

## DOCUMENTO DE ESTUDIO

### “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN 2025 - 2030”



**PROCESO DE FORTALECIMIENTO, CRECIMIENTO Y GENERACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA DE ENERGÍA DEL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS**

**DICIEMBRE DE 2021**

## VERSIÓN FINAL

<b>1. OBJETIVO</b>	<b>3</b>
<b>2. ALCANCE</b>	<b>3</b>
<b>3. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA.</b>	<b>3</b>
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.</b>	<b>6</b>
<b>5. LINEAS DE NEGOCIO.</b>	<b>9</b>
<b>6. ASPECTOS REGULATORIOS.</b>	<b>10</b>
<b>7. EL PLAN ESTRATÉGICO.</b>	<b>11</b>
<b>8. DOFA.</b>	<b>17</b>
<b>9. INFORMACIÓN DEL MERCADO Y COMPETIDORES.</b>	<b>19</b>
<b>10. ANÁLISIS DE RIESGOS.</b>	<b>20</b>
<b>11. BORRADOR VERSIÓN 1, BALANCED SCORECARD (EN DESARROLLO).</b>	<b>22</b>

## 1. OBJETIVO

El objetivo del presente documento es el de brindar a la alta dirección una visión Estratégica de la empresa de manera que los tomadores de decisiones puedan establecer los lineamientos para el crecimiento y generación de valor de la Organización.

## 2. ALCANCE

El alcance del presente documento es el de presentar información estratégica a los Socios Propietarios y la Alta Dirección para la toma de decisiones.

## 3. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA.

EEDAS S.A. E.S.P., es la empresa de energía del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas, constituida en el año 2007, como el vehículo de transición hacia el nuevo esquema de prestación del servicio conforme lo establecido en el documento CONPES 3453 de 2006.

La conformación accionaria de EEDAS está encabezada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con un 67,05%, la Gobernación del Departamento con 32,94% y la participación de GECELCA S.A., URRRA, ELECTROHUILA y CEDENAR con el porcentaje restante.

EEDAS desarrolló la operación del sistema energético de las Islas, entre enero de 2008 y abril de 2010, atendiendo 19.700 usuarios en las tres islas mayores, con una demanda energética anual de 185 GWh y desarrollando las actividades de Generación, Distribución y Comercialización de Energía.

Durante la vigencia 2009, EEDAS ejecuto los proyectos de Ampliación, Modernización y Mejoramiento de los circuitos de distribución 20 de Julio, Juan XXIII, Boulevard, Loma y Back Road por valor de \$19.200 millones, recursos provenientes del Fondo de apoyo a las Zonas no Interconectas FAZNI<sup>1</sup>, beneficiando de manera directa a cerca de 10.000 usuarios.

En adición a las actividades de prestación del servicio de energía, por medio de instrucción emanada del Tribunal Administrativo del Departamento, se operó desde 2008, hasta noviembre de 2011 el sistema de alumbrado público de la Isla de San Andrés, con 6.500 puntos luminosos aproximadamente.

Una vez definido el nuevo modelo de prestación del servicio a partir de mayo de 2010, mediante el contrato de Concesión ASE 067 de 2009, con una duración de 20 años, EEDAS inició una etapa de transformación asociada a la asignación por parte del Ministerio de Minas y Energía como Interventor de la Concesión mediante el contrato 049 de 2010.

Dentro del proceso mencionado, EEDAS en atención a su función como empresa del Departamento Archipiélago, estableció en su plan estratégico la necesidad de acometer iniciativas orientadas a estudiar, evaluar y desarrollar iniciativas orientadas a la reducción de la demanda de DIESEL como combustible primario para la producción de energía, por medio del uso de fuentes de energía renovables y procesos de eficiencia energética.

De este plan estratégico se derivan iniciativas, como la implementación del Centro Insular de Monitoreo EEDAS, el cual, construido en el año 2011, captura y compila la información de parámetros y calidad del servicio de

---

<sup>1</sup> Fondo de Apoyo a las Zonas No Interconectadas

energía en las islas y en adición permite la administración mediante una herramienta GIS<sup>2</sup> de los activos que hacen parte de la prestación del servicio.

