



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA  
EMPRESA PROENERGY SUN 2021-2023 EN GIRARDOT.**

**JOSE JULIAN FRANCO DIAZ**

**LYDA FERNANDA GONZÁLEZ CABEZAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**Rectoría Cundinamarca**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Girardot (Cundinamarca)**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**Noviembre de 2021**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA  
EMPRESA PROENERGY SUN 2021-2023 EN GIRARDOT.**

**JOSE JULIAN FRANCO DIAZ**

**LYDA FERNANDA GONZÁLEZ CABEZAS**

**Trabajo de grado PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
especialista en Gerencia Financiera**

**ASESOROR DISCIPLINAR**

**JAIDI YANID JARA OCHOA**

**Magister en Finanzas**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**Rectoría Cundinamarca**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Girardot (Cundinamarca)**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**Noviembre de 2021**

# PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

## **Dedicatoria**

Este proyecto esta dedicado en especial a las personas que nos brindaron su ayuda en medio del proceso, donde tuvimos la oportunidad de compartir diferentes conocimientos desde distintas posiciones profesionales, logrando terminar con éxito después de seis meses donde llegamos a pensar por momentos que no podríamos lograrlo.

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios quien es el centro de todo lo que hacemos, familia, amigos y compañeros de especialización, la oportunidad que tuvimos en medio de este proceso nos permitió tener la confianza para no desfallecer en medio de las dificultades, los tropiezos que se presentan por la falta de tiempo debido a los compromisos y quehaceres de la vida laboral.

Hoy logramos culminar una etapa llena de retos en nuestro proyecto formativo como especialistas que sin lugar a dudas nos aportara al crecimiento profesional que buscamos para consolidar una meta en nuestro proyecto de vida.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>1. PROBLEMA</b> .....	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	15
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b> .....	16
4.1. ANTECEDENTES .....	16
4.2. MARCO TEÓRICO .....	18
4.3. MARCO CONCEPTUAL .....	21
4.4. MARCO LEGAL .....	22
<b>5. METODOLÓGIA</b> .....	26
5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
5.2. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	26
5.3. DELIMITACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA. ....	27
5.4. DELIMITACIÓN DEL PERIODO DE TIEMPO. ....	28
5.5. DELIMITACIÓN DE LA TEMÁTICA INVESTIGATIVA. ....	28
5.6. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	28
5.7. HIPÓTESIS.....	28
<b>6. RESULTADOS</b> .....	30
6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	30
6.1.1. <i>Domicilio y Ámbito Territorial</i> .....	30
6.1.2. <i>Portafolio de Servicios</i> .....	31
6.1.3. <i>Valores Corporativos</i> .....	322

# PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

<b>6.2.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO O ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.1.</b>	<i>Dimensión Política .....</i>	<i>32</i>
<b>6.2.2.</b>	<i>Dimensión Económica .....</i>	<i>33</i>
<b>6.2.3.</b>	<i>Dimensión Sociocultural.....</i>	<i>35</i>
<b>6.2.4.</b>	<i>Dimensión Tecnológica.....</i>	<i>388</i>
<b>6.2.5.</b>	<i>Dimensión Ecológica.....</i>	<i>399</i>
<b>6.3.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....</b>	<b>40</b>
<b>6.3.1.</b>	<i>ANÁLISIS VERTICAL .....</i>	<i>40</i>
<b>6.3.2.</b>	<i>ANÁLISIS HORIZONTAL .....</i>	<i>42</i>
<b>6.4.</b>	<b>INDICADORES FINANCIEROS .....</b>	<b>43</b>
	<i>Prueba Ácida.....</i>	<i>44</i>
	<i>Liquidez Corriente .....</i>	<i>44</i>
	<i>Endeudamiento Sobre Activos Totales.....</i>	<i>44</i>
	<i>Apalancamiento Financiero .....</i>	<i>45</i>
	<i>Concentración a Largo Plazo .....</i>	<i>45</i>
	<i>Rotación de Inventarios.....</i>	<i>45</i>
	<i>Margen Bruto .....</i>	<i>46</i>
	<i>Margen Operacional.....</i>	<i>46</i>
	<i>Margen Neto .....</i>	<i>466</i>
<b>6.5.</b>	<b>ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>466</b>
<b>6.6.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO .....</b>	<b>49</b>
	<i>Objetivos Estratégicos Financieros.....</i>	<i>49</i>
	<i>Matriz ERIC.....</i>	<i>49</i>
	<i>Matriz ORIC .....</i>	<i>50</i>
	<i>Matriz OIMER.....</i>	<i>53</i>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>73</b>

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Lista de tablas**

Regulación fuentes de energía no convencionales.....	23
Portafolio de servicios.....	311
Matriz DOFA Proenergy Sun .....	477
Matriz ERIC Proenergy Sun S.A.S.....	49
Matriz ORIC Proenergy Sun S.A.S. ....	50
Matriz OIMER Proenergy Sun S.A.S.....	53

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Lista de Figuras**

Relación planeación y control.....	19
Tipo de estudio investigativo .....	27
Mapa de procesos matriz ORIC .....	522
Mapa de procesos matriz OMER.....	544

# PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

## Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta de Energías Limpias.....	588
Anexo 2. Resultados y Gráficas de la Encuesta de Energías Limpias.....	600
Anexo 3. Rut Proenergy Sun S.A.S .....	644
Anexo 4. Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S. ....	655
Anexo 5. Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S.....	66
Anexo 6. Cambios en el Patrimonio Proenergy Sun S.A.S. ....	67
Anexo 7. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S. ....	68
Anexo 8. Análisis Vertical Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S.....	70
Anexo 9. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S.....	71
Anexo 10. Análisis Vertical Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S.....	72

## **Introducción**

El éxito de las pequeñas empresas no depende solamente de la cantidad de clientes que logre atraer gracias a productos innovadores o de la manera cómo impacta la marca en redes sociales, claramente estos factores son importantes, pero no tienen la misma efectividad si la organización no tiene objetivos y estrategias claras. Establecer dichas estrategias conlleva un proceso de análisis tanto interno como externo de toda la empresa, lo que permite conocer a los clientes, competidores, proveedores, colaboradores y directivos, y los factores del entorno que no se pueden controlar pero que afectan o pueden afectar en el futuro la organización (Bravo et al., 2019).

Cuando se cuenta con esa información es más fácil y prudente empezar a plantear estrategias que estén alineadas con la filosofía empresarial (Proaño et al., 2018), las cuales pueden impactar a toda la empresa o pueden enfocarse en un área específica. Tal es el caso de Proenergy Sun S.A.S., una joven empresa de energía sostenible en crecimiento, ubicada en el municipio de Girardot, que después de alcanzar un alto grado de aceptación en la región dejó de avanzar y ha presentado dificultades para crecer financieramente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo de grado busca hacer un análisis de la organización Proenergy Sun S.A.S. con el fin de generar alternativas estratégicas que fortalezcan la estructura organizacional y financiera, si es que esta existe, o establecerla de manera que se alcancen las metas financieras. Para ello, se tienen en cuenta antecedentes investigativos de otras organizaciones y que sirven como guía de este proyecto, posteriormente se realizará la descripción de la situación actual de la empresa; a partir de esta se plantearán propuestas estratégicas bajo una perspectiva financiera, y finalmente se establecerán alternativas de control para dichas estrategias.

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del Problema**

En la actualidad, las empresas se enfrentan a diferentes tipos de retos, por ejemplo, los ambientales, que definen los aportes que hacen a la sociedad para evitar el aumento del calentamiento global; una problemática de interés general, en la que todos actúan como protagonistas del efecto de invernadero. Las empresas que se encuentran en el mercado y que están enfocadas en ofrecer productos que reduzcan el impacto medioambiental son jóvenes y de poca trayectoria, pero se proyectan a futuro como uno de los sectores de mayor crecimiento.

En relación con el crecimiento de las empresas del sector ambiental, como aquellas que ofrecen alternativas para disminuir los costos del consumo de energía en el país, el Departamento Nacional de Planeación (2018), señala, en su informe de la Misión de Crecimiento Verde, que para el 2030, Colombia debe haber cambiado sus fuentes energéticas, razón por la cual propone impulsar el desarrollo de energías renovables, avanzar en movilidad eléctrica, y propiciar la economía circular a nivel productivo. Así, se resalta la importancia del crecimiento de las organizaciones que brindan soluciones energéticas.

Hace ya muchos años que se viene hablando de este mercado, que será competitivo en el momento que se empiece a masificar la importancia de tener productos que serán indispensables y útiles para la sociedad en los quehaceres diarios. Esta afirmación ha llegado a las empresas del país, como Proenergy Sun S.A.S. que desde el año 2018 ofrece soluciones energéticas en el municipio Girardot, y que ha tenido gran aceptación en el sector hotelero, de construcción y de vivienda.

La empresa Proenergy Sun S.A.S. se encuentra en un momento de crecimiento y reconocimiento pero no cuenta con un área comercial y administrativa identificada, por falta de direccionamiento estratégico; es rentable gracias al producto de innovación que brinda una

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

alternativa de consumo de energía a bajo costo para el sector habitacional, comercial, industrial en la ciudad, donde el valor del Kw/Hora entre octubre y diciembre de 2020, aplicada por Enel Codensa, fue de \$537,02 para estrato 4, comparado con el valor promedio nacional, siendo Girardot una de las ciudades con mayor costo en el valor Kw/Hora (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2020).

Esta empresa busca generar alternativas de movilidad sostenible, automatización y ahorro energético en hogares e industria, además de sistemas de bombeo para piscinas y el agro; apostando de cara a los retos de utilizar energías limpias. Pretende ser rentable y obtener utilidades significativas con la venta de sus productos, los cuales son importados desde la china e identificados con su marca; esto aprovechando que tiene gran conocimiento de los productos a pesar de ser una empresa joven en la región.

Sin embargo, durante el proceso de observación previo al diagnóstico estratégico, se pudo identificar, de manera general, que la empresa no se ha enfocado en definir estrategias empresariales que tengan en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, así como las características internas que pueden potenciar su presencia en el mercado energético y le permitan tener mayor rentabilidad. Otra situación evidente, es la falta de una estructura organizacional con objetivos y metas establecidos que definan el rumbo de la organización en el corto y largo plazo.

A esto se suma que, Proenergy Sun S.A.S. tampoco tiene una planeación definida en el área financiera, situación que puede ser la causa de la falta de información para analizar indicadores de este tipo y que deriva en el desconocimiento de la posición de la organización frente a otras del mismo sector, además de los bajos niveles de rentabilidad. En síntesis, el principal problema de Proenergy Sun S.A.S radica en la falta de un análisis de carácter externo e interno que le permita diseñar estrategias con enfoque financiero, que garanticen la rentabilidad del negocio y su posicionamiento en el mercado de la región.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

En vista de lo anterior, se pudo identificar que Proenergy Sun S.A.S requiere un direccionamiento financiero, el cual se realiza partiendo de un plan estratégico que permite formular estrategias basadas en el análisis organizacional, que contempla las variables internas y externas que afectan el desarrollo de la organización en el sector de energías renovables no convencionales. Con la aplicación de dichas estrategias se puede establecer una estructura financiera que garantice la rentabilidad y el crecimiento de esta; para ello, existen diferentes herramientas administrativas tales como el DOFA, de carácter interno y el PESTEL de carácter externo, a partir de los cuales se extraen las estrategias organizacionales.

### **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles es el plan estratégico que debe implementar Proenergy Sun para cumplir los objetivos financieros durante la vigencia 2020-2023?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Formular un plan estratégico para la empresa Proenergy Sun S.A.S., a partir del uso de herramientas administrativas durante la vigencia 2021-2023.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Definir el entorno interno de la organización Proenergy Sun S.A.S. mediante la herramienta de análisis estratégico Matriz DOFA, con el fin de tener un horizonte institucional.
- Integrar las condiciones del entorno externo que influyen en Proenergy Sun S.A.S. y que pueden afectar su evolución, haciendo uso del análisis político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL).
- Proponer estrategias financieras teniendo en cuenta la información fiscal 2019-2020 de la empresa Proenergy Sun S.A.S., de manera que puedan ser aplicadas para la vigencia 2021-2023.

### **3. Justificación**

Proenergy Sun S.A.S. es una organización consolidada en el mercado regional que ha establecido metas claras y objetivos organizacionales; sin embargo, se encuentra bajo una condición de no planeación estratégica que contemple tanto el corto como el largo plazo. Por este motivo, el presente proyecto es de gran valor en la proposición de instrumentos de planificación y establecimiento de estrategias que conlleven a la realización de los intereses de Proenergy Sun S.A.S.

Igualmente se identifica que la empresa después de posicionarse en el mercado de las fuentes de energía no convencionales de su área ha optado por mantener su posición y evitar arriesgarse en la búsqueda de nuevos clientes para incrementar sus ingresos, lo cual, en el futuro puede llevar a que sus clientes sean tan limitados que tengan demasiado poder de negociación ante Proenergy Sun S.A. La importancia del plan estratégico para esta empresa está en aumentar la inversión en nuevos activos, el apalancamiento financiero que es necesario utilizar en la búsqueda de nuevas metas a largo plazo y el capital de trabajo necesario para tener la liquidez que se requiere de forma continua.

Así mismo, Proenergy Sun S.A.S. posee un enfoque de energías limpias y renovables para limitar los efectos negativos en el medio ambiente, lo cual representa una alternativa energética para la ciudad de Girardot, con posibilidades de expandirse, en el futuro, a nivel nacional; así que por medio de este proyecto se contribuirá al crecimiento de la organización y paralelamente se hará un aporte a la sociedad desde una mirada ambiental y sostenible.

## 4. Marco referencial

### 4.1. Antecedentes

Para el desarrollo de este trabajo académico, se tienen en cuenta las siguientes investigaciones, previamente desarrolladas en torno al tema abordado, es decir, la planeación estratégica con enfoque financiero en una empresa de energías renovables. Dichas investigaciones van desde lo internacional hasta lo regional, esto con el fin de entender, de manera precisa, cómo se ha actuado en organizaciones con diferentes entornos y tomar estas experiencias como guía del proyecto.

Primero, se presenta el trabajo de grado desarrollado por Iñaki Corbí, de la Universidad de Valencia, en España, el cual sirve de guía por la estructura investigativa que manejó, además de las herramientas administrativas que usó para el desarrollo de la investigación; la cual, consiste en el planteamiento de acciones estratégicas para la empresa Ecosonnen, que al igual que Proenergy Sun, se dedica a la distribución de productos de energía renovable, principalmente instalaciones eléctricas sostenibles.

Para la propuesta de estrategias, Corbí realiza inicialmente un diagnóstico de la situación general de la empresa, describiendo la filosofía de esta, para posteriormente presentar el análisis interno y externo, este paso se adoptará para este trabajo, ya que hace parte fundamental de todo planteamiento estratégico. A partir de la información obtenida de estos análisis, se formularon y evaluaron estrategias para Ecosonnen que se expresaron en forma de planes de acción para el área foco de estudio, que en el caso de dicha empresa fue la de mercadeo y publicidad.

