



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de Producción

TÍTULO DEL TRABAJO

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:
CASO APLICADO AL CENTRO TEMPORAL DE
IMPLEMENTACIONES Y COMPETENCIAS
(CTIC).**

Autores:

Doris Mireya Ayora Alvarez; Roberto Carlos Martínez Barrera

Director:

Ing. Damián Encalada

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Con amor y profundo agradecimiento, dedico este trabajo a mis amados padres, Carmen Alvarez y Jorge Ayora, a mis hermanos, Mayra, Jessica y Jorge. A mi amado hijo Abraham, a toda mi familia y a mis queridos amigos que han estado a mi lado, apoyándome en cada paso que he dado en toda mi carrera. Gracias por estar siempre presentes brindándome su apoyo. Este logro es también gracias al ejemplo y sacrificio de mis queridos padres, quienes me han enseñado el valor de la perseverancia y trabajo duro. Son ustedes la razón por la que he podido alcanzar mis metas. Siempre su amor y dedicación han sido mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante.

Doris Ayora

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos, por su amor incondicional y apoyo constante en cada momento de desafío y sacrificio. A mis maestros, por la sabiduría y paciencia que me han prestado, y a mis amigos, por su compañía y apoyo en todo este camino. Gracias por creer en mí. A mí mismo, por las noches sin dormir y los sacrificios hechos en búsqueda de mis sueños. Este esfuerzo es por y para mi futuro, una prueba más que la perseverancia convierte los sueños en realidad.

Roberto Martínez

AGRADECIMIENTO

Antes de nada, quiero agradecer a Dios y a la Virgen por haberme cuidado y guiado en cada momento, al igual que mis padres lo han hecho. Con gran felicidad y amor agradezco a mis queridos padres, Carmen y Jorge, a mis hermanos Mayra, Jessica y Jorge, y a mi hijo Abraham, gracias por su amor incondicional y apoyo constante. A mis queridos amigos, por estar siempre conmigo, compartiendo risas y momentos difíciles.

No puedo dejar de agradecer a mis docentes, quienes con paciencia y dedicación han resuelto cada duda y me han ayudado a superar cada obstáculo académico. Su guía ha sido siempre fundamental en mi formación. Para culminar, quiero decir que este es un gran logro para mí, una meta más cumplida de muchas más que espero alcanzar, este éxito no solo representa un logro personal, sino también el fruto de muchos esfuerzos compartidos con todos ustedes que han estado a mi lado.

Doris Ayora

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa maravillosa de mi vida quiero agradecer profundamente y expresar mi más sincero agradecimiento a quienes han sido fundamentales en este viaje. En primer lugar, a mi madre, Carmen Barrera, quien ha sido el motor y la piedra angular de este logro. Mamá, tu presencia y apoyo incondicional han sido mi mayor fortaleza. En los momentos más difíciles, cuando la duda se apoderaba de mí y pensaba en rendirme, tu aliento y fe, en mis capacidades me impulsaron a seguir adelante. Gracias por ser mi constante fuente de inspiración y amor.

A mi padre, Miguel Martínez, agradezco tu apoyo inagotable y presencia sólida a lo largo de este proceso. A pesar de las adversidades, siempre estuviste allí, ofreciendo tu guía y apoyo, asegurando que nunca caminara solo. Tu ejemplo de perseverancia, amor y dedicación han sido un modelo a seguir. A ambos, mi gratitud es infinita. Su amor y sacrificio son la base de mi éxito, y este logro es tan suyo como mío.

Roberto Martínez

Modelo de Planificación Estratégica: Caso aplicado al Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC).

Resumen

El presente trabajo consiste en la propuesta de un modelo de planificación estratégica, para el direccionamiento del Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC). Dicho direccionamiento, al no tener definido su rumbo claro y carecer de una adecuada estrategia empresarial, le resultó de gran interés generar un plan a largo plazo, para la toma de futuras decisiones ante los cambios de su entorno, alcanzar objetivos y decisiones acordes a su desenvolvimiento en el mercado. Para ello, se realizó un análisis de la situación actual del Direccionamiento, junto con la identificación de los valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial. Finalmente, se elaboró la planificación a largo plazo junto con un cuadro de mando integral conglomerando toda la información, mediante un mapa estratégico y un tablero de control, y se propuso una planificación a corto plazo.

Palabras clave: Planificación estratégica, CTIC, mapa estratégico, tablero de control, plan operativo anual.

Abstract

The present document consists of the proposal of a Strategic Planning model for the management of the Centro Temporal de Implementación y Competencias (CTIC). This management, not having defined its clear course and lacking an adequate business strategy, it was of great interest to generate a long-term plan for making future decisions in the face of changes in its environment, to achieve objectives and decisions in line with its performance in the market. To this end, an analysis of the current situation of the Management was carried out, together with the identification of strategic values, mission, vision and business strategy. Finally, a long-term planning was elaborated together with a balanced scorecard conglomerating all the information, by means of a strategic map and a control board, and a short-term planning was proposed.

Key words: Strategic Planning, CTIC, strategy map, control panel, annual operating plan.

Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo I.....	2
1. Análisis situación Inicial	2
1.1. Antecedentes.	2
1.2. Empresa Eléctrica Regional (CENTROSUR).....	3
1.3. Dirección de Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC).	5
1.3.1. Direccionamiento estratégico.	8
1.3.1.1. Análisis Situacional inicial.....	8
1.3.1.2. Valores estratégicos.....	12
1.3.1.3. Visión.	14
1.3.1.4. Misión.....	14
1.3.1.5. Estrategia de la Dirección de la CTIC.....	15
1.4. Conclusión.	16
Capítulo II.....	17
2. Planificación a largo plazo	17
2.1. Conceptualización.	17
2.2. Temas estratégicos.	17
2.3. Asuntos estratégicos.....	19
2.3.1. Análisis FO-FA-DO-DA.....	20
2.3.2. Evaluación de asuntos estratégicos.....	23
2.3.3. Estrategia de valor.....	24
2.4. Objetivos estratégicos.	26
2.5. Indicadores clave de desempeño.....	29
2.6. Cuadro de mando integral.	30
2.6.1. Mapa estratégico.....	30
2.6.2. Tablero de Control.....	31
2.7. Conclusión.....	34
Capítulo III.....	35
3. Planificación a corto plazo.	35
3.1. Conceptualización.	35
3.2. Planificación a corto plazo.....	35
3.3. Objetivos a corto plazo.....	38

3.4. Plan Operativo Anual.....	38
3.5. Conclusión.....	42
Conclusión.....	43
Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....	45

Índice de tablas.

Tabla 1. Análisis Situacional Inicial.....	8
Tabla 2. Valores estratégicos de la CTIC.....	13
Tabla 3. Matriz de Identificación de factores de la CTIC.....	15
Tabla 4. Temas Estratégicos de la CTIC.....	18
Tabla 5. Asuntos estratégicos.....	20
Tabla 6. Matriz de Análisis FO-FA-DO-DA.....	22
Tabla 7. <i>Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos.</i>	23
Tabla 8. Matriz de la estrategia de valor.....	25
Tabla 9. Objetivos estratégicos de la CTIC.....	27
Tabla 10. Indicadores clave de desempeño.....	30
Tabla 11. Tablero de Control.....	32
Tabla 12. Plan estratégico.....	36
Tabla 13. Objetivos a Corto Plazo.....	38
Tabla 14. Plan Operativo Anual.....	40

Índice de gráficas.

Gráfico 1. Estructura organizacional de la CTIC.....	7
Gráfico 2. Mapa Estratégico.....	31

Introducción

El desarrollo de la Planificación estratégica representa una herramienta indispensable para las empresas modernas, al permitir anticipar y adaptarse a los cambios inesperados del mercado, además de poder alinear los recursos con los objetivos a largo y corto plazo. Al ejecutar una adecuada planificación estratégica tiene numerosas ventajas y beneficios como: una mejor toma de decisiones, aumentar la eficiencia operativa, fortalecer un mejor posicionamiento en el mercado competitivo, etc.

El Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC) de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, es una unidad administrativa clave para la implementación de sistemas tecnológicos avanzados como el sistema SAP, GIS, CRM, entre otros. Dicho centro no solo impulsa la eficiencia mediante la gestión especializada, sino es fundamental en la mejora continua de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Dentro de este marco, la creación de una planificación estratégica para el Centro Temporal de Implementaciones y Competencia (CTIC) es fundamental para su evolución, eficacia operacional y la mejor toma de decisiones. Debido a que, CENTROSUR brinda energía eléctrica y alumbrado público, en cambio la CTIC se concentra en la implementación, soporte, gestión operativa de sistemas de información para las empresas distribuidoras de energía a nivel nacional. Actualmente, a pesar de operar como una unidad administrativa temporal dentro de CENTROSUR, la CTIC está destinada a convertirse en una entidad independiente en el futuro.

Este proceso de transición demanda hace imperativa la formulación de un plan estratégico bien definido que articule con claridad los valores estratégicos, misión, visión y estrategias a largo y corto plazo dentro de la CTIC, lo que se convierte en un elemento esencial para su contribución a las empresas eléctricas del país.

Capítulo I

1. Análisis situación Inicial

1.1. Antecedentes.

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. ha ido desarrollando un papel fundamental en el sector de distribución y comercialización de energía eléctrica en todo el territorio ecuatoriano, empezando como “Empresa Eléctrica Miraflores S.A” en el año de 1950, en el cual sus principales accionistas fueron el Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento, con su primer gerente, Arturo Salazar Orrego, quien adquirió los derechos legales y algunas obras de la empresa “Luz y Fuerza Eléctrica” del señor Rafael Ramírez. Además, en el año de 1951 experimentó un crecimiento significativo con la adquisición de equipos, construcción de centrales de generación, redes de distribución de energía eléctrica y la compra de equipos de la Central Chiquintad “Planta de Luz Miraflores” (CENTROSUR, 2022).