En paralelo con el fortalecimiento del monitoreo y seguimiento a la prestación del servicio, se planteó por parte de EEDAS en el documento *“DOCUMENTO DE ESTUDIO, ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL QUE CONLLEVE A LA POLITICA PUBLICA DEPARTAMENTAL DE USO RACIONAL DE ENERGIA, GESTION INTEGRAL ENERGETICA Y AMBIENTAL, TENDIENTE A LOGRAR LA REDUCCION DE LOS CONSUMOS ACTUALES, COMO MEDIDA PARA CONTRARESTAR EL IMPACTO SOCIO- ECONOMICO POR EL DESMONTE DE SUBSIDIOS A LA ENERGIA CONTENIDO EN LA RESOLUCION No.18 0196 DE 2011”*, la necesidad de acometer un proceso de reconversión de la producción y uso de la energía en el entorno de la reserva de Biosfera Seaflower, documento sobre el cual se desarrollaron las siguientes iniciativas:

- Programa de Socialización del proceso energético con la comunidad y generación de conocimiento alrededor de las fuentes de energía renovables y eficiencia energética denominado “Miércoles de la Energía”, desarrollado entre el año 2009 y el año 2013.
- Medición y estudio del potencial eólico en la Isla de San Andrés, mediante un sistema de registro a 80 metros, en operación desde octubre de 2013 a la fecha.
- Implementación de 2 pilotos de auto generación a partir de energía solar fotovoltaica tipo Grid-Tie<sup>3</sup> con capacidad total de 45 kW en el Jardín Botánico y la Nueva Sede EEDAS, con el objetivo de evaluar el desempeño de este tipo de instalaciones en el entorno de sistemas aislados y la regulación para las ZNI.

---

<sup>2</sup> Geographic Information System

<sup>3</sup> Sistema de Generación con paneles fotovoltaicos con conexión directa (sin Baterías)

- Desarrollo de un proyecto piloto de eficiencia energética demostrativo, en la nueva sede EEDAS con objeto generar conocimiento alrededor de sistemas de control de iluminación y evaluación de sistemas de climatización eficientes (en operación).
- Desarrollo de un proyecto piloto de eficiencia energética para el BID en las Islas de Santa Catalina y San Andrés, incluyendo reposición de equipos y sistemas de auto generación a partir de energía solar Fotovoltaica.

En relación con la experiencia adquirida dentro de los pilotos mencionados, Presidencia de la República, la Gobernación del Departamento Archipiélago y el Ministerio de Minas y Energía, selecciono a EEDAS como gestor y asesor dentro de las iniciativas que buscan reconvertir a las islas dentro de un marco verde, en lo que respecta a la generación y consumo de la energía eléctrica, iniciativas entre las cuales se destacan:

- Asesoría y acompañamiento al proceso de formulación del Plan de Transformación Energética de las Islas liderado por Presidencia de la Republica, el Ministerio de Minas y Energía, la UPME y Carbon War Room (2017).
- Acompañamiento regional a las labores de estudio y diseño de estrategias para la transformación energética de las Islas por parte de Carbon War Room dentro del convenio con la Unidad para la Gestión del Riesgo de Desastres de Presidencia de la República (2017).
- Formulación del proyecto de “Investigación para el fortalecimiento de las capacidades en la prestación del servicio de energía eléctrica en las Islas”, con destino al fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías (aprobado), con un presupuesto estimado en COP\$8mil millones (2019)

- Formulación del proyecto “Kathleena Green Island”, el cual tiene como objeto convertir a la Isla de Santa Catalina en la primera Isla del Caribe en suplir el 100% de sus necesidades de energía eléctrica a partir de FNCER<sup>4</sup> (Solar Fotovoltaica), con un presupuesto estimado de COP\$6.100 millones (2017).

La labor desarrollada por la organización ha tenido un impulso importante en los últimos 3 años, partiendo de la aprobación en OCAD del proyecto “Investigación para el fortalecimiento de las capacidades en la prestación del servicio de energía eléctrica en las Islas”, el cual se encuentra en ejecución y que determinará la Plataforma de Información, Medición, Monitoreo y Análisis PIMMA como el centro de información e investigación en energía eléctrica para el Departamento.

Adicionalmente en las vigencias 2020 y 2021, no obstante, los efectos de la pandemia SARS-Covid2, se adelantó un ejercicio agresivo de formulación y ejecución de proyectos, en asocio con la Gobernación del Departamento, los cuales hoy hacen parte importante de la transformación energética del Archipiélago y de los que se destacan:

- Implementación del proyecto Piloto “South End Solar Street Light”, con 180 puntos lumínicos en la zona sur de la Isla de San Andrés, caracterizados por ser autónomos basados en energía Solar Fotovoltaica y con capacidad de operar hasta 72 horas en contingencia.
- Proyecto Piloto de Eficiencia Energética en el Terminal Pesquero de la Gobernación del Departamento, localizado en el sector del Hooker Bight, con una capacidad instalada de 42 kWp en energía solar FV y 2 kWp en mini eólica, tipo Grid Tie, siendo el primer sistema híbrido en operación en el Departamento. Adicionalmente cuenta con un sistema de seguimiento al consumo de las instalaciones de refrigeración y procesamiento de pescado y mariscos.

