

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL GALÁPAGOS

Sharon Torres Chica¹, Rosario Pineda López², Milton Aguas Flores³

¹ *Escuela Politécnica del Ejército – Maestría en Planificación y Dirección Estratégica*

² *Escuela Politécnica del Ejército- Director de Tesis*

³ *Escuela Politécnica del Ejército – Maestría en Planificación y Dirección Estratégica*

RESUMEN

Este Modelo de Gestión Estratégico, permitirá reestructurar a la administración de ELECGALAPAGOS, estableciendo desde el inicio de su aplicación una filosofía corporativa adecuada, una estructura orgánica que se retroalimente constantemente, además que permita establecer objetivos y estrategias, encaminados a mejorar sus procesos, y el servicio que presta a sus clientes.

Con la utilización de la herramienta del Balance SCORECARD, se implementará un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a planes de acción que permitan alinear la participación y desempeño de los miembros de la organización, el uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones estatales tienen son financieras, y estas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos; por tanto esta implementación nos permite contar con una estructura lógica de objetivos prioritarios, claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y medición del desempeño de la institución, logrando una apropiada y oportuna toma de decisiones de la administración.

A la velocidad que se viven los cambios de entorno político, social y empresarial del país, conduce a ELECGALAPAGOS a reformular sus objetivos de planificación a corto, mediano y largo plazo, a fin de conseguir satisfacción de los clientes, contribuyendo a la protección del ambiente con proyectos enfocados a la sostenibilidad de las Islas Galápagos.

Se ha definido que la estrategia genérica de la Empresa es la implementación de Energías Renovables y la aplicación de mecanismos de Eficiencia Energética. Para ello es necesario que ELECGALAPAGOS estudie y desarrolle cambios tecnológicos, informáticos y de comunicaciones, que ayuden para el cambio a energías alternativas, coadyuvando al desarrollo sustentable y sostenible del Distrito Especial Galápagos, que es obligación de todos conservarlo para las actuales y futuras generaciones.

PALABRAS CLAVE

Energía Renovable - Electricidad - Gestión - Estrategia - Planificación - Eficiencia Energética
- Islas Galápagos - Sustentable - Balance ScoreCard - Indicadores

ABSTRACT

The Strategic Management Model, will restructure ELECGALAPAGOS administration, establishing from the beginning of its implementation an appropriate corporate philosophy, an organizational structure that is constantly fed back, it's possible to establish objectives and strategies to improve their processes, and service provided to customers.

With the use of the Balanced Scorecard, will implement a management model that translates the strategy into related objectives measured by indicators, and linked to action plans that align the participation and performance of members of the organization, the use of this tool in the public sector is more effective than in the private, because without it, the only state organizations as they are financial, and these do not reveal whether it is creating value for citizens and therefore this implementation we allows for a logical structure of priorities, clearly identified and interrelated indicators fitted best to facilitate their implementation, monitoring, control and performance measurement of the institution, achieving an appropriate and timely decision-making administration.

At the rate changes are experienced political, social and business of the country, leading to ELECGALAPAGOS to rethink their planning objectives in the short, medium and long time, to achieve customer satisfaction, contributing to environmental protection projects focused on the sustainability of the Galapagos Islands.

It has defined the company's generic strategy is the implementation of Renewable Energy and implementing Energy Efficiency mechanisms. This requires that research and development ELECGALAPAGOS changes in technology, computing and communications, which help to switch to alternative energy, contributing to sustainable development of Galapagos Special District is required to retain all current and future generations.

KEY WORDS

Renewable Energy - Electricity - Management - Strategy - Planning - Energy Efficiency - Galapagos Islands - Sustainable - Balance Scorecard - Indicators

INTRODUCCION

ELECGALAPAGOS desea lograr en el mediano plazo ser una de las empresas eléctricas altamente eficientes en el país, con altos índices de confiabilidad y continuidad, respetuoso del ambiente, con alta responsabilidad social e institucional, una empresa impulsora del buen vivir, y de desarrollo productivo y económico del Distrito Especial Galápagos y del País.



