

**DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA EMPRESAS  
PÚBLICAS DE LA CEJA E.S.P.**

HERNÁN ANDRÉS RAMÍREZ RÍOS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2007

**DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA  
PARA EMPRESAS PÚBLICAS DE LA CEJA E.S.P.**

HERNÁN ANDRÉS RAMÍREZ RÍOS  
C.C.15.384.657

Monografía como requisito para optar el Título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático  
HERNÁN DARIO CADAVID GOMEZ  
M.Sc.A Master en Ciencias de la Administración

Asesora Metodológica  
MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO  
Magíster en Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 19  
MEDELLÍN  
2007

## **AGRADECIMIENTOS**

**Expreso mis más sinceros y sentidos agradecimientos a:**

Dios por todos los dones con los cuales me ha dotado y por permitirme formarme como persona, profesional y especialista útil a la sociedad.

Las personas que conforman mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente en la realización de este trabajo de grado.

A La Empresa que lidero y todo los funcionarios como fuente inagotable de aprendizaje, crecimiento y realización.

La Dra. Maria Cecilia Arcila Giraldo y al Dr. Hernán Dario Cadavid Gómez, asesores por su valiosa y decidida orientación, colaboración e interés en el logro de los objetivos trazados.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	12
GLOSARIO	14
INTRODUCCIÓN	17
1. GERENCIA ESTRATÉGICA	19
1.1 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA	20
1.2 COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR	20
1.2.1 Integración de la intuición y el análisis	22
1.2.2 Adaptación al cambio	23
1.3 TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	23
1.3.1 Estrategias	23
1.4 DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN	25
1.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS	25
1.5.1 Fortalezas y debilidades internas	26
1.5.2 Objetivos a largo plazo	27
1.5.3 Estrategias	27
1.5.4 Objetivos anuales	28
1.5.5 Políticas	28

2.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
2.1	VENTAJAS DE GERENCIA ESTRATÉGICA	32
2.1.1	Beneficios financieros	34
2.1.2	Beneficios no financieros	35
2.2	MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	37
2.3	ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
2.4	¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER?	40
2.5	¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?	40
2.5.1	Visión contra misión	41
2.6	LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA EXTERNA	41
2.6.1	Fuerzas externas clave	42
2.6.2	El proceso de realizar una auditoría externa	43
2.7	GERENCIA	44
2.8	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	46
2.9	LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	46
2.10	GERENCIA SIN EL USO DE OBJETIVOS	47
3.	DISEÑO DEL MODELO PARA EMPRESAS PÚBLICAS DE LA CEJA E.S.P.	49
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	49
3.2	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	51
3.2.1	Misión	51
3.2.2	Visión	52
3.2.3	Política de Calidad	52

3.2.4	Objetivos de Calidad	52
3.2.5	Principios Corporativos	53
3.3	CUALES SON LAS CUESTIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA	55
3.4	COMPARATIVOS ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONÓMICA Y SOCIAL POR SERVICIOS EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.	58
3.5	ANÁLISIS DE VARIABLES (POLÍTICAS, ECONÓMICAS, SOCIALES, TECNOLÓGICAS, AMBIENTALES (PESTA)	59
3.5.1	Fuerzas Externas Clave	57
3.5.2	Fuerzas Competitivas	65
3.6	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE TECNOLÓGICO COMPETITIVO	70
3.7	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	71
3.8	INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR	72
3.9	AMBIENTE NORMATIVO	77
3.10	BARRERAS DE ENTRADA	78
3.11	INTENSIDAD EN CAPITAL O MANO DE OBRA	79
3.12	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS. CICLOS QUE ENFRENTA	79
3.13	POSICIÓN COMPETITIVA. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR	85
3.14	INFORMACIÓN RELEVANTE DEL SECTOR	90
3.15	TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS	98
3.16	SITUACIÓN DEPARTAMENTAL	101
3.16.1	Balance Sectorial	102

3.16.2	Asuntos Pendientes	103
3.17	INVERSIONES PARA ALCANZAR LAS METAS VISIÓN 2019	107
3.18	ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	107
3.19	ETAPA I: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN	109
3.19.1	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	109
3.19.2	La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	114
3.19.2.1	Aspectos Administrativos	115
3.19.2.2	Estructura Administrativa	116
3.19.2.3	Información Financiera y Comercial	118
3.19.2.4	Planes de Capitalización y Alternativas de Financiación	136
3.20	ETAPA II: ETAPA DE AJUSTE	144
3.20.1	La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)	145
3.20.2	La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	150
3.21	ETAPA III: ETAPA DE DECISIÓN	160
3.21.1	La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	160
4.	PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA ASUNTOS RELACIONADOS CON LAS ÁREAS PRINCIPALES	170
5.	CONCLUSIONES	181
	BIBLIOGRAFÍA	183

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Las funciones básicas de la gerencia	45
Cuadro 2. Comparativos estado de actividad financiera, económica y social	58
Cuadro 3. Variables Económicas Claves por controlar	61
Cuadro 4. Variables Gubernamentales y políticas sobresalientes	62
Cuadro 5. Variables culturales, sociales, geográficas y demográficas esenciales	63
Cuadro 6. Infraestructura Telecomunicaciones	96
Cuadro 7. Infraestructura de Energía	97
Cuadro 8. Coberturas de Agua Potable en Antioquia incluyendo Valle de Aburra	102
Cuadro 9. Ingresos Anuales	107
Cuadro 10. Esquema analítico para la formulación de la estrategia	108
Cuadro 11. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	111
Cuadro 12. Planta de Cargos	116
Cuadro 13. Indicadores de Gestión	122
Cuadro 14. Matriz (PEEA) – Posición Estratégica y evolución de la acción	158



## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Dirección estratégica	32
Figura 2.	Prestador del servicio de aseo por tipo de prestador – año 2006	98
Figura 3.	Prestadores de acueducto y/o alcantarillado por tipo de prestador año 2006	99
Figura 4.	Información Financiera y comercial	119
Figura 5.	Principales Usuarios, Participación y Grado de Dependencia, Composición por Estrato o Clasificación Económica	124
Figura 6.	Interpretación gráfica (PEEA) EE.PP. de La Ceja E.S.P.	159

## RESUMEN

Este trabajo constituye una aproximación al estudio de uno de los temas más importantes de la administración de empresas, como es la Gerencia o Dirección estratégica. Su relevancia parte de ser el centro de las principales decisiones administrativas, financieras, técnicas y operativas entre otras, en el ámbito teórico, y en la práctica constituye uno de los campos sobre los cuales se decide a diario en la gestión gerencial de todas las empresas.

Tanto La Gerencia estratégica, como la aplicación adecuada del modelo propuesto para alcanzar las metas organizacionales soporta su actuar en el conocimiento pleno de la organización y de los diferentes factores tanto internos como externos que pueden afectar la buena marcha de la empresa y para los cuales se deben preparar estrategias para la movilización de las estrategias con tácticas adecuadas y demás herramientas de análisis para la correcta y oportuna toma de decisiones con altos criterios de generación de valor.

Este trabajo consta de los siguientes capítulos todos dentro de un marco teórico y práctico a nivel general: El primer capítulo presenta todo lo relacionado con la dirección estratégica, sus orígenes y etapas, algunos términos claves de la gerencia estratégica y la importancia de los estrategas, se hace una breve introducción a todo lo que significa el tema estratégico en las organizaciones. En el segundo capítulo se aborda el modelo como tal, sus ventajas, desventajas, beneficios y algunos errores que se cometen en la Gerencia Estratégica, explicando en forma resumida cada uno de ellos. En el tercer Capítulo se explica paso a paso, de manera clara y detallada la aplicación del modelo para la empresa, considerando diferente información relevante para la aplicación de las diferentes etapas, partiendo del conocimiento de la organización, de el entorno en

el cual compite, de sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas y se aplican las diferentes matrices propuestas para el diseño de estrategias con las políticas a implantar y por ultimo el tema de la implantación y evaluación de las estrategias analizando su importancia para la empresa.

El desarrollo del presente trabajo de Gerencia Estratégica, permitirá a los estrategas adquirir habilidades, disponer de herramientas y potenciar destrezas en su delicada responsabilidad de vislumbrar el entorno para generar espacios de pensamiento y reflexión estratégica que permitan la formulación e implantación de una adecuada estrategia que genere una ventaja competitiva sostenible y una verdadera cultura de la Planeación en los Directivos tanto presentes como futuros de EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., para consolidarla como una Empresa modelo en la gestión estatal con altos criterios de Generación de valor para todos los grupos de interés y con alto grado de responsabilidad social empresarial.

## **ABSTRACT**

This work is an approach to the study of one of the most important topics in the business administration, as it is the Management or strategic management have relevance being the center of the main administrative, financial, technical and operative decisions among other, in the theoretical environment, and in the practice constitutes of the fields on which decides every day in the managerial administration of all the companies.

So much The strategic Management, as the appropriate application of the pattern proposed to reach the organizational goals supports its acts in the full knowledge of the organization and the different factors as internal as external that can affect the good march of the company and for which strategists should be prepared for the mobilization of the strategies with appropriate tactics and other analysis tools for the correct and opportune takes of decisions with high approaches of generation of value.

This work consists of the following chapters all inside a theoretical and practical mark at general level: The first presents all the related with the strategic management, their origins and stages, some strategical terms of the management and the importance of the strategists, a brief introduction is made to all that means the strategic topic in the organizations. In the second surrender the pattern is approached like such, their advantages, disadvantages, benefits and some mistakes that are made in the Strategic Management, explaining in summarized form each one of them. In the third is explained step by step, in a clear and detailed way the application of the pattern for the company, considering different excellent information for the application of the different stages, staring of the organization environment knowledge for which competes, their strengths and

weaknesses, as well as opportunities and threats and the different wombs are applied for the design of the strategies with the politicians to implant and lastly the topic of the installation and evaluation of the strategies analyzing their importance for the company.

The development of the present work of Strategic Management, will allow the strategists to acquire abilities, having tools and to maximize dexterities in its delicate responsibility of glimpsing the environment to generate spaces thoughtro and strategic reflection that allow the formulation and installation of an appropriate strategy that generates a sustainable competitive advantage and a real culture of the Planeación in the Directive as present as futures of EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., to consolidate it like a company model in the state administration and high degree of social managerial responsibility.

## GLOSARIO

**ANALÓGICO:** Que se haga un adecuado uso de la experiencia adquirida.

**CAPACIDAD DE CONVOCATORIA:** Conformar equipos de alto desempeño, rodearse de los mejores para sacar adelante los proyectos.

**CONCEPTUAL:** Abstraer de la realidad, interpretar el entorno, partiendo de la base que lo que no conceptuó no es posible de mejorar.

**CREATIVO:** Tomar decisiones rápidas, de acuerdo a las circunstancias planteadas, nuevas formas y alternativas de ver las cosas.

**CRECIMIENTO:** Determina la participación de mercado de una empresa en un sector, así como el mejoramiento permanente de sus indicadores que le determina una estabilidad para afrontar los retos del mercado.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** El direccionamiento estratégico constituye un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador; es la fuerza que alinea todos los planes y decisiones de la Organización.

Se puede entender como la búsqueda y elección de una alternativa estratégica fundamental que regirá el rumbo de la Organización.

Adicionalmente prevé la búsqueda y elección de una ventaja competitiva sostenible en el negocio (o los negocios), mediante el análisis apropiado de los planteamientos de la competencia y el mercado

**GESTIÓN DEL PRESENTE:** Saber gestionar de manera correcta el día a día de la organización en su conjunto.

**OBJETIVOS:** Son los grandes QUE'S de la empresa. Definen los blancos a los que deben apuntar todos los esfuerzos.

**OBJETIVOS EMPRESARIALES:** Son los fines básicos que busca cualquier empresa en un entorno de mercado y esta resumidos en los elementos principales denominados SUCRE:

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Aceptar que todo es cuestionable, desconfiar del éxito, dialogar sobre temas difíciles, construir un ambiente de aprendizaje permanente, confrontar los supuestos que son modelo mental. Tener pensamiento estratégico permite construir organizaciones comunidades y sociedades mas abiertas que se retroalimenten del entorno.

**PROYECTOS O PLANES DE ACCIÓN:** Son la operacionalización de las estrategias definidas en un marco de tiempo definido: corto, mediano o largo plazo.

**RENTABILIDAD:** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un activo y el capital invertido en su adquisición.

**SUPERVIVENCIA:** A nivel empresarial se define como la capacidad de una empresa para sostenerse y enfrentar la competencia en todas sus modalidades logrando superar las expectativas de los clientes.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Porter define la ventaja competitiva sostenible como: El valor que una empresa es capaz de crear y utilizar frente a sus competidores, siendo ese valor mayor que el costo que implique el poseer dicha ventaja.

- El cliente valora lo que la empresa le entrega.
- La competencia no lo entrega de igual manera.
- La empresa esta en capacidad de sostener en el tiempo los elementos de su ventaja y complementarlos para su fortalecimiento en el corto y mediano plazo.



## INTRODUCCIÓN

Siempre se ha tenido el pensamiento, de que la única forma de modificar las organizaciones ha sido implementando métodos que nunca tienen como fin mejorar el posicionamiento y competitividad de las Empresa en todos sus niveles o siempre se mejora internamente en algunos aspectos pero nunca estarán en función del cliente, generando esto muchas veces no cambios positivos, sino verdaderas crisis organizacionales de supervivencia y competitividad de las Empresas.

Las empresas deben realizar un abordaje mas activo que reactivo en su industria y en su sector en su ánimo de luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de solo responder a los acontecimientos.

El presente trabajo el cual ha sido realizado de manera disciplinada, responsable, comprometida, organizada y con un profundo sentido de cambio, plasma claramente los aspectos más importante sobre la actual estructura organizacional de EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., sus políticas, su entorno de operabilidad, propuestas a la organización, sus valores y ventajas y ante todo su gran compromiso de servicio los cuales contribuyen día a día al desarrollo de la Empresa, teniendo como presente criterios adecuados que sobre el modelo de dirección estratégica con visión de avanzada han sido desarrollados como estudiante de la Especialización en Alta gerencia.

EE.PP. DE LA CEJA E.S.P. es una empresa joven, la cual desde su creación siempre a forjado al cultura de la calidad, eficiencia y la creación de valor en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado, aseo y alumbrado publico, es por esto que es nuestro compromiso trasmitirle a los demás miembros

de la organización la importancia de este modelo con el fin de que se siga buscando día a día mejorar el posicionamiento empresarial a través de la mejora continua, la búsqueda de la supervivencia, crecimiento, proyección, consolidación, fortalecimiento y generando una estabilidad económica y social ajustado con altos criterios de responsabilidad social empresarial.

Espero que como parte integrante del nuevo modelo de gestión estratégica a implantar y con la información aquí escrita sea esta de gran relevancia y utilidad para toda la organización y que se constituya en herramienta de gran valor para el apoyo gerencial en la acertada toma de decisiones que requiere la implantación del Nuevo modelo de Gerencia Estratégica que responda a las necesidades empresariales, tanto en el entorno tecnológico, ambiental y global que garantice su posicionamiento empresarial en el departamento de Antioquia como la mejor empresa de servicios públicos domiciliarios.