---

<sup>4</sup> Fuentes no convencionales de energía renovable.

- Formulación de proyecto piloto para el estudio, caracterización y definición de usos para las Escorias, Cenizas y Sales Cálcidas, producto de incineración de Residuos Solidos Urbanos para la producción de energía eléctrica, dicho proyecto fue aprobado en la vigencia 2021 y dará inicio en el segundo semestre de 2022.
- Formulación de un proyecto para la producción de Bio Combustibles a partir de algas marinas y materiales derivados, el cual se encuentra en proceso de evaluación OCAD.
- Construcción del proyecto Kathleena Green Island, con una capacidad instalada de 240 kWp para el suministro de energía 7 x 24 a la Isla de Santa Catalina, el cual incluye un sistema de almacenamiento con baterías de Ion de Litio y un sistema de control inteligente. Este proyecto fue adjudicado a la UT ProviSanta de la cual EEDAS hace parte con un 28%.
- Formulación del proyecto de iluminación Verde para el puente “Lovers Bridge” que une a las Islas de Providencia y Santa Catalina, el cual se presentó a la alcaldía de Providencia e INVIAS.

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

EEDAS S.A. E.S.P., cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad, certificado bajo la norma ISO 9001-2015 desde mayo de 2010, el cual incluye define como procesos misionales la Interventoría de la prestación el servicio de energía y la gestión (formulación, diseño y ejecución) de proyectos.

Estructuralmente la organización cuenta con tres líneas o bloques de procesos, necesarios para el cumplimiento de los objetivos:





- a.- Misionales: Interventoría y Gestión de Proyectos
- b.- De apoyo: Administrativos, Operacionales y de Talento Humano
- c.- Estratégicos: Mejoramiento Continuo y Dirección Estratégica

Con fundamento en los lineamientos establecidos y la construcción del Sistema de Gestión de Calidad, se definieron la Misión y Visión de la Organización:

## MISION

*EEDAS S.A. E.S.P. es una empresa orientada a efectuar actividades de asesoría, consultoría e interventoría en servicios públicos; así como al diseño, formulación y ejecución de proyectos basados en energías renovables y eficiencia energética que contribuyan al bienestar socioeconómico de la comunidad.*

*Para esto contamos con una amplia experiencia en actividades de servicios públicos y en el desarrollo e implementación de proyectos energéticos amigables con el ambiente.*

## VISION

*En el año 2030, EEDAS S.A. E.S.P. consolidará sus actividades de asesoría, consultoría e interventoría en servicios públicos sean domiciliarios o no. Igualmente será líder en la formulación e implementación de proyectos en el sector de los servicios públicos, con énfasis en mecanismos de desarrollo limpio en las ZNI y el Caribe.*

EEDAS construyó su misión y visión conforme los nuevos retos que el sector acometerá en las Islas en los próximos 10 años, los cuales parte de la necesidad de construir un modelo sostenible en los servicios públicos, donde el sector de energía es el referente y determina claramente los aspectos social, ambiental y económico para la población de las Islas.

Es claro que en el mediano – largo plazo se darán cambios drásticos, específicamente en la estructura de cómo la energía interactúa con la región y como en un escenario de eficiencia se desarrollarán herramientas que permitan a la nación reducir el valor de los subsidios asignados, sin que esto signifique sacrificar la calidad del servicio o generar impactos negativos en la económica social de la región.

Partiendo de lo anterior, EEDAS identificó la necesidad de desarrollar una línea de negocio orientada a la generación de valor y a la captura del mercado de las FNCER y Eficiencia Energética, trabajo que derivó en la propuesta de creación de una Unidad de Eficiencia Energética basado en modelos ESCO<sup>5</sup>, la cual apunte a posicionarse en el mercado y ser aliada estratégica en el desarrollo del proceso de Transformación Energética del Archipiélago, para lo cual construyo un Plan Estratégico.

De igual forma los servicios públicos como el agua potable, alcantarillado y aseo avanzan hacia escenarios de sostenibilidad, lo que permitirá que EEDAS desarrolle no solo proyectos sino consultorías e interventorías hacia estos sectores.