En los años siguientes, de 1961 a 1963, se incorporaron nuevos accionistas, como el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar, Morona Santiago (CREA) y el Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL. Entre esos años se cambió el nombre de Empresa Eléctrica Miraflores S.A por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. Posteriormente, en el año de 1979, se volvió a cambiar el nombre a “Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.”. En el año de 1996, se aprobó la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, el cual dispuso a las empresas del sector en Generación, Transmisión y Distribución - Comercialización (CENTROSUR, 2022).

Además, en el año 1999 la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., se dividió en dos compañías, naciendo la Empresa Electro Generadora del Austro S.A. y la CENTROSUR, mientras tanto la CENTROSUR reestructuró su objetivo social de distribución y comercialización de energía eléctrica. Para el año 2009 se dio una transformación tecnológica, en donde se firmó el “Convenio de Cooperación Interinstitucional para el Fortalecimiento del Sector de la Distribución Eléctrica”, con el objetivo de contar con un modelo único de información CIM con un centro de datos único, basado en la estandarización y homologación de procesos, procedimientos, semántica, equipos y dispositivos inteligentes (CENTROSUR, 2022).

En el año del 2015, la Empresa Eléctrica CENTROSUR, se constituye como una Empresa Pública, debido a una nueva ley llamada “Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica”. Además, según CENTROSUR (2022), para los años del 2016 y 2018, se implementó un proyecto nacional, el cual se denominó sistema CIS/CRM de SAP en CENTROSUR, E.E. Quito, y CNEL EP – Unidad de Negocio Guayaquil, con el propósito de fortalecer y mejorar la gestión comercial, con la implementación de un modelo único de información (el servicio de facturación, recaudación, medición, instalación de medidores, gestión de cartera, entre otros), dando prioridad a la atención del cliente con el despliegue del sistema comercial SAP (CENTROSUR, 2022).

1.2. Empresa Eléctrica Regional (CENTROSUR).

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., se encuentra establecida en la ciudad de Cuenca-Ecuador, brindando el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago abarcando desde usuarios residenciales hasta industriales. Además, otras de las facultades regidas por el Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), CENTROSUR también es responsable del alumbrado público general, construcción, mantenimiento y operación de la infraestructura asociada a la distribución y comercialización de energía eléctrica (CENTROSUR, 2022).

CENTROSUR tiene un modelo de negocio sólido, ya que se centra en aspectos financieros, portafolio de servicios, metas y objetivos de la empresa para la distribución de electricidad y alumbrado público general, en el cual la organización se destaca por la eficiencia en el mercado con una naturaleza monopólica del servicio de energía eléctrica. Por otro lado, según CENTROSUR (2022) el proceso de comercialización empieza desde la **compra de energía, servicio de comercialización** (peticiones, quejas, reclamos, requerimientos comerciales, relacionamientos con clientes presencial, virtual y telefónica, y gestión de órdenes de trabajo), **venta de energía** (gestión de facturación, gestión de recaudación) hasta la **supervisión del sistema de medición** (comercial, administrativo, revisión de medidores en sitio, revisión de medidores en laboratorio, supervisión de sistema de medición en puntos frontera del sistema de distribución y grandes clientes) (CENTROSUR, 2022).

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, tiene como valores organizacionales el compromiso, la honestidad y responsabilidad social y ambiental. Igualmente cuenta con la visión de convertirse para el año 2025 en una Empresa reconocida por América Latina, al ofrecer servicios de energía eléctrica y alumbrado público satisfaciendo a los usuarios, contribuyendo al progreso de la sociedad. Además, mantiene la misión de brindar servicios de energía eléctrica y alumbrado público general a toda sociedad, con innovación en la tecnología, altos estándares de calidad, además de ser responsables con el medio ambiente (CENTROSUR, 2022).

Por lo que, la Subsecretaría de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica delegó a CENTROSUR el liderazgo del proyecto de la implementación en todas las empresas de distribución eléctrica del país que aún no se habían logrado la ejecución del proceso de implementación del nuevo sistema único de información por distintos motivos, por ello, se estableció el Direccionamiento del Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC), el cual es una unidad administrativa temporal creada con el objetivo de la implementación de un servicio técnico especializado en sistemas nacionales de las ED's, uno de ellos es el sistema comercial de información SAP, dando los servicios de planificación, soporte y gestión de la información y operaciones en las empresas distribuidoras de energía eléctrica a nivel nacional (CENTROSUR, 2022).

Para el año 2022, se implementó un nuevo sistema nacional, denominado sistema *Geographic Information System* (GIS) o Sistema de información Geográfica (SIG), el cual brinda el servicio de planificación y diseño de redes eléctricas hasta la gestión de activos y la respuesta a emergencias, permitiendo a las empresas coordinar operaciones diarias, optimizar el rendimiento de la red y tomar decisiones estratégicas informadas basadas en análisis avanzados de datos espaciales. Con el pasar de los años la CTIC planea seguir implementando nuevos sistemas nacionales en todas las empresas eléctricas del Ecuador, mejorando la eficiencia y productividad de las operaciones y servicios que ofrece.

1.3. Dirección de Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC).

En el año 2020, el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables delega a la CENTROSUR el proyecto de la implementación del sistema comercial SAP CIS/CRM para todas aquellas empresas distribuidoras de energía que no se logró la ejecución del proceso de implementación del sistema por diversos motivos.

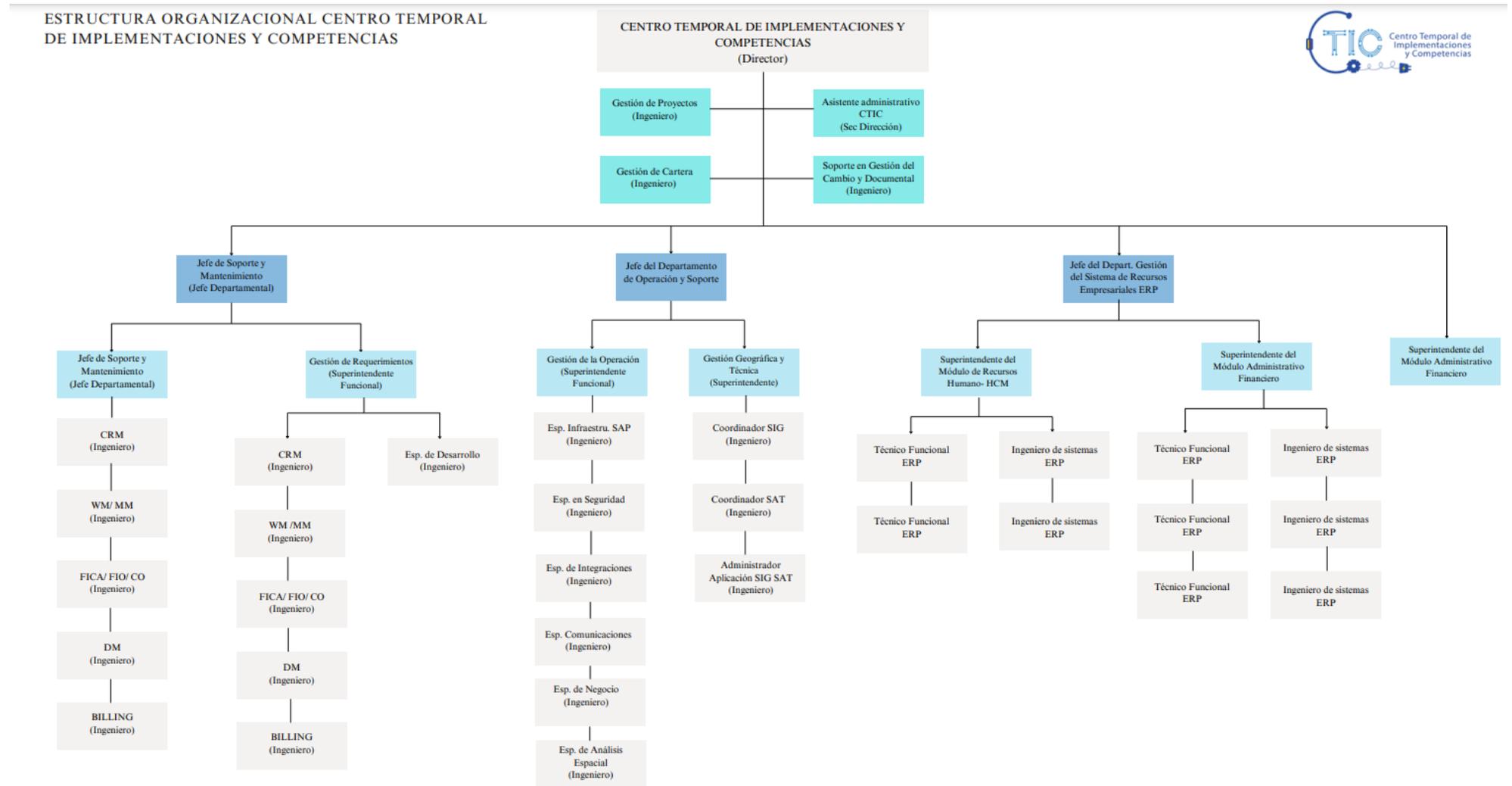
Por tal motivo, en el año del 2021 en la CENTROSUR se aprueba la Estructura del Equipo de Trabajo denominado Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC), para la implementación de servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's, como: el sistema comercial SAP, el cual tiene como objetivo implementar un modelo único de información, dando prioridad a la atención al cliente con el despliegue del sistema SAP para todas las Empresas de Distribución Eléctrica y Unidades de Negocio CNEL EP.