## 1. GERENCIA ESTRATÉGICA

*La Gerencia estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos<sup>1</sup>. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza es sinónimo del término *planeación estratégica*. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

---

<sup>1</sup> Fred R. David. Conceptos De Administración Estratégica. Novena Edición

## **1.1 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

El *proceso de dirección* estratégica presenta tres etapas: LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. La *formulación & la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

## **1.2 COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR**

Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los términos como *objetivos, misión, fortalezas y debilidades* se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el *New World Dictionary, de Webster* la estrategia es “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. La palabra *estrategia* procede del griego *estrategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* (“el ejército”) y *ago* (“dirigir”). La historia de la planeación estratégica comienza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es “obtener una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido

muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategias de negocios de hoy día. Las empresas de negocios y las organizaciones militares tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una empresa es incorrecta (ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo será insuficiente para lograr el éxito. El éxito militar o de negocios no es por lo general el resultado feliz de estrategias accidentales; más bien, el éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones. El elemento de sorpresa proporciona grandes ventajas competitivas en la estrategia tanto militar como de negocios; los sistemas de información que ofrecen información sobre las estrategias y los recursos de los oponentes o los competidores son también de importancia vital.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implanta y evalúa con una idea de *competencia*, mientras que la primera se basa en una noción de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia de negocios son tan similares que muchas técnicas de dirección estratégica se aplican en ambos por igual. Los estrategias de negocios tienen acceso a información valiosa que los ideólogos militares han refinado con el paso del tiempo. La formulación e implantación de una estrategia superior puede vencer la superioridad de un oponente en cuanto a números y recursos.

Tanto las empresas de negocios como las organizaciones militares deben adaptarse al cambio y mejorar en forma constante para ser exitosas. Con mucha frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando sus condiciones ambientales y competitivas indican la necesidad de un cambio.

**1.2.1 Integración de la intuición y el análisis.** El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles.

Aunque algunas empresas de hoy día sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

La forma de pensar: “ya tomé mi decisión, no me molesten con los hechos”, no es dirección por medio de la intuición, sino dirección por medio de la ignorancia.

Hoy día, la velocidad del cambio, da lugar a un mundo de negocios en el que las prácticas habituales de dirección en las empresas son cada vez más inadecuadas. Cuando los cambios ocurrían con lentitud, la experiencia por sí sola era una guía apropiada. Sin embargo, las filosofías de dirección basadas en la intuición y la

experiencia son inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y producen consecuencias importantes e irreversibles.

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

**1.2.2 Adaptación al cambio.** El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Consideremos por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

### **1.3 TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de analizar con mayor profundidad la Gerencia estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

**1.3.1 Estrategas.** Los *estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “Todos los estrategas tienen que ser

directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección.



## 1.4 DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración;

Las *declaraciones de la misión* son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

## 1.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS

Las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un

tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

**1.5.1 Fortalezas y debilidades internas.** Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en

elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

**1.5.2 Objetivos a largo plazo.** Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

**1.5.3 Estrategias.** Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las

finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

**1.5.4 Objetivos anuales.** Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

**1.5.5 Políticas.** Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades

o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

## 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso, este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo<sup>2</sup>.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

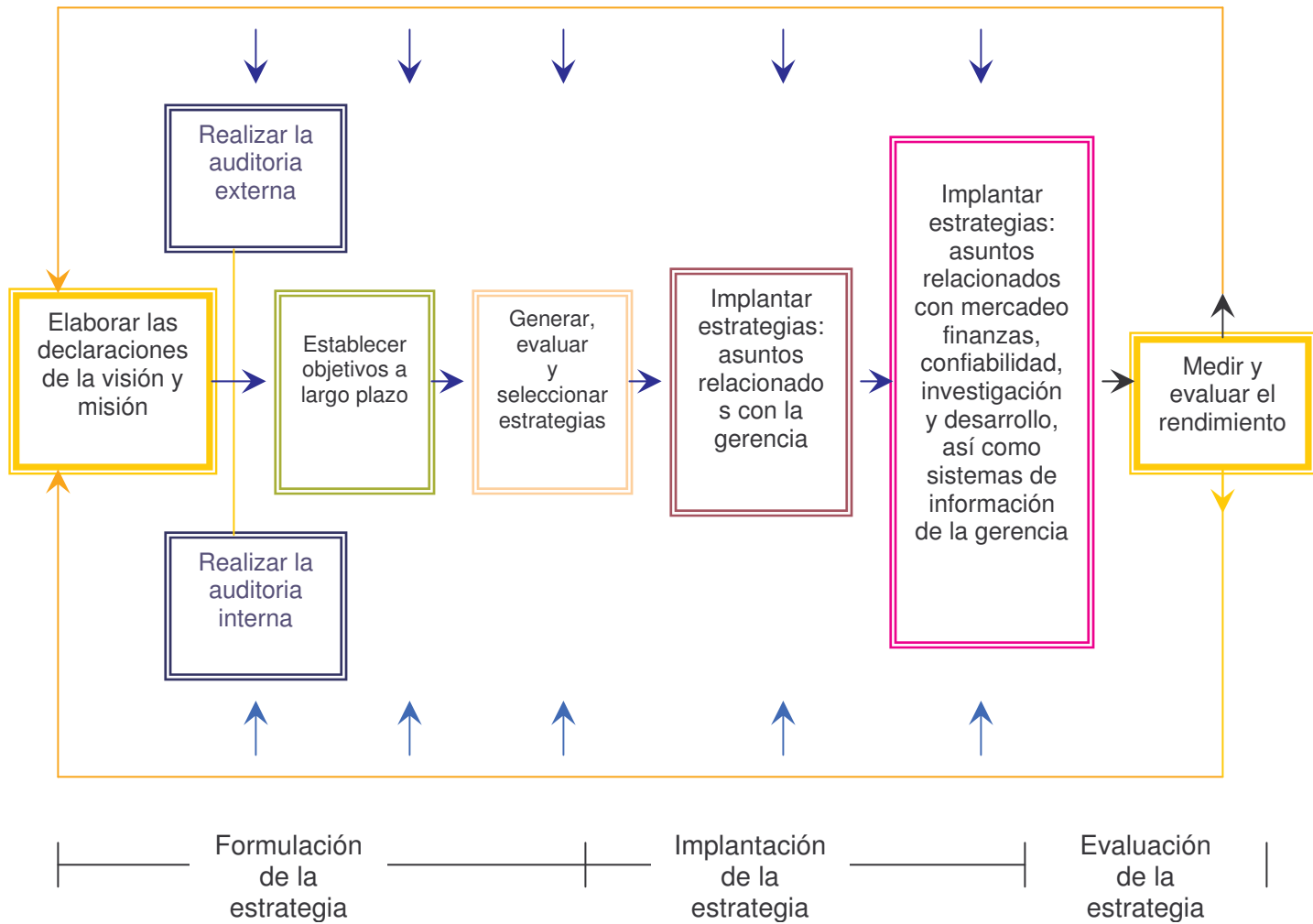
---

<sup>2</sup> Ibid.,

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como *retiros*. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación.

Figura 1. Dirección estratégica



## 2.1 VENTAJAS DE GERENCIA ESTRATEGICA

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.



Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica. *La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes.

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El *otorgamiento de poder* es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación

y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado. Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en “propietarios” de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

**2.1.1 Beneficios financieros.** Es claro que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras. Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

**2.1.2 Beneficios no financieros.** Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La dirección estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de

dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

La dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

## 2.2 MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- *Estructuras de recompensa inadecuadas.* Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis.* Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que con no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo.* Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- *Demasiado costosa.* Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- *Pereza.* Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- *Contentos con el éxito.* En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

- *Temor al fracaso.* Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- *Confianza excesiva.* Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- *Experiencia previa desagradable.* Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- *Interés en sí mismo.* Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- *Temor a lo desconocido.* Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- *Diferencias honestas de opinión.* Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.

- *Sospecha*. Los empleados no deben confiar en la gerencia.

### **2.3 ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

Muchas veces el diseño de la estrategia no recibe la suficiente atención y otras solamente se que en la formulación<sup>3</sup>.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.

---

<sup>3</sup> Revista Dinero Edición Especial Management, Plantación Estratégica Febrero 17 De 2006

- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.

## **2.4 ¿QUE QUEREMOS LLEGAR A SER?**

Los gerentes y ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

## **2.5 ¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?**

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros



y cientos de artículos. La *Harvard Business Review* ha denominado a Drucker como “el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo”.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.

**2.5.1 Visión contra misión.** Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la *declaración de la visión lo hace “¿Qué queremos llegar a ser?” Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión.*

## **2.6 LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA EXTERNA**

El propósito de una *auditoria externa* es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término *definida*, el objetivo de la auditoria externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

**2.6.1 Fuerzas externas clave.** Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. La figura 3-2 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado.

La suerte corrida por algunas de las empresas mas grandes y mejor gestionadas del mundo durante los años setenta y principios de los ochenta se puede atribuir a

los cambios radicales que se han registrado en sus respectivos entornos competitivos, así como en la incapacidad de sus directivos para preverlos<sup>4</sup>.

**2.6.2 El proceso de realizar una auditoria externa.** El proceso de llevar a cabo una auditoria externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. La participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Para realizar una auditoria externa, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información, como revistas especiales y de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar informes de detección periódicos a un comité de gerentes encargado de llevar a cabo la auditoria externa. Este abordaje proporciona un flujo continuo de información estratégica oportuna y permite la participación de muchos empleados en el proceso de auditoria externa. El Internet ofrece otra fuente para recabar información estratégica al igual que lo hacen las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones del equipo de trabajo para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo

---

<sup>4</sup> Líderes Del Management. Dirección. C.K. Prahalad Estrategia Corporativa. Deusto

a todos los integrantes del equipo de gerencia que clasifiquen los factores identificados del **1 al 20**; es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada, la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

## **2.7 GERENCIA**

Las *funciones de la gerencia* consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control. La tabla siguiente ofrece una perspectiva general de estas actividades.

**Planeación.** La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio, y la *planeación* es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros la planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

Cuadro 1. Las funciones básicas de la gerencia

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CUANDO ES MÁS IMPORTANTE
Planeación	<p>La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas. La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.</p>	Formulación de la estrategia
Motivación	<p>La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando <i>así</i> el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes</p>	Implantación de la estrategia
Factor humano	<p>Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.</p>	Implantación de la estrategia
Control	<p>El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones</p>	Evaluación de la estrategia

## **2.8 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las hachones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

## **2.9 LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un limite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel, en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma

de decisiones. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevaran a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o un individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; mas bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

## **2.10 GERENCIA SIN EL USO DE OBJETIVOS**

Un educador desconocido dijo en cierta ocasión: “si cree que la educación es costosa pruebe la ignorancia”. La idea tras este dicho se aplica también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de “dirigir sin objetivos.”

- Gerencia por extrapolación. Se adhiere al principio “si no esta roto, no es necesario arreglarlo.” La idea es mantenerse siempre haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien.
- Gerencia por crisis. Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Puesto que existen una gran cantidad de crisis y problemas por resolver para cada persona y empresa , los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a resolver los problemas mas urgentes. En realidad, la gerencia por crisis es una forma de reaccionar mas que de actuar, permitiendo que sean los acontecimientos los que

dicten las decisiones que debieran tomar los gerentes as como el momento de tomarlas.

- Gerencia por ideas subjetivas. Se fundamenta en la idea de que no existe un plan general para decir el camino a seguir y lo que se debe hacer, solo haz lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer. En pocas palabras, “haz lo que quieras como mejor sepas hacerlo.” (esta forma de gerencia se conoce en ocasiones como la estrategia misteriosa hacia la toma de decisiones porque los subordinarios tienen que imaginar lo que sucede y porque).
- Gerencia por esperanza. Se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces, esperamos que nuestro segundo (o tercer) intento si sea exitoso. Las decisiones se toman como la esperanza de que las predicciones funcionaran y que los buenos tiempos están a la vuelta de la esquina, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado!.



### **3. DISEÑO DEL MODELO PARA EMPRESAS PÚBLICAS DE LA CEJA E.S.P.**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., es una empresa industrial y comercial del estado, con autonomía administrativa y patrimonio propio, creada por el Concejo Municipal de La Ceja del Tambo, para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, gas energía eléctrica y demás actividades complementarias, en el territorio nacional, en cumplimiento de la ley 142 de 1994 y aquellas que la modifiquen o adicionen.

La empresa fue creada mediante Acuerdo 032 de noviembre de 1996 e inicio su etapa de desarrollo institucional en abril de 1997.

Durante esta etapa se planeó y ejecutó toda su estructuración administrativa y jurídica, además de realizarse toda planeación financiera que hoy se encuentra en ejecución y en constante evaluación, sobre todo en el cumplimiento de las metas de inversión financiera sin que se asuman riesgos de suficiencia financiera.

Las grandes transformaciones políticas y el proceso de descentralización en marcha, exigen muchas reflexiones sobre el desarrollo de los municipios, para ello es necesario establecer y desarrollar nuevos instrumentos técnicos y operativos que decanten las intenciones del reciente modelo de organización del estado. En muchas empresas estos instrumentos existen en forma normativa sin establecer la relación e interdependencia entre ellos y entre la visión empresarial y la argumentación técnica.

Empresas Publicas de La Ceja E.S.P., nació con esa visión, pero se degrado una vez la anterior gerencia terminaba su periodo de gestación. En ese sentido una visión empresarial se convirtió en una visión netamente política que causo, y aún sigue causando serios traumatismos a la entidad, traumatismos que por fortuna se les ha colocado al frente un equipo con visión futurista y unos empleados con sentido de pertenencia.

Hubo entonces necesidad de reestructurar la institución en esta nueva etapa administrativa. En esta etapa de desarrollo institucional se estructuró y colocó en marcha:

- La estructura organizacional de la empresa, la cual se encuentra actualmente con el 100% de los cargos ocupados.
- Hubo necesidad de estructurar nuevamente todos los manuales y reglamentos que requería la empresa para funcionar de conformidad con las normas legales, la protección de los derechos de los trabajadores y los clientes de la empresa. Estos documentos se han venido ajustando a las necesidades de la Empresa y a los cambios legales para una acertada ejecución de los mismos.

Todos los proyectos y programas a liderar por las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P., se encuentran inmersos en el Plan de Desarrollo del Municipio, en ese sentido se puede afirmar que su plataforma de gestión es totalmente programática, donde se establece en forma transparente la viabilidad técnica y el beneficio colectivo de las ejecuciones probables, donde se representa una actitud política de compromiso y donde los electores y/o comunidad toman posición de veedores frente a los programas de gestión expuestos. En estos programas las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P. prestan en la actualidad los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo y por medio de convenio interadministrativo con el Municipio se administra el servicio de alumbrado público,

servicio este no considerado domiciliario por la regulación existente. Cada uno de los servicios tiene su propia connotación en las que vale la pena mencionar:

**SERVICIO DE ACUEDUCTO:** Consiste en el suministro de agua potable a todos los hogares a través de toda una gran infraestructura conformada por bocatomas, redes de abastecimiento, plantas de tratamiento y redes de distribución entre otras.

