

# Gestión estratégica institucional: Caso ISA

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo\*\***

**Diego Fernando Forero\*\*\***

**Jhon Ricardo Cortés\*\*\*\***

**Dave Zarama\*\*\*\***

## Resumen

Desde la perspectiva histórica neoinstitucional, en el presente artículo se analiza la gestión estratégica de la empresa Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), mostrando los principales elementos de los cambios institucionales, estratégicos, de estructura y resultados de la empresa desde mediados de la década de los noventa. Se destaca el desarrollo de capacidades organizacionales que le han permitido tener una clara ventaja competitiva en el sector eléctrico colombiano y una estrategia de desarrollo hacia el exterior, a través de la relativa posición favorable con respecto a empresas de países desarrollados.

## Palabras clave

ISA, ventaja competitiva, sector eléctrico, neoinstitucionalismo, cadena de valor, cambio organizacional.

## Introducción: Capacidad de gestión e instituciones

**E**n este trabajo se analiza el desarrollo de las empresas y su capacidad competitiva de acuerdo con la teoría de los recursos (Martínez Fajardo, 1982), incluida la innovación tecnológica (Schumpeter, 1984) y su capacidad de gestión o de organización (Marshall, 1963; Taylor, 1911; Fayol, 1916; Simon, 1960); el cambio institucional se aborda bajo el análisis de Chandler (1977), en relación con el desarrollo industrial y la expansión de las empresas multinacionales durante el siglo pasado.

La capacidad de gestión y las condiciones de competencia en el mercado están presentes en todas las actividades que desarrollan las empresas, conduciendo a que la importancia de los procesos de interacción de las actividades internas y externas de las empresas se incrementa con el propósito de mejorar su ventaja competitiva y asegurar su crecimiento.

Existen diferentes planteamientos teóricos acerca de los factores fundamentales que determinan la ventaja competitiva de las empresas.

Este problema se ha analizado desde diferentes perspectivas<sup>1</sup>, entre las cuales se destaca el enfoque neoinstitucional que introduce el análisis de los costos de transacción o costos burocráticos de coordinación, en relación con la capacidad de gestión, el sistema de motivación, la interacción con el mercado, las instituciones y las externalidades de las empresas (Coase, 1937, en Williamson y Winter, 1996; Williamson, 1991).

El planteamiento neoinstitucional ha permitido expandir el análisis de la capacidad de gestión de las organiza-

\* Este artículo es producto del proceso de investigación en la línea Gestión Estratégica Neoinstitucional, dirigida por el profesor Carlos E. Martínez Fajardo. Se recibió en agosto y se aprobó definitivamente en octubre de 2003.

\*\* Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia, actual director de la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Universidad Nacional de Colombia. Para comentarios y reproducción del artículo comunicarse con: karlesmf@hotmail.com.

\*\*\* Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: dforerod@unal.edu.co

\*\*\*\* Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: jrcortesa@unal.edu.co

\*\*\*\*\* Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: dezaramar@unal.edu.co

<sup>1</sup> Una perspectiva muy divulgada se basa en el planteamiento de ventaja competitiva de la cadena que agrega valor dependiendo de fuerzas internas (capacidad de gestión) y de factores externos que determinan la competitividad de la empresa, de los competidores actuales y potenciales, del impacto de los acuerdos con los proveedores y clientes y de los productos sustitutos (Porter, 1989).

ciones modernas mediante las reglas del juego y el sistema de incentivos para la acción colectiva, lo que incide no solamente en el comportamiento del mercado, sino en la evolución de las instituciones a través de procesos de autorregulación, contratación y nuevas normas de comportamiento de la sociedad en su conjunto (Williamson, 1989, 1996; North, 1993).

Las reglas del juego precisan las expectativas o la posibilidad de establecer el comportamiento predictivo, el sistema de información y el control de las organizaciones.

El planteamiento de gestión neoinstitucional presenta convergencia con la estrategia de direccionamiento de *unidades de negocios* a través de una estructura multidivisional o de grandes divisiones (Chandler, 1977), con el desarrollo de capacidades organizacionales para la producción de conocimiento (Nonaka, 1995), con la gestión estratégica en función del cambio institucional mediante un sistema de control interno y externo que permita ajustar y acordar nuevas reglas (Alston, 1996) y

con el ciclo de desarrollo estratégico basado en competencias, gestión de la innovación y aprendizaje organizacional (Tidd, 2000) como nuevos factores de productividad y competitividad de las organizaciones.