Es por ello que se desarrolló un Modelo de Gestión Estratégico con la utilización de la herramienta del Balance SCORECARD, modificando esta herramienta a las necesidades de ELECGALAPAGOS como una institución de servicio público y amigable con el ambiente, y con esta implementación se verificará si se está creando valor para la comunidad y beneficio del ambiente; contando con una estructura lógica de objetivos prioritarios, identificados de una manera clara, interrelacionados entre sí y dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y medición del desempeño de la institución, una oportuna toma de decisiones de la administración y de los organismos reguladores. Este modelo permitirá reestructurar a la administración de ELECGALAPAGOS S.A., estableciendo desde el inicio de su aplicación una filosofía corporativa adecuada, una estructura orgánica que se retroalimente constantemente, además que

Atardecer Sistema Generación Eólico Isla San Cristóbal

permita establecer objetivos y estrategias, encaminados a mejorar sus procesos, el servicio que presta a sus clientes y enfocarlos a la conservación del ambiente, todos ellos alineados al Plan Nacional del Buen Vivir y a la



diversificación de la Matriz Energética.

A la velocidad que se viven los cambios de entorno político, social y empresarial del país y mundial, conduce a ELECGALAPAGOS a reformular sus objetivos de planificación a corto, mediano y largo plazo, implementando proyectos enfocados al desarrollo sustentable y sostenible de las Islas Galápagos.

Se ha definido que la estrategia genérica de la Empresa es la implementación de Energías Renovables y la aplicación de

mecanismos de Eficiencia Energética. Para ello es necesario que ELECGALAPAGOS estudie y desarrolle cambios tecnológicos, informáticos y de comunicaciones, que ayuden para el cambio a energías alternativas, contribuyendo, a la conservación del Distrito Especial Galápagos para las actuales y futuras generaciones; tal vez las demás Empresas Eléctricas de Distribución del País vayan implementando paulatinamente estas estrategias pero es fundamental y prioritario que en corto y mediano plazo estas sean implementadas en las Islas Galápagos, por el compromiso institucional que tiene ELECGALAPAGOS ante este ecosistema frágil al cual pertenecemos.

METODOLOGÍA

La investigación efectuada en el presente trabajo parte de información relevante levantada desde el interior de la Empresa y lo recabado de su entorno, con esta información y en base a un análisis minucioso de la vida y estructura de la Empresa se ha determinado la factibilidad del de la aplicación de un modelo de gestión estratégico exclusivo para ELECGALAPAGOS. El método aplicado en el presente proyecto de investigación es el método del Balance Scorecard, este Modelo de Gestión Estratégico, permitirá reestructurar su administración, estableciendo desde el inicio de su aplicación una filosofía corporativa adecuada, una estructura orgánica que se retroalimente constantemente, además que permita establecer objetivos y estrategias, encaminados a mejorar sus procesos, y el servicio que presta a sus clientes e incrementar su rentabilidad.

Con la utilización de la herramienta del **Balance SCORECARD**, se implementará un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a planes de acción que permitan alinear la participación y desempeño de los miembros de la organización.

Al implementar este modelo a través de la aplicación coherente entre sus elementos se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y aprender de ella, logrando alcanzar el crecimiento de la organización.

El Modelo de Gestión Estratégico a aplicarse se basa a la Metodología del Cuadro de Mando Integral cuyo propósito es el de que ELECGALAPAGOS S.A. cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna. Esto beneficiará en la toma de decisiones y proyecciones a mediano y largo plazo.

Además para una mejor desarrollo del presente estudio nos apoyamos en otras metodologías de diagnóstico y de estrategias orientadas al servicio público como son el Análisis FODA, Análisis de

Ishikawa, y Análisis de Proyectos a implementar por ELECGALAPAGOS estos últimos orientados a las Energías Renovables en la Generación de Electricidad.