Por lo cual, la CTIC tuvo sus inicios bajo la dirección del Ingeniero Ramiro Aurla como director, iniciando con seis funcionarios, compuesto por un director, un asistente, dos gestores especializados en operación y soporte, y dos profesionales de planificación y gestión de la información, asumiendo el reto de continuar con la implementación del sistema acorde a la recomendación de Contraloría. En el cual, dicha dirección estaba encargada de finalizar el despliegue del Sistema Comercial Nacional SAP CIS/CRM en el resto de Empresas de Distribución del país y en las Unidades de Negocio CNEL EP, dando varios servicios como: Servicio Ciclo, Servicio *Dry Run*, Servicio *Go-live*, Servicio de Gestión del cambio, Servicio Reinducción, Servicio Acompañamiento y Estabilización, mejorando la eficiencia operativa, la confiabilidad y calidad del servicio eléctrico.

Luego, la CTIC paso a ser direccionada por el Ingeniero Galo Segarra, ya contando con 27 especialistas. Además de ello, la Dirección de CTIC, ha tomado nuevas responsabilidades de servicios tecnológicos especializado en sistemas nacionales de las ED's, como: el Sistema de Recursos Empresariales (ERP) y Sistema *Geographic Information System* (GIS) o Sistema de información Geográfica (SIG), el cual brinda el servicio de planificación y diseño de redes eléctricas hasta la gestión de

activos y la respuesta a emergencias. Hoy en día, el nuevo directos es el Ingeniero Juan Carlos León. A continuación, en la **Gráfica 1** se muestra la estructura de la organización:

Gráfico 1.
Estructura organizacional de la CTIC.



Fuente: Elaboración propia

1.3.1. Direccionamiento estratégico.

1.3.1.1. Análisis Situacional inicial.

El análisis situacional inicial es un proceso detallado de información tanto interna como externa de interés del pasado, presente y futuro de la organización, el cual sirve para establecer la dirección estratégica de la empresa, posteriormente, para desarrollar la planificación a largo y corto plazo. En el análisis situacional inicial, también se incluyen aspectos como la estructura interna, el funcionamiento de la organización y las condiciones del entorno competitivo y general (Porter, 1980).

Según, Coronel (2018), el análisis situacional inicial sirve para estructurar toda la información levantada, el cual ayudará a desarrollar el proceso de planificación a largo y corto plazo. Los principales aspectos para examinar el análisis situacional inicial son los siguientes:

- Mercado.
- Personal.
- Productos y servicios.
- Precios o retribuciones.
- Instalaciones y recursos.
- Economía y finanzas o rendimiento.
- Información y comunicación.
- Toma de decisiones.
- Contingencias.

A continuación, se muestran una serie de preguntas para realizar el análisis situacional inicial en la CTIC.

Tabla 1.
Análisis Situacional Inicial.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
Mercado	
1.	¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2.	¿Quiénes son nuestros proveedores?
3.	¿Quiénes son nuestros competidores?
4.	¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5.	¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
Personal	

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribución con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, con los conceptos expuestos, se realizó el análisis situacional inicial al Direccionamiento de la CTIC, en el cual se obtuvo la siguiente información en base a las siguientes preguntas mencionadas anteriormente de cada aspecto en la **Tabla 1**:

Mercado:

El Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC) se destaca por no tener competencia, y es único en el mercado, pues no hay nadie que atienda específicamente el sector eléctrico, por lo que se le considera un monopolio en los servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's. Esta singularidad se refleja en la percepción de sus clientes, quienes valoran especialmente las capacitaciones ofrecidas, destacando la atención personalizada y especializada que se logra brindar a los clientes.

A pesar de no tener competencia, la CTIC mantiene una estrecha relación con sus proveedores, en el caso de los servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's, esto les asegura un flujo constante de servicios.

Personal

La CTIC se distingue por contar con un equipo altamente cualificado y una estructura organizacional sólida en todos los niveles, lo que garantiza una eficacia notable en la prestación de servicios. No obstante, se identifican áreas de mejora en cuanto a los incentivos y el reconocimiento al personal, elementos clave para potenciar la satisfacción y motivación laboral. A pesar de estos desafíos, el

compromiso de la organización con el cumplimiento de las funciones y las regulaciones es evidente.

Servicios

Los servicios ofrecidos por la CTIC, en particular sus programas de capacitación, son ampliamente reconocidos por aportar un valor adicional significativo a sus clientes. La innovación en sus servicios es consistente y suele ser estimulada por cambios en la regulación o por requerimientos específicos del sector eléctrico, destacando la necesidad de que la organización permanezca actualizada y adaptada a las tendencias y desafíos del mercado.

Precios o retribuciones

El CTIC fija los precios para cubrir los costes y garantizar servicios de calidad. La política de precios está diseñada para ser transparente con los clientes. Este enfoque refuerza el compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Al dar prioridad a las necesidades o requerimientos de los clientes sobre los beneficios del servicio.

Instalaciones y recursos

La CTIC dispone de instalaciones y recursos tecnológicamente avanzados, que son fundamentales para la ejecución de sus operaciones. No obstante, la entidad ha identificado áreas de mejora dentro de su infraestructura, con especial atención en la sostenibilidad y la adaptación ambiental. En este contexto, la CTIC se ha comprometido a llevar a cabo actualizaciones que, además de mejorar el ambiente de trabajo, buscan incrementar la eficiencia operativa de la organización.

Economía y finanzas o rendimiento

El apartado financiero considera que es complicado, debido a que dependen directamente de los convenios y de la CENTROSUR, su capacidad de reacción financiera es limitada. Además, no se busca la rentabilidad sino cubrir costos operativos únicamente.

Información y comunicación

Pese a que la comunicación interna es bastante buena, existen oportunidades de mejora en la comunicación externa. Sus fuentes principales de información son sus sistemas tecnológicos y se gestiona la información mediante un software llamado GLPI.

Toma de decisiones

La toma de decisiones en la CTIC se estructura a través de comités de gobernanza y procesos internos que aseguran la inclusión de todas las partes relevantes. Las decisiones se basan en regulaciones del sector, necesidades operativas y el bienestar del sistema, los directores y altos mandos de la CTIC.

Contingencias

La CTIC está preparada para cambios inesperados. Estos cambios pueden estar relacionados con el personal, los procesos, servicios o el mercado. La organización dispone de protocolos de análisis, planificación y desarrollo. Estos protocolos garantizan una respuesta rápida y eficaz a cualquier reto o circunstancia.

1.3.1.2. Valores estratégicos.

Los valores de una empresa son las creencias, características y normas de comportamiento que guían el direccionamiento de una empresa. Estos valores incluyen la equidad, la integridad, el comportamiento ético, la innovación, el trabajo en equipo, la alta calidad, el servicio superior al cliente, la responsabilidad social y la ciudadanía comunitaria, entre otros factores que se pueden llegar a considerar (Saltos Aguilar et al., 2022).

Llevar a cabo un correcto planteamiento de los valores estratégicos, permitirá identificar los valores que tendrán un mayor impacto en el futuro de la organización como mercados, personal idóneo, políticas gerenciales, prioridades y expectativas entre otros. Sirve como base para la formulación de la visión, misión, estrategia empresarial y los planes estratégicos, tácticos y operativos

(MANRIQUE, 2018). Los valores estratégicos se clasifican en un orden de importancia en donde NI significa nada importante y SI, sumamente importante. A continuación, se muestran los valores de la CTIC en la **Tabla 2.**

NI: Nada Importante.

PI: Poco Importante.

I: Importante.

MI: Muy Importante.

SI: Sumamente importante.

Tabla 2.
Valores estratégicos de la CTIC.

Valor	NI	PI	I	MI	SI	Caracterización
Atención al cliente.					X	Nos comprometemos a proporcionar un servicio de atención al cliente eficaz, que supere las expectativas y garantice la satisfacción en cada atención.
Innovación en los servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's.					X	Nos esforzamos por innovar constantemente en nuestros servicios SAP, integrando nuevas funcionalidades y tecnologías para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario, manteniéndonos siempre a la vanguardia tecnológica para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Trabajo en equipo.					X	Fomentamos un entorno de trabajo en equipo colaborativo, en el cual la colaboración y la coordinación son importantes para abordar los problemas y alcanzar los mejores resultados de manera adecuada.
Agilidad.					X	Destacamos por nuestra rapidez ante a los diferentes cambios en el sistema, garantizando resultados rápidos y eficaces a las exigencias del entorno.
Adaptación.			X			
Personalización.					X	Adoptamos un enfoque personalizado hacia nuestros usuarios, comprendiendo sus necesidades individuales y proporcionando soluciones adaptadas a cada situación.
Equidad.			X			

Fuente: Elaboración propia.

Por ende, se seleccionaron entonces, como valores estratégicos, los cinco valores que fueron **SI** (Sumamente importante) y que consta en la **tabla 2.**

1.3.1.3. Visión.

Luego de conocer cuáles fueron los valores estratégicos más importantes para la Dirección de la CTIC, se procede con el planteamiento de la visión, en el cual, se representa la dirección visual hacia donde la organización aspira ser en un futuro determinado, según la alta gerencia y los *stakeholders*. En base a ello, se definió la visión respondiendo las siguientes preguntas: “¿Quiénes somos? ¿A dónde aspiramos llegar? ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos? ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado? ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?” (Coronel, 2018).

Por lo cual, mediante las preguntas mencionadas anteriormente se establece la siguiente declaratoria de la visión:

“Para el año 2029, nos proponemos ser líderes nacionales en los servicios técnicos especializados en sistemas nacionales de las ED’s, dejando de ser una dirección temporal para convertirnos en un centro de servicios tecnológicos consolidado.”

1.3.1.4. Misión.

Según, Coronel (2018), la misión es un eje fundamental para la toma de decisiones y ejecución de acciones importantes para la Organización, por lo tanto, se planteó una misión para la Dirección de CTIC con base a las siguientes preguntas: “¿Qué somos? ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar? ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos? ¿Por qué y para qué existimos? ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo? ¿Cómo creamos valor? ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?” (Coronel, 2018). Por lo cual, mediante las preguntas mencionadas anteriormente se establece la siguiente declaratoria de la misión:

"En el Centro Temporal de implementación y Competencias (CTIC), nos destacamos en impulsar el desarrollo tecnológico, enfocado en el trabajo en equipo, comprometidos en dar calidad a los servicios técnicos especializados en los sistemas de las ED’s a nivel nacional,

proporcionando soluciones innovadoras y generando valor a largo plazo."