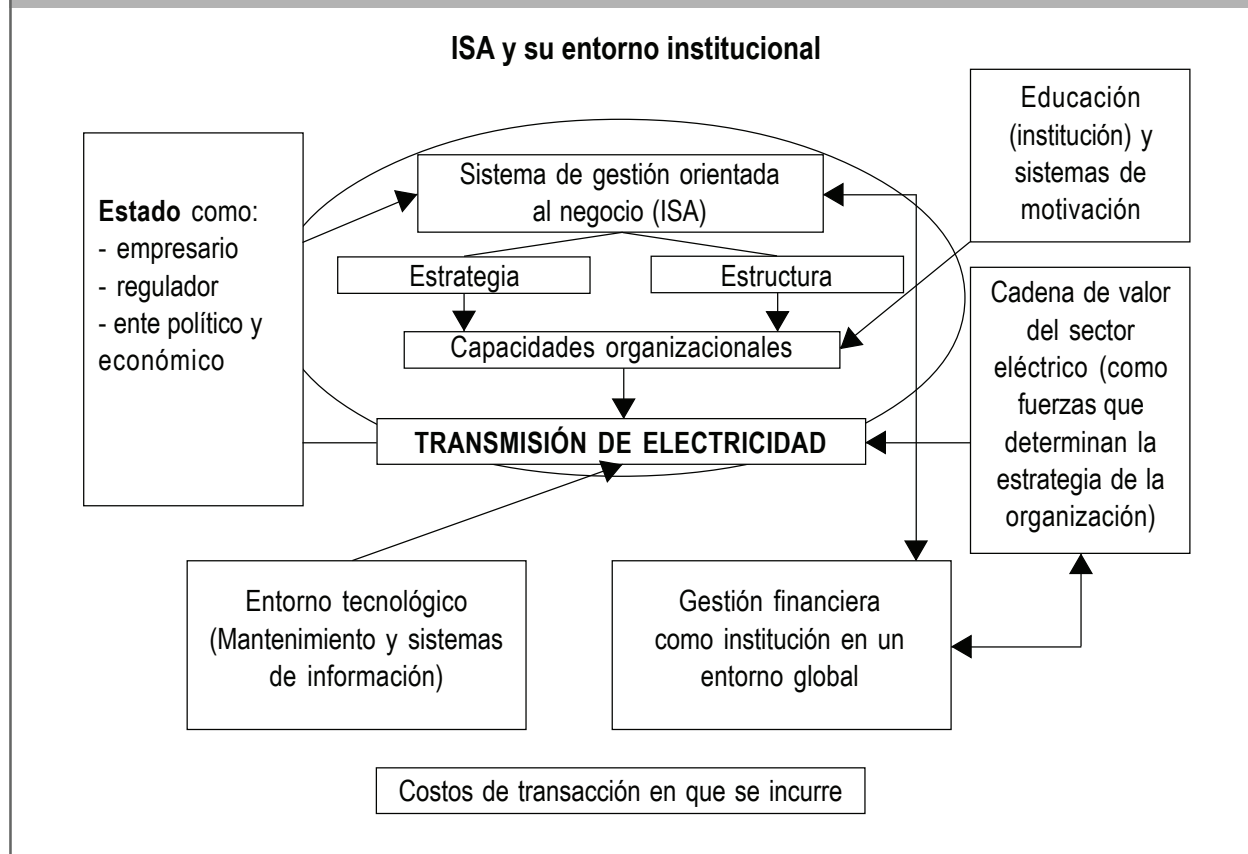
La perspectiva neoinstitucional señala que un cambio o plan de acción tomado por alguno de los organismos paralelos a la cadena de valor genera necesariamente un cambio institucional al cual las organizaciones tendrán que responder con una estrategia que permita su supervivencia y desarrollo, haciendo uso de nuevas competencias organizacionales, especialmente de la capacidad de gestión e innovación de tecnología.

Por capacidad de gestión se comprende la competencia para rediseñar la estructura interna, generar nuevos incentivos en el sistema de motivación y desarrollar el potencial del talento humano para potenciar la capacidad de innovación en las organizaciones (Martínez Fajardo, 2002a, p. 13).

En la *figura 1* se establece una representación del sistema de gestión de ISA en interacción con las institu-

Figura 1

### Sistema de gestión y nivel institucional de ISA



Fuente: ISA

ciones (Estado, educación y el sector eléctrico); las flechas indican la dirección hacia donde se presenta la mayor influencia que delimita la gestión. El área que se encuentra dentro del óvalo indica la organización como tal y sus componentes institucionales.

## El contexto global del sector eléctrico

La situación actual del sector eléctrico en los países desarrollados no constituye un modelo de excelencia. La tendencia a la privatización ha priorizado el objetivo de rentabilidad, descuidando las estrategias de inversión e innovación del sector, como lo corroboran los apagones en Canadá, Estados Unidos e Italia en 2003. Veamos brevemente algunas características de este panorama actual:

*Estados Unidos:* La industria eléctrica se caracteriza por tener facilidad para adaptarse a los cambios institucionales, el transporte de electricidad es bastante significativo y el cambio institucional de los últimos años ha conducido a una mayor desregulación, propiciando la competitividad y menores precios. La crisis del sector en California y el reciente colapso del sistema han opacado y puesto en cuestionamiento la calidad del aprendizaje organizacional y el manejo financiero en las organizaciones del sector. El apagón de Nueva York evidenció falencias en el sistema de transmisión estadounidense.

*Europa:* Esta es la región que cuenta con las mejores posibilidades de interconexión regional, gracias a la concentración de una alta oferta y demanda de energía y a su unificación económica. Se destaca el *caso español* donde el entorno institucional ha permitido un cierto nivel de integración vertical; además posee organizaciones con alta proyección internacional y amplio poder de negociación, reflejo de una estructura de gestión concentrada en el aprovechamiento de las fortalezas en cada una de sus actividades como herramienta para acceder a mercados, ya sea como generador, distribuidor o transmisor.

*En Italia* se han presentado fuertes cuestionamientos al sistema eléctrico ante los constantes cortes del suministro. En *Alemania*, si bien las empresas alcanzan altos niveles de estabilidad administrativa, el entorno institucional tampoco ha favorecido el desarrollo de la capacidad de gestión de las organizaciones del sector eléctrico.

*Reino Unido:* La situación es similar aunque la estructura de operación del mercado que manejan les permite una mayor estabilidad institucional.

*Japón:* Contrario a Estados Unidos, este país cuenta con un sistema cultural milenario y la estructura institu-

cional del sector eléctrico ha sido muy influenciada por el entorno tecnológico. De acuerdo con sus necesidades, Japón ha dado prioridad a la generación y búsqueda de fuentes energéticas, más que a contar con óptimas redes de interconexión.

Las principales expectativas del comportamiento de los mercados eléctricos de algunos países de Latinoamérica con relación a las empresas eléctricas se pueden resumir así:

*Centroamérica:* Se encuentra en proceso de formalización la realización del Plan Puebla-Panamá (PPP), que consiste en la interconexión eléctrica de todos los países de la región. En este sentido, las compañías eléctricas regionales conformaron el Sistema de Interconexión Eléctrica para los países de América Central (Siepac). El proyecto cuenta con financiamiento del BID y la participación de compañías de electricidad españolas.

En *Suramérica* el atraso de las instituciones contribuye al deficiente sistema de gestión, cuya capacidad gerencial no ha posibilitado un buen manejo de planeación estratégica y financiera de las organizaciones del sector eléctrico.

*Venezuela:* Es un mercado con participación pública y privada. Las firmas calificadoras de riesgo han concedido una muy baja calificación a las empresas del sector por razones tales como la coyuntura política del país, un régimen regulatorio todavía no completo y altos niveles de cuentas por cobrar sin una reestructuración en las tarifas<sup>2</sup>. Sus perspectivas de crecimiento dependen de la recuperación económica del país.

*Brasil:* Las empresas de electricidad son observadas con incertidumbre ya que existen asimetrías en el marco regulatorio, el cual no se amolda a unos verdaderos criterios de mercado. A pesar de ello, las expectativas tienden a ser favorables.