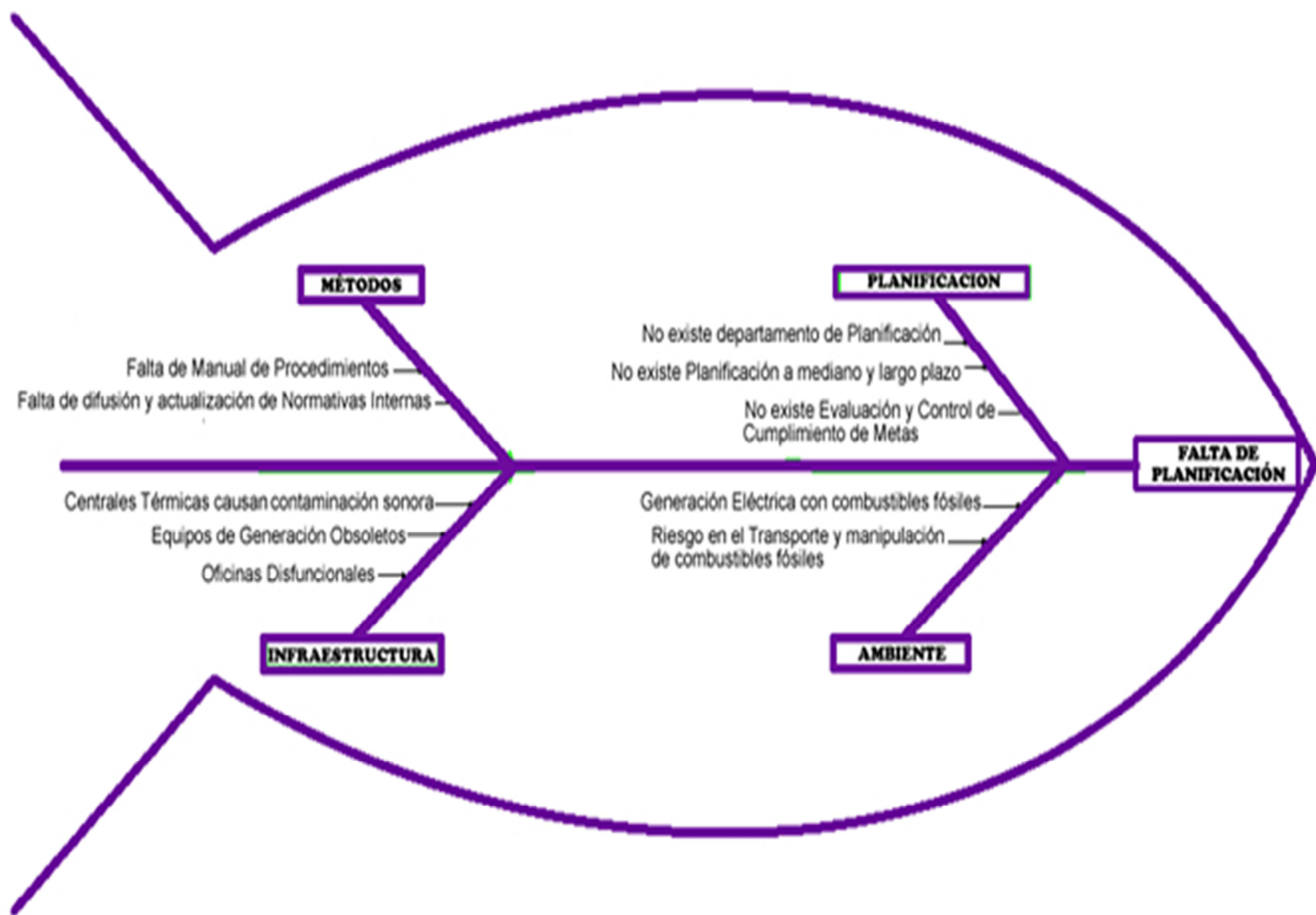
El **análisis FODA** permite valorar la posición competitiva de una empresa en un sector específico, en el caso de ELECGALAPAGOS, no tiene competencia directa en el Distrito Especial Galápagos, ya que su concesión es única y exclusiva para la generación, distribución, transporte y comercialización de la energía eléctrica; sin embargo la posición competitiva se la utilizará como punto de partida para definir estrategias (ya que parte de un adecuado conocimiento de la situación inicial). La matriz FODA se articula sobre dos perspectivas, externas e internas que se analizaron en los puntos anteriores, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas con la generación de nuevos proyectos de mejora.

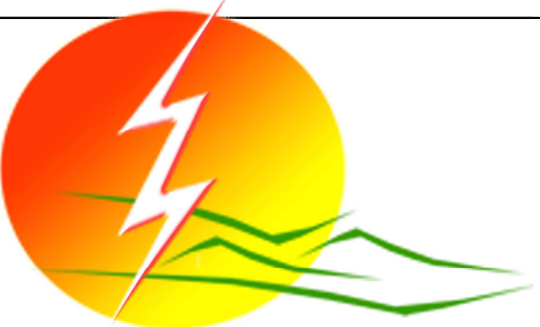
Análisis de Ishikawa, nos permite determinar el encadenamiento causa – efecto para evaluar las condiciones negativas percibidas por los involucrados, estableciendo los problemas principales sobre el cual se concentrará los objetivos del proyecto.

Al realizar el diagnóstico de ELECGALAPAGOS, se estableció su direccionamiento, enfocado a las estrategias necesarias para el logro de los objetivos, alineando estas al Plan Nacional del Buen Vivir, Plan Energético Nacional y demás planes, que como entidad del estado orientada al servicio de la población de Galápagos y cuidado del ambiente, debe enmarcarse a fin cumplir con los organismos reguladores de rendición de cuentas. En este contexto, se realiza la **determinación y desarrollo de proyectos** orientados al desarrollo sustentable de Galápagos, enmarcados al objetivo gubernamental del uso de cero combustibles fósiles para la generación eléctrica en Galápagos y el trabajo eficiente con vocación de un servicio confiable y continuo que permitan optimizar recursos, lograr los objetivos estratégicos corporativos y la satisfacción de los usuarios.