1.3.1.5. Estrategia de la Dirección de la CTIC.

La estrategia empresarial es un elemento esencial en la gestión corporativa, pues ésta representa el plano que guía el logro de metas y el crecimiento sostenible de la organización (Freije Uriarte & Freije Obregón, 2019). A continuación, se presenta la Matriz de la identificación de los factores estratégicos en la **Tabla 3** con los factores estratégicos más relevantes para la CTIC.

Tabla 3.

Matriz de Identificación de factores de la CTIC.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Calidad en los servicios tecnológicos.	Innovación en los servicios tecnológicos de las ED's.	Trabajo en equipo.	Eficiencia operativa.	Satisfacción con el cliente.	Horizontal
Calidad en los servicios tecnológicos.		1	1	0	0	2
Innovación en los servicios tecnológicos de las ED's.			1	1	1	3
Trabajo en equipo				1	0	1
Eficiencia operativa					0	0
Satisfacción con el cliente.						0
Verticales (blancos)	0	0	1	1	3	
Horizontales (unos)	2	3	1	0	0	
Total	2	3	2	1	3	
Orden de importancia	3	1	4	5	2	

Fuente: Elaboración propia.

Fuerza Impulsora:

- Innovación en los servicios tecnológicos de las ED's.

Factores clave de éxito:

- Satisfacción con el cliente.
- Calidad en los servicios tecnológicos.

- Trabajo en equipo.
- Eficiencia operativa.

Declaratoria:

Nuestra estrategia de trabajo se basa en la innovación en los servicios tecnológicos en las empresas distribuidoras de energía eléctrica (ED's) a nivel nacional, brindando un buen servicio de alta calidad, con un equipo de trabajo altamente especializado, para proporcionar un funcionamiento eficiente, y así lograr superar las expectativas razonables de nuestros clientes.

1.4. Conclusión.

En conclusión, en el capítulo 1 se realizó un análisis situacional inicial en el cual se dieron a conocer varios aspectos como: Mercado, Personal, Productos y servicios, Precios o retribuciones, Instalaciones y recursos, Economía y finanzas o rendimiento, Información y comunicación, Toma de decisiones y Contingencias. Además, se establecieron los valores estratégicos dentro de los cuales se destacaron, la atención al cliente, innovación en los servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's, trabajo en equipo, agilidad y personalización. Estos valores representan la base de la cultura organizacional y fueron compartidos por todos los miembros que lo conforman, contribuyendo así a la definición de la identidad de la CTIC.

Las opiniones expresadas por todo el equipo y dirección, demostraron una visión colectiva al transformar a la CTIC, de un centro temporal a un centro de servicios tecnológicos, plenamente constituido, capaz de gestionar recursos y tomar decisiones claves de manera autónoma. En cuanto a la misión, el Centro Temporal de Implementaciones y Competencias, se percibe como líderes en implementar sistemas de gestión de la información en las Empresas Distribuidoras Eléctricas, destacando que mantiene un personal altamente capacitado capaz de tomar decisiones clave y gestionar recursos. Todos estos factores resultan sumamente importantes pues, reflejan las aspiraciones y propósitos de la CTC.

Capítulo II

2. Planificación a largo plazo

2.1. Conceptualización.

La CTIC se posiciona como una unidad estratégica de negocios dentro de las empresas eléctricas a nivel nacional, su actividad principal se da en la implementación, soporte de sistemas tecnológicos y la gestión de la información. Parte fundamental para que estas actividades funcionen es necesario llevar a cabo la planificación a largo plazo, donde la gerencia establece un periodo de tiempo determinado para que el negocio sea considerado como estable, con escasas variaciones políticas, sociales y económicas. Según Gálvez (2008), la empresa basándose en su experiencia previa, establece objetivos y pronósticos para el largo plazo. Estos objetivos y pronósticos pueden ser de diversa índole, como, por ejemplo, aumentar el rendimiento, expandirse a nuevos mercados o lanzar nuevos servicios.

La duración del largo plazo, se ha acortado a causa de la tecnología y la globalización. En el pasado, se consideraba un plazo de hasta diez años, pero actualmente se estima que es de entre tres y cinco años. En definitiva, el largo plazo es un período en el que la empresa busca consolidarse y alcanzar sus objetivos. Es importante que la empresa se prepare para los posibles cambios que puedan ocurrir en este periodo (Gálvez, 2008).

2.2. Temas estratégicos.

En el mundo empresarial la planificación a largo plazo es fundamental para el éxito de una empresa. No obstante, para que este proceso pueda iniciarse es necesario mantener claro los conceptos de temas estratégicos, pues estos guiarán a la empresa hacia su futuro deseado (Coronel, 2018, 2018).

Los temas estratégicos son procesos y áreas de gestión de vital importancia para la empresa. Estos se encuentran relacionados con estrategias generales y sus factores claves de desempeño que abarcan tanto los procesos operativos como áreas de gestión, permitiendo delimitar el ámbito en el que se desarrollará la planificación a largo plazo lo que proporcionará a la empresa enfocarse en los asuntos de mayor relevancia para su éxito. Facilitando el desarrollo de planes específicos para cada tema, lo que hará posible la gestión y seguimiento, así como proyección y crecimiento a largo plazo (Kaplan & Norton, 2016).

Los principales propósitos de los Temas Estratégicos buscan que tanto la visión, misión y estrategia empresarial se conviertan en acciones concretas. Facilitar la gestión de los asuntos críticos para el futuro de la empresa, mediante la definición de objetivos y planes estratégicos específicos, al igual que priorizar la planificación a largo plazo (Coronel, 2018). A continuación, en la **Tabla 4** se identificaron los temas estratégicos de la CTIC mediante la siguiente matriz dando una ponderación con A, B y C, en donde A significa alto y C bajo. Sin embargo, C, no significa que el tema estratégico no sea relevante.

Tabla 4.
Temas Estratégicos de la CTIC.

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS					
TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
	A	B	C		
Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	X			Explorar nuevos sistemas y tecnologías innovadoras para mantenernos en el mercado y ofrecer soluciones rápidas y eficientes, logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes.	De procesos internos.
Expansión del mercado y diversificación de nuevos servicios.		X			
Calidad y mejora continua de los servicios.	X			Brindar un servicio de calidad, implementando procesos de mejora continua para cumplir todos los requerimientos de los clientes.	Del cliente y otros <i>stakeholders</i> .
Crecimiento del trabajo en equipo.		X			
Optimización de los procesos de la organización.	X			Desarrollar métodos para mejorar la eficiencia y productividad de los procesos internos, reduciendo tiempos y costos para impulsar el crecimiento de la CTIC.	<ul style="list-style-type: none"> - De procesos internos. - Económica y financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Se eligieron como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

TEMAS CRÍTICOS:

- **Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas:** Innovar y actualizar constantemente los sistemas y tecnologías para mantenerse actualizados y mejorar la competitividad en el mercado.
- **Calidad y mejora continua de los servicios:** Garantizar altos estándares de calidad en los servicios, buscando continuamente maneras de mejorar la satisfacción de los clientes abarcando todas sus necesidades.
- **Optimización de los procesos de la organización:** Mejorar la eficiencia y reducción de los costos mediante levantamiento y optimización de los procesos (Coronel, 2018).

2.3. Asuntos estratégicos.

Los asuntos estratégicos son aspectos tanto internos como externos, los cuales representan especial relevancia para la organización, estos asuntos se encuentran dentro de los temas críticos los cuales influyen en el cumplimiento de la futura visión, misión y la estrategia empresarial, considerando los valores estratégicos declarados anteriormente (Porter, 1980).

Los asuntos externos son todas aquellas oportunidades que se presentan en distintas circunstancias y que se espera que tengan un aspecto positivo en la organización. Por un lado, se encuentran las Oportunidades, las cuales se espera tener un impacto positivo en la organización, y por el otro lado se encuentran las Amenazas, las cuales pueden llegar a generar un impacto negativo dentro de la organización (Porter, 1980).

Los asuntos internos representan las fortalezas y debilidades, por un lado, están las fortalezas las cuales son aspectos a favor que diferencia a la organización de la competencia, mientras que las debilidades son particularidades que requieren ser atendidas para mejorar el desempeño y la competitividad (Porter, 1980).

A continuación, se nos muestra en la **Tabla 5**. Los Asuntos estratégicos definidos para la CTIC.

Tabla 5.
Asuntos estratégicos.

Definición de los Asuntos Estratégicos.	
Temas Críticos Estratégicos	Asuntos estratégicos
	FORTALEZA
Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.
Calidad y mejora continua de los servicios.	Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's.
Optimización de los procesos de la organización.	Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.
	DEBILIDADES
Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	La CTIC presenta demoras en la implementación de los sistemas y tecnologías
Optimización de los procesos de la organización.	La CTIC no presenta documentación de los procesos.
Calidad y mejora continua de los servicios.	La CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, lo cual limita la optimización de las condiciones laborales y la eficiencia operativa.
	OPORTUNIDADES
Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	Exploramos oportunidades en desarrollo en el mercado tecnológico para ofrecer soluciones avanzadas.
Calidad y mejora continua de los servicios.	Identificamos nuevas formas de mejorar la calidad de los servicios tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.
Optimización de los procesos de la organización.	Explotamos nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales.
	AMENAZAS
Calidad y mejora continua de los servicios.	La falta de adaptación a los cambios del mercado puede ocasionar que nuestros servicios sean obsoletos.
Optimización de los procesos de la organización.	La falta de documentación de los sistemas tecnológicos puede hacer que los procesos organizacionales sean menos eficientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. Análisis FO-FA-DO-DA.