*Chile:* La crisis económica afectó el sector eléctrico, donde el marco regulatorio colapsó. Algunas empresas han logrado recuperarse de la crisis y actualmente cuentan con buenas perspectivas. En el *caso argentino*, las empresas han suspendido el pago de la deuda y de los intereses, creando incertidumbre sobre los proyectos futuros.

*México:* El mercado está controlado por el Estado y es manejado por la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Los intentos de cambiar esta estructura aún no se han consolidado. La CFE tiene como estrategia actual el

<sup>2</sup> Se han tenido en cuenta las calificaciones financieras hechas por la firma Standard and Poors en los años 2002 y 2003, además de información financiera directa de las empresas.

incremento de su capacidad y cobertura interna y externa, acompañada de una operación eficiente donde se minimicen costos. Se espera que los proyectos de desmonte de subsidios aumenten el flujo de efectivo de la empresa, con lo cual podría financiar los futuros proyectos.

En *Colombia*, desde los años noventa, el Gobierno adoptó, con la orientación del Banco Mundial, planes de desarrollo plurianual, planes estratégicos de gestión y finanzas, y convenios de desempeño (Wiesner, 1997, p. 39) o de gestión por resultados, herramientas de gestión pública de segunda generación que no han mostrado resultados efectivos (ver artículo de Martínez F. y Martínez C., en esta edición de *Innovar*).

### **El desarrollo competitivo del sector eléctrico y las estrategias de ISA**

A lo largo del siglo XX las instituciones y la capacidad de gestión condicionaron el sistema de gestión del sector eléctrico en Colombia hasta llegar a configurar una estructura competitiva del sector mediante un proceso de frecuentes reestructuraciones.

Luego de una prolongada crisis, durante la pasada década se llevó a cabo un proceso de desregulación y se formuló una estrategia de competitividad a través de procesos de desagregación de todo el sector eléctrico.

El entorno institucional de ISA evolucionó significativamente, definiendo nuevas políticas y llevando a la empresa a formular nuevas estrategias y a rediseñar una nueva estructura, de tal forma que se concretaron mejoramientos significativos de competitividad, incluso en comparación con empresas del sector en países desarrollados.

La nueva situación llevó a reemplazar la estrategia de integración vertical por una de desagregación con participación de la inversión privada y a una nueva estructura que formalizó las funciones de dirección, planeación, regulación, operación, control y vigilancia, las entidades responsables y las funciones de los agentes del mercado eléctrico.

Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) y el sector eléctrico en general se reorganizó de acuerdo con las operaciones básicas de generación, transmisión, distribución y comercialización mediante un organismo encargado de la operación y administración del Mercado de Energía Mayorista (MEM), logrando la diferenciación de cada una de las empresas que conforman el sistema.

Actualmente, ISA es una empresa mixta de servicios públicos, conformada como grupo empresarial, cuyo principal negocio es el transporte de energía a alto volta-

je, opera el Sistema Interconectado Nacional (SIN), administra el mercado de energía mayorista y presta servicios de telecomunicaciones. Esta estructura organizacional ha sido el resultado de un proceso de evolución institucional, construcción y cambio, especialmente durante los últimos 35 años, período en el cual la empresa sufrió grandes transformaciones en su gestión estratégica, en sus políticas y en su estructura organizacional, especialmente en tres momentos clave:

- Período anterior a la reforma del sector en 1994, cuando ISA pertenecía a varios segmentos de la cadena de valor.
- Modificaciones organizacionales inmediatas, luego de la reforma institucional del sector eléctrico.
- Período actual, que ha definido una estrategia de internacionalización y que lleva a una estructura organizacional desagregada.

### **La búsqueda de ventaja competitiva de ISA**

ISA se conformó hacia 1967 después de una difícil negociación que culminó en un acuerdo entre el Gobierno Nacional y las empresas regionales de electricidad para ejecutar una estrategia de interconexión eléctrica del país mediante la programación de prioridades para construir fuentes de generación y lograr la financiación de sus proyectos (ISA, 1982, p. 50).

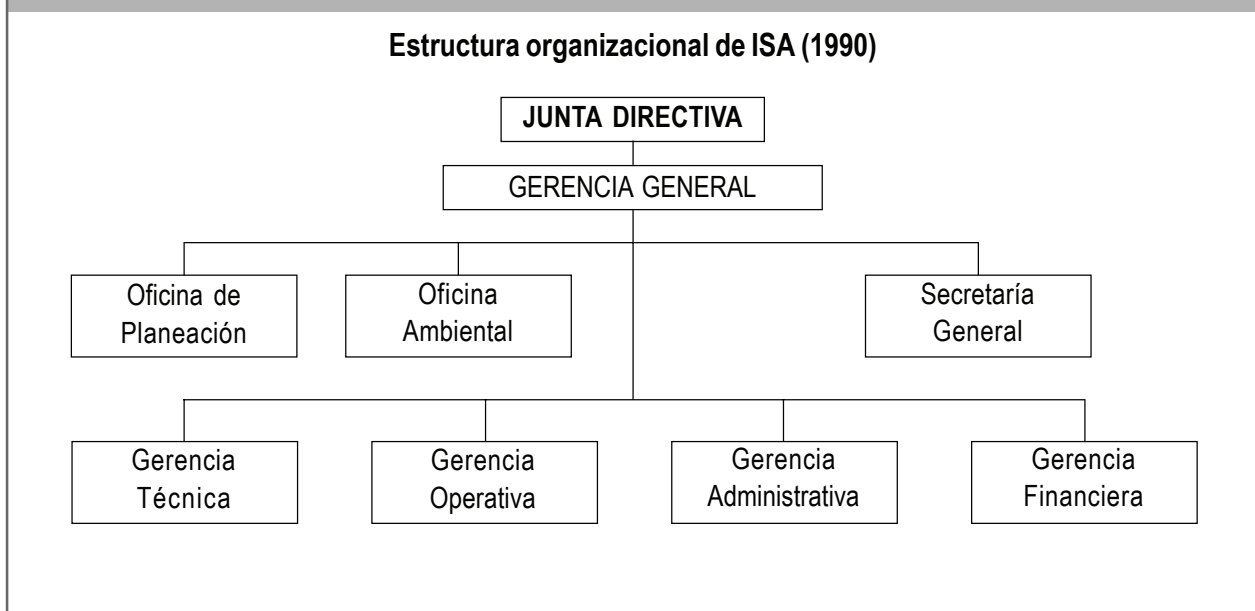
La estrategia corporativa se enfocó a cumplir con éxito estos compromisos, que definieron la nueva política del sector en su conjunto, pero la empresa no logró coordinar los intereses regionales, y la gestión empresarial presentó obstáculos originados en el peso de la variable política dependiente de relaciones clientelistas, lo cual constituyó una barrera para la aplicación de criterios de racionalidad técnica.

