

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ACUEDUCTO REGIONAL DEL  
MUNICIPIO DE ISNOS**

**JULIÁN ESPAÑA MUÑOZ**

**25941163**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
CAUCA  
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ACUEDUCTO REGIONAL DEL MUNICIPIO  
DE ISNOS**

**JULIÁN ESPAÑA MUÑOZ**

**TRABAJO DE PASANTÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**JOSE REINEL BERMEO**

ASESOR ACADÉMICO

**CLARA ELCY MUÑOZ BOLAÑOS**

ASESORA EMPRESARIAL

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
CAUCA  
2011**

## ***Dedicatoria***

***A mis padres, Daniel y Elsa Miriam, a Oriana mi esposa, a mis hijos Julián Jusef y Samuel, a mis hermanos Germán Adolfo, Ferney Darío, Ángela María, Magda Sofía y Alejandro, a mis sobrinos Tomas Daniel, Isabel, Valentina y Juliana, a mi tía Carmen Rita, a mis primos Jorge Luis, Ever, Gilberto, Clara Inés, Aleida y Helena y, a mis amigos, a todos ellos por su apoyo y motivación.***

## ***Agradecimientos***

***A mis maestros, docentes de la Universidad del Cauca, especialmente a mi asesor académico Profesor José Reinel Bermeo Muñoz, a mis compañeros de carrera y a la Junta Administradora del Acueducto Regional Isnos***

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

1.	<b>CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	3
1.1.	Justificación	3
1.2.	Problematización	4
1.3.	Objetivos	5
1.3.1.	Objetivo general	5
1.3.2.	Objetivos específicos	5
2.	<b>CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA</b>	7
2.1.	Marco Teórico	7
2.1.1.	Fundamentación estructural	7
2.1.2.	Fundamentación y modelización estratégica	16
2.1.3.	Modelo del proceso de dirección estratégica	21
2.1.3.1.	Condiciones generales para formular una estrategia	23
2.1.3.2.	Dimensiones de la estrategia	24
2.1.3.3.	Criterios para formular una estrategia eficaz	24
2.1.4.	Direccionamiento estratégico	25
2.1.4.1.	Visión	26
2.1.4.2.	Misión	27
2.1.4.3.	Objetivos	28
2.1.4.4.	Cultura organizacional	29
2.1.5.	Análisis estratégico	31
2.1.5.1.	Análisis externo de la organización	31
2.1.5.2.	Análisis interno de la organización	34
2.1.5.3.	Instrumentos de análisis estratégico	35
2.1.6.	Clasificación de las estrategias	37
2.1.7.	Planes operativos	40
2.2.	Marco jurídico	40

2.3.	Marco referencial	43
2.3.1.	Estructura organizacional	43
2.3.2.	Clasificación sectorial	44
2.3.3.	Actividad	44
2.3.4.	Cobertura del servicio que presta	45
2.4.	Marco situacional	45
2.4.1.	Ubicación	45
3.	<b>CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA</b>	48
3.1.	Tipo de metodología investigativa	48
3.2.	Fuentes primarias y secundarias	48
4.	<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	50
4.1.	Direccionamiento estratégico	50
4.1.1.	Visión organizacional	51
4.1.2.	Misión organizacional	51
4.1.3.	Objetivos organizacionales	51
4.1.4.	Valores organizacionales	51
4.2.	Análisis estratégico	52
4.2.1.	Análisis interno	52
4.2.2.	Análisis externo	58
4.2.2.1.	La matriz EFE	71
4.2.2.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	72
4.3.	Diagnostico estratégico	74
4.4.	Planes operativos	78
4.4.1.	Objetivo estratégico 1	79
4.4.2.	Objetivo estratégico 2	80
4.4.3.	Objetivo estratégico 3	81
4.4.4.	Objetivo estratégico 4	82
5.	<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	83
	<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	85

## LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Datos generales Municipio de Isnos - Departamento del Huila	45
Tabla 2. Calificación debilidades y fortalezas	56
Tabla 3. Matriz EFI	57
Tabla 4. Población de Isnos por edades	59
Tabla 5. Oportunidades y amenazas actuales del entorno demográfico	60
Tabla 6. Estado de actividad financiera, económica y social del Municipio de Isnos	61
Tabla 7. Oportunidades y amenazas actuales del entorno económico	62
Tabla 8. Oportunidades y amenazas actuales del entorno Socio-Cultural	63
Tabla 9. Oportunidades y amenazas actuales del entorno político	64
Tabla 10. Los indicadores del nivel de cumplimiento de las alcaldías del Departamento del Huila respecto a los servicios prestados	65
Tabla 11. Oportunidades y amenazas actuales del entorno tecnológico	66
Tabla 12. Ejecución de recursos del SGP	67
Tabla 13. Caracterización de los prestadores de servicios públicos en Huila	68
Tabla 14. Calidad del agua potable	69
Tabla 15. Acciones de la superintendencia de servicios públicos	70
Tabla 16. Número de empresas del departamento del Huila según el nivel De riesgo financiero	70
Tabla 17. Oportunidades y amenazas actuales del entorno Específico	70
Tabla 18. Matriz EFE aplicada al Acueducto Regional – Isnos	71
Tabla 19. Matriz PEYEA	72
Tabla 20. Matriz DOFA	75
Tabla 21. Plan Operativo – Penetración de mercado	79
Tabla 22. Plan Operativo – Desarrollo de producto	80
Tabla 23. Plan Operativo – Inversión en tecnología	81
Tabla 24. Plan Operativo – Normalización de procesos organizacionales	82

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. El proceso estratégico	22
Figura 2. Ambientes organizacionales	33
Figura 3. Organigrama Acueducto Regional Isnos – Huila	44
Figura 4. Mapa Departamento del Huila	46
Figura 5. Mapa Municipio de Isnos	47
Figura 6. Entorno Acueducto Regional de Isnos	59
Figura 7. Caracterización de los prestadores de servicios públicos en el Departamento del Huila	68
Figura 8. Matriz PEYEA	73
Figura 9. Sistema de planes convencional completo e incompletos	78

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es elaborar un plan estratégico para el Acueducto Regional del Municipio de Isnos, Departamento del Huila. En la actualidad el tema objeto de estudio es de vital importancia debido a que las organizaciones están subsumidas en un entorno complejo donde la dinámica económica, tecnológica y social las obliga a redireccionar sus postulados estratégicos<sup>1</sup> con el propósito de incrementar sus competencias contextuales y adaptarse a las nuevas condiciones ambientales. En otros términos, las organizaciones necesitan operar y lograr ventajas competitivas, en lo posible sostenibles, en un ambiente caracterizado por ser dinámico, complejo, exigente, incierto y absolutamente competitivo.

Así, en la primera parte de este trabajo se postula la contextualización que está relacionada con explicaciones primigenias sobre la justificación académica y empresarial, el planteamiento de la problematización, el objetivo esencial y el desglose de los objetivos específicos.

En el segundo acápite se reseñan los diversos tópicos sobre la literatura estratégica y esquemas procedimentales que se utilizarán para en el desarrollo del trabajo, el marco referencial y la normatividad jurídica contenida en la ley 142 de 1994, por medio de la cual, se rige este tipo de organizaciones.

En la tercera parte se describen los aspectos procedimentales o diseño metodológico que se seguirá para obtener información tanto primaria como secundaria con el propósito de desarrollar el trabajo.

En el cuarto acápite se presenta el desarrollo del trabajo fundamentado en los objetivos específicos donde se postulan los elementos o dimensiones del direccionamiento

---

<sup>1</sup> Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia en una organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente se presentan durante el proceso formal de planeación estratégica y necesitan revisiones conforme cambia el entorno (París, 2001:35).

estratégico, el análisis estratégico interno y externo, la generación de estrategias a nivel de negocio y los planes operativos que permitirán lograr un efecto diferenciador en relación al posicionamiento organizacional, la eficiencia operativa y el servicio a los usuarios.

En el último capítulo, se proponen conclusiones referidas a la problematización planteada, el objetivo general del trabajo, los objetivos específicos y las estrategias planteadas.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

En el presente capítulo se desarrollan los diversos aspectos de contextualización estructural para la elaboración del plan estratégico. En primera instancia, se realiza una justificación abordada desde el ámbito académico y organizacional; luego se efectúa una descripción y definición del problema objeto de estudio; por último, se establece el objetivo general, del cual se desglosan objetivos específicos a desarrollar.

### **1.1. Justificación**

La planeación estratégica es una herramienta que se ha venido desarrollando e implementando desde la década de los 70's y hace referencia a una serie de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, tiene como función esencial el diseño de estrategias que regirán el curso de acción de la organización. Para lograrlo, es necesario que el administrador indague sobre: qué quiere la organización, cuál es su misión y qué curso de acción debe seguir para llevarla a cabo.

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende, a través del conocimiento teórico adquirido, apoyar el proceso de mejora en el direccionamiento del Acueducto Regional del Municipio de Isnos (Departamento del Huila).

Este ejercicio de investigación en la modalidad de pasantía servirá de acercamiento para comprender diversas teorías que se trabajan en las estrategias empresariales, llevándolas a la praxis a través de la aplicación de estos conocimientos en el mundo real de los negocios.

Las empresas contemporáneas no escatiman esfuerzos para lograr ser cada día más flexibles y responder rápidamente a los cambios que se presentan en el entorno, buscando obtener un posicionamiento que les permita ser competitivas para permanecer en el mercado. De esta manera la formulación e implementación de estrategias cobra vital importancia en el ámbito gerencial, siendo en éste punto donde se hacen indispensables los

conceptos teóricos adquiridos en diversas asignaturas, en especial los de gerencia estratégica.

El desarrollo del presente trabajo de pasantía procura la aplicación de conocimientos aprendidos en las diferentes asignaturas vistas dentro del pensum académico del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, principalmente en el área de Gerencia Estratégica. Es claro que un factor crucial para el desarrollo profesional es aprender por medio de la praxis, para adquirir experticia, haciendo especial énfasis en la investigación y desarrollo de ideas innovadoras, útiles pero sobre todo que logren dar respuesta a los diversos problemas sociales.

## **1.2. Problematización**

El Acueducto Regional del Municipio de Isnos, ha sido constituido jurídicamente como una organización sin ánimo de lucro, con más de 20 años de existencia en el mercado, satisfaciendo las necesidades de agua potable al 20% de los habitantes. Sin embargo, aun no cuenta con una estructura organizacional completamente definida, ni con directrices estratégicas que sustenten procesos de desarrollo futuro. Ante estas falencias, se hace indispensable que el Acueducto Regional del Municipio de Isnos se adapte a las nuevas circunstancias competitivas y asuma un posicionamiento más técnico y menos artesanal en el desarrollo de sus actividades. Cabe resaltar que la organización a pesar de ser una institución de tipo cooperativo, debe ser competitiva en la prestación de sus servicios.

Por la concepción precedente, la problematización se traduce simultáneamente en una necesidad y una oportunidad, expresada en los siguientes términos: *“La empresa de servicios públicos denominada Acueducto Regional del Municipio de Isnos – Huila carece de un Plan Estratégico formal que le permita direccionar tanto su desempeño organizacional como la adaptación a las nuevas circunstancias del entorno, obteniendo de esta forma, ventajas competitivas que mejoren su posicionamiento en el mercado”*.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar el plan estratégico para el Acueducto Regional del Municipio de Isnos Huila que posibilite definir los lineamientos estratégicos para generar alternativas estratégicas que conlleven al logro de ciertas ventajas competitivas y el mejoramiento del posicionamiento en el mercado.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Formular por consenso los componentes del “*Direccionamiento Estratégico*” o filosofía organizacional como la misión, visión, objetivos y principales aspectos de su cultura organizacional.
- Realizar un “*Análisis Interno*” de la organización para identificar las fortalezas y debilidades utilizando para ello un estudio a las áreas funcionales de la empresa y a partir de estas aplicar la metodología del perfil de capacidad interna con el cual se analizan dichas funciones.
- Realizar en “*Análisis Externo*” de la organización con el propósito identificar las oportunidades y amenazas utilizando para ello el análisis de sus dimensiones genéricas a través del perfil de oportunidades y amenazas del medio.
- Generar las estrategias a nivel de negocio utilizando para ello la metodología del análisis DOFA.
- Formular “*Estrategias Funcionales*” para cada una de las áreas funcionales actuales o potenciales de la organización.

- Diseñar el “*Plan Operativo*” que constituye la traducción detallada de las estrategias generales a nivel de negocio y de las estrategias funcionales propuestas que equivalen a los planes de acción a corto plazo.

## 2. CONTEXTUALIZACION TEORICA

Para fundamentar teóricamente el análisis y la derivación de posibles soluciones al problema propuesto y los objetivos trazados, el presente capítulo está constituido por el marco teórico, el marco legal y el marco referencial. El teórico, en la primera sección, elucida el *framework* organizacional desde el ámbito ontológico que se fundamenta en aspectos de naturaleza cooperativa y asociativa al ser una empresa cuyo función es ofertar un servicio público esencial; en la segunda sección, se referencian definiciones, conceptos, tesis y diversos enfoques propios de la literatura estratégica que serán utilizadas para guiar la propuesta de trabajo y sustentar la parte empírica del mismo. El marco legal para el presente estudio es indispensable reseñarlo por cuanto la organización objeto de estudio se rige para su administración bajo el tenor de leyes gubernamentales; por último, el marco referencial que permite ubicar espacial y contextualmente la organización en su entorno inmediato.

### 2.1. Marco Teórico

Como ya se mencionó, el marco teórico está fundamentado en dos macro ámbitos esenciales: el primero, de aplicabilidad directa a la organización en cuestión, está relacionado con la temática de la economía solidaria, las formas de asociatividad y la función de las empresas de servicios públicos. El segundo, con la aplicabilidad de la literatura y de modelos estratégicos que tienen como función explicar y corroborar el proceso seguido para la elaboración del plan estratégico.

#### 2.1.1. Fundamentación Estructural

Las aportaciones de la **Economía Solidaria** están consignadas en la ley 458 de 1998 que determina el marco conceptual por medio del cual se regula la economía solidaria en Colombia. El artículo 2º, conceptualiza el significado del término economía solidaria en los siguientes términos:

“El sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto actor y fin de la economía”

El objetivo fundamental de la economía solidaria es promover el desarrollo auto sostenible de las comunidades que optan por este modelo organizacional, garantizando a los miembros de la comunidad mejores niveles de vida; nuevas y mejores oportunidades para acceder al ingreso, trabajo, la educación y a la propiedad a través de la aplicación de sus principios y valores que conduzcan a la paz, la equidad, la democracia, la justicia social, el desarrollo de los pueblos y la construcción del presente y futuro que merecen los hombres y las mujeres de este país.

Asimismo, la economía solidaria lucha contra la desigualdad, la pobreza, la discriminación social y económica, la concentración de la riqueza a través de la unión de pequeños capitales y esfuerzos y la aplicación de una ideología plena de humanismo que aplica los valores y principios al desarrollo socio empresarial de las organizaciones que la componen.

Este modelo fundamenta su desarrollo en la cultura de la solidaridad, como una forma de vida y de hacer empresa. La cultura de la solidaridad es el conjunto de hábitos y de expresiones auténticas y espontáneas, basadas en el principio de la solidaridad, que hace de los hombres y las mujeres que la practican, seres capaces de transformar la vida de las personas que los rodean y la sociedad en que se desarrollan. A través de la educación las organizaciones de economía solidaria buscan promover, generar y consolidar la cultura de la solidaridad, mediante actividades permanentes de formación en valores y de promoción de la doctrina solidaria.