Se aspira que la aplicación de tecnologías energéticas, sustentadas en el aprovechamiento de fuentes renovables y no convencionales de energía, disminuya la transportación de combustibles fósiles y por tanto la emisión de gases que éstos generan al ser utilizados en la generación de energía eléctrica; así mismo con el aprovechamiento de las TIC's se puede cubrir los requerimientos actuales respecto al ahorro energético y la integración de nuevos elementos para la evolución de la eléctrica, se requiere de la eléctrica tal, ELECGALAPAGOS está comprometido a este cambio.

Los proyectos propuestos para ser desarrollados en ELECGALAPAGOS, se evaluaron de acuerdo al impacto que cada uno de tiene en la consecución de los objetivos estratégicos, para lo cual se realizaron matrices de ponderación para la priorización de ejecución de dichos proyectos.



 <p>ELECGALAPAGOS S.A Energías Renovables Nueva Generación</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>La institución define formalmente los productos que requieren los clientes y se encuentra formalmente documentado. La institución responde efectivamente a los procesos organizacionales. El personal está consciente de la responsabilidad social y de protección al medio ambiente. La estructura orgánica de ELECGALAPAGOS se encuentra difundida y en perfecta funcionalidad. Servicio ágil y de apoyo a la comunidad de Galápagos a través de una gestión transparente. Se encuentran claramente identificadas las características generales de los usuarios (personas naturales y jurídicas) que requieren de los servicios eléctricos. Se vivencia principios y valores como la responsabilidad y la honestidad en las áreas de trabajo, el compañerismo, la honradez y la experiencia.</p>	<p>ELECGALAPAGOS no cumple con los procesos que interactúan con el cliente y se evidencia que no están difundidos por completo en la organización. Inapropiada distribución física de las áreas y espacios de trabajo. ELECGALAPAGOS no posee estrategias claras para motivar a los mejores funcionarios. No esta difundida la cultura institucional de ELECGALAPAGOS que guía la productividad y optimización de recursos. La evaluación de desempeño no es la adecuada y se evidencia poco interés por parte del personal para ser evaluados. Las decisiones en la institución no son muy acertadas y solo se toman a nivel directivo sin escuchar a los niveles de apoyo y operativos. Sistemas informáticos deficientes y no renovados. El cuidado del medio ambiente de la isla generando proyectos de energía renovables naturales mediante la energía eólica, fotovoltaica o de biocombustible. Información estratégica segregada y parcelada a nivel de pocos funcionarios.</p>
OPORTUNIDADES	FO (Maxi Maxi)	DO (Mini-Maxi)
<p>El cuidado del medio ambiente de la isla generando proyectos de energía renovables naturales mediante la energía eólica, fotovoltaica o de biocombustible. Establecer mecanismos de interacción y retroalimentación directa y continua con los usuarios y clientes de la institución. Diversidad de recursos naturales para desarrollar fuentes de energía naturales, limpias y renovables. Diseñar un centro de investigación y formación para el sector energético en el Ecuador ya que el país no tiene esta opción de investigación. Apoyo para el desarrollo de nuevos proyectos de generación eléctrica por países extranjeros que ven en el país un buen potencial. Estandarización y certificación internacional de los procesos organizacionales. Incremento y mejoramiento de la tecnología de los equipos y sistemas de generación eléctrica gracias al apoyo incondicional del gobierno de turno para este sector. Mantener y potencializar la continuidad y capacidad en la generación eléctrica para cumplir con la demanda y satisfacción al cliente.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales dedicados a la generación, comercialización y distribución de energía eléctrica. Apoyar al desarrollo de las actividades microempresariales y turísticas en la provincia de Galápagos como una institución de servicios de alta calidad. Consolidar el enfoque claro del negocio y ampliar la cobertura con nuevos proyectos de energía renovables y de cuidado al medio ambiente. Promover al talento humano capacitado y con alta experiencia. Ofrecer productos y servicios de energía eléctrica mejorados y de alta calidad.</p>	<p>Aumentar la difusión de los servicios haciendo uso de los medios de comunicación masivos. Crear una imagen institucional de alto impacto y que vela por la comunidad y el ambiente natural de la isla. Fortalecer ELECGALAPAGOS mediante la elaboración e implementación de un manual de funciones basado en competencias. Incentivar a la población de Galápagos al uso de los diferentes servicios que la organización ofrece a sus ciudadanos. Consolidar la ELECGALAPAGOS como una institución de servicios de energía eléctrica en constante renovación y de alta accesibilidad.</p>
AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
<p>La falta de recursos económicos y retraso en transferencias lo que ocasiona que la institución no desarrolle sus actividades de forma normal. La inestabilidad político-jurídica del país no permite que verdaderos proyectos de inversión en el sector eléctrico sean ejecutados por falta de garantías. Retraso o eliminación de partidas presupuestarias desde el Gobierno Central lo que no permite cumplir con los programas y proyectos institucionales. Migración de la población por falta de plazas de trabajo lo que reduce la recaudación de ingresos y la competitividad de los servicios eléctricos. Escenarios políticos y económicos altamente volátiles.</p>	<p>Flexibilidad en los cambios de las regulaciones gubernamentales . Oprovechar el apoyo gubernamental para el sector eléctrico. Ofrecer servicios de energía eléctrica eólicos y fotovoltaicos con alta responsabilidad ambiental. Fortalecer los servicios institucionales a través de una atención al cliente más efectiva.</p>	<p>Realizar un análisis más profundo de los diferentes proyectos de generación eléctrica que se pretenden desarrollar en el país y en especial en la provincia de Galápagos. Fortalecer la plataforma tecnológica actual. Implementar una política de recursos humanos más centralizada a los procesos operativos propios de la institución. Establecer alianzas estratégicas con entidades para minimizar al máximo los cambios gubernamentales.</p>