La reestructuración del sector en los setenta se tradujo en un debilitamiento de ISA que formalmente tenía independencia pero no tenía poder de negociación en la cadena de valor pues sus competidores eran los mismos socios, es decir las electrificadoras regionales.

En la década de los ochenta, debido a factores institucionales externos y a fallas gerenciales internas, ISA padeció su más aguda crisis financiera, en la que sus socios no respondieron a las deudas y el nivel de endeudamiento creció vertiginosamente; mientras los ingresos de operación en esa época eran de 201,397 millones de pesos, los préstamos a largo plazo tuvieron un valor de 208,046 millones (ISA, 1989, p. 50).



Figura 2

**Estructura de ISA a fines de la década de los ochenta.**

Fuente: Informes ISA.

La estructura interna de ISA en ese período, no obstante el alto grado de centralización, dio énfasis a la gestión financiera a través de la gerencia correspondiente, a los procesos de planeación de la empresa y a la responsabilidad frente a objetivos ambientales (figura 2).

Esta estructura no definió claramente las actividades de generación y transmisión, que se encontraban mezcladas con las áreas técnica y operativa. Las políticas de gestión y finanzas quedaron supeditadas al apoyo y la efectividad de la intervención del Estado en su planeación presupuestal.

Después de la crisis de sector eléctrico originada en el agudo racionamiento en el país, a comienzos de la década de los noventa ISA fue duramente criticada, señalando que existían grandes deficiencias en la asignación de recursos y subadministración. Se responsabilizó a la gestión de ISA de no haber destinado un presupuesto adecuado para el mantenimiento de las plantas de facturación, de mal manejo en la recuperación de cartera, en el mantenimiento de redes y en el control de pérdidas de energía.

La dirección de la empresa replicó aduciendo que el deficiente desempeño de ISA se debía a las siguientes razones: la crisis financiera, la irracionalidad de criterios políticos de clientela, la presión de intereses regionales, la mala estructuración del sector y su cadena de valor.

La situación anterior obligó a definir una nueva estrategia de desagregación y una estructura que diferenciara las actividades de generación y transmisión.

### **El Estado como institución clave para el desarrollo de ventaja competitiva**

La crisis de 1993 en el sector eléctrico colombiano y los grandes cambios en el nivel eléctrico mundial obligaron al Estado a expedir las leyes 142 y 143 de 1994, que generaron un conjunto de políticas y nuevos criterios para la prestación de servicios públicos y una estrategia de desagregación del sector eléctrico, originando una fuerte reestructuración que segmentó la cadena del sector y repercutió en la supervivencia y autonomía de ISA.

A través de diferentes organismos encargados de la planeación, regulación y supervisión del sector eléctrico, la política gubernamental promovió una nueva visión de la empresa mediante una estrategia de focalización en la transmisión y administración del mercado mayorista de electricidad, traspasando los activos de generación a una nueva empresa independiente.

La nueva estrategia de desagregación de ISA permitió que le se responsabilizara de operar el sistema interconectado nacional y de administrar el mercado de energía mayorista, proyectándose mediante un sistema de gestión centrado en la racionalidad técnica y la potenciación de sus capacidades organizacionales, apoyado en el mercado de transmisión y nuevos planes estratégicos de expansión orientados por la diferenciación y posicionamiento de la marca en los usuarios del servicio.

Lo anterior generó una nueva estructura del sector eléctrico nacional que, en corto tiempo, permitió una mejora significativa del desempeño del sector y de ISA, readecuando nuevamente su estructura interna y creando temporalmente una Gerencia de Generación para la transición del traspaso de activos a Isagen (*figura 3*).

Esta nueva estructura interna creó una unidad de control interno orientada a mejorar las prácticas de gestión mediante criterios de eficiencia y productividad con la participación de toda la estructura organizacional. Estableció una oficina de comunicaciones con el propósito de lograr la estrategia de mejoramiento de imagen y posicionamiento en el mercado. Así mismo, desarrolló la función de gestión ambiental, pasando de una oficina a una unidad gerencial responsable de los retos ambientales.

Uno de los principales éxitos de todo el sector y de ISA fue la superación del fantasma del racionamiento en 1997, logro en el cual la empresa desempeñó un papel fundamental pues, luego de su transformación empresarial, entendió la importancia estratégica de una política gerencial de mantenimiento de activos (Proyección Corporativa ISA, 1997, pp. 46-49). De esta manera, ISA contaba para la época con el presupuesto suficiente para mantener en perfecto estado las redes de transmisión y asegurar la confiabilidad en el suministro, brindando uno

de los niveles más altos de calidad en el servicio de energía eléctrica.

En 1997 la empresa llevó a cabo procesos de aprendizaje organizacional para mejorar su nivel de gestión a partir de los conceptos de *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1997), que fueron aplicados en el desarrollo de un sistema de medición de desempeño organizacional, precisando prioridades estratégicas, metas y planes estratégicos en áreas críticas con ajustes al final de cada período (ISA, 1997).