**SERVICIO DE ALCANTARILLADO:** Consiste en la recolección, transporte y tratamiento de las aguas residuales generadas por hogares, industrias entre otros. Este sistema está conformado por una gran infraestructura compuesta por redes colectores e interceptores por los cuales se transportan las aguas residuales a la planta de tratamiento, sistema netamente biológico que consta de 2 lagunas anaerobias y una facultativa.

**SERVICIO DE ASEO:** Consiste en el barrido y la limpieza de vías y áreas públicas, la recolección, transporte y disposición final de los residuos inservibles, y el aprovechamiento de los orgánicos e inorgánicos, actividades que se enmarcan dentro del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

**SERVICIO DE ALUMBRADO PÚBLICO:** Consiste en la iluminación de vías y áreas públicas, mantenimiento y expansión del sistema que no estén a cargo de ninguna persona natural o Jurídica con el fin de generar espacios nocturnos para la libre circulación.

## **3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

**3.2.1 Misión.** EE.PP. de LA CEJA E.S.P trabaja por la prestación eficiente de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Alumbrado Público, con un nivel de excelencia óptimo, que garantice la satisfacción de

nuestros usuarios, generando los rendimientos económicos suficientes para atender su crecimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y al desarrollo sostenible de las áreas donde actúe.

**3.2.2 Visión.** Las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P. se posicionarán como una organización líder en la región del Oriente Antioqueño en la prestación de los servicios públicos, con un nivel de excelencia que satisfaga las necesidades y fortalezca la lealtad de los usuarios, a través de la optimización de sus procesos de gestión, el compromiso con la calidad, cobertura y responsabilidad social.

**3.2.3 Política De Calidad.** EE.PP de la Ceja E.S.P. tiene como compromiso prestar de forma eficiente los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Alumbrado Público, cumpliendo con la normatividad legal vigente, mejorando continuamente los procesos y contando con un personal competente para satisfacer a los usuarios, generando sostenibilidad que contribuya a mejorar la calidad de vida de la comunidad, en armonía con el ambiente.

#### **3.2.4 Objetivos de Calidad**

- Garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos mediante el Sistema de Gestión de Calidad, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias con la participación y compromiso del mejor talento humano.
- Asegurar una gestión ambiental en la empresa, consecuente con el desarrollo sostenible.
- Establecer una cultura de mejoramiento continuo frente a la productividad y eficiencia en los procesos.

- Lograr que los procesos, a todo nivel, aseguren el cumplimiento de la normatividad legal vigente.
- Asegurar la capacidad técnica, administrativa y financiera para responder a las necesidades de nuestros usuarios.

### **3.2.5 Principios Corporativos**

- **IGUALDAD:** Todos los actores de las Empresas Públicas de La Ceja del Tambo, orientamos nuestras actividades hacia el interés general sin excluir ningún grupo o persona. Para tal fin promovemos acciones justas para que las condiciones de igualdad sean reales adoptando medidas a favor de grupos discriminados o marginados.
- **MORALIDAD:** Nuestras actuaciones se realizan cumpliendo los preceptos legales y constitucionales e impregnando cada acto con los principios éticos y morales que deben regir toda sociedad culta y humana.
- **EFICACIA:** Colocamos todos los esfuerzos y medios lícitos para ser oportunos y positivos en los resultados encaminando toda gestión hacia el logro de los objetivos de la organización.
- **EFICIENCIA:** Trabajamos porque los resultados de nuestra gestión se logren de manera oportuna y cumplan adecuadamente con los objetivos y metas de la organización.
- **ECONOMÍA:** Promovemos que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de las metas y objetivos institucionales y comunitarios.

- **CELERIDAD:** Estamos permanentemente atentos a responder oportunamente a los requerimientos y necesidades del ente territorial y la comunidad, razón de ser de la entidad.
- **IMPARCIALIDAD:** Ni los usuarios del servicio, ni los ciudadanos en general, podrán sentirse afectados en sus intereses, o ser objeto de un trato desigual en la prestación de los servicios.
- **PUBLICIDAD:** Procuramos por todos los medios lícitos informar oportunamente a la comunidad sobre nuestros actos así como a los organismos de control y quien lo requiera sobre la actuación general de la entidad.
- **VALORACIÓN DE LOS COSTOS AMBIENTALES:** En todo el conjunto de operaciones o tareas de la organización que tiene que ver con la prestación de servicios públicos domiciliarios, tenemos especial cuidado en la conservación de los ecosistemas y del medio ambiente.

Propone el grupo de análisis que a dichos principios se le agreguen dos más, siendo esto el principio de **COMPETITIVIDAD** y **PERTENENCIA**.

- **COMPETITIVIDAD:** Nuestros actos se encaminan a brindar unos servicios con altos grado de responsabilidad y respeto por la competencia en la que observamos la razón más valedera para procurar ser cada día mejores.
- **PERTENENCIA:** Cada actor es importante y necesario en el desarrollo de la misión de la organización, por eso se trabaja permanentemente para que el ambiente sea el medio de crecimiento individual de cada uno de los servidores; con ello generamos dosis altas de pertenencia por la institución y por ende una imagen excelente en la comunidad.

### **3.3 CUALES SON LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA**

Venta de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo:

- Crecimiento, expansión y renovación de infraestructura e inventario.
- Direccionamiento de Inversión Social o RSE.
- Negociación de fajas y reforestación de fuentes abastecedoras.
- Gestión de merced de aguas.
- Gestión de recursos por cofinanciación a través de proyectos.
- Aspectos de financiación corto, largo, plazo.
- Aplicación e implantación adecuada del modelo regulatorio.
- Políticas Generales de gestión del talento humano.
- Modernización tecnológica.
- Posicionamiento empresarial.
- Incursión en nuevos sectores urbanos y suburbanos.
- Sistemas Integrados de Gestión.

**QUE LAS DISTINGUE DE OTRAS QUE SIN DUDA SE TOMAN EN EL SENO DE LA EMPRESA (CALIDAD, SERVICIOS, MERCADO, PRECIO, COSTO, DIFERENCIACIÓN) QUE DECISIÓN TOMO Y QUE LE RESOLVIO (COSTOS, LOGÍSTICA) SUS DECISIONES ESTAN RESOLVIENDO QUE ASUNTO.**

- Planes de formación al talento humano lo que ha redundado en amplios niveles de competencia y mejoramiento de todos los procesos.
- Los flujos de recursos los cuales son constantes dada la buena rotación de la cartera, a través de políticas de suspensión de servicios y reactivación de inactivos con amplios planes de financiación.

- Las fuentes de abastecimiento las cuales garantizan recurso hídrico de manera permanente y que son custodiadas, aisladas y reforestadas para garantizar la conservación de sus condiciones naturales.
- La medición de consumos sistematizada la cual redundará en una mayor seguridad en los cobros y por ende en los flujos de recursos.
- El mejoramiento de la capacidad instalada a través de la adquisición de diferente maquinaria y equipo lo que ha mejorado notablemente la eficiencia y calidad en todos y cada uno de los procesos
- La puesta en marcha de diferentes programas sociales de capacitación y sensibilización y mejoramiento del know how.
- Los niveles de subsidio asignados garantizan alta responsabilidad social para los estratos más bajos y medios de la población.
- La modificación de políticas de compras garantiza mayores márgenes de maniobra y un poder de negociación mas amplio con los diferentes acreedores.
- Las diferentes políticas de reducción de costos y austeridad del gasto han incrementado notablemente la utilidad operacional en beneficio de toda la compañía.
- El aprovechamiento de costos de oportunidad del capital a través de la constante formación del talento humano.
- Las políticas internas de gestión integral del servicio a través de la puesta en marcha de diferentes procesos los cuales están certificados bajo la norma ISO 9001.2000 con una integralidad de operación con la ISO: 14001.2004 y GP:1000



- La renovación de la plataforma tecnológica lo cual ha redundado en un mejoramiento en los flujos de información y procesos.
- Procesos de certificación en competencias laborales de todo el personal operativo lo cual garantiza amplio conocimiento y aplicación adecuada de políticas y procedimientos.

### **QUE TIPO DE RESOLUCIONES SON LAS DECISIONES ESTRATEGICAS**

Se requiere darle continuidad a los procesos en los diferentes servicios partiendo de la base que el servicio que mas caja genera es el de acueducto y que así mismo genera una rentabilidad importante pero no la mayor, tal como se describe en el cuadro que a continuación se muestra pero el mas rentable es el servicio de aseo por los diferentes costos en los que se incurre los cuales en el momento no requieren relevante infraestructura de operación en el sector, pero que en cumplimiento de los diferentes planes que se tienen establecidos como los es el PGIRS (Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos) requerirá de inversiones cuantiosas que deberán ser planeadas y apropiadas en los presupuestos año por año.

En el esquema siguiente se puede visualizar el estado de actividad financiera, económica y social comparativo para diferentes años, los cuales están clasificados por servicios con el fin de ser coherentes y mas precisos en el análisis que se le debe realizar a cada servicio con el fin de tener datos mas precisos en cuanto a términos de Ingresos, costos, gastos y utilidades se deben tener en cuenta para el análisis integral de la rentabilidad generada a través de los años.

### 3.4 COMPARATIVOS ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL POR SERVICIOS EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.

Cuadro 2. Comparativos estado de actividad financiera, económica y social

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ACUEDUCTO						
COMPARATIVO ESTADO DE ACTIVIDAD SINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL						
CUENTAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Venta de Servicios	1.467.462.166	1.531.114.772	1.526.001.681	1.757.391.276	2.011.542.008	2.841.499.938
Costo de Venta de Servicios	843.424.670	996.348.964	880.975.472	1.089.992.707	1.366.700.307	1.752.099.226
<b>Utilidad o Pérdida Bruta</b>	<b>624.037.496</b>	<b>534.765.808</b>	<b>645.026.209</b>	<b>667.398.569</b>	<b>644.841.701</b>	<b>1.089.400.712</b>
Gastos de Administración	386.947.748	455.119.931	533.712.785	280.971.426	311.223.873	410.089.784
Provisiones, Agotamientos y Depreciaciones	17.501.830	14.805.778	10.581.473	27.868.166	72.082.493	193.089.932
<b>Utilidad o Pérdida Operacional</b>	<b>219.587.918</b>	<b>64.840.099</b>	<b>100.731.951</b>	<b>358.558.977</b>	<b>261.535.335</b>	<b>486.220.996</b>
Otros Ingresos No Operacionales	11.912.781	48.527.299	57.315.163	60.126.382	74.538.862	62.707.571
Otros Gastos No Operacionales	646.336.561	579.309.754	292.970.169	462.052.680	298.015.859	207.663.602
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	<b>(414.835.862)</b>	<b>(465.942.356)</b>	<b>(134.923.055)</b>	<b>(43.367.321)</b>	<b>38.058.338</b>	<b>341.264.965</b>

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ALCANTARILLADO						
COMPARATIVO ESTADO DE ACTIVIDAD SINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL						
CUENTAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Venta de Servicios	723.335.340	1.025.450.304	971.720.479	1.043.303.637	1.177.289.540	1.504.974.773
Costo de Venta de Servicios	506.760.863	608.164.233	545.568.215	703.541.699	827.496.930	1.356.028.858
<b>Utilidad o Pérdida Bruta</b>	<b>216.574.477</b>	<b>417.286.071</b>	<b>426.152.264</b>	<b>339.761.938</b>	<b>349.792.610</b>	<b>148.945.915</b>
Gastos de Administración	202.734.040	269.744.112	327.014.188	228.884.624	213.424.866	342.193.450
Provisiones, Agotamientos y Depreciaciones	8.028.881	8.213.195	6.134.948	56.405.998	56.055.352	9.962.556
<b>Utilidad o Pérdida Operacional</b>	<b>5.811.556</b>	<b>139.328.764</b>	<b>93.003.128</b>	<b>54.471.316</b>	<b>80.312.392</b>	<b>(203.210.091)</b>
Otros Ingresos No Operacionales	6.333.018	36.560.897	40.516.513	36.073.950	108.788.265	30.067.151
Otros Gastos No Operacionales	340.343.482	163.802.869	158.755.796	20.909.802	5.669.278	2.654.642
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	<b>(328.198.908)</b>	<b>12.086.792</b>	<b>(25.236.155)</b>	<b>69.635.464</b>	<b>183.431.379</b>	<b>(175.797.582)</b>

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ASEO						
COMPARATIVO ESTADO DE ACTIVIDAD SINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL						
CUENTAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Venta de Servicios	587.027.323	730.008.587	852.190.489	983.767.170	1.192.565.328	1.440.353.528
Costo de Venta de Servicios	215.873.846	239.146.504	299.578.473	564.030.459	929.993.055	973.104.663
<b>Utilidad o Pérdida Bruta</b>	<b>371.153.477</b>	<b>490.862.083</b>	<b>552.612.016</b>	<b>419.736.711</b>	<b>262.572.273</b>	<b>467.248.865</b>
Gastos de Administración	109.674.588	113.741.209	349.841.486	178.965.629	191.051.140	251.603.519
Provisiones, Agotamientos y Depreciaciones	2.313.838	1.687.593	3.011.423	92.059.843	4.739.794	87.560.505
<b>Utilidad o Pérdida Operacional</b>	<b>259.165.051</b>	<b>375.433.281</b>	<b>199.759.107</b>	<b>148.711.239</b>	<b>66.781.339</b>	<b>128.084.841</b>
Otros Ingresos No Operacionales	14.134.990	8.703.065	32.896.292	37.410.029	41.150.246	39.236.334
Otros Gastos No Operacionales	17.195.946	14.382.854	96.284.981	13.756.624	4.085.963	1.207.220
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	<b>256.104.095</b>	<b>369.753.492</b>	<b>136.370.418</b>	<b>172.364.644</b>	<b>103.845.622</b>	<b>166.113.955</b>

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., AÑO POR AÑO

### **3.5 ANÁLISIS DE VARIABLES (POLITICAS, ECONOMICAS, SOCIALES, TECNOLOGICAS, AMBIENTALES (PESTA))**

**3.5.1 Fuerzas Externas Clave.** Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. En la actualidad, existen más tecnologías de punta competitivas en Europa y el Lejano Oriente que antes. Las empresas estadounidenses ya no tienen la capacidad de derrotar a los competidores extranjeros con facilidad.

Para el caso de análisis de EE.PP. DE LA CEJA E.S.P., y con el fin de identificar los factores externos claves a nivel de de todas las variables económicas, políticas, gubernamentales, sociales, ambientales y tecnológicas, se recurrió a fuentes de información tanto primaria como secundaria entre ellos tenemos: Documentos emitidos por la empresa respecto a la prestación de los servicios en el Municipio, Boletín Super Servicios, Revistas Andesco y CRA, periódicos: Portafolio, El tiempo, revistas, Dinero, Gestión, Gerente, Poder entre otros así como las diferentes fuentes de Internet tales como [www.google.com](http://www.google.com), [www.superservicios.gov.co](http://www.superservicios.gov.co), [www.cra.gov.co](http://www.cra.gov.co), [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co), [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co), [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co), [www.sui.gov.co](http://www.sui.gov.co), entre otras.