ELECGALAPAGOS S.A
Energías Renovables Nueva Generación

PRINCIPIOS

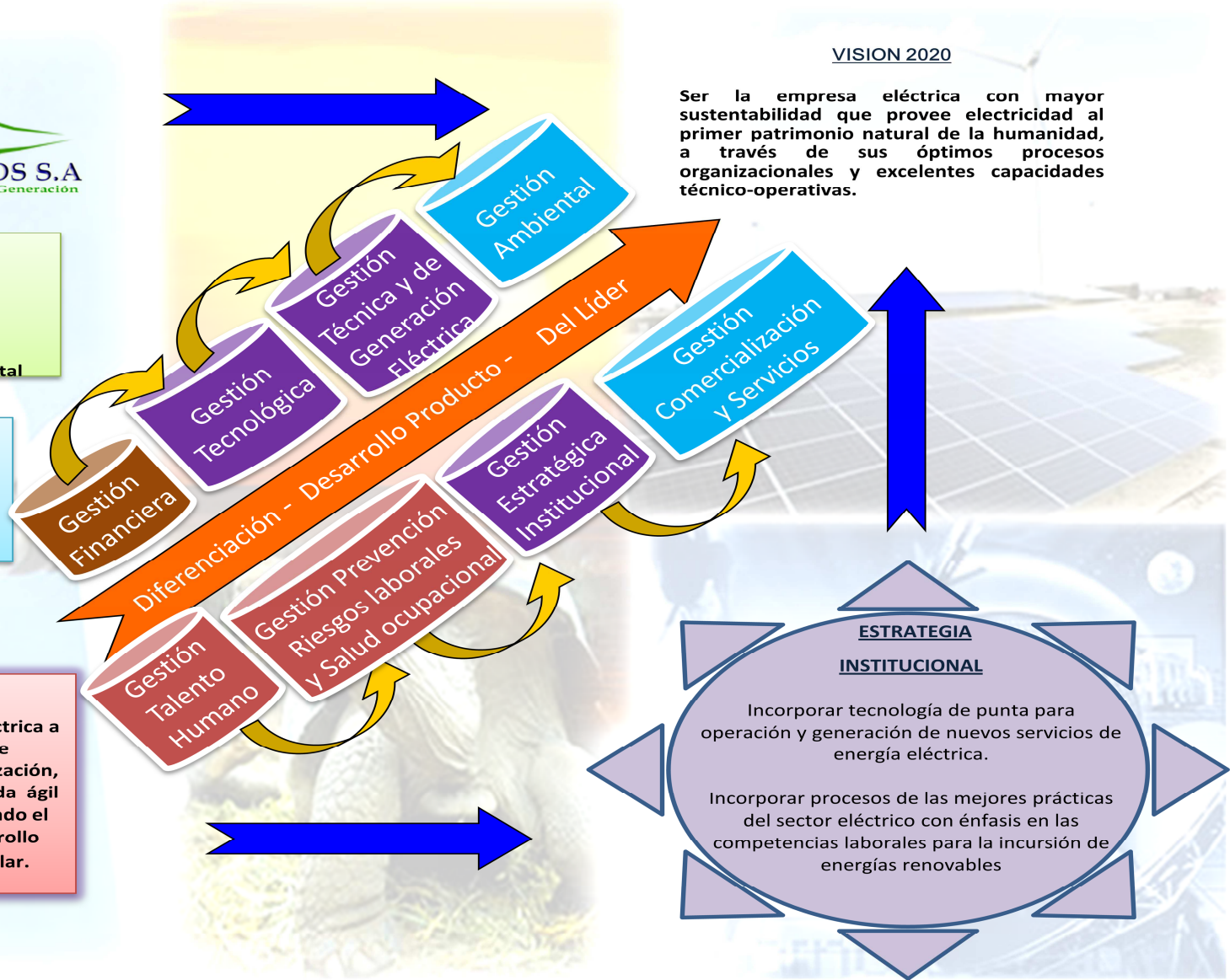
- Mejoramiento Continuo
- Productividad Sostenida
- Emprendimiento
- Servicio Eficaz
- Responsabilidad Social y Ambiental

