

**TRANSFORMACIÓN DE UN ÁREA DE SERVICIOS CORPORATIVOS EN UNIDAD
DE NEGOCIOS**

**AMÉRICA BUSTAMANTE ÁLVAREZ
LINA MARÍA ECHEVERRI GRANADA**

**UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2013**

**TRANSFORMACIÓN DE UN ÁREA DE SERVICIOS CORPORATIVOS EN UNIDAD
DE NEGOCIOS**

**AMÉRICA BUSTAMANTE ÁLVAREZ
LINA MARÍA ECHEVERRI GRANADA**

Trabajo de grado para optar por el Título de Magíster en Administración

Asesor

Alberto Molina Ossa

**UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	6
Procedimiento	8
1. Etapa de planeación	8
2. Etapa de definición del negocio.....	11
3. Definición de reglas de negocio	18
4. Diseño de la unidad de negocios	22
5. Etapa de implementación.....	26
6. Etapa de la evaluación del proceso.....	34
Bibliografía	37

TABLA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategia del negocio	19
Tabla 2. Construcción de cadena de valor	23
Tabla 3. Estructura del negocio	25
Tabla 4. Revisión y ajuste de cargos	26
Tabla 5. Personas	30
Tabla 6. Procesos	33

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Momentos que deben comunicarse en las etapas de gestión del cambio	10
Figura 2: Proceso general de direccionamiento estratégico	12
Figura 3. Análisis de mercado	20
Figura 4. Cadena de valor	24
Figura 5. Modelo de Gestión de Cambio	27
Figura 6. Estrategias para el proceso de cambio. Desarrollo de equipos de trabajo	29

Resumen

Interconexión Eléctrica S.A. –ISA– en su estrategia de internacionalización, ha identificado la necesidad de transformar la Gerencia Proyectos de Infraestructura (hasta ahora Área de Servicios Corporativos) en Unidad de Negocios. Esta transformación tiene implicaciones en las personas, los procesos, la estructura y la cultura. Por lo anterior, se propone un procedimiento que pueda servir de orientación, para construir el sistema de gestión de la nueva unidad de negocios, partiendo de la conservación de aquellos aspectos del direccionamiento estratégico de ISA que son comunes a ambos: áreas de servicio y unidades de negocios. El procedimiento incluye seis fases de desarrollo que buscan facilitar la implementación del cambio con una efectiva participación de las áreas involucradas, que les permita aportar iniciativas para planificar la evolución, hasta llegar a Unidad de Negocios rentable y reconocida por los clientes.

Palabras claves

Área de servicios corporativos, unidad de negocios, direccionamiento estratégico, cambio.

Abstract

Interconexión Eléctrica S.A. –ISA– in its internationalization strategy has identified the need to transform Gerencia Proyectos de Infraestructura (previously Corporate Services Division) in Business Unit. This transformation has implications on people, processes, structure and culture. Therefore, we propose a procedure that plans to build the management system of the new business unit, based on the conservation of strategic management aspects of the ISA that are common to both: service areas and business units. The procedure propose six phases of development that are intended to facilitate the implementation of change with the effective participation of the involved areas, enabling them to make efforts to plan the evolution, reaching profitable Business Unit and recognized by customers.

Key words

Corporate services division, business unit, strategic management, change.

Introducción

En las Áreas de Servicios Corporativos de Interconexión Eléctrica S.A. –ISA–, se desarrollan “los procesos y actividades que apoyan el cumplimiento de los Valores Críticos de Compra (VCC) de los clientes y son necesarios para la normal operación del negocio” (Interconexión Eléctrica, 2005, p.20). Los productos y servicios, que allí se generan, están dirigidos a las demás áreas de la Organización y no representan utilidades directas, pues no hay facturación externa.

Por su parte, las Unidades de Negocio (UN) son las responsables del cumplimiento de los VCC de los clientes, están orientadas hacia el entorno de ISA, expresan interdependencia con la estrategia corporativa, tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente con los objetivos de la Organización y son responsables de la generación de ingresos y de gestionar su estado de resultados (Interconexión Eléctrica, 2005). En la década 2000 – 2009, ISA se consolidó como Grupo Empresarial mediante un proceso de reestructuración. En este proceso quedó pendiente transformar la Gerencia Proyectos de Infraestructura (GPI) de Área de Servicios Corporativos a Unidad de Negocios, con el fin de ajustarla a las nuevas realidades del mercado nacional e internacional y asegurar los compromisos de rentabilidad y crecimiento con los accionistas, mediante la estrategia de internacionalización, la generación de ingresos y valor, en forma eficiente y productiva. GPI era el área corporativa responsable de los diseños, la adquisición de bienes y servicios, y la construcción de líneas de transmisión y subestaciones eléctricas que conforman la infraestructura del negocio Transporte de Energía.

Para el 2011, la Junta Directiva de ISA asigna a GPI responsabilidades inherentes a una unidad de negocios: la generación de ingresos que cubran sus costos de administración, operación y mantenimiento (AOM) y demás egresos financieros e impuestos, dejando una utilidad neta que esté de acuerdo con la política de inversión; las metas aprobadas por la Junta Directiva en la perspectiva financiera del Grupo; y sus proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo (EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. EVA: valor económico agregado, etc.); un mercado externo y responsabilidad por los indicadores de resultados. Para gestionar el cambio, la GPI debía diseñar un plan para la transición y consolidación de su nueva realidad.

En consecuencia, se requiere evolucionar la Gerencia Proyectos de Infraestructura, de su estado actual como Área de Servicios Corporativos, a Unidad de Negocio (UN); para continuar con la contribución a la estrategia internacional de la empresa, articulada con: un modelo de creación de valor, construir los proyectos del Grupo Empresarial, generar ingresos y valor para el Grupo, así como para asegurar el crecimiento del mismo.

Este trabajo de investigación pretende formular un procedimiento que permita transformar la GPI, de Área de Servicios Corporativos a Unidad de Negocios, mediante la identificación y estructuración de actividades y estrategias que se pondrán en práctica para lograr la ejecución exitosa de la evolución y fortalecer la estrategia de expansión y atención de nuevos mercados, establecida en el direccionamiento estratégico del Grupo Empresarial, buscando ser exitosos en medio de la libre competencia.

Procedimiento

La agenda integral de cambio incluirá acciones para definir claramente el nuevo negocio de construcciones. Una redefinición de sus procesos; la definición y fortalecimiento de nuevas competencias; ajuste a la estructura; soporte tecnológico y un proceso de transformación de cultura, que facilite de manera transversal la transición y consolidación de la evolución.

El procedimiento incluye las siguientes etapas:

1. Planeación: se definen el plan de trabajo, las responsabilidades y el alcance de la transformación.
2. Definición del negocio: se incluyen el direccionamiento estratégico de la unidad y los planes de negocio y mercadeo.
3. Definición de las reglas del negocio: se establece un marco general de relaciones y negocios al interior del Grupo y otros clientes.
4. Diseño de la unidad de negocios: orientada al diseño organizacional para definir la estructura del negocio.
5. Etapa de implementación que incluye el plan de desarrollo de las personas y la revisión y ajuste de los procesos del área.
6. Etapa de evaluación del proceso para fijar los indicadores y efectuar el cierre documentando las lecciones aprendidas.

1. Etapa de planeación

La primera etapa busca hacer efectiva la participación y comunicación, empezando por el reconocimiento de las razones del cambio y los retos que implica la decisión de pasar de Área de Servicios Corporativos a Unidad de Negocios. Esto permitirá participar y aportar iniciativas para

planificar la evolución, hasta llegar a Unidad de Negocios rentable y reconocida por los clientes. Esta etapa abarca los siguientes temas:

1.1 Conformación del equipo de trabajo

Las iniciativas identificadas para evolucionar hacia la unidad de negocios, evidencian la necesidad de integrar esfuerzos y apoyos de diversas áreas de ISA y un trabajo de mucha interacción al interior y exterior de la GPI. La buena coordinación de actividades simultáneas será una alternativa para obtener logros en corto tiempo. Una vez seleccionado el equipo de trabajo, con ellos se establecen los acuerdos y compromisos, se define el plan de trabajo, se fijan niveles de decisión, las responsabilidades y se acuerdan los mecanismos de seguimiento.

1.2 Negociación de expectativas y acuerdos con el Gerente General sobre la orientación del nuevo negocio

Es importante tener una visión compartida del significado del nuevo negocio, entre todos los actores que participen de la construcción y el Gerente General de ISA. Las personas asignadas al proceso validarán el foco del trabajo a realizar y precisarán las expectativas, responsabilidades y niveles de autonomía, todo ello con el fin de optimizar el proceso. Entre todos se delimita el alcance del nuevo negocio y se reciben los lineamientos de la Gerencia General.

1.3 Acuerdos con los diferentes gerentes que asesoran el proceso

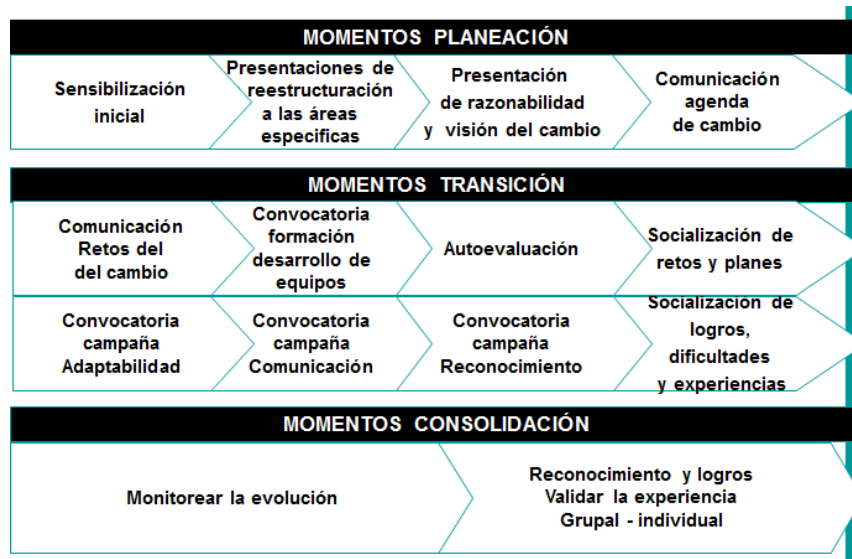
Se requiere una referencia unificada en la Gerencia General, en cuanto al compromiso explícito de GPI de lograr las metas que se establezcan. Y el compromiso explícito de la Alta Gerencia y las áreas de servicios corporativas, de asegurar la realización de los cambios

culturales y estructurales que se requieren, en ISA matriz y en la organización GPI, para lograr las metas acordadas.

1.4 Estrategia de participación y divulgación del proceso

Para la divulgación, se elaborará una propuesta de comunicación permanente para todo el tiempo que dure el proceso de cambio, incluyendo: objetivo, imagen que identifique el proyecto de cambio, medios, responsables y otros. La estrategia de comunicación requiere inventario de información a comunicar, inventario de medios disponibles y agenda de cambio. De esta actividad se obtendrá un documento con la estrategia, el cronograma de comunicaciones y la asignación de responsabilidades específicas. Se recomiendan los siguientes momentos a comunicar según las etapas de la gestión del cambio:

Figura 1: Momentos que deben comunicarse en las etapas de gestión del cambio



Fuente: Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Estrategia de sensibilización y apoyo a la gestión del cambio en ISA*. (2005), p.25.

2. Etapa de definición del negocio

En esta etapa se incluyen el direccionamiento estratégico de la unidad y los planes de negocio y mercadeo. Se agrupan todas las iniciativas generadas en torno a la necesidad de definir una visión clara, alianzas, un enfoque de negocios, entre otros.

Para desarrollar el direccionamiento estratégico de la nueva unidad de negocios, se recomienda inicialmente tener un contexto de la empresa actual (Grupo ISA), para luego definir lo que se quiere en la nueva unidad de negocios GPI. Este debe ser consistente y alineado con el direccionamiento estratégico del Grupo, con el objeto de determinar los elementos (de visión, misión, el análisis DOFA, objetivos, estrategias y planes de acción) que habrán de conducir la unidad de negocios GPI en el día a día, por un rumbo seguro hacia el cumplimiento del plan financiero que fue prometido a la Junta Directiva. El producto final del direccionamiento estratégico será el Plan de Desarrollo de la Unidad de Negocios GPI. La etapa de definición del negocio abarca los siguientes temas:

2.1 Definición de la visión, misión, clientes, productos, servicio, enfoque y foco del negocio

En este paso se proponen los elementos básicos del negocio

Figura 2: Proceso general de direccionamiento estratégico



Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Elementos de direccionamiento estratégico*

Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, de impresionante poder. Es palpable, la gente empieza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida y responde a una pregunta: ¿Qué se desea crear? Es el estado deseado y necesario a largo plazo. Es construir hacia dónde se va.

La visión futura requiere ser impulsada por líderes, compartida y apoyada. Debe ser además amplia y detallada, positiva y alentadora.

La misión define la responsabilidad sobre lo que se ofrece a los clientes, los proveedores, los empleados, los accionistas, la comunidad y el entorno de influencia.

La misión puede ser definida como la razón de ser o existir. Es la contribución única o distintiva que cada persona y cada grupo de la empresa hará para la consecución de los resultados totales de la Organización, identificando: a qué contribuye, el sistema usuario, la naturaleza de las necesidades de éste y cómo contribuye.

Con base en el Direccionamiento Estratégico del Grupo ISA y las autorizaciones dadas por la Junta Directiva para incursionar en nuevos negocios, se requiere definir los productos y servicios, diferenciados de la competencia, que la nueva unidad de negocios GPI producirá en el futuro. Para esto se tendrán en cuenta las posibilidades y capacidades de compromiso (regulables mediante sustitución de personal) de la GPI para incursionar en nuevos tipos de negocios o proyectos de infraestructura de los sectores de energía, telecomunicaciones y asociados, y otros sectores (consultoría, vías, otros).

Mediante investigación y análisis, se identificarán las dificultades que deberán ser superadas para hacer factible la producción de los nuevos productos y servicios que se requieren, para asegurar la entrada de los ingresos prometidos mediante la proyección financiera de la empresa, que sea aprobada por la unidad de negocios GPI.

2.2 Investigación exploratoria del mercado-clientes-competencia

Se hace un sondeo del mercado general, sin ser una evaluación profunda, con el fin de obtener información de empresas de interés e identificación de estudios requeridos para contratar. El producto final permite crear un directorio de clientes del negocio, que será actualizado

constantemente; una base de datos de proveedores de consulta permanente; y los perfiles generales de las compañías que compiten en el mismo negocio.

2.3 Validación de la definición del negocio, potencial del mercado y análisis de capacidades internas actuales y deseables a desarrollar

Con este paso se obtienen el potencial del mercado y el potencial interno. Para la validación de la definición del mercado se considera el siguiente portafolio:

- Desarrollo integral de proyectos
- Administración delegada
- EPC (ingeniería, suministro y construcción) de proyectos
- Ingeniería de proyectos
- Gestión ambiental y social
- Gestión predial
- Gestión del abastecimiento

2.4 Construcción de estrategias, objetivos, metas e indicadores

Con este paso se obtiene el direccionamiento estratégico de la unidad de negocios. El propósito es definir, planear, desarrollar y evaluar la estrategia del negocio, estructurando:

- El aporte del negocio al crecimiento del Grupo (cómo y dónde crecer)
- El marco estratégico del negocio (mapa estratégico, misión, visión, cuadro de gestión)
- La estrategia competitiva (análisis de competidores y oportunidades, declaración de estrategia y lineamientos)
- La gestión de clientes (portafolio de servicios, modalidades de negociación)

- La estrategia financiera
- La estrategia de gestión humana

2.5 Construir las definiciones clave del mercado

Lo que corresponde a una primera aproximación a nivel estratégico para la Unidad de Negocio, obteniéndose las definiciones básicas del mercado. En este paso se definen:

- La oferta de valor
- El mercado objetivo para la unidad de negocio o segmentación
- El portafolio de servicios y productos
- Los precios de los servicios
- Las estrategias de promoción y penetración de mercado
- Las estrategias comerciales y canales de venta

2.6 Construcción de presupuestos de ventas y de operación

Con este paso se logra un presupuesto necesario para la unidad de negocios, el cual será producto de la implementación de ajustes en los costos y gastos al interior de la GPI, optimizaciones y reprogramaciones en la ejecución de los proyectos y, principalmente, el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

2.7 Análisis de factibilidad económica

El resultado es la factibilidad del negocio, garantizada, teniendo en cuenta, entre otros:

- Consolidación de nuevos negocios con clientes externos

- Seguimiento periódico a los gastos corporativos asignados al negocio y una mayor participación en la planeación presupuestal de las unidades de servicio corporativo
- Gestión correcta de la facturación de actividades
- Desde el interior de la GPI, optimización de costos y gastos

2.8 Consolidación del plan de negocios

Para determinar la viabilidad de lograr las metas de la proyección financiera de la empresa, se requiere elaborar un plan de negocios para la unidad estratégica GPI, con el fin de tener un pronóstico acertado de la rentabilidad de la nueva unidad de negocios en proyectos.

Será necesario hacer la confirmación y/o ajustes del plan financiero, y la definición de los productos y servicios, de acuerdo con las reales posibilidades (internas y externas) existentes o logradas con el apoyo de los directivos y las áreas de servicios corporativos, para la nueva unidad de negocios GPI. Las reales posibilidades internas a lograr, son los cambios organizacionales (estructurales) y culturales que se requieren para poder hacer viable financieramente la nueva unidad de negocios.

Cambios tales como niveles adecuados de empoderamiento y autonomía de los directores y coordinadores para manejar riesgos comerciales, financieros, y de proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad, personal y abastecimiento) dentro de los límites legales.

El plan definirá las etapas de desarrollo de la unidad de negocios GPI y constituirá una guía que facilite la creación y el crecimiento de la misma. Será también una carta de presentación para los inversionistas y para obtener financiamiento. Reducirá la curva de aprendizaje, minimizará la

incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de la unidad de negocios, y facilitará el análisis de su viabilidad, factibilidad técnica y económica.

El plan de negocios buscará transmitir a sus interesados (Comité de Gerencia, la Junta Directiva, los inversionistas, los accionistas y los financieros), los factores que harán de la unidad de negocios un éxito, la forma en que se recuperará la inversión y en el caso de no lograr las expectativas, la fórmula para terminar y cerrar la unidad de negocios.

El plan de negocios debe contener: un resumen ejecutivo, la historia del negocio, la descripción de productos y servicios, valores de diferenciación, el mercado potencial y pronóstico de ventas, la competencia, el modelo de negocio, las proyecciones financieras, el equipo directivo, organización y gerencia de procesos, el estado de desarrollo, el plan de implantación, las alianzas estratégicas, la estrategia de marketing y ventas y los principales riesgos.

2.9 Revisión y aprobación del plan de negocios

Una vez se disponga de un plan de negocio, que demuestre que los productos y servicios que producirá la nueva unidad de negocios efectivamente tendrán una rentabilidad satisfactoria de acuerdo con el direccionamiento estratégico del Grupo ISA, será necesario elaborar un plan de mercadotecnia que indique las estrategias, criterios y procedimientos a seguir, para asegurar que la GPI podrá cumplir las metas de ventas proyectadas.

El análisis de producto, precio, plaza y promoción, cubrirá como mínimo los siguientes aspectos: descripción de productos y servicios, valores de diferenciación, el mercado potencial, los pronósticos de ingresos por ventas, el crecimiento. El análisis de la competencia, la forma en que puede afectar a la Unidad de Negocios GPI, la confirmación de las proyecciones financieras establecidas para la unidad de negocios, las alianzas estratégicas, la estrategia de mercadeo y ventas y los principales riesgos.

El plan de mercadotecnia deberá ser consistente con los documentos de planificación elaborados anteriormente y, en caso requerido, se harán los ajustes o cambios que sean pertinentes con la aprobación de los involucrados.

Como resultado de lo anterior se obtiene el plan de negocios, el cual se constituye en información de entrada para las actividades siguientes en este proceso.

3. Definición de reglas de negocio

Una vez definido el plan de negocios, es necesario fijar las reglas de relacionamiento con el entorno. Clientes y proveedores serán informados sobre la nueva unidad de negocios y su funcionamiento. De igual forma se definirá el manejo financiero frente a la casa matriz.

3.1 Manejo de relaciones y negocios con las empresas del grupo

Los negocios de Transporte de Energía Eléctrica y Construcción de Proyectos de Infraestructura, son negocios relacionados en la misma industria, comparten habilidades entre ellos y la matriz tiene el conocimiento de los mismos. ISA en el rol de Controlador Estratégico,

lidera el desarrollo de la estrategia, interviene para mejorar su desempeño y para capturar sinergias entre ellos.

Tabla 1. Estrategia del negocio

Estrategia de Negocio	Gobierno y toma de decisiones	Aspectos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidera la definición de la estrategia, directrices y objetivos empresariales ▪ Define lineamientos y aprueba plan financiero y presupuesto ▪ Fija metas e indicadores de corto y largo plazo ▪ Aprueba las inversiones para el crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para todos los negocios se aplican los mismos mecanismos de gobierno establecidos, pero cambia el énfasis en los temas ▪ Brinda autonomía limitada dentro del marco específico aprobado para el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombra cargos directivos clave ▪ Explora sinergias transversales y de negocio ▪ Exporta prácticas y controla su cumplimiento ▪ Define lineamientos organizacionales y operativos ▪ Centraliza algunas funciones corporativas

Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Aspectos generales y relevantes sobre el tema de grupo empresarial y sus avances en ISA.*

Ante el potencial del mercado, ISA define –para el negocio de construcción de proyectos de infraestructura– la prestación de servicios a las empresas del Grupo a precios de mercado, que se compensan en el consolidado y define un mecanismo de facturación interna, 105% del costo de GPI a la Gerencia de Transporte de Energía – GTE - y facturación comercial a las demás empresas del Grupo.

El Grupo espera de GPI la definición de una estrategia internacional, articulada con un modelo de creación de valor. ISA es un Grupo Empresarial y exige revisar la asignación de responsabilidades. El nivel de las interacciones con los diferentes niveles gerenciales, así como los instrumentos que se utilizan para medir la gestión, deben ser más objetivos y equitativos. Por lo anterior, GPI requiere un tipo de interacción más equilibrada con los responsables de los diferentes negocios y empresas filiales.

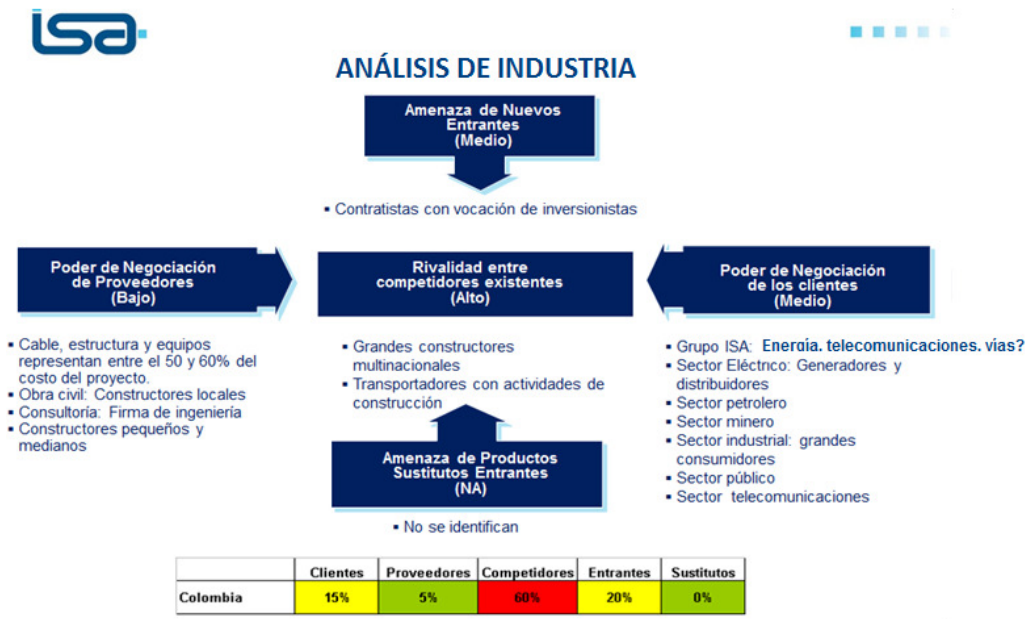
3.2 Manejo de relaciones con las áreas de apoyo

Previo a la definición de los acuerdos, se llevará a cabo una etapa cualitativa con cada una de las áreas de servicios, donde se puedan establecer cambios diferenciales en los atributos, que permitan rediseñar los servicios para adaptarlos a las nuevas necesidades específicas de GPI. Es necesario pactar: calidad del servicio, disponibilidad, oportunidad y valor agregado.

3.3 Definición y apalancamiento en proveedores

El equipo de trabajo buscará obtener la percepción de los proveedores de los procesos de negociación de bienes y servicios con ISA, así como definir los factores que determinan y generan mayor impacto en la satisfacción de los proveedores, para obtener información relevante que permita accionar estrategias encaminadas a fortalecer la relación con ellos.

Figura 3. Análisis de mercado



Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Propuesta desde el grupo. Administración del grupo empresarial. Direccionamiento estratégico 2006.*

3.4 Modelo financiero UN GPI

Se requiere la elaboración de un modelo financiero detallado del negocio, mediante el cual sea posible estar evaluando y verificando periódicamente (mensual) que las acciones de la UN GPI efectivamente están generando valor. Incluye: crecimiento en ventas e ingresos, estimación de costos de producción y ventas, cálculo de los indicadores financieros, análisis de sensibilidad y riesgos.

Con base en este modelo se hará periódicamente (mensual) la confirmación o ajuste de la versión original de la proyección financiera de la UN, y en consecuencia, también los respectivos ajustes a los demás instrumentos de planificación y control de la UN GPI (Plan de Negocio, Plan de Mercadotecnia, Direccionamiento Estratégico, Plan de Desarrollo, Diseño Organizacional, Mecanismos de Seguimiento y Control). El modelo tendrá estimación de costos de producción y venta consistentes con el crecimiento.

Las cifras que resulten indicadas en esa versión original de Proyección Financiera, se estimarán con base en datos de egresos determinados por las áreas de Contabilidad, Finanzas Corporativas y GPI; y los datos de ingresos determinados por la GPI, la Gerencia Transporte de Energía y la Dirección Nuevos Negocios.

La versión de proyección financiera será aprobada por la GPI y las áreas involucradas en su elaboración. El sentido de esta aprobación es disponer de una referencia unificada, en cuanto al compromiso explícito de la GPI, para lograr las metas de ingresos proyectadas y el compromiso explícito de la Alta Gerencia y las Áreas de Servicios Corporativos, de asegurar la realización de

los cambios culturales y estructurales que se requieren en ISA Matriz y en la organización GPI, con el objeto de que las metas de ingresos proyectados efectivamente puedan ser logradas.

Las metas de ingresos proyectadas por parte de GPI podrán ser mayores, en la medida que también sean altos los niveles de compromiso de cambios culturales y estructurales a ser facilitados por parte de la Alta Gerencia y las Áreas de Servicios Corporativos.

La proyección financiera será confirmada mediante el análisis gráfico del punto de equilibrio económico, para indicar la magnitud de las ventas requeridas para operación sin pérdidas. Los ingresos y costos totales, a diferentes volúmenes de ventas, serán estimados y graficados. El objetivo es encontrar el punto en que el costo iguala a los beneficios.

4. Diseño de la unidad de negocios

El Diseño Organizacional provee un marco conceptual para desarrollar las capacidades organizacionales: el efectivo diseño estratégico reconoce y direcciona las relaciones entre las estructuras formales y los patrones informales de valores, creencias y normas de comportamiento que conforman la cultura de la organización. Es la mezcla única de estrategia, estructura, trabajo, gente y cultura la que dicta la arquitectura de cada organización.

El Diseño Organizacional UN GPI incluye la identificación de los servicios que demanda la nueva UN a su personal, áreas de servicio y proveedores; definición y documentación de

procesos; interrelaciones con las áreas de servicios corporativos y stakeholders¹ para planeación, ejecución, seguimiento y control. Este diseño organizacional debe basarse en los estudios y trabajos de planeación de la UN indicados en los puntos precedentes. Con las definiciones del negocio (misión – visión) se construyen: la cadena de valor, la estructura y la definición de cargos.

4.1 Construcción de la cadena de valor primer y segundo nivel

Para definir la cadena de valor, el enfoque estará en:

- Los clientes
- Sus necesidades: conocer las necesidades de los clientes, las cuales son satisfechas a través de productos y servicios
- Productos y servicios (diferenciados de la competencia)
- Procesos (Básicos en la definición de los productos y servicios. Se deben identificar los procesos necesarios para cumplir con la misión)
- Insumos: ¿Qué se necesita para ejecutar esos procesos?
- Proveedores

Tabla 2. Construcción de cadena de valor

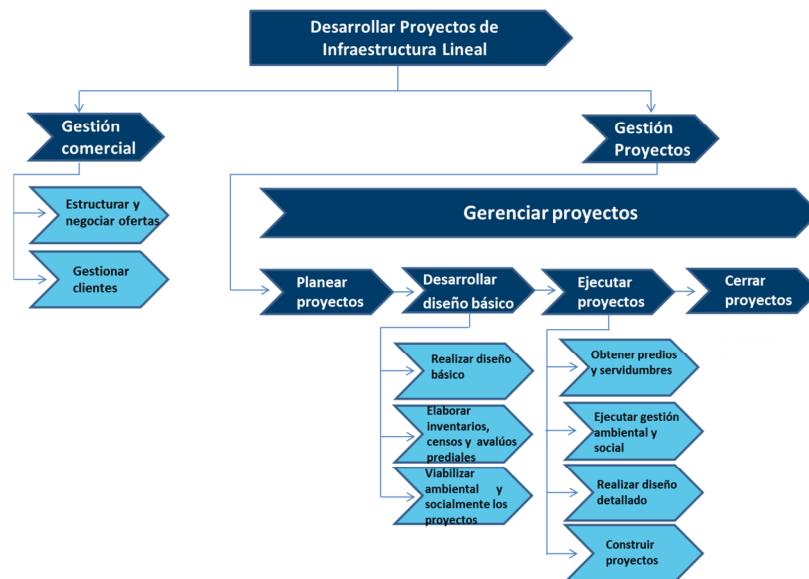
Actividad	Cómo
1. Recoger pensamiento del grupo para definir o ajustar la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar los clientes más representativos de la empresa. – Identificar los productos o servicios que la empresa le ofrece a estos clientes. – Establecer los elementos de la misión (lo que la empresa hace).

¹ Stakeholder: Cualquier persona o actividad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización

	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los procesos de primer nivel que la organización requiere ejecutar para entregar los productos o servicios identificados, a los clientes más representativos. - Definir los procesos que soportan el ejercicio de la empresa para que se puedan entregar los productos o servicios identificados
2. Procesar y analizar la información y validar propuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar la información recopilada, analizar con Desarrollo Organizacional las alternativas y elaborar la propuesta de la cadena de valor - Presentar y validar propuesta con los facilitadores - Aprobar

Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Gerencia de Proyectos en la GC&M. Antecedentes, estado actual y tendencias.* (2005, 9 noviembre), 1-95.

Figura 4. Cadena de valor



Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Gerencia de Proyectos en la GC&M. Antecedentes, estado actual y tendencias.* (2005, 9 noviembre), 1-95.

4.2 Definición de la estructura del negocio

La misión, la visión y los procesos, definen la estructura del negocio. Sus criterios de diseño parten del marco estratégico definido. Los principales criterios escogidos son:

- **Fortalecimiento de la integración de proyectos y procesos**, así como la construcción de equipos de trabajo integrados, que tengan una visión compartida de los resultados del proyecto desde la etapa de inicio hasta el servicio posventa.
- **Aumento de la eficiencia operacional para la optimización de costos:** desarrollo de relación con los clientes, expresado en la necesidad de asegurar su satisfacción, a través del fortalecimiento del proceso comercial, tanto nacional como frente a los nuevos retos internacionales, junto al desarrollo de una nueva plataforma de soluciones que requiere de un conocimiento profundo del cliente y del desarrollo de servicios más integrales.
- **Desarrollo gradual de negocios:** en una fase inicial desarrollo integral de proyectos para el Grupo Empresarial. En una segunda fase negocios emergentes en nichos de infraestructura lineal. En una tercera fase desarrollo integral de proyectos para terceros.

Tabla 3. Estructura del negocio

Actividad	Cómo
1. Recoger pensamiento para la definición de la estructura	– Taller con facilitadores : recoger pensamiento acerca de la estructura organizacional
2. Procesar y analizar la información y validar propuesta	– Procesar la información recopilada, analizar las alternativas y elaborar la propuesta de la cadena de valor. – Aprobar

Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Direccionamiento estratégico 2006. Gerencia Administrativa. Un encuentro para la participación y el aprendizaje.* (2005, 25 de octubre). 1-18.

4.3 Revisión y ajustes de la descripción de cargos y perfiles-competencias

Una vez se disponga de direccionamiento estratégico para la UN GPI, con su correspondiente plan de desarrollo, podrá entonces definirse un diseño organizacional de la unidad de negocios GPI, mediante el cual sea posible hacer su reestructuración.

Tabla 4. Revisión y ajuste de cargos

Actividad	Cómo
1. Definir o ajustar cargos	– Definir la primera versión de la descripción general de cargos. No será realizada en detalle
2. Validar los cargos	– Presentar al grupo primario la propuesta para su validación

Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Direccionamiento estratégico 2006. Gerencia Administrativa. Un encuentro para la participación y el aprendizaje.* (2005, 25 de octubre). 1-18.

5. Etapa de implementación

En esta etapa ya se tienen todas las definiciones y el plan de trabajo. Es la etapa de ejecución de los acuerdos y de desarrollo del plan autorizado por la Alta Gerencia. Es el momento de implementar los cambios necesarios con las personas y sobre los procesos.

Con las Personas

El aspecto clave de personas agrupa las iniciativas generadas por el equipo de trabajo en torno a la necesidad de definir y desarrollar nuevas competencias, transferir el conocimiento y realizar procesos de aprendizaje que permitan la evolución del GPI.

5.1 Comunicar, sensibilizar y formar para el proceso de cambio

Para gestionar el cambio se aplican estrategias de sensibilización, formación y entrenamiento, estrategias de liderazgo y trabajo en equipo, reconocimiento y participación. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio, liderados por Gestión Humana como área asesora responsable, construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo, o la unidad de negocio, en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir, por qué el equipo o la unidad de negocios tomarán esa dirección.

Figura 5. Modelo de Gestión de Cambio



Fuente: Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *El cambio organizacional*. (2004, marzo). 1-19.

5.2 Efectuar la evaluación del personal vs el perfil requerido

El área de Gestión Humana liderará el análisis de brechas y la reubicación del personal según sus competencias. Los perfiles apuntarán al desarrollo del negocio y el resultado de esta evaluación será el plan de desarrollo de las personas.

Además de la definición de cargos que correspondan a los nuevos niveles de la estructura, se establecerán los roles administrativos y técnicos para el desempeño de cada área del nuevo negocio.

5.3 Definir programa de entrenamiento y plan de desarrollo de las personas

Una vez efectuado el balance de las competencias personales, se identifican las brechas de conocimiento y se elabora el plan de acción, encaminado a actualizar competencias o desarrollar competencias nuevas. El resultado de esta etapa será un programa de entrenamiento, cuya ejecución será responsabilidad del área Gestión Humana.

5.4 Entrenar a las personas

La sensibilización al cambio a través de capacitar a las personas, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad, desarrollar nuevos hábitos y comportamientos.

Se requiere fortalecer competencias tales como la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, aspectos como el reconocimiento y el fortalecimiento de herramientas para el control y optimización de procesos. Gestión Humana es el área asesora responsable por este proceso.

5.5 Conformar los equipos de trabajo

Para ISA desarrollar sus proyectos requiere que el liderazgo de los directivos se convierta en un liderazgo facilitador, que dirija y movilice a los equipos de trabajo hacia un nuevo pensamiento orientado a la adaptación y multipertenencia. Serán los directivos quienes lideren la asignación de personal de forma fija y variable a la nueva estructura. Es fundamental el rol de los facilitadores del cambio, asesorados por el área Desarrollo Organizacional, para movilizar a los diferentes actores. El trabajo en equipo permite construir acuerdos y nuevos aprendizajes.

Figura 6. Estrategias para el proceso de cambio. Desarrollo de equipos de trabajo



Fuente: Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Estrategia de sensibilización y apoyo a la gestión del cambio en ISA*. (2005), p.25.

Tabla 5. Personas

Aspecto clave: Personas	
ACCIONES O ESTRATEGIAS	
1	<p>Competencias identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en el talento humano para lograr una transformación como personas de negocios nacionales e internacionales - Desarrollar la competencia de Internacionalización - Desarrollar la competencia Mercadeo Internacional - Comprensión de la Globalidad del negocio - Conciencia de costos - Cultura del cliente externo - Desarrollar competencias colectivas de Gerencia de proyectos - Adquirir capacidad de negociación internacional
2	<p>Desarrollar las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer un balance de las competencias personales - Identificar brechas de conocimiento y plan de acción - Actualizar competencias - Desarrollar nuevas competencias - Realizar inventario de fortalezas - Identificar las personas con habilidades para los negocios
3	<p>Gestión conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la experiencia interna y externa - Transmisión de conocimientos y aprender a partir de los errores - Aprovechar las sinergias de las personas y garantizar transparencia del conocimiento
4	Capacitar cada área en los nuevos requerimientos técnicos y administrativos
5	Pasantías de algunas personas exitosas enfocadas en el negocio que vamos a desarrollar
6	Mejorar procesos, con mayor delegación y autonomía de las personas e implementar esquema

	de negocios efectivo
7	Optimizar recurso humano (Capacitación, Remuneración, Carga)
8	Definir planes de carrera (y ejecutar) orientados a los mismos objetivos del negocio
9	Crear políticas claras de reconocimiento (Grupo Consultoría, 2006, p.10)

Fuente: Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Estrategia de sensibilización y apoyo a la gestión del cambio en ISA*. (2005), p.25.

Con los Procesos

El aspecto clave de procesos agrupa las iniciativas generadas por el equipo de trabajo, en torno a la necesidad de revisar, mejorar, optimizar y estandarizar los procesos de acuerdo con los nuevos retos de la Unidad de Negocios de construcción. Los siguientes pasos se efectuarán inmediatamente después de definir las áreas de trabajo:

5.6 Identificar los procesos a partir de la nueva cadena de valor

Definida la cadena de valor para el negocio, se procederá con la identificación del macroproceso. Construir proyectos de infraestructura y sus procesos, actividades y procedimientos. El área Desarrollo Organizacional será responsable de la difusión e implementación de la descripción de los procesos de la nueva cadena de valor. Los procesos clave serán aquellos que garanticen mayor rentabilidad o permanencia del negocio.

5.7 Analizar, rediseñar o mejorar procesos y definir los pre estándar (documentar)

Se requiere una revisión detallada de los procesos definidos desde el gerenciamiento de los proyectos. Con la asesoría del área Desarrollo Organizacional se eliminan, simplifican u

homologan los procesos definidos y se incluyen los procesos referentes a la definición y manejo del negocio.

5.8 Definir sistema de medición

En cada proceso se definen los entregables e indicadores, adecuados a la gestión del proceso mismo. Estos deben ser concertados con los responsables del proceso y los usuarios del mismo, con el acompañamiento del área Desarrollo Organizacional.

Los indicadores serán definidos para cada etapa del proceso y para cada entregable de los mismos.

5.9 Aprobar procesos

Una vez definidos los procesos dentro de la cadena de valor, el área asesora Desarrollo Organizacional será responsable de presentarlos a la gerencia para que sean aprobados y se proceda con su implementación.

Cada proceso contará con descripción, procedimientos, indicadores y entregables definidos.

5.10 Implementar los procesos mejorados

Teniendo la documentación completa, el área asesora Desarrollo Organizacional procede a la divulgación y aplicación del proceso en cada área responsable. La implementación de los procesos nuevos requiere el acompañamiento permanente hasta su interiorización; en la optimización de los procesos existentes será suficiente con la divulgación y una guía general para su implementación.

5.11 Monitorear la implementación y hacer seguimiento

Están implementados los procesos. Ahora Desarrollo Organizacional y GPI deben definir los períodos de seguimiento y evaluación para garantizar la interiorización de los mismos.

Resultado del ítem procesos: procesos mejorados y documentados primera versión.

Tabla 6. Procesos

Aspecto clave: Procesos	
INICIATIVAS O ESTRATEGIAS	
1	Optimizar procesos <ul style="list-style-type: none">- Eliminar procesos improductivos y definir indicadores de rentabilidad y productividad- Simplificar procesos- Homologar procesos- Procesos simples, ágiles, efectivos, con calidad, sin lugar a reprocesos- Revisar la desagregación de los procesos actuales- Normalizar procesos
2	Mejoramiento proyectos <ul style="list-style-type: none">- Control efectivo de proyectos- Mejorar capacidad técnica- Mayor rigurosidad en los prediseños- Siendo eficientes en la construcción de proyectos
3	Nuevas definiciones <ul style="list-style-type: none">- Plantear la cadena de valor de la GPI como constructor- Definir proceso de mercadeo- Procesos de empresas privadas- Definir procesos estratégicos

4	Revisar los procesos actuales y reorientarlos hacia la UN
5	Optimizar procesos de contratación <ul style="list-style-type: none"> - Replantear el estatuto de contratación (términos) - Revisar el marco jurídico y legal de contratación
6	Innovación en procesos <ul style="list-style-type: none"> - Buscando oportunidades para innovar y agregar valor a los procesos del negocio
7	Conocimiento y comprensión de procesos
8	Mejorar la planeación
9	Mejorar la capacidad de negociar con los proveedores
10	Mayor gestión ambiental desde la planeación de los proyectos
11	Identificar y analizar causas de situación actual
12	Estimular y conservar las mejores prácticas
13	Identificar las sinergias del Grupo Empresarial

Fuente: elaboración propia con base en Grupo Consultoría, 2006, p.8.

6. Etapa de la evaluación del proceso

En esta fase del procedimiento se validará la efectividad de las acciones definidas para el cambio del área de servicios corporativos a unidad de negocios, se efectúa el reconocimiento al equipo de trabajo responsable del desarrollo y se compartirán los resultados y las lecciones aprendidas.

La evaluación incluye una revisión general del funcionamiento de la nueva estructura organizacional, una evaluación de la efectividad de los procesos implementados y una evaluación de los resultados del nuevo negocio.

Resultado: Evaluación del proceso.

Conclusiones

- En el proceso de transformación de Área de Servicios Corporativa a Unidad de Negocios, es necesario identificar primero el nivel, la magnitud y el tipo de cambio que se requiere. Se evalúa si la realidad de la Organización necesita el paso que se está implementando, con base en el entorno relacionado (sector, legislación, mercado, competitividad), la estrategia empresarial, los desarrollos tecnológicos, los desarrollos administrativos y los ajustes internos de los procesos o de las áreas.
- Una vez confirmada la necesidad (o la oportunidad), se evalúan aquellos aspectos del área corporativa que pueden conservarse, sin afectar los resultados del negocio. Esto agiliza el cambio y reduce la incertidumbre del proceso.
- Mediante la aplicación sistemática del procedimiento descrito, es posible alcanzar los sueños que el Direccionamiento Estratégico haya trazado para la nueva unidad de negocios.
- Al involucrar el personal en la estructuración, como Unidad de Negocios, se estimulará el reto de garantizar su viabilidad bajo el contexto de las nuevas actividades asignadas. La percepción inicial de “amenaza” puede transformarse luego en aceptación y reconocimiento del nuevo rol.
- La confianza depositada por la Alta Gerencia en las capacidades del personal asignado al cambio, facilitará la transformación y generará cohesión alrededor de los objetivos. Se

unirán esfuerzos y se logrará alto grado de compromiso con las metas establecidas para la nueva Unidad de Negocios.

- Considerando que en los 45 años de ISA no se tiene documentado un procedimiento para transformar un área de servicios corporativos a unidad de negocios, se espera que el modelo planteado para este caso específico, pueda ayudar con la formulación de casos similares, realizando las adaptaciones de acuerdo con las necesidades particulares, y que gracias a la experiencia sea el camino para aportar conocimiento administrativo para beneficio de otros.

Bibliografía

- Certo, S.C. & Peter, J.P. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid, España. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A.U / Irwin.
- Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, USA: Harper Collins.
- Fernández, A. (2001). “El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia”. *Revista de antiguos alumnos*. (2001, Marzo), 30-43.
- Grupo Consultoría Ltda. (2006). *Cadena de valor*. (2006, 2 de mayo), 1-13.
- Grupo Consultoría Ltda. (2004). Propuesta acompañamiento en la integración CND-MEM. Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004, febrero). 1-11.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2012). *Elementos de estrategia – Marzo 2012*. Recuperado de [http://extranetgrupo.isa.com.co/direccionamiento estratégico-elementos de estrategia-marzo 2012](http://extranetgrupo.isa.com.co/direccionamiento%20estrat%C3%A9gico-elementos%20de%20estrategia-marzo%202012).
- Institución Universitaria CEIPA. (2007). *Guía para la elaboración de un plan de negocios*. II (2007)- 1-20.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2012). *Boletín Cliente 53*. Recuperado de http://cliente.isa.com.co/index.php/editions/edition/edicion_53.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Aspectos generales ISA y su grupo empresarial*. (2004, 29 de abril), 1-215.

- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Aspectos generales y relevantes sobre el tema de grupo empresarial y sus avances en ISA*. (2005, 28 de septiembre), 1-49.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2002). *Criterios organizacionales*. (2002, 10 de enero), 1-51.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Direccionamiento estratégico 2006. Gerencia Administrativa. Un encuentro para la participación y el aprendizaje*. (2005, 25 de octubre). 1-18.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Direccionamiento estratégico 2006. Gerencia Administrativa*. (2005, 8 de noviembre). 1-64.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *El cambio organizacional*. (2004, marzo). 1-19.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Elementos direccionamiento estratégico 2006. Gerencia Administrativa*. (2005, 25 de octubre), 1-66.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *El grupo empresarial ISA frente a los nuevos retos del mercado energético latinoamericano*. (2005, 22 de agosto), 1-60.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Enfoque direccionamiento estratégico 2005 - 2010*. (2004, septiembre), 1-24.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Escenarios empresariales grupo empresarial ISA. III*. (2004, 30 de agosto), 1-44.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Escenarios empresariales grupo empresarial ISA. Negocio de energía. III*. (2004, septiembre), 1-44.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Foro de resultados y perspectivas 2006*. (2006, 5 de mayo), 1-56.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Gerencia de Proyectos en la GC&M. Antecedentes, estado actual y tendencias*. (2005, 9 noviembre), 1-95.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. & Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Gestión de la evolución. Etapa de sensibilización y despliegue del direccionamiento estratégico Gerencia Transporte de Energía*. (2005, 24 de octubre). 1-49.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Escenarios GC&M*. (2006, 11 de mayo), 1-33.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2002). *ISA, Evolución institucional*. (2002, 16 de octubre), 1-37.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Horizontes, mapa estratégico, iniciativas estratégicas, indicadores. Direccionamiento estratégico negocio construcción*. (2006), 1-10.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2002). *ISA: Una estrategia internacional*. (2002, 8 de mayo), 1-64.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *La GC&M en 2006. Antecedentes Área Corporativa. La nueva GC&M (UEN)*. (2005, 12 de enero). 1-63.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Mapas estratégicos del grupo empresarial ISA y sus instrumentos de gestión*. (2004, septiembre), 1-85.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Mapa estratégico del negocio de energía y su alineación con el mapa corporativo. VII*. (2004, septiembre), 1-64.

- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2013). *Manual de la Organización*. Recuperado de <http://isanet/DHO/Web/Pagina%20Manual/index.html>
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Principales temas a desarrollar en Direccionamiento Estratégico 2005 - 2010*. (2004, septiembre). 1-12.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2003). *Programa de optimización de la operación. Gerencia del cambio. Subestación La Esmeralda. Gerencia Administrativa*. (2003, abril), 1-23.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Propuesta desde el grupo. Administración del grupo empresarial. Direccionamiento estratégico 2006*. (2006), 1-17.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Reestructuración de ISA*. (2005, 13 de mayo), 1-43.
- Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2004). *Reestructuración de ISA como grupo empresarial*. (2004, noviembre), 1-83.
- Interconexión Eléctrica S.A. & Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Gestión de cambio* (2005, septiembre), 1-33.
- Interconexión Eléctrica S.A. & Grupo Consultoría Ltda. (2004). *Propuesta para el acompañamiento de la integración CND- MEM. Agenda de cambio ISA*. (2004, febrero), 1-14.
- International Institute of Business Analysis. (2006). *Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*, Version 1.6. Recuperado de <http://cs.anu.edu.au/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=31N2+DiMeM>
- Jaramillo, L., (2005). *Gestión del conocimiento: Metodología lecciones aprendidas*. (2005, noviembre). 1-14.

- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Laseter, T.M. (2000). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- López, J., Rodríguez, J., & Aristizabal, M. Interconexión Eléctrica S.A. Proceso de transformación empresarial (Tesis de Maestría en Administración de Negocios). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2001). Cómo hacer un plan de negocios. *Programa mercados verdes*. Bogotá D.C. 1- 22.
- Molina, A. (2003). Modelo Gerencia de Proyectos (Tesis de Maestría en Administración de Negocios). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Santafé de Bogotá, Colombia: Alfomega, S.A.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces share strategy*. Harvard Business Review. March – April, 1-10.
- Rodríguez, B. (2010). *ISA S.A. Factores determinantes del éxito de su estrategia de expansión* (Proyecto de Grado en Magister en Administración). Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia.
- Sallenave, J.P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Mexico, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Toro, I. D. & Parra, R. D. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Editorial Artes y Letras Ltda.

Referencias

Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Estrategia de sensibilización y apoyo a la gestión del cambio en ISA*. (2005), p.25.

Interconexión Eléctrica S.A. & Grupo Consultoría Ltda. (2005). *Gestión de cambio* (2005, septiembre), 11-12.

Grupo Consultoría Ltda. (2006). *Memoria taller de sensibilización*. Gerencia Construcción y Materiales. Versión 1.0 (2006, febrero), 8-10.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2005). *Documento GA-192-04. Reorganización de ISA como grupo empresarial*. (Mayo), p. 20.

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (2006). *Talleres direccionamiento estratégico*. (2006, 4 de mayo), p.5.