Por lo anterior se listarán las principales variables que de acuerdo a la Auditoria se identificaron como criticas definiéndolas claramente, así como analizando su impacto en el desarrollo del objeto de la Empresa.

Así mismo con el fin de contextualizarnos mucho más en el análisis se realizará un diagnostico del entorno tanto a nivel nacional como departamental col el fin de detallar que aspectos son los que están cambiando, y como el sector se esta preparando para los nuevos retos y necesidades tanto nacionales como departamentales.

## ANÁLISIS DE VARIABLES PESTA (POLÍTICAS, ECONOMICAS, SOCIALES, TECNOLOGICAS, AMBIENTALES)

Cuadro 3. Variables Económicas Claves por controlar

VARIABLES ECONÓMICAS CLAVES POR CONTROLAR		
VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
<b>DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO</b>	Límite en que un crédito concedido por una entidad financiera es utilizable.	Variable crítica tanto a nivel empresarial como de usuarios, ya que esta es una fuente importante de apalancamiento tanto para la organización en la ejecución de sus diferentes proyectos como para los usuarios en los casos de acceder a vivienda de cualquier tipo, lo cual se restringe no generando posibilidades de nuevas instalaciones y por ende nuevos usuarios que redundan en mayores ingresos por operación.
<b>NIVELES DE INGRESO DISPONIBLE</b>	Grado de las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, que significa que el artículo esta físicamente presente y puede solicitarse.	Este tiene alta representatividad ya que al disminuirse los niveles en los diferentes hogares de la población, las necesidades prioritarias serán las primeras en atenderse, generando esto retrasos en los pagos y por ende mayores índices de cartera.
<b>DÉFICIT PRESUPUESTALES DEL GOBIERNO</b>	En el comercio haber o caudal existente con el fondo o capital puesto en la empresa; y en la administración pública, parte que falta para levantar las cargas del Estado, reunidas todas las cantidades destinadas a cubrirlas. La diferencia que resulta de comparar el activo y el pasivo de una entidad, cuando el importe del último es superior al del primero.	Influencia importante en los niveles de transferencia, ya que un déficit presupuestal implica mayores recortes para los diferentes sectores en especial el de APSB, impactando directamente los niveles de subsidios a los usuarios de estratos mas bajos
<b>FLUCTUACIONES EN PRECIO</b>	Alza y descenso del valor monetario asignado a un bien o servicio.	Impactos directos tanto en el poder de negociación con proveedores como con los usuarios, ya que el subir o bajar los niveles de precios se generan cambios en la inflación alterando lógicamente los niveles de precios que presionan alzas o bajas de acuerdo a los fenómenos macro ocurridos.
<b>POLÍTICA MONETARIAS</b>	Se entiende por monetaria como el Conjunto de acciones llevadas	La rigidez de las diferentes instituciones en cuantos a la fuerza y

VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
	por el Banco Central, cuyo fin es influir en el crecimiento económico mediante manejo de variables monetarias de la economía. Por medio de la aplicación de esta, se prevé el manejo de variables como la inflación, emisión monetaria, funcionamiento del banco Central, regulación de bancos comerciales, tipo de interés, protección a reservas de oro y dólares	decisiones en este tipo de política afecta notoriamente la organización, ya que el mercado monetario es un gran soporte en el desarrollo de proyecto producto de su participación en el apalancamiento general de la organización.
<b>POLÍTICAS FISCALES</b>	Se entiende por Política fiscal como el conjunto de medidas relativas al régimen tributario, gasto publico, endeudamiento interno externo del Estado, y a las operaciones y situación financiera de las entidades y organismos autónomos o paraestatales, por medio de los cuales se determina monto y distribución de la inversión y consumo públicos como componentes del gasto nacional. Influencia en el desarrollo económico social	Tiene su impacto directo o inmerso en la estructura fiscal de nuestro sector dada la inseguridad jurídica es este tema y los niveles de tributación los cuales son bastante honerosos.

Cuadro 4. Variables Gubernamentales y políticas sobresalientes

<b>VARIABLES GUBERNAMENTALES Y POLITICAS SOBRESALIENTES</b>		
VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
<b>NIVELES DE SUBSIDIOS GUBERNAMENTALES</b>	Subsidio: es la forma que tiene el Estado de apoyar económicamente a determinado sector, con el fin de hacer menos costoso un bien.	La cofinanciación de recursos a través de la nación o los departamentos incide de manera directa ya que dependiendo de estos muchos proyectos macro son cofinanciados con gran parte de estos recursos.
<b>CAMBIOS GUBERNAMENTALES EN POLÍTICAS FISCALES Y MONETARIAS</b>	Cambio: sustitución, ya sea de una persona por otra, o de una entidad por otra.	Impacto directos en la estructura de la organización ya que cualquier movimientos a nivel de políticas sea de distinta índole de una u otra formas por efectos colaterales afectan el sector y la empresa.
<b>LEYES ESTATALES Y LOCALES ESPECIALES</b>	Regla y norma constante e invariable de las cosas, nacida de la causa primera o de las cualidades y condiciones de las	Siempre tienen su impacto directo en la organización por el carácter públicos de la misma.

VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
	mismas. Ley de oferta y demanda: Ley económica que afirma que el precio de un determinado bien se obtiene por interacción de la oferta y la demanda, y es el que iguala la cantidad ofrecida con la demanda en el mercado.	
<b>TAMAÑO DE PRESUPUESTO GUBERNAMENTALES</b>	Define las apropiaciones presupuestales a nivel nacional, departamental y municipal que de acuerdo a las diferentes técnicas y recursos disponibles emplean los diferentes gobiernos para la ejecución de sus planes de desarrollo.	Este incide directamente por el acceso a la asignación de recursos para la ejecución de diferentes proyectos por lo cual se restringe la participación en este tipo de presupuestos.
<b>ELECCIONES A NIVEL NACIONAL, ESTATAL Y LOCAL</b>	Representa el ejercicio del poder Democrático que tienen los ciudadanos para que a partir de su intención ejerzan su derecho al voto por quienes se sientan mejor representados de acuerdo a los períodos constitucionales.	Especialmente la locales por las diferentes mentalidades de los líderes municipales los cuales pueden terminar o consolidar una gestión empresarial con visión de futuro.
<b>INSUFICIENCIA DE RECURSOS HÍDRICO</b>	Escasez natural de un cuerpo de agua que cumple con los límites establecidos para cualquiera de las clases A, B, C o D. de agua disponible	Alta, ya que es materia prima vital para la vida y nuestra función es velar porque este conservada, protegida y aislada para su adecuado estado ambiental alejada de factores antropicos.

Cuadro 5. Variables culturales, sociales, geográficas y demográficas esenciales

<b>VARIABLES CULTURALES, SOCIALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS ESENCIALES</b>		
VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
<b>NÚMERO DE GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL</b>	Hace referencia a los grupos de población o sectores los cuales la empresa puede atender de manera directa o potencial, hacen parte de estos los grupos estratificados, las industrias, los diferentes sectores, los desplazados y inmigrantes entre otros.	Niveles de estratificación, desplazamiento poblacional, migraciones, alto receptor, mayores necesidades básicas insatisfechas.
<b>AMBIENTES INTER URBANOS</b>	Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc	La falta de planeación y ordenamiento adecuado del

VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
<b>ACTITUDES HACIA EL GOBIERNO</b>	<p>de un lugar, una colectividad o una época.</p> <p>Representa la aceptación que tienen los diferentes gobiernos Nacionales, departamentales o locales respecto a la gestión pública realizada por los diferentes gobernantes.</p>	<p>Territorio pueden llevar a que se generen grandes desajustes en los planes establecidos que pueden generar problemas de inversiones por presiones sociales en la prestación de los servicios.</p> <p>El nivel de confianza, credibilidad, apoyo y cooperación es clave, ya que síntomas de politiquería o corrupción, pueden espantar y anular una adecuada cultura de pago y un respeto por la institución generando esto problemas sociales y económicos relevantes.</p>
<b>ACTITUDES CON RESPECTO AL AHORRO</b>	<p>Representan los diferentes niveles o actitudes culturales que los diferentes ciudadanos tienen respecto al ahorro disponible para la adquisición de los diferentes bienes y servicios en los cuales Colombia tiene unas de las tasas de ahorro mas bajas en diferentes sectores o entornos.</p>	<p>Este forma parte importante en la cultura de los usuarios no solo del ahorro financiero, sino del ahorro en el consumo de los diferentes recursos lo cual puede generar probabilidades de falta de capacidad de pago o agotamiento de recursos por mala utilización de estos en las diferentes actividades.</p>
<b>ACTITUDES CON RESPECTO A LA CALIDAD DE PRODUCTOS</b>	<p>Define los niveles de aceptación y satisfacción que los usuarios tienen hacia la prestación de los servicios públicos domiciliarios a cargo de la Empresa.</p>	<p>Los usuarios pagan por la calidad, eficiencia, cobertura y continuidad de un servicio, si este pierde su esencia se sufrirán grandes presiones a nivel de exigencia y mala cultura de pago por falta de calidad en la prestación de los mismos.</p>
<b>ACTITUDES EN RELACIÓN CON EL SERVICIO A CLIENTES</b>	<p>Define los niveles de aceptación o satisfacción de los usuarios respecto a las diferentes políticas de atención a los diferentes grupos por los diferentes medios.</p>	<p>Clave, ya que lo que la empresa vende son servicios y este enfocado el cliente es vital tanto al interno como al externo, por eso la política de servicios es pilar fundamental de nuestra organización</p>
<b>CONTROL DE CONTAMINACIÓN</b>	<p>Acción y efecto de contaminar o contaminarse.</p> <p>Contaminar: Alterar, dañar alguna sustancia o sus efectos la pureza o el estado de alguna cosa.</p>	<p>Como E.S.P., que utiliza recursos naturales debe concentrar todos sus esfuerzos a generar su acción teniendo en cuenta un desarrollo sustentable y sostenible que garantice la conservación y protección de sus materias primas y servicios ofrecidos.</p>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<p>Es la responsabilidad que tiene las personas, instituciones y empresa para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto (local o global).</p>	<p>La RSE, es una tarea que fundamentalmente debe adoptar toda organización, no por moda sino por cultura y actitud de servicios a los diferentes grupos de</p>



VARIABLE	DEFINICIÓN	PORQUE AFECTAN
	En el marketing es el reconocimiento por el mercadólogo o empresario que el bienestar de la sociedad o del consumidor es tan importante como la obtención de utilidades.	interés, sin confundir con filantropía.

**3.5.2 Fuerzas Competitivas.** Se realizó un análisis del sector el cual es importante mediante el cual se analizaron algunos competidores principales en la región del oriente antioqueño los cuales son comparados con los indicadores financieros de la empresa con corte al año 2006 y cuya fuente de información consultada [www.sui.gov.co](http://www.sui.gov.co), nos permitió establecer diferencias específicas en cuanto a tamaño en capacidad instalada, capacidad económica, endeudamientos, estructura financiera entre otros los cuales serán comparados en los casos requeridos.

Las empresas listadas a continuación y a las cuáles se les realizó año por año un análisis detallado encontrándose que las más fuertes en el tema de una posible competencia en el Municipio de La Ceja, por su ubicación, distancia, capacidad instalada serán resaltadas como lo es Aguas de Rionegro S.A. E.S.P. , E.S.P. Del Carmen de Viboral., las demás se toman para realizar análisis comparativos ya que su número de usuarios así como los servicios que se presentan por parte de estas, no se constituyen en este momento como una competencia fuerte en el sector y especialmente en la Región.

El sector de los SPD, se ha caracterizado por una amplia competencia debido a la llegada de jugadores nacionales e internacionales, fusiones en diversas formas, adquisiciones y alianzas estratégicas bajo las cuales cualquier ESPD, sea grande o pequeña siempre se verá amenazada por los diferentes actores que entran a engrosar las filas o que van en busca de la consolidación del sector en su área de

influencia y que se han dedicado a conquistar otros mercados fuera de sus regiones<sup>5</sup>.

Casos hay muchos, no solo por lo mencionado anteriormente, sino por el fenómeno de la regionalización a la cual el gobierno nacional le ha dado mucha y trascendental importancia especialmente con la asignación de cuantiosos recursos.

Para nuestro caso específico la competencia siempre va a existir, ya que los usuarios pueden escoger libremente el operador de sus servicios que más se ajuste a sus necesidades.

Por el momento hemos diseñado diferentes estrategias, planes, programas y proyectos encaminados a la búsqueda de su satisfacción total en la prestación de los servicios a nuestro cargo, así como hemos venido motivando la participación comunitaria y ciudadana con el fin de ser partícipes de una gestión de la Ceja y por la Ceja.

Nuestro más cercanos competidores están en los demás Municipios del Oriente Cercano especificando los mencionados anteriormente, pero estamos preparados para afrontar esa competencia con excelentes niveles de servicio y atención al cliente, en la búsqueda permanente de la excelencia en la Gestión, cumpliendo más allá de los estándares los requisitos del cliente, en armonía con el ambiente de manera muy eficiente y oportuna y con los recursos requeridos para atender nuestro crecimiento y proyección no solo en el corto sino en el mediano y largo plazo, siempre bajo una inteligencia financiera y planeación rigurosa que nos permita enfrentar todos los días los exigentes mercados en la prestación de los servicios públicos domiciliarios.

---

<sup>5</sup> Memorias VII Congreso De Servicios Públicos Domiciliarios

Actualmente la Empresa tiene varios proyectos que son considerados líderes a nivel regional dado su gran impacto, la percepción y participación de la comunidad y el aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los Cejeños, los cuales se detallan a continuación:

- Iluminación de vías y áreas públicas incluyendo las vías hasta los límites con los demás Municipios que confluyen con La Ceja.
- Manejo Integral de Residuos Sólidos con participación comunitaria en la cual se ha dinamizado la cultura de la separación en la fuente con niveles superiores al 85%.
- EE.PP. en la noche más cerca de ti.
- EE.PP. presente en el embellecimiento del sector
- Instalación de canastillas colectoras en los diferentes sumideros del Municipio.
- Lectura digitalizada de los diferentes consumos a los usuarios
- Programa de incentivo y motivación a usuarios

**ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS ORIENTE CERCAÑO POR TIPOLOGÍA**

**ESTADOS FINANCIEROS BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2006**

CONCEPTOS	EE.PP. DE LA CEJS E.S.P	AGUAS DE RIONEGRO S.A. E.S.P.	E.S.P.DEL CARMEN DE VIBORAL	EE.PP. MUNICIPIO DEL SANTUARIO E.S.P.	E.S.P. GUARNE E.S.P
Efectivo	979,970	166,547	175,081	261,431	326,500
Inversiones	701,394	712,386	-	-	237,420
Deudores	1,015,374	1,777,943	237,622	290,162	264,930
Inventarios	61,793	444,097	95,251	55,047	-
Propiedad, Planta y Equipo	12,354,902	14,542,054	5,260,771	4,118,294	53,511
Otros Activos	80,069	7,057,023	1,448,352	35,377	19,486
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,193,502</b>	<b>24,700,050</b>	<b>7,217,077</b>	<b>4,760,311</b>	<b>901,847</b>
Operaciones de Crédito	1,770,631	8,393,448	435,081	395,171	-
Cuentas por Pagar	1,111,154	326,172	92,492	3,365	42,456
Obligaciones Laborales	112,018	113,170	42,559	59,519	30,923
Otros Pasivos	3,212	8,582	31,294	-	80,224
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,997,015</b>	<b>8,841,372</b>	<b>601,426</b>	<b>458,055</b>	<b>153,603</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12,196,487</b>	<b>15,858,679</b>	<b>6,615,650</b>	<b>4,302,256</b>	<b>748,244</b>

**ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL (01 Ene a 31 Dic 2006)**

<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>5,786,828</b>	<b>7,314,143</b>	<b>1,718,075</b>	<b>1,402,157</b>	<b>953,772</b>
Costos de Venta	4,081,233	5,575,894	1,207,725	926,868	727,105
Gastos de Administración	1,003,887	927,367	388,316	333,788	171,229
Provisiones, Amortizaciones	290,613	333,138	92,181	32,624	80,501
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>411,095</b>	<b>477,744</b>	<b>29,853</b>	<b>108,877</b>	<b>(25,063)</b>
Otros Ingresos	132,011	126,663	77,243	35,617	206,224
Otros Gastos	211,525	1,171,245	112,704	58,807	19,727
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>331,581</b>	<b>(566,838)</b>	<b>(5,608)</b>	<b>85,687</b>	<b>161,434</b>

**INDICADORES FINANCIEROS**

Prop. Planta y Equipo/Activo	81%	59%	73%	87%	6%
Deudores/Ventas	18%	24%	14%	21%	28%
Endeudamiento Total	20%	36%	8%	10%	17%
Endeudamiento Financiero	12%	34%	6%	8%	0%
Índice de Propiedad	80%	64%	92%	90%	83%
Costos de Venta/Ventas	71%	76%	70%	66%	76%
Gastos Admón/Ventas	17%	13%	23%	24%	18%
Provisiones/Ventas	5%	5%	5%	2%	8%
Otros Ingresos/Ventas	2%	2%	4%	3%	22%
Otros Gastos/Ventas	4%	16%	7%	4%	2%
Rentabilidad del Activo	2.18%	-2.29%	-0.08%	1.80%	17.90%
Rentabilidad del Patrimonio	2.72%	-3.57%	-0.08%	1.99%	21.58%
Margen Operacional	7.10%	6.53%	1.74%	7.76%	-2.63%
Margen Neto	5.7%	-7.7%	-0.3%	6.1%	16.9%

**ANALISIS COMPARATIVO EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS ORIENTE CERCAÑO POR TIPOLOGÍA**

**ESTADOS FINANCIEROS BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2005**

CONCEPTOS	EE.PP. DE LA CEJS E.S.P	AGUAS DE RIONEGRO S.A. E.S.P.	E.S.P.DEL CARMEN DE VIBORAL	EE.PP. MUNICIPIO DEL SANTUARIO	E.S.P. GUARNE E.S.P
Efectivo	121.098	170.176	258.803	147.334	11.418
Inversiones	1.048.473	132.355	-	-	382
Deudores	384.478	1.484.077	202.947	271.586	232.534
Inventarios	50.538	477.541	50.115	47.744	37.945
Propiedad, Planta y Equipo	13.148.458	14.570.066	5.266.630	4.272.473	2.356.370
Otros Activos	129.350	9.045.610	1.536.128	70.230	18.260
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14.882.395</b>	<b>25.879.825</b>	<b>7.314.623</b>	<b>4.809.367</b>	<b>2.656.909</b>
Operaciones de Crédito	2.306.187	8.843.649	525.187	553.200	-
Cuentas por Pagar	507.214	210.927	61.775	4.286	54.673
Obligaciones Laborales	100.612	80.744	37.275	36.421	41.463
Otros Pasivos	103.476	318.988	18.597	-	65.055
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.017.489</b>	<b>9.454.308</b>	<b>642.834</b>	<b>593.907</b>	<b>161.191</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.864.905</b>	<b>16.425.517</b>	<b>6.671.789</b>	<b>4.215.460</b>	<b>2.495.718</b>

**ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL (01 Ene a 31 Dic 2005)**

<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>4.381.397</b>	<b>5.743.970</b>	<b>1.660.067</b>	<b>1.324.041</b>	<b>1.250.674</b>
Costos de Venta	3.124.190	5.423.720	1.287.987	947.216	952.680
Gastos de Administración	715.700	897.139	318.996	312.397	268.056
Provisiones, Amortizaciones	132.878	335.629	50.150	4.625	38.356
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>408.629</b>	<b>(912.518)</b>	<b>2.934</b>	<b>59.803</b>	<b>(8.418)</b>
Otros Ingresos	224.477	303.894	292.449	85.433	31.897
Otros Gastos	307.771	1.346.683	223.119	84.086	8.101
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>325.335</b>	<b>(1.955.307)</b>	<b>72.264</b>	<b>61.150</b>	<b>15.378</b>

**INDICADORES FINANCIEROS**

Prop. Planta y Equipo/Activo	88%	56%	72%	89%	89%
Deudores/Ventas	9%	26%	12%	21%	19%
Endeudamiento Total	20%	37%	9%	12%	6%
Endeudamiento Financiero	15%	34%	7%	12%	0%
Indice de Propiedad	80%	63%	91%	88%	94%
Costos de Venta/Ventas	71%	94%	78%	72%	76%
Gastos Admón/Ventas	16%	16%	19%	24%	21%
Provisiones/Ventas	3%	6%	3%	0%	3%
Otros Ingresos/Ventas	5%	5%	18%	6%	3%
Otros Gastos/Ventas	7%	23%	13%	6%	1%
Rentabilidad del Activo	2,19%	-7,56%	0,99%	1,27%	0,58%
Rentabilidad del Patrimonio	2,74%	-11,90%	1,08%	1,45%	0,62%
Margen Operacional	9,33%	-15,89%	0,18%	4,52%	-0,67%
Margen Neto	7,4%	-34,0%	4,4%	4,6%	1,2%

FUENTE: SUI (SISTEMA UNICO DE INFORMACIÓN SUI) [www.sui.gov.c](http://www.sui.gov.c)

### 3.6 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE TÉCNOLOGICO COMPETITIVO

**“LAS INNOVACIONES TECNOLOGICAS PUEDEN tener importantes consecuencias estratégicas para las empresas y pueden influir notablemente en sectores económicos completos. Sin embargo no todo cambio tecnológico resulta estratégicamente beneficioso”<sup>6</sup>.**

La empresa tiene un alto nivel de know how competente y certificado por el SENA.

Se tiene una tecnología apropiada para la prestación de los servicios entre ellos: Estaciones de bombeo, Plantas de Agua Potables y residuales, tecnología en excavaciones, residuos sólidos, sistemas de alumbrado Público la cual requiere repensarse día a día de acuerdo a las necesidades.

La evolución de todas estas tecnologías a través del tiempo se evidencia mas claramente en empresas con una alta innovación algunos ejemplos de estas son: Empresas Públicas de Medellín E.S.P., EAAB, Triple AAA, aguas de Barcelona, aguas de Cartagena entre otras muy representativas.

Las inversiones críticas realizadas por la organización a través del Tiempo son algunas tales como: Plantas de Tratamiento, programas de formación permanente, recursos especializados, sistemas de infamación actualizados, renovación de infraestructura, modernización de equipos.

Los productos y servicios que presta la empresa son los siguientes: Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Alumbrad Público.

---

<sup>6</sup> Líderes del Management. Dirección. Michael. Porter Estrategia y Ventaja Competitiva. Deusto

<i>SERVICIOS</i>	<i>PARTES O PROCESOS</i>
ACUEDUCTO	Captación, conducción, tratamiento, almacenamiento, distribución y medición de consumos.
ALCANTARILLADO ASEO	Recolección, transporte, tratamiento, disposición final. Separación, educación, recolección, transporte, disposición final, aprovechamiento y barrido.
ALUMBRADO PÚBLICO	Expansión y repotenciación.

### **3.7 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Con base en todo el análisis realizado respecto al diseño del modelo y su aplicación para la empresa se formulan los siguientes objetivos para los próximos cinco años con el fin de Garantizar la Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización, que contribuyan a un mayor nivel de responsabilidad social empresarial.

Para el 2011, La empresa ha realizado en un 100% las actividades planteadas en los diferentes planes con recursos propios que le garantizarán mayores niveles de cobertura y calidad del servicio atendiendo una población aproximada de 50.000 habitantes con las mejores condiciones.

En el 2009 la Empresa contara con un sistema de gestión integral ( ISO:900,14001, OSHAS 18000 Y GP1000) Que garantice la prestación eficiente de los servicios en armonía con el ambiente con participación comunitaria y con el mejor talento humano.

Los ingresos para el año 2011 superaran los \$ 10.000 MILLONES producto de la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo y alumbrado público y la asesoría y capacitación a otros pequeños operadores de la Región.

Para el 2008 la empresa mejorará su niveles de cobertura a través del incremento y la prestación de servicio en otras zonas suburbanas del Municipio de La Ceja del Tambo y algunas veredas de la localidad.

Para el 2008 todos los trabajadores oficiales estarán certificados en competencia laborales y los empleados públicos serán todos del mas alto nivel de competencias en nivel profesional mínimo que garantice la puesta en marcha e implantación de las estrategias de la Empresa.

En el 2010 la Empresa desarrollará un proceso de democratización que le permita a todos los usuarios tener una participación en la estructura de la propiedad de la Empresa lo que garantizarán el acceso recursos frescos y un mayor empoderamiento, cultura de compromiso y mayor posicionamiento de la empresa en la comunidad.

### **3.8 INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR**

Características y visión del sector al que pertenece la entidad.

La prestación de los servicios públicos es una de aquellas tareas que corresponde al Estado garantizar para que los derechos sociales, económicos y culturales y las condiciones de una vida digna, puedan ser disfrutados por las personas, en busca de la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas.

El agua, como elemento de la naturaleza es indispensable y vital para la vida de las personas pues de ella puede depender, desde la vida misma hasta las actividades recreativas y fundamentales de una comunidad, de forma que la prestación de este servicio debe ser eficiente, confiable, de calidad y a bajos costos, para que la vida y salud de las personas no se vea afectada. Sin embargo, el rol del agua en las sociedades contemporáneas no se limita a los usos



relacionados con la supervivencia y la salud, existen otros roles de este recurso que se relacionan con el desarrollo económico y social de un país. Esta doble dimensión del agua, hace de ella, un bien meritorio, carácter que va a determinar las reglas para la participación de los sectores.

Desde hace varios años y por diversos motivos, el sector de servicios públicos ha sido objeto de profundas reformas. El análisis de la situación revela, a grandes rasgos significativos avances en la aprobación de los nuevos marcos legales y regulatorios, la implantación institucional de los entes encargados y la transformación de la estructura institucional del sector, y en algunos casos la incorporación del sector privado tanto nacional como internacional. Por otro lado, en muchos casos, los avances mas importantes se han realizado en el ámbito normativo o de declaración de intenciones. La reformas asociadas a los ajustes tarifarios hacia los niveles que garanticen la sostenibilidad económico-financiera de las entidades prestadoras, a la creación de los efectivos sistemas de subsidios para grupos de bajos ingresos, a la operatividad de los marcos regulatorios y a la modificación de las conductas de los prestadores públicos.

El financiamiento de los servicios de agua potable y saneamiento básico ha constituido, y todavía constituye un problema crítico y no resuelto en algunas regiones. Como los reajustes tarifarios hacia niveles de autofinanciamiento están contenidos por la escasa capacidad de grupos importantes de la población, la creación de efectivos sistemas de subsidios es un prerrequisito indispensable para revertir el desfinanciamiento crónico del sector. Además en algunos casos, será necesario recuperar el tradicional rol del Estado en el financiamiento de las inversiones, en particular, necesarias para ampliar la cobertura hacia grupos de bajos ingresos.

Es importante señalar que la solución de los problemas de la cobertura y calidad de los servicios públicos no debe desvincularse de la necesidad general de

mejorar la gestión de los recursos hídricos y de las cuencas donde se capte el agua. La expansión de la cobertura de los servicios significa que se aumentara el uso del agua, recursos por el cual ya existe una intensa competencia en muchas cuencas. Lo mismo sucederá con las descargas de aguas servidas urbanas que son una de las principales fuentes de contaminación hídrica que en algunas partes ha adquirido proporciones críticas, especialmente y en aguas abajo de grandes zonas urbanas. De aquí la necesidad de disponer como un prerrequisito indispensable para poder avanzar en la solución sustentable de los problemas del sector de agua potable y saneamiento básico de buenos sistemas de gestión de agua, lo que implica, en otros aspectos:

- Una legislación hídrica moderna, que sea acorde con la naturaleza del recurso.
- Una autoridad de agua que sea independiente de usos sectoriales con un alto nivel de autonomía e independencia.
- Un sistema eficiente de resolución de conflictos.
- Un sistema de asignación del agua que promueva la inversión en el desarrollo y la conservación del recurso y al mismo tiempo asegure su uso eficiente y ordenado.
- Un sistema de control de la contaminación hídrica que sea capaz de movilizar los recursos económicos para financiar las grandes inversiones que se requieren en el tratamiento de aguas servidas.

El objetivo fundamental del sector, es fomentar el suministro de servicios públicos que contribuyan, en el largo plazo, al desarrollo económico del país y al bienestar de su población, mediante la adopción de una estructura sectorial y una política reglamentaria que procure:

**Asegurar la Sostenibilidad de los Servicios en el Largo Plazo:** Disponibilidad de recursos para financiar el funcionamiento, el mantenimiento y las inversiones necesarias para mejorar y ampliar los servicios para los usuarios existentes y los futuros. Debe asegurarse a los proveedores de los servicios un caudal de recursos financieros que cubran los gastos de funcionamiento, mantenimiento e inversiones de capital relacionados con los servicios. Las condiciones macro económicas y sectoriales deben fomentar un clima favorable para las inversiones, facilitar el acceso a los recursos financieros y reducir el costo del capital. Finalmente, debe lograrse la satisfacción de los usuarios, pues de lo contrario la sostenibilidad política de los servicios correrá peligro.

**Obtener Eficiencia Económica:** Cuando se logra una prestación económicamente eficiente de los servicios públicos, es posible mantener los precios en el nivel mínimo compatible con la sostenibilidad del servicio en el largo plazo y, al mismo tiempo, se puede ofrecer a los usuarios incentivos para que hagan uso óptimo del servicio. Si las circunstancias lo permiten, la vía más conveniente para promover la eficiencia económica es la competencia, pero cuando las circunstancias no son propicias, es posible estimular la eficiencia por medio de una serie de mecanismos institucionales y reglamentarios.

**Salvaguardar la Calidad:** La salvaguardia de la calidad que se ofrece al usuario es lo que da la pauta de la idoneidad del servicio. Por consiguiente, es importante asegurar que las variaciones de costo guarden un equilibrio apropiado con los cambios en la calidad del servicio. Este equilibrio sólo puede obtenerse mediante una estricta reglamentación de la calidad del servicio. Dicho marco reglamentario comprenderá una serie de procedimientos mediante los cuales se defina claramente un conjunto de normas de calidad viables, con referencia al equilibrio de costos y beneficios y, luego se controle y se haga cumplir por medio de un sistema de sanciones e incentivos.