## 5. LINEAS DE NEGOCIO.

Negocio	Descripción	Alcance	Estado
Interventoría de Generación / Distribución / Comercialización de Energía en las ZNI	Desarrollo de la actividad de Interventoría en uno o todos los componentes de la prestación del servicio de energía	Interventoría Integral, se ejecuta de manera transversal	Activa
Gestión de Proyectos	Prestación de servicios en gestión energética, implementación de FNCER y Eficiencia Energética EE con énfasis en el sector Oficial	Diseño, Formulación y Ejecución de proyectos desde la unidad de eficiencia energética SEA	Activa
Operación de las actividades de Generación / Distribución / Comercialización en las ZNI	Administración, Operación y Mantenimiento de la prestación del servicio en una o todas las actividades en las ZNI	Desde abril 30 de 2010 no se ejecutan actividades de operación	Inactiva
Consultoría / Asesoría en FNCER y EE	Consultorías o asesorías en FNCER y EE, con énfasis en el sector oficial	Consultoría a clientes oficiales o privados en Gestión Eficiente de la Energía, optimización y/o mantenimiento de	Activa

<sup>5</sup> Energy Services Company

Prestación del servicio de Alumbrado Público	Administración, Operación y Mantenimiento del sistema de Alumbrado Público de San Andrés	systemas FNCER, no incluye Operación en la ASE.	Desde noviembre de 2011 no se presta el servicio.	Inactiva

## 6. ASPECTOS REGULATORIOS.

Normatividad	Descripción	Tipo de Impacto
Resoluciones CREG 160 de 2008 y 073 de 2009	Establecen el marco regulatorio para la Islas, el cual permite la actividad de auto generación para los usuarios del Área de Servicio Exclusivo	Para el sector oficial (8%) de la demanda es una oportunidad de reducir los costos operacionales y para EEDAS un nicho de negocio del orden de \$6mil millones año
Ley 1715 de 2014	Determinar los mecanismos y los estímulos para el desarrollo de las FNCER en el territorio nacional, con énfasis en las ZNI y el uso de los subsidios por menores tarifas como potencial elemento de equilibrio para la inversión	Del proceso de reglamentación de la Ley 1715 de 2014, se podrán desprender importantes escenarios de negocio (certificaciones de instalaciones bajo RETIE, consultorías y asesorías en diseño, ejecución de proyectos, administración y gestión de la información).
Resolución CREG 038 de 2018	Por la cual se regula la actividad de autogeneración en las zonas no interconectadas y se dictan algunas disposiciones sobre la generación distribuida en las zonas no interconectadas	EEDAS considera esta resolución como un importante paso hacia el desarrollo de las FNCER en las ZNI. Ya revisado el impacto de dicha resolución, la Unidad de Eficiencia Energética no riñe con su posición de Interventor, dado que los proyectos y pilotos a desarrollar parten de terceros y EEDAS ofrece su experiencia y conocimiento en el sector.

RETIE / RETILAP

Implementación de las FNCER y EE

EEDAS ha realizado un seguimiento detallado de los avances en la regulación y determinación de los reglamentos para las FNCER. En su calidad de Consultor, puede bajo la unidad de eficiencia energética certificar instalaciones FNCER

Planes de Desarrollo Nacional y Departamental

Estimulan el desarrollo de las FNCER y EE

EEDAS ha diseñado su Plan Estratégico siguiendo los lineamientos de los Planes

## 7. EL PLAN ESTRATÉGICO.

El Plan Estratégico de EEDAS parte de los siguientes hitos o hechos determinantes:

- El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, establece en su capítulo VIII “Pacto por la calidad y eficiencia de los Servicios Públicos; Agua y Energía para promover la competitividad y bienestar de todos, en el capítulo IV “Pacto por la Sostenibilidad; producir conservando y conservar produciendo” y el capítulo V “Pacto por la Ciencia, la Tecnología e Innovación; un sistema para construir el conocimiento de Colombia en el Futuro”, determinan la línea sobre la cual EEDAS explorará proyectos de Gestión Eficiente de la Energía.
- En el Plan Departamental de Desarrollo “Todos por un Nuevo Comienzo”, se identifica tiene establecido en su eje estratégico 4.4.3.4.4. “Servicios Públicos para Todos” programa 4, determina el lineamiento de la administración en la mejora de la infraestructura de servicios públicos con énfasis en la Sostenibilidad, lo cual coincide con la actividad misional de Gestión de proyectos de EEDAS. En su eje estratégico 4.4.1.4.2. “Programa 2: infraestructura y CTel y para el mejoramiento de la producción, la agroindustria y la comercialización del sector agropecuario y pesquero”, EEDAS ha identificado el desarrollo tecnológico con asocio directo al uso eficiente de la energía. En el eje estratégico 4.4.4.4.1. “Programa 1. Ciencia, Tecnología e

Innovación; Una apuesta de futuro”, se establece un campo de desarrollo a proyectos CTel sobre los cuales EEDAS ya ha obtenido recursos para ejecución de proyectos de Investigación.