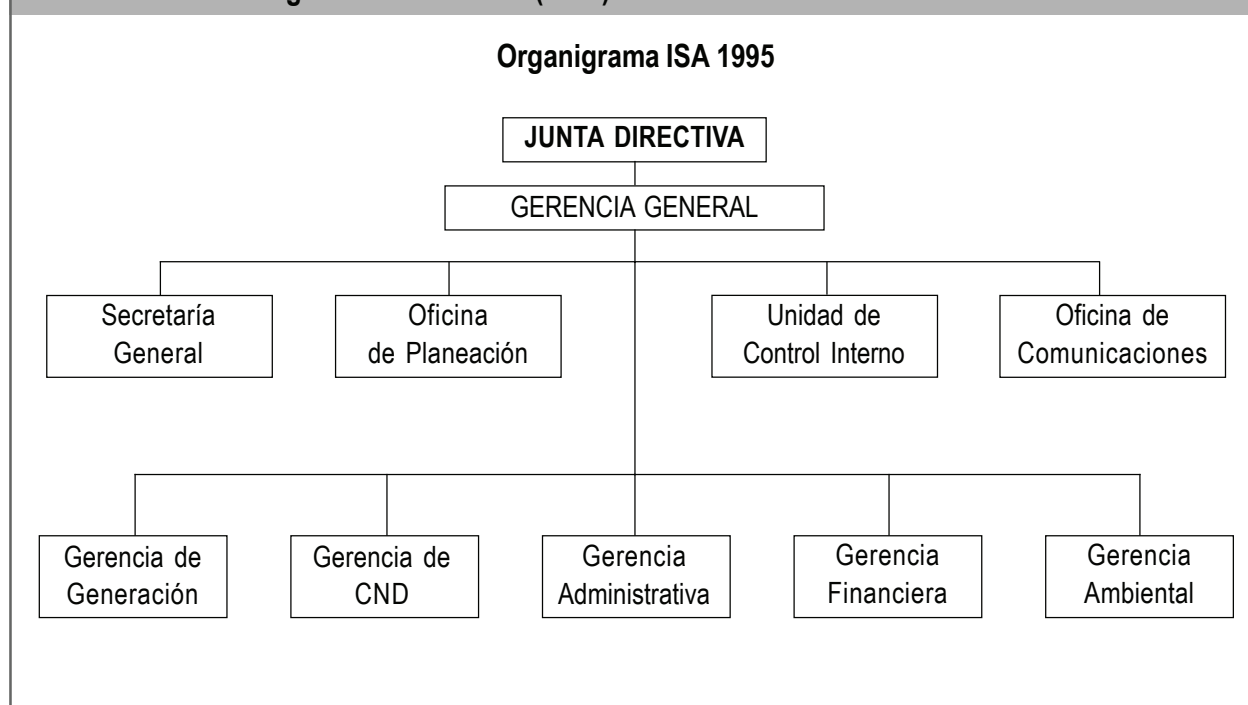
Como la empresa no podía aumentar su nivel de endeudamiento, para operar diversos proyectos de expansión se financió mediante una estrategia de colocación de acciones, inyectando recursos por cerca de US\$ 110 millones mediante la incursión en el mercado bursátil.

ISA alcanzó su ventaja competitiva aprovechando su carácter monopólico natural y un claro posicionamiento estratégico en la cadena de valor del sector pero se enfrentó al reto de disminuir su nivel de endeudamiento, secuela de aquella crisis ya superada, y a lograr un nivel adecuado de rentabilidad.

La empresa, de acuerdo con los cambios institucionales y los criterios de modernización de la gestión, muestra la arquitectura organizacional representada gráficamente en la *figura 4*.

Figura 3

### Estructura organizacional de ISA (1995)



Fuente: Adaptado de Jensen y Meckling (1995).

Figura 4

**Estructura organizacional de ISA (2000)**

Fuente: Gerencia Administrativa ISA.

### La consolidación de ISA en la cadena de valor del sector eléctrico

*Los competidores existentes:* En Colombia son ocho los actuales competidores de ISA, pero comparativamente cuentan con una muy baja participación en el mercado.

*El poder de negociación de proveedores* o de las cerca de 48 empresas generadoras depende no sólo de la interacción con ISA como transmisora de energía, sino con la CREG que, como institución reguladora, fija las reglas del juego y los cargos por uso y conexión en el sector eléctrico.

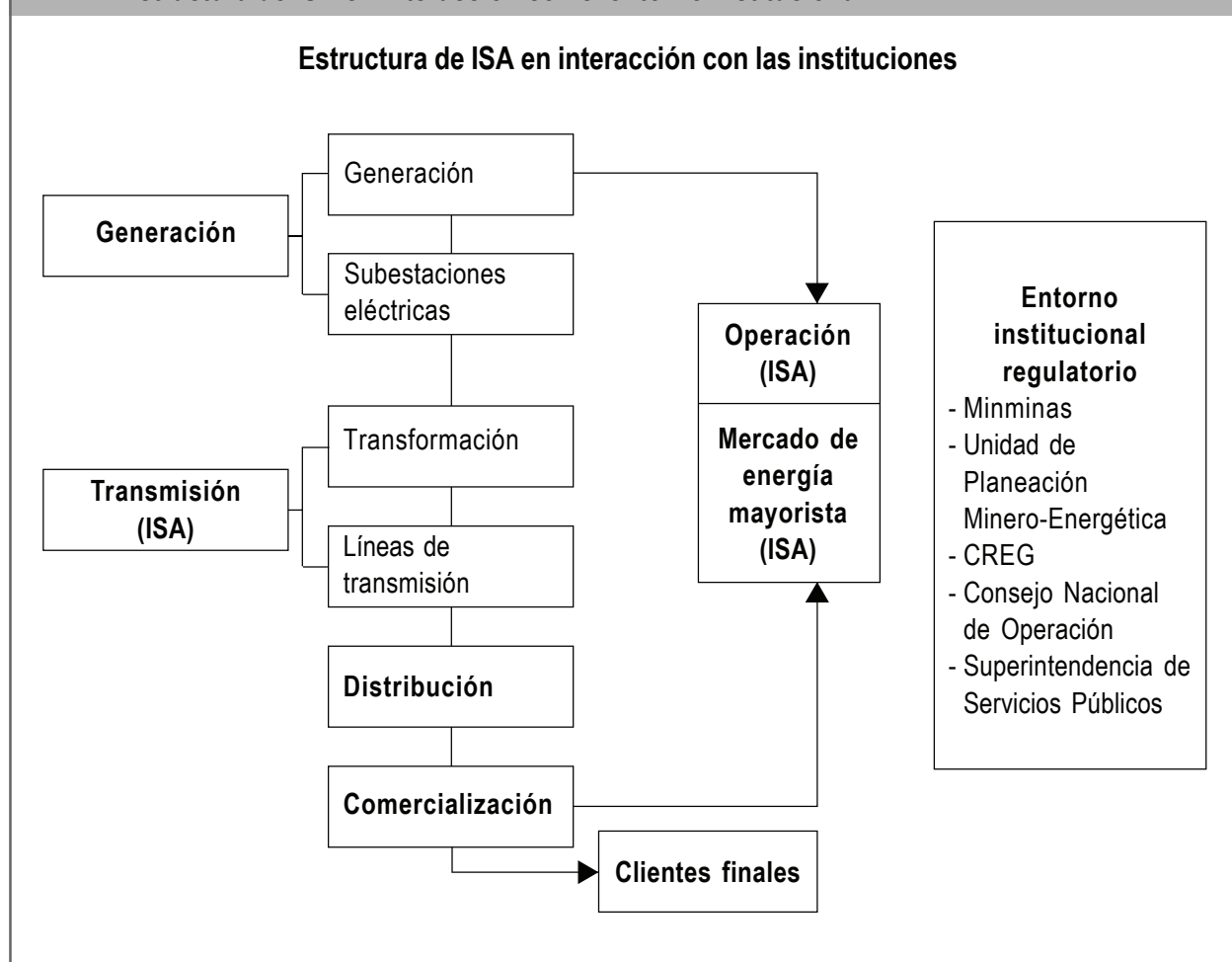
*El poder de negociación de los compradores* está constituido por las distribuidoras y comercializadoras, alrededor de 32 y 94 empresas, respectivamente. Su poder es similar al de los generadores, pero su cargo por uso depende de la demanda efectiva, la localización y los horarios de uso. Las reformas que se han propuesto en los últimos años giran en torno a condiciones más favo-

rables para estas empresas. La crisis en la distribución tiene amplias repercusiones para el futuro del sector porque la cartera morosa con la bolsa de energía pone en peligro su solvencia financiera y la base misma del mercado (Ayala y Millán, 2002).

El buen desempeño del sistema de gestión, además de fortalecer los procesos de planeación y de mantenimiento, ha tendido a mejorar el sistema de control mediante criterios e indicadores de racionalidad técnica y social que han incidido en el comportamiento y el desempeño de gestión de la empresa.

ISA ha logrado mejorar sus procesos de planeamiento, de gestión del mantenimiento de infraestructura, de la operación del mercado de electricidad y su posición competitiva en todo el sistema, agregando valor a la cadena mediante una estructura interna que ha ido aumentando su capacidad de interacción con el entorno institucional (figura 5).

Figura 5

**Estructura de ISA en interacción con el entorno institucional.**

Fuente: Gerencia Administrativa ISA

## Estrategia de internacionalización y adopción de nueva estructura

Aprovechando la rentabilidad del negocio y la captura del mercado en Colombia, la dirección de la empresa consideró factores institucionales inherentes a cada uno de los países donde se proponía incursionar y definió una nueva estrategia de internacionalización que implicó rediseñar la estructura mediante la creación de filiales en distintos países, creando el grupo empresarial ISA (*figura 6*) y la coordinación de negocios de transmisión eléctrica y telecomunicaciones, de acuerdo con el criterio de alcance geográfico internacional.

Aprovechando su ventaja competitiva, ISA ha logrado consolidarse en el mercado andino y ha podido enfrentar con éxito a los competidores existentes, al ganar licitaciones y aliarse con ellos para la construcción de redes de interconexión.

Las barreras institucionales limitan el sistema de gestión y el desempeño de ISA. En esta medida, la empresa deberá contrarrestar los obstáculos a través del posicionamiento en el mercado regional de electricidad y la operación de los mercados eléctricos, para lo cual deberá hacer uso de la capacidad organizacional adquirida especialmente durante los últimos diez años de operación en Colombia.

Finalmente se señalará que el grupo empresarial ISA enfrenta el reto de consolidarse internacionalmente, en especial en el área andina, fortaleciendo sus competencias en relación con cuatro factores clave de competitividad:

- La capacidad de gestión en los términos ya señalados de planeación y estructura capaz de producir conocimiento.
- Un sistema de incentivos de la organización para promover innovaciones.



Figura 6 Estructura del grupo empresarial ISA.



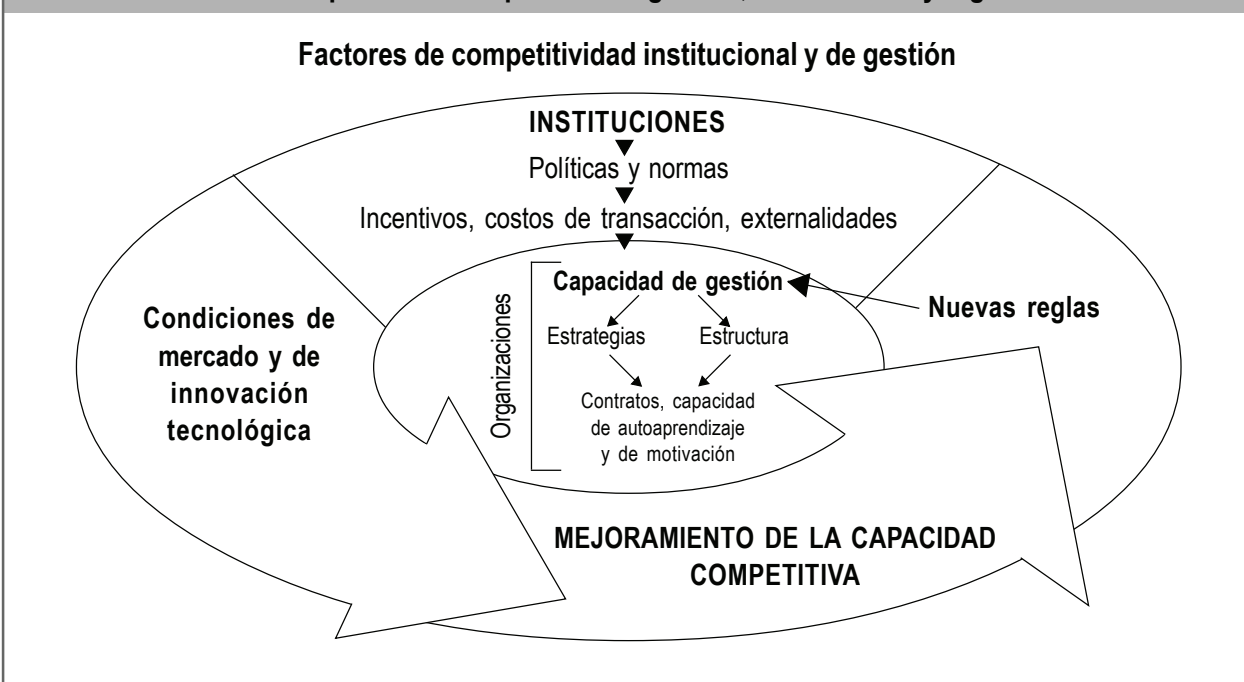
Fuente: ISA.