En ese sentido, se rescata el uso del análisis PESTEL para el macroentorno, las cinco fuerzas de Porter para el microentorno y la matriz de oportunidades y amenazas, para definir el análisis externo. Por otra parte, para el análisis interno, se identificaron recursos y capacidades,

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

se realizó el análisis funcional de las áreas y finalmente se aplicó la matriz de fortalezas y debilidades; de toda esa información derivó el diseño de las estrategias.

En segundo lugar, con una perspectiva nacional acerca de la situación del sector de fuentes no convencionales de energía renovable, Calle et al. (2007), muestra un análisis más detallado, tanto interna como externamente, del sector foco de estudio; debido a esto hacen uso de diferentes herramientas analíticas, entre ellas la Matriz DOFA, el análisis PESTEL y una variación de este análisis adaptado al análisis interno al que denominaron AMOFHIT, en la que incluyeron un análisis de finanzas y contabilidad; además agregaron una matriz de evaluación de factores tanto internos como externos para la formulación de estrategias.

Otro punto importante en dicha investigación es la implementación de estrategias teniendo en cuenta el corto y largo plazo, además de la inclusión de la evaluación estratégica de las mismas. El primer enfoque, permite distribuir adecuadamente los recursos de la empresa para la consecución de los objetivos; mientras que el segundo enfoque garantiza el control de las estrategias y la retroalimentación de los procesos.

De manera semejante, se desarrolló la investigación titulada “Prospectiva Estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa electrificadora del Huila s.a. al año 2028”, de Camelo y Rubiano, quienes hacen una documentación exhaustiva de la actualidad energética en el país, enfocándose en las energías renovables del departamento del Huila. Esta investigación hace la revisión estratégica del entorno externo también usando la matriz PESTEL, teniendo en cuenta las tendencias tecnológicas a nivel mundial de dicho sector y proponiendo estrategias innovadoras que se aplicaron mediante programas prioritarios.

Las investigaciones enunciadas anteriormente, soportan esta investigación porque son muestra de la importancia de diseñar e implementar programas de planeación estratégica dentro de las organizaciones, incluyendo aquellas que tienen enfoque de sostenibilidad. Como se puede

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

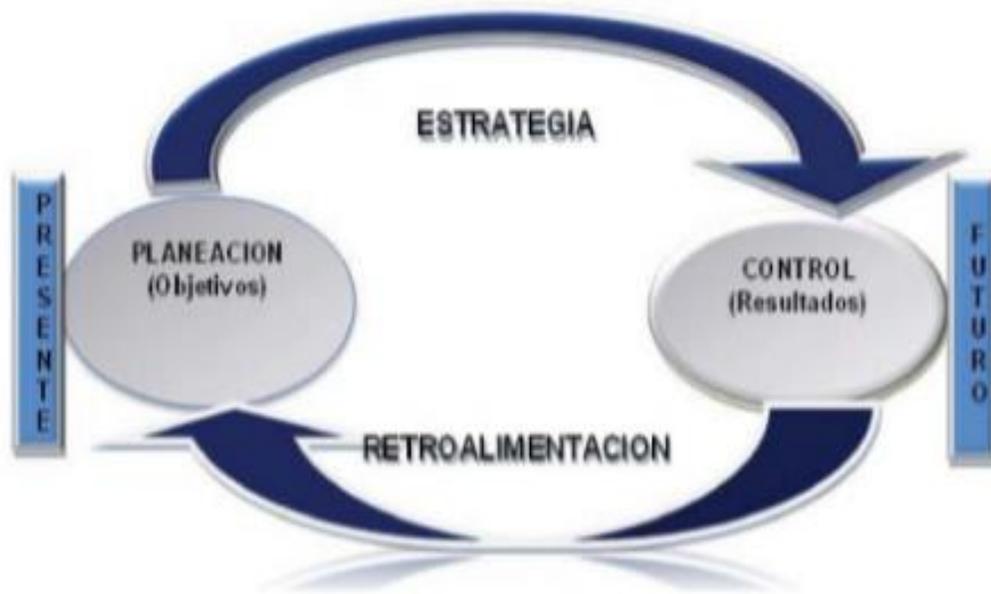
evidenciar, existen herramientas y procesos administrativos en común que resultan efectivos para la formulación de estrategias de cualquier tipo, en este caso específico serán de corte financiero y se basarán en el análisis interno y externo de la organización mediante dos matrices principales: DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y PESTEL (dimensiones política, económica, social-cultural, tecnológica y legal), además se definirán los ejes y objetivo estratégicos desde la perspectiva financiera.

### **4.2. Marco Teórico**

La planeación estratégica es el proceso de planeación de las estrategias necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización, tanto a corto como a largo plazo, dichas estrategias dependen del tamaño de la organización y determinan las actividades que debe realizar cada unidad operativa independientemente del nivel organizacional en el que se encuentre.

Dado su importancia, en este apartado se enunciarán las teorías más importantes para el desarrollo del presente trabajo de grado, empezando por la definición elemental de estrategia y que ha sido dada por el Diccionario de la Real Academia Española (2020): “es el arte de dirigir las operaciones militares, ... en un proceso regulable es el conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento” (p.1). Esta definición está muy relacionada con los inicios de la estrategia y se puede decir análogamente que la competencia de mercados es la constante guerra en la que viven las compañías para posicionarse y cumplir con los objetivos de su razón social.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN



**Figura 1.** *Relación planeación y control*

Nota: Tomado de González y Rodríguez (2020)

En esta misma línea, basándose en los postulados de los autores clásicos de la administración, como Taylor y Fayol, se encuentra otra definición establecida por González y Rodríguez (2020), quienes desde una perspectiva más académica y enfocada a las organizaciones, definen que la estrategia es un ciclo (Figura I.) que inicia con el proceso de planeación, a partir del cual se definen estrategias y políticas que finalmente se consolidan en planes de acción, los cuales son aplicados y están sometidos a controles estratégicos, a partir de dicho control se deriva una retroalimentación que da paso a la planeación de nuevas estrategias.

También es importante tener en cuenta las definiciones dadas por otros autores muy importantes en el campo administrativo, tal es el caso de Mitzberg (1994), quien ha definido que la planeación es un proceso racional en el que deben estudiarse todas las áreas que afectan el proceso organizacional; paralelamente, se tiene la concepción de que la planeación estratégica busca responder ciertos <sup>interrogantes</sup> relacionados con el entorno de la organización, los

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

competidores y los clientes, entre las preguntas más importantes están: ¿en qué negocio estamos y en cuál deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?, ¿cómo está organizada la empresa y cómo debería estar? (Mitzberg, 2000).

En relación a este tema, Porter (2011), propone dos visiones alternativas de la estrategia, la del modelo estratégico y la ventaja competitiva sustentable; para este caso se resalta la primera visión que defiende el mantenimiento de una posición estratégica en el mercado, el uso del benchmarking en todas las actividades para lograr una mejor práctica, la tercerización y las alianzas agresivas, reconoce la importancia de factores estratégicos, recursos y competencias, y resalta la flexibilidad y la rapidez como características diferenciales en un mercado competitivo.

Este mismo autor señala que la planeación estratégica tiene un enfoque sistémico, en el que las organizaciones se reconocen como sistemas abiertos, por lo tanto, interactúan con el entorno (Porter, 2011). Dicho entorno se puede dividir en micro y macro, el microentorno está compuesto por aquellas fuerzas que afectan a la empresa y sobre las cuales esta puede influir, tales como los clientes, los proveedores, los entrantes potenciales al mercado y los sustitutos; por otra parte, el macroentorno son las fuerzas externas sobre las cuales no puede influir la empresa: demográficas, naturales, tecnológicas, políticas, económicas y culturales (Kotler y Amstrong, 2003).

Dicho entorno se debe analizar cuando se inicia el proceso de planeación estratégica, a fin de emitir un diagnóstico; para ello se han diseñado herramientas como el lienzo de Canvas, la matriz DOFA, y el análisis PESTEL. Cuando se han aplicado en la organización se puede iniciar con el direccionamiento estratégico, es decir, el proceso de elaboración y ejecución de las estrategias, que según Collis (2007) consta de las siguientes etapas: establecer misión, visión, objetivos y valores; definir objetivos; diseñar estrategias para alcanzar las metas propuestas; ejecutar las estrategias, y supervisar los avances evaluando el desempeño.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

La planeación y el direccionamiento estratégico se diseñan e implementan por fases, sin embargo, para el presente documento solo se llegará hasta la fase 3 que consiste en diseñar las estrategias para alcanzar las metas financieras que tienen Proenergy Sun S.A.S., principalmente porque la implementación implica un trabajo más exhaustivo y tiempo investigativo mayor al que caracteriza a un trabajo de grado.

### 4.3. Marco Conceptual

En este apartado se relacionan los conceptos más importantes para tener en cuenta durante el desarrollo de la investigación.

En primer lugar, es necesario tener claro que las *energías renovables* son aquellas que se obtienen de la naturaleza y que producen energía inagotable e indefinida como la energía solar, la energía eólica o la energía mareomotriz (Pereira, 2015). La energía eléctrica proveniente de fuentes convencionales no renovables se ha convertido en una necesidad básica de la sociedad actual lo que necesariamente nos dirige a fuentes alternativas de producción de energía renovable. Sin embargo, estas requieren de unas condiciones geográficas para que su generación sea sostenible. Colombia a pesar de contar con dichas condiciones geográficas, sin embargo, su producción de energía se ha concentrado en fuentes hídricas y muy pocos proyectos de fuentes de energía eólica y solar (Cortés & Londoño, 2017).

Por otra parte, relacionado con la gerencia está el concepto de *planeación estratégica*. La planeación estratégica se entiende como el proceso para la toma de decisiones a nivel directivo, que, a través de una visión prospectiva, exige la definición de la misión, visión, objetivos organizacionales, metas, estrategias y políticas. (Bernal & Sierra, 2008). En un ambiente con un alto grado de incertidumbre, dinámico y complejo; la capacidad de adaptabilidad de la planeación, respondiendo a las necesidades del mercado, determina la superioridad frente a la

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

competencia. La implementación de una planeación estratégica exige la utilización de unas herramientas de las cuales se reconocen al menos tres que pueden proporcionar información importante: matriz DOFA y análisis PESTEL.

La *Matriz DOFA* es un instrumento que apoya la identificación de la situación real de la empresa, sus siglas significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; es una herramienta que permite conocer las condiciones reales de la empresa y genera un diagnóstico pertinente en el proceso de planeación estratégica (Ramírez, 2017). Es importante tener en cuenta que la matriz se puede dividir dependiendo el entorno que se está analizando, por ejemplo, si se analiza el macroentorno se debe hacer un perfil de oportunidades y amenazas; en cambio si se analiza el microentorno, el perfil es de fortalezas y debilidades.

De igual manera para la planeación estratégica se considera el *Análisis PESTEL* como una herramienta que tiene dos funciones en una organización: identificar el entorno en el que se opera y brinda información que permite prever acontecimientos futuros. En general esta herramienta proporciona información general acerca de las condiciones macro ambientales de una empresa (Yüksel, 2012). Por lo tanto, este análisis aborda las dimensiones políticas, económicas, sociales-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan o pueden afectar a la organización.

### **4.4. Marco Legal**

En el ámbito legal Colombia ha definido, especialmente desde 2014, una serie de normas regulatorias con el objetivo de promover el uso, desarrollo y comercialización de fuentes no convencionales de energía, además de garantizar el abastecimiento de esta en todo el territorio colombiano. Para que sean de fácil comprensión, las principales normas se han sintetizado en la tabla 1.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Tabla 1** Regulación fuentes de energía no convencionales

Norma	Descripción
<b>Ley 1715 de 2014</b>	Por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al Sistema Energético Nacional.
<b>Decreto 2469 de 2014</b>	Por el cual se establecen los lineamientos de política energética en materia de entrega de excedentes de autogeneración.
<b>Decreto 2143 de 2015</b>	Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía, 1073 de 2015, en lo relacionado con la definición de los lineamientos para la aplicación de los incentivos establecidos en el Capítulo III de la Ley 1715 de 2014.
<b>Resolución UPME 0281 de 2015</b>	Por la cual se define el límite máximo de potencia de la autogeneración a pequeña escala.
<b>Resolución CREG 024 de 2015</b>	Por la cual se regula la actividad de autogeneración a gran escala en el Sistema Interconectado Nacional (SIN).
<b>Decreto 1623 de 2015</b>	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1073 de 2015, en lo que respecta al establecimiento de los lineamientos de política para la expansión de la cobertura del servicio de energía eléctrica en el Sistema Interconectado Nacional y en las Zonas No Interconectadas.
<b>Resolución MinAmbiente 1283 de 8 agosto de 2016</b>	Por la cual se establece el procedimiento y requisitos para la expedición de la certificación de beneficio ambiental por nuevas inversiones en proyectos de fuentes no convencionales de energías

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

---

renovables - FNCER y gestión eficiente de la energía, para obtener los beneficios tributarios de que tratan los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 1715 de 2014 y se adoptan otras determinaciones.

---

**Resolución**

**MinAmbiente 1312 de**

**11 agosto de 2016**

Por la cual se adoptan los términos de referencia para la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental – EIA, requerido para el trámite de la licencia ambiental de proyectos de uso de fuentes de energía eólica continental y se toman otras determinaciones.

---

**Resolución UPME 703**

**del 14 de diciembre de**

**2018**

Por la cual se establecen el procedimiento y los requisitos para obtener la certificación que avala los proyectos de Fuentes No Convencionales de Energía (FNCE), con miras a obtener el beneficio de la exclusión del IVA y la exención de gravamen arancelario de que tratan los artículos 12 y 13 de la Ley 1715 de 2014, y se adoptan otras disposiciones.

---

**Ley 1955 de 25 de mayo**

**de 2019**

Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Pacto por Colombia, pacto por equidad. El artículo 174 modifica el artículo 11 de la Ley 1715 de 2014.

---

Nota: Esta tabla es una adaptación de la información encontrada en el apartado de Energías Renovables no Convencionales del Ministerio de Minas y Energía. Tomado el 20 de junio de 2021.

Adicionalmente, el actual mandatario Iván Duque Márquez ha impulsado la política de transición energética, en la cual establece una serie de beneficios tributarios para todos los inversores e instaladores de fuentes de energía no convencionales. Entre estos se encuentra la

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

exención de aranceles y el IVA, una sobre deducción del 50% de las inversiones sobre el impuesto de renta durante cinco años definidos en la Ley 1715 y que cambiaron a 15 años gracias a la Ley 1955 de 2019, a la cual se le suma la exclusión total del IVA en paneles solares, sus controladores e inversores (Minenergía, 2021).