VALORES

- Honestidad
- Respeto
- Innovación
- Eficiencia
- Solidaridad

MISIÓN

Satisfacer la demanda de energía eléctrica a través de adecuados procesos de generación, distribución y comercialización, de una manera sostenible y sustentada ágil y continua, a sus clientes, preservando el ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la Región Insular.



VISION 2020

Ser la empresa eléctrica con mayor sustentabilidad que provee electricidad al primer patrimonio natural de la humanidad, a través de sus óptimos procesos organizacionales y excelentes capacidades técnico-operativas.

ESTRATEGIA

INSTITUCIONAL

Incorporar tecnología de punta para operación y generación de nuevos servicios de energía eléctrica.

Incorporar procesos de las mejores prácticas del sector eléctrico con énfasis en las competencias laborales para la incursión de energías renovables

EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL GALÁPAGOS

TABLERO DE COMANDO

N.	PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDA	UNIDADES MEDIDA	CUANTITATIVO META	TENDENCIA	DESCRIPCIÓN	PRECAUCION	PELIGRO	REAL	GRUPO REPORTAR	TIEMPO META	FUENTE INFORMACIÓN	ENCARGADO	ALARMA	OBSERVACIONES
1	CLIENTE	Promocionar la imagen corporativa por su gestión en la protección al medio ambiente y los proyectos en beneficio de la comunidad. Mejorar continuamente el servicio de electricidad, consolidar su impulso al desarrollo socioeconómico con la satisfacción del cliente insular, mediante la aplicación de normas, procedimientos y	Índice de Calidad de la Facturación	Número	2%	↓	(Número de facturas ajustadas con motivo de corregir un error de lectura o facturación/ Número total de facturas emitidas)*100	10%	30%	8%	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓	
2		Tratamiento de Reclamos y quejas	Número	3%	↓	(Número total de reclamos o quejas procedentes recibidas/Número total de consumidores servidos)	3%	4%	0%	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
3		Tratamiento de Reclamos y quejas	Número	98%	↓	(Número de casos de reclamos y quejas resueltas/ número total de reclamos o quejas recibidas)*100	90%	80%	100%	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
4		Índice de satisfacción de los Consumidores en porcentaje.	Número	98%	↑	(Número de Consumidores, de los encuestados, que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el Distribuidor/Número de Consumidores	90%	80%	0%	ADMINISTRACIÓN	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✗	No se han realizado encuestas	
5		Facturación Anual	kW	400.000	↑	Cantidad de energía facturada	390.000	350.000	297855600%	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
6		Indicador de recaudación	USD (\$)	95%	↑	(Total Recaudación del mes/ total Facturación del mes)*100%	90%	70%	96%	ADMINISTRACIÓN	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
7		Número de abonados	Número	12.700	↑	# de abonados a quienes se le brinda energía eléctrica	8600	8500	8629	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
8		Índice de Incremento de la demanda	kWh	0,60%	↑	(KWh energía eléctrica neta del periodo actual - KWh energía eléctrica neta del periodo anterior/ KWh energía eléctrica del periodo anterior)*100	0,55%	0,50%	29826415556%	CONELEC	Mensual	Sistema SICO	DIRECTORA COMERCIAL	✓		
1	CLIENTE	Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema de las islas; convirtiéndose en un referente mundial de ecología y desarrollo; mediante la aplicación tecnologías energéticas sustentadas en el aprovechamiento de fuentes renovables y no	Requisitos para la instalación, operación y abandono de proyectos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica	Número	10	↑	Número de planes de manejo, permisos de instalación y operación, certificados de intersección, estudios de impacto ambiental, licencias ambientales y auditorías ambientales.	3	1	7	MINISTERIO AMBIENTE	Mensual	Gestor Ambiental	GESTOR AMBIENTAL	✓	
4		No conformidades ambientales emitidas para los sistemas de generación térmica, fotovoltaicas y eólicas	Número	0	↑	Número de no conformidades levantadas en los sistemas térmicos	10	58	32	AUDITORIA	Mensual	Auditorías	GESTOR AMBIENTAL	!		
14		Proyectos de responsabilidad social - ambiental	Número	2	↑	Número de proyectos sociales y ambientales implementados.	1	0	1	AUDITORIA	Mensual	Gestor Ambiental	GESTOR AMBIENTAL	!		