El análisis FO-FA-DO-DA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Los puntos fuertes son capacidades y recursos internos que dan a una organización una ventaja competitiva. Las oportunidades son condiciones externas que pueden aprovecharse en beneficio de la organización. Las debilidades son limitaciones internas que sitúan a la organización en desventaja.

Las amenazas son condiciones externas que pueden poner en peligro el éxito de la organización (Talancón, 2007).

El objetivo principal del análisis FO-FA-DO-DA es obtener una perspectiva más amplia de la situación actual de la organización y de su entorno, con el fin de emplear estrategias clave para alcanzar sus objetivos. Las ventajas de utilizar esta matriz incluyen la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones estratégicas basadas en datos reales, el aprovechamiento de oportunidades de mercado y el desarrollo de estrategias para mitigar posibles amenazas (Talancón, 2007).

En la **Tabla 6**, se presenta el análisis FO-FA-DO-DA realizado con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades anteriormente desarrolladas.

Tabla 6.

Matriz de Análisis FO-FA-DO-DA.

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA								
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Exploramos oportunidades en desarrollo en el mercado tecnológico para ofrecer soluciones avanzadas.	Identificamos nuevas formas de mejorar la calidad de los servicios tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.	Explotamos nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales.	La falta de adaptación a los cambios del mercado puede ocasionar que nuestros servicios sean obsoletos.	La falta de documentación de los sistemas tecnológicos puede hacer que los procesos organizacionales sean menos eficientes.		
FORTALEZAS	Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.	1	1	0	1	0	3	1
	Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's	0	1	1	1	0	3	2
	Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	0	0	1	0	1	2	3
DEBILIDADES	La CTIC presenta demoras en la implementación de los sistemas y tecnologías	1	1	1	1	0	4	1
	La CTIC no presenta documentación de los procesos.	0	1	1	0	1	3	2
	La CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, lo cual limita la optimización de las condiciones laborales y la eficiencia operativa.	0	1	1	0	0	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Todas las fortalezas y debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible de 4, fueron seleccionadas todas ellas como asunto crítico.

Asuntos críticos:

- Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.
- Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's.
- Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.
- La CTIC presenta excesos de demora en la innovación de los sistemas y tecnologías.
- La CTIC no presenta documentación de los procesos.

2.3.2. Evaluación de asuntos estratégicos.

Los resultados que se obtuvieron en la **Tabla 7**, evidencian que los asuntos críticos tienen mayor robustez estratégica a comparación de los asuntos estratégicos externos, por lo tanto, se debería potenciar estrategias para aprovechar esa robustez interna de la organización como: explorando nuevas oportunidades de desarrollo en el mercado, mejorando la calidad de los servicios tecnológicos y explorando nuevos métodos para mejorar los procesos.

Tabla 7.

Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos.

Evaluación de la Robustez estratégica			
Asuntos Críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.	40%	4	1.6
Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's.	20%	3	0.6
Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	15%	3	0.45

Debilidades			
La CTIC presenta demoras en la implementación de los sistemas y tecnologías.	10%	2	0.2
La CTIC no presenta documentación de los procesos.	10%	1	0.1
La CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, lo cual limita la optimización de las condiciones laborales y la eficiencia operativa.	5%	2	0.1
Total	100%		3.05
Asuntos estratégicos externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Exploramos oportunidades en desarrollo en el mercado tecnológico para ofrecer soluciones avanzadas.	35%	4	1.4
Identificamos nuevas formas de mejorar la calidad de los servicios tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.	20%	3	0.6
Explotamos nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales.	15%	3	0.45
Amenazas			
La falta de adaptación a los cambios del mercado puede ocasionar que nuestros servicios sean obsoletos.	15%	1	0.15
La falta de documentación de los sistemas tecnológicos puede hacer que los procesos organizacionales sean menos eficientes.	15%	2	0.3
Total	100%		2.9

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. Estrategia de valor.

La estrategia de valor pretende mejorar los beneficios para todas las partes implicadas en una empresa. Buscan cómo utilizar los puntos fuertes internos de la empresa y las oportunidades externas, reduciendo al mismo tiempo las debilidades internas y protegiendo los riesgos externos. La generación de valor se consigue identificando y capitalizando nichos de mercado sin explotar, lo que permite a las organizaciones crecer sin enfrentarse directamente a los competidores (Kim & Mauborgne, 2005).

Para emplear estas estrategias se inicia con un análisis meticuloso de los factores internos y externos, empleando herramientas como el análisis FO-FA-

DO-DA para diseñar estrategias que se sincronicen con las metas a largo plazo de la organización (Guerras Martín & Navas López, 2016). A continuación, en la **Tabla 8** se presenta la Matriz de la formulación de la estrategia de valor.

Tabla 8.
Matriz de la estrategia de valor.

ESTRATEGIA DE VALOR	
Estrategias FO	
F1O1	Nos enfocamos en emplear nuevas tecnologías para aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado proporcionando soluciones avanzadas y así, satisfacer las necesidades de los clientes.
F1O2	Buscamos continuamente nuevas tecnologías y sistemas, identificando formas innovadoras de elevar la calidad de nuestros servicios tecnológicos en los sistemas nacionales de las ED's.
F1O3	Es necesario adaptamos a las nuevas tecnologías para satisfacer a nuestros clientes y adaptar nuevos métodos innovadores que incrementen la eficiencia de nuestros procesos.
F2O1	Mantenemos altos niveles de calidad y nos enfocamos en la mejora continua para ofrecer soluciones avanzadas en los sistemas nacionales de las ED's.
F2O2	Buscamos siempre tener altos niveles de calidad y mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
F2O3	Nos enfocamos en mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales para mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua.
F3O1	Optimizamos continuamente nuestros procesos para mejorar la eficiencia operativa, lo que nos permite explorar nuevas oportunidades en el mercado tecnológico.
F3O2	Utilizamos nuestra experticia para identificar y optimizar procesos en los sistemas y tecnologías que mejoren la calidad de los servicios tecnológicos.
F3O3	Incorporamos nuevos métodos para optimizar los procesos de los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.
Estrategias FA	
F1A1	Nos adaptamos a nuevas tecnologías para estar preparados a los cambios en el mercado, asegurando que nuestros servicios sean permanentes y actualizados.
F1A2	Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías, permitiéndonos establecer la documentación precisa y avanzada de los sistemas.
F2A1	Nuestro enfoque en la calidad y mejora continua nos equipa para adaptarnos rápidamente a los cambios de mercado, evitando que nuestros servicios se vuelvan obsoletos.
F2A2	Es necesario establecer procesos organizacionales para mejorar calidad de los servicios y tecnologías, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.
F3A1	La constante optimización de los procesos nos protege contra los riesgos de obsolescencia en el mercado.
F3A2	Desarrollar documentación efectiva nos permite mejorar los servicios tecnológicos, manteniendo nuestra eficiencia operativa a la vanguardia.
Estrategias DO	
D1O1	A pesar de las demoras en la implementación de los servicios tecnológicos, buscamos activamente oportunidades en el mercado tecnológico para incorporar soluciones avanzadas a nuestros clientes.

D1O2	Mantenemos la calidad de nuestros servicios, a pesar de las demoras en la implementación de los sistemas tecnológicos.
D1O3	Buscamos continuamente nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos mitigando las demoras en la implementación de los sistemas.
D2O1	Creemos y mantenemos registros de los procesos de la organización para ofrecer soluciones avanzadas a nuestros clientes.
D2O2	Mejoramos la calidad de los servicios tecnológicos y satisfacemos las necesidades de los clientes al mantener un registro de los procesos organizacionales.
D2O3	Nos enfocamos en explorar nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos y contrarrestar la falta de documentación de los procesos.
D3O1	La CTIC a pesar de enfrentar limitaciones en su infraestructura, explora activamente oportunidades de mejora en el desarrollo de los servicios tecnológicos.
D3O2	Se debería mejorar la infraestructura de las instalaciones de la CTIC para mejorar aún más la calidad de los servicios tecnológicos.
D3O3	Gestionamos las limitaciones de la infraestructura de manera que no afecte la mejora de los procesos organizacionales.
Estrategias DA	
D1A1	Buscamos minimizar las demoras de la implementación de los sistemas para adaptarnos de manera más rápida a los cambios del mercado.
D1A2	Nos comprometemos a desarrollar y mantener registro detallados de nuestros sistemas y procesos tecnológicos.
D2A1	Implementamos medidas para actualizar nuestros servicios y gestionamos la documentación de los procesos.
D2A2	Adaptamos estrategias para crear documentación precisa que respalde la eficiencia de nuestros procesos organizacionales.
D3A1	Gestionamos activamente las deficiencias en la infraestructura para mitigar su impacto negativo en nuestra capacidad de adaptación a los cambios del mercado.
D3A2	Aunque la CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, implementamos soluciones innovadoras y estrategias de gestión ágil que nos permitan mantener los procesos más eficientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz, se formularon las estrategias de valor para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por lo tanto, se estableció una relación entre fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y, por último, debilidades y amenazas (DA).

2.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son metas a mediano y largo plazo, que buscan cumplir la misión de la organización, estos objetivos representan los resultados más relevantes que se desea cumplir generalmente en un lapso de 3 a 5 años. Para que un objetivo esté correctamente planteado necesita cumplir con una serie de características

como ser coherente en el largo, mediano y largo plazo, alcanzarlo con el menor costo posible (Kaplan & Norton, 2016).

Por lo tanto, los objetivos deben ser siempre:

- **Cuantificables:** Pueden ser expresados en términos cuantitativos lo que significa que pueden ser definidos mediante valores numéricos, este objetivo establece el cambio y el momento.
- **Realizables:** Los objetivos deben ser realistas, proponer objetivos estratégicos que se sabe que se pueden llegar a cumplir
- **Comprensibles:** Deben estar escritos en palabras muy sencillas para que todos los involucrados sepan comprenderlo (Kaplan & Norton, 2016).