Así mismo, en el año 2019, según el Ministerio de Minas y Energía (2021), a través de la Ley de Crecimiento Económico se definió una disminución gradual del impuesto a la renta y el descuento del IVA pagado en bienes de capital sobre el impuesto de renta, a las empresas del sector eléctrico en general. De esta manera, el panorama en materia legal para las empresas generadoras de energía eléctrica mediante fuentes no convencionales es positivo y le da posibilidades de crecimiento a las empresas del sector.

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

Se realizó un plan estratégico que sirve como instrumento para el direccionamiento financiero de la empresa Proenergy Sun S.A.S., la cual se encausa en la línea institucional de innovación social y productiva, sublínea de Gestión empresarial y desarrollo regional como un proyecto con enfoque temático de estrategia y competitividad, en búsqueda de información regional para entender el comportamiento del mercado de las energías renovables y su aplicabilidad como parte de los ODS “Energía asequible y no contaminante – Acción por el Clima” ampliando las opciones de acceso a una infraestructura tecnológica de servicios energéticos modernos y sostenibles como alternativa de cambio en la utilización de energía convencional.

### **Enfoque metodológico**

La investigación es aplicada debido a que propondrá un plan estratégico para la empresa Proenergy Sun S.A.S. ubicada en el municipio de Girardot, Cundinamarca. El alcance es correlacional ya que se describirá el estado de la empresa y su relación con el entorno, pero también se analizará con base en esa información las estrategias pertinentes que se podrían aplicar y su relación con los objetivos financieros de la empresa.

El tipo de investigación utilizada para analizar la problemática en Proenergy Sun obedece a una investigación de tipo descriptivo ya que por medio del análisis técnico y documental realizado al interior de la empresa, se determinó la pertinencia del diseño de un proceso sistemático de desarrollo estratégico que le permitirá alcanzar propósitos y objetivos a en la vigencia 2021-2023, y evaluativo porque se valoran recursos, servicios y objetivos con el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

fin de dar una solución a un problema con el fin de ayudar en la toma de decisiones (Lerma, 2016).

A su vez, hace parte de un tipo de investigación derivada de la evaluativa llamada análisis estratégico, que se aplica en investigaciones como esta, en la que se hace una intervención y se



aplican técnicas organizadas que con el tiempo modifican la problemática. En ese mismo sentido, las fuentes de información que se emplearán son principalmente documentales, que se usarán para definir la situación actual de la compañía en relación con el macro y microentorno; además servirán para reconocer los objetivos financieros que pretende alcanzar en el corto y largo plazo, lo anterior representa información valiosa para formular las estrategias pertinentes.

### **Figura 2** *Tipo de estudio investigativo*

Nota: Elaboración propia.

### **5.2. Delimitación del Área Geográfica.**

La investigación se realizó en la empresa Proenergy Sun S.A.S. ubicada en el municipio de Girardot, en el departamento de Cundinamarca, Colombia.

### **5.3. Delimitación del Periodo de Tiempo.**

La investigación se desarrolló en un período de un año que abarca el segundo semestre de 2020 y el primer semestre de 2021; lapso en el cual se recolectará la información necesaria para cumplir con los objetivos del proyecto.

### **5.4. Delimitación de la Temática Investigativa.**

Análisis interno y externo de la empresa Proenergy Sun S.A.S., dedicada a ofrecer productos y soluciones de sostenibilidad energética, de manera que se puedan establecer estrategias con enfoque financiero que garanticen la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa en el sector.

### **5.5. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis y de observación es la empresa Proenergy Sun S.A.S. del municipio de Girardot, y las condiciones internas y externas que inciden en ella; específicamente la investigación se centra en el direccionamiento del área financiera de la compañía. De esta manera, se tienen en cuenta todos los factores para estructurar las finanzas de la empresa, que es una parte que no está desarrollada en Proenergy Sun. S.A.S.

### **5.6. Hipótesis**

Las organizaciones están compuestas de un conjunto de partes que trabajan paralelamente para garantizar el correcto funcionamiento de la misma, entre ellas está el área financiera que se encarga del manejo óptimo de los recursos financieros. En ese sentido, cada decisión que se tome en dicha área afecta a todas las demás, razón por la cual es importante que esté bien estructurada y funcione con el fin de cumplir los objetivos de las organizaciones; por lo tanto se cree que al plantear un plan estratégico que permita el direccionamiento del área financiera, haciendo uso de herramientas de análisis organizacional de carácter interno y externo como lo son el DOFA y el PESTEL, y que pueda ser aplicado en la vigencia 2021-2023, la empresa va a tener un mejor

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

funcionamiento y va a crecer en el mercado de las fuentes de energía no convencionales, a nivel municipal y departamental.

## **6. Resultados**

En este apartado se va a conocer mejor a la empresa objeto de estudio, su razón social, su ubicación, sus valores institucionales y demás detalles que permitan comprender mejor su funcionamiento en el mercado de fuentes de energía no convencionales, así mismo se realizó el análisis externo e interno usando la matriz DOFA y el análisis PESTEL, lo cual permitirá establecer los ejes estratégicos que guiarán el direccionamiento estratégico.

### **6.1. Presentación de la empresa**

Proenergy Sun S.A.S. es una empresa dedicada a proveer soluciones energéticas alternativas, se caracteriza por su compromiso con el desarrollo e implementación de las mismas, se presenta como una empresa que trabaja de la mano con expertos en el tema que han dedicado sus estudios al desarrollo de nuevas formas de eficiencia energética, basados en las fuentes de energía no convencionales; así mismo, resaltan que su equipo directivo cuenta con una amplia experiencia en el sector de infraestructura eléctrica y el suministro de materiales eléctricos y de energía solar (Proenergy Sun, 2018).

#### ***6.1.1. Domicilio y Ámbito Territorial***

Proenergy Sun S.A.S. se encuentra en el municipio de Girardot, ubicado en el departamento de Cundinamarca. Sin embargo, la CREG “Comisión de Regulación de Energía y Gas” informa que este municipio se caracteriza hace varios años por el coste en Kw/H, debido a que es más alto que el promedio general del país, razón por la cual las fuentes de energía no convencional se han convertido en una alternativa para muchas empresas y hogares que quieren reducir sus gastos en servicios de energía. Por otra parte, este municipio mantiene a lo largo del año clima de verano con una temperatura promedio de 32°C, con presencia de sol entre las 5:30 a.m. y las 6:00 p.m., por lo cual cuenta con condiciones ideales para implementar sistemas de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

energía solar y aumentar la reducción energética, pero también representa un posible crecimiento del mercado de fuentes no convencionales de energía (Patiño, Días y Cardozo, 2017).

**6.1.2. Portafolio de Servicios**

**Tabla 2** Portafolio de servicios

Área	Tipo de intervención
<p><b>Desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica</b></p>	<p>Instalación de redes eléctricas en baja y media tensión. Diseños eléctricos. Interventoría de proyectos. Citofonía y controles de acceso. CCTV.</p>
<p><b>Infraestructura en fuentes de energía no convencionales</b></p>	<p>Dimensionamiento, instalación y puesta en marcha de sistemas fotovoltaicos. Sistemas de aires acondicionados con energía solar. Sistemas de bombeo con energía solar.</p>
<p><b>Estudios de eficiencia energética</b></p>	<p>Auditoría energética y evaluaciones técnico-económicas de oportunidades de ahorro de energía en edificaciones residenciales, comerciales e industriales: Medición de consumos de energía eléctrica y térmica. Medición de variables térmicas, hidráulicas, mecánicas y eléctricas relacionadas con el consumo de energía. Evaluación de indicadores de rendimiento energético. Simulaciones de energía. Cálculo de ahorro de energía. Evaluación financiera de ahorro de energía.</p>

Nota: Elaboración propia

En la tabla 1. se muestra el portafolio de servicios que ofrece Proenergy Sun a sus diferentes clientes, entre los que se encuentran centros comerciales y grandes instituciones que

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

buscan mejorar los sistemas de fuentes de energía y tener compromiso medioambiental, especialmente reduciendo los efectos de las fuentes de energías convencionales en el municipio de Girardot.

### **6.1.3. Valores Corporativos**

Los siguientes valores corporativos han sido establecidos por la empresa para garantizar su éxito:

**Innovación.** Contamos con un equipo de trabajo que participa activamente en el desarrollo de productos y servicios de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.

**Ética.** Define el carácter de la empresa, es generador de confianza para los grupos de interés e identifica sus directivos y colaboradores.

**Excelencia.** Cumplimos con altos estándares de calidad en el desarrollo e implementación de proyectos de energía, que llevan a un reconocimiento diferenciador frente a la competencia.

**Responsabilidad Social.** Somos conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente y su conservación para futuras generaciones.

## **6.2. Análisis del Entorno o Análisis Externo**

Teniendo en cuenta que Proenergy Sun se ubica en Colombia, se va a realizar un análisis PESTEL en las que se tienen en cuenta cinco dimensiones de la situación actual del país que afectan la empresa. Adicionalmente, se presentan los resultados de la encuesta de energías limpias, que permite complementar el análisis de la dimensión sociocultural y comprender la percepción de la población en relación con este tema.

### **6.2.1. Dimensión Política**

Actualmente, según el Ministerio de Minas y Energías (2020), Colombia se encuentra bajo la presidencia del doctor Iván Duque Márquez, quien ha resaltado la importancia de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

aumentar el uso de fuentes de energía no convencionales en el país, es por eso que a comienzo del año 2021 lanzó el libro “Transición energética: un legado para el presente y el futuro de Colombia” en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Minas y Energía. Este documento de 126 páginas recoge el análisis de políticas públicas, regulatorias, fiscales y tributarias que llevaron a la adjudicación de proyectos eólicos y solares para aumentar el uso de fuentes de energía que en 2018 era del 0.5% a un 12% en 2022.

La Transición energética de Colombia se convirtió en una de las políticas más importantes en el país, es una realidad que pretende pasar de generar apenas el 1% al 12% de energía a partir de fuentes no convencionales, que según Minenergía (2020):  
Ha logrado avances significativos en tres frentes: la masificación de energías renovables no convencionales y la adopción de nuevas tecnologías, la eliminación de brechas energéticas, con nuevos modelos de negocio y tecnologías para acelerar la universalización del servicio de energía y gas, y liderando la lucha contra el cambio climático, priorizando la movilidad sostenible, vehículos híbridos y eléctricos, combustibles de cero y bajas emisiones y políticas de eficiencia energética a nivel residencial, comercial e industrial.(p.1)

Esta condición política del país representa una oportunidad para el sector de las fuentes energéticas, especialmente las no convencionales, y por ende para Proenergy Sun ya que se mueve en ese nicho de mercado. En cuanto al área financiera puede representar una disminución de costos gracias a que esta política de transición pretende impulsar el uso de fuentes no convencionales de energía, lo que implica ampliar las posibilidades de importación de tecnologías que permitan lograr este objetivo.

### ***6.2.2. Dimensión Económica***

Desde el 2010, Colombia se encontraba en un crecimiento económico promedio del 4% anual, con cuadruplicación de las exportaciones y a nivel país ha elevado su categoría en el área

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

de inversiones; entre las inversiones que más han aumentado son las inversiones en fuentes de energía no convencionales, especialmente por las condiciones medioambientales que hacen del país un lugar propicio para implementar este tipo de tecnologías, además de que se convierten, desde la mirada económica, implica crecimiento ya que impulsa la reducción de costos de energía para el sector industrial y el aumento de proyectos competitivos ( Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Un ejemplo de estas condiciones medioambientales es la región del Caribe, donde los niveles de radiación solar 5 kW/m<sup>2</sup>/ día, que resultan ideales para la generación de energía solar fotovoltaica. Según la Unidad de Planeación Minero Energética, el país cuenta con un potencial futuro de unos 33 GW solo en esa zona (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Ha sido tanto el interés que ha generado este sector económico que en el 2020 las inversiones en fuentes de energía no convencionales en el país reflejaban la suma de quinientos millones de dólares y está en camino a convertirse en el sector que más atraerá la inversión extranjera en los próximos diez años (González, 2020). González (2020), también señala que entre las energías de mayor inversión están la hidráulica, eólica, solar, térmica, de gas, de hidrocarburos y otras como la movilidad eléctrica ha venido evolucionando.

Y ya que esta transición energética no es solo a nivel nacional sino también a nivel mundial, gracias a los avances del país en este tema, que ya ha limpiado parte de sus fuentes de energía, Colombia está un paso adelante en temas energéticos; “Significa que Colombia no tendrá que pasar por el costoso proceso que han cometido los países comprometidos con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), puestos a la tarea de limpiar sus fuentes de energía”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019, p.1)

En vista de lo mencionado, se puede decir que es un gran momento para invertir en fuentes no convencionales de energía, por el mercado en sí y por los potenciales clientes. Sin

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

embargo, actualmente el país enfrenta una pandemia que ha desequilibrado varios sectores de la economía del país, entre los que está el sector energético, básicamente por las importaciones de materiales o tecnologías, lo cual se puede volver un punto en contra para Proenergy Sun.

### ***6.2.3. Dimensión Sociocultural***

A nivel cultural, el país hace más de una década ha empezado a mostrar su interés en mantener los recursos naturales y ayudar a frenar el cambio climático con pequeñas acciones, ciudades como Bogotá y Medellín empezaron a implementar el “día sin carro” para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, en ese sentido, la escritora Yanet Ahumada (2015), resalta que el consumo de energía ha disminuido a medida que las personas buscan disminuir costos y cooperar con la sostenibilidad ambiental.

Estos nuevos comportamientos sociales no son solo un interés personal que nace por voluntad propia, en algunos casos el gobierno también interviene para que aportar a la cultura del cambio climático sea el interés colectivo; para ello se han creado diferentes programas que incentivan a las personas a crear proyectos que aporten a la cultura energética. Tal es el caso del programa “La Nueva Energía” del Gobierno Nacional, en el que se plantea el reto de generar “Una idea innovadora que incentive la cultura energética en los colombianos, especialmente en consumidores residenciales, comercios y pequeñas industrias.” (Ministerio de Minas y Energía, 2020)

Este tipo de programas premian a los generadores de ideas con apoyos económicos para que puedan materializar los proyectos o les da la posibilidad de presentar sus ideas ante posibles patrocinadores, de esta manera no solo se incentiva la cultura energética en el país, sino que también se están ampliando las posibilidades de un mercado que es relativamente joven: el de las fuentes de energía no convencionales.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Este nuevo movimiento, representa para Proenergy Sun la oportunidad de participar en iniciativas que le permitan encontrar nuevos socios para la empresa o patrocinadores que impulsen el desarrollo de nuevos productos que benefician el ámbito social del municipio de Girardot, por ejemplo, a través de la generación de nuevos empleos. Así mismo es una posibilidad para aumentar su capacidad financiera y fortalecer su participación en el mercado energético, mientras que, paralelamente, se cumple con los objetivos de cultura energética que el Gobierno Nacional y el Ministerio de Minas y Energía lideran en el país.

**Encuesta Energías Limpias.** Esta encuesta se realizó a fin de analizar cuál es la percepción de los consumidores de energía eléctrica tradicional con respecto a las fuentes de energía no convencionales y su consumo; asimismo, se inspeccionó qué tanto han escuchado o conoce la población sobre empresas de energías limpias en el municipio de Girardot.

La encuesta consta de doce preguntas (ver anexos) que se diligenciaron virtualmente por una muestra total de 95 personas. La primera pregunta buscaba saber si la muestra realiza aportes de cuidado del medio ambiente, a lo que 81 personas respondieron que sí, 12 respondieron que no y 2 personas no respondieron la pregunta. Esto quiere decir que el 86,2% de los encuestados están interesados en contribuir al cuidado del medio ambiente.

Posteriormente en una segunda pregunta, se evaluó si los encuestados ven el ahorro de energía como una manera de obtener beneficios económicos y ambientales a lo que el 97,7% respondió que sí, lo que corresponde a 92 personas; sin embargo, solo 66 de ellos conocen esos beneficios. Lo anterior se pudo comprobar en la pregunta 3: ¿Conoce los beneficios del uso de la energía solar?, a la que el 28,7% de los encuestados respondió que no.

Las preguntas 4 y 5 se enfocaron en saber si los encuestados han escuchado sobre los paneles solares y qué tanto saben sobre la vida útil de las baterías que se usan en este tipo de dispositivos. Así se obtuvo que, de 95 personas el 98,9% ha escuchado sobre paneles solares,

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

pero sólo 23 de ellas conocen la vida útil de sus baterías, es decir 24,5% de la muestra. Estos resultados dan cuenta de que la gente tiene información parcial de las fuentes de energía, por lo tanto la pregunta 6 fue: ¿Le gustaría tener más información sobre estas alternativas de energía?, a lo que el 97,9% de la muestra respondió sí.

Por otra parte, al hablar específicamente de costos, la encuesta evidenció a través de la pregunta 7, que el 95,7% de los encuestados es decir 90 personas creen que el servicio de energía eléctrica es costoso, 4 piensan que no y 1 no responde. Ese mismo porcentaje considera que reduciría costos de la tarifa mensual de electricidad si utilizara energía solar, según los datos obtenidos en la pregunta número 8. Por lo tanto, como punto 9 se les preguntó a los encuestados si invertirían en productos que utilizan energía solar a lo que 89 personas respondieron que sí, esto corresponde a 94,7% de la muestra y da un balance positivo de la conciencia que se está generando entorno al cuidado del medio ambiente y los cambios socioculturales que benefician al mercado de generación de energías limpias mediante fuentes no convencionales.

A pesar de este balance, en la pregunta 10: ¿Si usted tuviera la opción de adquirir este tipo de energía para su hogar como podría pagarlo?, el balance cambia para las empresas de energías limpias pues solo el 19,1% de los encuestados pagaría de contado, mientras que 74,5% lo haría a crédito y 6,4% preferiría no tomar este servicio. Lo anterior significa que el retorno de inversión para las empresas sería más lento y que se pierde una parte de posibles consumidores al hablar de costos y tipo de pago. Estos resultados contrastan con los de la pregunta 11, en la que el 50,2% de la muestra considera que la razón por la cual muchas personas aún no cuentan con un Sistema de Paneles en sus hogares es por su alto costo inicial, 41,5% cree que es por desconocimiento del tema y 5,3% aún no considera que estos dispositivos sean necesarios.

Finalmente, se confirmó que hay pocas personas que conocen empresas que instalan dispositivos y paneles solares en el municipio de Girardot, ya que solo el 37,2% de los

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

encuestados respondió afirmativamente a la pregunta 12: ¿Conoce en el Municipio de Girardot una empresa dedicada al comercio e instalación de Dispositivos y Paneles Solares y que brinde asesoría en todo lo concerniente a la Energía Solar?

Como conclusión de esta encuesta, se puede decir que las empresas de generación de energías limpias por medio de fuentes no convencionales tienen una importante oportunidad de crecimiento y acogida, sin embargo, los costos son la razón más fuerte por la que las personas desisten de adquirir este servicio. Asimismo, hay desinformación en la población en cuanto a la vida útil de productos de energía solar y la existencia de empresas que los comercializan, específicamente las que están ubicadas en el municipio de Girardot, como es el caso de Proenergy Sun.

### ***6.2.4. Dimensión Tecnológica***

Esta dimensión es una de las que más apoya el factor de sostenibilidad alrededor del cual gira la actividad económica de Proenergy Sun, ya que va de la mano con la implementación de sistemas de energía basados en fuentes no convencionales. De hecho, en Colombia es tan importante, que en 2019 la Misión de Sabios dedicó un capítulo a tocar el tema de Sostenibilidad Energética y la necesaria intervención de nuevas tecnologías para este propósito (Ministerio de Ciencias, 2019). Claramente, es difícil concebir una cultura energética sin el uso de nuevas tecnologías, en ese sentido Proenergy Sun, es una compañía que contribuye para que más empresarios y familias puedan acceder a dichas tecnologías.

Siguiendo con la temática tecnológica, el Ministerio de Ciencias (2020) ha lanzado diferentes convocatorias que dejan entre ver los propósitos del Gobierno Nacional para que desde la misma comunidad científica del país se desarrollen nuevas técnicas para la creación de fuentes de energía, por ejemplo, algunos de los objetivos a tener en cuenta son: Abastecimiento energético confiable y diversificación de la canasta energética, es decir, diversificar las

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

tecnologías que se convierten en fuentes no convencionales de energía, también está como misión la innovación tecnológica y transformación digital con una planificación enfocada al desarrollo sostenible.

Este panorama nacional, deja ver que para Colombia el desarrollo energético mediante la implementación de nuevas e innovadoras tecnologías es uno de los principales propósitos, razón por la cual todas las empresas que, como Proenergy Sun, busquen entrar en el mercado de energía pueden tener una oportunidad de crecimiento, dependiendo del comportamiento del sector; pero, hay que tener en cuenta los costos de importación de las materias primas para la creación de estas nuevas tecnologías, pues se convierte en un factor crucial a considerar.

### ***6.2.5. Dimensión Ecológica***

Los aspectos ambientales del país son sin duda favorecedores para la adopción de nuevas fuentes de energía, tal como se mencionaba anteriormente, Minergía (2020), resalta que los recursos ambientales del país tales como la irradiación solar, los vientos localizados, su temperatura y las diferentes alturas del territorio nacional son potenciales atractivos en comparación con otros países. Lo que refuerza el supuesto de que aumentará la demanda de fuentes no convencionales de energía en diferentes sectores, industrias y hogares.

Por otra parte, contribuye a la reducción de la huella de carbono, uno de los propósitos del actual gobierno, que pretende desarrollar una industria ambiental, social y económica alrededor del tema energético; además de querer adoptar a largo plazo las fuentes no convencionales de energía como las principales generadoras energéticas en el país encima de los combustibles fósiles. Lo anterior, implica también una revolución de los procesos tecnológicos, de abastecimiento y de transporte, que son los más relacionados con el tema de energía.

Para Proenergy Sun, su medio ambiente también es importante, por lo tanto, se debe tener en cuenta que las condiciones medioambientales no son las mismas en todo el país, en el caso de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Girardot, es un municipio de la zona céntrica del país que tiene una altura de 289 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio anual es de 33.3°C y su humedad relativa es de 66.38% (Alcaldía de Girardot, 2021). Lo que quiere decir que su clima es en la mayoría del año, de verano y permite captar mayor cantidad de rayos solares que alimenten las fuentes de energía propuestas por Proenergy Sun para el municipio.

### **6.3. Análisis Interno y Diagnóstico Financiero**

#### ***6.3.1. Análisis Vertical***

Ya que se tienen los estados financieros del año 2019 y 2020 (ver anexos) se pueden realizar comparativos y gráficas que hacen parte del análisis financiero de cualquier empresa. En este caso, para Proenergy Sun S.A.S. se tomarán los valores de cada cuenta en el balance y se calculará el porcentaje de participación que tienen con respecto a un valor base que para el balance general o estado de situación financiera son los activos totales y para el estado de resultados es el ingreso por ventas.

Primero se revisa el balance general específicamente se tienen en cuenta los activos y el peso de sus cuentas, en este caso, en el año 2019 los deudores y el inventario representaban casi el mismo porcentaje del activo total con porcentajes del 47,08% y el 45,90% respectivamente; sin embargo, en 2020 se logró reducir el porcentaje de deudores clientes al 30,47% pero el efectivo no aumentó, de hecho disminuyó su representación en los activos con respecto al 2019; lo cual puede representar que hubo un posible pago de obligaciones a terceros, punto que se revisará en el análisis de los pasivos (ver anexos).

A pesar de la disminución de los deudores clientes, se debe tener en cuenta que el 30% del total de activos es un peso significativo para esta cuenta, y que la empresa debe recurrir a otras fuentes de financiación para prestar sus servicios a otros posibles clientes.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Con relación a los pasivos corrientes, podemos ver que son más del 90% del total de los activos en ambos períodos, razón por la cual Proenergy Sun S.A.S. tiene un alto grado liquidez que es importante en casos de emergencia, como la actual situación económica a causa de la pandemia. En cuanto al pasivo corriente su participación disminuyó del 11,49% en 2019 al 0,6% en el 2020, mismo período en que las cuentas por pagar bajaron a \$0, lo que puede confirmar la hipótesis de que se asignaron recursos del activo corriente para cubrir el pasivo corriente. Así mismo el pasivo no corriente disminuyó la participación de un período a otro, específicamente la cuenta de Anticipos y avances de clientes, lo cual puede significar una de dos cosas: se han adelantado trabajos pendientes con los clientes o la cantidad de contratos en el 2020 disminuyó, lo cual tendría sentido teniendo en cuenta la situación de las microempresas a causa del COVID-19.

Finalmente, en lo que refiere a patrimonio, se puede observar un punto positivo y es el aumento de las reservas que en 2019 eran inexistente y que para el 2020 llegaron a los \$14.358.810, representando el 5,58% del total de pasivos más patrimonio; así mismo vale recalcar que el resultado del ejercicio disminuyó en el 2020; en este sentido las cifras son: resultados del ejercicio en 2019 llegaron a ser el 56,71% de la cifra base, mientras que en 2020 solo representan el 26,16% y los resultados de años anteriores para 2020 es la cuenta con más peso, componiendo el 50,24% del pasivo más patrimonio. Por lo tanto, el patrimonio del 2020 es el 85,84% del total de pasivos y patrimonio y esto es lo que financia las actividades de la empresa, es decir que no se financia de la deuda con terceros.

Además del análisis del estado de situación financiera es importante analizar el estado de resultados pues ofrece una visión más clara sobre los gastos y costos relacionados con la operación, por esta razón en el anexo 7 se presenta el análisis vertical del ya mencionado estado financiero. En él hay tres cuentas principales que resaltan puntos a mejorar en la empresa, el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

primero está relacionado con el costo de producción, el cual para el año 2020 representó el 73,91% de las ventas, menos que el 74,03% que representaban en el año 2019; este porcentaje se puede ver como un porcentaje alto, pero la empresa es comercial y esto va a depender del margen de ganancias bruto que Proenergy Sun S.A.S. tuvo en 2020 del 26,05% y en el año 2019 de 26,97%.

En comparación con el año 2019, la ganancia neta fue mucho menor con respecto a las ventas, principalmente porque, como se puede ver en el estado de resultados, en el año 2019 los ingresos operacionales ascendieron a \$140.630.311 y representaron el 30,70% de las ventas, mientras que en 2020 no alcanzaron ni el 0,1%, esto generó un gran impacto en el margen neto de ganancias. Finalmente, los gastos administrativos es una de las cuentas de mayor cuidado ya que en el 2019 llegó al 24,71% de las ventas y 15,66% en 2020 (ver anexos).

### ***6.3.2. Análisis Horizontal***

Iniciando con los activos, se tienen que los activos corrientes disminuyeron 0,26%, esto teniendo en cuenta que disminuyeron las cuentas de deudores y el efectivo y equivalentes un poco más del 34%, y aumentó el inventario 36,36%; así mismo la propiedad planta y equipo aumentó 39,76%. Lo anterior indica que el efectivo de la empresa se está reinvertiendo y esto aumenta la rentabilidad de la empresa sin necesidad de quitarle liquidez; además significó un aumento de 1,60% de los activos totales entre 2019 y 2020 (ver anexos).

En cuanto a las cuentas por pagar, como ya se había resaltado en el análisis vertical, disminuyeron el 100%, de hecho, todas las cuentas de los pasivos disminuyeron excepto las retenciones que aumentaron el 343,83%; sin embargo, este aumento en dinero es \$424.363, los cuales podrá cubrir fácilmente la empresa; estas transacciones bajaron los pasivos de 2020 63,04% con respecto al año 2019. Pero así mismo disminuyó el resultado del ejercicio más del 50% del resultado del año 2019, pasando de \$143.588.096 en 2019 a \$64.735.734 en 2020.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

De igual manera, con el patrimonio y su crecimiento de 42,78% confirma lo establecido en el análisis vertical: la empresa Proenergy Sun S.A.S. tiene fuentes de financiación propia y no recurre al préstamo de terceros, como se ve en el anexo 8., sus obligaciones financieras son nulas, al igual que las cuentas por pagar ya mencionadas. Ahora, teniendo los resultados del balance general se pueden revisar las principales cuentas del estado de resultados.

Tal como se puede ver en el anexo 8, el estado de resultados cambió de manera importante de un año a otro, aumentando las ventas y los costos asociados a estas por encima del 40% y debajo del 43%, generando una ganancia bruta que aumentó 43,29%; sin embargo, otras cuentas como los ingresos disminuyeron casi en su totalidad, exactamente el 99,94% en el 2020 con respecto al año 2019. Esto afectó la utilidad operacional, que cayó de \$146.382.531 en 2019 a \$68.229.943 en 2020, es decir, disminuyó 53,39% y se dejaron de ganar \$78.152.588.

Proporcionalmente, la ganancia del ejercicio en 2020 fue menor, como ya se mencionó en el análisis vertical, esto puede ser un efecto de la recesión económica durante la pandemia, razón por la que presuntamente se han dejado de ganar más de setenta y ocho millones y las ganancias disminuyeron 54,92% en 2020 con respecto al año 2019 (ver anexos).

### **6.4. Indicadores Financieros**

Existen diferentes indicadores pero se pueden aplicar los que se consideren adecuados de acuerdo con las necesidades de la empresa, en este caso para Proenergy Sun se aplican los siguientes: prueba ácida y liquidez corriente, para medir la liquidez; endeudamiento sobre activos totales, apalancamiento financiero y concentración de endeudamiento a largo plazo, para medir el endeudamiento; rotación de inventarios como indicador de actividad, y margen de utilidad bruta, margen de utilidad operacional y margen de utilidad neta, para medir la rentabilidad.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

***Prueba Ácida***

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{240.770.933 - 158.471.204}{424.363}$$
$$= 194$$

***Liquidez Corriente***

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{240.770.933}{424.363} = 567$$

Estos cálculos indican que la empresa Proenergy Sun S.A.S. cuenta con 194 pesos, según prueba ácida, para responder por cada peso que tiene de deuda y ese indicador es bastante alto, además el nivel de liquidez es mayor a 1, a pesar de que parece ser algo positivo, porque la empresa puede responder por sus deudas, la realidad es que es posible que tenga muchos activos improductivos, de hecho algunos de ellos se pueden depreciar rápidamente, dependiendo de su rotación, y generar pérdidas; ese es el caso de los inventarios (ver anexos).

***Endeudamiento Sobre Activos Totales***

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{36.424.363}{257.248.193} = 14\%$$

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

### *Apalancamiento Financiero*

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{257.248.193}{12.500.000} = 20,58$$

### *Concentración a Largo Plazo*

$$\frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{36.000.000}{36.424.363} = 99\%$$

Estos índices de endeudamiento señalan tres cosas: primero, el 14% de la deuda de la empresa se está financiando con recursos ajenos y el 86% con recursos propios; en segundo lugar, la empresa tiene una buena capacidad de apalancamiento en caso de querer contraer deudas con terceros, y finalmente, Proenergy Sun S.A.S. tiene la concentración de su deuda un 99% a largo plazo; esto último puede ser peligroso dependiendo el interés con el que se realicen los créditos en el caso de las deudas que se financian con recursos externos.

### *Rotación de Inventarios*

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{482.802.342}{158.471.204} = 3,05$$

Este cálculo muestra una situación preocupante para Proenergy Sun S.A.S., pues su rotación es de 3,05; es decir que sus inventarios permanecen en bodega aproximadamente cuatro meses antes de ser vendidos; este indicador es bajo, y es un punto en el que se debe trabajar porque aumenta costos, incluso cabe decir que el aumento de gastos administrativos visto en los análisis anteriores puede deberse a la baja rotación del inventario. También puede indicar que el negocio no es lo suficientemente rentable.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

### ***Margen Bruto***

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{653.242.406 - 482.802.342}{653.242.406} = 26,1\%$$

### ***Margen Operacional***

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{68.229.943}{653.242.406} = 10,4\%$$

### ***Margen Neto***

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{64.735.734}{653.242.406} = 9,9\%$$

Finalmente, los indicadores de rentabilidad desde el margen bruto se puede apreciar un porcentaje bajo de ganancias, para el año 2020 fue de 26,1% después de restar el costo de ventas, pasa por un margen operacional de ganancia del 10,4% y termina con un margen neto de 10%; así se puede ver que el punto crucial está en el costo de ventas que deja un margen muy bajo y cuando se aplican impuestos y otras deducciones bajas aún más.

### **6.5. Análisis DOFA**

Con base en el análisis externo e interno de Proenergy Sun S.A.S. es posible definir la matriz DOFA (ver tabla 3), importante para poder conocer con precisión la situación actual de la empresa, su comportamiento en el mercado y su funcionamiento interno.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Tabla 3** *Matriz DOFA Proenergy Sun*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>A pesar de la formalidad de su empresa y el manejo de información financiera consolidada en estados financieros, desde 2018, esta empresa no aplica indicadores o análisis que le permita determinar la rentabilidad y otros factores para saber qué tan lucrativas y favorables son sus actividades en materia financiera.</p> <p>No tener indicadores financieros es una debilidad que impide el establecimiento de estrategias a corto, mediano o largo plazo. Aunque se pueden establecer sin tenerlos presentes, la toma de decisiones no va a ser tan acertada como cuando se conocen estos índices financieros.</p> <p>Proenergy Sun tiene altos costos operacionales y una importante parte de sus activos está reflejada en cuentas por cobrar (que le quitan liquidez a la empresa).</p>	<p>La ciudad de Girardot está en una ubicación geográfica favorable, es decir, que las condiciones climáticas pueden ser aprovechadas para implementar proyectos de generación de energía.</p> <p>Actualmente el país se encuentra en medio de la aplicación de la política de transición energética, a través de la cual se han fomentado diferentes beneficios tributarios para empresas generadoras de energía por medio de fuentes no convencionales, tal es el caso de Proenergy Sun S.A.S.; entre esos beneficios hay exenciones de IVA e impuesto de renta.</p> <p>Entre otros beneficios de la Política de Transición Energética, están las facilidades de importación de maquinaria necesaria para la construcción de estructuras eléctricas no convencionales, principalmente por las facilidades arancelarias. Estos beneficios tienen impacto positivo en los costos de producción, instalación o prestación del servicio.</p> <p>Posibilidad de crecimiento en el sector y expansión del negocio a otras regiones del país.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

---

A pesar de que la empresa lleva poco tiempo ejerciendo su actividad económica, cuenta con personal capacitado para la estructuración de fuentes no convencionales de energía, con experiencia y conocimiento de la zona.

A lo largo de 3 años y medio de servicio, Proenergy Sun ha logrado fidelizar a los clientes debido a la calidad de los servicios que prestan.

Es una empresa formal, que desde su inicio cuenta con los registros legales que le dan garantía a su servicio, además lleva en orden su información financiera desde 2018.

Alto nivel de competencia en el sector por la entrada de nuevos competidores, incluso empresas extranjeras.

Que los clientes potenciales no cuenten con capacidad de pago para la implementación de fuentes no convencionales de energía.

Con el cambio de gobierno que se acerca, una amenaza puede ser el cambio de las políticas actuales, específicamente de la ley 1715.

Aumento en el precio de materias primas importadas debido al aumento en el precio de las monedas extranjeras y su efecto al aplicar las tasas de cambio.

La crisis económica que atraviesa el país a causa de la pandemia y la situación de orden público a causa de la situación sociopolítica del país puede complicar el desarrollo normal de los procesos de Proenergy Sun S.A.S.

---

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo a lo reflejado en la Matriz DOFA se resalta que si bien los altos costes para la implementación de alternativas de energía renovable para el consumidor, son una barrera inicial, en su implementación producto del desconocimiento en relación al costo-beneficio; es por ello, se aprovechara de la gestión del conocimiento en el sector, para la formalización de alianzas estratégicas con entidades públicas del orden nacional y territorial, accediendo a los beneficios que en materia tributaria se vienen impulsando y ejecutando en la financiación de proyectos que propenden en la ampliación de la infraestructura de energía limpia.

## 6.6. Plan Estratégico Financiero

### *Objetivos Estratégicos Financieros*

A partir de los análisis y diagnósticos realizados anteriormente y en el capítulo dos, se pueden establecer los objetivos estratégicos para darle estabilidad financiera a Proenergy Sun S.A.S. los cuales se encuentran clasificados como principales o secundarios según se considera pertinente; así mismo, vale la pena resaltar que estos se formulan teniendo en cuenta que la perspectiva del proyecto es financiera y a ese departamento de la empresa objeto de estudio, se encuentran dirigidos.

Los objetivos financieros principales Proenergy Sun S.A.S. de acuerdo con lo analizado son: a) Gestionar adecuadamente los activos, b) Impulsar la venta de productos para aumentar la rotación de inventarios, c) Disminuir los costos de ventas y d) Incrementar la rentabilidad. En cuanto a los objetivos secundarios se tiene el de aumentar los niveles de inversión de Proenergy Sun S.A.S. con el fin de mantener la cantidad suficiente y necesaria de productos para la comercialización.

### *Matriz ERIC*

Mediante esa matriz se definen cuatro puntos importantes para darle una estructura financiera sólida a Proenergy Sun S.A.S., consiste en establecer que procesos o prácticas eliminar, reducir, incrementar o cuáles se deberían crear. Todas estas propuestas (ver tabla 4) dependen de los factores de carácter interno y externo que afectan o pueden afectar a la empresa, además de la disposición de aplicación por parte de los responsables de tomar decisiones financieras.

**Tabla 4** *Matriz ERIC Proenergy Sun S.A.S*

---

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
-----------------	--------------------

---

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Stock de inventario de proyectos anteriores o innecesarios.	Ventas. Rotación de inventario. Inversiones. Sucursales de la empresa a nivel regional y posteriormente a nivel nacional.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Costo de ventas. Gastos administrativos.	Nuevas líneas de negocio que permitan expandir el mercado de la empresa. Procesos, procedimientos y estrategias de carácter financiero y comercial para disminuir la rotación. Nuevas formas de dar a conocer los productos y proyectos. Nuevos mecanismos para el establecimiento de precios.

Nota: Elaboración propia.

**Matriz ORIC**

En la matriz de la tabla 5; se presentan los objetivos estratégicos, las iniciativas o estrategias que se pueden aplicar y el responsable de dirigir estas estrategias en la empresa. Ver figura 3).

**Tabla 5** *Matriz ORIC Proenergy Sun S.A.S.*

Objetivos Estratégicos	Iniciativas estratégicas	Responsable
------------------------	--------------------------	-------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

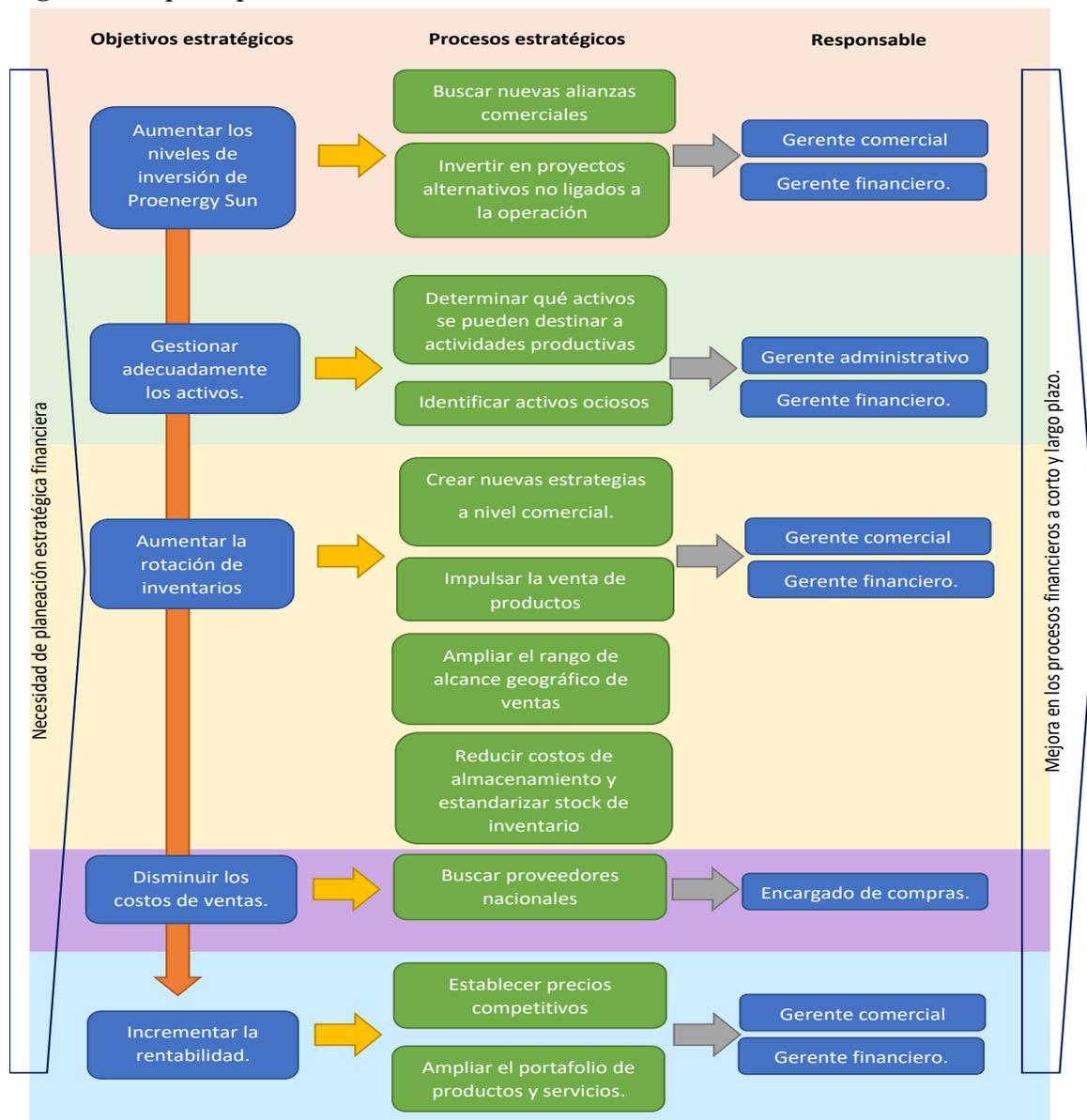
Aumentar los niveles de inversión de Proenergy Sun S.A.S.	Buscar nuevas alianzas comerciales. Invertir en proyectos que no estén directamente ligados con la operación.	Gerente comercial. Gerente financiero.
Gestionar adecuadamente los activos.	Tener como guía los índices de liquidez para determinar que activos se pueden destinar a actividades productivas y no se definan como activos ociosos.	Gerente financiero. Gerente administrativo.
Impulsar la venta de productos para aumentar la rotación de inventarios.	Crear nuevas estrategias a nivel comercial. Ampliar el rango de alcance de ventas a nivel geográfico. Mantener un stock de inventarios acorde con la operación de la empresa y reducir costos de almacenamiento.	Gerente comercial. Gerente financiero.
Disminuir los costos de ventas.	Buscar opciones de proveedores nacionales para reducir costos de transporte de materias primas y máquinas.	Encargado de compras.
Incrementar la rentabilidad.	Establecer precios competitivos en el mercado regional. Ampliar el portafolio de productos y servicios.	Gerentes financiero y comercial.

Nota: Elaboración propia.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

De igual modo la iniciativa estratégica de precios competitivos que refiere la Matriz ORIC, confirma la necesidad de fortalecerse a través de ofertas que materialicen alianzas con el sector público y privado, logrando acceder a recursos que se traducen en beneficios para el consumidor final, eliminando barreras económicas de acceso en su implementación y uso, traducido en una mayor rentabilidad de los productos y servicios que presta la empresa.

**Figura 3** Mapa de procesos matriz ORIC



Nota: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Matriz OIMER**

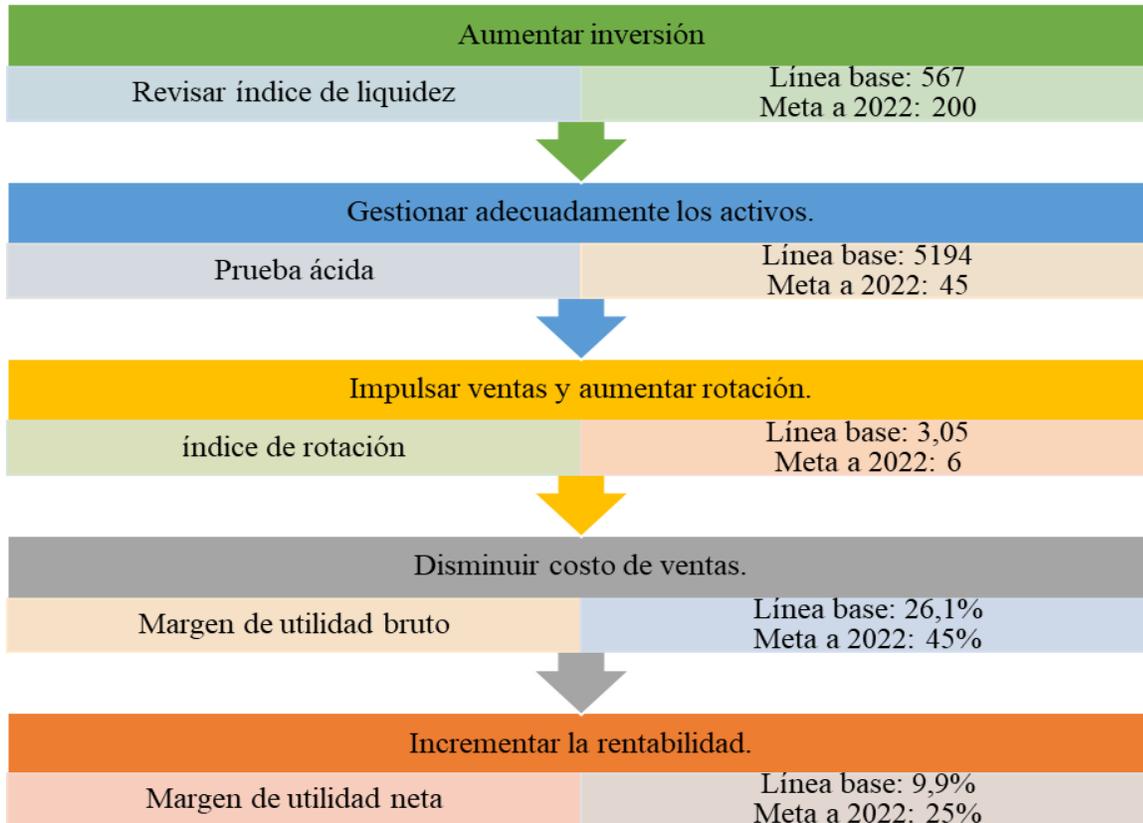
Los lineamientos que se establecen en esta matriz indican la forma en la que se deben medir los objetivos que se proponen para Proenergy Sun S.A.S.(ver figura 4)

**Tabla 6** *Matriz OIMER Proenergy Sun S.A.S.*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas a</b>	<b>Responsables</b>
<b>Estratégicos</b>	<b>Estratégicos</b>		<b>2022</b>	
Aumentar inversión.	Índice de liquidez	567	200	Gerente financiero.
Gestionar adecuadamente los activos.	Prueba ácida	194	45	Gerente administrativo.
Impulsar ventas y aumentar rotación.	Índice de rotación	3,05	6	Gerente comercial.
Disminuir costo de ventas.	Margen de utilidad bruto	26,1%	45%	Gerentes comercial y financiero.
Incrementar la rentabilidad.	Margen de utilidad neta	9,9%	25%	Gerente financiero.

Nota: Elaboración propia.

**Figura 4** Mapa de procesos matriz OMER



Nota: Elaboración propia.

Para el logro de la línea estratégica propuesta, se requiere aumentar la inversión por medio de recursos económicos del sector público y privado, realizando inversiones para la adquisición de nuevas tecnologías que aporten mayor durabilidad y capacidad en los insumos y equipos tecnológicos que se requieren; lo cual permite incrementar las ventas por costes menores en la instalación de los equipos; con el propósito de obtener el aumento en la rentabilidad en el corto plazo.

## 7. Conclusiones

La empresa Proenergy Sun S.A.S. ubicada en Girardot, Cundinamarca, sigue operando aún después de enfrentar retos organizacionales a causa de las condiciones del entorno, en este caso las que están relacionadas con las dimensiones externas, específicamente socio-cultural y económica que afectaron en todo el mundo y las condiciones de la dimensión política que enfrentó el país en el primer cuatrimestre del 2021. Dicho crecimiento se debe a que la empresa ha logrado adaptarse a otras dimensiones del entorno de manera efectiva, por ejemplo, su ubicación geográfica, la posición de la empresa frente al tema ecológico y el impulso que le ha dado el gobierno nacional al sector eléctrico en materia de políticas públicas como la mencionada Política de Transición Energética.

Sin embargo, Proenergy Sun S.A.S. debe empezar a fortalecer su área financiera, lo cual se puede ver que han empezado a hacer en los anexos y la presentación de estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financieras o NIIF sin embargo, esto no es suficiente, porque se deben establecer estrategias basadas en indicadores financieros, los cuales se derivan de la información presentada en los estados financieros. Ese fue el objetivo de este proyecto, plantear un plan estratégico basado en el uso de herramientas administrativas como el análisis PESTEL o la matriz DOFA.

A partir del desarrollo de dicho proceso se tienen las siguientes conclusiones: en primer lugar, el análisis interno de la empresa deja en evidencia que desde el comienzo se ha optado en un largo plazo, una característica importante para toda empresa porque garantiza continuidad, esta característica se observa a través de la formulación de misión, visión y valores corporativos. Se evidencia el enfoque estratégico a emprender para una empresa de energía eléctrica en una

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

zona con altos niveles de radiación solar, lo cual favorece la operación y puede ayudar en la reducción de costos; de esta manera se cumple con el primer objetivo.

En segundo lugar, en relación con el análisis externo de la empresa, se puede decir que el análisis PESTEL fue una herramienta pertinente para cumplir el segundo objetivo específico planteado, ya que da una visión de 360 grados alrededor de la empresa y permite cubrir todos los focos que afectan a la empresa y que esta no puede controlar, uno de los puntos más fuertes es el ámbito legal, ya que el gobierno nacional ha establecido mecanismos que permiten el crecimiento de las empresas relacionadas con la generación de fuentes de energía no convencionales, como la exención de algunos impuestos como el IVA y el impuesto de renta; este punto favorece directamente a las finanzas de la empresa.

Finalmente, mediante la aplicación de indicadores basados en los informes financieros, se cumple con el tercer objetivo y se concluye que: la empresa Proenergy Sun S.A.S. cuenta con índice de liquidez alto y favorable para cubrir las deudas u obligaciones que tenga, sin embargo la prueba ácida, que es un complemento para este indicador también refleja que es una liquidez tan alta que puede significar la existencia de activos ociosos, es decir, que no se están usando de manera que aumenten la producción o le generen ganancias a la empresa, para ello la estrategia financiera consiste en aumentar las inversiones.

En complemento, los niveles de rotación del inventario son aproximadamente de 3, es decir, que los inventarios permanecen cerca de cuatro meses en almacenamiento antes de ser vendidos; esto implica mayores costos de almacenamiento, mayores costos operacionales y administrativos, en se sentido se define que lo mejor es buscar aliados comerciales en municipios aledaños para expandir la empresa a nivel regional y a largo plazo, a nivel nacional.

Para terminar, se define que el margen de utilidad bruta es más bajo de lo que debería, razón por la cual el margen neto no supera el 10% del total de las ventas, lo anterior se debe al

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

costo de ventas; en ese sentido se propone la búsqueda de proveedores aliados que puedan mejorar los precios de los insumos, dar créditos a plazos más cortos con tasas bajas de interés y que eventualmente también le permitan a Proenergy Sun S.A.S. garantizar precios cada vez más asequibles a sus clientes.

Nota: la implementación de las estrategias aquí planteadas, así como los objetivos estratégicos propuestos están a disponibilidad de la empresa Proenergu Sun S.A.S. y su ejecución puede hacerse bajo su responsabilidad.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta de Energías Limpias

## Anexo: Encuesta

### ENERGIAS LIMPIAS

1 ¿Desde su hogar, realiza aportes para el cuidado del medio ambiente?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO  Respuesta 3

2 2. ¿Cree usted que el ahorro de energía le brinde beneficios económicos y ambientales?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO  Respuesta 3

3 3. ¿Conoce los beneficios del uso de la energía solar?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO  Respuesta 3

4 4. ¿Ha escuchado usted sobre los paneles solares?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una o más respuestas*

SI  NO

5 5. ¿Sabe cuál es la vida útil de las baterías que utilizan los paneles solares?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

6 6. ¿Le gustaría tener mayor información sobre estas alternativas de energía?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

---

7 7. ¿Cree usted que el costo que paga por el servicio de energía eléctrica es costoso?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

8 8. ¿Considera usted que reduciría los costos de la tarifa mensual de electricidad, utilizando energía solar?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

9 9. ¿Invertiría usted en productos que utilizan energía solar?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

10 10. ¿Si usted tuviera la opción de adquirir este tipo de energía para su hogar como podría pagarlo?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

CONTADO  CREDITO  NO LO TOMARIA

11 11. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que muchas personas aún no cuentan con un Sistema de Paneles en sus hogares?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

POR DESCONOCIMIENTO DEL TEMA  POR SU ALTO COSTO INICIAL  NO LO CREE AUN NECESARIO

12 12. ¿Conoce en el Municipio de Girardot una empresa dedicada al comercio e instalación de Dispositivos y Paneles Solares y que brinde asesoría en todo lo concerniente a la Energía Solar?

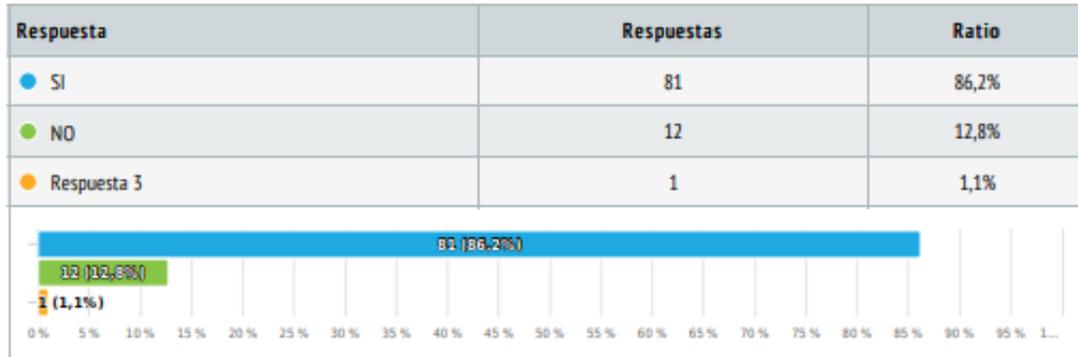
Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

SI  NO

**Anexo 2. Resultados y Gráficas de la Encuesta de Energías Limpias**

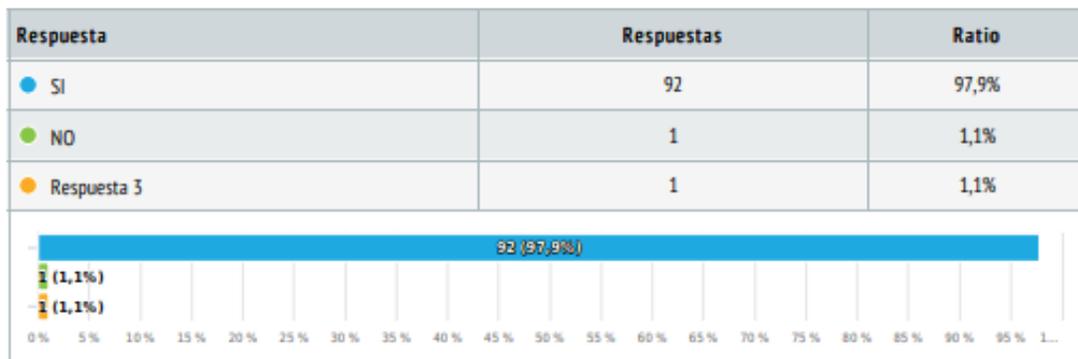
**1 ¿Desde su hogar, realiza aportes para el cuidado del medio ambiente?**

*Elección simple , respuestas 94 x, no respondida 1 x*



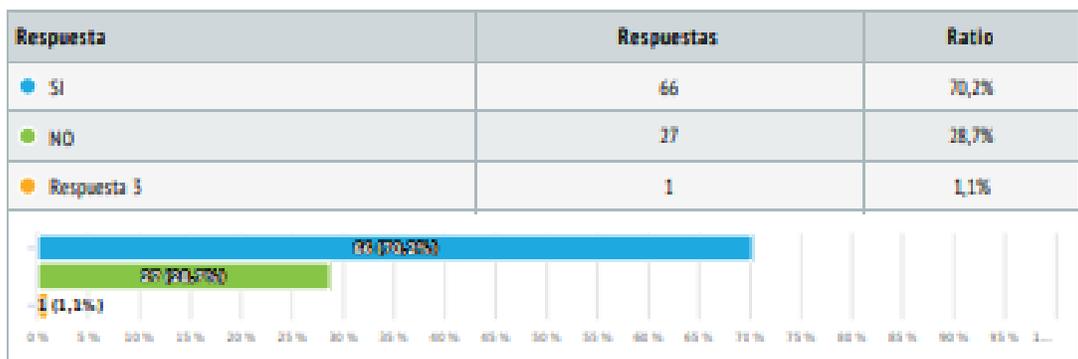
**2 ¿Cree usted que el ahorro de energía le brinde beneficios económicos y ambientales?**

*Elección simple , respuestas 94 x, no respondida 1 x*



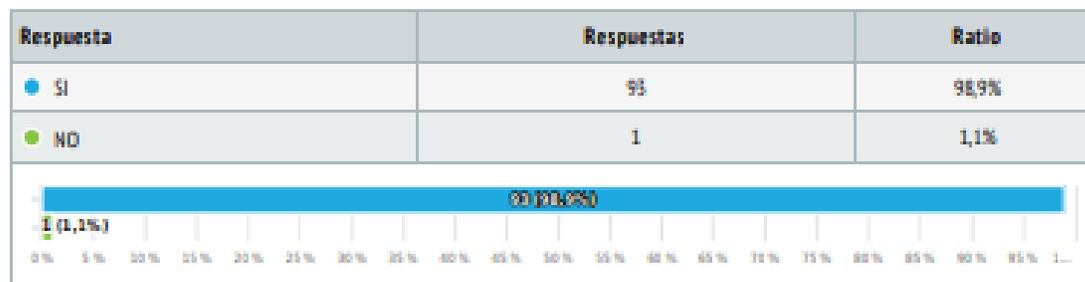
**3 ¿Conoce los beneficios del uso de la energía solar?**

*Elección simple , respuestas 94 x, no respondida 1 x*



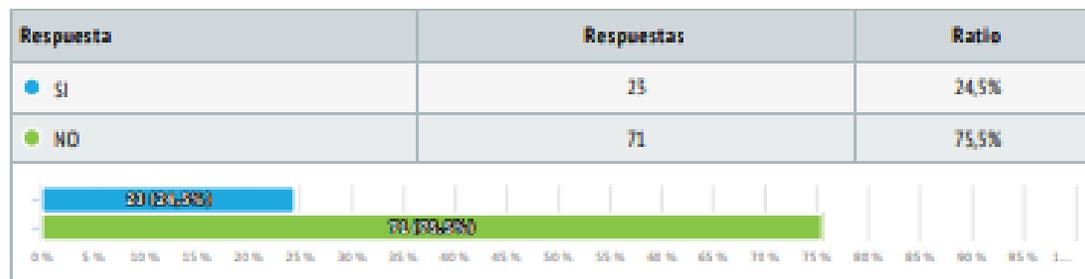
#### 4 4. ¿Ha escuchado usted sobre los paneles solares?

Elección múltiple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



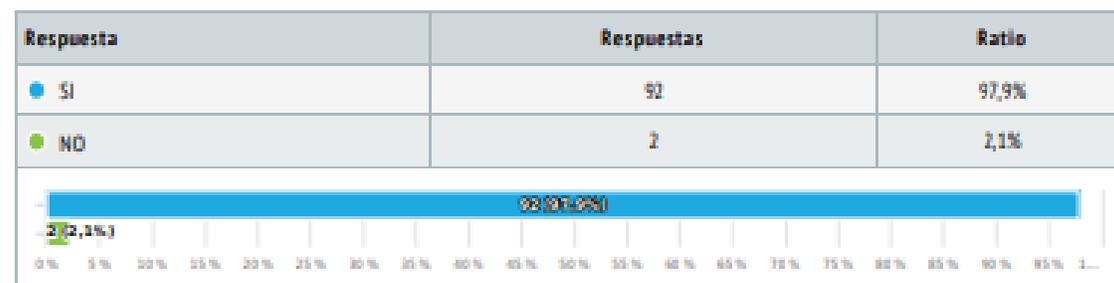
#### 5 5. ¿Sabe cuál es la vida útil de las baterías que utilizan los paneles solares?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



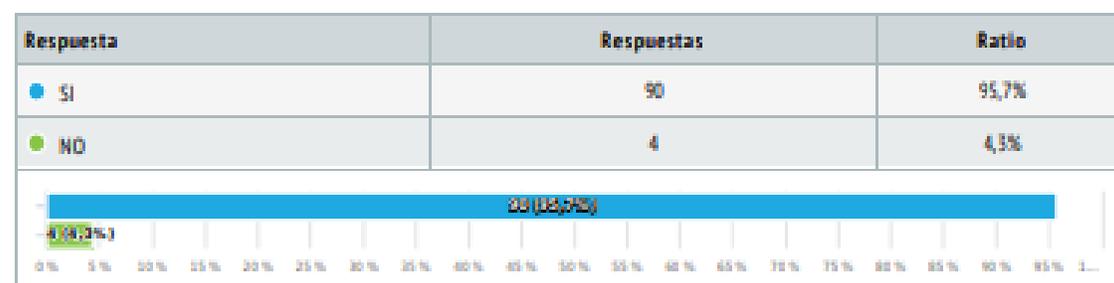
#### 6 6. ¿Le gustaría tener mayor información sobre estas alternativas de energía?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



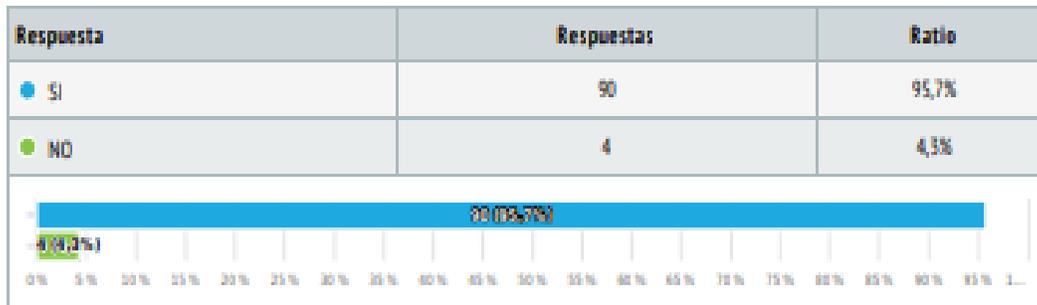
#### 7 7. ¿Cree usted que el costo que paga por el servicio de energía eléctrica es costoso?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



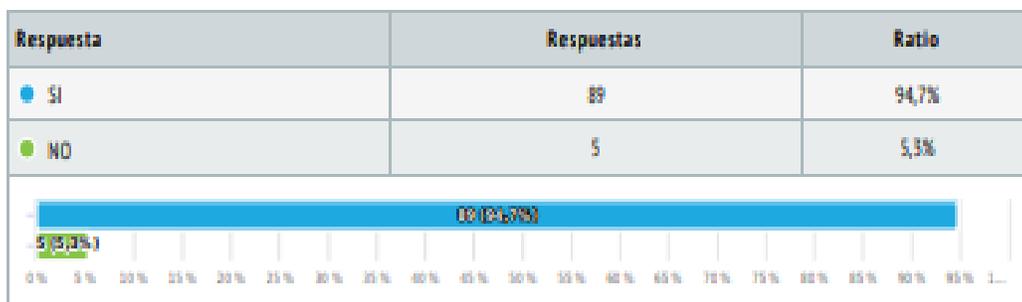
8 8. ¿Considera usted que reduciría los costos de la tarifa mensual de electricidad, utilizando energía solar?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



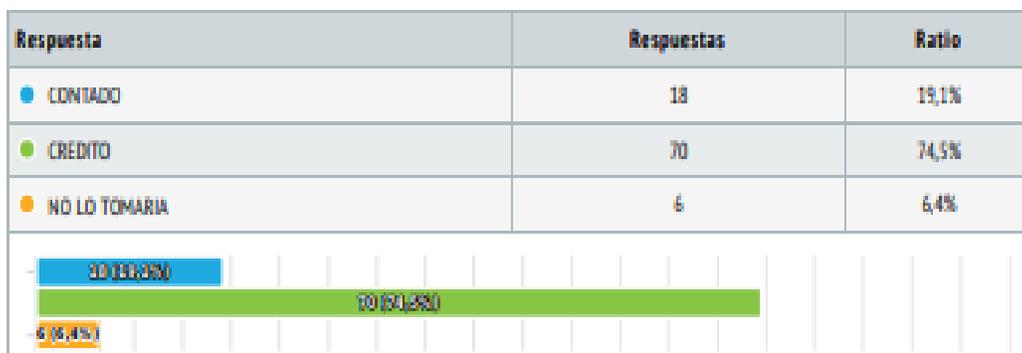
9 9. ¿Invertiría usted en productos que utilizan energía solar?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



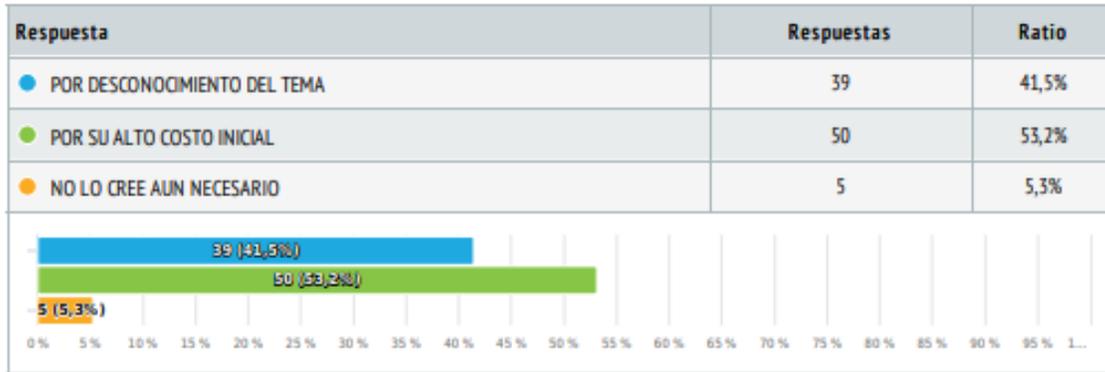
10 10. ¿Si usted tuviera la opción de adquirir este tipo de energía para su hogar como podría pagarlo?

Elección simple, respuestas 94 x, no respondida 1 x



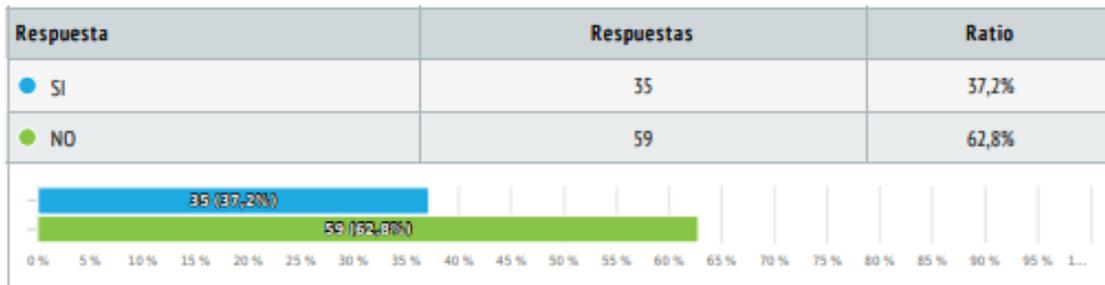
11 11. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que muchas personas aún no cuentan con un Sistema de Paneles en sus hogares?

Elección simple , respuestas 94 x, no respondida 1 x



12 12. ¿Conoce en el Municipio de Girardot una empresa dedicada al comercio e instalación de Dispositivos y Paneles Solares y que brinde asesoría en todo lo concerniente a la Energía Solar?

Elección simple , respuestas 94 x, no respondida 1 x



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

Anexo 3. Rut Proenergy Sun S.A.S

		Formulario del Registro Único Tributario		<b>001</b>	
2. Concepto <input type="text" value="02"/> Actualización		4. Número de formulario <b>14744608522</b>			
					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) <b>9 0 1 2 0 3 8 5 8</b>		6. DV <b>2</b>		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Girardot	
				14. Buzón electrónico <b>8</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento <b>1</b>		26. Número de Identificación	
27. Fecha expedición		28. País		29. Departamento	
30. Ciudad/Municipio		31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otros nombres		35. Razón social PROENERGY SUN SAS	
36. Nombre comercial PROENERGY SUN		37. Sigla		38. País COLOMBIA	
39. Departamento Cundinamarca		40. Ciudad/Municipio Girardot		41. Dirección principal CL 29 8 18	
42. Correo electrónico gerencia@proenergy-sun.com		43. Código postal 2 5 3 0 7		44. Teléfono 1 3 0 1 6 0 3 1 3 7 5	
45. Teléfono 2		46. Código			
<b>CLASIFICACIÓN</b>					
Actividad económica				Ocupación	
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código 4 6 5 2		47. Fecha inicio actividad 2 0 1 8 0 8 0 8		48. Código 3 5 1 1	
49. Fecha inicio actividad 2 0 1 8 0 8 0 8		50. Código 4 3 2 1 4 7 5 2		51. Código	
52. Número establecimientos 1		Responsabilidades, Calidades y Atributos			
53. Código <b>5 7 1 0 1 4 4 2 4 8 5 2</b>					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario					
07- Retención en la fuente a título de renta					
10- Obligado aduanero					
14- Informante de exogena					
42- Obligado a llevar contabilidad					
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA					
52 - Facturador electrónico					
Obligados aduaneros			Exportadores		
54. Código <b>2 2 2 3</b>			55. Forma <b>1</b>		
56. Tipo <b>1</b>			Servicio <b>1 2 3</b>		
57. Modo			58. CPC		
<b>IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación</b>					
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>					
59. Anexos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios:		61. Fecha	
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso.			Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.		
Parágrafo del artículo 1.6.1.2.20 del Decreto 1625 de 2016			Firma autorizada:		
Firma del solicitante:			984. Nombre		
			985. Cargo		

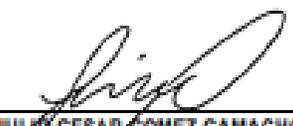
Fecha generación documento PDF: 01-03-2021 11:30:09AM

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

Anexo 4. Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S.

<b>PROENERGY SUN S.A.S</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2020 COMPARATIVO 2019</b>			
(Cifras Expresadas en pesos Colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)			
	NOTAS	31 DIC 2020	31 DIC 2019
Efectivo y Equivalente al Efectivo	7	\$ 3.913.151	\$ 5.991.354
Deudores	8	\$ 78.386.578	\$ 119.194.156
Inventario	9	\$ 158.471.204	\$ 116.218.703
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 240.770.933</b>	<b>\$ 241.404.214</b>
Propiedad planta y equipo		\$ 16.477.260	\$ 11.789.680
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>\$ 16.477.260</b>	<b>\$ 11.789.680</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 257.248.193</b>	<b>\$ 253.193.894</b>
Obligaciones Financieras		\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar		\$ -	\$ 20.560.589
Retenciones		\$ 424.363	\$ 95.613
Deudas con Accionistas o Socios		\$ -	\$ -
Impuesto a las ventas por pagar		\$ -	\$ -
Obligaciones laborales		\$ -	\$ 8.638.689
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 424.363</b>	<b>\$ 29.193.685</b>
Provisiones		\$ -	\$ -
Anticipos y Avances de Clientes		\$ 36.000.000	\$ 69.434.952
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>\$ 36.000.000</b>	<b>\$ 69.434.952</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	10	<b>\$ 36.424.363</b>	<b>\$ 98.538.617</b>
Capital social		\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
Reservas		\$ 14.358.810	\$ -
Resultados del Ejercicio		\$ 64.735.734	\$ 143.588.096
Ajuste Adopción NIIF		\$ -	\$ -
Resultado de ejercicios anteriores		\$ 129.229.286	\$ 1.432.819
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	11	<b>\$ 220.823.830</b>	<b>\$ 154.655.277</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>\$ 257.248.193</b>	<b>\$ 253.193.894</b>

Las notas 1 a la 13 forman parte integral de los Estados Financieros

  
**JULIO CESAR GOMEZ CAMACHO**  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 CC 79960762

  
**LUZ ALEJANDRA MONTERO G**  
 CONTADORA PUBLICA  
 CC 53011537  
 TP: 120810-T

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

Anexo 5. Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S.

**PROENERGY SUN SAS S.A.S**  
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE 2020 COMPARATIVO 2019**  
(Cifras Expresadas en pesos Colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)

	NOTAS	31 DIC 2020	31 Dic 2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	12	\$ 653.242.406	\$ 458.074.466
Costo de Ventas		\$ 482.802.342	\$ 339.127.922
Ganancia Bruta		\$ 170.440.064	\$ 118.946.544
Otros Ingresos No Operativos		\$ 80.334	\$ 140.630.311
Gastos de Ventas		\$ -	\$ -
Gastos de Administracion	13	\$ 102.290.455	\$ 113.194.324
Otros Gastos Operativos		\$ -	\$ -
Otras Ganancias		\$ -	\$ -
<b>PÉRDIDA OPERACIONAL</b>		<b>\$ 68.229.943</b>	<b>\$ 146.382.531</b>
Otras ganancias		\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 3.494.209	\$ 2.794.434
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>		<b>-\$ 3.494.209</b>	<b>-\$ 2.794.434</b>
Gasto por Impuestos		\$ -	\$ -
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>64.735.734</b>	<b>143.588.097</b>

Las notas 1 a la 13 forman parte integral de los Estados Financieros

  
 JULIO CESAR GOMEZ CAMACHO  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 CC 79960762

  
 LUZ ALEJANDRA MONTERO G  
 CONTADORA PUBLICA  
 CC 53011537  
 TP: 120810-T

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Anexo 6. Cambios en el Patrimonio Proenergy Sun S.A.S.**

**PROENERGY SUN S.A.S**  
**CAMBIOS EN EL PATRIMONIO A 31 DE DICIEMBRE 2020 Y 2019**  
(Cifras Expresadas en pesos Colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)

	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	RESULTADOS DEL EJERCICIO	AJUSTE ADOPCIÓN NIF	TOTAL PATRIMONIO
<b>Balance a 31 de Diciembre de 2019</b>	<b>12.500.000</b>	<b>0</b>	<b>-1.432.819</b>	<b>143.588.096</b>	<b>-</b>	<b>154.655.277</b>
Reservas	0	14.358.810	0	0	0	14.358.810
Traslado de Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	129.229.286	0	0	129.229.286
Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta del Año	0	0	0	64.735.734	0	64.735.734
<b>Balance a 31 de Diciembre de 2020</b>	<b>12.500.000</b>	<b>14.358.810</b>	<b>129.229.286</b>	<b>64.735.734</b>	<b>0</b>	<b>220.823.830</b>

Las notas 1 a la 13 forman parte integral de los Estados Financieros

  
 JULIO CESAR GOMEZ CAMACHO  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 CC 79960762

  
 LUZ ALEJANDRA MONTERO G  
 CONTADORA PUBLICA  
 CC 53011537  
 TP: 120810-T

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Anexo 7. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S.**

PROENERGY SUN S.A.S

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Cifras Expresadas en pesos colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)

	a 31 Dic de 2020		a 31 Dic de 2019	
		%		%
Efectivo y equivalente al efectivo	3.913.151	1,52	5.991.354	2,37
Deudores	78.386.578	30,47	119.194.156	47,08
Inventario	158.471.204	61,60	116.218.703	45,90
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>240.770.933</b>	93,59	<b>241.404.214</b>	95,34
Propiedad planta y equipo	16.477.260	6,41	11.789.680	4,66
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>16.477.260</b>	6,41	<b>11.789.680</b>	4,66
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>257.248.193</b>	100,00	<b>253.193.894</b>	100,00
Obligaciones financieras	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	20.560.589	8,12
Retenciones	424.363	0,16	95.613	0,04
Deudas con Accionistas o socios	-	-	-	-
Impuesto de ventas por pagar	-	-	-	-
Obligaciones laborales	-	-	8.638.689	3,41
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>424.363</b>	0,16	<b>29.103.665</b>	11,49
Provisiones	-	-	-	-

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

Anticipos y avances de clientes	36.000.000	13,99	69.434.952	27,42
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>36.000.000</b>	13,99	<b>69.434.952</b>	27,42
				0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>36.424.363</b>	14,16	<b>98.538.617</b>	38,92
Capital social	12.500.000	4,86	12.500.000	4,94
Reservas	14.358.810	5,58	-	-
Resultados del ejercicio	64.735.734	25,16	143.588.096	56,71
Ajuste adaptación NIIF	-	-	-	-
Resultado de ejercicios anteriores	129.229.286	50,24	1.432.819	0,57
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>220.823.830</b>	85,84	<b>154.655.277</b>	61,08
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>257.248.193</b>	100,00	<b>253.193.894</b>	100,00

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Anexo 8. Análisis Vertical Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S.**

PROENERGY SUN S.A.S

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO

(Cifras Expresadas en pesos colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)

	a 31 Dic de 2020		a 31 Dic de 2019	
		%		%
Ingresos de Actividades Ordinarias	653.242.406	100,00	458.074.466	100,00
Costo de Ventas	482.802.342	73,91	339.127.922	74,03
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>170.440.064</b>	26,09	<b>118.946.544</b>	25,97
Otros Ingresos No Operativos	80.334	0,01	140.630.311	30,70
Gastos de Ventas	-	-	-	-
Gastos de Administración	102.290.455	15,66	113.194.324	24,71
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-
Otras Ganancias	-	-	-	-
<b>Ganancia/pérdida Operacional</b>	<b>68.229.943</b>	10,44	<b>146.382.531</b>	31,96
Otras ganancias	-	-	-	-
Gastos Financieros	3.494.209	0,53	2.794.434	0,61
<b>Ganancia/pérdida del ejercicio</b>	<b>3.494.209</b>	0,53	<b>2.794.434</b>	0,61
Gasto por Impuestos	-	-	-	-
<b>Ganancia/pérdida neta del ejercicio</b>	<b>64.735.734</b>	9,91	<b>143.588.097</b>	31,35

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Anexo 9. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proenergy Sun S.A.S.**

PROENERGY SUN S.A.S				
ANÁLISIS HORIZONATAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
(Cifras Expresadas en pesos Colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)				
	Dic de 2020	Dic de 2019	Valor absoluto	Valor relativo
Efectivo y equivalente al efectivo	3.913.151	5.991.354	-2.078.203	-34,69%
Deudores	78.386.578	119.194.156	-40.807.578	-34,24%
Inventario	158.471.204	116.218.703	42.252.501	36,36%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b><u>240.770.933</u></b>	<b><u>241.404.214</u></b>	-633.281	-0,26%
Propiedad planta y equipo	16.477.260	11.789.680	4.687.580	39,76%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b><u>16.477.260</u></b>	<b><u>11.789.680</u></b>	4.687.580	39,76%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>257.248.193</u></b>	<b><u>253.193.894</u></b>	4.054.299	1,60%
Obligaciones financieras	-	-		
Cuentas por pagar	0	20.560.589	-20.560.589	-100,00%
Retenciones	424.363	95.613	328.750	343,83%
Deudas con Accionistas o socios	-	-		
Impuesto de ventas por pagar	-	-		
Obligaciones laborales	0	8.638.689	-8.638.689	-100,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b><u>424.363</u></b>	<b><u>29.103.665</u></b>	-28.679.302	-98,54%
Provisiones	-	-		
Anticipos y avances de clientes	36.000.000	69.434.952	-33.434.952	-48,15%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b><u>36.000.000</u></b>	<b><u>69.434.952</u></b>	-33.434.952	-48,15%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b><u>36.424.363</u></b>	<b><u>98.538.617</u></b>	-62.114.254	-63,04%
Capital social	12.500.000	12.500.000	0	0,00%
Reservas	14.358.810	0	14.358.810	
Resultados del ejercicio	64.735.734	143.588.096	-78.852.362	-54,92%
Ajuste adaptación NIIF	-	-		
Resultado de ejercicios anteriores	129.229.286	1.432.819	127.796.467	8919,23%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>220.823.830</u></b>	<b><u>154.655.277</u></b>	66.168.553	42,78%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>257.248.193</u></b>	<b><u>253.193.894</u></b>	4.054.299	1,60%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por Proenergy Sun S.A.S. (ver anexos).

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
PROENERGY SUN

**Anexo 10. Análisis Vertical Estado de Resultados Proenergy Sun S.A.S**

PROENERGY SUN S.A.S

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO

(Cifras Expresadas en pesos Colombianos y/o salvo que se indique otra cosa)

	31 Dic de 2019	31 Dic de 2019	Valor absoluto	Valor relativo
Ingresos de Actividades Ordinarias	653.242.406	458.074.466	195.167.940	42,61%
Costo de Ventas	482.802.342	339.127.922	143.674.420	42,37%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>170.440.064</b>	<b>118.946.544</b>	51.493.520	43,29%
Otros Ingresos No Operativos	80.334	140.630.311	-140.549.977	-99,94%
Gastos de Ventas	-	-	-	-
Gastos de Administracion	102.290.455	113.194.324	-10.903.869	-9,63%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-
Otras Ganancias	-	-	-	-
<b>Pérdida Operacional</b>	<b>68.229.943</b>	<b>146.382.531</b>	-78.152.588	-53,39%
Otras ganancias	-	-	-	-
Gastos Financieros	3.494.209	2.794.434	699.775	25,04%
<b>Ganancia/pérdida del ejercicio</b>	<b>3.494.209</b>	<b>2.794.434</b>	699.775	25,04%
Gasto por Impuestos	-	-	-	-
<b>Ganancia/pérdida neta del ejercicio</b>	<b>64.735.734</b>	<b>143.588.097</b>	-78.852.363	-54,92%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por Proenergy Sun S.A.S. (ver anexos).

### Referencias

- Ahumada, Y. (2015). *Energías renovables alternativas futuro sostenible para Colombia*.  
[https://web.fedepalma.org/sites/all/themes/rspo/publicaciones/ambientales/Energias\\_Renovables\\_Alternativas.pdf](https://web.fedepalma.org/sites/all/themes/rspo/publicaciones/ambientales/Energias_Renovables_Alternativas.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2015). *Integración de las energías renovables no convencionales en Colombia*.  
[http://www.upme.gov.co/Estudios/2015/Integracion\\_Energias\\_Renovables/INTEGRACION\\_ENERGIAS\\_RENOVANLES\\_WEB.pdf](http://www.upme.gov.co/Estudios/2015/Integracion_Energias_Renovables/INTEGRACION_ENERGIAS_RENOVANLES_WEB.pdf)
- Bernal Torres, C. A., y Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo: Para Las Organizaciones Del Siglo XXI*.  
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20\(2008\).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20(2008).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf)
- Bravo, L. M., Valenzuela, A., Ramos, P. M., y Tejada, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019). *Energías no convencionales, claves para electrificar la economía*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Energia-Electrica/Noticias/2019/Abril-2019/Energias-no-convencionales-claves-para-electrificar-la-economia>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2007). *Estrategia Corporativa: Un enfoque basado en los recursos* (No. Sirsi) 9788448156329). <https://silo.tips/download/estrategia-corporativa-3>
- Cortés, Simón, y Arango Londoño, Adriana (2017). Energías renovables en Colombia: una aproximación desde la economía. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38) ,375-390. ISSN: 1794-8347. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939007>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), DOI: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9052-270-7  
[https://books.google.com.co/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=qu%C3%A9+es+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiz8Yuq\\_aHwAhVPSTABHVyAAB4Q6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=true](https://books.google.com.co/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=qu%C3%A9+es+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiz8Yuq_aHwAhVPSTABHVyAAB4Q6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=true)

González, X. (2019). Diario La República. *La República está lanzando el libro 'Colombia potencia energética', para reconocer la labor de las empresas del sector*.  
<https://www.larepublica.co/economia/energias-renovables-no-convencionales-tienen-us500-millones-en-inversiones-3029880>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sLJXV\\_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=kotler+philip&ots=IfHp7cL3Qm&sig=ilMKfiEGgR0LRjnBE2m6X2ybmXk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=macroentorno&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=kotler+philip&ots=IfHp7cL3Qm&sig=ilMKfiEGgR0LRjnBE2m6X2ybmXk&redir_esc=y#v=onepage&q=macroentorno&f=false)

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe Ediciones, Biblioteca Nacional de Colombia  
<https://books.google.com.co/books?id=COzDDQAAQBAJ&lpg=PP1&pg=PT2#v=onepage&q&f=false>

Mataix Corbí, I. (2018). *Plan de acción estratégica para Ecosonnen, SL* (Doctoral dissertation).  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/98863/MATAIX%20-%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20para%20Ecosonnen,%20S.L..pdf?sequence=1>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

- Ministerio de Minas y Energía (2020). *Convocatoria energía sostenible y su aportación a la planeación minero-energética 2020*.  
[https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/tdr\\_energia\\_sostenible\\_y\\_su\\_aporte\\_a\\_la\\_planeacion\\_minero\\_energetica-2020\\_firmados.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/tdr_energia_sostenible_y_su_aportacion_a_la_planeacion_minero_energetica-2020_firmados.pdf)
- Ministerio de Minas y Energía (2020). *Con el apoyo del BID, Minenergía presenta el libro 'Transición energética: un legado para el presente y el futuro de Colombia'* Histórico de noticias. <https://www.minenergia.gov.co/historico-de-noticias?idNoticia=24277748>
- Ministerio de Minas y Energía (2020). Reto de cultura energética Colombia 2020. *La nueva energía*. [Portal web]. <https://www.retoculturaenergetica.com/>
- Mintzberg, H. (1994). Strategic Planning. *Harvard Business Review*.  
<http://theisrm.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Patiño, A. M., Díaz, K. J., & Cardozo, C. A. (2017). *¿Cómo aplicar los conceptos de energía solar en Girardot para bajar los altos costos de energía en los estratos 2 y 3?* Tesis de grado.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5895/monografia%20energia%20solar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereira, M. J. (2015). Las energías renovables ¿es posible hablar de un derecho energético ambiental? Elementos para una discusión. *Jurídicas CUC 11(1)*: 233-254, 2015.  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/juridicascuc/article/view/532>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.  
[https://campus.virtual.unal.edu.co/pluginfile.php/2058510/mod\\_resource/content/1/Porter\\_que\\_es\\_estrategia.pdf](https://campus.virtual.unal.edu.co/pluginfile.php/2058510/mod_resource/content/1/Porter_que_es_estrategia.pdf)

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA PROENERGY SUN

Proaño, M. F., Orellana, S. Y., y Martillo, I. O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45).

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Rubiano Zambrano, V. M., y Camelo Zarabanda, C. E. (2018). Prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa Electrificadora del Huila SA al año 2028 (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia).

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/677/1/ASA-Spa-2018->

[Prospectiva\\_estragica\\_para\\_la\\_identificacion\\_de\\_oportunidades\\_de\\_innovacion\\_Trabajo\\_de\\_.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/677/1/ASA-Spa-2018-Prospectiva_estragica_para_la_identificacion_de_oportunidades_de_innovacion_Trabajo_de_.pdf)

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2020). Boletín tarifario. *Dirección técnica de gestión de energía*.

[https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Publicaciones/Boletines/2021/Mar/boletin\\_tarifario\\_energia\\_iv\\_trim\\_22022021\\_vf.pdf](https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Publicaciones/Boletines/2021/Mar/boletin_tarifario_energia_iv_trim_22022021_vf.pdf)

Wilches, C., Rojas A., Higuera D., Hernández J. y Calle J., (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector de las Fuentes No Convencionales de Energía Renovable en Colombia* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica (Perú)).

<https://search.proquest.com/openview/-origsite=gscholar&cbl=18750&dis=y>

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52. DOI:

10.5539/ijbm.v7n24p52