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
				S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Proyectos ELEGALAPAGOS	lun 03/12/07	vie 27/12/19																				
Eólico Baltra - Santa Cruz	lun 03/12/07	vie 27/12/19	\$15'000.000																			
Línea de transmisión Baltra - Pto. Ayora	lun 03/12/07	vie 27/12/19	\$5'300.000																			
Sistema Híbrido Isla Isabela	lun 07/04/08	vie 27/12/19	\$7'800.000																			
Fotovoltaico Santa Cruz	lun 27/02/12	vie 27/12/19	\$10'000.000																			
Sistema SCADA para Generación	lun 01/10/12	vie 27/12/19	\$365.000																			
Sistema SCADA para Distribución	lun 01/10/12	vie 27/12/19	\$626.400																			
Implementación de Redes Eléctricas Seguras en Zonas Rurales	lun 02/04/12	vie 27/12/19	\$2'464.560																			
Sistema de Comercialización	lun 13/06/11	jue 31/12/15	\$185.000																			
Sistema Información Geográfica	lun 07/11/11	vie 27/12/19	\$86.000																			
Convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera	lun 06/09/10	jue 31/12/15	\$85.000																			
Redes Eléctricas Inteligentes (Smart Grids)	lun 07/05/12	vie 27/12/19	\$475.000																			
GESTION AMBIENTALES	energía, disminuyendo el uso de combustibles fósiles , procedentes de generación de energía eléctrica actual, y cumpliendo todas las y cada unas delas normas ambientales, en un periodo de cuatro años,			10	5	10	10	7	7	10	5	7	10	5								

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El presente estudio nos permite concluir que es de suma importancia implementar en ELECGALAPAGOS un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, en razón de que tradicionalmente las organizaciones no suelen enfrentar grandes dificultades para definir su estrategia, sino en su implementación; el uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones estatales tienen son financieras, y estas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos; por tanto esta implementación nos permite contar con una estructura lógica de objetivos prioritarios, claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y medición del desempeño de la institución, logrando una apropiada y oportuna toma de decisiones de la administración.
- Una vez analizado el direccionamiento estratégico, se definió la estrategia institucional que permitirá lograr los objetivos propuestos, orientada a la visión de ELECGALAPAGOS, mediante la aplicación eficiente y exitosa de la misión, que para la institución.
- Si bien es cierto, ELECGALAPAGOS no tiene competencia directa en el Distrito Especial Galápagos, ya que su concesión es única y exclusiva para la generación, distribución, transmisión y comercialización de la energía eléctrica, sin embargo el diagnóstico situacional de la institución permitió identificar con claridad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ELECGALAPAGOS, las cuales constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que permitirán maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, tomar en cuenta debilidades para su mejoramiento o mitigación y finalmente minimizar las amenazas gracias a las fortalezas que se posee.
- Del análisis de los factores estratégicos se concluye que ELECGALAPAGOS posee una clara tendencia a crecer, desde el punto de vista externo, por tanto, debe impulsar las iniciativas u acciones ofensivas de manera prudente, debido a que el margen de potencialidad es alto, pero a su vez volátil por la inestabilidad política y organizacional. Deberá aprovechar las oportunidades, que le brinda la ubicación geográfica del Archipiélago Galápagos, la connotación que representan las islas a nivel mundial, y por la consideración como patrimonio natural de la humanidad. Deberá usar las estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que se observó del análisis realizado, y minimizar el impacto que pueden tener las amenazas detectadas; estas prácticas le permitirán determinar cómo se encuentra la Empresa y redefinir las acciones estratégicas que giran en torno al alcance de los objetivos y la orientación a la que se quiere llevar a ELECGALAPAGOS.
- A la velocidad que se viven los cambios de entorno político, social y empresarial del país, conduce a ELECGALAPAGOS a reformular sus objetivos de planificación a corto, mediano y largo plazo, a fin de conseguir satisfacción de los clientes, contribuyendo a la protección del ambiente con proyectos enfocados a la sostenibilidad de las Islas Galápagos.
- Se ha definido que la estrategia genérica de la empresa es la implementación de Energías Renovables y la aplicación de mecanismos de Eficiencia Energética. Para ello es necesario que ELECGALAPAGOS estudie y desarrolle cambios tecnológicos, informáticos y de comunicaciones, que ayuden para el cambio a energías alternativas, coadyuvando al desarrollo sustentable y