***Fomentar el Acceso:*** La promoción del acceso de todos los ciudadanos al servicio ocupa un lugar importante en la provisión de servicios públicos, particularmente en lo que se refiere al suministro de agua potable y la eliminación de las aguas residuales. No obstante, hay evidencias que sugieren que las políticas sociales no siempre han sido eficaces para llegar a los más desfavorecidos. Ha sido tradicional el énfasis en mejorar el acceso a los servicios para los usuarios existentes, ignorando a menudo el hecho de que los más necesitados carecen totalmente de acceso al servicio. Consiguientemente, las políticas sociales deben reflejar la importancia de la promoción del acceso para todos los usuarios.

***Alcanzar Objetivos Nacionales más amplios:*** El funcionamiento de los servicios públicos puede, a veces, entrar en conflicto con objetivos nacionales más amplios, como la protección del medio ambiente. Es evidente que sectores como los de energía, suministro de agua, eliminación de aguas residuales y de residuos, ejercen influencia sustancial en la calidad del medio ambiente y/o en otros usos del agua. Por consiguiente, debe integrarse esos sectores en un marco de reglamentación ambiental que sea compatible con las circunstancias del país.

Entre los objetivos antes mencionados, existe un número importante de disyuntivas. Por ejemplo la sostenibilidad a largo plazo puede estar directamente con la promoción del acceso y el logro de eficiencia, y cuando se plantean situaciones de esta índole es necesario tomar decisiones difíciles. Si bien el equilibrio apropiado dependerá en grado sumo del entorno, la resolución de esas disyuntivas debe guiarse por el logro de los objetivos en el largo plazo, debe basarse en un análisis exhaustivo del problema y debe resolverse mediante el uso de mecanismos de política transparentes que reduzcan cualquier distorsión económica. La reglamentación deberá indicar claramente en qué medida se logran los objetivos, pero hay un aspecto en torno al cual no hay lugar a compromiso y es el logro de la sostenibilidad del servicio en el largo plazo,

asegurando que los flujos financieros lleguen a un nivel compatible con la plena recuperación de los costos y garantizando la eficiencia económica como meta general de la provisión de los servicios

### **3.9 AMBIENTE NORMATIVO**

- Ley 142 de 1994 “Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”
- Ley 689 de 2001 “ Por medio de la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994”
- Decreto 302 de 2000 “ Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994 en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado”
- Resolución CRA 151 de 2001 “ Regulación integral de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo”
- Resolución CRA 287 de 2004 “Metodología tarifaria para regular el cálculo de los costos de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado”
- Decreto del MAVDT No. 1013 de 2005 “Por el cual se establece la metodología para la determinación del equilibrio entre los subsidio y las contribuciones para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo”
- Ley 715 de 2001 “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras

disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”

- Resoluciones 351 Por la cual se establecen lo regímenes de Regulación tarifaría a los que deben someterse las personas prestadoras del servicio Público de aseo y la metodología que deben utilizar para el calculo de las tarifas del servicio de aseo de residuos ordinarios y se dictan otras disposiciones 352 Por la cual se definen los parámetros para la estimación del consumo en el marco de la prestación del servicios público domiciliario de aseo y se dictan otras disposiciones.
  
- Las demás expedidas por los diferentes entes de control y vigilancia citados anteriormente y referentes al sector

### **3.10 BARRERAS DE ENTRADA**

- Se requieren realizar inversiones de alta envergadura para poder ingresar a competir de manera eficiente en este sector.
  
- Se debe contar con gran capacidad financiera para respaldar las inversiones en mantenimiento, operación, reposición y expansión de la infraestructura.
  
- Se necesita tener alta capacidad tecnológica y conocimiento técnico.
  
- Amplios conocimiento del sector
  
- El sector depende directamente de factores climáticos.
  
- Se debe tener en cuenta la amplia y diversa normatividad expedida por los organismos de control y vigilancia.

### **3.11 INTENSIDAD EN CAPITAL O MANO DE OBRA**

El sector de los servicios públicos domiciliario ha sido un gran dinamizador económico del crecimiento de PIB de nuestro país a través de la generación de gran cantidad de empleos directos e indirectos en las diferentes ciudades y regiones de nuestro país, ya que pese a los avances tecnológicos introducidos y la gran evolución de las tecnologías de la información, el capital humano siempre seguirá siendo un actor fundamental en el cumplimiento del objeto social de cada una de las empresas inmersas en el sector.

Para el caso de nuestra empresa la utilización e intensidad de capital de mano de obra cumple con los estándares nacionales ya que según datos del sector se debe tener tres personas por cada mil usuarios por servicios, lo que indica que la empresa está por debajo de esta utilización de mano de obra ya que de acuerdo a lo anterior se deberían tener más de 120 funcionarios, de acuerdo a los 4 servicios que operan en las EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.

### **3.12 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS. CICLOS QUE ENFRENTA**

La necesidad apremiante de hacer frente a la progresión geométrica de la demanda de agua dulce en América Latina y el Caribe se ha complicado en forma terrible debido a que los recursos se deterioran a una velocidad cada vez mayor. La provisión de agua dulce está disminuyendo a nivel mundial. Una persona de cada cinco ya no tiene acceso al agua potable. Casi una de cada tres no dispone de medios de saneamiento adecuados.

En las ciudades de los países pobres el 70% de pobres no tienen agua potable. Además, se calcula que para el año 2025 el 70% de la población mundial no

tendrá acceso a agua suficiente, esto equivaldrá a 3 mil 500 millones de personas que vivirán en países con estrés de agua.

En la medida en que se agudicen las políticas neoliberales la demanda y la violencia en torno al agua aumentarán. La demanda de agua potable crece por varias razones: incremento de la población; mayor concentración de la población rural en áreas urbanas (actualmente más de la mitad de la población mundial se concentra en las ciudades) provocada por los tratados de libre comercio, la pobreza y falta de apoyo al campo; incremento de la privatización de la tierra y la consecuente expulsión de población indígena y rural; construcción de infraestructura (carreteras, aeropuertos, acueductos, oleoductos, canales secos, represas, etc.) que implican necesariamente la misma expulsión; mayor contaminación de ríos y mantos acuíferos y pozos por la industria; uso intensivo de agroquímicos; plantaciones de transgénicos que demandan más agroquímicos y grandes extensiones de monocultivos para la agro exportación; y el incremento de la producción minera extractiva, entre otras consecuencias.

América Latina y el Caribe es un continente básicamente húmedo, poseen grandes recursos de agua dulce en lagos y ríos. Las precipitaciones promedio en la región son 60 por ciento mayores que en el resto del mundo. Sin embargo, 25 por ciento de los territorios sudamericanos son áridos o semiáridos, 20 por ciento de sus habitantes no tienen acceso a agua potable y 30 por ciento carecen de un sistema apropiado de saneamiento. El escurrimiento superficial es 30 por ciento del total mundial. Sólo el 3 por ciento del agua que escurre es utilizada de alguna manera, y el 8 por ciento de los escurrimientos con potencial hidroeléctrico es aprovechado. De las tierras cultivadas sólo 7 por ciento tiene riego, mientras que se podría regar 25 por ciento de las mismas tierras con los recursos conocidos. Existen importantes recursos hídricos subterráneos en el continente, pero su cantidad y localización en gran parte se desconocen.



La tierra contiene aproximadamente 1,4 millones kilómetros cúbicos de agua, pero alrededor del 97,4 por ciento restante están encerrados en casquetes polares y glaciares. El agua dulce disponible se reduce al 0,001 por ciento del total.

En América Latina y el Caribe, aumento el consumo de agua entre los años 1990 y 2000 en un 45 por ciento, de 150 a 216 kilómetros cúbicos por año. La necesidad apremiante de hacer frente a la progresión geométrica de la demanda de agua dulce en América Latina y el Caribe se complicará aún más si, como indican las tendencias actuales, se deja que la base de recursos se deteriore a una velocidad cada vez mayor.

En los últimos 10 años se han planteado (en América Latina y el Caribe) más modificaciones en las legislaciones de agua que en todo el siglo pasado. Constantemente se modifica metas, se cambia de personal o se reestructuran las instituciones encargadas de la Gestión del agua.

América requiere estabilidad institucional y social, un marco legal sólido y una autoridad centralizada pero abierta a la participación de los usuarios del agua, si quiere superar la actual crisis de gobernabilidad de sus cursos hídricos y alcanzar una Gestión Sustentable.

La escasez de fondos y la visión de que el Estado es por naturaleza ineficiente afecta la administración de los recursos hídricos en la mayoría de los países Americanos, la desregulación fue a su vez deficiente, porque se asumió erróneamente que habría competencia en un sector que tiende a la monopolización.

Las ciudades latinoamericanas agotan sus acuíferos que tomo siglos llenar. El agua salada contamina al agua subterránea a kilómetros del mar.

A pesar de su importancia crítica, suele considerarse que muchos ecosistemas de agua dulce carecen de utilidad en América Latina y el Caribe.

La ignorancia generalizada sobre su importancia ha contribuido a este concepto y ha promovido la destrucción y degradación de los ecosistemas. En América Latina y el Caribe se ha descuidado gravemente la conservación de la diversidad biológica de las aguas dulces y hay ecosistemas enteros amenazados de extinción. La causa primordial de la pérdida de recursos es la alteración del hábitat impulsada por el rápido crecimiento de la población y tendencias de desarrollo, planificado y no planificado. La erosión y la deforestación de los bosques de cuencas de captación ha alcanzado una enorme intensidad en las laderas orientales de los Andes, desde Colombia hasta el norte de la Argentina. El desarrollo rural (en su mayor parte para el cultivo del arroz) está afectando a las marismas en toda América Latina y el Caribe. La contaminación procedente de la minería y la industria, los principales recursos hídricos de América Latina están química y biológicamente contaminados en un grado considerable.

En la mayoría de los países del continente latinoamericano los desechos de agua no están subordinados a los efectos que puedan tener en el medio ambiente ni pueden ser modificados para reducir un peligro para el medio ambiente.

La región de América Latina y el Caribe está llena de ejemplos de casos de explotación y degradación de recursos demandados de la falta de planificación y cumplimiento que pueden reiterarse y multiplicarse en el futuro cercano. Por hipotética que parezca en la actualidad, no cabe duda de la necesidad urgente de la planificación a nivel regional y mundial. De lo contrario, el crecimiento no planificado seguirá culminando en crisis ecológica, social y económica generalizada. La escasez de agua es el problema más apremiante de todos. Sin embargo, el concepto de planificación a largo plazo, vigilancia del medio ambiente y cumplimiento en los planos regional, nacional y provincial, si bien su evidente

necesidad se acepta en general, resultan sumamente difíciles de llevar a la práctica por las razones siguientes:

La falta de una tradición política e institucional, la ordenación fragmentada de los recursos hídricos entre organismos de gobierno y la falta de coordinación en los planos provincial, nacional e internacional, la mejor capacidad de los organismos de gobierno para planificar y llevar a la práctica el desarrollo sostenible, relacionada con la tendencia actual a promover la privatización y reducir el papel del Estado.

En los últimos quince años en América Latina ha habido dos cambios fundamentales, la democratización y la reactivación del sector privado. Ambos obligan al Estado a ceder una parte considerable del poder en la configuración de los procesos de desarrollo, porque la privatización y la mundialización sustraen al desarrollo del control estatal. Prácticamente todos los países han establecido organismos especiales de protección del medio ambiente y la ordenación de los recursos. Estos organismos tienen las manos atadas porque sus mandatos son limitados y sus presupuestos reducidos y porque prácticamente carecen de peso político. En el ínterin, los gobiernos no imputan a sus poderosos organismos sectoriales y económicos centrales la responsabilidad por las consecuencias ambientales de sus políticas y gastos. Como resultado, el equilibrio de poderes no es adecuado. Para resolver esta contradicción, los gobiernos deberían hacer que sus organismos económicos sectoriales y centrales fuesen responsables y rindieran cuentas de la formulación de normas y la preparación de presupuestos encaminados a fomentar un desarrollo que sea sostenible.

La pobreza generalizada y la mala distribución del ingreso en la región limitan el alcance de la participación política de las bases y tienden a centrar la acción política en el alivio inmediato y local de la pobreza a costa de una utilización de los recursos sostenibles a largo plazo. Además en el ajuste económico y la

privatización no se ha prestado mayor atención a las ramificaciones sociales y ambientales de los mercados no sujetos a regulación.

Los resultados en la amplia variedad de reformas de ajuste estructural en América Latina, han sido dispares y las regiones más pobres han tenido en muchos casos que pagar un alto precio. Si los gobiernos no intervienen o no se fijan incentivos de mercado para la utilización sostenible de los recursos, a las empresas del sector privado les interesa exclusivamente la rentabilidad y no la sostenibilidad. La utilización racional de los recursos de agua que se encuentra en manos del sector privado requiere que existan instituciones que se ocupen en forma efectiva de los problemas de la calidad y utilización total del agua. Cabe a las organizaciones no gubernamentales y a las organizaciones locales una función muy importante de vigilancia y adopción de decisiones.

Otra de las cuestiones relacionadas con el agua que se debe tratar a escala global es el cambio climático. La esperada intensificación del ciclo hidrológico, con cambios de pautas en las precipitaciones y la evapotranspiración, tiene consecuencias sobre las condiciones de vida de la humanidad y en el medio ambiente. De acuerdo con las predicciones de los modelos, las carencias periódicas y crónicas de agua se acentuaron, lo que provoca graves problemas de acceso al agua y movimientos migratorios importantes. La degradación del suelo, la sequía y la desertificación están vinculadas a niveles más bajo de los ríos, lagos y acuíferos, lo que afecta a la cantidad y la calidad de la oferta de agua dulce.

El reto de proporcionar agua y saneamiento a todos los países de América Latina y el Caribe, ahora y en el futuro, requiere un gran esfuerzo y se ha de abordar en el contexto más amplio de una gestión integrada de los recursos hídricos que resulta sostenible (que incluya, por ejemplo, los aspectos naturales de los sistemas de recursos hídricos, los usos del agua en todos los sectores de la

economía y con cualquier fin, el marco institucional de gestión de un recurso finito, la variación espacial de los recursos y la demanda y la contaminación del agua).

### **3.13 POSICIÓN COMPETITIVA. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR**

#### **FORTALEZAS:**

- El cambio en la forma de concebir la importancia que tiene el recurso hídrico, exige entre otras cosas desarrollar una Nueva Cultura del Agua que reconozca los múltiples valores emocionales, sociales, ambientales y económicos en juego
- La implementación de una Nueva Cultura del Agua reconoce la sabiduría de las culturas ancestrales de América Latina, rescatando y valorando las buenas prácticas y técnicas tradicionales, como la recolección de aguas de lluvia, al tiempo que se incorporan las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías disponibles.
- El sector se ha venido gestionando con participación y bajo la responsabilidad de las comunidades y de las instituciones públicas.
- Se ha realizado mayor control social, con participación ciudadana
- Se han implementado modelos impuestos por instituciones financieras como el Fondo Monetario Internacional -FMI, el Banco Mundial-BM y el Banco Interamericano de Desarrollo-BID.
- Se ha venido construyendo una nueva cultura del agua, donde la formación ciudadana es el eje estratégico.

- En la actualidad los datos sobre cobertura son un poco más alentadores: cerca de mil millones de personas, casi un sexto de la población mundial, ha obtenido acceso a mejor agua potable y saneamiento en los últimos diez años.
  
- En el servicio de aseo urbano las coberturas han alcanzado más del 96%; en el sector de acueducto hay un incremento porcentual de más de 6 puntos que incluye aumentos sustanciales en los niveles de continuidad y calidad; en energía eléctrica existe una alta confiabilidad en la cadena de generación, transmisión, distribución y comercialización del servicio; la masificación del gas natural ha llegado a más de 4 millones de usuarios y ha sido fundamental para mejorar el balance energético del país que hoy exporta sus excedentes; en telefonía se ha logrado una tele densidad superior al promedio latinoamericano y se brindan servicios de valor agregado y conexión de banda ancha para aumentar el acceso a la información.
  
- El Gremio ha tenido oportunidad de participar en la toma de decisiones sobre la formulación de políticas sectoriales con los Ministerios de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Minas y Energía, Telecomunicaciones, Comercio y Hacienda, con el fin de unificar criterios y propuestas que permitan avanzar en los objetivos de la Ley 142 de 1994, en pro de la sostenibilidad, el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos y de garantizar la prestación de los servicios con calidad y eficiencia.
  
- La reforma al modelo de prestación de los servicios públicos emprendida en Colombia durante los años 90's, hizo parte de las reformas de modernización del Estado promovidas en la Constitución de 1991 y fue clara en determinar que la responsabilidad de asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos y de ejercer las tareas de planeación, regulación, control y supervisión le corresponden al sector público, en procura del bienestar general y del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- Las reformas han propiciado la limitación de la participación del Estado como empresario y lo ha concentrado en la definición de políticas públicas y en la planeación. A partir de entonces, se ha promovido la gestión eficiente de las empresas mixtas y, además, el sector privado ha podido participar como inversionista a través de diferentes mecanismos como las concesiones, privatizaciones, traspaso de activos, prestación directa del servicio, de contratos de administración, operación y mantenimiento o de llave en mano, que han dado agilidad, modernidad y capacidad de acción.
- El régimen actual establece un sistema de regulación y control de los servicios públicos, los mecanismos del mercado, así como de las condiciones que aseguran la competencia. Igualmente, determina los procedimientos para establecer los subsidios a los usuarios de bajos ingresos con el fin de generar mayor equidad.
- Actualmente el Departamento de Antioquia, se ubica como unos de los primeros departamentos en cobertura a nivel del sector de agua potable y saneamiento básico.
- En 2003, sólo 24 municipios (especialmente los del Área Metropolitana) es decir, el 60.88% de la población, contaban con agua potable. La población restante, el 39.12%, recibía agua mal tratada.
- Entre 2004 y 2005 el Departamento de Antioquia invirtió cerca de 28.000 millones de pesos para apoyar financiera, técnica y administrativamente a las entidades y empresas encargadas de los servicios públicos de los municipios, como resultado de ello: de 24 cabeceras municipales con agua potable en 2003, se pasó a 42 en 2004 y a 59 en diciembre de 2005.

- El Fondo Departamental del Agua es una cuenta especial, creada por Ordenanza número 25 de 2005 por la Asamblea Departamental de Antioquia, sin personería jurídica, independiente del presupuesto departamental, cuyo objeto es apoyar los proyectos de construcción y mejoramiento de acueductos y alcantarillados, en el Departamento.
- Entre 1993 y el 2004 más de 10 millones de personas pudieron acceder en forma permanente al servicio de acueducto. La cobertura pasó del 80% al 96%.
- En materia de inversión en el país se invirtió en agua potable y saneamiento básico entre 1998 y el 2002 cerca de 3 billones y medio de pesos en este sector.
- En Sudamérica Colombia ocupa el segundo lugar en materia de cobertura en acueducto y alcantarillado, después de Chile y supera a Brasil y Argentina.
- Se espera en el próximo cuatrienio una inversión cercana en el sector por valor de 8 billones de pesos lo que redundara en una mejor gestión de los recursos
- La creación del Viceministerio del Agua lo cual brinda mas seguridad y estabilidad a los diferentes elementos que integran el sector.

## **DEBILIDADES**

- En las últimas décadas el recurso hídrico se ha convertido en un producto de consumo.
- Los marcos legales y reglamentarios que existen en los países en desarrollo, no han permitido un accionar más ágil, más eficiente más efectivo para el manejo del recurso y para la administración del servicio.



- La corrupción y la escasez de inversiones en la capacitación de recursos humanos y en infraestructuras.
- Los países más pobres aún no han implementado políticas que conjuguen la protección y el manejo adecuado del recurso y el suministro de los servicios.
- La ONU estimó que la baja en las corrientes fluviales, el incremento en la salinidad de los estuarios, la pérdida de especies de peces y plantas acuáticas, así como la reducción en los sedimentos en las costas aumentarán en muchas áreas del mundo hacia el año 2020, intensificando las pérdidas de tierras de cultivo, la inseguridad alimenticia y el daño a las pesquerías, junto con un alza en la desnutrición y la enfermedad.
- La mala distribución del recurso hídrico: más de mil millones de personas no tienen acceso al agua potable y 2.600 millones carecen de saneamiento básico.
- El cruce deficitario de los subsidios con las contribuciones, las diferencias existentes en los sistemas de información y de los informes contables.
- La falta de cultura de los ciudadanos en torno al manejo adecuado y conservación de los recursos ambientales.
- La escasez del recurso hídrico el cual ya es considerado como finito
- La falta de compromiso del Gobierno en torno a la adopción de políticas serias y responsables en torno a la conservación y gestión de los recursos hídricos y ambientales.

- La falta de gestión en algunas ESPD, lo cual conlleva a una deficiente prestación del servicio y por ende a un desmejoramiento en las condiciones de vida de los habitantes.

### **3.14 INFORMACIÓN RELEVANTE DEL SECTOR**

Después de doce años de las reformas, y cuatro de la actual administración, el balance es positivo. El Gobierno Nacional le apostó al saneamiento y sostenibilidad financiera de las empresas, a consolidar la institucionalidad y el marco normativo establecido por las leyes 142 y 143 de 1994, a impulsar y consolidar la regulación y la adecuada participación de los usuarios en la toma de decisiones, a complementar la legislación vigente, a delinear la participación de las empresas del orden nacional en la prestación de los servicios, a organizar la información y, también, a alcanzar los objetivos propuestos en las Metas del Milenio, en especial en el sector de agua potable y alcantarillado.

La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios ha intervenido varias empresas prestadoras de servicios públicos para garantizar la continuidad del servicio y las está reestructurando. Han sido grandes los esfuerzos fiscales que el Estado colombiano ha hecho para recuperar las finanzas de las distribuidoras públicas de energía de su propiedad y ahora las prepara para capitalizarlas incluyendo la participación de los usuarios.

Se destaca el caso de EMCALI, una empresa que estuvo a punto de liquidarse y que hoy cuenta con un fondo de capitalización social. En 2000 comenzó el proceso de intervención que hoy muestra grandes avances: las inversiones de la empresa alcanzaron un crecimiento del 206% entre el 2004 y el año inmediatamente anterior. El incremento de las inversiones en acueducto y alcantarillado, en energía y en telecomunicaciones, así como la reducción en sus índices de pérdidas son los logros más significativos de ésta compañía, luego de

haber suscrito en mayo de 2004 un acuerdo con los acreedores, que evitó su liquidación.

Como respuesta a la necesidad de propiciar y estimular las inversiones privadas en sectores estratégicos, el Gobierno Nacional promovió y apoyó la aprobación en el Congreso de la República de la Ley 963 de 2005 “*Por la cual se instaure una ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia*”, que busca que estos tengan la seguridad de que aquellas condiciones legales y administrativas vigentes al momento de la firma del contrato, y que pudieron ser determinantes entonces para su inversión, continuarán sin modificación durante el término de la relación, que no podrá ser inferior a tres años ni superior a 20.

Por otro lado, con el objeto de complementar la legislación vigente, el Gobierno Nacional ha avanzado en determinar los marcos regulatorios y tarifarios en los sectores de acueducto, alcantarillado y aseo y de telecomunicaciones y también, dio inicio al debate del proyecto de ley del agua y la discusión de un borrador de proyecto de ley de telecomunicaciones como piezas fundamentales que complementan la normatividad en la prestación de los servicios públicos domiciliarios.

El Estado Colombiano ha trabajado arduamente para lograr una armonía en las relaciones entre prestadores y usuarios de los servicios, por ejemplo, en la provisión de energía en la Costa Caribe, basado en la solidaridad, la ausencia de abusos, el pago oportuno y en la consolidación de las inversiones privadas.

No obstante los avances mencionados aún quedan algunos asuntos pendientes para estructurar la agenda del próximo cuatrienio. Temas como la equidad y la problemática del cruce deficitario de los subsidios con las contribuciones, el fortalecimiento y unificación de los sistemas de información y de los informes

contables y la participación ciudadana serán asuntos de relevancia para el próximo cuatrienio.

En el sector de la energía se viene avanzando en la definición de aspectos fundamentales como son el dar las señales adecuadas que permitan la expansión en generación a través del cargo por confiabilidad y en la búsqueda de las soluciones a los desequilibrios identificados en la comercialización minorista de energía.

En el sector del gas natural se impone una definición del mecanismo que propiciará la inversión en transporte para darle confiabilidad al suministro de éste combustible.

En telecomunicaciones, la ley marco creará las condiciones de la competencia intermodal y mejorará las opciones para los usuarios.

En agua y alcantarillado hay que mejorar la cobertura, calidad y continuidad del servicio en las zonas rurales, avanzar en el tratamiento de las aguas residuales, consolidar el esquema de solidaridad y asegurar la sostenibilidad del recurso hídrico.

En el sector de aseo está pendiente la promoción de la libre competencia en el servicio, el incentivo para el aprovechamiento y disposición final de los residuos sólidos y la implantación de los mecanismos de verificación de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

De otra parte, cabe una reflexión sobre el papel de los municipios en garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos que son de su resorte. Es necesario buscar soluciones regionales en donde varios entes territoriales puedan adelantar proyectos de desarrollo comunes e integrales que desestimulen

la atomización de los recursos. Hay que fortalecer su capacidad institucional, que permita identificar a los ciudadanos de menores ingresos como beneficiarios de los subsidios a través de la actualización catastral y la estratificación de la población.

Los municipios no pueden continuar aislados, lejos de programas comunes, sin que se asocien y promuevan su integración. Deben concertar sus planes de desarrollo y de ordenamiento territorial a la vez que priorizar en ellos las necesidades básicas insatisfechas de su población en materia de cobertura en los diferentes servicios públicos domiciliarios. Sería un gran logro de la administración la aprobación de la Ley Orgánica de Desarrollo Territorial, tarea pendiente desde 1991.

En el sector de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, la vigilancia y control se soporta en estrategias que buscan fortalecer la capacidad operacional del prestador, acercándolo gradualmente a la legalización y tecnificación de su gestión empresarial. Para el efecto, se ha puesto en marcha una ofensiva para orientar y asistir en las inscripciones al Registro Único de Prestadores (RUPs) y el posterior suministro de información al Sistema Unificado de Información en servicios públicos (SUI) en forma oportuna, de tal manera que se puedan evaluar los subsidios otorgados, las tendencias de la gestión sectorial y el desempeño de los prestadores de servicios.

Destacamos la celebración de un convenio con la Procuraduría General de la Nación, para obtener información completa de los Municipios (prestadores directo) a través del SUI y emprender acciones de mejoramiento<sup>7</sup>. Para el efecto, se tomó como base la información suministrada por 821 prestadores que conforman un alto porcentaje de las Alcaldías Municipales la cual arrojó el siguiente resultado:

---

<sup>7</sup> Memorias VIII Congreso De Servicios Públicos Domiciliarios 2006

- En ciudades grandes e intermedias, en un alto porcentaje, se tiene resuelto el suministro de agua potable
- A nivel nacional, cerca del 60% no posee agua potable
- En cuanto al alcantarillado, sólo el 10% de las aguas residuales son tratadas
- En aseo, cerca de 700 municipios aún disponen las basuras en botaderos a cielo abierto. Es decir, hay espacio para mejoramiento.

En esta dirección se ha conformado una “Mesa Interinstitucional de logros para el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico”, conformada por: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Ministerio de Protección Social, SSPD, DNP, CRA y el SENA.

Con la finalidad de facilitar el libre acceso al servicio de disposición final de basuras en rellenos sanitarios que cuentan con autorización ambiental, se expidió la Circular 007, donde se enfatiza a los alcaldes y prestadores, la obligación de gestionarlo a las personas que lo soliciten. Así mismo, se ha puesto de manifiesto en forma expresa la prohibición de trasladar a los usuarios vía tarifa, cobros por concepto de disposición final en botaderos a cielo abierto y sistemas de enterramiento, como sistemas no adecuados de disposición de residuos y violatoria de la regulación. A varias empresas se le ordenó hacer devoluciones por estos cobros no autorizados.

Es claro que no toda la labor pendiente recae en los hombros del Estado. Los usuarios deben ser más activos como veedores y fiscalizadores. Las empresas de servicios públicos domiciliarios deben fortalecer la transparencia administrativa en el manejo de los recursos públicos dentro de los principios del gobierno corporativo, fomentar la adopción de buenas prácticas empresariales y comprometerse con el cuidado de su entorno ambiental.

El objetivo fundamental de las empresas de servicios públicos es la prestación de los mismos, con calidad, continuidad y costos razonables, en libre competencia, altos niveles de eficiencia, mejoramiento continuo, competitividad, responsabilidad social, para actuar exitosamente en mercados cada vez más exigentes.

Lo anterior es de suma importancia porque nuestro sector requiere cuantiosas inversiones para mantener y mejorar los indicadores de cobertura y calidad en el contexto del modelo actual, más aún si se quieren alcanzar las metas previstas en la Visión 2019, con inversiones cercanas a 107,3 billones de pesos de 2005, de los cuales, el sector empresarial de los servicios públicos deberá aportar el 70%. (75,2 billones de pesos).

En **Telecomunicaciones**: Para aumentar la tele densidad fija al 20%, la penetración móvil al 75% y la de banda ancha al 60%, se requieren inversiones de 25,6 billones de pesos por parte del sector privado y de 13 billones del sector público.

En **Energía Eléctrica**: Para lograr coberturas al 99% de la población, las inversiones privadas estimadas deben ser de 3,5 billones de pesos y las del sector público, cercanas al medio billón. Para aumentar la capacidad de generación de 13.500 MW a 20.000 MW, la inversión privada debe ser superior a 12 billones de pesos, frente a 3,8 billones de inversión pública.

En **Gas Natural**: Para adicionar nuevas reservas en 17 Terapiés cúbicos (anotar cuantas hay ahora) y aumentar la cobertura del servicio será necesario invertir cerca de 20 billones de pesos.