La llamada economía solidaria al igual que la economía política clásica están constituidas por un aspecto macro representado en el sector conformado por las empresas

autogestionarias que participa en el proceso de producción, distribución y consumo, donde se incluye además, la integración dinámica horizontal y vertical.

La economía solidaria tiene una aplicación micro entendida como la unidad empresarial asociativa, productora de bienes y servicios, regida por los principios de la cooperación, solidaridad, ayuda mutua y autogestión.

Un elemento esencial en las empresas de economía solidaria es su carácter empresarial, además tienen la característica de ser el resultado de la libre asociación de personas naturales o jurídicas que se integran para producción eficientemente bienes y servicios, con el fin de satisfacer sus propias necesidades o las de la comunidad.

El artículo 6º. de la citada ley también determina las características que deben poseer las organizaciones de economía solidaria dedicadas a actividades de naturaleza empresarial, situación que tiene validez para realizar el presente estudio.

Son sujetos de la presente ley las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro<sup>2</sup>, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general. Este tipo de organizaciones debe cumplir para su normal funcionamiento con las siguientes características o condiciones:

---

<sup>2</sup> El concejo de Estado, sección cuarta, el 6 de febrero de 1987 precisó que el criterio de lucro o las finalidades de lucro no se relacionan con las utilidades obtenidas sino con el uso que se les dé, es decir que los rendimientos obtenidos no sean objetos de distribución o reparto entre sus asociados o integrantes de la persona moral que los genera, sino que se inviertan en pro de la actividad o fin perseguidos.

- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Adicionalmente, es importante citar el parágrafo 2º. de este artículo que menciona a las organizaciones que son consideradas de naturaleza solidaria:

Las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las pre cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente capítulo.

Para finalizar este acápite es necesario mencionar lo estipulado en el artículo 4°. de la ley 454 que establece los principios generales a cumplir por la economía solidaria y lo referido en el artículo 5°. Que atañe a los fines principales de la misma. Los primeros son:

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

Los fines de la economía solidaria están consignados, según el artículo 5°. en los siguientes enunciados:

- Promover el desarrollo integral del ser humano
  
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
  
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
  
- Participar en el diseño y la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
  
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y la distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

En relación a las contribuciones del **Cooperativismo**, se considera que es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo, dando oportunidades a los seres humanos de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad conjuntamente con otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad donde vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista que se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

La otra implicación relacionada directamente con la economía solidaria es el concepto de **Asociatividad**. Usualmente es entendida como un mecanismo de cooperación entre empresas de categoría micro, pequeñas y medianas en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial decidiendo voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Las principales ventajas que obtiene una organización al pertenecer o desarrollar actividades de Asociatividad se exponen a continuación:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera
- Es exclusiva para micros, pequeñas y medianas empresas

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la PYME, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

- Falta de una cultura de cooperación entre organizaciones
- La ausencia de un entorno institucional de tipo gubernamental y gremial que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como *praxis* de asociatividad.

Como complemento final para explicar la fundamentación estructural es necesario mencionar el significado y las características distintivas de las **Empresas de Servicios Públicos**, condición que ostenta la organización objeto del presente estudio que se guía por los principios de la economía solidaria. Por su naturaleza, las empresas de servicios públicos son sociedades por acciones cuyo objeto primario es la prestación de uno o más servicios públicos o realizar una o varias de las actividades complementarias de que trata la ley 142 de 1994.

Otra característica importante de las empresas de servicios públicos formalmente constituidas y organizadas es que no requieren permiso para desarrollar su objeto social, pero para poder operar deberán obtener de las autoridades competentes, según sea el caso, las concesiones, permisos y licencias necesarias según la naturaleza de sus actividades.

Según el artículo 1º. el ámbito de aplicación de la ley 142 son los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural. A las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el **artículo 15** de la presente Ley y a las actividades complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley.

Para interpretar y aplicar la ley 142 en cuanto a la constitución jurídica por composición de su capital, el artículo 14 las clasifica de la siguiente forma:

- Empresas de servicios públicos oficiales: Son aquellas en cuyo capital es de la nación, entidades territoriales o entidades descentralizadas de aquella o estas tienen el 100% de los aportes.

- Empresa de servicios públicos mixta: Es aquella en cuyo capital la nación, las entidades territoriales, o las entidades descentralizadas de aquella o estas tienen aportes iguales o superiores al 50%.
- Empresa de servicios públicos privada: Es aquella cuyo capital pertenece mayoritariamente a particulares, o a entidades surgidas de convenios internacionales que deseen someterse íntegramente para estos efectos a las reglas a las que se someten los particulares.

Según el Título 1 de la ley 142 que trata sobre las personas prestadoras de servicios públicos, en el Artículo 15 se estipula que solamente las siguientes personas pueden prestar servicios públicos domiciliarios:

- Las empresas de servicios públicos.
- Las personas naturales o jurídicas que produzcan para ellas mismas, o como consecuencia o complemento de su actividad principal, los bienes y servicios propios del objeto de las empresas de servicios públicos.
- Los municipios cuando asuman en forma directa, a través de su administración central, la prestación de los servicios públicos, conforme a lo dispuesto en esta ley.
- Las organizaciones autorizadas conforme a esta ley para prestar servicios públicos en municipios menores en zonas rurales y en áreas o zonas urbanas específicas.
- Las entidades autorizadas para prestar servicios públicos durante los períodos de transición previstos en esta ley.

- Las entidades descentralizadas de cualquier orden territorial o nacional que al momento de expedirse esta ley estén prestando cualquiera de los servicios públicos y se ajusten a lo establecido en el párrafo del artículo 17.

Ajustado al caso que nos ocupa, el Artículo 14.22, define al **Servicio Público Domiciliario de Acueducto** denominado también **Servicio Público Domiciliario de Agua Potable** como aquel servicio que consiste en la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. Adicionalmente se incluyen las actividades complementarias como captación de agua y su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.

### 2.1.2. Fundamentación y Modelización Estratégica

El termino estrategia se origina en el vocablo griego “*Strategos*” que está conformado por la palabra “*Stratos*” que significa ejército y la palabra “*Ag*” que significa dirigir. Las dos palabras se traducen literalmente: la persona que está al mando de un ejército.

El concepto de estrategia en un contexto militar y político es conocido desde hace cientos de años y a través del tiempo diversos personajes han codificado dichos conceptos hasta lograr una estructura coherente de principios. El primer aporte conocido sobre el pensamiento estratégico proviene del tradicional tratado del “*Sun Tzu*” o “*El Arte de la Guerra*” escrito aproximadamente en el año 360 A.C.

A través de la historia son resaltadas las aportaciones estratégicas de naturaleza militar y política ejecutadas por Alejandro el grande en la batalla de Queronea (338 a.c.) donde utiliza estrategias de tipo militar y diplomáticas para vencer a los griegos; Xenofón, describe por vez primera la utilización de la estrategia en el contexto de los negocios; Napoleón Bonaparte (1795-1815) al mando del ejército francés fue un ejecutante maestro de la estrategia general y operativa de expansión asumiendo la simplicidad de las operaciones, considerando que la esencia de la estrategia estaba en su ejecución; Claus Von

Clausewitz (1780-1831) en su libro póstumo titulado “*De la Guerra*” analizó profundamente temas sobre operaciones, tácticas y estrategias destacando que la guerra es un acto de fuerza pura y continuación de políticas utilizando otros medios, estando la estrategia subordinada a la política; finalmente, es necesario mencionar a ilustres personajes que han contribuido con sus tesis al desarrollo de la estrategia militar y política como fueron: Henri Antoine de Jomini (1777-1869), Maquiavelo (1500-1527), Lenin (1870-1924), Hart (1878-1954), Montgomery (1873-1958) y Mao Tse Tung (1893-1976), entre otros.

Según los aportes referenciados anteriormente, la planeación estratégica proviene claramente del legado militar donde fueron utilizados términos<sup>3</sup> como estrategias, tácticas, objetivos, misión, fuerzas, recursos y debilidades que se aplicaban para atacar problemas en el campo de batalla. En muchos sentidos, la estrategia empresarial se ha apoyado en la estrategia militar y de las estrategias militares se han aprendido muchas cosas a lo largo de los años que han servido a las estrategias empresariales de hoy.

En la época moderna, a partir la teoría organizacional se hicieron valiosas contribuciones por parte de autores clásicos de la ciencia administrativa como Taylor (1911), Fayol (1918) y Barnard (1938), entre otros, dirigidas a consolidar la operatividad de la dicotomía estratégica y la definición de las funciones del ejecutivo en relación a los procesos de planificación. También es importante mencionar diversas aportaciones iconoclastas que han contribuido al desarrollo de la estrategia organizacional por parte de autores como Von Neumann y Morgenstern (1944), que en su obra “*The Theory of Game and Economic Behavior*”, elaboran un símil entre la estrategia militar y la estrategia empresarial, definiendo la segunda como la serie de actos que ejecuta la empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; Simon (1947) en su obra “*Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*” propone que la toma de decisiones en las organizaciones debe de ser un proceso basado en la racionalidad limitada; Finalmente, Penrose (1959), considerada la

---

<sup>3</sup> Para comprender el “*Fit*” entre la estrategia militar y la estrategia de los negocios en cuanto a su esencia y terminología se recomienda consultar la magnífica síntesis sobre comparabilidad o equivalencia de términos realizada por Grant (1991:36-38).

precursora de la teoría de los recursos y capacidades en su obra capital denominada la “*Teoría del Crecimiento de la Empresa*” propone la conocida teoría de los recursos y capacidades que constituye una de las tesis estratégicas más aceptadas para generar ventajas competitivas en la empresa.

Posteriormente, Alfred Chandler (1962) en su libro “*Strategy and Structure*”, analiza detenidamente las actividades de cuatro importantes empresas estadounidenses (DuPont, Standard Oil of new Jersey, General Motors y Sear Roebuck.), definiendo la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Siete años después, Kenneth Andrews, ofreció una definición parecida: “*la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o podrá ser*”. Al tenor de esta definición, el estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad.

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff (1965), considerado el padre de la planificación estratégica formal, ofreció una definición más analítica y perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia como un “*hilo conductor*” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado ( productos que ofrece la empresa y mercados en los que opera); el vector de crecimiento (cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos y mercados), la ventaja competitiva (propiedades particulares del producto individual y mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores ) y la sinergia (medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta).

Continuando con la línea de los autores anteriores, Steiner (1969), centra la estrategia en la planificación y la asignación formal de recursos en la organización al conceptualizar la planificación estratégica como “*el proceso que comienza por formular objetivos, definir estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, estableciendo una organización para instrumentar las decisiones e incluir una revisión del desempeño y mecanismos de **Feed-Back** para el inicio de un nuevo ciclo de planeación*”. Esta conceptualización es importante al constituir una de las más completas al incluir como variables nuevas el control del desempeño y los mecanismos de retroalimentación.

Como se observa, las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. Para la visión de Mintzberg el concepto de estrategia sugiere que la estrategia puede emerger del interior de una organización en ausencia de cualquier intencionalidad previa.

Henry Mintzberg, define el término estrategia como “*el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*” (Mintzberg, 1997: 3). Concibe la estrategia como algo fundamentado en la intencionalidad estratégica, siendo ocasionadas por una serie convergente de estrategias y de medidas que ha tomado la empresa, es decir, de estrategias realizadas. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de estrategias deliberadas. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de estrategias emergentes, en otros términos, la estrategia adquiere forma y ocurre a pesar de que no existan intenciones definidas formalmente. Más adelante, la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, es decir, que las estrategias no se realicen, denominándose estrategias no realizadas que hacen parte de las estrategias deliberadas.

La planeación supone de manera incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. Señala que las definiciones de estrategia

que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal, es decir que aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una empresa intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Con fundamento en este principio Mintzberg ha definido estrategia como “*un modelo en una corriente de decisiones o acciones*”. Esto significa que el modelo se constituye en un producto conformado por cualquier estrategia intentada (planeada y realizada) y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

Como conclusión, el argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Mintzberg señala que las estrategias “se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan capacidad de aprender y existan los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente.

Michael Porter, ideólogo de la teoría de la ventaja competitiva, hace referencia al concepto estrategia competitiva que se traduce en la forma por la cual una empresa enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. Según el autor, la estrategia competitiva<sup>4</sup> consiste en “*emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*” (Porter, 1982: 55).

---

<sup>4</sup> Para Porter (1985), las estrategias competitivas se clasifican en cuatro categorías: las de disuasión que pretenden esquivar el enfrentamiento directo con los competidores o minimizar su efecto, las ofensivas que buscan eliminar o debilitar a los competidores, las defensivas que tratan de hacer defensa de los ataques frontales de los competidores y las de cooperación o de alianzas estratégicas que son utilizadas para combinar esfuerzos entre empresas para competir de forma eficaz.

### **2.1.3. Modelo del proceso de dirección estratégica**

Diferentes autores que tratan la disciplina estratégica como Mintzberg (1989), Hill y Jones (1996), Navas López, Thompson y Strickland, entre otros, han diseñado modelos del proceso de planeación estratégica que tienen como elementos característicos el análisis de la misión de la empresa, el análisis externo, el análisis interno, (diseñados a través de diversos métodos) y una evaluación de las estrategias.

Para la elaboración del presente plan estratégico se seguirá procedimentalmente el esquema del proceso estratégico propuesto por Bermeo (2011) que se ilustra en la figura 1. El modelo consta de cinco diferentes, dependientes y complementarias fases: el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico, el diagnóstico estratégico que luego se traducirá en estrategias funcionales y en estrategias o planes operativos.

La generación de estrategias obtenidas a través de la realización de un plan estratégico en una organización debe conllevar a la obtención de ventajas competitivas potenciales o a la defensa de las ventajas o del posicionamiento actual a través de la identificación de factores, habilidades y recursos críticos o determinantes para el éxito. El proceso estratégico también permite mejorar el proceso de toma de decisiones así como el rendimiento de la empresa mediante la organización, coordinación y oportunidad estratégica de los cambios en factores determinantes como las personas, los procesos y la tecnología.

Es de notar que este proceso formal de planeación estratégica hace alusión al uso de estrategias intentadas o deliberadas, no toma en cuenta que pueden surgir estrategias emergentes del interior de la empresa, sin planeación previa. En tal caso, estas estrategias (emergentes) deben ser evaluadas por los encargados de la toma de decisiones, en concordancia con las metas, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posea la empresa.

Figura 1. El proceso estratégico



Fuente: Bermeo, J.R. (2011)

### **2.1.3.1. Condiciones generales para formular una estrategia**

En el momento de formular e implementar una estrategia, es necesario tener en cuenta la existencia de los *Stakeholders* o grupos de interés que esperan algo de dicha estrategia, es decir, la estrategia debe satisfacer en cierta manera sus necesidades expresadas en los siguientes postulados:

- Los accionistas proveen a la empresa el capital y esperan a cambio un apropiado rendimiento sobre su inversión que debe ser superior al costo de oportunidad.
- Los empleados suministran la mano de obra y habilidades a cambio de la esperada y proporcional satisfacción laboral.
- Los clientes desean valorizar el dinero y los proveedores buscan compradores en lo posible dependientes.
- Los gobiernos instan a la adhesión organizacional a las regulaciones legislativas y jurídicas.
- Los sindicatos exigen beneficios en proporción a las contribuciones que hagan a la organización.
- Los rivales buscan una competencia equitativa y las comunidades locales desean organizaciones que tengan el carácter de ciudadanos responsables (responsabilidad social empresarial).
- El público en general busca la seguridad de mejorar la calidad de vida como resultado de la existencia y actividad de una empresa.

### **2.1.3.2. Dimensiones de la estrategia**

Las estrategias con carácter formal y, a la vez efectivas, deben contener tres elementos esenciales: 1. Las metas u objetivos más importantes. 2. Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción organizacional. 3. Los programas, secuencias o estructuras más adecuadas para distribuir los recursos que contribuirán al logro de las metas enmarcadas dentro de los límites establecidos.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, esto permite dotarlas de cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos, deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.

Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida pero a la vez flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento contextual y el dinamismo del entorno. Por tanto, las estrategias se clasifican en múltiples "rangos" de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

### **2.1.3.3. Criterios para formular una estrategia eficaz.**

Para que una estrategia sea considerada eficaz deben abarcar como mínimo los siguientes factores:

- Tener objetivos claros y con carácter de decisivos. Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad. No tiene porque ser escritos o numéricos, pero si deben entenderse bien, es decir, que carezcan de ambigüedad.
- Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada genera cansancio, baja la moral e incrementa los costos.

- Concentración. Concentra el poder en el lugar y en el momento justo.
- Flexibilidad. Debe ser flexible y maniobrable. Por eso deben de tener cierto grado de flexibilidad cuando el contexto o el entorno se altera.
- Liderazgo coordinado y comprometido. Deben ser seleccionados y motivados para que sus propios intereses y valores coincidan con los del papel que se les asigne.
- Sorpresa. La sorpresa puede hacer que se alcance un éxito fuera de toda proporción y puede cambiar posiciones estratégicas.
- Seguridad. Las estrategias aseguran la asignación de recursos y otros aspectos operativos fundamentales.

#### **2.1.4. Direccionamiento Estratégico**

Es la primera fase constitutiva del plan estratégico, definiéndose como un instrumento en el cual están consignados los fundamentos filosóficos o ideológicos de una organización. Es de gran utilidad por que permite desarrollar el proceso de administración estratégica de la organización al fijar lineamientos de carácter general que permitirán orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos constitutivos deben estar interrelacionados para establecer el marco de referencia que orienta la organización hacia la consecución de su misión, el logro de su visión y el cumplimiento de sus objetivos.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la organización; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés.

#### 2.1.4.1. Visión.

Responde a la pregunta: ¿Qué se quiere ser? La visión es una idea intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás grupos de interés. En este sentido, la visión indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el puesto o lugar que quiere ocupar la empresa en el futuro. Las características a incluir en declaración de misión deben ser:

- Formulada por los líderes de la organización. Son ellos quienes conocen la filosofía, el entorno y las necesidades de los empleados. Por consiguiente, están en capacidad de formular una visión consistente y con alta probabilidad de ser alcanzada.
- Realista y cuantificable, pero que cumpla simultáneamente, con la condición de flexibilidad y la creatividad.
- Comprensible y detallada para evitar ambigüedad, y a la vez, amplia para cubrir todas las alternativas o senderos posibles.
- Ser participativa, socializada e integradora para involucrar a todos los integrantes de la organización en su formulación e implementación.
- Consistente con la filosofía o idiosincrasia organizacional.

Algunos autores sugieren que el horizonte de tiempo de una visión debe estar entre cinco a diez años, asintiendo que puede ser modificada si las condiciones contextuales, directivas o del entorno se modifican sustancialmente. En cuanto al tiempo, es un factor a tener en cuenta al elaborar la visión por que esta se desarrolla a través del mismo, pero no debe ser enunciado explícitamente, debe ser considerado de forma tácita. Por último, el enunciado de la visión no debe ser extenso, se sugiere que tenga menos de cien palabras y que sea literalmente bien escrito y llamativo.

### 2.1.4.2. Misión

Responde a la pregunta: ¿cómo queremos ser? La misión expresa la razón de ser o de existir de una organización en relación a su actividad actual o potencial. Toda declaración de misión es un enunciado relativamente perdurable en el tiempo porque la subsistencia organizacional no es mediática u oportunista y por que enfatiza en propósitos diferenciadores con otras empresas dedicadas a actividades similares. Las características más importantes que se incluyen en una misión son:

- Quienes son nuestros clientes. Según sus características o tipología, del mismo modo, podrán ser satisfechas sus necesidades y expectativas.
- En qué mercados compite actualmente la empresa y cuáles son los mercados potenciales. Asimismo a que sector económico de actividad pertenece.
- Que tecnología de punta utiliza, sea blanda o dura. Esto produce un efecto diferenciador en el sector de actividad.
- Objetivos de la rentabilidad que servirán para colmar las expectativas de los propietarios y financiar el crecimiento organizacional.
- Cuál es la filosofía, valores, principios, aspectos sobre la cultura y creencias que serán incluidos consistentemente en la declaración de misión, visión, objetivos y estrategias.
- Cuál es el concepto de sí misma: sus fortalezas o ventajas competitivas representadas en diversos factores, entre otros: la calidad de los bienes o servicios y el servicio al cliente.
- Que productos oferta actualmente y cuales pretende ofertar en el futuro, esta es una de las consideraciones esenciales a incluir en la misión.

- Cuál es la imagen pública de la empresa ante los diferentes Stakeholders y cual su responsabilidad social empresarial.

Al igual que la declaración de visión, la misión no debe ser tan extensa y estar ubicada en lugares estratégicos para ser interiorizada por el personal interno y externo. Si la organización es una corporación, a partir de la misión general se desprende la misión de cada una de sus unidades estratégicas de negocio, si se trata de una empresa individual se sugiere que cada una de sus áreas funcionales tenga una declaración de misión adscrita a la misión general.

#### **2.1.4.3. Objetivos**

Responden a la pregunta: ¿cómo lo quiero lograr? Los objetivos organizacionales que se desean o necesitan están directa y tangiblemente ligados a un periodo de tiempo, brindando pautas para encaminarla en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión. En el ámbito organizacional se identifican con los resultados que se quieren alcanzar realizando las actividades normales del negocio, brindando además pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y visión. Los objetivos pueden ser formulados de forma cuantitativa, siendo expresados en precios, cantidades, unidades, costos índices, porcentajes y márgenes si son formulados cualitativamente pueden ser expresados como una meta modelo, una meta enemigo o una meta transformación. Las características que deben tener los objetivos son:

- Ser consistentes con la misión y visión organizacional.
- Medibles y cuantificables de lo que se espera lograr y no incluir generalidades inexactas.
- Aceptables por todos los integrantes de la organización por lo cual deben ser establecidos participativamente.

- Ser factibles y viables de lograr. Esto significa no ser demasiado exigentes para desanimar a su logro o poco rigurosos para ser logrados con facilidad o disminuir la motivación de logro.
- Comprensibles al ser formulados en palabras sencillas, cortas que no necesite explicación adicional.
- Flexibles para que se vayan adaptando a las circunstancias dinámicas del entorno o el contexto.

Los objetivos generales no deben ser entre tres y cinco y cada unidad estratégica de negocio o cada área funcional debe tener sus objetivos alineados a los objetivos de toda la organización.

#### **2.1.4.4. Cultura organizacional.**

La cultura puede ser definida como un patrón de pensamiento y de acción que compartimos tácitamente con otros, los cuales determinan el grado de aceptabilidad social de nuestras acciones. A su vez, La cultura organizacional, es definida por Bermeo (2011) como *“el conjunto de ideas, intereses, valores, creencias, tradiciones y comportamientos compartidos por un grupo, los cuales fueron desarrollados y consolidados por la organización a través del tiempo, constituyendo la base fundamental para la planeación y la toma de decisiones en todos los niveles de la misma”*.

En consecuencia, la cultura organizacional es el punto convergente que permite a la empresa mantenerse cohesionada a medida que crece y se enfrenta a un entorno cambiante y competitivo. Igualmente es fuente de evolución de las personas que laboran en la organización, fuente de productividad y facilitadora u limitadora de los procesos de planificación estratégica. Los factores determinantes a tener en cuenta en la cultura organizacional son:

- Estilo de dirección. Involucra la comunicación y la toma de decisiones, distinguiéndose el estilo el autocrático, el participativo o consultado y el grupal.
- Estructura organizacional. Depende de si las organizaciones están estructuradas jerárquicamente o si sus estructuras son planas.
- Pensamiento de los fundadores. Adicionalmente a la inversión, aportan iniciativas, principios y valores que constituyen el punto inicial de la cultura organizacional.
- Estimulación de la creatividad y la innovación. Hay organizaciones que fomentan y permiten a los empleados la creatividad otras no.
- Ideología empresarial. Conlleva procesos adaptativos para adaptarse a la cultura existente, si no hay adaptación a las normas es necesario abandonar la organización.
- Infraestructura. Es la adaptación de la organización a los cambios tecnológicos.
- Comunicación. Es imprescindible para difundir y consolidar la cultura organizacional, adquiriendo el carácter de formal o informal.
- Participación. Está relacionada con el grado de participación que se le permita a los empleados en el proceso de toma de decisiones.
- Liderazgo. Si no existe es casi imposible implementar y desarrollar la cultura organizacional.

Inmersa dentro de la cultura están los valores que son definidos como las ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Explícitamente son hábitos, actitudes hacia un suceso o fenómeno, creencias e ideas fundamentales que tiene un individuo y funcionan como criterio para escoger entre alternativas. Ambos conceptos tienen aplicabilidad a lo que es la cultura organizacional.

Los valores organizacionales han sido clasificados en implícitos y explícitos: los primeros están conformados por la ética, la calidad y la rentabilidad; los segundos, están compuestos por el capital humano, el liderazgo el servicio, el medio ambiente, la responsabilidad social, la creatividad e innovación, la productividad y la Imagen corporativa, entre otros.

### **2.1.5. Análisis estratégico**

El análisis estratégico comprende, de una parte, el análisis externo que comprende el análisis del entorno genérico, el análisis del entorno competitivo o específico y el análisis del entorno espacial o territorial. De la otra, el análisis interno que incluye el estudio contextual de la organización.

#### **2.1.5.1. Análisis externo de la organización**

En el análisis externo se examinan los factores foráneos a la empresa que afectan su normal actividad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que la impactan o la puedan impactar. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una empresa obtenga la ventaja competitiva. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales o del entorno ponen en peligro la estabilidad y rentabilidad de la organización.

Para la organización objeto de la presente pasantía por sus características intrínsecas, entre las cuales se encuentra la ausencia absoluta de competencia, solo se analizará el entorno genérico. Para Bermeo y Bermeo (2010:31) el entorno general está compuesto por *“un conjunto de factores que inciden directa o indirectamente en el comportamiento organizacional de forma positiva o negativa, algunos de los cuales, pueden ser controlados parcialmente mediante la acción directiva para garantizar los resultados”*. |

Para Navas López (2002:1) Análisis del entorno general busca conocer aquellos factores *“que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que afecta decisivamente al potencial de rentabilidad de la misma”*.

El análisis del entorno busca básicamente identificar las oportunidades que se presentan y las amenazas que se vislumbran en el futuro para la organización. Es preciso destacar que este análisis, como lo menciona Ogliastri (1998:59) *“presenta ambigüedades”*, dado que para algunas empresas lo que se constituye en un problema muy grave para otras es una oportunidad y viceversa. Por tanto, la empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno para que de esta manera pueda diferenciar entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, las que pueden ser modificadas mediante su acción social, las que apenas son susceptibles de influencia y las de carácter socio-económico que se hallan totalmente fuera de su control contribuyendo de esta forma al análisis certero de la situación de su entorno.

En este análisis, como lo señala Ogliastri (1998), hay que tener presente las consideraciones de los grupos institucionales cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Además, cada uno de estos grupos de interés alimenta expectativas relacionadas con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y sus restricciones.

Al hablar de entorno genérico se deben estudiar aquellos factores más representativos que afectan a la empresa y que deben servir para evaluar el impacto de cada variable en los procesos organizacionales. En este sentido, no existe un consenso absoluto entre los distintos autores de cuáles deben ser las dimensiones<sup>5</sup> del entorno, por ejemplo,

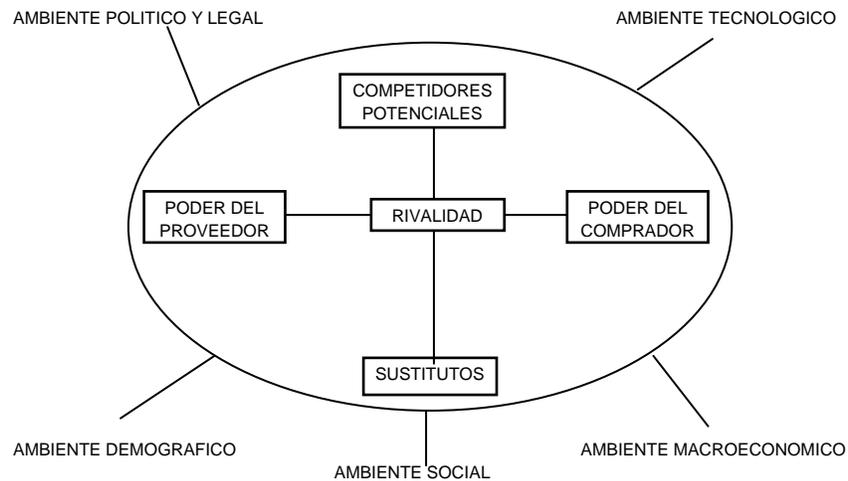
---

<sup>5</sup> Una de las tipologías más aceptadas sobre el entorno genérico fue propuesta por Kast y Rosenzweig (1987) que lo divide en las siguientes dimensiones: cultural, tecnológica, educativa, político-legal, medioambiental, demográfica, sociológica y económica.

para Navas López (2002) las dimensiones más comunes son las siguientes: socio-cultural, económica, marco científico y tecnológico y político-legal

Para autores como Hill y Jones (1996) el papel del macroambiente puede tener un impacto directo en la empresa y en especial en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver figura 2). Los cambios en el macro ambiente pueden tener un impacto directo en el modelo de Porter alterando la relativa solidez de estas fuerzas y con ellas el atractivo de la industria. Las cinco dimensiones que afectan la organización empresarial significan:

**Figura 2. Ambientes organizacionales**



**Fuente:** HILL, C. W.L., JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Colombia, Mc Graw – Hill, P 81.

- Dimensión Ambiente macro económica. Determina la prosperidad y bienestar general de la economía.
- Ambiente tecnológico. Desde la segunda guerra mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico al liberar un proceso conocido como “constante vendaval de

destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana.

- Ambiente social. Al igual que el cambio tecnológico el cambio social origina oportunidades y amenazas.
- Ambiente demográfico. La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.
- Ambiente político legal. Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación.

Por su parte, el análisis del entorno específico, del sector de actividad o análisis competitivo tiene como objetivo del análisis estructural del sector económico de actividad o industrial para poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el mismo ofrece a la empresa y la determinación de su capacidad para obtener beneficios.

#### **2.1.5.2. Análisis interno de la organización**

El análisis interno tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. Al igual que en el análisis externo, los autores no coinciden con métodos específicos para elaborar el análisis interno de la organización. Para autores como Ogliastri (1998:61), el análisis interno debe determinar las habilidades distintivas (fortalezas principales) de la empresa, ya que se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como su área estratégica. De alguna manera la ventaja competitiva de una empresa, se manifiesta en la obtención de menores costos y en determinar las diferencias competitivas que son los factores preponderantes en esta parte del análisis”.

El análisis interno de la empresa puede ser desarrollado a través de diferentes métodos o procedimientos, utilizándose usualmente, al análisis exhaustivo de las áreas funcionales, y a partir de dicho análisis, se elabora el perfil de capacidad interna (PCI) de la organización, siguiendo la metodología propuesta por Serna (2008).

El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) es una forma de llevar a cabo la identificación de las variables claves de la organización en cada una de las áreas funcionales que tiene la organización. De acuerdo con cada empresa se determinan las áreas funcionales a considerar y el número de variables a identificar, ya que un mismo aspecto puede tener un grado de importancia muy diferente dependiendo del tipo de empresa, del sector económico de actividad en el que opera y de la forma en que se compete en el sector, entre otras consideraciones.

Para la elaboración del PCI de una empresa de servicios públicos domiciliario se analizan cinco capacidades que se corresponden con las áreas funcionales en las que operan. Estas son: la capacidad directiva, la capacidad técnica y tecnológica, la capacidad del talento humano, la capacidad financiera y la capacidad competitiva

### **2.1.5.3. Instrumentos de análisis estratégico**

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones - SPACE, según David (2008:225)), *“es una herramienta que posee un esquema de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización en particular”*. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas las Fortalezas Financieras (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas La Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza del sector (FI).

Las estrategias para el cuadrante conservador incluyen la penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El cuadrante defensivo sugiere un enfoque en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas con estrategias como reducción, desinversión, liquidación y

diversificación concéntrica. El cuadrante competitivo incluye estrategias de integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas. El cuadrante agresivo indica una posición excelente para usar fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas, por tanto las estrategias son la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica y la diversificación horizontal.

La otra herramienta estratégica importante para realizar análisis estratégico es la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas conocida usualmente como matriz DOFA o SWOT por sus siglas idioma inglés que traducen Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats.

El análisis DOFA surge de una investigación realizada por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Según Humphrey (2004), uno de sus fundadores, sus orígenes nacen de la necesidad descubrir las causas de los fracasos de la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos, estando integrado el equipo investigador Marion Doshier, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Para Bermeo (2011), la matriz DOFA es *“un instrumento de análisis estratégico que permite a la empresa combinar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades contextuales con el propósito de contribuir en el establecimiento de estrategia competitivas exitosas”*. Por tanto, El análisis DOFA consiste en valorar el medio ambiente interno o contextual (los puntos fuertes y débiles internos de una empresa) y el medio ambiente externo entorno (sus oportunidades y amenazas). Es además, una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una empresa y, según toda la información recopilada y analizada, se procede al establecimiento de una serie de estrategias denominadas FO, FA, DO y DA. Bermeo (2011) las define de la siguiente forma:

- Las estrategias FO. Consistas en utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas que ofertan las oportunidades externas.
- Las estrategias FA. Consisten en utilizar las fortalezas internas de la empresa para evitar o minimizar el efecto de las amenazas externas.
- Las estrategias DO. Consisten en superar las debilidades internas, aprovechando las ventajas que ofertan las oportunidades externas.
- Las estrategias DA. Consisten en disminuir las debilidades internas para evitar, disminuir o neutralizar el efecto de las amenazas externas utilizando estrategias defensivas.

Esta fase de la estructura DOFA tiene como finalidad la generación de estrategias, tal como expone David (2008:224), *“el propósito de esta etapa consiste en generar estrategias alternativas viables y no seleccionar ni determinar ¡que estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación”*.

#### **2.1.6. Clasificación de las estrategias**

Existen tres niveles de estrategia: las estrategias corporativas, las estrategias de negocios y las estrategias funcionales. Es necesario tener en cuenta que cuando una empresa desarrolla una actividad (no es diversificada) estos niveles se confunden en su delimitación y funcionalidad.

Las estrategias a nivel corporativo tienen aplicabilidad en las denominadas corporaciones,  *Holding*, grupos empresariales o macro-organizaciones al estar constituidas

por variadas organizaciones individuales o unidades estratégicas de negocios<sup>6</sup> – UEN. Las estrategias a nivel corporativo se clasifican en tres categorías: las estrategias de diversificación corporativa, las estrategias competitivas corporativas y las estrategias funcionales corporativas. Las estrategias de diversificación corporativas comprenden la estrategia de portafolio, la estrategia horizontal y la estrategia vertical.

Un negocio, una empresa o una unidad estratégica de negocio están estructuradas por áreas funcionales y como entidad individual genera estrategias de negocios que se ocupan de cómo compete la empresa en determinados sectores o mercados para obtener superioridad competitiva sobre sus competidores.

Las estrategias funcionales dan dirección a las actividades que realizan cada una de las áreas funcionales de una empresa, lo cual permite poner en ejecución la estrategia corporativa y la estrategia negocios. En la literatura de organizaciones se ha definido tradicionalmente la estructura funcional como aquella en la cual se definen los departamentos, unidades o áreas de acuerdo con las funciones clásicas de las empresas: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos y suministros, entre otras, según el tipo de empresa.

Las estrategias funcionales de marketing buscan mejorar la eficacia en la comunicación con el cliente de manera que se genere lealtad, se disminuyan los índices de deserción y se aumenten las utilidades de la organización. Por ejemplo, una estrategia de promoción y comunicación es la elaboración de planes encaminados a dar a conocer el servicio que presta la organización a través de diferentes medios de comunicación al mercado meta.

Las estrategias funcionales en Producción están referidas a la eficiencia medida por el costo de los insumos necesarios para generar un producto determinado. Cuánto más

---

<sup>6</sup> Según Francés (2001:31), “constituye el componente fundamental de las corporaciones. Se considera como una empresa individual, en el sentido económico, teniendo las áreas funciones típicas de una organización. Las UEN tienen sus propios mercados de insumos, productos y competidores”.

eficiente sea una organización menor será el costo de los insumos necesarios para elaborarlos. Una empresa eficiente posee mayor productividad que sus rivales y por tanto menores costos. Por ejemplo, una estrategia de actualización de tecnologías utilizadas en el proceso productivo consiste en adquirir nuevas tecnologías, habilidades y capacidades laborales que permitan optimizar o mejorar las actividades de la empresa.

La Estrategia de tecnología tiene relación con las habilidades, técnicas y equipos que son necesarios para llevar a cabo las actividades y procesos de la empresa. Por ejemplo, una estrategia de inteligencia tecnológica es recopilar información sobre el estado actual y tendencias futuras acerca de las tecnologías que le son útiles a la empresa.

La Estrategia de recursos humanos se refiere a los requerimientos de personal para el desarrollo de las funciones de la organización. En ella se incluyen los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración. Por ejemplo, una estrategia de capacitación del personal al llevar a cabo las diferentes inversiones tecnológicas es necesario que el personal que está encargado del manejo de las mismas, cuente con el conocimiento y las capacidades necesarias que garanticen el funcionamiento adecuado para su óptima utilización.

La Estrategia finanzas, por lo general, se encuentra centralizada y brinda apoyo a las demás estrategias, diseñando la asignación de recursos y la aprobación de nuevos proyectos en la organización. Además de analizar los estados financieros para la toma de decisiones gerenciales. Por ejemplo, una estrategia de formulación de estados financieros y presupuestos es elaborar a cabalidad los diferentes estados financieros de la empresa de tal forma que se pueda obtener un análisis financiero utilizando índices de rentabilidad y beneficio - costo, entre otros indicadores. Además contar con un presupuesto que garantice la correcta asignación de los recursos y no se presenten estados de iliquidez.

### **2.1.7. Planes operativos**

En los planes operativos se plasma la estrategia de la empresa en sus diferentes niveles funcionales llegando a tener un grado considerable de detalle. Estos son importantes debido a que ofrecen la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas para el futuro de la empresa y fomenta el pensamiento a largo plazo, además ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos.

Los planes operativos, aquellos de corto plazo son los que contienen mayor detalle en relación con los objetivos, metas y recursos en los cuales se plasma la estrategia. En ellos se establecen metas mensuales a lo largo del año, con la correspondiente asignación de recursos. Son ellos los que sirven de guía a la toma de decisiones gerenciales cotidiana.

## **2.2. Marco Jurídico**

El marco jurídico está conformado por la Ley 142, expedida el 11 de junio de 1994, por medio de la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Los artículos que se mencionan a continuación son los tienen aplicabilidad directa con el caso de estudio que nos ocupa.

El ámbito de aplicación de la Ley está estipulado en el artículo 1, siendo aplicada a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural y a las demás personas que realicen actividades prestadoras de servicios públicos.

El artículo 5 trata sobre la competencia que tienen los municipios para prestar los servicios públicos domiciliarios bajo las siguientes condiciones:

- Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública

básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio.

- Asegurar en los términos de esta Ley, la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan los servicios públicos en el municipio.
- Disponer el otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos, con cargo al presupuesto del municipio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60/93 y la presente Ley.
- Estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno Nacional.
- Establecer en el municipio una nomenclatura alfa numérica precisa, que permita individualizar cada predio al que hayan de darse los servicios públicos.
- Apoyar con inversiones y demás instrumentos descritos en esta Ley a las empresas de servicios públicos promovidas por los departamentos y la Nación para realizar las actividades de su competencia.

El artículo 6, alude a la prestación directa de los servicios públicos domiciliarios por parte de los municipios mencionando que éstos prestarán directamente los servicios públicos de su competencia, cuando las características técnicas y económicas del servicio, y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen.

El artículo 7 hace refiere a la competencia que poseen Departamentos para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, estipulando las siguientes funciones de apoyo y coordinación según lo determinado por las asambleas según los términos de la ley.

- Asegurar que se presten en su territorio las actividades de transmisión de energía eléctrica, por parte de empresas oficiales, mixtas o privadas.

- Apoyar financiera, técnica y administrativamente a las empresas de servicios públicos que operen en el departamento o a los municipios que hayan asumido la prestación directa, así como a las empresas organizadas con participación de la Nación o de los departamentos para desarrollar las funciones de su competencia en materia de servicios públicos.
- Organizar sistemas de coordinación de las entidades prestadoras de servicios públicos y promover, cuando razones técnicas y económicas lo aconsejen, la organización de asociaciones de municipios para la prestación de servicios públicos, o la celebración de convenios interadministrativos para el mismo efecto.

El artículo 11, determina la función social de la propiedad en las entidades prestadoras de servicios públicos. Para cumplir con la función social de la propiedad, pública o privada, las entidades que presten servicios públicos domiciliarios tienen las siguientes obligaciones:

- Asegurar que el servicio se preste en forma continua y eficiente, y sin abuso de la posición dominante que la entidad pueda tener frente al usuario o a terceros.
- Abstenerse de prácticas monopolísticas o restrictivas de la competencia, cuando exista, de hecho, la posibilidad de la competencia.
- Facilitar a los usuarios de menores ingresos el acceso a los subsidios que otorguen las autoridades.
- Informar a los usuarios acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad el servicio público respectivo.
- Cumplir con su función ecológica, para lo cual, y en tanto su actividad los afecte, protegerán la diversidad e integridad del ambiente, y conservarán las áreas de especial

importancia ecológica, conciliando estos objetivos con la necesidad de aumentar la cobertura y la coste habilidad de los servicios por la comunidad.

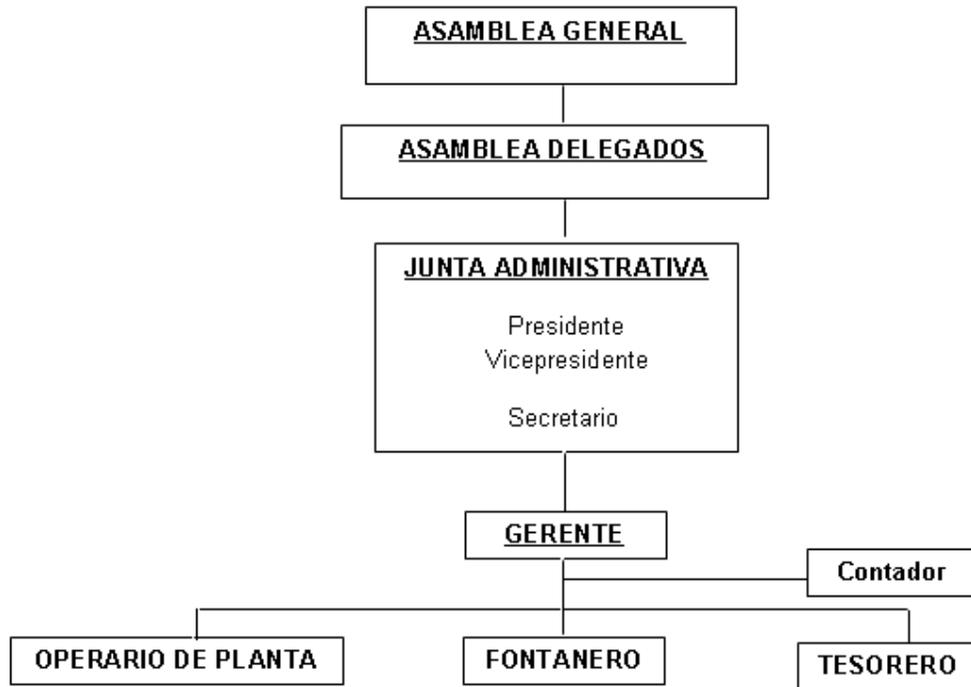
- Facilitar el acceso e interconexión de otras empresas o entidades que prestan servicios públicos, o que sean grandes usuarios de ellos, a los bienes empleados para la organización y prestación de los servicios.
- Colaborar con las autoridades en casos de emergencia o de calamidad pública para impedir perjuicios graves a los usuarios de servicios públicos.
- Informar el inicio de sus actividades a la respectiva Comisión de Regulación, y a la Superintendencia de Servicios Públicos para que esas autoridades puedan cumplir sus funciones.
- Las empresas de servicios serán civilmente responsables por los perjuicios ocasionados a los usuarios y están en la obligación de repetir contra los administradores, funcionarios y contratistas que sean responsables por dolo o culpa sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.
- Las demás previstas en esta Ley y las normas concordantes y complementarias.

### **2.3. Marco referencial**

En el marco referencial contiene la descripción de las principales características distintivas y estructurales de la organización que nos ocupa.

#### **2.3.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional del Acueducto Regional de Isnos está conformada como se muestra en la figura 3.

**Figura 3. Organigrama Acueducto Regional Isnos – Huila**

**Fuente: Acueducto Regional de Isnos - Huila**

### 2.3.2. Clasificación sectorial

Según el Código Industrial Internacional Uniforme – CIIU que se utiliza para clasificar la actividad mercantil el Acueducto Regional de Isnos Huila se encuentra en el sector terciario en el con la denominación de prestación del servicio de Agua Potable.

### 2.3.3. Actividad

La empresa se dedica a actividades encaminadas a la producción y distribución de agua potable, suministrando el servicio público para satisfacer las necesidades de los pobladores de la región de Isnos de conformidad con lo reglamentado por la ley 142 que como ya se mencionó acerca del suministro de bienes colectivos como propósito esencial del estado.

### 2.3.4. Cobertura del servicio que presta

El Acueducto Regional de Isnos se encarga de prestar el servicio de agua potable al 20% de los habitantes del municipio que equivalen a 5.400 personas o aproximadamente 1,350 familias.

## 2.4. Marco Situacional

El marco situacional incluye tres aspectos: información pertinente sobre su ubicación como se ilustra en la tabla No. 1, la descripción física y los límites del municipio.

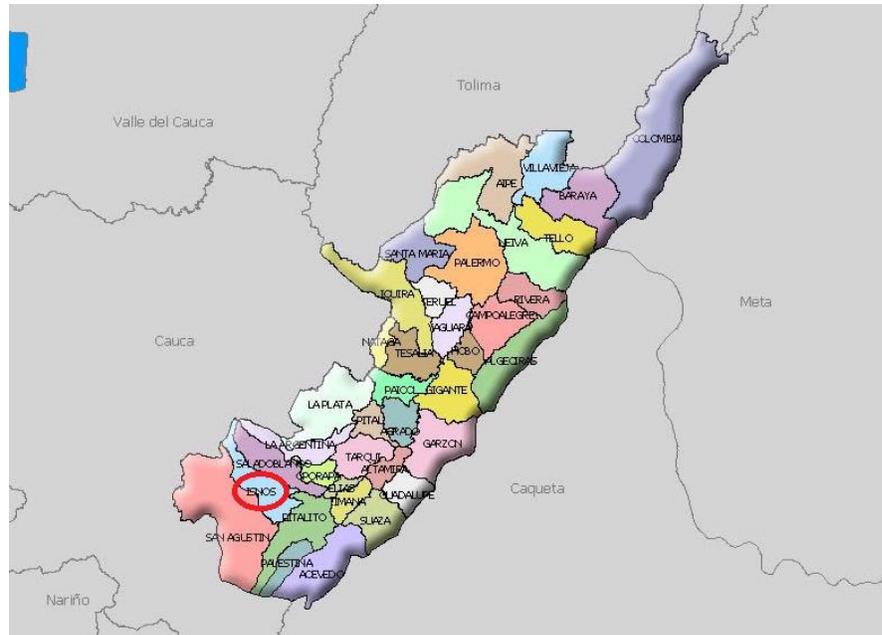
### 2.4.1. Ubicación

Como complemento ilustrativo en la figura 4 se muestra el mapa político del Departamento del Huila y en la figura 5 el mapa político del municipio de Isnos Huila.

**Tabla 1. Datos generales Municipio de Isnos, Departamento del Huila**

Nombre del municipio	ISNOS
NIT	800.097.098-1
Código DANE	41359
Extensión total	361 km <sup>2</sup>
Altitud de la cabecera municipal	1700 m.s.n.m
Temperatura media	18° C
Distancia de referencia	228 Km de Neiva Huila

**Fuente: Propia del estudio**

**Figura 4. Mapa político del Departamento del Huila**

**Fuente:** [www.isnos-huila.gov.co](http://www.isnos-huila.gov.co)

En cuanto a la descripción física el Municipio de Isnos - Huila está situado en la parte Sur-Oeste de Colombia y del Departamento del Huila, a 228 Km de Neiva, ocupando el 1.81 % del área del departamento. La situación geográfica del municipio de Isnos es privilegiada porque se halla ubicado en la parte Noroccidental de Suramérica sobre la franja intertropical del mundo, en la cadena montañosa de los Andes y específicamente sobre la importante estrella fluvial de Colombia que es la Bio región del Macizo Colombiano que alberga gran parte de las riquezas en diversidad biológica y ecológica del planeta. La situación geográfica es la siguiente: Latitud Norte 10 56' 26" Longitud Occidental 760 14' 26" Precipitación Media Anual 1.458 mm.

En referencia a los límites el Municipio está ubicado en el corazón del Macizo Colombiano, con una inmensa riqueza biológica y paisajística, en mora de su protección y aprovechamiento sostenible. El Municipio de Isnos está al Sur Occidente del Departamento del Huila, a una distancia de 228 Km de Neiva, limita al Norte: con el Municipio de Salado



### 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

La contextualización metodológica describe la forma como se hizo o desarrollo la investigación para cumplir con el objetivo que consiste en la elaboración del plan estratégico para el Acueducto Regional de Isnos.

#### 3.1. Tipo de metodología investigativa.

El tipo de metodología seguido para elaborar el presente trabajo es la cualitativa por su utilidad específica para contestar la problematización planteada de forma descriptiva y a la vez cargada de subjetividad.

Además, como metodología cualitativa se ha seleccionado el estudio de casos (Yin, 1989) como estrategia de investigación. El estudio de caso se conceptualiza como un método investigativo que estudia los fenómenos como un proceso dinámico e inmerso en un contexto real, utilizando para ello diversas fuentes de evidencia para poder explicar plenamente el fenómeno observado de forma general y en toda su complejidad. En nuestro caso el estudio de caso a seguir es el de tipo descriptivo por que pretende analizar “como” y “por qué” sucede un fenómeno en un contexto real, describiéndolo de la manera más completa. (Yin, 1989).

#### 3.2. Fuentes primarias y secundarias

Los datos requeridos para solucionar la problematización y cumplir con los objetivos propuestos en este estudio se obtuvieron de dos formas. Respecto a las fuentes de información secundarias se utilizó el análisis documental que consiste en seleccionar una serie de documentos de diverso tipo que son considerados esenciales en el contexto propio de nuestro estudio. De una parte, documentos representados en leyes, decretos y resoluciones expedidas por diversas entidades gubernamentales, superintendencia de servicios públicos y departamento nacional de cooperativas. De la otra, documentación en

diferentes presentaciones, referida a la literatura estratégica para nutrir el marco teórico y el desarrollo empírico del estudio.

Respecto a la información primaria, así fuese de forma indirecta, se obtuvo información a través de entrevistas personales formales e informales con los integrantes de la dirección y con los integrantes de la comunidad que componen la asamblea general, la asamblea de delegados y la junta administrativa.

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO**

En el desarrollo del trabajo se presenta en cada uno de los ítems que se corresponden con los objetivos específicos la aplicabilidad de las diversas teorías y procedimientos citados a lo largo del marco teórico. Lo primero se desarrolla es el direccionamiento estratégico, luego se elabora el análisis estratégico que constituye el soporte básico para seleccionar las mejores estrategias a nivel de negocio, y finalmente, se presenta el plan operativo que traduce las estrategias en acción.

Es importante resaltar que se excluyen en el presente este trabajo el planteamiento de estrategias funcionales en razón a que no tienen aplicabilidad directa en la organización objeto de estudio por su pequeño tamaño y estructura organizacional simplificada.

### **4.1. Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico permite conocer el actuar de la organización y proyectarla al futuro, partiendo de su razón de ser y de las circunstancias presentes y previsibles. Se compone de la visión, la misión, los objetivos y los valores que están inmersos en la cultura organizacional.

Actualmente el Acueducto Regional del Municipio de Isnos – Huila no cuenta con un direccionamiento estratégico definido formalmente. Para poder desarrollar una propuesta en este sentido, se consultaron los componentes del direccionamiento estratégico de otras organizaciones afines con la razón de ser de nuestra empresa y se hicieron entrevistas a los miembros de la junta administrativa, a algunos integrantes de la asamblea de delegados y a los directivos administrativos del acueducto. Los resultados obtenidos de las dos modalidades de recolección de información se sintetizaron en la denominada matriz axiológica; con esta información se definieron los valores organizacionales del acueducto regional, algunos de los cuales, se tomaron como insumo para la construcción de la visión y misión.

#### **4.1.1. Visión organizacional**

Ser una organización comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a través de la prestación del servicio público de acueducto pretendiendo logrando una cobertura total del Municipio, garantizar altos estándares de calidad y eficiencia y contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

#### **4.1.2. Misión organizacional**

El acueducto regional es una organización sin ánimo de lucro que suministra el servicio público de agua potable a la población urbana y rural del Municipio de Isnos, contribuyendo a mejorar su calidad de vida mediante el uso adecuado de los recursos, capacidades y tecnologías.

#### **4.1.3. Objetivos organizacionales**

- Incrementar la cobertura actual del servicio de agua potable en el Municipio de Isnos, Huila, en un 30% al terminar el año 2013.
- Establecer alianzas estratégicas con otras entidades del mismo sector y educativas para mejorar los procesos organizacionales.
- Mejorar la eficiencia en los procesos para garantizar la correcta prestación de los servicios prestados.
- Aumentar continuamente el grado de satisfacción de clientes y usuarios del servicio de agua potable.

#### **4.1.4. Valores organizacionales**

- Cumplimiento. Ejecutar a cabalidad lo pactado en el tiempo y la forma convenida.

- Compromiso. Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos, fines y metas de la empresa en el cual cada persona aporta su máxima capacidad con gran sentido de pertenencia.
- Honestidad y transparencia. Son condiciones para el correcto tratamiento y manejo de los recursos organizacionales y de los usuarios.
- Respeto. Capacidad de aceptar los diferentes criterios y actitudes, honrando la dignidad humana en todas sus dimensiones.
- Sensibilidad social. Es tener conciencia de solidaridad y servicio e identificación con los problemas sociales y económicos de la comunidad para atender sus necesidades logrando de esta forma incrementar una mejor calidad de vida.

## **4.2. Análisis Estratégico**

En el presente acápite se elabora el análisis estratégico interno tomando como modelo teórico la estructura de las áreas funcionales en que está dividida la empresa y el análisis externo asumiendo como esquema las dimensiones del entorno, dentro de las cuales, se incluye el estudio del entorno específico.

### **4.2.1. Análisis interno**

Como modelo operativo para elaborar el análisis interno se utilizará el Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la organización que constituye un medio para evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa se realizará, como se mencionó anteriormente, el análisis de las áreas funcionales.

Las áreas funcionales en las que operan las empresas de servicios públicos domiciliarios corresponden con las cinco capacidades que se analizan en el perfil de capacidad interna, estas son:

- Capacidad directiva. En esta clase de empresas se encuentra concentrada la planeación y las decisiones en la capacidad directiva, la cual es muy inestable y está movida en muchos casos por intereses políticos
- Capacidad técnica y tecnológica. Hace referencia a los procesos operativos de las entidades y la disposición de tecnología instalada y aplicada para prestar el servicio.
- Capacidad del talento humano. Corresponde a la forma en la que se llevan a cabo los procesos de relaciones humanas, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.
- Capacidad financiera. Muestra cómo está la empresa, especialmente en aspectos como cartera, nivel de endeudamiento, aspectos contables y de costos.
- Capacidad competitiva o de mercadeo. En estas se evalúan factores importantes dentro de la empresa como son la participación en el mercado, la satisfacción del cliente y la fuerza del producto, entre otros.

El Acueducto Regional de Isnos – Huila no cuenta con áreas funcionales formalmente definidas pero las funciones con las que se relaciona cada área funcional son llevadas a cabo en ésta organización, por tanto, el análisis se realiza de acuerdo a las funciones identificadas al interior de la empresa. A continuación se presenta el análisis de cada área funcional del Acueducto Regional de Isnos – Huila, en relación con las funciones propias de cada una de las áreas.

- Área de dirección. La administración del Acueducto Regional de Isnos Huila está a cargo del gerente quien ejerce la mayoría de las funciones organizacionales. La empresa no lleva a cabo una planeación formal y sus estrategias son el resultado de procesos

emergentes por lo que reacciona y se adapta a los cambios del entorno. A pesar de esto la empresa ha permanecido vigente por más de 20 años.

- Área de finanzas. Aunque el Acueducto Regional de Isnos Huila no cuenta con ésta área definida, el gerente asesorado por un contador (ocasional) y un tesorero, que hace parte del grupo de apoyo, siendo el encargado de llevar los libros contables, sistemas y compras de suministros, entre otras funciones. En cuanto a la eficiencia de los recursos no hay un registro adecuado, debido a que la empresa es considerada dentro de la tipología estratégica y organizacional como reactiva y adaptativa.
- Área de mercadeo. La empresa no cuenta con un área de mercadeo específica, ni tampoco realiza actividades de este tipo para promocionar o dar a conocer los servicios ofertados y otras recomendaciones sobre la utilización del servicio.
- Producción. La infraestructura que el acueducto posee actualmente no es grande ni sofisticada, por lo que la empresa cuenta con un solo operario que desempeña las funciones correspondientes.

De acuerdo al análisis de cada una de las áreas funcionales del Acueducto Regional, se determinaron las debilidades y fortalezas más sobresalientes. Para su cuantificación, como se muestra en la tabla No. 2, cada una de las áreas con sus correspondientes factores componentes o dimensiones más significativas se evaluaron con una calificación numérica representada en una escala de 1 a 4, dependiendo del estado en que se encuentre cada factor y de la discrecionalidad de los evaluadores: La equivalencia cualitativa se traduce en 1 que equivale a deficiente; 2 que es regular; 3 que es bueno y 4 excelente.

Las fortalezas más significativas fueron:

- La experiencia y responsabilidad del personal que labora en la empresa
- El conocimiento que tienen los directivos de la disciplina administrativa.

- El compromiso del personal con los planes futuros de la organización.
- El precio (tarifas en este caso) de los servicios ofertados.
- Alta participación en el mercado ocasionada por ser un cuasi monopolio
- Excelente asesoría contable, tributaria y legal.
- Conocimiento de los procesos propios de la prestación del servicio de agua potable.
- Excelente y oportuno servicio a los usuarios.

Las debilidades más significativas fueron:

- Objetivos y estrategias a seguir inexistentes y poco claras.
- Insuficiente desarrollo de la capacidad de planeación.
- Inexistencia de programas de publicidad, promoción y comunicación a los usuarios.
- Falta de procedimientos y programas para elaboración de presupuestos. Asimismo, financieramente tiene poca capacidad de endeudamiento.
- La distribución de planta y de redes es inexistente. Igualmente el utilizar tecnología de punta en los procesos.
- No hay conocimiento de misión, visión por parte del personal.
- Inexistencia de manuales de funciones y reglamento interno de trabajo.

**Tabla 2. Calificación debilidades y fortalezas**

ÁREA	FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	2	3	4
ADMINISTRACION	Objetivos y estrategias claras	X			
	Experiencia y responsabilidad del personal				X
	Capacidad de planeación	X			
	Estructura organizacional		X		
	Conocimiento de la alta dirección en administración			X	
	Compromiso del personal con el futuro la organización			X	
	Comunicación eficiente		X		
	Conocimiento del personal de la misión y visión.	X			
	Manual de funciones y reglamento interno	X			
MERCADEREO	Programas de publicidad y promoción	X			
	Precio de los productos.			X	
	Participación del mercado		X		
	Localización de la entidad		X		
FINANZAS	Remuneración			X	
	Endeudamiento		X		
	Asesoría contable y tributaria			X	
	Elaboración de presupuestos		X		
PRODUCCION	Distribución de planta	X			
	Conocimiento de los procesos				X
	Tecnología en el proceso	X			
	Tiempo de entrega			X	

Fuente: Propia

Después de identificar las fuerzas y debilidades al interior del Acueducto Regional de Isnos, como se ilustra en la figura No. 3, se procede a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI, instrumento que permite formular estrategias resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de un negocio y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas. Para su construcción, de una parte, son utilizadas apreciaciones subjetivas o juicios intuitivos, no garantizándose que sus resultados sean totalmente ciertos. Por otra parte, operativamente a cada factor se le asigna un peso según su incidencia sobre la empresa siendo 1 una amenaza mayor; 2 una amenaza menor; 3 una oportunidad menor; 4 una oportunidad mayor. Al final, la sumatoria de todos los pesos debe sumar la unidad.

**Tabla 3. Matriz EFI**

<b>FORTALEZA</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
Participación del mercado	0,05	2	0,1
Experiencia y responsabilidad del personal	0,05	4	0,2
Compromiso del personal con el futuro la organización	0,05	4	0,2
Conocimiento de los procesos	0,15	3	0,45
Conocimiento de la alta dirección en administración	0,05	4	0,2
Precio de los productos	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDAD</b>			
Distribución de planta	0,05	1	0,05
Falta de capacidad de planeación	0,15	2	0,3
Programas de publicidad y promoción	0,07	2	0,14
Elaboración de presupuestos	0,07	2	0,14
Tecnología en proyectos	0,06	1	0,06
Faltan objetivos y estrategias claras	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,39</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

El resultado de 2,39 en la matriz EFI, permiten concluir que el Acueducto Regional de Isnos Huila, se encuentra dentro de un promedio aceptable en cuanto la posición estratégica interna general, aunque lo recomendable sería mejorar sus debilidades, en especial en el proceso administrativo, pues la aplicación de los conceptos administrativos ayudan a superar las debilidades y reforzar las fortalezas.

#### **4.2.2. Análisis Externo**

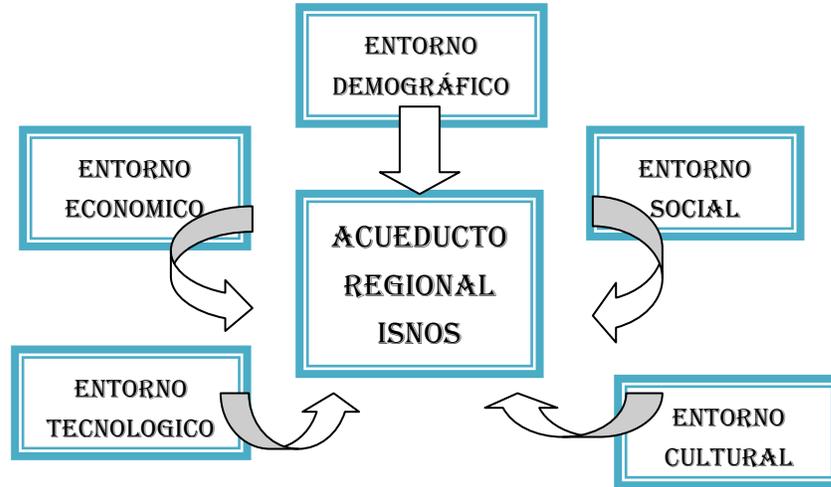
La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el medio ambiente puede presentarle a una organización.

El análisis externo es utilizado para detectar oportunidades y amenazas que el entorno externo ofrece afectando positiva y/o negativamente a la organización. Consiste en reunir aquellas fuerzas que rodean a la organización y determinan su supervivencia como resultado de su capacidad de respuesta o adaptación, Es de resaltar que en la actualidad las organizaciones operan dentro de un entorno dinámico y cambiante, así que es una exigencia que estas se conviertan en organizaciones que se adapten a cualquier cambio del entorno para poder así ser productivas y competitivas.

Por consiguiente, se hace indispensable conocer más afondo los factores bajo los cuales está condicionada la empresa, para ello se realizará el análisis al entorno Genérico que estará conformado, como se muestra en la figura No. 6 por la dimensión demográfica, económica, socio-cultural, tecnológica y competitiva (es el entorno específico o Sectorial).

Entorno demográfico. Hace referencia a las características de la población en general, la composición por edad, género, estrato, educación, ocupación, población total, población económica activa, población empleada y desempleada.

**Figura 6. Entorno Acueducto Regional de Isnos**



**Fuente: Propia del estudio**

Según el censo de población realizado por el Departamento Nacional de Estadística DANE, la población de Isnos en el 2006 era de veinticuatro mil seiscientos dieciocho (24.618) habitantes y el sistema de selección de beneficiarios para programas sociales SISBEN registra una población de 25.690 habitantes a 31 de Diciembre del 2006. La distribución por edades de la población tanto urbana como rural se puede observar en la tabla No. 4.

**Tabla 4. Población de Isnos por edades**

Zona	EADADES						TOTAL POR ZONA
	>1	1 a 4	5 a 14	15 a 44	45 a 64	> 65	
Urbana	75	458	1152	2764	654	255	5358
Rural	309	1921	5130	9027	2648	1297	20332

**Fuente: [www.isnos-huila.gov.co](http://www.isnos-huila.gov.co)**

La distribución porcentual de la población con sus respectivos porcentajes es la siguiente:

- <1 años: 384 Habitantes (1.5%)
- De 1 a 4 años: 2379 Habitantes (9.3%)
- De 5 a 14 años: 6282 Habitantes (24.4%)
- De 15 a 44 años: 11791 Habitantes (45.9%)
- De 45 a 64 años: 3302 Habitantes (12.9%)
- >65 años: 1552 Habitantes (6.0%)

**Tabla 5. Oportunidades y amenazas actuales del entorno demográfico**

VARIABLE	Amenaza Mayor	Amenaza Menor	Oportunidad Menor	Oportunidad Mayor
1. Población Total				X
2. Distribución de la Población	X			

**Fuente: Elaboración Propia**

Entorno económico. Se relaciona con el panorama económico en términos de flujo de dinero y bienes y servicios a nivel nacional y regional. En esta dimensión, el factor más importante para que una empresa tenga éxito son los usuarios, sin ellos la empresa no puede existir. Es evidente que las expectativas, actitudes y deseos de los diversos públicos a quienes atiende la empresa son una variable que representa una oportunidad mayor ya que el servicio de agua potable es necesario e imprescindible para la supervivencia del ser humano.

En la tabla No. 9, como complemento se presenta el estado de la actividad financiera, económica y social del municipio de Isnos como referencia de la cuantía destinada al gasto social y en la tabla No. 10 las oportunidades y amenazas del entorno económico.

**Tabla 6. Estado de actividad financiera, económica y social del Municipio de Isnos – Huila A 30 de septiembre de 2009 - (Cifras en miles de pesos)**

<b>COD</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PERIODO ACTUAL</b>	<b>PERIODO ANTERIOR</b>
	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 7.906.841,00	\$ 8.293.155,00
41	Ingresos Fiscales	\$ 391.904,00	\$ 1.100.917,00
42	Venta de Bienes	\$ -	\$ 9.464,00
43	Venta de Servicios	\$ 12.118,00	\$ 35.758,00
44	Transferencias	\$ 7.502.819,00	\$ 7.059.037,00
47	Operaciones Interinstitucionales Recibidas	\$ -	\$ 87.979,00
	GASTOS OPERACIONALES	\$ 13.347.412,00	\$ 6.775.054,00
51	De Administración	\$ 5.788.440,00	\$ 722.186,00
52	De Operación	\$ -	\$ 1.516.780,00
53	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 555.715,00	\$ -
54	Transferencias	\$ 62.840,00	\$ 95.362,00
55	Gasto Social	\$ 5.833.714,00	\$ 4.335.845,00
57	Operaciones Interinstitucionales Recibidas	\$ 1.106.703,00	\$ 104.881,00
	EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL	\$ (5.440.571,00)	\$ 1.518.101,00
	OTROS INGRESOS	\$ 6.311.191,00	\$ 125.393,00
48	Otros Ingresos	\$ 6.311.191,00	\$ 125.393,00
	OTROS GASTOS	\$ 1.669,00	\$ 20.932,00
58	Otros Gastos	\$ 1.669,00	\$ 20.932,00
	EXCEDENTE (DEFICIT) ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	\$ 868.951,00	\$ 1.622.562,00
	EFFECTO NETO POR EXPOSICION A LA INFLACION	\$ -	\$ -
49	Corrección Monetaria	\$ -	\$ -
	EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO	\$ 868.951,00	\$ 1.622.562,00

**Fuente:** [www.isnos-huila.gov.co](http://www.isnos-huila.gov.co)

**Tabla 7. Oportunidades y amenazas actuales del entorno económico**

VARIABLE	Amenaza Mayor	Amenaza Menor	Oportunidad Menor	Oportunidad Mayor
1. Nivel de Gasto			X	
2. Clientes				X

**Fuente: Propia del estudio**

Entorno socio-cultural. Examina los cambios que acontecen en la sociedad a través del tiempo, los cuales, afectan directamente el funcionamiento de las organizaciones. Estos incluyen los demográficos, edad, diversidad de la fuerza laboral, consumidores, intereses en la calidad y la educación.

En relación a los aspectos Socio- Cultural del municipio de Isnos es una población reconocida nacional e internacionalmente por su gran riqueza arqueológica, la belleza de sus paisajes y su biodiversidad. Posee varios sitios de interés turístico y cultural como el parque arqueológico del “*Alto de Los Ídolos*” y el parque arqueológico del “*Alto de las Piedras*”, donde se ubica “*la antigua y sagrada aldea indígena*”. Igualmente, son sitios turísticos de interés las Guacas, el Mortiño, el Arco de las Jarras y el Salto de Bordonos, entre otros.

Cerca a Isnos se encuentran algunos lugares turísticos y ecológicos especiales como El Parque Natural Nacional Puracé, el salto del Mortiño, la laguna de la Magdalena, el páramo del Buey y el páramo de las Papas, que forman parte del parque Nacional Natural Puracé en el macizo Colombiano.

El patrimonio arqueológico de Isnos está representado en los vestigios que dejó el pueblo Ullumbe, que habitó este territorio y vio florecer su cultura unos 600 años A.C. y que lo han convertido junto con San Agustín, en el principal centro de turismo del Huila y uno de los más importantes del país. Cabe mencionar que desde el 5 de diciembre de 1995,

los municipios de Isnos y San Agustín fueron declarados patrimonio histórico y cultural de la humanidad por la UNESCO.

La población está distribuida a nivel político y administrativo en tres corregimientos, 62 veredas y 12 barrios según la información suministrada por el SISBEN Municipal. Isnos posee 18.475 habitantes, de los cuales, 13.165 (71,25%) se encuentra en los niveles 1 y 2 de pobreza; 6.275 persona ( 24,2%) se ubica en el rango de 15 a 59 años considerado como rango de productividad y 832 personas (3,2 %) son a adultos mayores.

En cuanto al tema social la tendencia siempre ha sido que la concentración urbana sea mayor en las cabeceras municipales debido a los conflictos sociales que vive el país, pero en el caso del municipio de Isnos la concentración rural es mucho mayor, lo que representa una amenaza mayor para la empresa porque se dificultaría la distribución adecuada del servicio de agua potable.

El estilo de vida representado en el deseo de una mejor calidad de vida promueve en las personas la búsqueda de oportunidades que contribuyan a su logro con lo cual el tipo de servicio que ofrece la organización contribuye a lograr esta aspiración, esto representa una oportunidad mayor. En la tabla No. 8 se muestran las principales variables del entorno socio-cultural

**Tabla 8. Oportunidades y amenazas actuales del entorno Socio-Cultural**

<b>VARIABLE</b>	<b>Amenaza Mayor</b>	<b>Amenaza Menor</b>	<b>Oportunidad Menor</b>	<b>Oportunidad Mayor</b>
1. Concentración de la población rural	X			
2. Estilos de vida				X

**Fuente: Propia del estudio**

Entorno político. Se encuentra estrechamente entrelazado con el entorno social. En general la legislación del orden municipal se aprueba como resultado de las presiones y los problemas sociales. Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. En consecuencia, las decisiones gubernamentales afectan prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida, respecto a las empresas, fomenta su actividad o limita su campo de acción.

En relación a este al entorno, es importante observar la gestión realiza en el municipio de Isnos la Alcaldía. Como referencia para el análisis del entorno político en la tabla No. 9 se muestran las principales oportunidades y amenazas del entorno político y en la tabla No. 10 Los indicadores del nivel de cumplimiento de las alcaldías del Departamento del Huila respecto a los servicios prestados.

**Tabla 9. Oportunidades y amenazas actuales del entorno político**

<b>VARIABLE</b>	<b>Amenaza Mayor</b>	<b>Amenaza Menor</b>	<b>Oportunidad Menor</b>	<b>Oportunidad Mayor</b>
1. Cargue de información		X		
2. Nivel de cumplimiento de las directivas		X		

**Fuente: Propia del estudio**

**Tabla 10. Los indicadores del nivel de cumplimiento de las alcaldías del Departamento del Huila respecto a los servicios prestados.**

**TABLA PARA REVISION DE INDICADORES DEPARTAMENTO DEL HUILA**

EJE		SERVICIOS PRESTADOS			NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS DIRECTIVAS
COMPROMISO					
ENTIDAD RESP		SSPD			
MUNICIPIO / INDICADOR	ACU	ALC	ASEO		
TARQUI	NO	NO	NO		69%
PALERMO	NO	NO	NO		62%
TERUEL	NO	NO	NO		62%
CAMPOALEGRE	NO	NO	NO		54%
BARAYA	NO	NO	NO		46%
NEIVA	NO	NO	NO		46%
RIVERA	NO	NO	NO		46%
TELLO	SI	SI	SI		41%
GARZON	NO	NO	NO		38%
ALGECIRAS	SI	SI	NO		32%
IQUIRA	SI	SI	SI		32%
YAGUARA	SI	SI	SI		32%
SUAZA	NO	NO	SI		30%
LA ARGENTINA	SI	SI	SI		27%
TIMANA	SI	SI	SI		23%
ALTAMIRA	NO	NO	NO		15%
SANTA MARIA	NO	NO	NO		15%
VILLAVIEJA	NO	NO	NO		15%
ACEVEDO	SI	SI	SI		14%
AIPE	SI	SI	SI		14%
ISNOS	NO	SI	SI		14%
PALESTINA	NO	SI	SI		14%
TESALIA	SI	SI	SI		14%
AGRADO	NO	NO	NO		0%
COLOMBIA	NO	NO	NO		0%
ELIAS	SI	SI	SI		0%
GIGANTE	SI	SI	SI		0%
GUADALUPE	NO	NO	NO		0%
HOBO	NO	NO	NO		0%
LA PLATA	NO	NO	NO		0%
NÁTAGA	NO	NO	NO		0%
OPORAPA	SI	SI	SI		0%
PAICOL	SI	SI	SI		0%
PITAL	NO	NO	NO		0%
PITALITO	NO	NO	NO		0%
SALADOBLANCO	SI	SI	SI		0%
SAN AGUSTIN	NO	NO	NO		0%

**Fuente:** [www.sui.gov.co](http://www.sui.gov.co)

Entorno tecnológico. Estudia aspectos concernientes al desarrollo continuo de nuevas tecnologías y mejoramiento de las existentes. Actualmente en el entorno existen tecnología más eficientes que permiten a las una empresas de servicios públicos mejorar sus procesos y eficiencia en el servicio. Esto representa una oportunidad mayor para el

acueducto regional puesto que éste no cuenta con tecnología avanzada incorporada a sus procesos y puede invertir en estas para mejorar la prestación de su servicio.

En la tabla No. 11 se sintetizan las mayores amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno tecnológico.

**Tabla 11. Oportunidades y amenazas actuales del entorno tecnológico**

VARIABLE	Amenaza Mayor	Amenaza Menor	Oportunidad Menor	Oportunidad Mayor
1. Tecnología Avanzada				X

**Fuente: Propia del estudio**

Finalmente, el entorno específico, hace referencia a los factores medioambientales que afectan de forma concreta a la estructura de un conjunto de empresas que constituyen lo que se denomina un sector económico de actividad económica.

Para el caso que nos ocupa, no existe un sector propiamente dicho donde la competencia sea una característica fundamental, por el contrario se trata de un sector a nivel departamental donde se encuentran entidades prestadoras de servicios públicos propias de cada uno de los municipios. Sin embargo, la estructura del sector de actividad está determinada por los siguientes factores:

- Número y tamaño relativo de las empresas existentes en el sector.
- Presencia o ausencia de barreras de entrada (barreras legales, tecnológicas y económicas entre otras).
- Existencia de productos homogéneos o diferenciados. (A mayor homogeneidad de los productos, mayor competencia entre los mismos).

- Existencia de productos sustitutivos.
- Grado de integración vertical.
- Tecnología y costos de producción o de operación.
- Tipo de información y acceso a la misma.

Para elucidar la actual situación del sector de actividad de los servicios públicos, en la tabla No.12 se indica la asignación y ejecución los recursos del sistema general de preferencias en el Departamento del Huila y otros Departamentos limítrofes durante los años 2007 y 2008 para prestar el servicio público de agua potable. Es resaltar que al Departamento del Huila le fueron asignados \$46.962 millones de pesos para el servicio de agua potable.

**Tabla 12. Ejecución de recursos del SGP**  
(Cifras en miles de pesos)

	2007			2008		
	Asignado	Ejecutado	% Ejecución	Asignado	Ejecutado	% Ejecución
TOLIMA	30588030	22670343	75%	28530166	20860865	72%
HUILA	24051219	38611942	160%	22920934	45791504	199%
CAQUETA	11618029	8610547	74%	11381586	9901108	87%

**Fuente SUI – DNP**

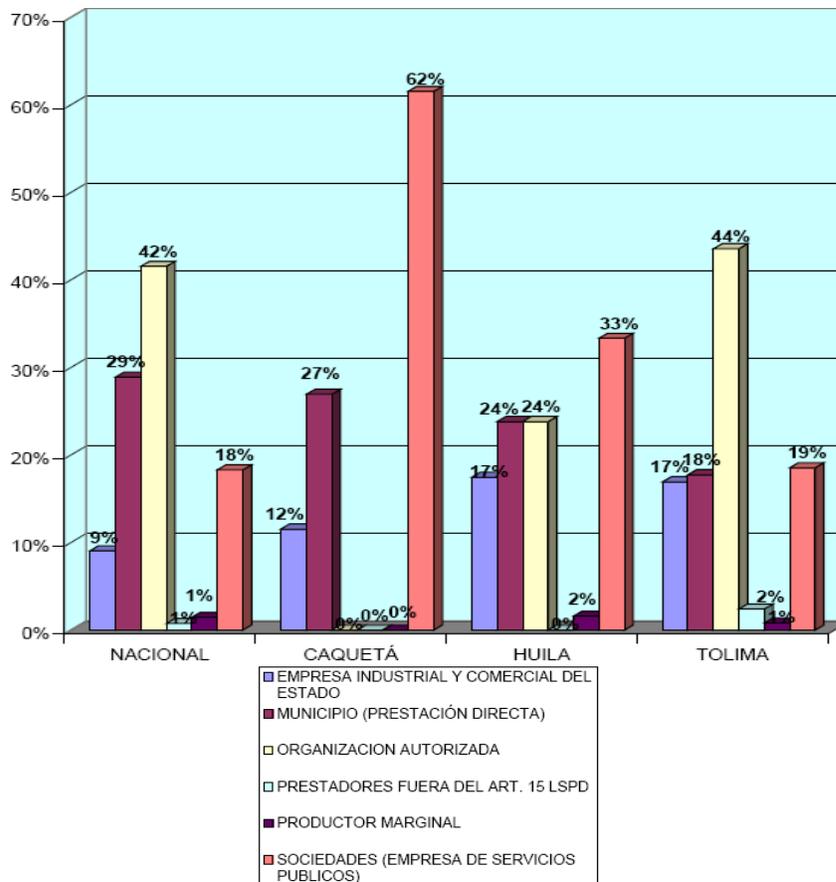
En la tabla No.13 y en la figura No. 7 representada en el gráfico de barras se presentan las características más importantes de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios en el Departamento del Huila. Es necesario hacer claridad que esta información es importante porque representa una oportunidad o una amenaza para la organización objeto de este estudio.

**Tabla 13. Caracterización de las empresas prestadoras de servicios públicos en Huila**

Tipo de prestador	Numero
Empresa industrial y comercial del estado	11
Municipio (prestación directa)	15
Organización autorizada	15
Prestadores fuera del Art 15 LSPD	0
Productor marginal	1
Sociedades (empresa de servicios públicos)	21
TOTAL	63

Fuente: SUI – DNP

**Figura 7. Caracterización de la empresas prestadores de servicios públicos en Huila**



Fuente: [www.huila.gov.co](http://www.huila.gov.co)

En relación a la calidad del agua potable<sup>7</sup> suministrada, en la Tabla No. 14 se muestra la información referente a la calidad del agua consumida en el Departamento de Huila basada en el reporte suministrado por el Sistema de Información de Vigilancia de la Calidad del Agua Potable – SIVICAP. En el Huila, los Municipios que cuentan con una calidad aceptable de agua potable son: Algeciras, Pital, Garzón, Guadalupe, Paicol, Palermo, Pitalito, Tesalia y Villavieja.

**Tabla 14. Calidad del agua potable**

Periodo	Sin información	Sin riesgo (IRCA 0-5)	Riesgo bajo (IRCA 5,1-14)	Riesgo medio (IRCA 14,1-35)	Riesgo alto (IRCA 35,1-80)	Inviabile (IRCA 80,1-100)	TOTAL
Ene a Ago. 2009	0	9	6	9	13	0	37

**Fuente:** [www.huila.gov.co](http://www.huila.gov.co)

En el aspecto financiero se destaca la información mostrada en la tabla No. 15 sobre las acciones ejercidas por la Superintendencia de Servicios Públicos en los municipios del Departamento y, en la tabla No. 16, la clasificación de las empresas de servicios públicos según el riesgo financiero reportado a 2008.

---

<sup>7</sup> Para complementar la información sobre la calidad del agua potable en Colombia es necesario conocer y acogerse a la **Resolución No. 2115 del 22 de junio de 2007 expedida por los ministros de la protección social y de ambiente, vivienda y desarrollo territorial** donde se señalan las características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano.

**Tabla 15. Acciones de la superintendencia de servicios públicos**

	Número de municipios total	Número de municipios con acuerdo de mejoramiento	% de municipios con acuerdo de mejoramiento
Huila	37	15	40

**Fuente:** [www.huila.gov.co](http://www.huila.gov.co)

**Tabla 16. Número de empresas en el Huila según el nivel de riesgo financiero**

	Alto	Medio	Bajo	Total
Huila	49	13	9	68

**Fuente:** [www.huila.gov.co](http://www.huila.gov.co)

Finalmente, en la tabla No. 17, se presenta la síntesis del impacto ejercido por las cinco variables consideradas determinantes en el entorno específico y su catalogación como una oportunidad o una amenaza.

**Tabla 17. Oportunidades y amenazas actuales del entorno Específico**

VARIABLE	Amenaza Mayor	Amenaza Menor	Oportunidad Menor	Oportunidad Mayor
1. Ejecución de recursos				X
2. Prestadores de servicios		X		
3. Calidad del agua	X			
4. Acciones de la superintendencia		X		
5. Aspectos financieros	X			

**Fuente:** Propia del estudio

#### 4.2.2.1. La matriz EFE

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos - EFE que posibilita sintetizar y evaluar las diversas dimensiones del entorno se ha utilizado la siguiente escala de medición: 1 equivale a una amenaza mayor; 2 equivale a una amenaza Menor; 3 equivale a una oportunidad menor; y, 4 equivale a una oportunidad Mayor.

Tal como se ilustra en la Tabla 18, el Acueducto Regional de Isnos no está aprovechando las oportunidades del entorno especialmente porque los clientes atendidos corresponden sólo al 20% de la totalidad del mercado existente en dicho municipio, es decir que no está respondiendo a las exigencias del mercado. Además, la empresa no está minimizando a través de alguna acción los posibles efectos negativos. El resultado de 2,48 indica que la empresa está un poco por debajo de la media que es 2.5 en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten o se minimicen las amenazas

**Tabla 18. Matriz EFE aplicada al Acueducto Regional de Isnos**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
Demanda potencial (Población Total)	0,15	4	0,6
Nivel de Gasto social	0,1	3	0,3
Estilos de vida	0,1	4	0,4
Tecnología Avanzada	0,13	3	0,39
Ejecución de recursos	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>			
Distribución de la Población	0,18	1	0,18
Calidad del agua	0,13	1	0,13
Aspectos financieros	0,12	1	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,48</b>

**Fuente: Propia del estudio**

#### 4.2.2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Por ser un instrumento que en palabras de Vidal (2004:140) “*es un instrumento que contribuye en la adaptación de la estrategia en una determinada organización*”. En cuanto a la ponderación a cada una de las variables FF y FI se le otorga un valor numérico de + 1 que es la calificación peor y + 6 que es la calificación mejor; a cada una de las variables VC y EA se les asigna una ponderación de -1 que es la valoración mejor y - 6 que es la valoración peor. En la tabla 19 se muestran los resultados de este ejercicio.

**Tabla 19. Matriz PEYEA**

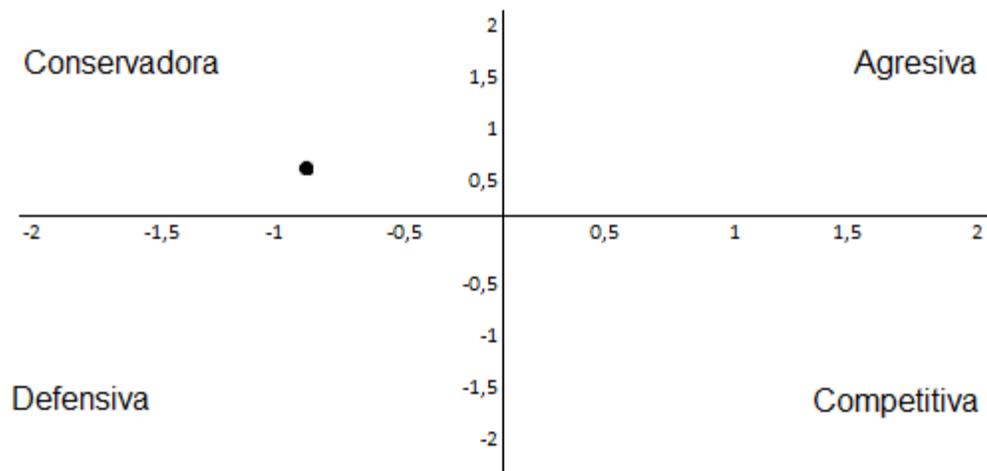
<b>POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Endeudamiento	2	Cambios tecnológicos	-2
Liquidez	4	Tasa de inflación	-4
Capital de trabajo	3	Variabilidad de la demanda	-1
Flujo de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-1
		Facilidad para salir del mercado	-6
		Elasticidad del precio de demanda	-1
		Riesgo que implica el negocio	-2
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-5	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto	-2	Potencial de ganancias	2
Lealtad de los clientes	-2	Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos	-5	Conocimientos tecnológicos	3
		Utilización de los recursos	3
		Facilidad para entrar en el mercado	1
		Productividad	4

**Fuente: Elaboración propia.**

- El promedio EA es de - 2,43 ( $-17/7 = - 2,43$ ).
- El promedio FI es de 2,57 ( $18/7 = 2,57$ ).
- El promedio VC es de - 3,5 ( $- 14/4 = - 3,5$ ).
- El promedio FF es de 3 ( $12/4 = 3$ ).
- Las coordenadas del eje X son la suma de VC más FI, es decir, - 0,93 que equivale a ( $- 3,5 + 2,57 = - 0,93$ ).
- Las coordenadas del eje Y son la suma de FF más EA, es decir, 0,57 que equivale a ( $3 - 2,43 = 0,57$ ).

En la figura 8 ilustra la ubicación en el plano cartesiano de la organización según los resultados obtenidos en la calificación.

**Figura 8. Matriz PEYEA**



**Fuente: Propia del estudio**

Según el cuadrante, la empresa se ubica en cuadrante conservador, lo que implica que lo más recomendable es mantenerse cerca de las competencias básicas y evitar riesgos excesivos. Se puede evidenciar que la empresa cuenta con una fortaleza relativamente baja y que no posee ventajas competitivas importantes. Con base en lo anterior las estrategias conservadoras a aplicar serían la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

### **4.3. Diagnóstico estratégico**

En el diagnóstico estratégico, posterior al análisis estratégico, es donde se generan las diversas estrategias organizacionales sean a nivel corporativo o a nivel de negocio como en el caso que nos ocupa.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz EFI donde se determinan las fortalezas y debilidades organizacionales y la matriz EFE donde se determinan las amenazas y oportunidades se procede a elaborar el análisis DOFA con la construcción de la matriz del mismo nombre.

La realización del análisis DOFA tiene la función de encontrar el mejor acoplamiento o ajuste entre las oportunidades, amenazas presentes en el entorno y las fortalezas y debilidades contextuales. En otros términos, dicho análisis permitirá determinar las estrategias que deben adoptarse. En la tabla No. 20 se muestran las cuatro diferentes estrategias que son las FO, FA, DO y DA.

Con las estrategias FO se pretende aprovechar las fortalezas que posee el Acueducto Regional de Isnos como son el conocimiento de la dirección en administración, el precio de los servicios, la participación en el mercado, el conocimiento de los procesos y el compromiso del personal con el futuro de la organización. Estas fortalezas permiten mejorar sustancialmente el funcionamiento de la organización.

#### **Tabla 20. Matriz DOFA**

<p align="center"><b>ANÁLISIS DOFA</b></p> <p align="center">ACUEDUCTO REGIONAL DE ISNOS – HUILA</p>	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda Potencial</li> <li>• Nivel de Gasto social</li> <li>• Estilos de vida</li> <li>• Tecnología Avanzada</li> <li>• Ejecución de recursos</li> </ul>	<p align="center"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de la Población</li> <li>• Calidad del agua</li> <li>• Aspectos financieros</li> </ul>
<p align="center"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Experiencia y responsabilidad del personal</li> <li>• Compromiso del personal con el futuro la organización</li> <li>• Conocimiento de los procesos</li> <li>• Conocimiento de la alta dirección en administración</li> <li>• Precio de los productos</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de mercado y desarrollo del servicio</li> <li>• Integración parcial</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de clientes por zonas.</li> <li>• Mejoramiento continuo organizacional</li> <li>• Normalización de los procesos organizacionales</li> </ul>
<p align="center"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de planta</li> <li>• Falta de capacidad de planeación</li> <li>• Programas de publicidad y promoción</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Tecnología en procesos</li> <li>• Falta Objetivos y estrategias claras</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración e implementación de planes de mercadeo y logística</li> <li>• Inversión en tecnología</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal experto en administración y finanzas</li> <li>• Inversión en tecnología</li> </ul>

**Fuente: Propia del estudio**

La estrategia de penetración de mercado y desarrollo del servicio debido a que la empresa cuenta con un mercado definido y tiene como oportunidad llegar a cubrir todo el total de la población, por lo tanto la organización debería, con la penetración de mercado, encontrar nuevos clientes para la prestación del servicio. La empresa para cubrir el mercado también puede implementar estrategias de Desarrollo de productos (servicios) donde el servicio prestado se diferencie con características de calidad y servicio.

Con la estrategia de integración parcial se busca la participación conjunta en otras empresas de servicios públicos como son el aseo y el alcantarillado y por medio de alianzas estratégicas con la alcaldía de Isnos quien es la responsable actual de estos dos servicios.