- Mejoramiento de la capacidad de autoaprendizaje.
- La capacidad de interacción con las instituciones.

Este enfoque referencia un sistema de competitividad a partir de la capacidad de gestión, de acuerdo con la figura 7.

En el futuro, la empresa encontrará oportunidades de desarrollo en el Mercado Común del Caribe y de Mercosur, pero para ello deberá mejorar su capacidad de gestión mediante el fortalecimiento de los sistemas de planeación, estandarización y una estructura que le permita desarrollar capacidad para producir conocimiento.

Figura 7 Factores de competitividad: capacidad de gestión, instituciones y reglas.



Fuente: Martínez Fajardo y coautores.

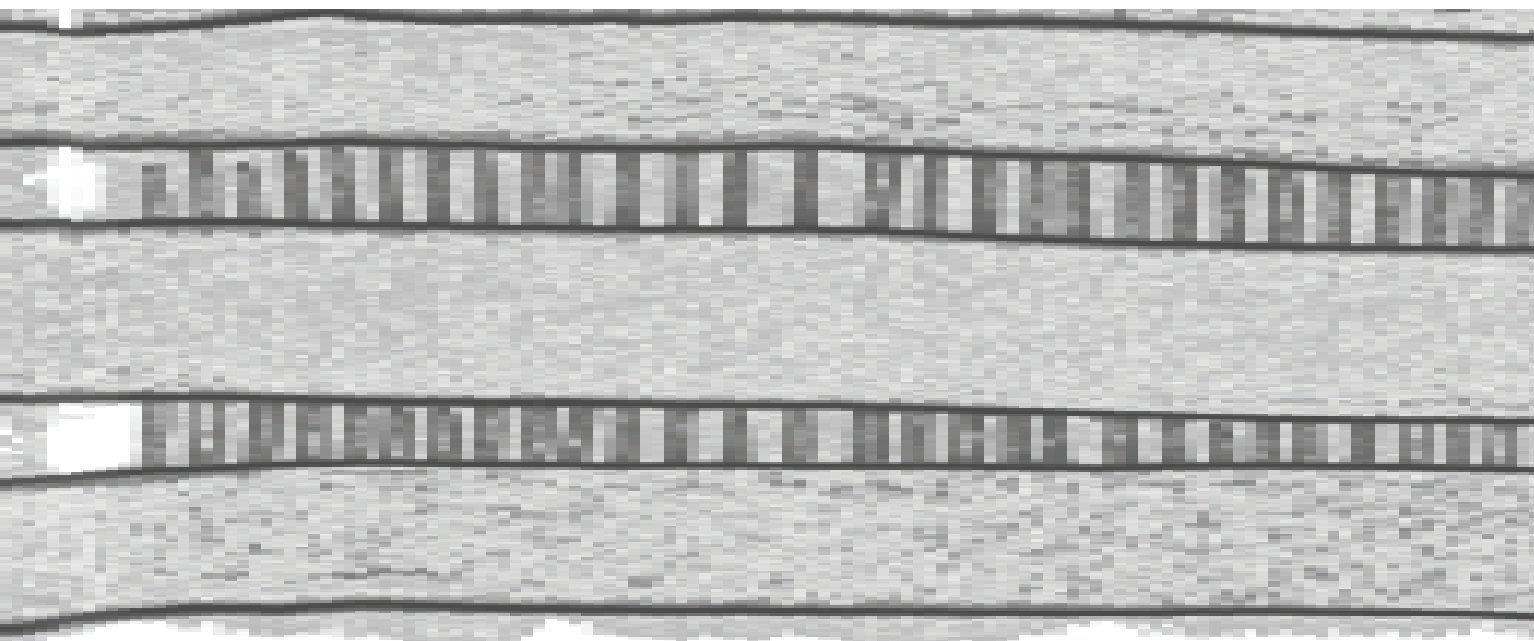
## Conclusiones

1. El análisis de la gestión de ISA desde la perspectiva teórica neoinstitucional permite examinar la evolución de las estrategias y de la estructura interna de la empresa en interacción con instituciones del sector eléctrico con capacidad de direccionamiento y de influencia en el mercado, especialmente durante la última década. Se confirma que la capacidad competitiva se logra con la evolución de las instituciones en interacción con el mejoramiento de la capacidad de gestión, definiendo nuevas estrategias y permitiendo el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales y el cambio de la estructura interna.
2. Las estrategias de desregulación y desagregación de actividades del sector eléctrico han influido directamente en la modernización del sector y en el mejoramiento de la capacidad de gestión y autoaprendizaje de ISA.
3. La empresa deberá enfrentar varios retos: el primero consiste en consolidar la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo con criterios de racionalidad técnica y de las directrices de un Estado con funciones políticas, a través de su capacidad de regulación y su función económica y social como empresario orientado por el interés social. En caso de que la empresa no articule sus estructuras, el Estado

