

INTERNACIONALIZACIÓN EXITOSA

DE INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S. A. - ISA

Successful Internationalization of Interconexión Eléctrica S.A. ISA

PAULA ANDREA ESCOBAR GARCÍA¹
SILVIA MARCELA CHAPARRO RUEDA²

Resumen

ISA, una de las mayores empresas transportadoras de electricidad de Latinoamérica, ha desarrollado exitosamente una estrategia de internacionalización de sus servicios, mediante la cual interpreta los cambios que la economía global le ha impuesto y se adapta a ellos por medio del apalancamiento de su estrategia en las fortalezas internas como son su modelo de gestión, su personal calificado y la visión de sus líderes.

En 2009, ISA se consolidó como un grupo empresarial con participación en Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Brasil y Centroamérica y que incursiona no solo en el negocio de la energía, sino en los del mercado de capitales y los sistemas de infraestructura lineal como la construcción de carreteras.

En este artículo se realiza una síntesis histórica de los hitos que han marcado el desarrollo de la exitosa estrategia de internacionalización de esta empresa colombiana.

Palabras clave: Internacionalización, energía, integración, mercado de capitales

1 Magister en Administración (MBA), Universidad EAFIT. Especialista en Mercadeo Gerencial, Universidad de Medellín. Profesional en Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín. Diplomatura en Gestión y Direccionamiento de Marca, Universidad EAFIT. Orientación profesional orientada al desarrollo estrategias comerciales, Branding, mercadeo, relaciones públicas, posicionamiento y comunicaciones. Experiencia laboral en la Universidad de Antioquia, Corporate, Interconexión Eléctrica S.A. y XM, Compañía de Expertos en Mercados, Filial de ISA. Docente Mercadeo internacional y Branding de la Universidad de Medellín.

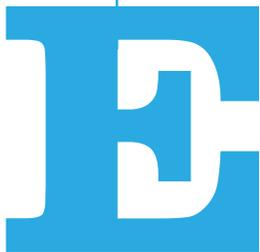
2 Negociadora Internacional, Universidad EAFIT. Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT. Magister en Administración (MBA), Universidad EAFIT. Experiencia laboral en el programa Expopyme de Proexport y en Magnum Logistics. Actualmente se desempeña como Analista Financiera en XM Compañía de Expertos en Mercados S.A. E.S.P., trabajando en el área de administración de recursos financieros del Mercado de Energía Mayorista y propios de la empresa.

Abstract

ISA, one of the largest transporter of electricity in Latin America has successfully developed a strategy of internationalization of its services, interpreting and adapting to the changes that global economy has shown; leveraging its strategy in the internal strengths such as its management model, skilled personnel and the vision of its leaders. In 2009, ISA was consolidated as a business group with interests in Colombia, Peru, Bolivia, Ecuador, Brazil and Central and inroads not only in the energy business, but in the capital market infrastructure systems and linear as road construction.

This article provides a historical overview of the milestones that have marked the development of the successful internationalization strategy of the Colombian company.

Key words: Internationalization, Energy, Integration, Capital Market



Introducción

El gran reto para las empresas de hoy, en un mundo globalizado y enfrentado a la competencia internacional implicado por los esfuerzos de internacionalización de las empresas competidoras, que cada vez son más fuertes y que exigen que se tenga un mayor nivel de competitividad en el mercado, no es solo defenderse sino también conquistar otros mercados. Debido a esto, el gran interés de tales empresas es el concebir una estrategia que las lleve a traspasar fronteras y que las haga exitosas al hacerlo. Asimismo, muchas compañías colombianas buscan la competitividad y el crecimiento internacional para sobrevivir en la economía.

Atendiendo este llamado, y puesto que ISA es una compañía insignia de Colombia, se presenta a continuación un artículo que recopila el caso de cómo ISA llegó a otros países para ubicarse en un lugar privilegiado: el de ser uno de los más grandes transportadores internacionales de energía eléctrica en Latinoamérica.

ISA es la mayor transportadora de electricidad de Colombia y fue creada en 1967 para construir, mantener y administrar la red de transmisión nacional. En 2009 se constituyó como un grupo empresarial latinoamericano con presencia en Colombia, Brasil, Perú, Bolivia y América Central que, a través de sus filiales y subsidiarias, incursiona en el diseño, la construcción, la administración y la operación de sistemas

de infraestructura lineal, en electricidad y en conectividad en telecomunicaciones. Adicionalmente, espera a corto plazo desarrollar negocios relacionados con el transporte en el área de vías y a mediano plazo con el transporte de gas.

El problema de investigación identifica las estrategias empleadas por la compañía para alcanzar con éxito la meta de internacionalización. Estas estrategias se documentaron en el presente artículo para que sean de utilidad a estudiantes, empresarios, consultores, docentes y, en general, a todo aquel interesado que pretenda crecer y ser competitivo en otros mercados internacionales.

Para la elaboración del artículo se contó con la colaboración del personal directivo de ISA y sus filiales y con acceso a la base de datos histórica de artículos publicados y ponencias referentes a esas organizaciones.

Internacionalización exitosa de Interconexión Eléctrica S. A. - ISA

Si Venezuela tiene a PDVSA, Rusia a Gazprom y Brasil a Petróbras, Colombia tiene a ISA, que se ha expandido con base en eficiencia y trabajo: hoy les lleva electricidad a más de 80 millones de habitantes de Latinoamérica.

ISA continuará ganando aún más protagonismo en el proceso de expansión eléctrica no solo en Colombia sino en Latinoamérica, una región que necesita ampliar su cobertura energética. ISA es en la actualidad uno de los alfiles en el ajedrez energético de la región.