sostenible del Distrito Especial Galápagos que es obligación de todos conservarlo para las actuales y futuras generaciones.

- Con la implementación de los proyectos propuestos se generará un ahorro de recursos (económicos, tiempo y humanos) importantes, tanto para ELECGALAPAGOS como para los usuarios finales.

RECOMENDACIONES

- Implantar el Modelo de Gestión Estratégica propuesto, el mismo que fue basado en el Balanced Scorecard, lo que permitirá cumplir con la misión, los objetivos institucionales planteados, mejorar la satisfacción del cliente y cuidado del ambiente; además permitirá a la institución adaptarse a los cambios de su entorno con rapidez y saber cómo enfrentarlos, a través de la alineación deseada entre todos los miembros de la Empresa y aplicación de los procesos por un solo objetivo que es contar con clientes satisfechos.
- Sustituir la generación eléctrica basada en energía térmica de origen fósil, por energía renovable para satisfacer la demanda de potencia y energía de las áreas urbanas y rurales del Distrito de Régimen Especial Galápagos, garantizar la continuidad del suministro y de esta manera reducir en la contaminación, las emisiones de CO₂, implementar componentes que se basan en la eficiencia energética y cumplir con el objetivo de satisfacer la demanda energética con un sistema 100% renovable.
- Aplicar sistemas de redes inteligentes (smart grid), para el aprovechamiento y distribución apropiada del excedente energía producida por las energías renovables en Galápagos, coadyuvando al desarrollo sustentable de Galápagos; ayudando a los consumidores a ahorrar energía; producir electricidad de una variedad de fuentes renovables; anticipar sus propias fallas técnicas; ocuparse de sus propias reparaciones; almacenar energía en la misma red y generar electricidad para una nueva variedad de coches eléctricos (la llamada generación distribuida); y por tanto alcanzar la optimización de la infraestructura de red, permitiendo ofrecer un mejor servicio al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

- ROMERO Andrés Fernando, "Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones"
- Ing. Francis Salazar Pico. "Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced ScoreCard" Management Advice & Consulting. 2008.
- PORTER Michael E., "Ventaja Competitiva"; Grupo Patria, Trigésima Edición, México, 2002
- SERNA Humberto "Planificación y Gestión Estratégica" ; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. 1997
- NIVEN, Paul. "El Cuadro de Mando Integral paso a paso". Gestión 2000. 2003.
- SERNA, Humberto, "Índices de Gestión", 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006.
- FRANCÉS, Antonio, "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral" "; Editorial: Prentice Hall, Primera edición, México 2006.
- BALLVÉ, Alberto, "Cuadro de Mando Integral: Organizando información para crear valor". Ediciones Macchi, año 2000.

Revistas y Publicaciones

- Revista INTERCONEXIONES, Junio 2011 - Energías Renovables en Galápagos – Proyecto Biocombustible (Floreana primera Isla del mundo 100% Energía Renovable); Ing. José Moscoso Artega Presidente Ejecutivo ELECGALAPAGOS.

Referencias Electrónicas

- Definición de la Estratégica
<http://www.definicion.org/estrategia>
- Planificación Estratégica
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- Gestión Estratégica
<http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>
- Redes Eléctricas Inteligentes
<http://www.datati.es/2485/redes-smart-grid-eficiencia-energetica-total.html>
- Proyectos de Energía Renovable en Galápagos
<http://www.ergal.org> - Energías Renovables para Galápagos
<http://www.eolica.com.ec/> - Eólica Isla San Cristóbal
<http://www.elecgapagos.com.ec/> - Empresa Eléctrica Provincial Galápagos
<http://www.meer.gob.ec/> - Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
<http://www.senplades.gob.ec>
- Balanced Scorecard Colaborativa
http://www.joseacontreras.net/Balanced_Scorecard_Collaborative/Balanced_Scorecard_Collaborative.htm
- Análisis FODA
www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml