

**MODALIDAD CASO DE ESTUDIO PARA DOCENCIA
LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA**

**ALEJANDRO LOZADA GALLEGO
YULIETH PORRAS OSORIO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024**

**MODALIDAD CASO DE ESTUDIO PARA DOCENCIA
LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA**

**ALEJANDRO LOZADA GALLEGO
YULIETH PORRAS OSORIO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster
en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de grado: Ricardo Castaño Robledo
Doctor en Ciencias Económicas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024**

Santiago de Cali, 16 de abril de 2024

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
“LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA “.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance
el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Alejandro Lozada Gallego
Cédula de Ciudadanía 10006422



Yulieth Porras Osorio
Cédula de Ciudadanía 42140822

Santiago de Cali, 16 de abril de 2024

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente, me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "**LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA**", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Alejandro Lozada Gallego con Cédula de Ciudadanía 10006422 y Yulieth Porras Osorio con Cédula de Ciudadanía 42140822, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

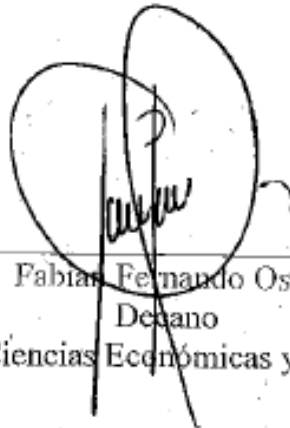


Ricardo Castaño Robledo
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

CASO DOCENCIA "LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

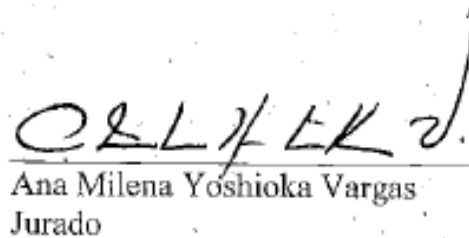


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Ana Milena Yoshioka Vargas
Jurado



Ricardo Castaño Robledo
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de abril de 2024

Dedicatoria

A mi hija por ser mi fuente de inspiración en todo y para todo, con su maravillosa empatía y su admirable resiliencia

Alejandro Lozada Gallego

A mi hija, a quien admiro y respeto, quien será una gran líder, con una capacidad inmensa de transformar su entorno y ver en los problemas oportunidades, siempre con su increíble sonrisa

Yulieth Porras Osorio

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer a la Pontificia Universidad Javeriana, al director del Trabajo de Grado y a todas las personas que hicieron posible llevar a cabo el presente estudio de caso centrado en la Empresa de Energía de Pereira-EEP; quienes proporcionaron conocimiento, formación y experiencia con el único interés de aportar en beneficio de la academia.

Santiago de Cali, 16 de abril de 2024

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad


Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores llamado **“LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA,”** sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magíster en Administración de Empresas, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Alejandro Lozada Gallego
C.C. 10006422



Yulieth Porras Osorio
C.C. 42140822

Tabla de Contenido

	pág.
1.Introducción	14
Abstract	15
2. Objetivos de aprendizaje	16
3. Aplicación	16
4. Palabras claves	16
5. Contacto	16
6. El caso	17
6.1 La transformación de la Empresa de Energía de Pereira	17
6.2 Autores	17
6.3 Descargo de responsabilidad	17
6.4 Introducción	17
6.5 Desarrollo del caso	19
6.5.1 Historia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP	19
6.5.2 Se expide la Ley 142 de 1994	20
6.5.3 Nace la Empresa de Energía de Pereira-EEP	22
6.5.4 Inoperancia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP	23
6.5.5 El proceso de capitalización y la llegada del socio estratégico	25
6.5.6 Poniendo la casa en orden. Plan estratégico 2020-2015, analizar, planificar y ordenar	27
6.5.7 El escándalo del Grupo Nule y su relación con la Empresa de Energía de Pereira-EEP	31
6.5.8 Campaña “ <i>Soy energía de Pereira</i> ”	33
6.5.9 La verdadera transformación. Plan estratégico 2016-2020 “ <i>Sueños de ciudad</i> ”	34
6.5.10 La innovación como nuevo atributo de crecimiento para la compañía	40
6.5.11. Conclusión	44
Referencias bibliográficas del caso	46
Anexos del caso	50
7. Notas de enseñanza	55
7.1 La transformación de la Empresa de Energía de Pereira	55
7.2 Autores	55
7.3 Descargo de responsabilidad	55

	pág.
7.4 Descripción general del caso	55
7.5 Metodología	56
7.6 Objetivos de aprendizaje	56
7.7 Preguntas de discusión	57
7.8 Respuesta a las preguntas de discusión	57
7.9 Plan de la actividad de enseñanza aprendizaje	81
7.10 Epílogo	82
Referencias bibliográficas de las notas de enseñanza	85

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Acontecimientos históricos en la Empresa de Energía de Pereira-EEP. Línea de tiempo	20
Figura 2. Marco estratégico corporativo de la Empresa de Energía de Pereira- EEP	30
Figura 3. Evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones	74

Lista de Tabla

	pág.
Tabla 1. Comparativo Plan Estratégico 2010-2015 vs Plan Estratégico de la EEP	80

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Mensaje comercial 1941	50
Anexo B. Indicadores estados financieros de la Empresa de Energía de Pereira-EEP 2007	50
Anexo C. Composición accionaria Empresa de Energía de Pereira-EEP antes y después del proceso de capitalización	51
Anexo D. Comparativo estados financieros Empresa de Energía de Pereira-EEP 2007 vs 2008	51
Anexo E. Marco estratégico 2016 - 2020	52
Anexo F. Diagrama objetivos e indicadores corporativos	52
Anexo G. Diagrama objetivos e indicadores corporativos 2016-2020	53
Anexo H. Estrategias corporativas	53
Anexo I. Electrolinera Empresa de Energía de Pereira-EEP	54
Anexo J. Balance organizacional Empresa de Energía de Pereira-EEP 2007 vs 2020	54

1. Introducción

A través del tiempo, las alianzas público-privadas en Colombia han sido un tema tabú que genera amores y desamores entre los empresarios y los dirigentes políticos de turno. Por un lado, los diversos casos de deshonestidad que causan todo tipo de prevenciones frente a este tipo de alianzas, y de otro lado, casos en los que se evidencian buenos resultados, que, aunque, poco conocidos y difundidos, han sido de gran ayuda para demostrar que dichas alianzas bien concebidas y lideradas correctamente, con una administración eficiente y una planeación estratégica adecuada, pueden ser un modelo exitoso para el funcionamiento de entidades estatales y burocráticas.

Este es precisamente el caso de Energía de Pereira-EEP, una empresa prestadora de servicios públicos de la zona centro de Colombia, que a mediados de la década del 2000 se encontraba *ad portas* de ser intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos y donde la corrupción era parte de la cultura empresarial. Sin embargo, esta situación empezó a cambiar radicalmente hacia el año 2008 cuando comenzó su transformación, después de un proceso de capitalización y de la constitución de una alianza pública-privada que ligada a un cambio de liderazgo y visión estratégica del negocio e impulsada por un grupo de profesionales que conformaban el Comité Directivo, consiguieron alinear el actuar de los colaboradores y de todos sus grupos de interés.

No obstante, esta transformación no se hubiese alcanzado sin una planeación estratégica estructurada y responsable, apalancada en la innovación como herramienta de desarrollo y crecimiento para la empresa, con lo cual, la EEP logró convertirse en una de las empresas más grandes y reconocidas de la región y del sector energético en Colombia.

Este caso permite analizar el efecto positivo de una alianza público-privada y el impacto trascendental que tienen los líderes y su actuar dentro de una organización; lo determinante que puede llegar a ser una planeación estratégica a partir de un análisis del entorno responsable y

finalmente cómo la innovación inmersa en la cultura organizacional puede convertirse en el motor de transformación de una empresa.

Abstract

Over time, public-private alliances have been a taboo topic that generates love and heartbreak between businessmen and political leaders in power. On the one hand, because sometimes there are unfounded reasons due to cases of dishonesty that cause all kinds of preventions and, on the other hand, cases in which good results are evident, which, although little known and disseminated, have been of great help. to demonstrate that such alliances, well conceived and correctly led, with efficient administration and adequate strategic planning, can be a successful model for the functioning of state and bureaucratic entities. This is precisely the case of Energía de Pereira-EEP, a public service provider company in the central area of Colombia, which in the mid-2000s was on the verge of being intervened by the Superintendency of Public Services and where corruption It was part of the company culture. However, this situation began to change radically around 2008 when its transformation began, after a capitalization process and the constitution of a public-private alliance linked to a change in leadership and strategic vision of the business and driven by a group of professionals that made up the Steering Committee, managed to align the actions of the collaborators and all their interest groups. However, this transformation would not have been achieved without structured and responsible strategic planning, leveraged on innovation as a development and growth tool for the company, with which EEP managed to become one of the largest and most recognized companies in the world. region and the energy sector in Colombia. This case allows us to analyze the positive effect of an appropriately managed public-private partnership; the transcendental impact that leaders and their actions have within an organization; how decisive a well-conceived strategic planning can be based on an analysis of the responsible environment and finally how innovation immersed in the organizational culture can become the engine of transformation of a company.

2. Objetivos de aprendizaje

(OA1) Argumentar la importancia de la planeación estratégica y la innovación en la sostenibilidad de las organizaciones y el aumento de la productividad.

(OA2) Analizar el papel del liderazgo estratégico en la implementación de un plan estratégico corporativo exitoso y la sostenibilidad de una compañía.

3. Aplicación

Este caso de estudio puede ser empleado como instrumento de enseñanza y aprendizaje en el programa de Maestría en Administración de Empresas, específicamente en las asignaturas de Estrategia Empresarial, Habilidades de Dirección y Liderazgo, y Gestión de la Innovación. El caso demuestra la aplicabilidad de las alianzas público-privadas y la importancia de dirigir a las organizaciones a través de un estructurado plan estratégico, guiado por parte de sus directivas, adicionalmente muestra cómo la innovación se puede convertir en un factor diferenciador para las empresas, siempre y cuando se integre de forma adecuada a la planeación estratégica.

4. Palabras claves

Liderazgo, planeación estratégica, partes interesadas, innovación, alianza público-privada, capitalización, análisis del entorno.

5. Contacto

Alejandro Lozada Gallego. Correo electrónico alozadag@eep.com.co Celular 3164736263. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Yulieth Porras Osorio. Correo electrónico yporraso@eep.com.co Celular 3104048317. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

6. El caso

6.1 La transformación de la Empresa de Energía de Pereira

6.2 Autores

Alejandro Lozada Gallego. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Yulieth Porras Osorio. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

6.3 Descargo de responsabilidad

Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Empresa de Energía de Pereira o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

6.4 Introducción

“Pereira una de las ciudades más bellas de Colombia, se permite informar a todos los industriales del país: Que durante el mes de febrero de 1941 se inaugurará su planta eléctrica, con capacidad para 10.000 caballos de fuerza. OFRECE a todos los industriales de la república que quieran establecer sus industrias en esta ciudad, especiales garantías de fuerza y luz, servicios de teléfonos, con grandes descuentos en las tarifas actuales” (Alcaldía de Pereira, enero 23 de 1941, s.p.) (ver Anexo A).

Este mensaje comercial del año 1941 no ha cambiado mucho, Pereira sigue siendo una de las ciudades más bellas de Colombia y actualmente su Empresa de Energía sigue garantizando a los ciudadanos un servicio de energía con calidad, continuidad y cobertura del 100%; siendo esta su actividad principal.

Todo el que conozca la historia de Pereira¹ sabe que gracias a sus conocidas *gestas cívicas y un arraigado regionalismo paisa*², los pereiranos, sin importar su estrato socioeconómico o condición social, participaban junto con las entidades estatales, aportando dinero, terrenos y trabajo, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio; solo con el único objetivo de construir símbolos de ciudad y lograr crecer y destacarse como una gran urbe de florecimiento en el país. Sin embargo, esa ideología del regionalismo se ha venido transformando por cuanto, el crecimiento de la ciudad no puede hacerse solo, se necesitan empresarios, dirigentes, profesionales, instituciones y organizaciones de otras regiones que compartan sus conocimientos e inviertan en Pereira; claro ejemplo de ello es el caso de la Empresa de Energía de Pereira-EEP, donde, a través de una asociación público-privada con dinero y experiencia de empresarios de otras regiones se logró la transformación de la empresa hasta convertirla en una de las más rentables de Pereira, siendo la empresa con capital del municipio que mayores dividendos genera a la ciudad.

La Empresa de Energía de Pereira-EEP³ fue constituida en 1966 con el patrimonio municipal como una empresa de carácter 100% pública. No obstante, debido a los malos manejos de los líderes políticos que la direccionaban durante la primera década del siglo XXI enfrentó una difícil situación económica, técnica y administrativa que la tuvo *ad portas* de una intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos-SSPD; lo cual la obligó a que, para permanecer en el mercado, y ser competitiva tuviera que recurrir a la búsqueda de nuevos socios o aliados estratégicos que aportaran capital y experiencia.

A diferencia del aviso comercial de 1941, para la tercera década del 2000, la EEP no cuenta con una planta eléctrica de 10 mil caballos de fuerza que funcionaba con ACPM, sino, con más de 25 mil paneles solares que generan una cifra superior a 8 GWh año de energía por

¹ Pereira, municipio y capital del Departamento de Risaralda-Colombia.

² Paisas es el apelativo en Colombia que se da a todas aquellas personas que han nacido en cualquier rincón de Antioquia sin importar su región, color, religión creencia o condición social. El término Paisa está delimitado por una división territorial que ha sufrido grandes modificaciones en el último siglo. En términos generales Paisas son los Antioqueños, los Caldenses, Risaraldenses, Quindianos, parte del Tolima y una pequeña porción del Valle del Cauca.

³ Empresa de Energía de Pereira-EEP. Al usar la sigla EEP de aquí en adelante hace referencia a su nombre completo.

medio de la radiación solar. Además, se encuentra en 10 departamentos de Colombia, impactando a más de 5 millones de habitantes; aportando a Pereira, alrededor de 40 mil millones de pesos anuales de utilidades para la ejecución de las obras que esta requiera; comercializando y financiando a través de la factura de energía, todo tipo de vehículos eléctricos, desde patinetas hasta automóviles con 32 puntos de carga instalados en la región.

A partir de lo expuesto, si se llegara a reinventar hoy en día lo publicado en 1941, se podría decir con acierto: *“Pereira una de las ciudades más bellas del mundo, ofrece a todos aquellos que quieran habitar en ella, las mejores garantías de calidad y continuidad del servicio de energía eléctrica, acompañado de soluciones energéticas sostenibles, movilidad eléctrica y generación de energía solar fotovoltaica que les permite disminuir los costos de este servicio vital, cuidar el medio ambiente y aportar orgullosamente al progreso de la sociedad y del país”*.

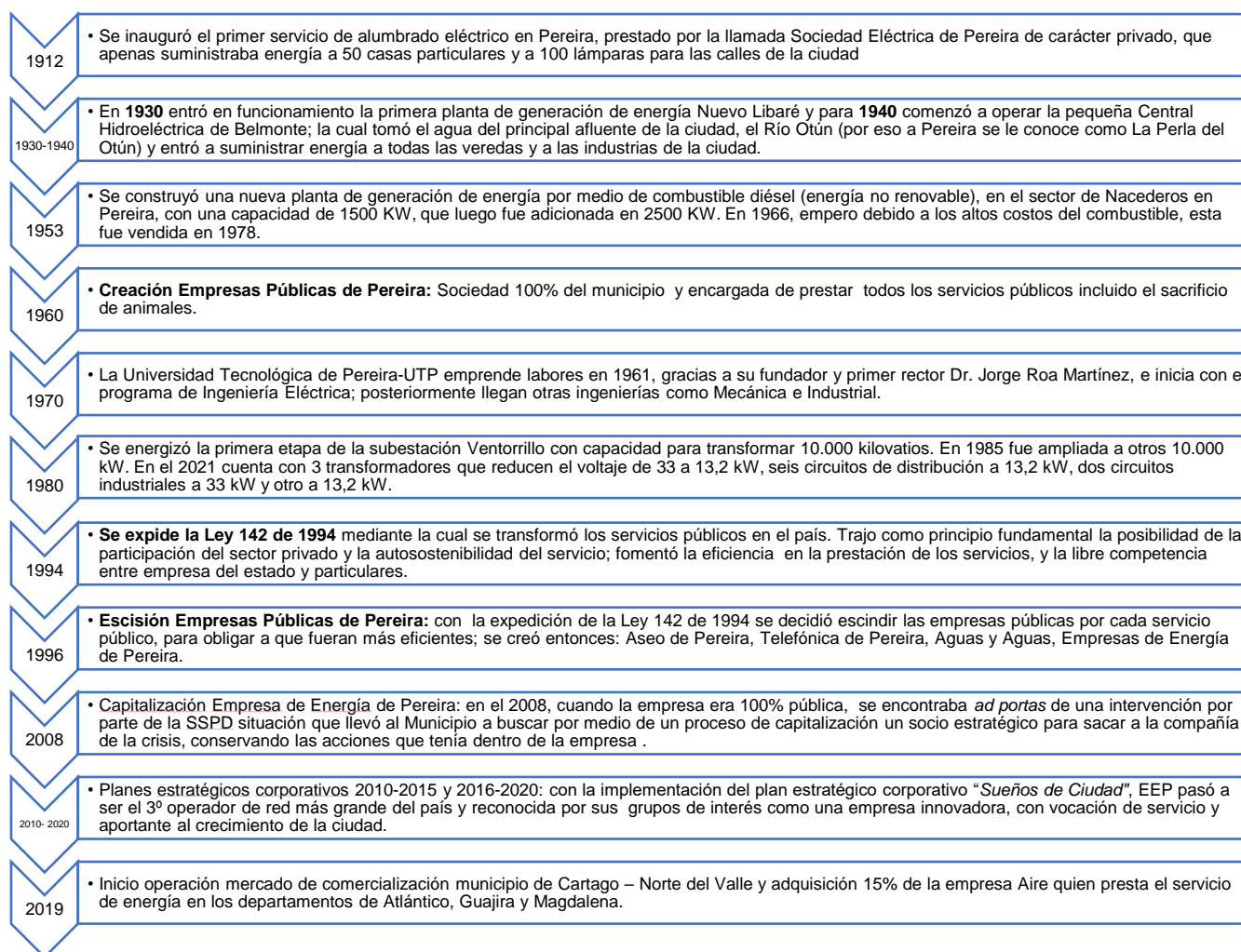
6.5 Desarrollo del caso: La transformación de la Empresa de Energía de Pereira

6.5.1 Historia de la Empresa de Energía de Pereira- EEP

Varios acontecimientos han marcado la historia de la Empresa de Energía de Pereira- EEP desde 1912 y han generado impactos y consecuencias en la estructura que hoy tiene; entre ellos (Figura 1):

Figura 1

Acontecimientos históricos en la Empresa de Energía de Pereira-EEP.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Se expide la Ley 142 de 1994

A finales del año 1992, se presentó en Colombia el fenómeno climático denominado *El Niño*, caracterizado por el aumento de la temperatura que generó una disminución significativa en el nivel del agua de la mayoría de los embalses de los cuales se abastecía el Sistema Eléctrico Nacional y condujo al más intenso y prolongado racionamiento de energía en la historia colombiana, en el que, durante un año, los colombianos estuvieron sometidos a suspensiones del servicio superiores a 4 horas. Esta crisis energética puso en evidencia la gran fragilidad del

sistema que había sido manejado por años en forma exclusiva por el Estado, bajo el mandato de la Constitución Política de 1886 y junto con la reforma de la Carta Magna en 1991, lo que llevó al Gobierno Nacional a modernizar el sector eléctrico. Para tal fin, el Congreso de la República expidió e implementó en Julio 11 de 1994 la Ley 142, régimen de servicios públicos Domiciliarios y la Ley 143, generación, interconexión, trasmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional; las cuales definieron el marco regulatorio y las condiciones que permitirían la participación abierta de particulares en la prestación de los servicios públicos y la libre competencia en algunos sectores (Coviello, Gollán y Pérez, 2012a, p.17).

Bajo este panorama, las empresas de servicios con participación accionaria 100% pública, tendrían entonces que realizar inversiones cuantiosas y contar con una adecuada administración, sin intereses políticos o favores burocráticos, para sobrevivir. La preocupación ahora no sólo se centraba en llevar el servicio de energía eléctrica a los hogares, establecimientos de comercios e industrias colombianas, sino también, en la obligación de garantizar unos buenos índices de calidad y cobertura a los mejores precios del mercado o de lo contrario estaban condenadas a desaparecer (Coviello, Gollán y Pérez, 2012b, pp. 17-19).

J.M. Arango Vélez (comunicación personal, 2 de junio, 2023), exalcalde de Pereira períodos 1995-1997 y 2004-2007, dijo: cuando me posesioné por primera vez como alcalde de Pereira, período 1995-1997, acababa de ser aprobada la Ley de Servicios Públicos que transformó realmente la arquitectura constitucional y legal en el tema de los servicios públicos, porque trajo como principio fundamental la posibilidad de la participación del sector privado y la autocosteabilidad del servicio; esto era fundamental, o sea, cada servicio tenía que ser auto costeable.

Esta situación, aceleró en el país el proceso de escisión o liquidación de las empresas oficiales que prestaban servicios públicos, las cuales estaban totalmente burocratizadas, como lo era para ese entonces, Empresas Públicas de Pereira-EEP. Debido a esto, hoy en día existen en Colombia muy pocas empresas oficiales que aún tienen la prestación integral de todos los servicios públicos, ejemplo de ello son Empresas Municipales de Cali -EMCALI, Empresas

Municipales de Cartago-EMCARTAGO y Empresas Públicas de Medellín-EPM⁴; siendo el único caso exitoso, el del llamado grupo EPM, que, bajo una estrategia corporativa, libre de burocracia, ha logrado ser una de las empresas de servicios públicos más grandes del país dado los altos índices de calidad del servicio y rentabilidad que otorga al Municipio de Medellín.

Puedo decir que desde que se expidió la Ley 142 de 1994, las empresas oficiales de servicios públicos empezaron a tener problemas tanto en la prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica como financieros. Esta Ley permitió que las tarifas empezaran a ser reguladas, antes todos los costos, incluso los ineficientes, podían llevarse vía tarifa y ser cobrados a los usuarios. Con la Ley solo se permitió llevar los costos eficientes, lo que condujo al declive de las empresas que estaban llenas de burocracia y mal administradas. Y. Porras Osorio Gerente de la EEP 2023 (comunicación personal, 24 de mayo, 2023).

6.5.3 Nace la Empresa de Energía de Pereira-EEP

La grave situación económica de Empresas Públicas de Pereira, asociada al nuevo marco regulatorio, llevó al alcalde de Pereira Juan Manuel Arango Vélez a tomar el modelo que en su momento se pretendía aplicar en Empresas Públicas de Medellín-EPM, quien a la luz de la nueva legislación “contrató a la firma Price Waterhouse Asesores para la revisión del marco estratégico de la empresa y [...] y el rediseño de la estructura organizacional” (Albarracín y Botero, 2006, pp.76 y 77) y asimismo, en el que se sugería cuál debería ser el futuro de las empresas de servicios públicos oficiales.

Ese estudio concluyó además que, se debían hacer modificaciones como la escisión, o sea, dividir los servicios de las empresas y crear organizaciones independientes que con fuerza individual pudieran ser autosostenible. Por lo cual el alcalde Arango Vélez decidió en el año 1996 escindir a Empresas Públicas de Pereira en cinco empresas: (1) Aguas y Aguas de Pereira S.A E.S.P., entidad encargada de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado de Pereira

⁴ EMCALI y EMCARTAGO han pasado por situación bastantes difíciles como: intervenidas por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos y un déficit bastante alto de recursos para realizar inversiones en infraestructura que les permita ser más eficientes afectando el poder de competencia en igualdad de condiciones con los demás agentes del mercado y afectando la competitividad de las regiones donde prestan sus servicios.

y que continua siendo 100% propiedad del municipio; (2) Telefónica de Pereira, a cargo de la prestación del servicio de telefonía básica conmutada, que en el año 2013 fue vendida a la sociedad Millicom y en el año 2015 desapareció al ser absorbida⁵ por la empresa UNE⁶; (3) Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. para la prestación del servicio de aseo, que en el año 2007 lo entregó a la empresa ATESA de Occidente S.A. E.S.P. en concesión por 20 años y que hoy en día se dedica a realizar la interventoría a dicho contrato suscrito; (4) Multiservicios encargada del recaudo de facturas, impuestos, servicio al cliente y gestión de cartera; y, (5) Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P., entidad encargada de la prestación del servicio de energía eléctrica (El Tiempo, 1997a, párr. 1).

Una vez realizado este proceso, la única empresa que mostró resultados positivos fue Telefónica de Pereira, el resto de las empresas eran deficitarias, a tal punto que en algunas ocasiones el municipio tuvo que transferirles recursos para su funcionamiento, esto dado a los altos costos laborales, la corrupción y la politiquería, lo que impedía que las empresas fueran auto costeables en su integridad.

6.5.4 Inoperancia de la Empresa de Energía de Pereira- EEP

Hacia el año 1998, ante el nuevo marco regulatorio que prometía solo remunerar el costo eficiente de las empresas de servicios públicos, las empresas del sector eléctrico empezaron a sentir la baja en los márgenes de rentabilidad, puesto que el incremento del valor del KWh comprado para la comercialización era superior al incremento del valor del KWh vendido, lo que hacía que el margen de venta fuese negativo. Por lo tanto, la aplicación de la nueva regulación generó una disminución en el ingreso de estas empresas, ocasionando un gran desfase entre lo que se venía cobrando y lo que ahora se debía cobrar, alterando sustancialmente su viabilidad. Para el caso de la Empresa de Energía de Pereira-EEP también se sumaban como agravantes,

⁵ Absorción En materia societaria es la negociación entre dos empresas, una de las cuales desaparece. Las una subsiste conservando el nombre, su estructura administrativa, aumentando su capital y acrecentándose, basándose en financiación externa o con recursos propios, es este caso la entidad que desapareció fue Telefónica de Pereira al ser absorbida por la empresa UNE propiedad del grupo EPM.

⁶ UNE EPM Telecomunicaciones es una empresa colombiana que presta servicios integrados de comunicaciones, con participación accionaria del Grupo Millicom y el Grupo EPM. De la mano de sus empresas filiales, incluyendo a Colombia Móvil, Edatel y Orbitel, UNE cubre más del 70% de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional.

los costos adicionales producto del proceso de escisión que estaba asumiendo y su cuota burocrática.

Ante este escenario de fuerte competencia, en el que solo podían tener éxito las empresas más eficientes, la EEP acudió al municipio, su único socio, en búsqueda de recursos económicos para “ayudar a superar ese desafío en la etapa de financiamiento y ejecutar las inversiones que requería para competir en igualdad de condiciones con los demás operadores” (Coviello, Gollán y Pérez, 2012c, p. 29). Fue así como en el año 2001, el municipio pidió autorización para capitalizar a la EEP mediante uno o varios de estos mecanismos: (1) concesión por un período de tiempo, al final del cual el municipio recuperara la totalidad de la propiedad; (2) alianza estratégica con generadores o comercializadores bajo mecanismos diferentes al ya mencionado, en el cual, la empresa conservara la totalidad de su patrimonio; (3) socio o socio estratégico; (4) capitalización por parte de la administración municipal con recursos provenientes de la venta de la empresa de telefonía; y, (5) democratización de las acciones de EEP ofreciéndolas a los pereiranos que quisieran participar en la capitalización de la misma.

Las opciones 1, 2 ,3 y 5 no fueron bien tomadas por la comunidad en general, quienes, tal vez por su arraigado regionalismo o por el afán de cuotas burocráticas de los líderes de turno, consideraban que la empresa podría surgir sola sin la ayuda de capital y experiencia privada; y esto incidió en que la administración del momento sacara de sus propios recursos cerca de 32 mil millones para otorgar un préstamo a la EEP; sin embargo, la empresa no pudo pagarlo y esta posteriormente fue capitalizada por el municipio en el año 2006. A pesar de esta inyección de capital, los resultados financieros de la EEP seguían siendo críticos y solo se alargó un poco más la vida de la empresa.

6.5.5 La llegada del socio estratégico a través de una alianza público privada

En el 2008, la situación financiera de la EEP llevó a que la Superintendencia Delegada para Energía y Gas advirtiera sobre una posible intervención en caso tal que no obtuviera

recursos de capital por parte del Municipio⁷ (ver Anexo B). En cuanto a los indicadores comerciales expresados en el Informe Evaluación de Gestión de la División Técnica de Gestión de Energía de dicha Superintendencia, se indicaba que la empresa presentaba un 5,97% de usuarios sin equipo de medida, siendo para la época el referente del mercado el 5%; por cada 10.000 facturas se presentaba 53,45% reclamos y el 2,01% de las solicitudes de conexión eran atendidas en más de 15 días, además el indicador de pérdidas de energía se ubicaba en un 22,8% (pp. 5-7).

J.Aristizábal Arango (comunicación personal, 2 de junio, 2023) miembro Junta Directiva EEP y reconocido dirigente gremial de Pereira, expresó: la empresa estaba en una situación caótica, venía prácticamente perdiendo todo su patrimonio con pérdidas permanentes, con unas inversiones del municipio muy fuertes que no se habían logrado sacar adelante, con un cambio de gerentes constante y en ese momento estaba *ad portas* de una intervención, ya no tenían dinero para pagar la energía a los generadores y las dificultades por la falta o interrupciones en el servicio eran un desastre y los malos juicios de los pereiranos estaban muy acentuados en ese momento.

Dada la crítica situación, el alcalde de turno en Pereira, tomó como referencia para sacar a flote a la Empresa de Energía *el modelo Mockus* el cual se había implementado con la Empresa de Energía de Bogotá hoy ENE donde, para ese entonces, “el porcentaje público quedó en el 51,52% y el privado en el 48,48%” (Rubio, 2022, párr. 6). En ese caso, la mayoría accionaria de la empresa seguía siendo del distrito, pero su administración iba a estar en manos de particulares con experiencia en este tipo de negocios; bajo esta figura, el municipio no perdía el derecho a ser propietario, iba a garantizar la prestación de un servicio bueno y eficiente e igualmente, obtener rentabilidad.

Este modelo aseguraba la inyección del capital que se requería, el manejo de la empresa por parte de un socio experto en el sector, un municipio que conservaba la mayoría accionaria, asegurando buena calidad del servicio y la rentabilidad para todos los socios.

⁷ Según informe evaluación de gestión de la EEP de agosto de 2008 de la SSPD “En el corto plazo la empresa necesita inyección de recursos para garantizar la liquidez que permita una adecuada operación y así garantizar el pago de obligaciones”

J.M. Arango Vélez (comunicación personal, 2 de junio, 2023), manifestó: teníamos claro que la EEP era una empresa ineficiente, que no garantizaba poder prestar el servicio en términos óptimos para crecer como debería hacerlo en ese momento; decidí entonces, tomar el modelo de Mockus en Bogotá, centrado en una empresa que tiene que ser rentable, pero jamás lo sería en manos del Estado. Este modelo permitía que el municipio conservara ser el socio mayoritario, y dejara la administración a cargo del sector privado.

Fue así como en el año 2007, con el fin de dar transparencia al proceso de capitalización y seleccionar el mejor socio estratégico, se inició un proceso público para inyectar a la EEP unos recursos mínimos de 80 mil millones de pesos, conforme a lo cual se realizó la emisión de nuevas acciones para permitir el ingreso efectivo de capital a la compañía y no a los socios como sí pasa en la venta de acciones. Así mismo, quien quisiera participar en el proceso debía cumplir unos requisitos técnicos mínimos con los cuales demostrara que además de dinero podía aportar experiencia.⁸ La estructura propuesta era mantener un 51% del capital público y el mismo número de acciones, entregando el manejo al tercero, esto, debido a que, si la empresa seguía siendo controlada por el municipio, el proceso no sería atractivo para los particulares.

Para lograr esto, parte de las acciones del socio público se convertirían en acciones privilegiadas sin derecho a voto, lo que le permitiría seguir teniendo la mayoría accionaria sobre la empresa desde el punto de vista de capital, pero no desde su control administrativo y financiero. Esto facilitaría mejorar las finanzas de la compañía, la calidad del servicio al realizar inversiones en infraestructura eléctrica, ofrecer una tarifa de energía competitiva a los usuarios y obtener dividendos para la empresa.

Una vez se dio inicio al proceso de capitalización, la organización sindical, las organizaciones políticas y de usuarios, comenzaron una ola de acciones legales (tutela, acciones de cumplimiento y acciones populares)⁹ con el fin de evitar que un privado ingresara a la empresa

⁸ Conforme con el artículo 384 y siguientes del Código de Comercio Colombiano, la colocación de acciones estará sujeta al reglamento que para tal expida y apruebe el órgano social competente, que bien puede ser la asamblea general de accionistas o la junta directiva, según lo estipulado en el contrato social, con el lleno de los requisitos señalados en el artículo 386 ibidem.

⁹ Para mayor información ver artículo de prensa periódico el Tiburón (<https://elturbion.com/?p=175>); y BLOG de la página Utopía la palabra <http://utopialapalabra.blogspot.com.co/2011/12/para-proteger-negocios-de-los-nule-en.html>

y tomara el mando, bajo la supuesta premisa que esta se entregaría para beneficio exclusivo del tercero y el perjuicio de los usuarios del servicio de energía y trabajadores de la compañía.

Dichas acciones presentadas retrasaron el proceso de capitalización por más de un año, finalmente, los jueces de la república fallaron a favor del proceso de capitalización, lo que permitió que éste continuara y pudieran pasar a participar por el 49% de la EEP, dos empresas distribuidoras de energía reconocidas a nivel nacional: Empresas Públicas de Medellín-EPM y ENERTOLIMA S.A. E.S.P; la cual fue seleccionada. Los resultados estuvieron más allá de lo esperado debido a que, la EEP calculaba ingresos por el 49% de las acciones en reserva, emitidas por valor de \$97.794.553.926; sin embargo, el proceso se concretó con una oferta de \$202.500.002.448 por ENERTOLIMA, para un mayor valor obtenido por EEP de \$113.039.896.429 (Energía de Pereira, s.f., párr. 13-14).

Los resultados fueron óptimos, el primer objetivo ya se había cumplido, la empresa recibió más del 107% de inyección de capital que, según los estudios financieros, requería para recuperarse (ver Anexo C). Ahora el municipio de Pereira tenía una empresa sólida financieramente, manteniendo el mismo número de acciones, pero valorizadas en un 68%. Era el momento de pensar en los demás objetivos planteados en el proceso como: mejorar la calidad del servicio de energía, ofrecer una tarifa competitiva a sus usuarios y obtener drásticamente utilidades (ver Anexo D).

Así se da inicio a una nueva etapa en la EEP, una oportunidad para demostrar que las alianzas público-privadas podían traer beneficios para los inversionistas y todos los grupos de interés. Quedaba en manos del privado evidenciar que los pereiranos no se habían equivocado en buscar un aliado estratégico que le permitiera renacer a una de las empresas más queridas por sus ciudadanos.

6.5.6 Poniendo la casa en orden. Plan estratégico 2010–2015, analizar, planificar y ordenar

Hacer una inyección de dinero por sí sola no iba a generar cambios, ahora la EEP debía trabajar en su estrategia, su planeación y en el tipo de liderazgo que quería tener para “permitir

a los subordinados una participación en la toma de decisiones, para enfrentar el cambio y aceptar responsabilidades conjuntas” (Vargas-Hernández y Guillen, 2005a, p. 78). Era claro que, la verdadera transformación se daría con el cambio de mentalidad de los administradores y del equipo de colaboradores de la compañía para potenciarla, y lograrlo no era tarea fácil.

Fue así como, en agosto del 2008, el socio privado asumió el manejo de la compañía y retiró a todos los directivos de la organización; nombró en el llamado Comité Directivo, un equipo de profesionales de diferentes ramas, todos con experiencia en el sector energético y quienes en su mayoría, venían de trabajar en la empresa de Energía del Tolima y, les asignó los cargos de: Gerente General, Gerente de Perdidas, Gerente de Planeación, Gerente Comercial, Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Técnico. Así entonces se realizó un diagnóstico general del estado de los procesos de la empresa; además, se revisó la estructura, marco estratégico, capacidad técnica y tecnológica. Este análisis le permitió identificar cuales debían ser las acciones a implementar para solucionar los problemas más palpables que tenía la EEP, aunque, no le permitió visualizar la empresa a futuro por cuanto la intención inicial era *poner la casa en orden*.

N.C. Tangarife (comunicación personal, junio, 2023), manifestó: hubo dos grandes temas que fueron para mí claves dentro de la empresa con el proceso de capitalización. Primero fue el liderazgo que con la capitalización se pudo evidenciar mucho más; digamos que en la primera etapa un liderazgo transformacional buscando cambios radicales en la forma de trabajar, proyectar, planear y dirigir de la organización; porque cuando era una entidad completamente pública, este no se vislumbraba.