Reseña histórica

En 1967 se constituyó en Bogotá la empresa Interconexión Eléctrica S. A. para construir, mantener y administrar la red de transmisión de alto voltaje del país; planear, coordinar y supervisar la operación del sistema interconectado colombiano; planear la expansión del sistema de generación y transmisión, y construir proyectos de generación de interés nacional. Para 1971, ISA implementó en Manizales el Centro de Operación, con el propósito de coordinar el sistema interconectado nacional. ISA puso en servicio la red central de 230.000 voltios, una obra de 537 km, que interconecta los sistemas de transmisión regionales; seis años más tarde, en 1977, incursionó en el negocio de la generación de energía al poner en operación la primera etapa de la central hidroeléctrica de Chivor.

Al inicio de la década de los ochenta, ISA puso en servicio la segunda etapa de la central hidroeléctrica de Chivor, y en 1984 dio al servicio la primera etapa de la de San Carlos. Fue entonces cuando empezó a funcionar el Centro Nacional de Telecomunicaciones y Control en Medellín. En 1985 energizó la interconexión eléctrica entre el centro del país y la costa atlántica a 500.000 voltios y dos años más tarde puso en servicio la segunda etapa de la central hidroeléctrica de San Carlos. En 1988 entraron en servicio las centrales hidroeléctricas de Jaguas y Calderas.

Durante la década de los noventa se hubo logros significativos, entre los que es necesario destacar el reconocimiento por la Cámara Junior como la empresa de mayor proyección social y la adquisición por parte de la nación del control accionario de ISA. Asimismo, la puesta en servicio de la primera interconexión internacional entre Colombia y Venezuela, a 230.000 voltios, y la entrada en servicio la primera etapa de la expansión del sistema de telecomunicaciones. Adicionalmente, se configuró el Centro Nacional de Despacho como área de negocio de ISA.

En 1994, la Asamblea General de Accionistas aprobó la escisión de ISA y con los activos de generación de energía se conformó una nueva empresa, denominada ISAGÉN; para 1995 entró en funcionamiento el Mercado de Energía Mayorista y empezaron a operar la Bolsa de Energía y el Sistema de Intercambios Comerciales. En 1996, los accionistas aprobaron la transformación jurídica de ISA en sociedad de economía mixta y autorizaron la vinculación de capital privado. ISA inició la operación de su red de fibra óptica, por medio de la cual incursionó en el mercado de las telecomunicaciones como portador de portadores; puso en servicio la interco-

nexión eléctrica internacional entre Colombia y Ecuador y amplió su presencia en Colombia al adquirir el 65% de las acciones de TRANSELCA.

Al finalizar la década del noventa ganó las primeras convocatorias públicas abiertas en el país para la construcción y operación de las líneas Primavera – Guatiguará - Tasajero y Sabanalarga– Termocartagena; con este corredor eléctrico se uniría al centro del país con la costa atlántica. Puso en operación la red satelital y la segunda fase del proyecto de fibra óptica para el cierre del anillo de Bogotá, Medellín y Cali por el sur del país.

En el año 2000, ISA entró al mercado internacional de transporte de energía al ganar una concesión en Perú. Un año después nació ISA Perú. Se realizó con éxito el programa de democratización, denominado “ISA, acciones para todos”, que involucró a 93.000 colombianos como dueños de la compañía, adoptó su Código de Buen Gobierno y la acción de ISA empezó a cotizarse en las bolsas de valores de Colombia.

Colombia se interconecta con Estados Unidos, Venezuela, México y 12 países de Centroamérica y el Caribe a través del cable submarino Arcos – 1. En este contexto nació INTERNEXA, la mayor compañía prestadora del servicio de portador de portadores en Colombia.

En 2002 la Presidencia de la República y el Ministerio de Desarrollo Económico otorgaron a ISA el Premio Colombiano a la Calidad; la Contraloría General de la República calificó a ISA como “Empresa ejemplo”, por tener el mejor sistema de control interno. Nació FLYCOM COMUNICACIONES, para ofrecer servicios de valor agregado en telecomunicaciones. ISA y Transelectric concluyeron la interconexión internacional de 230.000 voltios entre Colombia y Ecuador y nació Red de Energía del Perú, REP.

En el año 2003 ISA fue calificada por Great Place to Work Institute Colombia como la mejor empresa para trabajar entre las entidades nacionales; ANALDEX y Proexport exaltaron a ISA y a la CREG con el Premio Nacional de Exportaciones, en la modalidad de Proyecto de Exportación, por su trabajo en Transacciones Internacionales de Electricidad, TIE. Se iniciaron las TIE entre Ecuador y Colombia y el ICONTEC certificó los servicios de administrar mercados de energía y operar el sistema interconectado nacional según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001/2000. Ese mismo año ISA entró al mercado eléctrico de Bolivia por medio de ISA Bolivia.

Un año más tarde, ISA inscribió oficialmente su ADR de nivel I (*American Depositary Receipt*) ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos. Adicionalmente, entró en opera-

ción el nuevo anillo de fibra óptica de la costa atlántica y se puso en servicio la interconexión eléctrica de 230.000 voltios entre Perú y Ecuador.

En 2005, ISA adhirió al pacto global promovido por las Naciones Unidas y fue aceptada como socia de la Empresa Propietaria de la Red, EPR, de Centroamérica, con el 12,5%. Adicionalmente, nació XM- Compañía de Expertos en Mercados, para operar el Sistema Interconectado Nacional y administrar el mercado de energía mayorista.

En el año 2006, ISA recibió una mención de honor en el premio ANDESCO (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios y Actividades Complementarias e Inherentes) a la responsabilidad social empresarial; ganó una subasta para construir en Brasil una línea de transmisión de energía de 172 km de extensión y de 500.000 voltios; incrementó al 99,9% su participación en TRANSELCA y ECOPE-TROL adquirió una participación accionaria del 5,78% en ISA.

ISA puso en servicio el proyecto UPME (Unidad de Planeación Minero Energética) 01 de 2003, con el cual concluyó la primera de dos fases del corredor eléctrico que une al centro del país con la Costa Atlántica.

ISA y la Empresa de Energía de Bogotá adquirieron en Perú el Consorcio TransMantaro S. A. y por medio de su vehículo de inversión ISA Capital do Brasil Ltda. entró al mercado brasileño, con la adquisición del 50,1% de las acciones ordinarias de CTEEP (*Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista*).

INTERNEXA y FLYCOM COMUNICACIONES, empresas de telecomunicaciones de ISA, se fusionaron a finales de 2007 en un proceso enmarcado en la estrategia de negocio para alcanzar el liderazgo y reconocimiento como el mayor transportador de energía y datos en Latinoamérica. Por otro lado, la CTEEP, empresa del Grupo ISA con sede en Brasil, tal como se mencionó en el párrafo precedente, resultó adjudicataria del proceso de la construcción, operación y mantenimiento durante 30 años de dos líneas de transmisión de 500.000 voltios: Colinas – Ribeiro Gonçalves, de 367 km, y Ribeiro Gonçalves – São João de Piauí, de 353 km.

En 2009 la colocación de acciones realizada por ISA tuvo una sobredemanda de 2,86 veces la emisión proyectada de hasta 32.016.520 acciones ordinarias y el precio de suscripción fue de Col\$12.000. INTERNEXA adquirió el 90% del paquete accionario de la compañía chilena Comunicaciones Intermedias S. A., con lo cual se adjudicó la titularidad de redes de fibra óptica y nodos que conectan importantes ciudades chilenas. De esta forma amplió su tendido de fibra óptica a

13.000 km –la red más extensa de toda América del Sur–, que conecta a Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Chile.

En este mismo año ISA ganó en Lima una convocatoria pública internacional promovida por Proinversión, lo que le permitirá diseñar, financiar, construir, operar y mantener una línea de transmisión de energía de 543 km de extensión y sus subestaciones asociadas, obras que serán energizadas a 500.000 voltios.

Adicionalmente, ISA ganó la convocatoria pública UPME 02-2008 para diseñar, construir, operar y mantener la subestación Bosque ubicada en Cartagena, Colombia, y fue galardonada como la mejor empresa en los premios ANDESCO a la responsabilidad social empresarial y como la de mejor desempeño social por su proyecto ISA Región.

La Bolsa de Valores de Colombia y la filial de ISA XM -Expertos en Mercados- presentaron el proyecto de creación de la firma Derivex, con el fin de administrar el sistema de negociación de derivados energéticos en el país.

También en 2009, la Superintendencia de Industria y Comercio reconoció la notoriedad de la marca ISA, de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P. El reconocimiento convierte a ISA en la primera empresa del servicio de transporte de energía eléctrica en Colombia que cuenta con una marca notoria.

Por último, entre los grandes logros de 2009, debe destacarse el inicio de actividades en Ciudad de Panamá de la empresa binacional Interconexión Eléctrica Colombia – Panamá S. A., ICP, entidad responsable de viabilizar, construir y operar la línea de transmisión de energía entre ambos países.

El grupo ISA en el período de 2010 a 2011

Directamente, y por medio de sus filiales y subsidiarias, ISA adelanta importantes proyectos en sistemas de infraestructura lineal para impulsar el desarrollo en el continente. Para lograrlo focaliza sus actividades en los negocios de transporte de energía eléctrica, transporte de telecomunicaciones, concesiones viales, operación y administración de mercados y construcción de proyectos de infraestructura.

Los sistemas de infraestructura lineal de ISA se extienden de ciudad en ciudad y de país en país, punto a punto, con lo cual se contribuye al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Transporte de energía eléctrica.

ISA expande, opera y mantiene sistemas de transmisión de energía de alto voltaje, para lo cual cuenta en Colombia con

sus empresas ISA y TRANSELCA; en Perú con ISA Perú, Red de Energía del Perú, REP, y Consorcio TransMantaro, CTM; en Bolivia con ISA Bolivia, y en Brasil con las subsidiarias Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, CTEEP (adquirida por medio de su vehículo de inversión ISA Capital do Brasil), Interligação Elétrica Pinheiros, Interligação Elétrica Serra do Japi e Interligação Elétrica de Minas Gerais, IEMG.

CTEEP, con otros socios regionales, tiene en Brasil inversiones en las empresas Interligação Elétrica Norte o Nordeste, IENNE, Interligação Elétrica Sul, IESUL, e Interligação Elétrica do Madeira, IEMadeira.

Adicionalmente, ISA posee una participación accionaria de 11,11% en la Empresa Propietaria de la Red, EPR, que construye el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central, SIEPAC, y comparte con la Empresa de Transmisión Eléctrica S. A., ETESA (Panamá), la propiedad sobre Interconexión Eléctrica Colombia-Panamá, ICP.

Gracias a los 38.989 km de circuito de alta tensión que operan, ISA y sus empresas son reconocidas hoy como uno de los mayores transportadores internacionales de electricidad en América Latina.

Transporte de telecomunicaciones

ISA, por medio de su filial INTERNEXA, moviliza señales que integran dos o más puntos, mediante infraestructuras de conectividad en telecomunicaciones soportadas en fibra óptica, transmisión satelital y microondas.