Tabla 9.

Objetivos estratégicos de la CTIC.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO
Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.	F1O1	Nos enfocamos en emplear nuevas tecnologías para aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado proporcionando soluciones avanzadas y así, satisfacer las necesidades de los clientes.	Aumentar la participación en el mercado en al menos un 15% en los próximos 3 años, a través de la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la documentación de procesos.
	F1O2	Buscamos continuamente nuevas tecnologías y sistemas, identificando formas innovadoras de elevar la calidad de nuestros servicios tecnológicos en los sistemas nacionales de las ED's.	
	F1O3	Es necesario adaptamos a las nuevas tecnologías para satisfacer a nuestros clientes y adaptar nuevos métodos innovadores que incrementen la eficiencia de nuestros procesos.	
	F1A1	Nos adaptamos a nuevas tecnologías para estar preparados a los cambios en el mercado, asegurando que nuestros servicios sean permanentes y actualizados.	
	F1A2	Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías, permitiéndonos establecer la documentación precisa y avanzada de los sistemas.	
Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos	F2O1	Mantenemos altos niveles de calidad y nos enfocamos en la mejora continua para ofrecer soluciones avanzadas en los sistemas nacionales de las ED's.	Incrementar la eficiencia operativa en al menos un 20% en los próximos 3 años, mediante la integración de tecnologías
	F2O2	Buscamos siempre tener altos niveles de calidad y mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	

especializados en sistemas nacionales de las ED's.	F2O3	Nos enfocamos en mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales para mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua.	avanzadas y estableciendo un sistema de documentación efectiva.
	F2A1	Nuestro enfoque en la calidad y mejora continua nos equipa para adaptarnos rápidamente a los cambios de mercado, evitando que nuestros servicios se vuelvan obsoletos.	
	F2A2	Es necesario establecer procesos organizacionales para mejorar calidad de los servicios y tecnologías, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.	
Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	F3O1	Optimizamos continuamente nuestros procesos para mejorar la eficiencia operativa, lo que nos permite explorar nuevas oportunidades en el mercado tecnológico.	Mejorar la productividad en servicios tecnológicos en al menos un 40% en los próximos 4 años.
	F3O2	Utilizamos nuestra experticia para identificar y optimizar procesos en los sistemas y tecnologías que mejoren la calidad de los servicios tecnológicos.	
	F3O3	Incorporamos nuevos métodos para optimizar los procesos de los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	
	F3A1	La constante optimización de los procesos nos protege contra los riesgos de obsolescencia en el mercado.	
	F3A2	Desarrollar documentación efectiva nos permite mejorar los servicios tecnológicos, manteniendo nuestra eficiencia operativa a la vanguardia.	
La CTIC presenta demoras en la implementación de los sistemas y tecnologías.	D1O1	A pesar de las demoras en la implementación de los servicios tecnológicos, buscamos activamente oportunidades en el mercado tecnológico para incorporar soluciones avanzadas a nuestros clientes.	Reducir el tiempo de los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías en al menos un 40% en los próximos 4 años.
	D1O2	Mantenemos la calidad de nuestros servicios, a pesar de las demoras en la implementación de los sistemas tecnológicos.	
	D1O3	Buscamos continuamente nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos mitigando las demoras en la implementación de los sistemas.	
	D1A1	Buscamos minimizar las demoras de la implementación de los sistemas para adaptarnos de manera más rápida a los cambios del mercado.	
	D1A2	Nos comprometemos a desarrollar y mantener registro detallados de nuestros sistemas y procesos tecnológicos.	
La CTIC no presenta documentación de los procesos.	D2O1	Creemos y mantenemos registros de los procesos de la organización para ofrecer soluciones avanzadas a nuestros clientes.	Optimizar los procesos de documentación organizacional para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y
	D2O2	Mejoramos la calidad de los servicios tecnológicos y satisfacemos las necesidades de los clientes al mantener un registro de los procesos organizacionales.	

	D2O3	Nos enfocamos en explorar nuevos métodos para mejorar la eficiencia de los procesos y contrarrestar la falta de documentación de los procesos.	tecnologías hasta un 70% en los próximos 4 años.
	D2A1	Implementamos medidas para actualizar nuestros servicios y gestionamos la documentación de los procesos.	
	D2A2	Adaptamos estrategias para crear documentación precisa que respalde la eficiencia de nuestros procesos organizacionales.	
La CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, lo cual limita la optimización de las condiciones laborales y la eficiencia operativa.	D3O1	La CTIC a pesar de enfrentar limitaciones en su infraestructura, explora activamente oportunidades de mejora en el desarrollo de los servicios tecnológicos.	Trasladar las operaciones a nuevas instalaciones de la CTIC en un plazo de al menos 5 años, diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos
	D3O2	Se debería mejorar la infraestructura de las instalaciones de la CTIC para mejorar aún más la calidad de los servicios tecnológicos.	
	D3O3	Gestionamos las limitaciones de la infraestructura de manera que no afecte la mejora de los procesos organizacionales.	
	D3A1	Gestionamos activamente las deficiencias en la infraestructura para mitigar su impacto negativo en nuestra capacidad de adaptación a los cambios del mercado.	
	D3A2	Aunque la CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, implementamos soluciones innovadoras y estrategias de gestión ágil que nos permitan mantener los procesos más eficientes.	

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos planteados en la **Tabla 9**, deberán ser cumplidos en conjunto por toda la organización, por tal razón, los objetivos fueron realizados de manera medible y cuantificable.

2.5. Indicadores clave de desempeño.

Los indicadores clave de desempeño se utilizan para evaluar aspectos críticos y estratégicos de una organización. Pueden ser variables cuantitativas o cualitativas relacionadas con objetivos estratégicos establecidos. Los indicadores claves de desempeño se utilizan para medir el progreso hacia estos objetivos estratégicos, además de describir, medir, controlar y mejorar parcialmente las actividades de la organización (Alfaro & Gómez, 2016).

En la Tabla 10, se observa la matriz que contiene los indicadores clave de desempeño de la CTIC.

Tabla 10.
Indicadores clave de desempeño.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Aumentar la participación en el mercado en al menos un 15% en los próximos 3 años, a través de la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la documentación de procesos.	% de participación en el mercado.
Incrementar la eficiencia operativa en al menos un 20% en los próximos 3 años, mediante la integración de tecnologías avanzadas y estableciendo un sistema de documentación efectiva.	Número defectos en el sistema.
Mejorar la productividad en servicios tecnológicos en al menos un 40% en los próximos 4 años.	% de Productividad.
Reducir el tiempo de los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías en al menos un 40% en los próximos 4 años.	Tiempo de implementación de sistemas y tecnologías.
Optimizar los procesos de documentación organizacional para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías hasta un 70% en los próximos 4 años.	Número de procesos levantados.
Trasladar las operaciones a nuevas instalaciones de la CTIC en un plazo de al menos 5 años, diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos	% de avance del traslado de las oficinas.

Fuente: Elaboración propia.

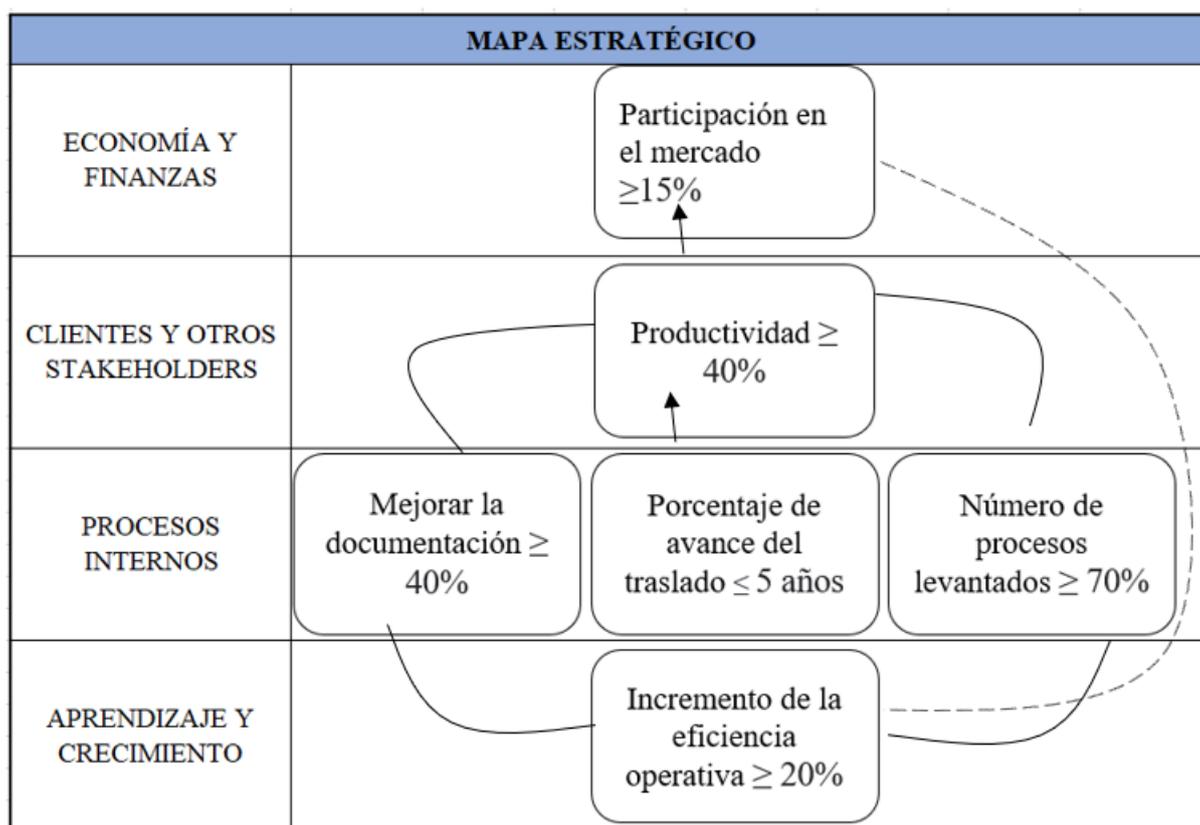
2.6. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permitió a las empresas adaptarse a enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y recursos financieros con la estrategia de su organización. El CMI facilita la descripción y comunicación de una estrategia de forma coherente y clara, proporcionando un marco que no existía previamente para describir estrategias de manera tan estructurada. Además, se menciona que el CMI se convierte en la piedra angular de un "nuevo sistema de gestión estratégica", permitiendo a las organizaciones describir y comunicar su estrategia de manera efectiva (Kaplan & Norton, 2016).