Las estas estrategias FA se utilizan para evadir las amenazas del entorno, aprovechando así las fortalezas de la empresa. Las estrategias propuestas son:

Segmentación de mercado por zonas que consiste en agrupar a los usuarios por zonas para facilitar la distribución del servicio de agua potable en los sectores rurales principalmente. Teniendo como patrón la cercanía en que se encuentren los consumidores y las variaciones que el agua pueda tener de un lugar a otro.

Mejoramiento continuo organizacional que reside en diseñar un programa para mejorar los procesos organizacionales permanentes o cotidianos, estando apoyados en una cultura que fomente el desarrollo del personal, la mejora en los procesos y la búsqueda de mejores métodos administrativos.

La normalización de los procesos organizacionales que hace referencia a direccionar la planta de tratamiento y mejorar en aspectos como la planeación estratégica, el control, la organización, recursos humanos y servicio al cliente con el fin de obtener acreditaciones de calidad.

Las Estrategias DO son estrategias de supervivencia en las que se trata de superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Las estrategias DO propuestas son:

Elaboración e implementación de planes de mercadeo y logística. Estructuración de planes donde se especifique la distribución de planta para el acueducto que conlleve al mejoramiento de la eficiencia organizacional y planes de mercadeo que posibiliten generar un alto grado de empatía y confianza con los usuarios, al final esto promueve la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la eficiencia en el servicio.

Nuevos procesos tecnológicos. Se pretende crear sistemas de información que mejoren los procesos administrativos para generar mayor desarrollo y eficiencia en la organización. El alcance de la sistematización se piensa que cubra los procesos internos en las áreas las áreas de contabilidad, facturación y archivo de datos, entre otros.

Las estrategias DA permiten postular alternativas estratégicas para sugerir la renuncia al logro dado una situación amenazante y débil que es difícilmente superable o que puede conllevar al fracaso absoluto. Las estrategias DA a desarrollar son:

Contratación de asesorías especializadas en finanzas a través de Outsourcing para que la empresa estructure sus flujos del dinero con la finalidad de obtener y gestionar los recursos de manera eficiente en pro del cumplimiento de sus objetivos.

Inversión en tecnología que permitirá mejorar los procesos de la empresa para brindar un servicio más oportuno y de calidad a la comunidad de Isnos.

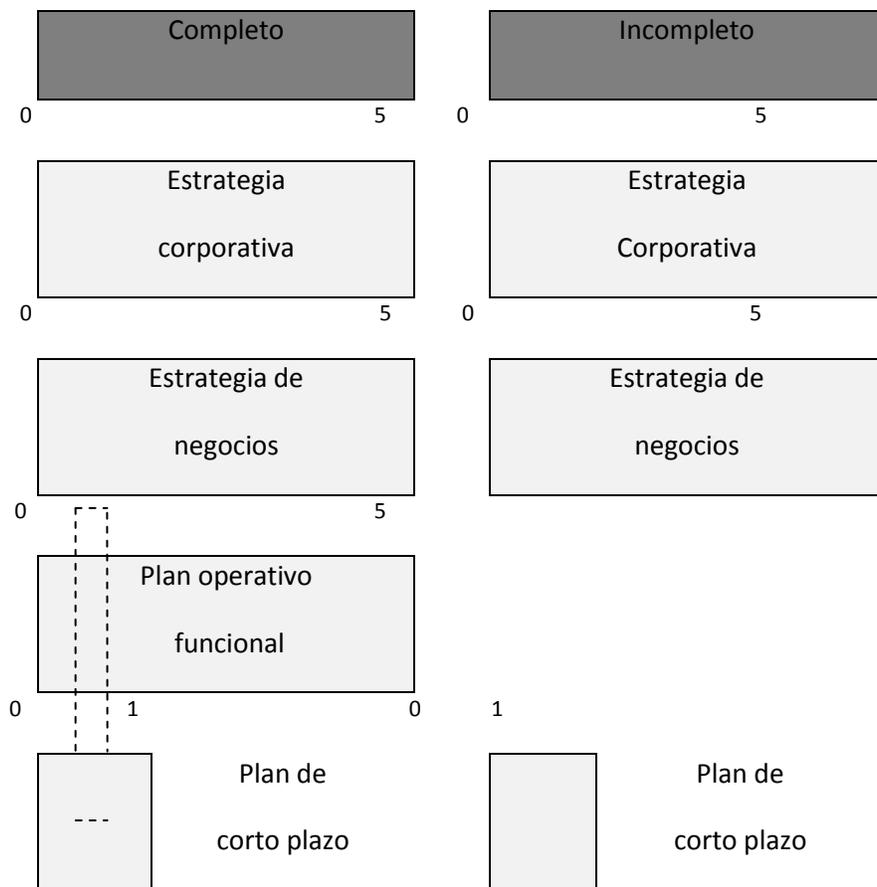
Entre las estrategias de negocio identificadas anteriormente que se identificaron en la matriz DOFA se seleccionaron como las de mayor importancia la normalización de los procesos organizacionales, la inversión en tecnología, penetración de mercado y desarrollo de productos.

Estas estrategias serán desarrolladas directamente en planes operativos obviando la elaboración de planes funcionales a consecuencia del menor tamaño de la organización que no permite tener una estructuración formal por áreas funcionales. Esto no significa que la empresa informal no esté distribuida bajo esta estructura y tácitamente se manejen las áreas de mercadeo, finanzas, tecnología, recursos humanos y tecnología. En consecuencia, se ha optado por elaborar planes operativos incompletos en vez de planes operativos completos como lo sugiere la literatura estratégica.

#### 4.4. Planes operativos

Los planes operativos son importantes debido a que ofrecen la oportunidad de traducir las estrategias planteadas, en nuestro caso para un solo negocio como es la prestación del servicio de agua para el consumo humano, en acciones concretas que respondan a las necesidades y soluciones del futuro organizacional, a lograr los principales objetivos y fomentar el pensamiento a largo plazo. A continuación y utilizando esquema de marco lógico se desarrollan los planes de tipo operativo para cada una de las estrategias formuladas.

**Figura No. 9. Sistema de planes convencional completo e incompleto**



**Fuente: Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. (P. 208)**

#### 4.4.1. Objetivo Estratégico 1. Penetración de Mercado.

Se pretende ampliar la cobertura del servicio de agua potable en el municipio de Isnos hasta alcanzar al 50% de la potencial población. Las acciones a desarrollar se muestran en la tabla No. 21.

**Tabla 21. Plan Operativo – Penetración de mercado**

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminal	Recursos		Indicador
				Valor nominal	Valor económico	
Investigación de mercados	Gerente	1	40	Papelería viáticos y transporte	\$100.000	Tiempo real de aplicación de la encuesta/ tiempo presupuestado
Diseño de plan técnico	Ingeniero civil	41	55	contrato	300.000	Tiempo real del plan técnico / tiempo presupuestado
Diseño e implementación de la mezcla de comunicaciones	Gerente	56	70	Contrato de publicidad	100.000	Recordación de marca.
Implementación del plan técnico	Ingeniero civil	56	106	contrato	10.000-15.000 millones	Tiempo real de la implementación del plan técnico / tiempo presupuestado
Diseño de planes de cobro	Gerente	41	55	Papelería Estados financieros	50.000	Tiempo real del diseño de plan de cobro / tiempo presupuestado
Evaluación de resultados	Gerente	106	110	Estados financieros Reporte de ventas		Clientes actuales/ clientes presupuestados

**Fuente: Propia del estudio**

#### 4.4.2. Objetivo Estratégico 2. Desarrollo de Producto.

Consiste en desarrollar aspectos complementarios al servicio de agua potable que permitan mejorar la atención y relación con los usuarios. Las acciones a realizar para el cumplimiento de esta estrategia se ilustran en la tabla 22.

**Tabla 22. Plan Operativo – Desarrollo de producto**

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminal	Recursos		Indicador
				Valor nominal	Valor económico	
Identificación de quejas del cliente actual a partir de la aplicación de una encuesta	Gerente	1	10	Papelería, Viáticos	50.000	Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Análisis y priorización de los datos obtenidos	Gerente	11	12	Resultados de la encuesta		Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Diseño del plan de mejora	Gerente	13	16	Análisis de los datos		Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Puesta en marcha de los nuevos servicios complementarios	Gerente	17	19	Diseño del plan		Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Evaluación de resultados	Gerente	19	20	Estados financieros Quejas y reclamos Reporte de ventas		Clientes satisfechos/total de clientes

**Fuente: Propia del estudio**

#### 4.4.3. Objetivo Estratégico. Inversión en Tecnología

Con el cumplimiento de este objetivo estratégico se busca mejorar la capacidad de producción de la planta por medio de la adquisición de nueva tecnología y la mejoramiento de la actual. En la Tabla No. 23 se desarrolla el esquema operativo para lograr el objetivo estratégico relacionado con la tecnología.

**Tabla 23. Plan Operativo – Inversión en tecnología**

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminal	Recursos		Indicador
				Valor nominal	Valor económico	
Conocer las necesidades tecnológicas de la empresa.	Gerente	1	10			
Indagar sobre tecnologías disponibles en el medio	Gerente	11	20	Internet Informe sobre necesidades tecnológicas de la empresa		Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Seleccionar la tecnología más adecuada.	Gerente	21	23			
Adquisición de la tecnología seleccionada	Gerente	24	29	Nueva tecnología	5-10 millones	Dinero utilizado/ dinero presupuestado
Montaje de la tecnología comprada	Técnico	30	40	Consignaciones Facturas	50.000	Tiempo que realmente demoró/ tiempo presupuestado
Evaluación del plan tecnológico	Gerente	40	42	Facturas de compra Informe de gestión tecnológica		Capacidad instalada actual/capacidad instalada anterior

**Fuente: Propia del estudio**

#### 4.4.4. Objetivo Estratégico. Normalización de los Procesos Organizacionales.

Al desarrollar este objetivo estratégico se pretende formalizar y normalizar todos los procesos y procedimientos de tipo administrativo y operativo desarrollados en la organización. En la Tabla 24 se ilustra el plan operativo para la estrategia de normalización de los procesos organizacionales.

Es importante mencionar que el modelo de proceso administrativo que actualmente se aplica al Acueducto Regional de Isnos – Huila abarca a la empresa como una totalidad, pasando sin contemplar la división en áreas funcionales porque su existencia es tácita.

**Tabla 24. Plan Operativo – Normalización de procesos organizacionales**

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha de terminal	Recursos		Indicador
				Valor nominal	Valor económico	
Recolectar información acerca de los procesos de la organización	Gerente	1	5			
Comparación de los posesos actuales de la empresa con modelos teóricos	Gerente	6	10	Internet Textos informes de procesos en la empresa	20.000	Tiempo utilizado/ tiempo estimado
Diseño de procesos y procedimientos	Gerente	11	15	Papelería	5.000	Tiempo utilizado/ tiempo estimado
Definición de funciones y áreas de la empresa.	Gerente	16	20	Papelería	5.000	Tiempo utilizado/ tiempo estimado
Socialización con los integrantes de la empresa	Gerente	21	25	Papelería	10.000	Comprensión y record amiento de los conceptos
Evaluación de resultados.	Gerente	26	28			Procesos y procedimientos formalizados/ procesos y procedimientos totales.

**Fuente: Elaboración Propia**

## 5. CONCLUSIONES Y SUGUERENCIAS

La formulación de un Plan Estratégico permitirá a la organización objeto de estudio, Acueducto Regional de Isnos – Huila, direccionar su idiosincrasia y sus estrategias organizacionales, logrando de esta forma el mejoramiento de su *Performance* y la adaptación y anticipación a las nuevas circunstancias imperantes en el entorno con el propósito obtener ventajas competitivas.

La definición del direccionamiento estratégico que contiene la misión y visión y aspectos fundamentales de la cultura organizacional son esenciales para que la organización edifique su presente y su proyección futura, por tanto, lo definido en el presente estudio es necesario formalizarlo, interiorizarlo y ponerlo en práctica en el menor tiempo posible. La interiorización de estos postulados dota a la organización de identidad y personalidad, siendo necesario que los integrantes de la organización participen y se sientan identificados generando mayor compromiso y sentido de pertenencia.

En el proceso de formulación estratégica se acopió toda la información concerniente al desarrollo de las actividades internas del Acueducto Regional de Isnos, así como lo relativo a su entorno, encontrando datos importantes que sustentan la propuesta realizada en el presente documento.

Al realizar el análisis interno y externo de la organización fue posible identificar oportunidades en el entorno y fortalezas al interior de la organización, a partir de las cuales se formulan estrategias encaminadas a aprovechar y potencializar. Además, la identificación de las debilidades y amenazas que deben minimizarse, enfrentarse o evitarse.

El diseño de planes operativos constituye el puente entre las estrategias corporativas y funcionales y las acciones a corto plazo que se deben seguir para su cumplimiento. A partir de las estrategias generales se desarrollaron los cuatro planes operativos utilizando

como esquema el marco lógico. Se detectó como esencial que el Acueducto Regional de Isnos - Huila fortalezca en sus finanzas aquellos rubros que le permitan llevar a cabo los planes operativos propuestos y hacer inversiones en conceptos que representen una maximización de los beneficios para la organización y para la sociedad en general.

Se sugiere al Acueducto Regional de Isnos – Huila promover campañas de salud, de consumo de agua potable y de racionalización del recurso vital que mejore su imagen en la región y su posicionamiento como una organización con gran sentido de responsabilidad social empresarial.

Desde la óptica académica la elaboración de un plan estratégico constituye un ejercicio que permite consolidar la fundamentación teórica con la praxis administrativa en un campo real de actividad. Para esto han sido valiosos las aportaciones de diversas disciplinas abordadas e lo largo del pensum de estudios en especial lo estudiado en las áreas de gerencia estratégica y metodología de la investigación.

Para finalizar, la realización de este plan estratégico ha sido de vital importancia porque permitirá disponer de un instrumento de reflexión estratégica, instrumento que debe ser revisado con cierta periodicidad. Se está planteando como un proceso que se ha iniciado y que se ha de continuar permanentemente con ídem metodología sobre la visión compartida. Es por esto que se debe buscar una base solida para afrontar las situaciones organizacionales presentes y el devenir donde nos desempeñamos.

## LISTA DE REFERENCIAS

ANSOFF, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, E.U.A.

BERMEO, J. R. (2010). *Notas de clase sobre gerencia estratégica*. FCCEA, Universidad del Cauca. Popayán.

BERMEO, J. R. Y BERMEO, E. A. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventaja competitiva. *Revista Estudios Gerenciales*, 94, pp. 81-103.

CALUSEWITZ, K. (2002). De la guerra. Librodot.com.

CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Maa, MIT Press

CUERVO GARCIA, A. (1999). *La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa*. Papeles de Economía Española, No. 78-79, pp. 35-55.

DAVID, R. F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11<sup>a</sup>. Ed.). México, D.F., México: Prentice Hall.

FRANCES, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, IESA.

HILL, C. W.L. y JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill.

HILL, C. W.L. y JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.

KAST, F. E. Y ROSENZWEIG, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. & VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F., México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

NEUMANN, J. VON y MORGENSTERN, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, Princeton, New York.

OGLIASTRI, E. (1998). *El estilo negociador de los latinoamericanos: Una investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia.

PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia*. México, CECSA.

SERNA, H. (2008). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos e índices de gestión*. Bogotá, Colombia, 3R Editores.

VIDAL, E. (2004). *Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Colombia, Ecoe.