Otro cambio radical que se dio en la EEP fue la estabilidad laboral de los directivos, por cuanto el promedio de permanencia de un gerente era de un año; y mejor aún, los relevos de estos cargos los empezaron a ocupar personas que ya venían trabajando en la organización, reconocidas como líderes dentro de ella y que ahora asumían el reto de “un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica” (Vargas-Hernández y Guillen, 2005b, p. 76).

Este cambio permitió implementar una nueva metodología de trabajo, “la planeación estratégica como herramienta de gestión” (Gómez, 2020a, p. 57). Se comenzó a construir un plan estratégico corporativo con el que se logró alcanzar algunas metas a nivel económico; a pesar de ello, distaba mucho de lo que la empresa realmente requería para alcanzar el desarrollo y crecimiento esperado por los socios desde este punto de vista.

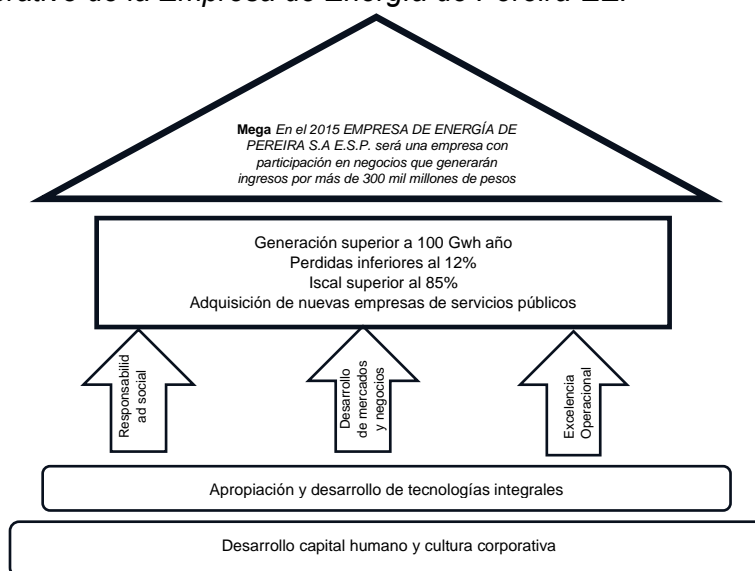
Por lo tanto, el marco estratégico adoptado en dicho plan para la EEP se resumió a través de un diagrama conceptual denominado *Marco Estratégico Corporativo* (Figura 2) y a la luz de éste, se enunció la misión: “Somos una empresa de energía generadora de valor para los grupos de Interés” (Empresa de Energía de Pereira, 2010-2015a, p.12).

Si bien es cierto que este nuevo marco estaba construido sobre bases y columnas sólidas como lo eran: el desarrollo del capital humano, la apropiación y el desarrollo de tecnologías integrales, la responsabilidad social empresarial, el desarrollo de mercados y la excelencia operacional; las mini megas y la mega meta¹⁰ planteadas no tenían injerencia o relación directa con esas bases tan loables, por cuanto daban a entender que más que mejorar la calidad del servicio de energía o favorecer a los grupos de interés, lo que se pretendía era aumentar los ingresos de la compañía para elevar su margen de rentabilidad. Y, efectivamente, así estaba proyectado debido a que la planeación más allá de cumplir con los diferentes elementos de un plan estratégico había sido generada a partir del grupo directivo primario, es decir la planeación de la empresa en general estuvo en manos de unos pocos y las herramientas aplicadas para analizar el entorno fueron realizadas por este grupo directivo sin la rigurosidad y objetividad requerida para una organización de la magnitud de Energía de Pereira, por lo cual no se reflejaba para nada el beneficio que podían obtener los grupos de interés con la implementación del nuevo marco estratégico corporativo .

¹⁰ Las Mini Megs son metas alcanzables y retadoras que apuntan al logro de la Mega. La Mega es la meta global o general que persigue la empresa.

Figura 2

Marco estratégico corporativo de la Empresa de Energía de Pereira-EEP



Nota. Templo estratégico. Fuente: Empresa de Energía de Pereira, Manual Explicativo Planeación Estratégica (2010-2015b, p. 15).

Con la implementación del nuevo plan estratégico, las finanzas de la EEP comenzaron a acrecentarse, más no en la forma como los socios hubieran querido. La imagen de la empresa ante la comunidad en general se había deteriorado por cuanto los pereiranos sentían que habían perdido su empresa y por su parte, el Comité Directivo no se interesó en hacer algo para transformar esta percepción colectiva. Además, producto de ello, se dieron cambios drásticos y rápidos por parte de la nueva administración; para citar algunos de ellos: el inicio del proceso de retiro voluntario para todo el personal sindicalizado, que, en cierta forma, se vio como una amenaza para la organización sindical; y, la realización de traslados de puestos de trabajo con el personal que no consideraban idóneo. Ambos hechos muy relacionados con el intento de poner en práctica el mismo esquema organizacional que se tenía en ENERTOLIMA, donde no existía sindicato y los procesos operativos de atención al cliente y reparaciones eran ejecutados por terceros contratistas. Para mencionar otro viraje de trascendencia fue que, la mayoría de los procesos misionales estuvieron liderados por personal de ENERTOLIMA, lo que generó un choque para la cultura organizacional que se tenía en ese entonces; porque a pesar de que EEP

tenía un gerente de Pereira, era claro que todas las decisiones se tomaban desde ENERTOLIMA. Un factor realmente negativo para el funcionamiento de la EEP, más si se tiene en cuenta que, la cultura organizacional hace referencia al conjunto de elementos intangibles como presunciones, creencias, expectativas o paradigmas resultantes de las relaciones que se van tejiendo entre los miembros y se convierten en referentes para “garantizar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la organización (Alabarta, 2001)” (Como se citó en López, 2013, p. 94). Y es a partir de ello donde se empiezan a generar conflictos y controversias internas que afectan y obstaculizan tanto la buena marcha de la empresa como el clima laboral.

A nivel organizacional se dieron otras transformaciones que también impactaron a la EEP tales como: el inicio del proceso de normalización de la medida¹¹; la reducción en los tiempos de pago de la factura de energía a los usuarios debido a la reorganización de los ciclos de facturación, lo que generó fechas de vencimientos de las facturas diferentes a las que venían acostumbrados; el refuerzo de los procesos de facturación, corte y reconexión y recuperación de cartera; la migración a un nuevo sistema comercial donde se garantizaba la confiabilidad de la información de todos los procesos comerciales de la compañía; así mismo, el ajuste de los perfiles de los cargos, acorde con sus funciones y la estructuración de un nuevo proceso de selección de personal que partía del cumplimiento del perfil de cargo; hecho con el cual la firma de un contrato laboral con la EEP por recomendación política, llegaba a su fin.

6.5.7 El escándalo del Grupo Nule y su relación con la Empresa de Energía de Pereira-EEP

Durante la complicada época de reorganización de EEP, al menos en lo económico, se le sumó uno de los más grandes escándalos de corrupción del país denominado *Carrusel de la contratación*¹², un caso de corrupción política desarrollado en la ciudad de Bogotá en el 2010 y del que hizo parte el Grupo Nule; un grupo empresarial conformado por los hermanos Manuel y

¹¹ Normalización: proceso mediante el cual se adecuan las instalaciones eléctricas de los usuarios cumpliendo con el reglamento técnico de instalaciones eléctricas y cuyo costo está a cargo de los usuarios.

¹² El escándalo del Carrusel de la contratación puede ser consultado en https://es.wikipedia.org/wiki/Carrusel_de_la_contrataci%C3%B3n

Miguel Nule y su primo Guido y a los cuales se les atribuyó la ejecución de múltiples delitos contra la administración pública como el de haber entregado dádivas a funcionarios públicos a cambio de contratos multimillonarios. Este Grupo había conseguido participación accionaria en varias empresas, entre ellas Kapital Energy S.A. y ENERTOLIMA S.A. E.S.P., el nuevo socio de la EEP.

Ante la cercanía del Grupo Nule con el nuevo socio privado de la EEP, los detractores del proceso de capitalización aprovecharon la oportunidad para señalar a los dirigentes gremiales y políticos involucrados en el proceso, manifestando que habían entregado el manejo de la EEP a corruptos; por su parte los usuarios del servicio tildaban de ladrones a los directivos de la compañía y los medios de comunicación, tanto local como nacional, también aportaron lo suyo para el momento caótico e incierto¹³.

Ante esta situación, los organismos de control como la Contraloría General de la República y la fiscalía general de la Nación iniciaron las correspondientes investigaciones al interior de la compañía con el fin de recuperar los supuestos dineros que el Grupo Nule le había robado a la Nación. Dichas investigaciones terminaron en el año 2017 sin ningún tipo de acusación, advirtiendo que el proceso de capitalización solo trajo beneficios al socio público al haber aumentado el valor de la empresa y por ende incrementar las acciones que el municipio tenía en la EEP,¹⁴

La Contraloría General de la República después de más de 4 años de investigaciones archivó y dictó fallo definitivo “sin responsabilidad fiscal” a favor de Enertolima y Enerpereira, dando con ello la razón a estas compañías, quienes sostuvieron desde su inicio la ausencia de hechos generadores del juicio fiscal (Caracol Radio, 2019- enero 19).

¹³ Los artículos de prensa sobre la incidencia del Grupo Nule en EEP pueden ser consultados en los siguientes link:
<https://www.elespectador.com/noticias/judicial/otra-vez-mano-de-los-nule-articulo-249573>
<http://eldiario.com.co/seccion/RISARALDA/nule-vinculado-a-proceso-de-enerpereira121018.html>

¹⁴ para mayor información consultar artículo el espectador enero 2017
<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/contraloria-no-encontro-irregularidades-entrega-de-divi-articulo-676440> ;

La relación del grupo Nule con la EEP implicó un retroceso en el crecimiento de la empresa y ante las acusaciones, guardó el debido silencio esperando que los procesos fiscales, disciplinarios y penales que se iniciaron siguieran su curso normal.

6.5.8 Campaña “Soy Energía de Pereira”

En el año 2014 se da un vuelco al equipo directivo de la compañía, iniciando por el nombramiento de una nueva Gerente General seguido de ascensos en el Comité Directivo de personas que venían haciendo parte de la empresa; por lo cual, estos funcionarios conocían de cerca los problemas de imagen que tenía la empresa ante los usuarios y sabían en detalle las desavenencias que existían entre los socios con ocasión del escándalo del Grupo Nule, de allí fue cómo surgió la campaña de comunicación estratégica “*Soy Energía de Pereira*”, la que más adelante se convertiría en la columna vertebral de su plan estratégico. Dicha campaña pretendía lograr que los grupos de interés, en primera instancia, recordarán que la Empresa de Energía de Pereira-EEP era uno de los iconos de la ciudad, creada por pereiranos y nacida para *transformar una gran ciudad* y que a pesar de que estuviera siendo administrada por particulares, esta era y seguiría siendo del Municipio para prestar un servicio de vital importancia para su desarrollo.

En segundo lugar, se aspiraba conseguir hacia el 2016, que dichos grupos sintieran a la EEP como una empresa cercana y comprometida con la ciudad para que cada uno llegara a empoderarse y a participar en el proceso de afrontar los retos y las adversidades de la empresa de manera conjunta y desde la perspectiva de un liderazgo que posibilitara el relacionamiento grupo-empresa (González –Pérez, Betancur, Fiscó, Giraldo, Monclou, Moreno & Parra, 2017, pp. 10-11).

Ambas circunstancias permitirían entonces, aumentar la satisfacción de los clientes, potencializar la competencia de los colaboradores, optimizar la gestión interna de todos los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado y de la potencia suministrada; entre otros.

Una campaña que, además, buscaba resaltar la importancia del servicio de energía eléctrica y de todos los momentos de bienestar, calidad y nivel de vida que conlleva tener este recurso en los hogares, en el trabajo y en el diario vivir.

De hecho, para su divulgación, se estableció una estrategia de comunicación en la que primero se dio prioridad a los colaboradores de la compañía, partiendo del hecho que, si ellos no se alineaban con la estrategia, no era posible multiplicar a los demás grupos de interés (Jama-Zambrano, 2019, p. 52). Como parte de la estrategia, se hicieron dos eventos masivos: uno al interior de la empresa con los colaboradores y otro con los usuarios con la participación de medios de comunicación, entidades públicas, proveedores y demás grupos de interés.

La campaña *Soy energía de Pereira* fue efectiva, los resultados de los indicadores organizacionales empezaron a mejorar y la percepción de los grupos de interés también; siendo este un factor clave al evaluar las metas propuestas y los objetivos estratégicos planteados (Gómez, 2020b, p. 51). Evidencia de ello fueron las cifras arrojadas en la Encuesta de Satisfacción del Cliente de la EEP realizada el 29 de agosto del 2015 por la Comisión de Integración Energética Regional- CIER, en la que se pasó de un 74,4% en el 2013 a un 82,4% en el 2015 (Innovare, 2015). De igual manera, la empresa obtuvo el premio ANDESCO en la categoría como la mejor empresa mediana de servicios públicos en responsabilidad social empresarial, situación que mejoró aún más la imagen de la compañía y comprometió a los colaboradores de la EEP a seguir participando en estos programas.

6.5.9 La verdadera transformación: Plan Estratégico 2016 - 2020 “Sueños de ciudad”

Teniendo en cuenta que el plan estratégico corporativo que inicialmente se había planteado finalizaba su vigencia en el 2015 y que por ende, las nuevas condiciones de la compañía le exigían reinventar un nuevo plan estratégico mucho más acorde con las circunstancias de esa época y con el que se lograra llegar a satisfacer integralmente las necesidades de los accionistas, los usuarios, los colaboradores y los principales stakeholders, decidieron apuntar por una estrategia socialmente eficaz, adecuada al contexto y a las necesidades del Municipio de Pereira.

Para ello, se llevaron a cabo diferentes momentos de la planeación. Inicialmente, un ejercicio de *reevaluación del concepto estratégico*, en el que las actividades que se venían ejecutando en la campaña trascendieran como parte de su estrategia; al igual que se fortaleciera aún más en está, los programas de RSE, demostrando de esta forma, el compromiso que la EEP tenía con su entorno. Era claro que la empresa tendría no solo que maximizar los beneficios para los socios, como se pensó en el plan estratégico corporativo 2010- 2015, sino también, el incremento de los beneficios para todos los grupos de interés, debido a que *la empresa debía sentirse de todos y no de unos pocos*. De esta forma, en este plan estratégico se buscaba un propósito superior, un propósito colectivo, con el fin de que todos sus grupos de interés se identificaran.

Y. Porras Osorio (comunicación personal, 24 de mayo, 2023), contó que: en este nuevo plan estratégico corporativo partimos del hecho que la empresa debía mejora la calidad del servicio, garantizar la cobertura, ofrecer precios justos; de esta forma podíamos garantizar un buen servicio y un mayor progreso para la ciudad, por cuanto el crecimiento del PIB de una nación o territorio va de la mano con el aumento de la demanda de energía; el servicio de energía, es fundamental para todos los sectores económicos.

Para llegar a cumplir lo que se había propuesto para el nuevo plan estratégico de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P, el primer paso fue realizar un análisis del entorno estratégico, tanto del sector de energía eléctrico en Colombia, como del entorno particular de la EEP, buscando así: (a) proveer un entendimiento de los cambios actuales y potenciales que se daban en el entorno externo del sector energético en el país; (b) entender que el verdadero valor del análisis del macroentorno estaba en la contribución a la estrategia; (c) facilitar y fomentar el pensamiento estratégico en la empresa entendiendo que los actuales y potenciales cambios sociales, económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos e institucionales presentes y posibles traerían puntos de vista frescos a la organización. Es importante aclarar que previamente se desarrolló un trabajo transparente de autoevaluación que permitió detectar la situación de la

empresa vista desde diferentes enfoques: estructural, social, tecnológico, gerencial y para el caso en particular, los aspectos concernientes al control organizacional interno.

Para esa tarea se escogieron varias metodologías cualitativas: entre ellas: las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la matriz DOFA, las cuales una vez aplicadas se procedió a desarrollar tal vez la metodología más clara, eficaz y comprobada hasta ese momento para el análisis del entorno, la matriz DOFA. Con ella se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encontraban presentes en la organización y se consolidaron los aspectos claves del entorno empresarial (perspectiva externa) y la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna), convirtiendo en fortalezas las debilidades y las amenazas en oportunidades.

Culminada esta etapa de definición y análisis del entorno estratégico, la conclusión fue que la EEP no debía ser ajena a este, debido a que los resultados de la compañía dependían de las reglas locales y globales en aspectos como el crecimiento económico, cultural, marco regulatorio, cambio climático; entre otros. Durante ese análisis del entorno se identificó como las empresas de energía en el mundo estaban volcando sus servicios al desarrollo de proyectos con energías renovables como los sistemas solares fotovoltaicos; así mismo se encontró como se está empezando un proceso de transición en el mundo de los medios de transporte que están migrando de los combustibles fósiles a la movilidad eléctrica; iniciativa liderada por China, la cual ya había empezado durante la primera década del 2000, a generar un auge en el resto del mundo y que en Colombia solo tenía algunos adelantos incipientes en la ciudad de Bogotá a través de ENEL CODENSA, empresa multinacional que interpretó muy bien las tendencias y llegó a aplicarlas en sus otros países de operación.

Este análisis facilitó, identificar que la proyección de la empresa y su estrategia debía centrarse en la generación de nuevas líneas de trabajo, nuevos servicios y por ende nuevas unidades de negocio; direccionado hacia la preservación del medio ambiente desde su quehacer y de manera unificada en la sostenibilidad.

Así mismo, EEP debía tener identificadas las partes interesadas, para lo cual se debió hacer una categorización de los diferentes grupos (acción importante para focalizar los esfuerzos), llegándose a reconocer entre ellos: socios, colaboradores, comunidad, proveedores, usuarios, medios de comunicación, entes regulatorios y de control.

Finalmente, los resultados de todos estos análisis advertían que era necesario que la empresa se reinventara, fundamentalmente, en pro del crecimiento del Municipio, pensando siempre en lo colectivo. Para ello se cuestionó al Comité Directivo de la siguiente manera: ¿Cómo podría la empresa aumentar significativamente su rentabilidad e impacto, diferenciándose por su capacidad de generar valor y riqueza económica, ambiental y social, con sus grupos de interés, haciéndola ver como una empresa más cercana a los pereiranos? Y su conclusión fue que: para acelerar el crecimiento de la empresa e incrementar sus ventajas competitivas arraigadas en la historia de la compañía, se requería buscar modelos de negocio innovadores que suplieran necesidades a nivel social, generando valor a todos los grupos de interés incluyendo a los socios, ya que en últimas, tanto el socio privado como el socio público, buscaban obtener rentabilidad de la compañía y se hacía necesario, entonces, utilizar el amplio conocimiento del sector que tenían los colaboradores de la empresa para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad.

Por otra parte, ya se había adelantado por cuanto existía una conciencia de que la empresa debía contribuir al progreso general, como lo cuenta su historia, y no al propio únicamente, lo cual conllevaba a someter a un cambio profundo su imagen y para ello, se debía pensar en una estrategia que le permitiera renovarse, innovar, crear nuevos procesos productivos donde cliente - empresa se vieran beneficiados, donde la existencia de un gana - gana era necesaria, siempre y cuando estuviera enmarcada en acciones que contribuyeran al desarrollo sostenible.¹⁵

¹⁵ Desarrollo sostenible: satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.

Como punto de partida para definir el plan estratégico corporativo para el horizonte 2016-2020, EEP redefinió su misión organizacional estableciendo cuál era la razón y objetivo de la empresa; buscando que esta fuera inspiradora y más cercana a sus grupos de interés, con la que se sintiera propia para todos, alejándose de las intenciones exclusivamente económicas y que, por demás, dejara claro que su negocio se estaba redefiniendo. Fue así como se adoptó la siguiente misión: “Somos una empresa de y para los pereiranos que presta el servicio de energía eléctrica en forma continua y eficiente, generando desarrollo económico, social y ambiental para todos sus grupos de interés” (Empresa de Energía de Pereira, 2016-2020a, p. 18).

Posteriormente se revalúo el concepto de mega y mini megas a un concepto más conocido y apropiado por los diferentes grupos de interés, la visión corporativa, que, bajo un enfoque concreto, de fácil recordación, ambicioso y medible se estableció como visión: “Ser la mejor empresa Pereirana para el año 2020”; y como propósito general, “Generar valor para los diferentes grupos de interés” (Empresa de Energía de Pereira, 2016-2020b, p.18).

Por tanto, la estrategia corporativa definida y coherente con la misión y la visión establecidas por la EEP se enmarcaron en: el desarrollo sostenible y el bien común, si se considera que estos principios básicos orientarían el comportamiento colectivo de los grupos de interés, involucrarían a la sociedad y tendrían presente el impacto social que la empresa generaría; y en *el desarrollo sostenible*, refiriéndose con este último a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

Bajo esas premisas la empresa proyectó su Plan Estratégico sobre 3 pilares esenciales: (1) crecer: *hacer más haciéndolo mejor*, impulsando cambios en el mercado y en la tecnología por medio de la apropiación de una cultura innovadora que genere valor; (2) contribuir: *hacer más para más personas*, generando cambio social, contribuyendo al desarrollo de la región y de los diferentes grupos de interés; y (3) cuidar: *hacer más con menos recursos*, protegiendo el

medio ambiente y los recursos no renovables; cada uno de ellos apuntando a un pilar de la sostenibilidad, lo económico, lo social y lo ambiental, también incluidos en su misión

Fue así como el Comité Directivo proyectó consolidar a la EEP como la mejor empresa pereirana para el año 2020, con una cultura basada en el bien común, la confianza y la innovación; que a su vez estaría guiada por los valores como la honestidad, el compromiso, la solidaridad y el respeto (que ya hacían parte de la cultura organizacional) y por los principios de la legalidad, la excelencia empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial- RSE.

Con todo este panorama estratégico se procedió a ajustar el marco estratégico cuyo centro se focalizó, principalmente, en la campaña *Soy Energía de Pereira*, vigente desde el 2014 y por medio de la cual se emprendieron acciones que crearon un ambiente corporativo que pretendía propiciar el sentido de pertenencia hacía la EEP (ver Anexo E). Una vez consolidado, se procedió a definir los objetivos corporativos y una serie de indicadores estratégicos con sus respectivas metas, los cuales no debían permanecer estáticos en el tiempo, se requería su actualización con el transcurrir de las vigencias de acuerdo con las necesidades del entorno.

Fue entonces cuando se decidió utilizar la herramienta de gestión *Balanced Scorecard*, teniendo claro que la principal ventaja de la misma, era garantizar el enfilamiento de los esfuerzos de la alta dirección mediante el despliegue de la estrategia en todos los niveles de la compañía; realizando un debido control de todo el proceso estratégico, de tal forma que se pudiera medir, hacer seguimiento y control de los objetivos establecidos para cada período; y de igual manera, evaluar el desempeño general de la organización periódicamente a través del cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo (ver Anexo F y Anexo G).

Pese a lo anterior, la definición de objetivos e indicadores por sí solo no iba a asegurar su cumplimiento, por lo cual se requería de la formulación de estrategias de corto y largo plazo que permitieran alcanzar de forma organizada el cumplimiento de lo propuesto y, por ende, los resultados esperados para la compañía. Fue allí, entonces, cuando se procedió a identificar las estrategias con el apoyo del grupo directivo y la participación de todos los procesos de la empresa

(ver Anexo H). Sin embargo, una de las partes más importantes del Plan Estratégico 2016 - 2020 de la EEP, era cómo se iba a socializar y cómo el Comité Directivo podía llegar a todos los grupos de interés identificados y hacerlos partícipes de su contenido. Para ello y basados en el nombre que se le otorgó *Sueños de ciudad*, se propuso realizar una actividad masiva, un picnic gratuito, público y abierto en donde participaran todos los grupos de interés.

Todos los asistentes, depositaron en una gran urna de sueños, como querían ver la Pereira del futuro, concluyendo que los grupos de interés coincidían en el mismo sentir de los colaboradores, debido a que, querían una ciudad más moderna y como si fuera la lámpara de Aladino, la empresa haría posible tres de estos sueños: (1) convertir a Pereira la ciudad insignia de la movilidad eléctrica; (2) instalar sistemas solares fotovoltaicos en las casas e industrias de la ciudad, permitiendo dejar de emitir CO₂ al medio ambiente y disminuyendo el costo de la factura de energía; y (3) entregar más utilidades al municipio como socio mayoritario de la EEP para que esos grandes proyectos de ciudad, como el cable aéreo, se hicieran realidad. Una noche en que se llevó a los Pereiranos a soñar con una ciudad del futuro, y lo mejor, su empresa de energía sería el mago que haría realidad esos sueños.¹⁶

6.5.10 La innovación como nuevo atributo de crecimiento para la compañía

Uno de los principales hallazgos del análisis del entorno realizado fue la necesidad de innovar para asegurar la sostenibilidad de la organización, en la cual “los directivos deben sopesar preocupaciones sociales y ambientales frente a los resultados económicos”¹⁷ (García, Cintra, Rita de Cássia, & Lima, 2016, p. 183).

Fue entonces, cuando la EEP, en medio de una transformación radical que estaba viviendo el sector energético; en la que los avances tecnológicos apostaban por la sostenibilidad ambiental, económico y social y en donde los cambios regulatorios y la necesidad por seguir

¹⁶ (<https://www.youtube.com/watch?v=9bmmSTrdlgQ>).

¹⁷ García said: “which is to which social and environmental concerns against economic results”.

siendo competitivos en el mercado, llevó a la empresa a reconocer la innovación como un eje estratégico y como el motor de crecimiento de la organización para contribuir a la creación de valor para todos los grupos de interés.

Sin embargo, al principio no todo fue color de rosa, la innovación no era un proceso que fluyera por sí solo o se diera de manera natural en la organización; para lograrlo lo primero que se requería era que el Comité Directivo y colaboradores creyeran en la innovación, que percibieran que este tema era algo que podía generar buenos resultados para los grupos de interés y la empresa. Por lo tanto, se empezó a trabajar en algunos proyectos que funcionaran como victorias tempranas y que generaran algunos resultados visibles. Fue en este sentido, desde el área de planeación, que se comienza un proceso de formación y capacitación de algunos integrantes de la Gerencia de Direccionamiento con el objetivo de crear un área de innovación.

Otra manera de demostrar el potencial del proceso de innovación era la consecución de recursos de cofinanciación para el desarrollo de proyectos a través de convocatorias promovidas por entidades del Estado. Se inició entonces la participación y presentación de propuestas en este tipo de procesos ante entes externos y prontamente fueron beneficiados con la convocatoria SENNOVA ¹⁸, recursos con los cuales se construyó la primera electrolinera o estación de carga rápida para vehículos eléctricos de la ciudad y de Colombia (ver Anexo I). donde parte de la energía se obtuvo de un sistema solar fotovoltaico; proyecto que además permitió la obtención de beneficios tributarios para la empresa.¹⁹

Si bien es cierto que, gestionar la innovación a través de estos proyectos realizados por el equipo dedicado a este fin fue un avance significativo, se hacía de gran importancia que la innovación engranara y permeara la cultura de la organización, que los colaboradores creyeran

¹⁸ SENNOVA es el Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico a través del cual se ejecuta la política de contribución del SENA a la Ciencia y Tecnología del País; fortaleciendo capacidades locales en productividad, competitividad, generación de conocimiento y pertinencia de la Formación Profesional Integral impartida en la institución. <https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/tecnologia-innovacion.aspx#:~:text=Es%20el%20Sistema%20de%20Investigaci%C3%B3n,de%20la%20Formaci%C3%B3n%20Profesional%20Integral>

¹⁹ Se aprecia la primera electrolinera https://www.youtube.com/watch?v=A0j_bnu7e04

en las bondades que aporta en el desarrollo de la organización y la sintieran como parte de su ADN y el de la empresa. He aquí otro reto para la EEP, es decir, poner en práctica acciones claves para su implementación, “darle visibilidad, llevarla a todos los rincones de la organización y al entorno empresarial, generar un proceso transparente de administración de ideas internas y externas”; entre otros (García, 2016, p. 22).

Por tanto, se pone manos a la obra a trabajar en estrategias que vincularan a todo el personal de la compañía o por lo menos a todas las áreas. Una de ellas consistió en el desarrollo de proyectos que requerían la participación de grupos interdisciplinarios conformados por funcionarios de diferentes áreas y que tuvieran la posibilidad de convertirse en nuevos negocios. Fue así como a través de una iniciativa ejecutada por iNNpulsa, denominada Mega I, se seleccionaron funcionarios, integrantes de todas las gerencias de la empresa para realizar esos proyectos, los que fueron presentados a través de una feria a todo el personal de la empresa y posteriormente ante el Comité Directivo y la Junta Directiva de la entidad. Esto fue crucial para que los colaboradores empezaran a entender el valor de la innovación en la compañía y el aporte que ellos podían brindar en este proceso.

Otra estrategia de trascendencia fue la constitución de un grupo de investigación, reconocido y categorizado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, conformado por diferentes profesionales de la empresa, lo cual marcó un elemento diferenciador al articular la academia en temas de innovación a la entidad.

Con esta premisa se trabajó para que la innovación en la EEP aportara al cumplimiento de los objetivos estratégicos y fuera uno de los motores cruciales en función de los nuevos retos y desafíos que estaba afrontando el sector energético, a partir de tres pilares fundamentalmente: (a) estrategia, (b) capacidades y (c) disciplina.

No obstante, además de los pilares de innovación que eran la base del proceso, se hacía necesario que los colaboradores se sintieran enfocados e identificados con esta, por lo cual se definió qué era la *innovación*: “Para Empresa de Energía de Pereira, la innovación es el medio

para lograr la sostenibilidad a través de la creación de valor para la organización y nuestros grupos de interés” (Empresa de Energía de Pereira, 2021, p. 4).

Con el concepto claro y una hoja de ruta definida a través del plan estratégico formulado, la innovación se convirtió en un proceso donde todos podían participar, se crearon los espacios de innovación e ideación dentro y fuera de la compañía para que los colaboradores de las diferentes áreas produjeran ideas en un ambiente motivador.

Gracias a estos espacios y metodologías implementadas y con la participación de los colaboradores se gestaron dos nuevas unidades de negocio en la compañía: (1) **meep** - Movilidad Eléctrica Energía de Pereira, por medio la cual se han comercializado más de 500 vehículos eléctricos livianos, entre bicicletas, motocicletos y patinetas eléctricas en toda la ciudad, financiadas por medio de la factura de energía; vehículos que además contaban con energía gratis para la recarga en las estaciones que fueron patentadas por la compañía. (2) **SES**- Soluciones Energéticas Sostenibles, en donde los usuarios de la compañía encontraron la opción de la ejecución de obras eléctricas e instalación de sistemas solares fotovoltaicos sobre techo. Estas unidades nacientes se convirtieron en los proyectos más importantes del horizonte 2016 - 2020 del Plan Estratégico Corporativo *Sueños de Ciudad* y al mismo tiempo, favorecieron el cumplimiento de las principales estrategias de la compañía y aportaron, en gran medida, al proyecto de transición energética del país.

Los resultados del Plan Estratégico Corporativo 2016- 2020 “*Sueños de ciudad*”, fueron positivos en la historia de Empresa de Energía de Pereira. Gracias a las estrategias planteadas, la empresa: instaló más de 25 mil paneles solares en toda la ciudad y más de 30 puntos de carga gratuitos para vehículos eléctricos; entre ellos, la primera electrolinera del eje cafetero y del país (ver Anexo I)²⁰; participó en la construcción del electro corredor del Eje Cafetero, en donde se puede encontrar a menos de 20 Kms de distancia tres estaciones de carga rápida para vehículos

²⁰ <https://www.larepublica.co/especiales/colombia-potencia-energetica/energia-de-pereira-inauguro-su-primera-electrolinera-para-carga-de-carros-y-bicis-2966442>

eléctricos entre las ciudades de Armenia, Pereira y Manizales con el apoyo de sus competidores directos CHEC y EDEQ ²¹. De igual modo, adquirió el 25% de la empresa Air-e S.A.S.²², la cual presta el servicio de energía a más de 5 millones de colombianos en la costa caribe y consiguió el mercado de comercialización de energía en el Municipio de Cartago en el Norte del departamento del Valle.

Ahora, al hacer un comparativo del balance organizacional desde el año 2007, antes del proceso de capitalización, al 2020, el valor de la empresa pasó de 40 mil millones a más de 700 mil millones de pesos (ver Anexo J).

Ya con estos resultados en el año 2020 y al cierre del Plan Estratégico Corporativo Sueños de Ciudad, el Comité Directivo de la EEP vislumbraba un reto mayor, superar los resultados obtenidos y generar otros logros a partir de la construcción del siguiente Plan Estratégico Corporativo *Una empresa que Inspira* para la vigencia venidera 2021-2025.

6.5.11 Conclusión

Empresa de Energía de Pereira- EEP, más que un caso de éxito en el sector energético del país en el marco de una nueva legislación por parte del Estado, representa un ejemplo de resiliencia en el que una visión clara, una toma de decisiones oportunas, un liderazgo compartido y una planeación estratégica centrada en el bien común e involucrando a todas las partes interesadas, han permitido que la organización renazca y se transforme en una empresa con solidez y rentabilidad y obtenga cambios positivos y favorables para beneficio propio y del progreso de una ciudad, Pereira.

EEP, no solamente desafió una forma de mantenerse en el mercado, sino que se esforzó por el restablecimiento de su imagen y credibilidad entre los pereiranos; apostándole a una capitalización a través de la alianza público-privada como una forma diferente de administración,

²¹ Publicación revista Forbes <https://forbes.co/2022/07/18/actualidad/el-eje-cafetero-inaugura-su-primer-corredor-de-movilidad-electrica>.

²² Publicación diario la republica <https://www.larepublica.co/empresas/la-empresa-de-energia-de-pereira-lidero-la-llegada-de-air-e-al-caribe-colombiano-3115675>

en la que tuvo que afrontar críticas, desavenencias y conflictos entre sus detractores, aquellos que venían por muchos años siendo parte de la compañía; y de otra parte, aquellos encargados de asignar de manera interesada los puestos públicos a su interior. Además, afrontando investigaciones por los entes de control nacional ante los escándalos de corrupción como lo fue el del Grupo Nule y buscando afanosamente socios privados para que le inyectarán recursos económicos que subsanaran su déficit y, además, elevaran su rentabilidad.

A pesar de esta tormenta desatada, la EEP se vinculó con la ciudadanía a soñar estratégicamente con una ciudad diferente, la que anhelaban sus habitantes y en la que como empresa tenían el deber y la responsabilidad de buscar acciones para que lo deseado se concretara en hechos reales y productivos. Fue así como la EEP desde el 2016 direccionó sus estrategias corporativas, modificando su misión y visión y orientando sus objetivos hacia el desarrollo sostenible en el que la innovación y la inspiración son motores para lograr la aleación entre lo social, lo ambiental y lo económico.

Por eso después de los hechos presentados y con el fin de obtener de la experiencia de la transformación de la Empresa de Energía de Pereira-EEP un aprendizaje a nivel organizacional y administrativo, cabe preguntarse y reflexionar: ¿Como la nueva planeación estratégica de la Empresa de Energía de Pereira-EEP le permitió alcanzar los resultados obtenidos durante el periodo 2016-2020? ¿Cómo logró la innovación convertirse en parte de la estrategia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP para generar una ventaja competitiva que permitió el crecimiento de la empresa en pro de asegurar su sostenibilidad? ¿Por qué la alianza público-privada como decisión estratégica de los líderes permitió lograr la continuidad y transformación de la compañía? ¿Cuáles fueron las diferencias fundamentales presentadas en el estilo de liderazgo y en el Plan Estratégico Corporativo de EEP del período 2016-2020 frente al del periodo 2010-2015?

Referencias bibliográficas del caso

- Albarracín Roldán, M.C. y Botero Wolff, J.C. (2006). *Evolución de Empresas Públicas de Medellín- EPM: Políticas y estrategias 1955-2003* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes] Repositorio UniAndes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2c598af-d786-4809-b9d1-5d24407b46c3/content>
- Alcaldía de Pereira (1941, 31 de enero). *Pereira*. [Publicación, comunicado de prensa]
- Caracol Radio (19 de Enero del 2019). *Noticias nacionales* [Programa de radio]. Radio Caracol Colombia. http://caracol.com.co/radio/2017/01/19/nacional/1484839502_903212.html
- Coviello, M.F., Gollán, J. y Pérez, M. (2012). *Las alianzas público- privadas en energías renovables en América latina y El caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3978/S1200218_es.pdf?sequence=1&isAllowed=
- El Tiempo (1997, junio 2). Cinco empresas públicas en Pereira. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-572398>
- Empresa de Energía de Pereira-EEP (2010-2015). *Manual Explicativo Planeación estratégica*. Documento interno.
- _____ (2016). *Sueños de ciudad: el pic nic más grande de Pereira* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=9bmmSTrdlgQ>
- _____ (2016-2020). *Manual Explicativo Planeación estratégica*. Documento interno.
- _____ (2021). *Manual de Gestión de la Innovación. Horizonte estratégico 2021-2025*. Documento interno.

Energía de Pereira (s.f.). Historia. *Energía de Pereira EEP.com*.
<https://estacioncarga.eep.com.co/la-empresa/historia?showall=1>

García, L.X. (2016). *La innovación como estrategia de competitividad empresarial*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repository Unimilitar.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14508/GarciaGelvezLauraXiomara.2016.pdf>

García, S., Cintra, Y., Rita de Cássia, S. R., & Lima, F. G. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of cleaner production*, 136, 181-196.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616002018>

Gómez, E.J. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las Empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá* [Tesis de Maestría, Fundación Universidad de América]. Repository Universidad de América.
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

González-Pérez, M.A.; Betancur Hurtado, C.M.; Fiscó Vargas, L.M.; Giraldo Gómez, J.D.; Monclou Llorente, D.C.; Moreno Londoño, D.A. & Parra Urrea, J.P. (2017, diciembre) *Aprendizajes de la reciente historia de Fabricato: Mecanismos para construir el futuro en un quinquenio positivo (2012-2017)*. Universidad EAFIT: Medellín, Colombia.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16999/2017%20Fabricato%20APRENDIZAJES%20DE%20LA%20RECIENTE%20HISTORIA%20DE%20FABRICATO-%20%20MECANISMOS%20PARA%20CONSTRUIR%20EL%20FUTURO%20EN%20U>

N%20QUINQUENIO%20POSITIVO%20%282012-2017%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Innovare (2015, agosto 29). *Encuesta de Satisfacción del Cliente de la EEP*. Informe de resultado 2015. Comisión de Integración Energética Regional- CIER. Documento interno de la Empresa de Energía de Pereira-EEP.

Jama- Zambrano, V.R. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas del Siglo XXI*. *Revista Científica FIPCAEC*, 4 (10), 35-57.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37>

Ley 142 de 1994. (1994, 11 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 41.433. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=2752

Ley 143 de 1994. (1994, 11 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 41.434. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4631

López Felipe, M.T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de caso múltiple en empresas murcianas* [Tesis de pregrado, Universidad de Murcia]. TDX.cat. Bitstream.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

Rubio, L. (2022, octubre 22). *Celebremos juntos estos 25 años, conoce detalles de nuestra historia*. ENEL Colombia. <https://www.enel.com.co/es/historias/a202210-empresa-enel-25-anos-en-colombia.html>

Superintendencia Delegada para Energía y Gas (2008, agosto). *Informe evaluación gestión Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. Dirección Técnica de Gestión de Energía*. Documento interno Empresa de Energía de Pereira-EEP.

Vargas-Hernández, J.G. y Guillen, I.J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Revista Estudios Gerenciales*, 21(94), 65-80. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209404.pdf>

Anexos del caso

Anexo A. Mensaje comercial 1941



Fuente: Alcaldía de Pereira (1941, 23 de enero). *Pereira*. [Publicación, comunicado de prensa]

Anexo B. Indicadores estados financieros Empresa de Energía de Pereira-EEP 2007

Concepto	Rotación cuentas por cobrar (días)	Rotación cuentas por pagar (días)	Razón corriente (veces)	Margen operacional (%)	Cubrimiento de gastos financieros (veces)	Ebitda (millones de pesos)
Referentes GOC	64	46	1,78	27,2	6	
Resultado 2007	45,24	125,04	0,59	5,36	2,54	\$ 4.955
Resultado 2006	47,1	76,69	1,19	7,72	9,05	\$ 6.673
Referencia 06-07	-3,94%	63,05	-50,52	-30,51	-71,98%	-25,74%
Evaluación 2007	Cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	

Fuente: Sistema Único de Información-SUI. Cálculos SSPD. Superintendencia Delegada para Energía y Gas. *Informe evaluación gestión Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. Dirección Técnica de Gestión de Energía*. Documento interno Empresa de Energía de Pereira-EEP (2008, p. 3).

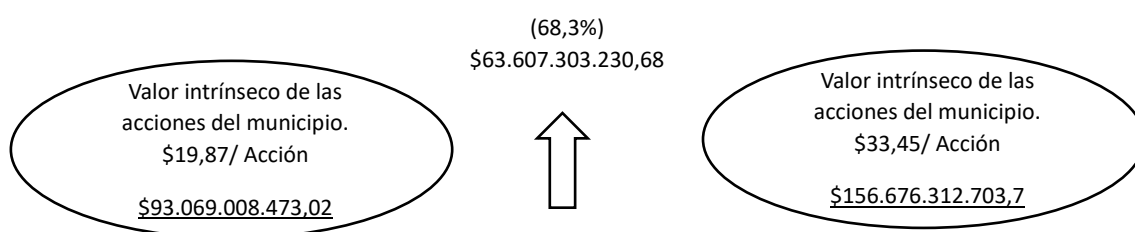
Anexo C. Composición accionaria Empresa de Energía de Pereira-EEP antes y después del proceso de capitalización (2008)

Composición accionaria antes del proceso de capitalización:

Marzo 2008	No. Acciones
La promotora	4.560.230.518
Inst Munc de Tránsito y Transporte	30.915.481
Municipio de Pereira	30.916.654
Aeropuerto Matecaña	30.916.654
Inst Municipal de Cultura y Turismo	30.916.439
TOTAL	4.683.895.746
TODAS ENTIDADES PUBLICAS	

Composición accionaria después del proceso de capitalización:

Agosto 2008	Tipo de Acciones	No. Acciones
Municipio de Pereira	ordinarias	30.916.654
Inst Munc de Tránsito y Transporte	ordinarias	30.915.481
Aeropuerto Matecaña	ordinarias	30.916.654
Inst Municipal de Cultura y Turismo	ordinarias	30.916.439
La promotora	privilegiadas (SIN VOTO) ordinarias	4.560.230.518
Enertolima Inversiones - ENINSA (ENTIDAD PRIVADA)	ordinarias	4.500.213.560
TOTAL		9.184.109.306



Nota. Elaboración propia. Fuente: Presentación de la gerencia ante el Concejo Municipal de Pereira en sesión de trabajo del 2018 (2018).

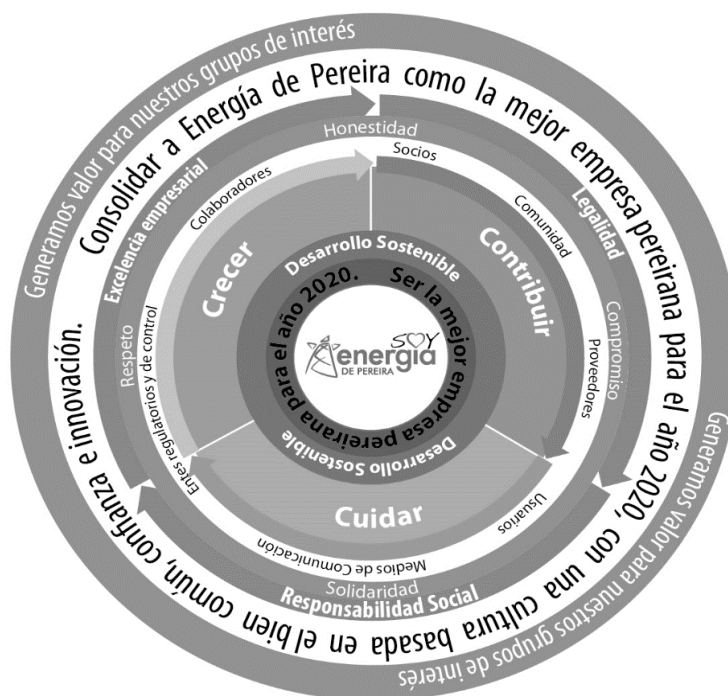
Anexo D. Comparativos estados financieros Empresa de Energía de Pereira 2007 vs 2008

Concepto	Balance general		
	2007	2008	Variación %
Activo Corriente	\$ 37.156	\$ 205.865	454%
Activo no corriente	\$ 134.848	\$ 183.958	36%
Total, Activo	\$ 172.004	\$ 389.824	127%
Pasivo Corriente	\$ 43.579	\$ 42.333	-3%
Pasivo no Corriente	\$ 35.323	\$ 38.680	12%
Total, Pasivo	\$ 79.903	\$ 82.013	4%
Patrimonio	\$ 93.100	\$ 307.810	231%

* Cifras en Millones de pesos

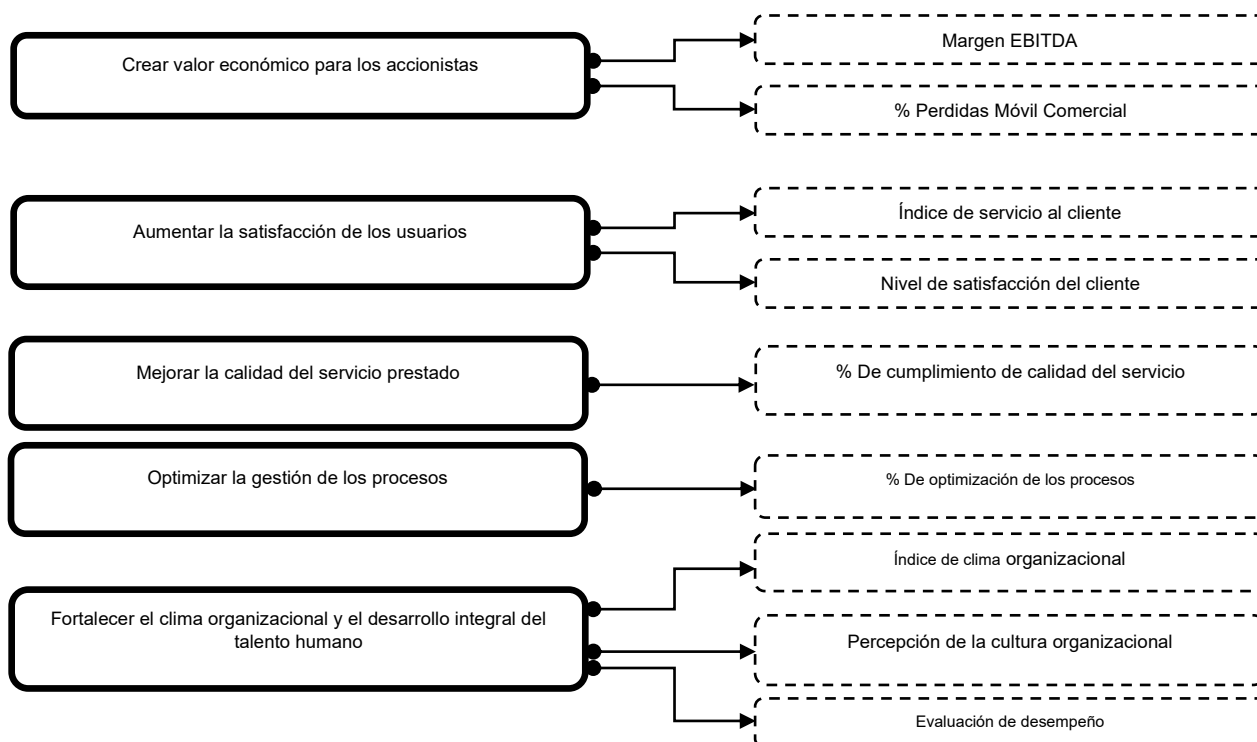
Fuente: Información reportada al Sistema Único de Información-SUI por la Empresa de Energía de Pereira-EEP (2007-2008).

Anexo E. Marco estratégico 2016 – 2020



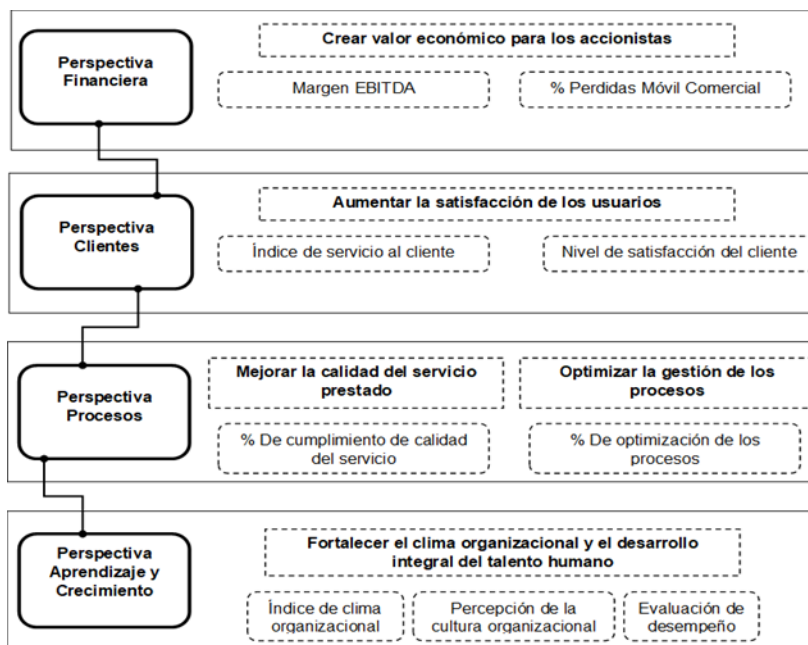
Fuente: Empresa de Energía de Pereira - Manual explicativo Planeación Estratégica 2016-2020c, p.25.

Anexo F. Diagrama objetivos e indicadores corporativos



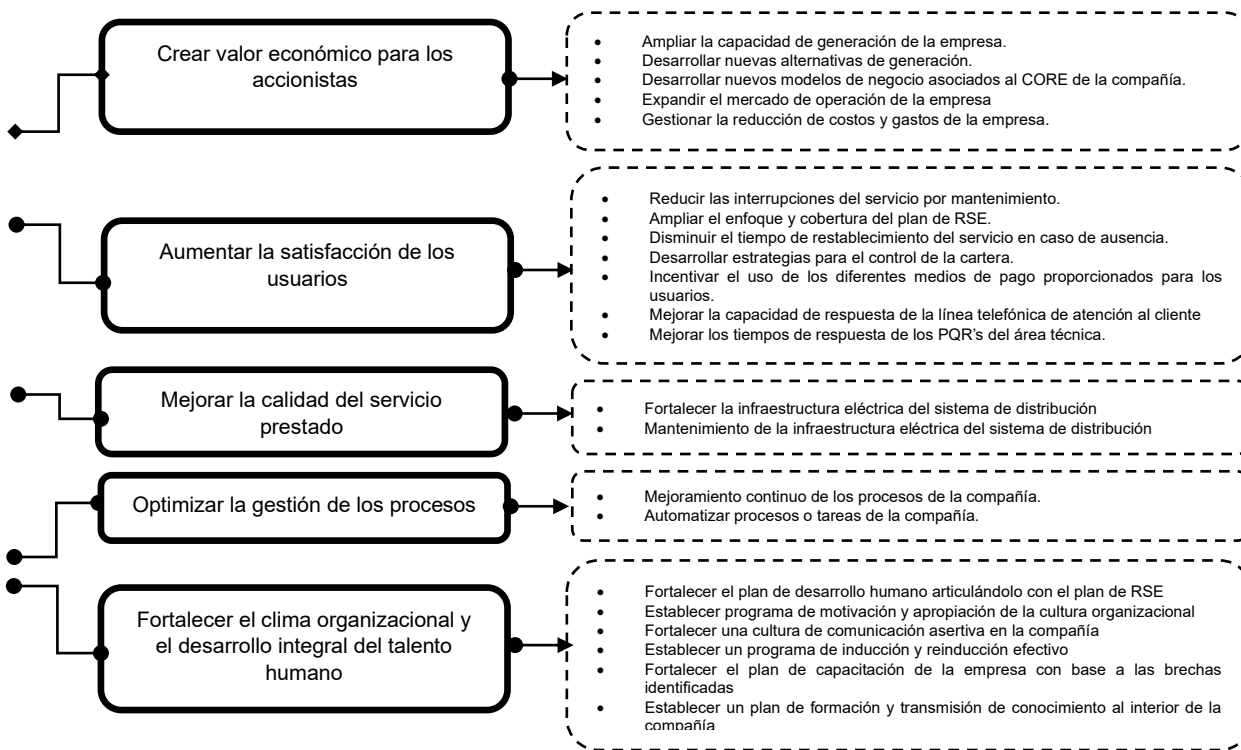
Fuente: Empresa de Energía de Pereira, Manual explicativo Planeación Estratégica 2016-2020d, p. 25.

Anexo G. Diagrama objetivos e indicadores corporativos 2016-2020



Fuente: Empresa de Energía de Pereira, Manual explicativo Planeación Estratégica 2016-2020, p. 27.

Anexo H. Estrategias corporativas



Fuente: Empresa de Energía de Pereira, Manual explicativo Planeación Estratégica 2016-2020e, p. 28

Anexo I. Electrolinera Empresa de Energía de Pereira- EEP



Nota. Elaboración propia.

Anexo J. Balance organizacional Empresa de Energía de Pereira-EEP, 2007 vs 2020

	Indicadores	2007	2020	Variación %
Gestión financiera	Ingresos operacionales	\$ 93.252	\$ 330.197	254%
	EBITDA	\$ 4.542	\$ 76.096	1575%
	Margen operacional	-0,32%	19,57%	6216%
	Margen EBITDA	4,87%	23,05%	373%
	Margen Neto	0,63%	12,58%	1897%
	Costos y Gastos/Ingresos	95,10%	74,50%	-22%
	Liquidez	0,8	1,18	48%
	Capital de trabajo neto contable	\$ - 7.207	\$ 26.882	473%
Gestión operativa	Endeudamiento	45,90%	59,43%	29%
	ISCAL	61,8%	82%	33%
Gestión comercial	Clima organizacional	73%	90,9%	25%
	Usuarios	125551	233492	86%
	% Quejas/Usuarios	8,85%	0,09%	-99%
	Índice de recaudo	91%	100,26%	10%
	Demanda comercial (GWh-año)	516,17	598,8	16%
	Demanda operativa (GWh-año)	594,85	626,7	5%
	Gestión pérdidas	20,88%	10,71%	-49%
Perfil de no medida	4,10%	0,070%	-98%	

Fuente: Presentación de la gerencia ante la Junta Directiva Empresa de Energía de Pereira-EEP (2021).