- El Documento CONPES 3885 de 2016 establece los lineamientos y el concepto favorable para la ejecución de un Plan de Eficiencia Energética para el Departamento con recursos del CTF<sup>6</sup> vía FENOGE<sup>7</sup> hasta por USD\$10 millones.
- La Ley 1715 de 2014, establece los lineamientos para la implementación de las FNCER y EE en el territorio nacional y determina las bases para el diseño de mecanismos para las ZNI.
- Dentro del proceso de fortalecimiento de la Región, La Gobernación del Departamento invitó a EEDAS a presentar iniciativas basadas en FNCER y EE aplicables a recursos de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, Presentado EEDAS el proyecto de Innovación del proceso de producción de energía en el Archipiélago al OCAD Departamental, siendo este seleccionado y priorizado. En la actualidad EEDAS adelanta el proceso de validación con la UPME y Colciencias.

De los hitos o hechos determinantes se extraen los siguientes eventos o aspectos relevantes:

Evento o Aspecto	Fuente y monto de los Recursos	Objetivo	A que apunta EEDAS	Estado
Proyectos de infraestructura eléctrica en las ZNI	FAZNI (MME)	Proyectos de Redes de Distribución y soluciones FNCER	EEDAS apunta a ejecutar los recursos, obteniendo ingresos de la administración y gestión del proyecto. Adquirir conocimiento y experiencia	Activo

<sup>6</sup> Clean Technology Found

<sup>7</sup> Fondo Energías Renovables y Gestión Eficiente de la Energía

Proyectos de Ciencia, Tecnología e innovación	SGR / OCAD	Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica	EEDAS apunta a ejecutar los recursos, obteniendo ingresos de la administración y gestión del proyecto. Adquirir conocimiento y experiencia	Activo
Recursos Gobernación Departamental y Municipio Providencia y Santa Catalina	Recursos Propios	Consultorías y Proyectos de Infraestructura	Diseño, Formulación e implementación de proyectos y consultorías asociadas a servicios públicos	Activo
Recursos de Orden Nacional GIE / URE	FENOGE, Ministerio de Medio Ambiente	Gestión Eficiente de la Energía, Sostenibilidad de los Servicios Públicos	Diseño, Formulación e implementación de proyectos GIE	Activo
Recursos de Orden Internacional	BID, Fondos Internacionales	Proyectos de Ciencia y Tecnología, Sostenibilidad e Investigación	Diseño, Formulación e implementación de proyectos GIE, Investigación y Gestión	Activo

Identificados los aspectos relevantes se estructuró el Plan Corte 2025:

Componente del Plan / Vigencia	Descripción	Meta	Beneficio
Fortalecer a EEDAS 2023	Se busca generar la fortaleza financiera, Jurídica y Técnica que permita a EEDAS ser actor principal en la transformación energética, contratación de criterio experto	a.- Creación de la Unidad de Eficiencia Energética, Acreditar experiencia, Generar Valor	Garantizar el crecimiento de la Organización en el mercado de FNCER y EE
Generar ingresos independientes a la ASE	En la actualidad los ingresos de EEDAS dependen de la Interventoría, la cual está establecida hasta el 2019. EEDAS debe generar una nueva	b.- Generar proyectos en el sector oficial, el cual consume al año 18 GWh, orientados a implementar FNCER y EE	Capturar el sector oficial, dada la posición de EEDAS y generar recursos de las inversiones y el mantenimiento de los proyectos