A partir de la integración de sus redes en Colombia, con las redes de TRANSNEXA, su empresa filial en Ecuador, INTERNEXA tanto en Chile como en Perú, y con redes de otros países, está creando la gran red de la región, lo que le permite ofrecer un portafolio de servicios cada vez más importante en transporte, conexiones y acceso a internet.

Como portador de portadores, INTERNEXA accede a una red de fibra óptica de 12.029 km que integra a Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Venezuela; y en un futuro próximo se consolidará como la operadora de telecomunicaciones con la mayor red terrestre de Suramérica, luego de adquirir 6.000 km de fibra en Brasil y Argentina.

Adicionalmente, ISA posee una participación accionaria de 11,11% en REDCA, la empresa encargada de administrar los activos de fibra óptica del Proyecto SIEPAC.

Concesiones viales

Consecuente con su direccionamiento estratégico, ISA ha incursionado en este negocio, afianzada en una serie de com-

petencias relativas a su conocimiento en sistemas de infraestructura lineal, con las cuales podrá en poco tiempo operar cerca de 2.158 km de autopistas, una cifra representativa en términos de infraestructura vial en Latinoamérica.

ISA formalizó en 2010 su ingreso a este negocio tras protocolizar un acuerdo con la empresa Cintra Infraestructuras de España para adquirir el 60% de la participación accionaria que esta compañía tenía en Cintra Chile, principal operador del sector vial chileno, con 907 km de autopistas en la Ruta 5 sur. Esta infraestructura es operada por las sociedades concesionarias Autopista del Maipo, Talca - Chillán, Ruta del Bosque, Ruta de la Araucanía y Ruta de los Ríos. Para realizar esta adquisición, la compañía creó el vehículo de inversión ISA Inversiones Chile.

Entre tanto, en Colombia la compañía adelanta los estudios de factibilidad para el proyecto denominado Autopistas de la Montaña, obra conformada por cuatro corredores viales que tendrán una extensión de 1.251 km y que se realiza en el marco de un contrato interadministrativo entre ISA y el Instituto Nacional de Concesiones, INCO. Con el propósito de realizar las actividades preoperativas referentes a este proyecto, ISA creó en enero de 2011 la filial Autopistas de la Montaña.

Operación y administración de mercados

XM, Compañía de Expertos en Mercados, tiene a su cargo en Colombia la operación del Sistema Interconectado Nacional, SIN, la administración del Mercado de Energía Mayorista, MEM, y la administración de las Transacciones Internacionales de Electricidad, TIE, con Ecuador.

En 2010, XM y la Bolsa de Valores de Colombia, BVC, pusieron en operación Derivex, la empresa administradora del nuevo sistema de negociación de derivados energéticos en Colombia.

La experiencia y solidez desarrolladas por XM en la operación del sistema eléctrico y la administración del mercado de electricidad le permiten ofrecer la tecnología y el conocimiento para la coordinación de la operación y la gestión de información en redes inteligentes de infraestructura con alto valor agregado para diversos sectores de la economía.

En este sentido, XM, UNE EPM Telecomunicaciones y el Consorcio ITS Medellín, firmaron una alianza administrativa para operar el centro de control del Sistema Inteligente de Movilidad de Medellín, SIMM, para administrar las fotonultras, el circuito cerrado de televisión y los paneles de mensajería y demás dispositivos que harán más eficientes los tiempos de respuesta de la Secretaría de Tránsito de la ciudad.

Construcción de proyectos de infraestructura

ISA ofrece a terceros y a sus empresas filiales y subsidiarias soluciones integrales, a la medida de sus necesidades, para el desarrollo de proyectos de líneas y subestaciones de transmisión de energía y el montaje de cables de fibra óptica.

Este negocio se desarrolla en Colombia por medio de ISA, y en Perú mediante la compañía Proyectos de Infraestructura del Perú, PDI.

El desarrollo de la estrategia Antecedentes que marcaron ruptura y generaron la estrategia:

1. Desverticalización de las actividades de la cadena productiva y la creación de la Bolsa de Energía

Durante las décadas de los setenta y los ochenta se produjeron varios hechos internacionales que afectaron la situación financiera del sector eléctrico: recesión mundial de la economía, aumento en el precio del petróleo y crisis de la deuda internacional.

A comienzos de los noventa, un diagnóstico realizado a las empresas estatales de electricidad mostró resultados altamente desfavorables en términos de la eficiencia administrativa, operativa y financiera.

Con este panorama, a partir de la Constitución de 1991 se admitió como principio clave para el logro de la eficiencia en los servicios públicos la competencia, para hacer posible la libre entrada de cualquier agente interesado en prestar los servicios.

Adicionalmente, la apertura económica que experimentaron Colombia y los países latinoamericanos a principios de los años noventa fue otro paso de integración a la economía global.

Entre 1991 y 1992 se produjo un racionamiento de energía, el más grande de la historia reciente del país. Esta crisis del sector eléctrico colombiano llevó al Congreso de Colombia a expedir las leyes 142 y 143 de 1994, referentes a los servicios públicos, que obligaron a las compañías a separar sus actividades económicas para impedir que estuvieran integradas verticalmente. ISA quedó entonces con el negocio de transporte y operación del sistema eléctrico colombiano, cuando la mayor parte de sus ingresos provenían del negocio de generación y comercialización de energía, parte del cual se escindió para crear una nueva empresa, ISAGÉN. Esta coyuntura obligó a ISA a redefinir su orientación estratégica para ser competitiva y enfrentar los retos de un mercado globalizado.

La privatización del sector eléctrico y de otros servicios es un fenómeno ocurrido en numerosos países desde mediados de la década de los noventa. La privatización del sector eléctrico latinoamericano fue importante para las empresas energéticas transnacionales –muchas de ellas surgidas también de procesos de privatización– pues se trató de una apertura al beneficio de un sector que era ajeno al lucro por considerarse hasta ese entonces un servicio público básico y un derecho; ese fenómeno supone, por lo tanto, un aumento de las posibilidades de hacer negocio.

La Bolsa de Energía nació el 20 de julio de 1995 en la ciudad de Medellín, como respuesta al nuevo esquema económico del país. El sector eléctrico se modernizó con el fin de dar paso a la libre competencia y a la participación privada.

Por esa época, el estado colombiano determinó que el camino más adecuado para crear un sector eléctrico eficiente era abandonar el modelo de monopolio eléctrico. Como consecuencia, el sector eléctrico se abrió a capitales privados, lo cual estimuló la competencia y creó reglas para brindar una operación y una administración confiables. Adicionalmente, se dieron importantes innovaciones y prácticas, tales como la división de actividades: generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad.

Así se dio paso a los lineamientos precisos para la creación de lo que se conocería como el Mercado de Energía Mayorista de Colombia.

La creación y puesta en marcha de la Bolsa de Energía arrojó un balance positivo para la calidad de vida de la población colombiana, al contar hoy con una energía más económica y confiable.

Esta labor, realizada por ISA, pasó a ser manejada por la nueva empresa XM, Compañía de Expertos en Mercados, una filial creada en 2005 para buscar mayor neutralidad y transparencia en el mercado.

2. Un líder promotor de la expansión en transmisión e integración regional

La primera apuesta estratégica la enfocó hacia la expansión de las líneas de transmisión. Gran parte del territorio nacional colombiano ya poseía una infraestructura construida, y las concesiones del gobierno iban a ser más lentas como para apalancar un crecimiento sistemático de los activos de la compañía. ISA identificó su gran potencial para participar en licitaciones y negociaciones con los gobiernos de otros países y el siguiente paso lo dio hacia la exportación de sus servicios.

Esta estrategia exportadora la tradujo en sueño y un discurso de sus líderes en todos los niveles. “El esfuerzo de integración se fundamenta en tres pilares: recursos (precios y niveles de competitividad), reglas (acuerdos y normatividad de la operación del mercado de electricidad) y redes (infraestructura de transmisión), con lo cual se logra eficiencia y optimización que redundan en beneficio de los países y los usuarios finales.” (Javier Genaro Gutierrez Pemberthy)³.

Para ISA, la expansión en transmisión energética ofrece nuevas oportunidades de empleo y de negocio para prestar servicios como estudios técnicos, consultoría y diseño, gerencia de proyectos, construcción, pruebas especializadas, operación y mantenimiento de sistemas.

Los esfuerzos de expansión en transmisión están articulados con los tratados de intercambios comerciales, al considerar que el libre comercio y una mayor integración económica en el hemisferio son factores clave para elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo de los habitantes de la región y proteger el medio ambiente.

ISA trabajó para alcanzar el sueño del desarrollo y la expansión de los mercados energéticos de Latinoamérica y, en cumplimiento de este propósito, implementó una estrategia de crecimiento que se inició con el fortalecimiento la infraestructura de Colombia, trascendió luego a la Comunidad Andina, con la construcción de interconexiones internacionales de Colombia con Venezuela y Ecuador y de Ecuador con Perú. Posteriormente, se encaminó hacia Centroamérica, mediante la participación en la Empresa Propietaria de la Red y su intención de ganar la construcción de la interconexión con Panamá. En los últimos años, incursionó en MERCOSUR, iniciativa que se vio concretada con el ingreso a Brasil. De esta manera, Colombia, por medio de ISA, posee la posibilidad de tener un gran corredor eléctrico desde Centro hasta Suramérica.

3 Actual presidente de ECOPEPETROL y graduado como ingeniero civil de la Universidad de los Andes. Cursó estudios de Magíster en Ingeniería Industrial, con énfasis en Estadística e Investigación de Operaciones, en la misma universidad. También realizó un curso en planeamiento de Expansión de Sistemas Eléctricos, en la Organización Internacional de Energía Atómica y Laboratorio Nacional de Argonne, Illinois, y una Especialización en Finanzas, en la Universidad EAFIT, de Medellín. Se desempeñó como gerente general de ISA y ha ocupado la presidencia de las juntas directivas de Transelca, Red de Energía del Perú, ISA Bolivia, Internexa, Flycom Comunicaciones y Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista –CTEEP.

3. La visión estratégica del mercado

La estrategia de crecimiento del grupo ISA se concentra en el aprovechamiento de oportunidades en tres tipos de actividades:

- a. **Inversión en activos:** tiene que ver con adquisiciones, concesiones e interconexiones internacionales. Negocios que requieren alta inversión en activos, la cual se recupera mediante flujos provenientes de la operación del mismo negocio (adquisiciones y concesiones).
- b. **Prestación de servicios:** servicios conexos de transporte, administración y operación de mercados. El Grupo ISA ha llevado a cabo el gerenciamiento de proyectos. Estos negocios requieren mínima inversión y poseen flujos provenientes de la misma prestación del servicio.
- c. **Nuevas oportunidades de negocio y promoción de mercados:** la región sigue ofreciendo importantes oportunidades para continuar desarrollando la estrategia de crecimiento. La promoción de mercados está asociada con el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios, con miras a la integración de mercados de energía.

Como parte de su estrategia, y consistente con su visión, ISA ha definido mercados objetivos en Latinoamérica, para desarrollar oportunidades y obtener reconocimiento. Estos son la Comunidad Andina de Naciones, CAN; el Mercado Común del Caribe, CARICOM, y el Mercado Común del Sur, MERCOSUR.

Pretende desarrollar en estos mercados proyectos rentables, mediante la identificación de las oportunidades que brinda la integración como elemento fundamental para el desarrollo de los mercados y la consolidación de la actividad de transporte de energía y telecomunicaciones. Proyectos que le garanticen el éxito en el aprovechamiento de las oportunidades de negocios en el ámbito internacional y, con ello, el cumplimiento de su visión empresarial.

En 2006 se definió la MEGA – meta grande y ambiciosa -, que es el elemento fundamental del direccionamiento del Grupo: *En el año 2016 el GRUPO ISA será una corporación de negocios de USD 3.500 millones de ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera de Colombia.*

El grupo empresarial ISA será reconocido entre los primeros tres transportadores eléctricos de América, y el más grande de Latinoamérica consolidando sus plataformas de Brasil y la Región Andina y siendo un jugador relevante en otros países.

ISA estará presente en el 50% de los intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de los países de Latinoamérica a través de activos propios o con sistemas bajo su operación.

Por lo menos el 20% de los ingresos provendrá de negocios diferentes al transporte de energía eléctrica.

Habrán incursionado en otros negocios relacionados, tales como el transporte de gas, y proyectos de infraestructura.

Además de ser el mayor transportador de datos de la Región Andina, habrá desarrollado mercados de futuros energéticos en Colombia y otros países.

Las fortalezas internas y el modelo organizacional como ventajas competitivas

Para avanzar en el logro de los objetivos estratégicos, ISA se ha apalancado en sus fortalezas internas de gestión, las cuales le han otorgado un alto grado de reputación e imagen en el país y en la región.

El desarrollo de una estrategia internacional le ha exigido a ISA **eficiencia y calidad** en la prestación de sus servicios.

De este modo, fue una de las primeras empresas colombianas certificadas según la norma ISO 9001, estándar que ha conservado año tras año. En 2009 obtuvo la certificación en las normas ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental) y OHSAS 18001 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).

ISA se ha caracterizado por apoyar la **gestión del conocimiento** de sus colaboradores, considerándolos como el activo más importante para el crecimiento de la empresa. Por este motivo, los valores y la cultura organizacional propenden por el desarrollo integral del talento humano.

De conformidad con un **modelo de gestión integral**, que enmarca el direccionamiento estratégico, la gerencia del día a día y la transformación cultural, ISA logra un engranaje que presenta a la compañía como modelo de las mejores prácticas de gestión.

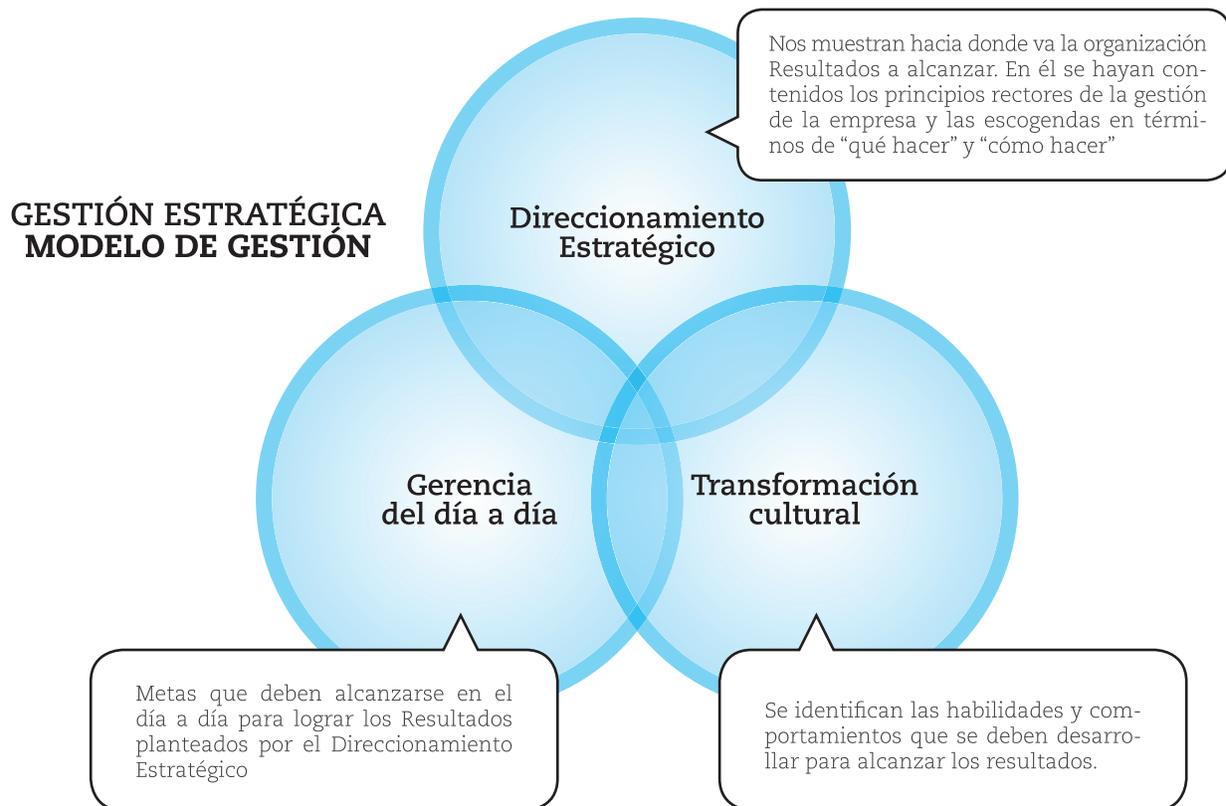


Figura 1: Gestión estratégica – Modelo de gestión Grupo ISA

Fuente: Información extraída de documentos internos (presentación) que pertenecen a Interconexión Eléctrica S.A. (ISA)

Para garantizar la confianza de todos sus grupos de interés y demostrar la transparencia de sus actuaciones, ISA fue una de las pioneras en la construcción y declaración de su **Código de Buen Gobierno Corporativo**, mediante el cual garantiza el cumplimiento de sus compromisos por medio de buenas prácticas y la transversalidad auditable de las mismas. Dentro de estas prácticas se identifican el Código de ética, el Estatuto de contratación, la Declaración de la Nación para proteger al accionista minoritario, el Sistema de Gestión Empresarial, el funcionamiento de la Junta Directiva y del Comité de Control y los Estatutos sociales.

Otras prácticas que dan cuenta de la gestión administrativa que vale la pena mencionar son la responsabilidad social empresarial, en la que se compromete con sus grupos de interés en desarrollar relaciones de confianza y equidad, firma su participación en el pacto global para buscar crear condiciones económicas y sociales que sustenten la participación y el desarrollo.

Los valores de innovación y excelencia se reflejan en los altos estándares de calidad y confiabilidad en la prestación de servicios y en una sólida respuesta ante los atentados a la infraestructura de transporte para garantizar que la energía eléctrica llegue a los centros de distribución local. Esta gestión se ha visto liderada por pocos gerentes, lo cual le da continuidad en su administración y permite que todas las anteriores prácticas internas le otorguen a ISA la credibilidad y la confianza de la banca mundial, del mercado de capitales, de los habitantes del país y de los gobiernos latinoamericanos.

La gestión en los mercados de capital

En su **búsqueda de socios financieros**, para desarrollar la competitividad en mercados internacionales, ha propendido por la gestión y conformación de alianzas estratégicas con competidores y proveedores con el fin de definir programas para acceder a condiciones de crédito más favorables, merced a lo cual ha superado las barreras de ingreso a otros países.

Con el objetivo de obtener **financiamiento en los mercados de capital nacional e internacional**, ISA fue la primera compañía colombiana controlada por el Estado en implementar una colocación de acciones de forma abierta a los ciudadanos del común.

Un factor fundamental para lograr la competitividad es conseguir los recursos financieros en las mejores condiciones para desarrollar sus proyectos al: menor costo, mejores plazos y mayor rapidez y para ello es necesario ir al **mercado de**

capitales. En Colombia existe un capital doméstico de inversión disponible para aquellas empresas que deseen asumir el reto de demostrar eficiencia, rentabilidad y transparencia frente al mercado de capitales.

ISA, *acciones para todos*, como se denominó el programa, marcó un hito trascendental en la historia corporativa de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P. y en el mercado bursátil nacional: ISA fue la primera empresa de servicios públicos inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia.

Este programa fue ejecutado durante uno de los períodos más difíciles por los cuales ha atravesado el mercado de capitales en cuanto a operaciones de acciones y el sector eléctrico en materia de orden público. No obstante, esta transacción fue en su momento la más grande capitalización bursátil realizada por una compañía colombiana, al recaudar más de 100.000 millones de pesos. Esta experiencia demostró que la democratización de la propiedad accionaria en las empresas de servicios públicos podía ser viable y rentable para los colombianos.

Mediante una estrategia exitosa en el año 2000, ISA llevó a cabo el primer programa de colocación masiva de acciones, en el que se colocaron 115 millones de ellas entre 62.016 ciudadanos e inversionistas institucionales. En 2002 se colocaron 120 millones de acciones entre 47.746 colombianos, de los cuales el 32% ya eran accionistas de ISA. El Estado logró con este programa democratizar la propiedad accionaria de la empresa, incentivar el ahorro de los colombianos en el mercado accionario y posibilitar la difusión y la expansión del mercado nacional de capitales. Se logró, además, fortalecer la posición de los accionistas minoritarios, tener liquidez en el mercado secundario de acciones, capitalizar a ISA sin aportes de los actuales accionistas para financiar proyectos de expansión locales e internacionales, y hacer a muchos colombianos propietarios de ISA.

Casos como el de ISA demuestran que es factible atraer a los ciudadanos para que se conviertan en dueños de las empresas del Estado.

Asimismo, ISA ha desarrollado un trabajo para acceder a los mercados financieros, no sólo el de acciones ya que también ha utilizado instrumentos financieros como la emisión de bonos locales cuya colocación ha sido exitosa; con Standard & Poor's mantuvo para 2009 en BB+ su calificación de crédito corporativo a largo plazo en moneda extranjera y en BBB- la calificación en moneda local y por medio de Duff & Phelps ratificó "AAA" con Outlook en 2008 como estable a la emisión de bonos. Estas

acciones han fortalecido su posibilidad de acceder a créditos con la banca multilateral para continuar su estrategia de expansión internacional en el continente.

Otro de los pasos más importantes en el mercado de capitales del grupo empresarial ha sido liderado por su filial XM, la cual formalizó en mayo de 2008 una alianza con la Bolsa de Valores de Colombia, que busca el desarrollo de un mercado de derivados energéticos en Colombia como iniciativa empresarial conjunta. Con base en esta alianza surgió la idea de crear Derivex S. A., mercado de derivados de *commodities* energéticos, entidad que administrará el nuevo mercado de derivados energéticos.

Derivex ofrecerá al mercado un portafolio de productos que cubrirán gradualmente una variedad de necesidades de los clientes, al tiempo que adquiere el compromiso con el desarrollo continuo de productos para satisfacer la demanda por instrumentos de cobertura e inversión, con el propósito de facilitar el crecimiento de la liquidez en el mercado y de

ofrecer tarifas competitivas. A partir de 2010 se pueden negociar en Derivex contratos de futuros de electricidad con las características que se describen más adelante.