2.6.1. Mapa estratégico.

En la siguiente **Tabla 11**, se muestra la interrelación que existe entre las perspectivas con los objetivos estratégicos de la CTIC en el mapa estratégico.

Gráfico 2.
Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

2.6.2. Tablero de Control.

El plan estratégico es un marco detallado y metodológico cuyo propósito es orientar a la gestión estratégica a cumplir sus objetivos organizacionales. Éste permite no solo fundamentar y rastrear los resultados de los objetivos estratégicos, sino también garantizar la implantación ordenada de las estrategias de valor, promover la intervención interdisciplinaria, comunicar las metas de crecimiento y servir de fundamento para la elaboración de los planes operativos anuales (Coronel, 2018).

Con lo anteriormente mencionado, se presenta la **Tabla 12**, con todos los aspectos necesarios como: perspectivas, temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategia integral de valor, y el presupuesto referencial para la CTIC.

Tabla 11.
Tablero de Control.

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Económica y finanzas.	Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	Nos enfocamos en adaptarnos a las nuevas tecnologías y sistemas para satisfacer todas las necesidades del cliente.	Aumentar la participación en el mercado en al menos un 15% en los próximos 3 años, a través de la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la documentación de procesos.	% de participación en el mercado.	Nos enfocamos en la innovación constante y la adaptación de nuevas tecnologías para elevar la calidad y la eficiencia de nuestros servicios, al integrar tendencias avanzadas y métodos innovadores, asegurando que nuestros servicios estén actualizados y alineados con las expectativas del mercado.	\$30.000
Procesos internos Capacitaciones.	Calidad y mejora continua de los servicios.	Buscamos mantener altos niveles de calidad y avanzar hacia la mejora continua de nuestros servicios tecnológicos especializados en sistemas nacionales de las ED's.	Incrementar la eficiencia operativa en al menos un 20% en los próximos 3 años, mediante la integración de tecnologías avanzadas y estableciendo un sistema de documentación efectiva.	Número de defectos en el sistema.	Mantenemos un compromiso con la calidad y mejora continua enfocándonos en optimizar los procesos organizacionales para ofrecer soluciones avanzadas.	\$60.000
Clientes y otros <i>stakeholders</i> .	Optimización de los procesos de la organización.	Mantenemos una constante identificación y optimización de los procesos en los sistemas y tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	Mejorar la productividad en servicios tecnológicos en al menos un 40% en los próximos 4 años.	% de Productividad.	Mejoramos constantemente nuestros procesos y tecnologías para aumentar la eficiencia operativa, lo que nos permite adaptarnos al mercado y mantenernos a la vanguardia, evitando la obsolescencia y explorando nuevas oportunidades.	\$125.000
Aprendizaje y crecimiento.	Desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas.	La CTIC presenta demoras en la implementación de los sistemas y tecnologías.	Mejorar los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías en al menos un 40% en los próximos 4 años.	Tiempo de implementación de sistemas y tecnologías.	A pesar de las demoras en la implementación, nos esforzamos en mantener la calidad de nuestros servicios y buscamos constantemente nuevas formas de agilizar nuestros procesos.	\$150.000
Procesos internos.	Optimización de los procesos de la organización.	La CTIC no presenta documentación de los procesos.	Optimizar los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías hasta un 70% en los próximos 4 años.	Número de procesos levantados.	Buscamos crear y mantener una documentación precisa de nuestros procesos organizacionales, que nos permitan mejorar la calidad de nuestros servicios.	\$85.000

Procesos internos	Optimización de los procesos de la organización.	La CTIC enfrenta limitaciones en su infraestructura, lo cual limita la optimización de las condiciones laborales y la eficiencia operativa.	Trasladar las operaciones a nuevas instalaciones de la CTIC en un plazo de al menos 5 años, diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos.	% de avance del traslado de las operaciones.	Gestionamos activamente las limitaciones de nuestra infraestructura, para minimizar el impacto en la calidad de nuestros servicios.	\$5.700.000.00
TOTAL						\$6.150.000.00

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Conclusión.

Después de haber culminado el capítulo 2 podemos decir que la planificación estratégica a largo plazo emerge como un componente primordial para asegurar la adaptabilidad ante avances tecnológicos y los cambios que se presentan en el sector energético. Mediante la identificación de los temas estratégicos se demostró que el desarrollo de nuevas tecnologías, la mejora en la calidad de los servicios y la optimización de los procesos son componentes fundamentales para mantener una visión anticipada, no solo de los posibles desafíos, sino que también de oportunidades que se pueden llegar a presentar.

A Partir de este enfoque nace los temas estratégicos críticos, asuntos estratégicos, análisis FO-FA-DO-DA, los cuales facilitan a que los objetivos estratégicos están alineados a acciones concretas que garanticen el cumplimiento y proporcionen un crecimiento sostenido en la innovación y la calidad de las tecnologías de información y comunicaciones en el sector energético. Dentro de los indicadores claves de desempeño (KPI) se destacan el porcentaje de participación de mercado, productividad, tiempo de implementación de los sistemas y tecnologías, número de procesos levantados los cuales no solo miden el éxito de las estrategias, también ayudan a mantener altos niveles de calidad y percepciones valiosas para la toma de decisiones, asegurado que la CTIC se mantenga en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Capítulo III.

3. Planificación a corto plazo.

3.1. Conceptualización.

En este capítulo se plantea la planificación a corto plazo para la CTIC, esta constituye un punto clave en la cadena de planificación estratégica dado que promueven acciones a corto plazo que llevarán a la CTIC hacia el cumplimiento de sus metas. Esta planificación está enfocada en los objetivos a corto plazo y el plan operativo anual, esto no solo ayudará a la organización a mantener un enfoque en sus actividades cotidianas, sino que también asegura que cada paso que den esté alineado a sus objetivos estratégicos.

3.2. Planificación a corto plazo.

La planificación a corto plazo es un proceso donde una organización define metas y acciones concretas a alcanzar dentro de un año. A diferencia de la planificación a largo plazo, donde se establece un camino a seguir a largo plazo y se centra en la visión global de la organización, la planificación a corto plazo se dirige hacia logros más inmediatos y palpables (Robbins & Coulter, 2010) Esta forma de planificación es crucial para el éxito organizacional, pues a través de la adopción de esta se emplearán metas y objetivos a corto plazo que servirán como escalones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2016).

Tabla 12.
Plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO																						
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nos centramos en la innovación continua y en la adaptabilidad tecnológica para mejorar la calidad y eficiencia de nuestros servicios tecnológicos, a través de la optimización de procesos y el desarrollo de una documentación estandarizada, respondiendo activamente a las necesidades de las ED'S y unidades de negocio, superando las limitaciones de la infraestructura, garantizando soluciones avanzadas para nuestros clientes.																						
ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL															RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Nos enfocamos en la innovación constante y la adaptación de nuevas tecnologías para elevar la calidad y la eficiencia de nuestros servicios, al integrar tendencias avanzadas y métodos innovadores, asegurando que nuestros servicios estén actualizados y alineados con las expectativas del mercado.																Ingeniero / Especialista.	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$72,000,00	Gerente.	Gestor de servicios.	Aumentar la participación en el mercado en al menos un 15% en los próximos 3 años, a través de la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la documentación de procesos.	% de participación en el mercado.
Mantenemos un compromiso con la calidad y la mejora continua enfocándonos en optimizar los procesos organizacionales para ofrecer soluciones avanzadas.																Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$95.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Incrementar la eficiencia operativa en al menos un 20% en los próximos 3 años, mediante la integración de tecnologías avanzadas y estableciendo un sistema de documentación efectiva.	Número defectos en el sistema.
Mejoramos constantemente nuestros procesos y tecnologías para aumentar la eficiencia operativa, lo que nos permite adaptarnos al mercado																Ingeniero / Especialista.	Equipos y Sistemas tecnológicos	\$125.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Mejorar la productividad en servicios tecnológicos en al menos un 40% en	% de Productividad.

y mantenernos a la vanguardia, evitando la obsolescencia y explorando nuevas oportunidades.																																los próximos 4 años.	
A pesar de las demoras en la implementación, nos esforzamos en mantener la calidad de nuestros servicios y buscamos constantemente nuevas formas de agilizar nuestros procesos.																			Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$50.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Reducir el tiempo de los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías en al menos un 40% en los próximos 4 años.	Tiempo de implementación de sistemas y tecnologías.								
Buscamos crear y mantener una documentación precisa de nuestros procesos organizacionales, que nos permiten mejorar la calidad de nuestros servicios.																			Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$85.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Optimizar los procesos de documentación organizacional para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías hasta un 70% en los próximos 4 años.	Número de procesos levantados.								
Gestionamos activamente las limitaciones de nuestra infraestructura, para minimizar el impacto en la calidad de nuestros servicios.																			Gerente y secretaria.	Equipos y documentación.	\$200.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Trasladar las operaciones a nuevas instalaciones de la CTIC en un plazo de al menos 5 años, diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos.	% de avance del traslado de las operaciones.								

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Objetivos a corto plazo.