<p>Posicionar a EEDAS para el desarrollo de sinergias o alianzas en el sector</p>	<p>línea de negocios y extender y fortalecer los actuales</p> <p>Es claro que proyectos como el CTF / FENOGE por USD\$10 millones, requerirán de un musculo, conocimiento y experiencia que sobrepasa la región. No obstante, EEDAS por efecto de su conocimiento y la normatividad regional puede ser un atractivo socio para los desarrolladores</p>	<p>c.- Adquirir conocimiento, experiencia y fortaleza jurídica y financiera para el desarrollo de alianzas estratégicas</p>	<p>EEDAS puede posicionarse como gestor y administración de la información de los proyectos, garantizando en el tiempo su pervivencia</p>
<p>Diseñar una estrategia hacia el Caribe y Centro América</p>	<p>Existen zonas en el Caribe con características similares a las Islas (Corn Island, Bluefields, Limón), en los cuales se pueden replicar las soluciones desarrolladas y por desarrollar</p>	<p>d.- Posicionar a EEDAS en el Caribe aprovechando el carácter fronterizo de las Islas y la cercanía con comunidades similares</p>	<p>EEDAS puede posicionarse como gestor de proyectos para estas Zonas</p>
<p>Movilidad Eléctrica</p>	<p>El Gobierno Nacional esta incursionando en el sector con la ayuda de recursos internacionales. Las Islas están visualizándose con piloto y laboratorio</p>	<p>e.- EEDAS debe destinar recursos para convertirse en aliado en el desarrollo de estas tecnologías</p>	<p>Se debe capacitar el personal y abrir una línea de negocio específica.</p>
<p>Generación de Valor, aumento de las utilidades de la Organización</p>	<p>A través de la gestión de las dos líneas de negocio institucionales, aumentar los ingresos y utilidad de EEDAS, maximizando la eficiencia y eficacia tanto en la región como a nivel nacional y el Caribe</p>	<p>f.- Mejorar los indicadores financieros y operacionales de la organización</p>	<p>Generar Valor a los socios, aumentar los ingresos y utilidades.</p>



Identificados los aspectos relevantes se estructuró el Plan Corte 2030:

Componente del Plan / Vigencia	Descripción	Meta	Beneficio
Posicionar a EEDAS como líder en implementación de proyectos GIE en las ZNI	EEDAS debe posicionarse mediante la ejecución de proyectos y consultorías como el líder en GIE / URE / FNCER	a.- Establecerse como el principal aliado del MME e IPSE	Garantizar el crecimiento de la Organización en el mercado de FNCER y EE
Posicionar a EEDAS para la transición del esquema ASE al nuevo esquema de la prestación del servicio	La Concesión finaliza el 30 de abril de 2030, EEDAS se debe preparar para la transición conforme las instrucciones que determinen los socios	b.- Preparación de la organización	Conforme los lineamientos de los Socios, definir la estrategia.
Asociar a EEDAS con proveedores de FNCER para ser líder en el mercado regional y nacional	EEDAS debe buscar alianzas estratégicas con proveedores, buscando exclusividad en equipos y materiales que le permitan crecer en el sector de las FNCER	c.- Representar empresas de equipos y materiales FNCER	Esto reduce los costos de ejecución y amplía el portafolio de servicios.
Diseñar una estrategia hacia el Caribe y Centro América que convierta a EEDAS en actor principal	Una vez EEDAS sea miembro de las asociaciones del Caribe, debe buscar con el apoyo del Gobierno Nacional en actor líder	d.- Posicionar a EEDAS en el Caribe aprovechando el carácter fronterizo de las Islas y la cercanía con comunidades similares	Que EEDAS se convierta en herramienta del Gobierno Nacional en el Caribe Insular
Convertir a EEDAS en gestor de proyectos de Movilidad Eléctrica	El País apunta a un desarrollo agresivo en movilidad eléctrica a nivel nacional, con énfasis en las ZNI	e.- Que EEDAS se convierta en proveedor, consultor y desarrollador de soluciones de movilidad eléctrica Líder en el País.	EEDAS debe ser el líder en la región y a nivel nacional en movilidad eléctrica.

## 8. DOFA.

Version 1  
25/01/2022

La construcción de la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas parte del estado del Arte y la proyección de los futuros negocios o escenarios de mercado para la empresa en el mediano y largo plazo, con énfasis en:

<h1>DOFA 2025</h1>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Conocimiento profundo del Mercado, desde la concepción del contrato ASE	D1. Se requiere mayor experiencia en SMMLV para procesos importantes
	F2. Es una empresa de participación estatal, 67% del MHCP	D2. Estructura limitada frente a competencia contra privados
	F3. Experiencia de más de 10 años en FNCER, Opera el 90% de las instalaciones FNCER en SAI	D3. La estructura organizacional de 4 personas limita la gestión
	F4. Cuenta con el reonocimiento y apoyo de Presidencia, MHCP y MME	D4. Los procesos de selección potencialmente se pueden desarrollar fuera del territorio insular
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. No hay competidor fuerte en el departamento de proyectos EE + FNCER	<i>Maximizar F y O</i>	<i>Minimizar D, Maximizar O</i>
O2. Inversión de más de USD\$50 millones estimada en EE y FNCER en los próximos 20 años	<i>Se requiere avanzar en proyectos y pilotos que aumenten la experiencia y capacidad de EEDAS</i>	<i>Es necesario implementar costos ABC para proyectos y fortalecer los ingresos</i>
O3. La reglamentación especial (OCCRE) promueve la empresa local	<i>EEDAS debe fortalecer la unidad de eficiencia energética SEA para que sea líder nacional</i>	<i>Aumentar la capacidad del capital humano (formación y experiencia)</i>
O4. Generación de negocio con el estado (prioritario) y particulares	<i>Se requiere continuar con la búsqueda de proyectos ante FENOGE, FAZNI, SGR</i>	<i>Transformar la organización, cambiando la estructura de personal</i>
AMENAZAS	FA	DA
A1. Grandes empresas nacionales e internacionales se han acercado a la región	<i>Maximizar F y Minimizar A</i>	<i>Minimizar D y A.</i>
A2. El escenario de EEDAS interventora solo está asegurado hasta el 2022	<i>Implementar un sistema integral de calidad HSEQ+e que permita a EEDAS diferenciarse</i>	<i>Evaluar potenciales alianzas estratégicas con empresas nacionales o internacionales</i>
A3. Los recursos de orden nacional dependen de factores políticos y administrativos exógenos	<i>Mantener la confianza en el MME como asociado desde el contrato de interventoría</i>	<i>Desarrollar la gestión que permita a EEDAS continuar más allá de 2022 como Interventora</i>
A4. EEDAS se está ralentizando en tecnología y las islas presentan limitaciones en conectividad	<i>A través de la unidad de proyectos aumentar los ingresos</i>	<i>Mantener a EEDAS como actor principal como activo socio energético de la nación</i>

## 9. INFORMACIÓN DEL MERCADO Y COMPETIDORES.

Negocio	Competidor en la Región	Competidores fuera de la Región	Análisis
Interventoría ASE	No existe empresa con experiencia en Interventoría de Prestación de Servicios	IPSE, Empresas privadas dedicadas a la Consultoría e Interventoría de Proyectos	El actual contrato expira en 2022 (octubre) y no se tiene certeza sobre qué tiempo o modificaciones tenga establecidas. Los procesos a corto plazo limitan la capacidad invertir en mejoras tecnológicas o en fortalecimiento del capital humano.
Gestión y Desarrollo de Proyectos FNCER y EE	SOPESA, SERINGEL SA, SDI SAS, Ingenieros Independientes	Consultores y Desarrolladores	EEDAS ha ejecutado el 80% de los proyectos (calculado sobre la capacidad instalada). No obstante, FENOGE en el desarrollo del programa de gestión eficiente de la energía con recursos BID ha generado grandes procesos que han traído empresas foráneas a trabajar en la región.
Interventorías en Servicios Públicos	En la región pueden crearse alianzas para el desarrollo de Interventorías en aseo, acueducto y alcantarillado	Empresas consultoras y de Interventoría	EEDAS acumula importante experiencia en servicios públicos, sin embargo, locales pueden asociarse con foráneos para demostrar la experiencia. Se debe monitorear de manera permanente los procesos de contratación.
Consultorías y Asesorías con énfasis en EE	No existe empresa con experiencia en asesorías y consultorías energéticas	Existe un portafolio importante de ESCO y consultores energéticos	Al igual que en el caso de la Interventoría, el desarrollo de cualquier actividad laboral en el territorio insular, deberá cumplir con los requisitos legales sobre circulación y residencia, que implica solicitudes, procesos de selección de personal, pólizas y obligaciones con la OCCRE

Nota: Es importante aclarar, que los requisitos de la OCCRE pueden ser tramitados y cumplidos por un agente externo, no obstante, requiere un proceso que puede durar 3 meses en promedio y el pago de pólizas por cada trabajador.