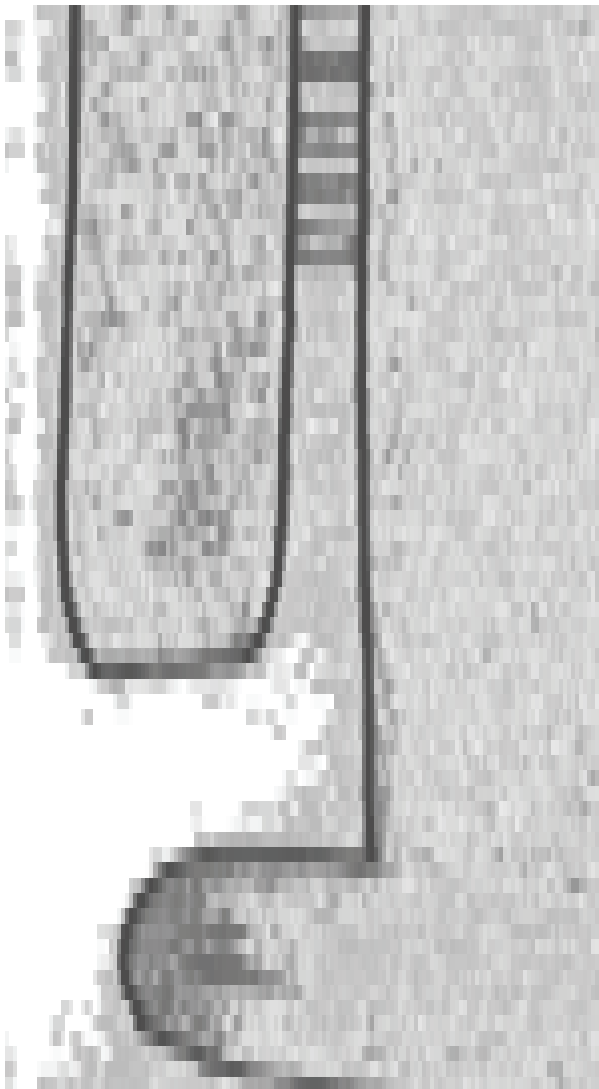
podría hacer uso de políticas que influyan sobre la organización sin que ésta cuente con una estrategia adecuada.

ISA debe contar con estrategias adecuadas ante las políticas planteadas en el Plan Energético Nacional, que le suprimirían ciertas funciones y organismos tales como el MEM y el CND.

4. La estrategia de internacionalización de la empresa deberá responder a acciones de adaptación y penetración mediante estructuras modernas y flexibles, con procesos altamente estandarizados, pero simultáneamente con capacidad de adaptación y aprendizaje frente a las características institucionales y culturales de cada país, evitando las asimetrías organizacionales y la pérdida de identidad organizacional de la empresa. Si bien hay que adaptarse a las instituciones de cada país, ISA debe tener capacidad de interacción sobre las mismas para consolidar su capacidad de posicionamiento en el mercado eléctrico de Latinoamérica, por lo que su estrategia no debe ser simplemente adaptativa.
5. El buen manejo y la confiabilidad del modelo financiero es uno de los factores clave que garantiza la competitividad en mercados externos, lo que obliga a trabajar aun más para mejorar en el país la imagen de las instituciones financieras, la capacidad de regulación del Estado y la estructura del mercado.



6. La estrategia financiera de la empresa debe incluir la búsqueda de mayor confiabilidad en la información con el fin de asegurar la confianza de las firmas calificadoras.
7. Aunque la empresa ha mejorado sus capacidades organizacionales y su capacidad tecnológica, con visión mundial, se requieren nuevas innovaciones en diseño, procesos, productos, siendo esencial que el negocio de la transmisión se desarrolle en armonía operativa y financiera con las demás actividades del sistema eléctrico. Cualquier tipo de asimetrías en regulación debe eliminarse.
8. ISA ha logrado consolidarse en el mercado interno y andino. En el futuro próximo la empresa deberá continuar el desarrollo de su competitividad a través de su capacidad de gestión para generar nuevas competencias organizacionales que le permitan la producción de conocimiento nuevo.



## Referencias bibliográficas

- Alston, L., Eggerston, Th. and Douglass N. (1996). *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge University Press.
- Clark, J. G. (1990). *The political economy of world energy: A twentieth-century perspective*. London: The University of North Carolina Press - Chapel Hill and London.
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure*. Nueva York: Anchor Books.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American Business*. Cambridge University Press.
- Coase, R. H., (1996). La naturaleza de la empresa. En Williamson, O. E. y Winter, S. G. (comps.): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica. (Artículo original publicado en 1937).
- De la Pedraja Toman, R. (1993). *Petróleo, electricidad, carbón y política en Colombia*. Bogotá: El Áncora Editores.
- Dyner, I. (2000). Aprendizaje en comercialización de energía eléctrica con el apoyo de Enerbiz. *Energética*, 24, 9-19.
- El despegue de ISA (2002). *Dinero*, 10 (166).
- Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General*. Buenos aires: El Ateneo. (Original publicado en 1916).
- Hax, A. y Wilde, D. (2003). *El Proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*. Bogotá: Editorial Norma.
- Interconexión Eléctrica S.A. (1982). *Energía para integrar a Colombia*. Interconexión Eléctrica S.A.
- \_\_\_\_\_. (1989). *ISA movimiento cambiario y situación financiera* (p. 33). Interconexión Eléctrica S.A.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Plan de desarrollo ISA, para crear valor*. Interconexión Eléctrica S.A.
- Ley 143 de 1994, arts. 28-38.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Llanos, M. (2001, noviembre 8). Política energética: panorama mundial. Seminario internacional sobre políticas energéticas.
- Marshall, A. (1963). *Principios de economía*. Madrid: Aguilar. (Original publicado en 1880).
- Martínez, A. (2003). La política energética en Colombia durante los años noventa, ¿neoliberal? *La falacia neoliberal*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez Fajardo, C. E. (1982). *Administración de organizaciones. Teoría clásica y moderna*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- \_\_\_\_\_ (2002a). Neoinstitucionalismo y teoría de gestión. *Innovar*, 19, 9-15.
- \_\_\_\_\_ (2002b). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. Bogotá: Unibiblos, Universidad Nacional de Colombia.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.
- Proyección Corporativa ISA (1997). Mantenimiento: una línea de trabajo en ISA. *Mundo eléctrico colombiano*, 12(30), 46-49.
- Sanclemente, C. (1993). *Desarrollo y crisis del sector eléctrico colombiano*. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Folio. (Original publicado en 1942).
- Smith, R. y Zapata, W. (2000). Expansión de la transmisión de energía eléctrica bajo un esquema de mercado. *Energética*, 24, 45-56.
- Simon, H. (1960). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- Tidd, J. (2000). *From knowledge management to strategic competence. Measuring technological, market and organizacional innovation*. London: Imperial College Press.
- Wiesner, E. (1997). *La efectividad de las políticas públicas en Colombia. Un análisis neoinstitucional*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE. (Original publicado en 1985).
- \_\_\_\_\_ (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: FCE. (Original publicado en 1975).
- \_\_\_\_\_ y Winter, S. G. (comps.) (1996). *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México: FCE.