Los objetivos a corto plazo se establecen como resultados y metas específicas para ser alcanzadas dentro de un tiempo determinado, generalmente en el plazo de un año, estos objetivos buscan el progreso continuo hacia metas más amplias. Los objetivos a corto plazo se caracterizan por ser claros, precisos y cuantificables lo que facilita su comprensión y ejecución de las mismas. Es de suma importancia que estos objetivos sean realistas y factibles, considerando el tiempo y los recursos de la organización. Así mismo estos tienen que estar alineados a los objetivos a largo plazo y estrategia empresarial (Jiménez, 2017). A continuación, se presenta la tabla 13 con los objetivos a corto plazo, planteados para la CTIC.

Tabla 13.
Objetivos a Corto Plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Aumentar la participación en el mercado en al menos un 15% en los próximos 3 años, a través de la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la documentación de procesos.	Finalizar la implementación de la solución comercial en al menos el 75% de las unidades de negocio en los próximos 12 meses.
Incrementar la eficiencia operativa en al menos un 20% en los próximos 3 años, mediante la integración de tecnologías avanzadas y estableciendo un sistema de documentación efectiva.	Iniciar la implementación de la solución Logística-Financiera ERP en al menos una unidad de negocio en los próximos 12 meses.
Mejorar la productividad en servicios tecnológicos en al menos un 40% en los próximos 4 años.	Establecer al menos tres nuevos convenios con empresas relacionadas con el sector eléctrico para la implementación de servicios y soluciones tecnológicas en los próximos 12 meses.
Reducir el tiempo de los procesos de documentación para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías en al menos un 40% en los próximos 4 años.	Reducir en al menos un 10% el tiempo promedio de la implementación de los sistemas de tecnologías, en los próximos 6 meses.
Optimizar los procesos de documentación organizacional para disminuir las demoras en la implementación de sistemas y tecnologías hasta un 70% en los próximos 4 años.	Documentar una línea base en al menos el 50% de los servicios que ofrece CTIC en los próximos 12 meses.
Trasladar las operaciones a nuevas instalaciones de la CTIC en un plazo de al menos 5 años, diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios tecnológicos.	Completar un plan detallado de traslado incluyendo diseño y presupuesto en los próximos 12 meses.

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Plan Operativo Anual.

Como última fase de la planificación estratégica se encuentra el plan operativo anual. El plan operativo anual facilita el cumplimiento de los objetivos a corto plazo establecidos dentro del plan estratégico. Para una correcta implementación es necesario realizar evaluaciones periódicas que ayuden a monitorear el cumplimiento de los

objetivos y faciliten una retroalimentación y aprendizajes oportunos que contribuyan a tener un impacto positivo en los planes de la organización. Su objetivo principal es identificar todo lo que ocurre en el entorno de la organización, gestionar y validar los objetivos a corto plazo y servir como instrumento de comunicación interna y externa (Coronel, 2018).

Tabla 14.
Plan Operativo Anual.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR: Nos enfocamos en la finalización de la implementación de soluciones comerciales y ERP logística-financiera, estableciendo nuevos convenios en el sector eléctrico, reduciendo tiempos de implementación de sistemas tecnológicos.

ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Desarrollar un cronograma detallado de las fases y actividades para la solución comercial.													Ingeniero / Especialista.	Equipos y herramientas del personal contratado.	\$30.000,00	Gerente.	Gestor de servicios.	Finalizar la implementación de la solución comercial en al menos el 75% de las unidades de negocio en los próximos 12 meses.	Informe de finalización de la implementación de la solución comercial.
Seleccionar la unidad de negocio para el plan Logístico-Financiero ERP.													Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$10.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Iniciar la implementación de la solución Logística-Financiera ERP en al menos una unidad de negocio en los próximos 12 meses.	Documentación del plan Logístico-Financiero ERP
Identificar y negociar con empresas potenciales.													Ingeniero / Especialista.	Equipos y Sistemas tecnológicos	\$1.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Establecer al menos tres nuevos convenios con empresas relacionadas con el sector eléctrico para la implementación de servicios y soluciones tecnológicas en los próximos 12 meses.	Número de acuerdos firmados.
Revisiones periódicas del proceso de implementación.													Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$15.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Reducir en al menos un 10% el tiempo promedio de la implementación de los sistemas de tecnologías, en los próximos 6 meses.	Tiempo de reducción de la implementación.

Levantar las acciones para documentar las tareas o actividades.														Ingeniero / Especialista.	Equipos y documentación.	\$30.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Documentar una línea base en al menos el 50% de los servicios que ofrece CTIC en los próximos 12 meses.	% de avance de la documentación.
Identificar las necesidades y evaluar posibles ubicaciones para el traslado.														Gerente y secretaria.	Equipos y documentación.	\$1.400.000,00	Gerente	Gestor de servicios.	Completar un plan detallado de traslado incluyendo diseño y presupuesto en los próximos 12 meses	Plan de traslado.
TOTAL															\$1.620.000.00					

Fuente: Elaboración propia

3.5. Conclusión.

Después de haber culminado el capítulo 3, destacamos la importancia tanto de los objetivos a corto plazo y el plan operativo anual, pues estos constituyen los pilares para ejecutar acciones diarias de la CTIC y garantizar una alineación y cumplimiento efectivo de la estrategia general de la organización en un periodo de tiempo corto.

La revisión periódica de cada uno de los objetivos reflejados en el plan operativo anual demuestra el compromiso por parte de la CTIC y a la vez que se demuestra la evolución constante y respuestas rápidas ante cambios repentinos del mercado. Los logros alcanzados, desde la implementación de nuevas soluciones tecnológicas hasta la planificación estratégica para el traslado de instalaciones, resaltan la efectividad de una planificación y evaluación cuidadosas de cada uno de ellos, estos no solo busca el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, sino también buscan fortalecer la capacidad de la organización para llevar al éxito a la CTIC en un entorno empresarial dinámico y competitivo, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión.

A través del desarrollo del presente trabajo de titulación, se logró cumplir con el Modelo de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral para el Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC). Esta estructura servirá para que la CTIC tome decisiones alineadas hacia el cumplimiento de sus objetivos y pueda, adaptarse a cambios y desafíos del mercado. Además, este modelo sienta las bases para que en un futuro la CTIC puede consolidarse como un centro de servicios tecnológicos independiente.

Con el análisis situacional inicial se pudo evidenciar que la CTIC se destaca por su atención personalizada y programas de capacitación los cuales son valorados por sus clientes. Cuenta con personal sumamente capacitado y una estructura organizacional capaz de proporcionar una respuesta rápida ante cualquier adversidad. Dentro del análisis situacional inicial, destaca la estrategia del CTIC de anteponer la calidad a los beneficios económicos. Concentrándose en relaciones a largo plazo con los clientes y en el manejo adecuado de los costos operativos. A nivel de infraestructura, aunque cuentan con todos los recursos tecnológicos para el cumplimiento de sus actividades, reconocen que existen oportunidades de mejora dentro de las instalaciones y áreas de trabajo.

La planificación estratégica a largo plazo establece una visión clara para el futuro de la CTIC, como una organización independiente capaz de tomar sus propias decisiones para alcanzar una posición de liderazgo no solo en el sector energético, sino que también en otros sectores con potencial de crecimiento. Este plan va desde el desarrollo de temas estratégicos, la identificación de indicadores clave de desempeño, y la integración de un Cuadro de Mando Integral que facilite el control y ajuste continuo de las estrategias implementadas.

La planificación a corto plazo estableció las acciones inmediatas que tiene que tomar la CTIC para que se pueda garantizar la mejora operativa y la efectividad en la gestión de sus recursos. Este enfoque a corto plazo es esencial para la agilidad organizacional, permitiendo a la CTIC adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado y a las exigencias tecnológicas emergentes. La ejecución del plan operativo anual se ha establecido como una herramienta valiosa para la consecución de metas específicas, asegurando el cumplimiento sostenido de los objetivos estratégicos.

Recomendaciones.

Se recomienda que la alta gerencia sea la encargada de aplicar, difundir y verificar el cumplimiento del Modelo de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, los encargados de cada departamento tienen que estar comprometidos en realizar revisiones y ajuste de las estrategias para responder de manera efectiva a los desafíos emergentes. Además, es esencial realizar evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Para una implementación correcta del modelo, se deben ofrecer capacitaciones regulares al personal, estas formaciones asegurarán que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para aplicar las estrategias y herramientas de manera efectiva. Es recomendable la contratación de Ingenieros de Producción, pues estos profesionales aportan una valiosa combinación de conocimientos técnicos y habilidades de gestión de operaciones.

Es fundamental promover un ambiente de iniciativa, participación y mejora continua en todas las áreas de la organización. Fomentar una cultura de constante evolución y adaptación facilitará el crecimiento sostenido del CTIC en un entorno energético y tecnológico que está en constante cambio.

Bibliografía.

- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). *Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública*. *methaodos revista de ciencias sociales*, 4(2). <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v4i2.124>
- CENTROSUR. (2022). *Plan-Estrategico-2022-2025 centro sur.pdf*.
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (1.^a ed.). Casa Editora Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceazuay.221>
- Freije Uriarte, A., & Freije Obregón, I. (2019). *La estrategia empresarial con método* (4^a edición revisada y aumentada). Desclée de Brouwer.
- Gálvez, L. R. (2008). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENCAJES*.
- Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5^a ed. rev. y act). Civitas.
- Jiménez, A. (2017). *Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo*. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n1/cofin12117.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* ([2a. ed. rev.]). Gestion 2000.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Grupo Editorial Norma.
- MANRIQUE BARRIENTOS, J. M. (2018). *SISTEMA SAP Y SU CONTRIBUCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE RESTAURANTES EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO, AÑO 2016*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración* (10a ed). Pearson Educación: Prentice-Hall.

Saltos Aguilar, W. M., Arguello Erazo, S. E., & Arévalo Palacios. (2022). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES*. EDITORIAL UNACH, 1-210.

<https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.56>

Talancón, H. P. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. 12(1).