Sistemas de infraestructura lineal: el nuevo reto de ISA

El principal logro de ISA ha sido la consolidación del Grupo como uno de los más importantes prestadores de servicios de energía y telecomunicaciones en Latinoamérica. Dada la evolución y el posicionamiento de ISA en el sector de transporte de energía y debido a las exigencias y retos del crecimiento, ISA ha definido la nueva estrategia soportada en la “MEGA” y en un tema dominante: “Desarrollo de mercados mediante el diseño, construcción y operación de redes troncales / lineales de infraestructura, donde ISA pueda ser relevante” enfocando su estrategia en el fortalecimiento en la región, la diversificación de mercados, sectores y moneda, el incremento en márgenes por eficiencia en la operación y la óptima estructura de capital.

SECTORES				
Transporte de energía	Telecomunicaciones	Proyectos de Infraestructura	Concesiones viales	Transporte de gas

MERCADOS OBJETIVO			
Colombia, Perú y Brasil	Otros países de América del Sur	América Central	América del Norte

TIPOS DE NEGOCIO		
Inversión en activos	Promoción de mercados	Prestación de servicios

Figura 2: Estrategia Corporativa

Fuente: Información extraída de documentos internos (presentación) que pertenecen a Interconexión Eléctrica S.A. (ISA)

Esta nueva Mega no significa necesariamente un cambio de orientación, sino un instrumento que refleja la evolución de la compañía y los ajustes graduales a la estrategia, partiendo de la valoración del conocimiento y del gusto que se tiene hacia el desarrollo de sistemas como el diseño, la operación y la construcción de sistemas de infraestructura lineal como gas y vías, entre otros.

En desarrollo de esta nueva etapa de la estrategia, ISA se apalanca en el capital relacional con el gobierno y firma acuerdos administrativos que conduzcan al manejo óptimo y transparente de los recursos públicos. En una curva rápida de aprendizaje, ISA tendrá que conocer el nuevo sector de la construcción de vías. En febrero de 2009 recibió las concesio-

nes de las denominadas Autopistas de Montaña del Departamento de Antioquia, primer paso que, de ser exitoso, será el salto a las actividades en todo el país.

Esta estrategia de crecimiento se sustenta en unas sólidas bases que buscan prestar servicios con calidad y confiabilidad, incursionar en los mercados de capitales, mediante el acceso a los recursos de financiación, y desarrollar prácticas de buen gobierno corporativo para dar tranquilidad a los grupos de interés sobre la gestión.

“Con este reto ISA se la juega para pasar a la historia como la compañía que desarrolla los proyectos de infraestructura de Colombia. ISA evoluciona, avanza, amplía su horizonte, diversifica sus capacidades, Pero conserva algo inalterable: su compromiso con el

desarrollo de los países, las regiones y las personas” (Luis Fernando Alarcón Mantilla)⁴.

Una empresa como ISA les muestra a sus accionistas que consolida su estrategia de crecimiento y que continúa generando valor para sus diferentes grupos de interés.

GLOSARIO

ANALDEX: Asociación Nacional de Exportadores

ANDESCO: Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios y Actividades Complementarias e Inherentes

CREG: Comisión de Regulación de Energía y Gas

CTEEP: Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista

EPR: Empresa Propietaria de la Red

ISA: Interconexión Eléctrica S.A.

MEGA: Meta grande y ambiciosa

MEM: Mercado de Energía Mayorista

REP: Red de Energía del Perú

SIEPAC: Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central

SIN: Sistema Interconectado Nacional

TIES: Transacciones Internacionales de Electricidad

UPME: Unidad de Planeación Minero Energética

⁴ Luis Fernando Alarcón se graduó en Ingeniería Civil en la Universidad de los Andes en 1975 y posteriormente hizo estudios de postgrado en Economía, en la misma Universidad. En 1979 obtuvo un Master of Science en Ingeniería Civil (Sistemas de Recursos Hidráulicos) en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT. En 1995 participó en el Programa Avanzado de Gerencia de la Universidad de Oxford.

El ingeniero Alarcón es actualmente Gerente General de Interconexión Eléctrica S. A., ISA. Anteriormente fue Presidente de la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía, Asofondos de Colombia. Durante el gobierno del Presidente Barco fue Ministro de Hacienda. Posteriormente representó a Colombia como director ejecutivo en el Banco Interamericano de Desarrollo y fue presidente de la Flota Mercante Gran Colombiana, entre otras responsabilidades desempeñadas durante su carrera profesional.

Ha sido miembro de las juntas directivas de importantes empresas, dentro de las cuales se destacan Avianca, el Banco de Bogotá, la Bolsa de Valores de Colombia, ISA, Bavaria, Caracol S. A., Cafesalud, Valores Bavaria y Caracol Televisión. Asimismo, es miembro del Consejo Directivo de la Universidad de los Andes.

FUENTES DE CONSULTA

Comisión de Regulación de Energía Eléctrica y Gas, CREG. Evolución del sector eléctrico colombiano [en línea] http://www.creg.gov.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-57&p_options=

Documentos internos elaborados por trabajadores de Interconexión Eléctrica S.A. y sus empresas filiales y subsidiarias.

ENTREVISTA con Luis Fernando Alarcón Mantilla, Gerente General de Interconexión Eléctrica S.A. Medellín, noviembre de 2009.

EL TIEMPO. Inversión energética, una realidad [en línea] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2079280> [citado en 24 de junio de 2006]