7. Notas de enseñanza

7.1 La transformación de la Empresa de Energía de Pereira

7.2 Autores

Alejandro Lozada Gallego. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Yulieth Porras Osorio. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

7.3 Descargo de responsabilidad

Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

7.4 Descripción general del caso

El presente estudio de caso es descriptivo. El foco de desarrollo del caso se centra en relatar la historia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP, la cual *ad portas* de ser intervenida por la Super Intendencia de Servicios Públicos es capitalizada por un socio privado mediante la constitución de una alianza público-privada; y, posteriormente diseña, implementa y comunica un nuevo plan estratégico corporativo teniendo como protagonistas las partes interesadas, la innovación y el liderazgo que la llevan a superar las dificultades organizativas y económicas que la aquejaban en su momento, y, además, alcanzar un reconocimiento en el sector energético nacional como una de las mejores y posicionar una imagen de credibilidad y confianza entre los usuarios del servicio y la ciudadanía en general. Este caso se convierte entonces, en una estrategia de enseñanza y aprendizaje para estudiantes de pregrado, especialización y maestría de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y también, para profesionales afines que se desempeñen en el campo de la Administración.

7.5 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del caso de estudio descriptivo fue a partir de fuentes de información primaria, entrevistas estructuradas, grabadas y transcritas con la debida autorización, a cuatro personas que tienen relación directa con lo descrito: Juan Manuel Arango Vélez, exalcalde de Pereira períodos 1995-1997 y 2004-2007; Yulieth Porras Osorio actual Gerente de la Empresa de Energía de Pereira-EEP; Nilton Cesar Tangarife Gerente de Direccionamiento y Control Estratégico de la Empresa de Energía de Pereira-EEP y Jaime Aristizábal Arango miembro de la Junta Directiva de Empresa de Energía de Pereira-EEP y reconocido dirigente gremial de Pereira; así como también fuentes de información secundaria como revistas indexadas, documentos de la empresa y personales, informes financieros y de la Junta Directiva, información disponible en la web, fotografías, esquemas, artículos de prensa. El caso considera los nombres reales de los entrevistados y de la empresa. La empresa y los entrevistados autorizaron la publicación del caso.

7.6 Objetivos de aprendizaje

7.6.1 (OA1) Argumentar la importancia de la planeación estratégica y la innovación en la sostenibilidad de las organizaciones y el aumento de la productividad.

7.6.2 (OA2) Analizar el papel del liderazgo estratégico en la implementación de un plan estratégico corporativo exitoso y la sostenibilidad de una compañía.

7.7 Preguntas de discusión

7.7.1 P.D. # 1. ¿Como la nueva planeación estratégica de la Empresa de Energía de Pereira-EEP le permitió alcanzar los resultados obtenidos durante el periodo 2016-2020? (O.A. #1)

7.7.2 P.D. # 2. ¿Cómo logró la innovación convertirse en parte de la estrategia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP para generar una ventaja competitiva que permitió el crecimiento de la empresa en pro de asegurar su sostenibilidad? (O.A. #1)

7.7.3 P.D. # 3. ¿Por qué la alianza público-privada como decisión estratégica de los líderes permitió lograr la continuidad y transformación de la compañía? (O.A. #2)

7.7.4 P.D. # 4. ¿Cuáles fueron las diferencias fundamentales presentadas en el estilo de liderazgo y en el Plan Estratégico Corporativo de EEP del período 2016-2020 frente al del periodo 2010-2015? (O.A. #2)

7.8 Respuesta a las preguntas de discusión

7.8.1 P.D. # 1. ¿Como la nueva planeación estratégica de la Empresa de Energía de Pereira-EEP le permitió alcanzar los resultados obtenidos durante el periodo 2016-2020?

Desde el ámbito empresarial, la estrategia comprende “la definición de metas y objetivos en un rango de tiempo, con lo cual se llevan a cabo acciones delimitadas en un periodo específico y con unos recursos determinados para cumplirlas” (Contreras, 2013, p. 161). Adicionalmente, “Porter (1990) asocia la implementación de la estrategia con la generación de ventaja competitiva, así, funcionaría como la base de desempeño para sobresalir en la industria” (Porter, 1990, como se citó en Gómez, 2020c, p. 16). Y la Empresa de Energía de Pereira-EEP²³ no fue la excepción; con la implementación de la nueva planeación estratégica después del proceso de capitalización y de haber trabajado algunos años con una planeación estratégica basada principalmente en el factor económico, logró que la compañía pudiera destacarse entre las demás y alcanzará unos niveles de crecimiento que tal vez nadie imaginó, especialmente, cuando hacia el año 2007 y 2008 era una empresa a punto de ser intervenida por los entes de control a nivel gubernamental.

Sin embargo, esa decisión de cambio en la estrategia tenía que provenir de un proceso de pensamiento estratégico de sus líderes; donde, como lo expresó:

Ansoff, 1976, el pensamiento estratégico se presenta como la forma en que se realiza una evaluación externa del entorno y una evaluación interna de la organización, de tal manera que se identifiquen y comprendan las dinámicas organizacionales y los factores de orden económico, político, social, legal y ambiental que interactúan con la compañía, lo que finalmente permite

²³ Siempre que aparezca la sigla EEP hace referencia a la Empresa de Energía de Pereira o Energía de Pereira

generar un planteamiento estratégico y un camino a seguir (Ansoff, 1976, como se citó en Gómez, 2020d, p. 16).

De esta forma se consiguió catapultar el cambio de estrategia en la EEP, debido a la realización de un análisis del entorno estructurado a través de metodologías como las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, la aplicación de la matriz DOFA con sus respectivas estrategias cruzadas y, la aplicación de evaluaciones internas con los grupos de interés; lo que a su vez fue lo que permitió llevar a la empresa y a sus líderes, a identificar el camino hacia donde debía enfocarse la estrategia de la compañía.

Durante ese análisis del entorno se identificó cómo las empresas de energía en el mundo estaban volcando sus servicios al desarrollo de proyectos con energías renovables tales como los sistemas solares fotovoltaicos; así mismo, se encontró como se estaba empezando un proceso de transición en el mundo de los medios de transporte los cuales se encontraban migrando de los combustibles fósiles a la movilidad eléctrica; iniciativa liderada por China, la cual ya había empezado durante la primera década del 2000 a generar un cierto auge en el resto del mundo y que en Colombia solo tenía algunos adelantos incipientes en la ciudad de Bogotá a través de ENEL CODENSA, empresa multinacional que interpretó muy bien las tendencias y llegó a aplicarlas en sus otros países de operación.

Este análisis facilitó también, identificar que la proyección de la empresa y su estrategia debía centrarse en la generación de nuevas líneas de trabajo, nuevos servicios y por ende nuevas unidades de negocio; así como en la expansión en el mercado, apuntando con su estrategia por la preservación del medio ambiente desde su quehacer y de manera unificada en la sostenibilidad.

Teniendo entonces claro, hacia dónde debía direccionarse la estrategia de la organización, se desplegó la construcción de la nueva planeación estratégica.

La EEP redefinió su misión organizacional donde se pudiera establecer cuál era la razón y objetivo de la empresa; buscando que fuera inspiradora y más cercana a sus grupos de interés,

se sintiera propia para todos, alejándose de las intenciones meramente económicas, y que, además, dejara en evidencia que se estaba reestructurando. Fue así como se declaró: “Somos una empresa de y para los pereiranos que presta el servicio de energía eléctrica en forma continua y eficiente, generando desarrollo económico, social y ambiental para todos sus grupos de interés” (Empresa de Energía de Pereira, 2016-202a, p. 18)

Posteriormente se revaluó el concepto de mega y mini megas a un concepto más conocido y apropiado por los diferentes grupos de interés, es decir, la visión corporativa; que, bajo un enfoque concreto, de fácil recordación, ambicioso y medible se estableció como: “Ser la mejor empresa Pereirana para el año 2020” y en coherencia con ello, se enunció como propósito general: “Generar valor para nuestros grupos de interés”. (Empresa de Energía de Pereira, 2016-2020b, p. 18).

La estrategia corporativa definida, para dar cumplimiento a la visión establecida por la EEP se enmarcaba en el desarrollo sostenible y el bien común siendo coherente con su misión, refiriéndose con esto a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

Fue de esta manera como se proyectó consolidar a la EEP como la mejor empresa de y para los pereiranos hacia el año 2020; con una cultura basada en el bien común, la confianza y la innovación; que a su vez, estuviera guiada por valores de honestidad, compromiso, solidaridad y respeto; valores que ya hacían parte de la cultura organizacional y que tuvieran coherencia con los principios de la legalidad, la excelencia empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial-RSE.

En cuanto a la implementación, Gómez, E.J., fue muy acertado al afirmar que “se parte de las iniciativas estratégicas planteadas para asignar recursos y responsabilidades. Es preciso definir actividades puntuales con las cuales pudiera generarse valor para la organización y ser medidas en el tiempo” (2020a, p. 21).

Una vez definido todo el panorama estratégico en la EEP y un marco estratégico estructurado, se plantearon los objetivos corporativos y las metas asociadas a través de indicadores, los cuales se plasmaron en el *Balanced Scorecard- BSC* o Cuadro de Mando Integral-CMI desde diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento; todo esto bajo la dirección de los líderes de la compañía quienes ya tenían definido hacia dónde debían encaminarse las estrategias a implementar para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. De esta manera se realizó el despliegue de estrategias, las cuales conllevaban a la identificación de responsables y a la asignación de recursos necesarios para la implementación en el tiempo.

Estas estrategias debían orientarse, principalmente, al cumplimiento del nuevo enfoque de crecimiento de la organización reconocido a través del análisis del entorno; es decir, al desarrollo de nuevas unidades de negocio y expansión del servicio a otros mercados bajo el propósito corporativo de generar valor para los diferentes grupos de interés.

En la parte de evaluación y monitoreo, señalan Kaplan & Norton (2008), que es necesario realizar reuniones de seguimiento de dos tipos. La primera, para revisar las operaciones de la estrategia, y la segunda, para hacer la evaluación general del diseño. El resultado de este ejercicio es la determinación de los aspectos de mejora o ajuste de la estrategia, garantizando que la implementación planteada se lleve a cabo con la menor cantidad de variaciones (Kaplan & Norton, 2008, como se citó en Gómez, 2020i, p. 22).

Para este proceso en la EEP se contaba con el Comité Directivo y la Junta Directiva, órganos de diferente nivel pero cuya finalidad era la misma, asegurar el buen funcionamiento y desempeño de la organización a través del cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas en la planeación estratégica; para lo cual, se realizaba de forma mensual y anual el seguimiento por parte del Comité Directivo al desempeño de los indicadores, tanto de nivel estratégico, como táctico y operativo, de tal manera que se pudieran tomar las acciones de mejora o correctivas necesarias de acuerdo con los resultados presentados y asegurar así el

cumplimiento de los objetivos y estrategias enunciadas. Estrategias que fueron, precisamente, definidas en el marco de estos dos grupos directivos, donde también se aprobó y se gestó la materialización de las principales estrategias de crecimiento de la compañía como fueron la creación de nuevas unidades de negocio como **meeep** -Movilidad Eléctrica Energía de Pereira y **SES** - Soluciones Energéticas Sostenibles; todas aquellas enfocadas a mejorar los índices de calidad del servicio y atención al cliente, así mismo se dio el aval para la participación en procesos públicos que permitieran la expansión de la operación a otros mercados en Colombia como la costa Atlántica en los mercados de Guajira, Magdalena y Atlántico así como al municipio de Cartago en el Norte del Valle.

7.8.2.P.D. # 2. ¿Cómo logró la innovación convertirse en parte de la estrategia de la Empresa de Energía de Pereira-EEP para generar una ventaja competitiva que permitió el crecimiento de la empresa en pro de asegurar su sostenibilidad? (O.A. #1).

Cuando se habla de Innovación, se pueden encontrar diferentes definiciones desde el punto de vista de diversos autores:

Para Rodríguez & Alvarado, 2008, definen la innovación como

el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento” (Rodríguez & Alvarado, 2008, como se citó en Rubio, 2019a, p. 5).

Para el economista austriaco Schumpeter, 1942, la innovación desde un punto de vista comercial es

la introducción de un bien o producto nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de un nuevo método de producción en cualquier sector de una industria, la apertura de nuevos mercados, la mejora en procesos logísticos internos y externos o la mejora estratégica en las formas de competir en una industria llevando a redefinir a la industria (Schumpeter, 1942, como se citó en Haro, Córdova y Alvarado, 2017a, p. 89).

El manual de Oslo sostiene que la innovación es la “introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, bien o servicio, de un proceso, un nuevo método de comercialización u organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2006, como se citó en Rubio, 2019b, p. 5).

Según la OCDE, define a la innovación científica y tecnológica como la “transformación de una idea en: un producto nuevo o mejorado puesto en el mercado, en un proceso nuevo o renovado utilizado en la industria o en el comercio, o en un nuevo enfoque del comercio social” (OCDE, 2006, como se citó en Rubio, 2019c, p. 5).

Para Peter Drucker,

reconocida autoridad en la investigación sobre manejo empresarial propone que toda organización debe tener a la innovación como su competencia básica y clasifica a la innovación en: mejora, evolución gestionada e innovación. La mejora pretende hacer que todo proceso interno de la empresa sea cada vez más eficiente. La evolución gestionada es el uso de un nuevo producto, proceso o servicio para crear un producto o servicio aún más nuevo y la innovación es el uso sistemático de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología (Drucker, s.f., como se citó en Haro, Cordova y Alvarado, 2017b, p. 90).

Y como éstas, existen muchas otras definiciones que aportan al ecosistema de la innovación en el mundo; no obstante, es importante entender en el ámbito empresarial que las organizaciones deben encontrar su propio sentido y su propia definición de innovación, de tal forma que se haga cercana a su principal grupo de interés que son los colaboradores de la organización, quienes son finalmente los que se encargaran o no de hacer que la innovación prospere y se convierta en un factor diferenciador para la empresa.

Para el caso de la Empresa Energía de Pereira-EEP la innovación se definió como “el medio para lograr la sostenibilidad a través de la creación de valor para la organización y nuestros grupos de interés”.

Esta definición se concibió a partir del cambio drástico surgido en la empresa a través de la implementación del nuevo plan estratégico denominado *Sueños de ciudad* en el 2016, donde

se proyectaba un mayor desarrollo empresarial, con la incursión a otros mercados y mediante originales formas de actuar salidas de lo convencional y del Core actual del negocio; en la que se reconoce a la innovación como la opción más viable para alcanzar las metas propuestas.

No obstante, la innovación es mucho más que una estrategia, es un factor diferenciador en las empresas y el punto crítico entre el continuar haciendo lo mismo de la misma manera o aplicar el método correcto que le permita avanzar y crecer en el entorno y en el mercado. Y, precisamente eso fue lo que ocurrió en la EEP a partir de la adopción de la innovación como motor de crecimiento en el marco de la implementación de su plan estratégico, donde a partir del análisis del entorno, el desarrollo de la matriz DOFA y el despliegue de estrategias cruzadas, se definieron las actuaciones viables, oportunas y pertinentes para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo; las cuales estaban, principalmente, relacionadas con el desarrollo de nuevos modelos y unidades de negocios, así como con la expansión en el mercado del sector energético.

A pesar de ello, la innovación no se trata de una imposición, ni una decisión gerencial que por sí sola realice cambios mágicos en las organizaciones, existen etapas y barreras que se deben superar para lograr que ésta realmente genere valor en las compañías; una de ellas y tal vez la principal, es el tema de cultura en la organización, por cuanto si la innovación no es adoptada como parte de la misma, esta seguramente no pasará de ser un elemento teórico y de moda al cual se haga alusión en espacios donde se requiera mostrar a la compañía como impulsadora de nuevas tendencias.

La cultura organizacional o cultura corporativa es un factor determinante para que una empresa pueda alcanzar sus metas y el reconocimiento esperado en el medio donde se desenvuelve, debido a que se considera como un aspecto definitivo para movilizar a sus integrantes a nuevos océanos que sean acordes con el entorno circundante y en el que se mantiene la claridad respecto a que los procesos y los procedimientos en las empresas son realizados por personas o colaboradores y que los resultados de estos procesos están diseñados

para satisfacer a otras personas o clientes. Es acá donde cobra relevancia lo expresado por Bennis y Nanus,

“Para competir con éxito, se está haciendo algo más que modernizar nuestras redes y adaptar nuestros procesos de trabajo. Se está transformando la cultura corporativa en una que se defina por las personas a las que servimos y aquellos a quien empleamos” (Acosta, 2015a, p. 165).

Reforzando lo anteriormente expuesto, la consultora Price Waterhouse Coopers menciona que

"... una cultura fuerte puede ser una enorme ventaja si está en sintonía con la estrategia de la organización. Por otra parte, si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades: toda esta tradición, todas estas creencias y normas empujan a la compañía hacia la mediocridad, o quizás algo peor" (Acosta, 2015b, p.166).

Por eso,

el modelo más apropiado para explicar de forma gráfica y breve la importancia de la cultura organizacional y su efecto en el rendimiento (performance) de las organizaciones fue el descrito por Price Waterhouse Coopers.

Para que la cultura organizacional contribuya al éxito deben darse tres condiciones:

1. Diferenciar: Debe ser un elemento principal de diferenciación
2. Proyectar: Debe basarse en un proyecto, una visión.
3. Participar: Debe ser conocida, compartida y participada por todos (Acosta, 2015c, p. 166-167).

Aunque existen diversas formas de cultura al interior de las organizaciones, la práctica más ampliamente desarrollada en la cotidianidad de las empresas es aquella que está relacionada con la cultura de innovación y como esta se ve reflejada, en alguna medida, “dentro de los lineamientos de la Gerencia General y que son estimulados por la organización a través de la utilización de distintos canales de comunicación” (González, García, Caro y Romero, 2014, p. 121).

Si bien es cierto que, la innovación, así como la cultura de la empresa no corresponden a factores impuestos o por decreto, si tiene todo que ver con la disposición y alineación que la gerencia general o el grupo directivo de una organización tenga con su equipo de trabajo y como esta se difunda e irradie al resto de colaboradores de la compañía. Para el caso en particular de la EEP fue de suma relevancia hacer referencia al interés y compromiso que desde la Gerencia General, el Comité Directivo y la misma Junta Directiva demostraron para articular la innovación a la estrategia corporativa. Primariamente optaron por crear un área dedicada a la innovación y la formación del personal en temas propios de innovación y metodologías asociadas dejando como resultado positivo que, al menos de forma inicial, un grupo de colaboradores se encargara de jalonar este proceso.

Ya teniendo personal formado y motivado trabajando en temas de innovación, lo siguiente era socializar los resultados, aunque antes que eso, lo más trascendental era tener resultados que confirmaran a la alta dirección que el camino elegido era el correcto; es decir, que la innovación era la estrategia para llevar a la empresa al éxito y al crecimiento esperado, de ahí la importancia de obtener victorias tempranas que ayudaran a apalancar la confianza del Comité Directivo en este proceso. Fue así como se alcanzó la consecución de recursos de cofinanciación para el desarrollo de proyectos a través de convocatorias promovidas por entidades del Estado; recursos con los cuales se construyó la primera electrolinera o estación de carga rápida para vehículos eléctricos de la ciudad y de Colombia; proyecto que permitió, además, la obtención de beneficios tributarios para la empresa. Como este, existieron otros proyectos que facilitaron mantener la confianza y el apoyo de la alta dirección.

El siguiente paso era, entonces, conseguir que el resto del personal también estuviera en sintonía con la innovación y no solo creyera en el proceso, sino que hiciera parte de él, por eso la imperante necesidad de permear la cultura organizacional. Por tal motivo, se comenzó con el desarrollo de proyectos que requerían la participación de grupos interdisciplinarios conformados por funcionarios de diferentes áreas y que tuvieran la posibilidad de convertirse en nuevos

negocios. Para ello, se seleccionaron funcionarios e integrantes de todas las gerencias de la empresa para realizar proyectos y participar en una convocatoria promovida por iNNpulsa, denominada Mega I, los que también se presentaron a todo el personal de la empresa, al Comité Directivo y a la Junta Directiva de la entidad, lo cual fue fundamental para que los colaboradores empezaran a entender el valor de la innovación en la compañía y el aporte que ellos podían brindar en este proceso.

Otra estrategia de trascendencia fue la constitución de un grupo de investigación, reconocido y categorizado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, conformado por diferentes profesionales de la empresa, lo cual marcó un elemento diferenciador al articular la academia con temas de innovación en la entidad.

Con todo lo anterior en marcha e implementado, y con algunos frutos visibles de la innovación, la EEP entendió que definitivamente esta era el camino para conseguir la sostenibilidad a través de la consecución de los resultados esperados y expresados en los objetivos corporativos, porque “la innovación debe ser el elemento que permita la sostenibilidad de la empresa y el pilar de mantenimiento de la ventaja competitiva, pues las empresas que triunfan tienen como cultura empresarial aceptar, fomentar y premiar la innovación” (Acosta, 2015, como se citó en Rubio, 2019d, p. 12).

Debe conseguirse en consecuencia que la empresa tenga una orientación y enfoque claro a la innovación. Sin embargo, esto que parece tan evidente no se traduce siempre en la práctica. “La falta de elementos reforzadores en el interior de la empresa es la clave de la escasa innovación real/capacidad de cambio-avance de muchas empresas” (Valera, 2010, como se citó en Acosta, 2015d, p. 168).

Ahora bien, se debe tener especial cuidado y diferenciar muy bien lo que se catalogue como innovación en la empresa, dado que en ocasiones tiende a confundirse con simples procesos de invención o de ideación que se promueven al interior de las organizaciones. Ante esto, se debe tener muy claro que,

toda invención por muy atractiva y novedosa que parezca no puede ser catalogada como una innovación, si no pasa la difícil prueba del mercado; es decir, si no es aceptada por los consumidores, entonces no reportará beneficios o rentabilidad para la empresa, por ende difícilmente se puede aceptar su existencia. (Rubio, 2019e, p. 12).

Por tanto, desde cualquiera que sea la perspectiva que se mire a la innovación, se puede resumir en dos partes bien marcadas: la creación de algo nuevo y su puesta en valor. Y esa novedad puede darse tanto por un descubrimiento científico como por una recombinação de varios conocimientos y tecnologías en uso actual. Por otro lado, la puesta en valor se relaciona con la comercialización con éxito y eso quiere decir que para ser considerada innovación debe haber sido aplicada la misma y haber agregado valor comercial a la empresa. (Haro, Córdova y Alvarado, 2017c, p. 90).

Y fue gracias a la adecuada concepción de la innovación que la EEP alcanzó a marcar la diferencia, donde, después de contar con el apoyo de la dirección, permear la cultura de la organización y encontrar que era el camino para cumplir con las proyecciones del nuevo plan estratégico corporativo, lo siguiente fue alinear todo este proceso de innovación con las estrategias y objetivos corporativos para que fuera uno de los motores cruciales en función de los nuevos retos y desafíos que estaba afrontando el sector energético.

Con el concepto claro y una hoja de ruta definida a través del plan estratégico formulado, la innovación se convirtió en un proceso donde todos podían participar; se crearon los espacios de innovación e ideación dentro y fuera de la compañía para que los colaboradores de las diferentes áreas produjeran ideas en un ambiente motivador. Gracias a estos espacios y metodologías implementadas y con la participación de los colaboradores, se gestaron las nuevas unidades de negocio con las cuales la compañía encontró el camino para proyectar su sostenibilidad en el tiempo, una de ellas: meep - Movilidad Eléctrica Energía de Pereira, y la otra SES- Soluciones Energéticas Sostenibles, enfocadas a que los usuarios de la EEP encontraran soluciones en movilidad eléctrica, así como una opción para la ejecución de obras eléctricas e instalación de sistemas solares fotovoltaicos sobre techo.

Estas unidades nacientes se convirtieron en los proyectos más importantes del horizonte 2016-2020 en el Plan Estratégico Corporativo *Sueños de Ciudad*; al igual que en la expansión del mercado al conseguir la operación en el municipio de Cartago al Norte del Valle y adquirir el 25% de la empresa Air-e S.A.S., la cual presta el servicio de energía a más de 5 millones de colombianos en los departamentos de Atlántico, Guajira y Magdalena, cumpliendo metas estratégicas y aportando además al proyecto de transición energética del país.

7.8.3 P.D. # 3. ¿Por qué la alianza público-privada como decisión estratégica de los líderes permitió lograr la continuidad y transformación de la compañía? (O.A. #2)

En Colombia de forma tradicional y bajo el marco de la legislación vigente para la década de los 90, las empresas de servicios públicos eran administradas y de propiedad del Estado, empresas 100% públicas, que en su mayoría tenían que arrastrar con una pesada carga burocrática y en muchos casos de despilfarro y corrupción que las convertía en empresas inviables o que requerían ser subsidiadas por el presupuesto de la Nación para poder operar.

Entre los años 80 y 90s, la región de América Latina y el Caribe atravesó un proceso de reformación importante de su sector eléctrico. En dicho proceso, la mayoría de los países de la región privatizaron parte o la totalidad de dicho sector que históricamente estuvo en manos del Estado. De esta manera, las empresas privadas quedaron, en gran parte, a cargo de la generación, transmisión y distribución de la electricidad, mientras que, el gobierno se convirtió en regulador del sector a través de instituciones creadas específicamente con este fin. En líneas generales, este proceso y modelo fue en cierto modo exitoso y llevó a un mejoramiento del servicio; modelo que se mantiene hasta hoy (Coviello, Gollán y Pérez, 2012a, p. 5).

Durante el proceso de privatización de la década de los 80 y 90, muchos países Latinoamericanos buscaron la participación del sector privado con el fin de incrementar la inversión en infraestructura controlando la deuda pública, [...] deshacer la verticalidad de los servicios e incrementar la eficiencia en la gestión (Coviello, Gollán y Pérez, 2012b, p. 6).

La privatización, o al menos la inyección de capital y administración por parte de un privado, se convertía en la mejor opción de los líderes de las empresas de servicios públicos

para sobrevivir y mejorar la calidad del servicio que se requería, o de lo contrario, no se tenía como modernizar, repotenciar o al menos reponer activos vitales para la operación, que, además, eran mal administrados. Para que este modelo público-privado sea plenamente funcional se requiere de un marco normativo estructurado por parte del Estado que verdaderamente regule la operación de los prestadores de servicio con solidez y transparencia, cualquiera que sea su composición accionaria.

Tradicionalmente, las Asociaciones Público-Privadas (Public-Private Partnerships, PPP) se definieron como un contrato legalmente vinculante entre Gobierno y empresas privadas para la prestación de bienes y servicios, delegando las responsabilidades y riesgos mayormente al socio privado.

Actualmente, sin embargo, las PPP se están volcando a un modelo en donde ambos sectores se involucran en el proyecto durante todas las fases: construcción, financiación y operación; haciéndolo así más atractivo para el sector privado debido a que los riesgos son también asumidos por el Gobierno (Coviello, Gollán y Pérez, 2012c, p. 6).

Para Colombia, en 1994 se aprobó un nuevo marco regulatorio para el sector eléctrico mediante leyes que dieron la posibilidad de participación a las empresas privadas y crearon entidades públicas para la regulación del sector. La Ley 143 reafirmó la posibilidad de participación privada en los negocios eléctricos, creando un mercado mayorista de la electricidad y definiendo los procedimientos y mecanismos para regular las actividades del sector. La industria eléctrica se dividió en cuatro actividades: generación, transmisión, distribución y comercialización, quedando cada una de ellas bajo una regulación específica. Los segmentos de generación y comercialización se definieron como competitivos (o potencialmente competitivos), mientras que las actividades de transmisión y distribución quedaron definidas como monopolios sujetos a regulación. Se estableció como regla general la introducción de competencia donde fuera posible la regulación de las actividades monopolísticas.

Colombia llevó a cabo así la reorganización de su mercado eléctrico pasando de un esquema de provisión pública a uno con una fuerte presencia de la participación privada competitiva en la generación y comercialización; como así también en el transporte y distribución, identificados como

naturalmente monopólicos por lo que son regulados a través de organismos gubernamentales creados con ese fin. El gobierno pasó así a cumplir el rol de regulador creando un organismo regulador (Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG) y un organismo de control (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios -SSPD) (Coviello, Gollán y Pérez, 2012d, p. 17).

En Pereira las empresas de servicios públicos oficiales tuvieron participación accionaria 100% pública, entre ellas la EEP, quienes debían realizar inversiones cuantiosas y contar con una adecuada administración sin intereses políticos o favores burocráticos para sobrevivir.

Esta situación, aceleró en el país el proceso de escisión o liquidación de las empresas oficiales que prestaban servicios públicos, las cuales estaban totalmente burocratizadas, como lo era para ese entonces las Empresas Públicas de Pereira.

Por lo cual el alcalde de turno en Pereira Juan Manuel Arango Vélez, decidió en 1996 escindir a Empresas Públicas de Pereira en cinco empresas: (1) Aguas y Aguas de Pereira S.A E.S.P., entidad encargada de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado de Pereira y que a la fecha sigue siendo 100% propiedad del municipio; (2) Telefónica de Pereira, a cargo de la prestación del servicio de telefonía básica conmutada, que en el año 2013 fue vendida a la sociedad Millicom y en el año 2015 desapareció al ser absorbida por la empresa UNE; (3) Empresa de Aseo de Pereira S.A E.S.P. para la prestación del servicio de aseo, que en el año 2007 lo entregó a la empresa Atesa de Occidente S.A E.S.P. en concesión por 20 años y que hoy en día se dedica a realizar la interventoría a dicho contrato suscrito; (4) Multiservicios encargada del recaudo de facturas, impuestos, servicio al cliente y gestión de cartera; y, (5) Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P., entidad encargada de la prestación del servicio de energía eléctrica (El Tiempo, 1997, párr. 1).

Una vez realizado este proceso, la única empresa que mostró resultados positivos fue Telefónica de Pereira, el resto de las empresas eran deficitarias, a tal punto que en algunas ocasiones el municipio tuvo que transferirles recursos para su funcionamiento, esto sumado a

los altos costos laborales, la corrupción y la politiquería, impedían que las empresas fueran auto costeables en su integridad.

Hacia el año 1998, ante el nuevo marco regulatorio del sector energético que prometía solo remunerar el costo eficiente de las empresas de servicios públicos, las empresas del sector eléctrico empezaron a sentir la baja en los márgenes de rentabilidad, puesto que el incremento del valor del KWh comprado para la comercialización era superior al incremento del valor del KWh vendido, lo que hacía que el margen de venta fuese negativo ocasionando un gran desfase entre lo que se venía cobrando y lo que ahora se debía cobrar, alterando sustancialmente su viabilidad. Para el caso de la Empresa de Energía de Pereira-EEP también se sumaban como agravantes, los costos adicionales producto del proceso de escisión que estaba asumiendo y su cuota burocrática.

Dada la crítica situación, el alcalde de Pereira, tomó como referencia para sacar a flote a la empresa de energía *el modelo Mockus* el cual se había implementado con la Empresa de Energía de Bogotá hoy ENEL donde, para ese entonces, “el porcentaje público quedó 51,52% y el privado en 48,48%” (Rubio, 2022f, párr. 6). En ese caso, la mayoría accionaria de la empresa seguía siendo del distrito, pero su administración iba a estar en manos de particulares con experiencia en este tipo de negocios; bajo esta figura, el municipio no perdía el derecho a ser propietario, iba a garantizar la prestación de un servicio bueno y eficiente, además de obtener rentabilidad.

Para lograr esto, parte de las acciones del socio público se convertirían en acciones privilegiadas sin derecho a voto, lo que le permitiría seguir teniendo la mayoría accionaria sobre la empresa desde el punto de vista de capital, pero no desde su control administrativo y financiero. Esto facilitaría mejorar las finanzas de la compañía, la calidad del servicio al realizar inversiones en infraestructura eléctrica, ofrecer una tarifa de energía competitiva a los usuarios y obtener dividendos para la empresa.

Fue así como, en agosto del 2008, el socio privado asumió el manejo de la compañía y retiró a todos los directivos de la organización, nombró el Comité Directivo, un equipo de profesionales de diferentes ramas, todos con experiencia en el sector energético y quienes en su mayoría, venían de trabajar en el departamento del Tolima en la empresa de energía de este territorio y a los cuales les asignó los cargos de: Gerente General, Gerente de Perdidas, Gerente de Planeación, Gerente Comercial, Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Técnico. Así entonces, se realizó un diagnóstico general de estado de los procesos de la empresa y del entorno; además, se revisó la estructura, marco estratégico, capacidad técnica, tecnológica. Todo esto sirvió de soporte a los planes estratégicos corporativos adoptados por el equipo directivo de la compañía que le permitió finalmente la transformación de la compañía.

7.8.4 P.D. # 4. ¿Cuáles fueron las diferencias fundamentales presentadas en el estilo de liderazgo y en el Plan Estratégico Corporativo de EEP del período 2016-2020 frente al del periodo 2010-2015? (O.A. #2)

Identificar las diferencias teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Misión
- Visión
- Principios
- Objetivos
- Características

El pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia han sido privilegio único de la alta dirección hasta los años setenta, cuando el contexto se caracterizó por ser más o menos estable y en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función de la gerencia tradicional.

Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la “turbulencia”, con mayor complejidad e incertidumbre, la alta dirección de las organizaciones se vio obligada a responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales.

Y mediante un proceso continuo de innovación que involucrara a todas las actividades de la empresa, buscar *ventajas competitivas* sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el “conocimiento”, el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización (Vargas-Hernández y Guillen, 2005a, p. 66).

“Los estrategias ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone” (Vargas- Hernández y Guillen, 2005b, p. 79).

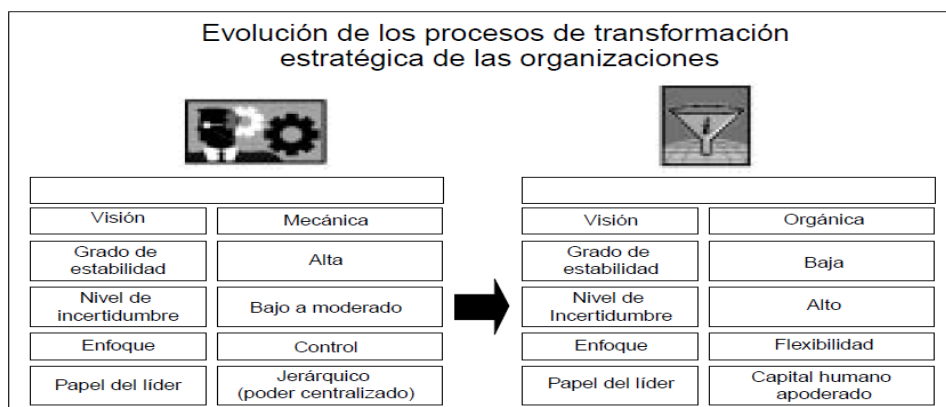
No solo el cambio en el estilo de liderazgo ha venido evolucionando en las organizaciones, otro elemento trascendental y derivado de dicho cambio ha sido la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones.

Como consecuencia de los paradigmas emergentes derivados de los procesos de la globalización, se están dando cambios obligados en los sistemas de organización y formas de producción moderna. Se pasó de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización, y en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante de un arquetipo autócrata a otro más orientado a las personas y situaciones diferentes determinadas por las contingencias para adaptarse al cambio (Vargas- Hernández y Guillen, 2005c, p. 67).

En la siguiente figura 3 se observa cómo se ha dado la evolución de los procesos de transformación de la estrategia de las organizaciones:

Figura 3

Evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones



Fuente: Montalvo, Francisco (2004).

Nota. En la figura se aprecia la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones. Fuente: Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones, Vargas-Hernández y Guillen, 2005d, p. 67).

En el caso de la Empresa de Energía de Pereira- EEP este cambio fue decisivo entre el Plan Estratégico Corporativo 2010-2015 y el planteado para el período 2016-2020. Se pasó de una estructura rígida, en donde solo participaba la alta dirección en la elaboración del plan, no involucraba a los grupos de interés en su creación y cuya única meta o mega era aumentar la rentabilidad de la compañía, a un plan estratégico concebido también desde los directivos, pero con una participación amplia y activa de los colaboradores y todos los grupos de interés en su diseño e implementación y que encaminaron la visión de la empresa para hacer de *“Empresa de Energía de Pereira la mejor empresa Pereirana”*.

Si bien es cierto que, el marco estratégico de la EEP 2010-2015 estaba soportado en bases y columnas sólidas como lo eran: el desarrollo del capital humano; la apropiación y el desarrollo de tecnologías integrales; la responsabilidad social empresarial; el desarrollo de mercados y la excelencia operacional; las mini megas y la mega no tenían injerencia o relación directa con esas bases tan loables, por cuanto daban a entender que más que mejorar la calidad del servicio de energía o favorecer a los grupos de interés, lo que se pretendía era aumentar los

ingresos de la compañía para elevar su margen de rentabilidad; lo cual no reflejaba para nada el beneficio que podían obtener estos grupos con la implementación del nuevo marco estratégico corporativo y la novedosa forma de administración del negocio; y, esto se podía ver en la mega o visión que se implementó “En el 2015 la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P. será una empresa con participación en negocios que generen ingresos superiores a \$300.000 millones de pesos” (Empresa de Energía de Pereira, 2010-2015a, p. 14).