## 10. ANÁLISIS DE RIESGOS.

RIESGO	Impacto	Probabilidad	Acción	Descripción
Definición de que EEDAS no puede participar en el mercado EE y FNCER en las Islas	ALTO: EEDAS limitada a las actividades actuales, no ha generación de valor e incertidumbre en los otros escenarios	BAJA: EEDAS contrato una consultoría en 2018 con E&Y, que determinó la no existencia de conflicto de intereses y el MME ratificó con concepto favorable hacia actividades de auto generación.	Prevención	EEDAS debe monitorear de manera constante normas y la regulación que pueda afectar la capacidad.
Reducción de la fortaleza estratégica asociada a los activos entregados a la Concesión	ALTO: Reducción de los activos, no remuneración de costos afectado la utilidad operacional	ALTA: En la actualidad no existe certeza frente al manejo de los activos y como impacten la organización	Control	EEDAS apunta a plantear alternativas que minimicen los costos de estos activos en la concesión y a su vez deriven en la reversión de estos en estado operativo al finalizar la concesión
Finalización y no renovación del contrato de Interventoría en 2022	ALTO: Reducción de los ingresos operacionales de EEDAS, reducción del posicionamiento estratégico de la organización	MEDIA: No existe certeza del paso a seguir por el Concedente, existe la posibilidad de que asuma directamente la actividad o a través de una entidad o tercero	Prevención	1. EEDAS debe explorar nuevos negocios, que sean coherentes con su razón social y que permitan fortalecer la Organización generando Valor 2. EEDAS debe estudiar diferentes casos de interventorías que permitan preparar la organización para ofertar o

				participar en un proceso de selección
Incertidumbre en el término del contrato de Interventoría Magic Garden	ALTO: El término del contrato actual se limita el primer semestre, esto limita la organización	ALTA: Los aspectos políticos y administrativos limitan los términos de este tipo de contratos		Buscar en lo posible un término al menos que se extienda hasta el final del gobierno actual
Ingreso al mercado Regional de competidores en FNCER y EE	MUY ALTO: EEDAS puede perder su mercado actualmente cautivo y depender así exclusivamente de lo que pueda suceder con la Interventoría	ALTO: El volumen de recursos a invertir USD\$10 millones y el asociado a otros proyectos (más de COP\$20.000 millones) es un atractivo para las ESCO y empresas de desarrollo de proyectos foráneas.	Prevención	EEDAS requiere definir una estrategia frente a estos proyectos y establecer una estrategia de fortalecimiento (formación, capacitación en FNCER y EE, ESCO e inversión en tecnología)
Competencia interna (mercado Regional)	MEDIO: La competencia regional se limita a pequeñas instalaciones y compete a personas naturales. Solo se identifican 2 empresas (SERINGEL y SDI) que no acreditan experiencias sobre los 3kW. SOPESA puede ser un competidor importante y cuenta con la relación prestador – usuario como fortaleza	BAJO: El 80% de las instalaciones en el Departamento han sido construidas u operadas por EEDAS, no se ha desarrollado competencia interna	Control	EEDAS debe monitorear permanentemente el mercado y generar estrategias acordes los retos
Estructura organizacional limitada	ALTO: EEDAS solo cuenta con 4 funcionarios en planta, lo cual limita la operatividad y asignación de responsabilidades. Esto debilita a la organización en procesos a mediana / gran escala	ALTO: Se debe contratar personal de apoyo para cubrir posiciones estratégicas, se genera conocimiento en el talento humano que se puede perder	Mitigar	Se debe reestructurar la organización con base en la necesidad de crecimiento y generación de valor

Visión de los Socios	ALTO: La visión de negocio de los socios puede determinar que EEDAS se contraiga o no adopte nuevas líneas de negocio, deteniendo el crecimiento	ALTO: Las decisiones estratégicas están sujetas a la política macroeconómica y a los efectos de la reducción de subsidios por menores tarifas	Mitigar	Las decisiones corresponden a niveles superiores. EEDAS solo puede proyectar alternativas.
----------------------	--	---	---------	--

## 11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos que la alta dirección evaluará en la vigencia 2022 incluyen:

- *Reestructuración de la organización, modificación de la Organización con base en la visión estratégica 2025 – 2030, definiendo etapas de crecimiento e indicadores de gestión asociados.*
- *Prorrogar el contrato de Interventoría ASE 049 de 2010, con un término de 8 años que permita a EEDAS realizar inversiones en tecnología y talento humano.*
- *Establecer la línea de negocio de movilidad eléctrica, seleccionando un aliado estratégico a nivel nacional o internacional para ofrecer paquetes auto sostenibles con FNCER.*
- *Determinar una alianza estratégica con un proveedor de tecnología FNCER para ofrecer costos competitivos en procesos a nivel nacional e incluso del Caribe.*
- *Fortalecer el capital humano en gestión de proyectos, movilidad eléctrica y FNCER.*
- *Realizar inversiones en fortalecimiento tecnológico para aumentar la competitividad y la eficiencia de la organización.*