Es así como en el plan estratégico 2016-2020, el comité directivo buscó una visión más colectiva, una visión de equipo, una visión que fuera compartida por todos los grupos de interés que de una u otra forma hacían parte de la empresa, colaboradores, usuarios, entes de control, medios de comunicación, entes gubernamentales y todo aquel que compartiera el horizonte que tenía la Empresa de Energía de Pereira de “ser la mejor empresa pereirana en el año 2020”.

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, de un modelo estratégico tradicional a otro moderno, requiere un nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un líder diferente al del pasado. El modelo de estrategia moderno requiere un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica. (Vargas-Hernández y Guillen, 2005e, pp. 75-76).

Ahora las organizaciones deben verse como organizaciones políticas, en donde el poder del líder es otorgado por mérito. El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Entonces las funciones del liderazgo necesitan ser más compartidas, por lo que se busca el compromiso del grupo y además se proporcione la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen sus propias fuentes de autoridad (empowerment) al trabajador (Vargas-Hernández y Guillen, 2005f, p. 77).

Eso precisamente fue lo que aplicó el equipo directivo de Energía de Pereira, por cuanto era claro que la implementación de la estrategia requería participación de varios líderes que transmitieran confianza en toda la organización, que con su experiencia y pensamiento estratégico llevaran a la transformación de la empresa con la ayuda de todos sus grupos de interés.

El cambio del equipo directivo por líderes representativos dentro de la organización fue crucial para lograr el empoderamiento de los colaboradores, además de poder compartir una meta colectiva, común, y altruista entre todo el equipo; esto fue pieza clave para llevar a la compañía a otro nivel.

En la EEP esos cambios y ajustes dados en la organización son una muestra clara de la transición que deben hacer las empresas en diferentes aspectos y paradigmas para lograr una transformación que les permita ser más competitivas, sobresalir entre sus clientes o usuarios, diferenciarse de la competencia, mantenerse activas en el mercado y ser rentables en lo que a su sostenibilidad se refiere.

Al respecto, Vargas-Hernández y Guillen, 2004, exponen que,

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones de un modelo estratégico tradicional a otro moderno requiere de un nuevo estilo de liderazgo y también de un líder diferente al del pasado.

El modelo de estrategia moderno requiere de un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica. Podemos resumir la transición de las prácticas de liderazgo bajo el modelo estratégico tradicional y las prácticas de liderazgo estratégico en el modelo moderno en el Cuadro No. 3.

CUADRO No. 3

TRANSICIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO AL MODELO ESTRATÉGICO MODERNO

MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO	MODELO ESTRATÉGICO MODERNO
Prácticas actuales.	Prácticas visionarias.
Orientado al producto.	Orientado al proceso y a la prospección.
Estoico y confidente.	Confidente pero sin ubre.
Busca adquirir conocimientos.	Busca adquirir y capitalizar conocimientos.
Guía la creatividad de la gente.	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas.
Flujos de trabajo determinados por las jerarquías.	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones.
Articula la importancia de la integridad.	Demuestra la importancia de la integridad por las acciones.
Demanda respeto.	Voluntad para ganar respeto.
Tolera la diversidad.	Busca la diversidad.
Reacciona al cambio del medio ambiente.	Actúa para anticipar el cambio ambiental.
Sirve como el gran líder.	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo.
Ve a los empleados como recursos.	Ve a los ciudadanos de la organización como un recurso crítico.
Opera a través de un estado mental doméstico.	Opera a través de un estado mental global.
Invierte en la formación de capital humano.	Invierte en la continuidad del desarrollo de ciudadanos.

Vargas-Hernández y Guillen, 2004, p. 25

En las organizaciones del nuevo milenio se requiere un líder-coordinador de equipo, que reconozca que, para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje, (Senge, citado por Drucker, 1996), se debe tomar en cuenta que éstas están formadas por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la alta dirección deberá diseñar el cambio estratégico. El liderazgo estratégico se fundamenta en las consideraciones a las interacciones en procesos de negociación, cooperación y conflicto entre el punto de vista del líder y el de los grandes grupos o comunidades con un propósito común (Vargas-Hernández y Guillen, 2005f, p. 76).

En este proceso de negociación se trata de dar sentido a través de su visión del futuro a los otros, y también se requiere de construir sentido para sí mismo (Gioia & Kumar, 1991). Los componentes de este liderazgo estratégico comprenden la determinación del propósito o visión, la explotación y el mantenimiento de las competencias centrales de la organización, el desarrollo del capital

humano, organizacional y social; igualmente, el sostenimiento de una cultura organizacional efectiva, que enfatice las prácticas éticas y establezca controles organizacionales balanceados. Toda organización lucrativa o no lucrativa tiene una cabeza que posee el deber de pensar en la misión del negocio. Por lo tanto, hay que hacerse la pregunta de ¿qué es el negocio?, ¿qué debería ser y hacia dónde ir? La dirección debe formular la misión los objetivos, la estrategia, los planes de acción-operativos (tácticas), y la toma de decisiones (Druker, op. cit., Steiner: 1983). La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus productos-servicios, y es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado (Vargas-Hernández y Guillen, 2005g, p. 77).

En el caso de la EEP este nuevo liderazgo no fue ejercido por una persona, este liderazgo fue asumido por el nuevo Comité Directivo, quienes sabían que la imagen que tenía la empresa ante los diferentes grupos de interés y en especial ante los colaboradores era negativa y que la confianza que se había perdido entre los socios los obligaba a actuar. Así fue cómo surgió la campaña de comunicación estratégica *Soy energía de Pereira*, la que más adelante se convirtió en la columna vertebral del plan estratégico 2016-2020.

La campaña *Soy Energía de Pereira* pretendía lograr que los grupos de interés, en primera instancia, recordarán que la Empresa de Energía de Pereira-EEP era uno de los iconos de la ciudad, creada por pereiranos y nacida para *transformar una gran ciudad* y que a pesar de que estuviera siendo administrada por particulares, está era y seguiría siendo del Municipio para prestar un servicio de vital importancia para su desarrollo.

En segundo lugar, aspiraba conseguir hacia el 2016, que dichos grupos sintieran a la EEP como una empresa cercana y comprometida con la ciudad para que cada uno llegará a empoderarse y a participar en el proceso de afrontar los retos y las adversidades de la empresa de manera conjunta y desde la perspectiva de un liderazgo que posibilitará el relacionamiento grupos-empresa (González –Pérez, Betancur, Fiscó, Giraldo, Monclou, Moreno & Parra, 2017, pp. 10-11).

Ambas circunstancias permitirían entonces, aumentar la satisfacción de los clientes, potencializar la competencia de los colaboradores, optimizar la gestión interna de todos los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado y de la potencia suministrada; entre otros.

Dado los buenos resultados obtenidos en la campaña, el entrante equipo directivo, replanteó la forma de construir e implementar el nuevo plan estratégico 2016-2020, para ello la empresa tendría no solo que maximizar los beneficios para los socios, como se pensó en el Plan Estratégico Corporativo 2010- 2015, sino también, el incremento de los beneficios para todos los grupos de interés, debido a que la empresa debía sentirse de todos y no de unos pocos y de esta forma se compartiría entre todos un interés común. Este plan estratégico buscaba un propósito superior, un propósito colectivo, con el fin de que todos sus grupos de interés se identificaran, mediante una estrategia definida y coherente con la misión y la visión establecidas por la EEP enmarcada en el desarrollo sostenible y bien común, refiriéndose con esto a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

Para comprender mejor las diferencias en el estilo de liderazgo y la planeación estratégica 2010-2015 vs el Plan Estratégico 2016-2020 a continuación se hace un comparativo por variables. (Tabla 1):

Tabla 1*Comparativo Plan Estratégico del 2010-2015 vs el Plan Estratégico 2016-2020 de la EEP*

Componentes	Período 2010-2015	Período 2016-2020
Identificación	Analizar, planificar y ordenar	Sueños de ciudad
Misión	Somos una empresa de energía generadora de valor para los grupos de interés.	Somos una empresa de y para los Pereirano, que presta el servicio de energía eléctrica en forma continua y eficiente generando desarrollo económico social y ambiental para todos sus grupos de interés.
Visión	Mega: en el 2015 Empresa de Energía de Pereira será una empresa con participación en negocios que generen ingresos por más de 300 mil millones de pesos.	Ser la mejor empresa Pereirana para el 2020.
Objetivos estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación superior a 100 Gw año. 2. Perdidas inferiores al 12%. 3. Iscal- Índice de satisfacción al cliente superior al 85%. 4. Adquisición de nuevas empresas de servicios Públicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear valor económico para los accionistas. 2. Aumentar la satisfacción de los usuarios. 3. Mejorar la calidad del servicio prestado. 4. Optimizar la gestión de los procesos. 5. Formalizar el clima organizacional y el desarrollo integral del talento humano.
Principios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del servicio 2. Legalidad 3. Responsabilidad Social Empresarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legalidad 2. Excelencia Empresarial 3. Responsabilidad Social Empresarial

Componentes	Período 2010-2015	Período 2016-2020
<p>Características</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La construcción del plan estratégico no fue participativo, se construyó con el equipo directivo de 1er nivel. 2. No se socializó con los colaboradores ni grupos de interés. 3. Se realizó análisis de entorno bajo el criterio del grupo directivo 4. No se contó con una Misión y Visión acorde y retadora con las condiciones del entorno, la visión contempló solo la meta financiera. 5. No se evidenció una estrategia sólida. 6. Sus objetivos estratégicos se soportaron solo en entregar valor económico a los accionistas. 7. El papel del líder fue centralizado y con estilo autoritario. 8. El enfoque del plan estratégico fue de control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se construyó con el equipo directivo y todos los grupos de interés, principalmente con los colaboradores en general. 2. Se socializó con todos los grupos de interés. 3. Se realizó análisis de entorno bajo las metodologías PESTAL, 5 fuerzas competitivas y matriz DOFA. 4. Se formuló una misión y visión inspiradora y ajustada a los retos y condiciones del entorno. 5. Se estableció una estrategia sólida y estructurada, basada en el bien común y en las capacidades de la organización, así como en las condiciones que el entorno planteaba. 6. Los objetivos se plantearon proyectando el bien común, en hacer crecer el entorno 7. Se fortalecieron los principios gerenciales de la empresa soportados en el liderazgo del equipo directivo, con un liderazgo situacional y con un capital humano empoderado. 8. El enfoque del plan estratégico fue flexible.

Nota. Elaboración propia.

7.9 Planeación de la actividad de enseñanza aprendizaje

Los estudiantes deben leer el caso previamente en casa. En clase, se conformarán 4 grupos de estudiantes, en donde realizarán intercambio de opiniones sobre los hechos narrados

en el caso, sus protagonistas y las decisiones que se tomaron; haciendo especial énfasis en aquellas que consideren fueron cruciales para la transformación de la empresa.

Partiendo de las preguntas de discusión, cada equipo resolverá una de ellas, cuyas respuestas deberán estar sustentadas en situaciones específicas descritas en el caso y en los conceptos teóricos estudiados en las asignaturas.

Posteriormente cada equipo dará a conocer al resto de la clase la respuesta elaborada, teniendo en cuenta que podrá ser debatida o reforzada por los demás grupos.

Finalmente, el profesor concluirá mencionando los aspectos más relevantes para cada respuesta.

7.10 Epílogo

El caso de Empresa de Energía de Pereira-EEP es una muestra relevante de cómo las alianzas público-privadas, administradas por líderes estratégicos, como los miembros del Comité Directivo; y, apoyados en una planeación estratégica soportada en la innovación, logran transformar una empresa que estaba *ad portas* de la quiebra y convertirla en una de las empresas más importantes del sector eléctrico en Colombia.

Una estrategia planteada adecuadamente indica: a dónde debe dirigirse la empresa, o sea, plantear una visión clara, unas metas y objetivos concretos y posibles; cuáles son las prioridades que debe establecer, tanto en su estructura como en su funcionamiento, para alinear lo propuesto con sus equipos de trabajo; cómo debe actuar y tomar decisiones de manera ágil y asertiva quienes la lideran para vencer la resistencia al cambio, alcanzar la participación y colaboración de todos los involucrados, aprovechar sus aportes y convertirlos en actividades para su crecimiento; con qué recursos cuenta para poner en marcha todos sus ideales y métodos tornándolos en resultados favorables, efectivos para la empresa y para quienes de una u otra forma hacen parte de ella; de qué forma generar una imagen de confianza y credibilidad para mantenerse posicionado en su entorno; cómo definir tiempos propicios para prevenir que la presión del tiempo no sea un impedimento para obtener logros y avances; y, aunque el listado

de beneficios de una estrategia empresarial materializada en el plan de la compañía es mayor, finalmente, qué factores deben conformar su visión integral para albergar aquellos que impacten positivamente a la comunidad, la sociedad y el país en el cual oferta sus servicios y/o productos.

Estos y muchos otros interrogantes fueron los que la EEP tuvo que resolver para hacerle frente a un ambiente de dificultades en las que se encontraba sumergida; para mencionar algunos de gran envergadura e influencia: la crisis energética en Colombia por fenómenos naturales, la posible intervención de la Superintendencia ante las quejas, reclamos de los usuarios e irregularidades internas, las nuevas disposiciones legales, la burocracia y politiquería y el desprestigio ante los pereiranos que no veían reflejados sus esfuerzos de pago en la oferta de un buen servicio y más si se tiene en cuenta, que la energía representa una necesidad esencial en la vida cotidiana.

En medio de este desalentador panorama, emergieron entonces, dos acontecimientos contundentes para salir a flote. El primero, a la luz de la ley, el alcalde de dicho período se acogió a la escisión que permitió independizar a la EEP de las demás empresas administradoras de los servicios públicos y que posibilitó, de igual manera, la capitalización y conformación de la alianza público-privada para la inyección de capital. El segundo, la determinación de las directivas de diseñar una estrategia asertiva y enunciar un plan estratégico pertinente en el que las partes interesadas estuvieran plenamente acogidas y se sintieran arte y parte de la empresa.

Tanto para directivos como para colaboradores no fue una tarea fácil, pero de manera quijotesca decidieron emprenderla y ejecutarla. Buscar un socio privado que quisiera invertir para capitalizar a la EEP sabiendo que su rentabilidad no era atractiva, fue todo un reto; convencer a los habitantes de la ciudad de las ventajas que obtendrían con este cambio y darles la tranquilidad de que la empresa seguiría siendo del municipio, fue otro desafío más; crear nuevas unidades de negocio y expandirse en el mercado, era toda una incierta aventura; no obstante, había otro obstáculo a vencer y era mantener el dominio administrativo ajeno a las prebendas políticas y en

las cuales no se perdiera su carácter público como empresa a pesar de una alianza con el sector privado.

La Empresa de Energía de Pereira- EEP, como lo demuestra la historia, hizo que cada directivo, colaborador y ciudadano fueran protagonistas de su transformación; como lo dice la denominación de su plan estratégico 2016-2020, hizo realidad los sueños de ciudad a través del compromiso, la innovación y la perseverancia; comprendiendo que el desarrollo de la compañía no puede ser visto como una mera rentabilidad económica, sino más bien, debe ser concebido desde la sostenibilidad, el respeto y protección al medio ambiente, el bien común y la responsabilidad social para la región.

Es por esto y por otros hechos narrados en el presente caso, que la EEP es una empresa con ventaja competitiva a nivel nacional por su capacidad de estar a la vanguardia a través de la innovación y su fortalecimiento organizacional; una entidad de resonancia social que hace una devolución transparente a los usuarios de su servicio y una organización resiliente que sirve de ejemplo para que muchas otras empresas del Estado comprendan que solos desde el sector público puede ser posible avanzar, pero que, juntos con el sector privado y la ciudadanía, lo es aún más rápido. En el caso EEP se cumple el célebre refrán “la unión hace la fuerza”, fuerza de empuje y de progreso como es el distintivo de Pereira y su gente. Es por esto y muchas otras razones más, que la EEP ha obtenido reconocimientos en el sector eléctrico y por parte de la ciudadanía, que es el de mayor significado para seguir adelante buscando nuevas oportunidades de expansión y evolución.

Referencias bibliográficas de las notas de aprendizaje

- Acosta, J.A. (2015) La innovación empresarial y la cultura organizacional. *Empresa: investigación y pensamiento crítico* 4 (3), 159-174.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165298>
- Contreras, E.R. (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión Universidad del Norte* (35),152-181.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Coviello, M.F., Gollán, J. y Pérez, M. (2012). *Las alianzas público- privadas en energías renovables en América latina y El caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3978/S1200218_es.pdf?sequence=1&isAllowed=1
- El Tiempo (1997, junio 2). Cinco empresas públicas en Pereira. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-572398>
- Empresa de Energía de Pereira-EEP (2010-2015). *Manual Explicativo Planeación estratégica*. Documento interno.
- _____ (2016-2020). *Manual Explicativo Planeación estratégica*. Documento interno.
- Gómez, E.J. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las Empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá* [Tesis de Maestría, Fundación Universidad de América]. Repository Universidad de América.
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

González, J., García, L., Caro, C. L.; Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión* 36, 109-135.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418004.pdf>

González-Pérez, M.A.; Betancur Hurtado, C.M.; Fiscó Vargas, L.M.; Giraldo Gómez, J.D.; Monclou Llorente, D.C.; Moreno Londoño, D.A. & Parra Urrea, J.P. (2017, diciembre) *Aprendizajes de la reciente historia de Fabricato: Mecanismos para construir el futuro en un quinquenio positivo (2012-2017)*. Universidad EAFIT: Medellín, Colombia.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16999/2017%20Fabricato%20APRENDIZAJES%20DE%20LA%20RECIENTE%20HISTORIA%20DE%20FABRICATO-%20%20MECANISMOS%20PARA%20CONSTRUIR%20EL%20FUTURO%20EN%20UN%20QUINQUENIO%20POSITIVO%20%282012-2017%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Haro, F.A., Córdova, N.C. y Alvarado, M.A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal* 2 (5), 88-105.
https://www.researchgate.net/publication/331805803_Importancia_de_la_innovacion_y_su_ejecucion_en_la_estrategia_empresa

Rubio, E. (2019). *Análisis de la innovación como estrategia empresarial en las empresas colombianas* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada] Repository Unimilitar.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34976/RubioLopezEdwin2019.pdf?sequence=2>

Vargas-Hernández, J.G. y Guillen, I.J. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 52, 14-27. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/306/295>

_____ (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Revista Estudios Gerenciales*, 21 (94), 65-80. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209404.pdf>