En **Acueducto y Alcantarillado**: Para llegar a coberturas del 100% en las zonas urbanas y del 80% en zonas rurales se requieren inversiones públicas de 11,9

billones de pesos y 12 billones por parte de inversionistas privados y de empresas de servicios públicos de entidades territoriales.

Para alcanzar la descontaminación de las fuentes hídricas en un 50% del caudal de aguas residuales, las cifras de inversión requeridas son de 1,7 billones de pesos.

En **Aseo y disposición final de residuos sólidos urbanos**: Para lograr un 100% de los centros urbanos del país con servicio de aseo y adecuados sitios de disposición final, las inversiones privadas deben sumar alrededor de 2,1 billones de pesos y la inversión pública, 1,2 billones.

Por lo tanto, el reto de conseguir los recursos para realizar los proyectos correspondientes debe complementarse con LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

Cuadro 6. Infraestructura Telecomunicaciones

	Hoy	2010	2019
Teledensidad fija	17,3%	18,5%	20%
Penetración móvil	47,5%	65%	75%
Penetración Internet	9,9%	30%	60%
Penetración Banda Ancha	3,4%	30%	60%

Inversión estimada (millones de pesos 2005)
Pública \$13.123.161 (34%)
Privada \$25.610.289 (66%)



Cuadro 7. Infraestructura de Energía

Meta	Submeta	Hoy	2010	2019	Inversión estimada (millones de pesos 2005)
Consolidar mercado eléctrico Andino y centro americano	Aumentar capacidad de generación	13,367 MW	14,282 MW	20,227 MW	Público: 3,716,688 Privado: 12,259,996
	Expansión interconexiones internacionales	5	7	7	Privado: 483,991
Aumentar cobertura de servicio de energía eléctrica	En las zona interconectadas	89.89% *	94.93%	99.37%	Público: 440,110 Privado: 3,434,192
	Zonas no interconectadas	34%	45.55%	75.49%	Público: 339,376 Privado: 21,000
Aumentar nivel de conocimiento de subsuelo	Cobertura 75% territorio nacional en geología básica	6,8 TPC	Encontrar 10 TPC nuevas	Encontrar 7 TPC nuevas	Pública : 189,360

### Metas Cobertura urbana y rural

Servicio	Censo 1993	ECV 2003	Meta 2019	Nuevos Beneficiarios 2005 - 2019 Millones de Hab.
<b>Urbano</b>				
Acueducto	94,6%	97,4%	100,0%	11,53
Alcantarillado	81,8%	90,2%	100,0%	13,84
<b>Rural</b>				
Acueducto y Otras Soluciones de Abastecimiento de Agua*	41,1%	66,0%	82,2%	3,4
Total Alcantarillado + Soluciones Individuales	50,8%	57,9%	75,2%	3,5

\*Abastecimiento de agua: pozos, aljibes y pilas públicas  
ECV: Encuesta Calidad de Vida

### 3.15 TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS

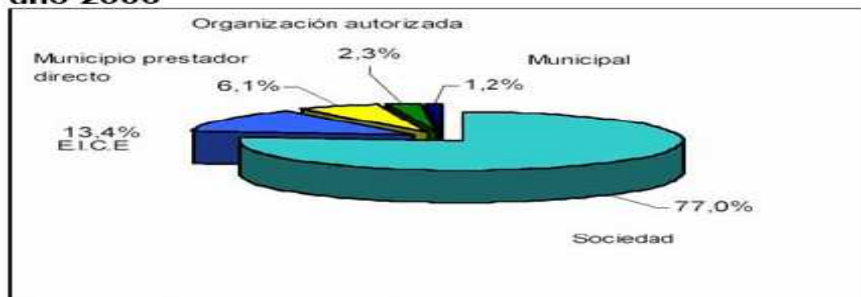
Disposición final adecuada del 100% de los residuos sólidos urbanos en 2010

#### COSTO Y FUENTES DE RECURSOS AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

ETAPA	Caudal Vertido m3/s	Caudal Tratado m3/s	% Tratado	Observaciones
2002	67,8	5,4	8,0%	Deficiente operación y mantenimiento, alcantarillados incompletos y baja utilización de capacidad instalada.
2004	68,9	6,5	9,4%	Entra en operación PTAR en Cali
Etapa 1 (2004-2009)	74,7	15,6	20,9%	Optimización PTARs construidas.
Etapa 2 (2010-2014)	80,6	23,5	29,2%	Ampliación PTAR Salitre (Bogotá), Ampliación PTAR Cali, Emisario Submarino Cartagena.
Etapa 3 (2015-2019)	85,9	45,0	52,4%	Construcción PTAR Pereira, Construcción PTAR Canoas (Bogotá).

Figura 2. Prestador del servicio de aseo por tipo de prestador – año 2006

**Prestador del servicio de aseo por tipo de prestador  
año 2006**



Fuente: SSPD, Sistema Único de Información SUI – Mayo 2006  
Cálculos: CRA

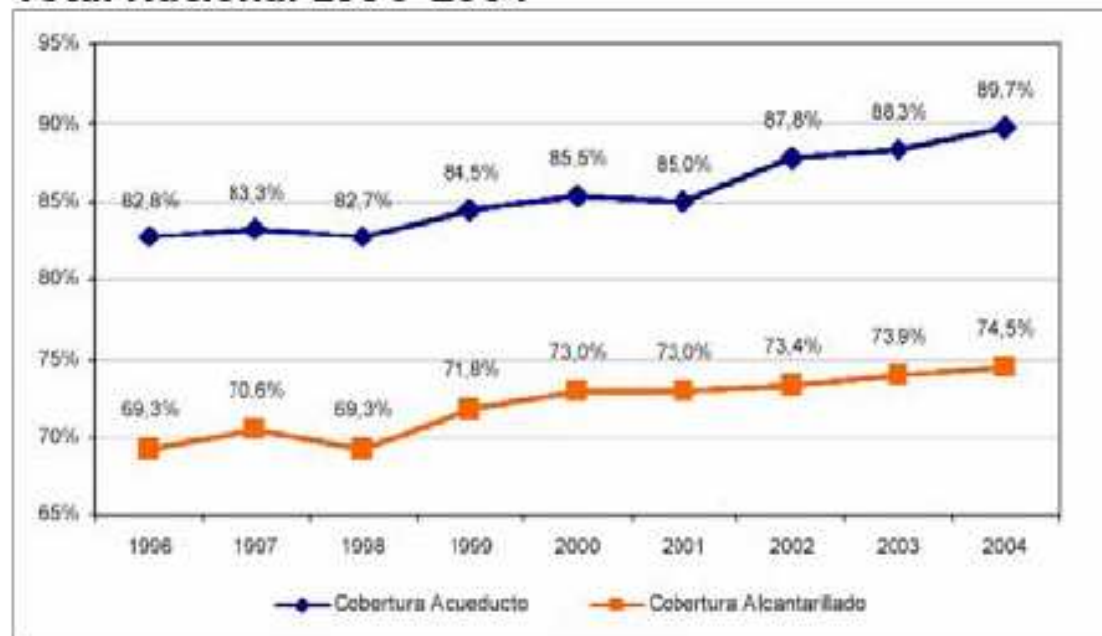
Figura 3. Prestadores de acueducto y/o alcantarillado por tipo de prestador año 2006

### Prestadores de Acueducto y/o Alcantarillado por tipo de prestador año 2006



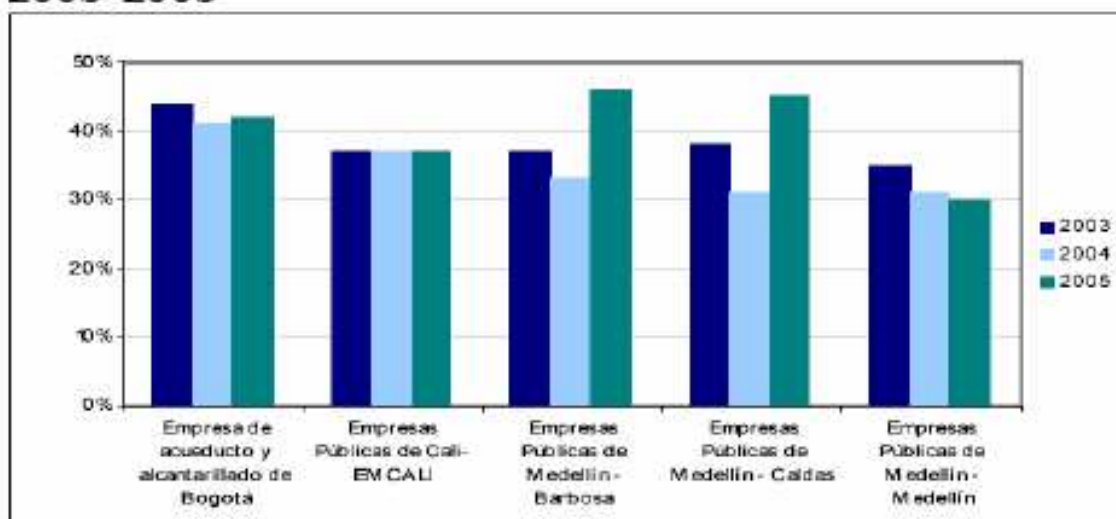
Fuente: SSPD, Sistema Único de Información (SUI) – Julio de 2006  
Cálculos: CRA

### Coberturas de Acueducto y Alcantarillado Total Nacional 1996-2004



Fuente: DNP

## Índice de Agua No Contabilizada (Empresas Grandes) 2003-2005



Fuente: SSPD (2006 a) *Estudio Sectorial Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado 2002-2005* Documento de Trabajo

Inversión estimada Acumulada al 2019		
Fuente	Millones de pesos de 2004	%
Recursos Ordinarios de la Nación	1.913.806	6.6%
Recursos de Regalías	300.000	1.0%
Recursos del SGP	9.424.132	32.3%
Recursos del Sector Descentralizado		
Recursos de las entidades territoriales	3.485.087	11.9%
Recursos del sector Privado	14.085.453	48.2%
<b>TOTAL</b>	<b>29.208.477</b>	<b>100,0%</b>

### 3.16 SITUACIÓN DEPARTAMENTAL

Actualmente el Departamento de Antioquia, se ubica como unos de los primeros departamentos en cobertura a nivel del sector de agua potable y saneamiento básico, todo ello fundamentado en la gran cantidad de poblaciones que a la fecha tienen una gran ventaja y posibilidad de acceso al agua potable, situación que no sucede en otros departamentos del País<sup>8</sup>.

A través de la puesta en marcha del PLAN 100, se pretende llevar agua potable a 100 Municipios de Antioquia o propender por el fortalecimiento de las empresas o municipios prestadores de estos servicios con el fin de garantizar el acceso a este vital recurso.

Así mismo el fortalecimiento y la conformación de las ESPD, de carácter regional son un gran avance en Regiones como el Occidente y el Urabá antioqueño lo cual a generado grandes beneficios para sus habitantes.

Con la puesta en marcha del Fondo Departamental del Agua el cual inicialmente contara con recursos por valor de 61 mil millones de pesos destinados como su nombre lo indica, a mejorar las condiciones de agua potable y saneamiento básico, con lo cual beneficiaran gran cantidad de Municipios con estos recursos.

Es importante resaltar que el departamento y en especial el oriente genera el 30% de la energía total del país producto de su gran riqueza hídrica la cual debe y deberá seguir siendo monitoreada permanentemente para garantizar su conservación para el futuro de las próximas generaciones.

---

<sup>8</sup> Publicación Gobernación De Antioquia Enero 2007 Plan 100, Fondo Departamental Del Agua

Cuadro 8. Coberturas de Agua Potable en Antioquia incluyendo Valle de Aburra

SECTOR	AÑO		
	2003	2004	2005
<b>URBANO</b>	78.48	86.28	91.32
<b>RURAL</b>	13.02	17.50	ND

### 3.16.1 Balance Sectorial

**ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO.** Nuevos marcos regulatorios que permiten tener una definición clara de los asuntos tarifarios durante los próximos cinco años.

**ENERGIA ELÉCTRICA.** También se definieron marcos de regulación tarifaria para las actividades de distribución de electricidad y de gas combustible por red.

Debe destacarse el favorable desempeño del grupo de electrificadoras, propiedad de la Nación.

**GAS NATURAL Y GLP.** Se continuó la masificación del gas natural. Desarrollo del gas natural vehicular. Programa de GLP (Gas Licuado de Petróleo) para el Campo que llega a 200.000 instalaciones.

**TELECOMUNICACIONES.** Decisión de reducir las asimetrías regulatorias existentes entre la telefonía fija y la móvil.

Nuevo marco tarifario en telefonía fija que favorece a los usuarios y da competitividad a los prestadores.

Adjudicación de las licencias nacionales de Wi Max

Vinculación de un socio estratégico para Colombia Telecomunicaciones S.A.

**NIVEL TRIBUTARIO.** Gracias a los incentivos tributarios a la inversión, se han invertido cifras cercanas a los 300.000 millones de pesos en activos fijos productivos.

### **3.16.2 Asuntos Pendientes**

**NORMATIVOS.** Inestabilidad normativa que generan el alto número de iniciativas que se radican en el Congreso de la República.

En la pasada legislatura, había más de cincuenta iniciativas que pretendían modificar en todo o en parte el régimen actual de prestación

**TRIBUTACIÓN TERRITORIAL.** El sector de los servicios públicos se ha convertido en un gran generador de ingresos tributarios para la Nación y las entidades territoriales. Pero su capacidad de producir recursos tributarios y el propio incentivo a la inversión también pueden ser menoscabados por una tributación irracional como la que se está presentando en el nivel territorial.

La arbitrariedad y el desorden en el cobro del impuesto de industria y comercio y nuevos tributos de dudosa base legal, como el gravamen por el uso del espacio público o las estampillas locales, deben ser temas prioritarios a ser tratados en la reforma tributaria integral anunciada por el Gobierno.

**AUTORIDADES AMBIENTALES REGIONALES.** Amparadas en su autonomía, no pueden imponer cobros de tasas y compensaciones, sin referencia técnica de los impactos ambientales producidos.

No pueden ser una barrera institucional en el proceso de ubicación de rellenos sanitarios locales y regionales.

**CONTABLES.** Los estamentos estatales de regulación, vigilancia y control, deben promover la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad, de manera uniforme e integral, en el contexto de la globalización.

**TELECOMUNICACIONES.** La aplicación del artículo 116 de la Ley 812, alteró el balance entre subsidios y contribuciones.

Estos faltantes deben ser cubiertos por el Fondo de Comunicaciones, cuyos recaudo en el año 2005 fue de 353 mil millones de pesos, de los cuales sólo se ejecutaron en el sector, 143 mil millones.

**DISEÑO INSTITUCIONAL.** Existencia de dos entidades de regulación: la Comisión Nacional de Televisión y la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones.

Existencia de dos entidades de Control y Vigilancia: Superintendencia de Servicios y Superintendencia de Industria y Comercio.

Las fronteras entre la televisión y las demás telecomunicaciones han desaparecido desde el punto de vista tecnológico y comercial.

El usuario es uno solo.

La masificación de la banda ancha, en cualquiera de sus modalidades, pasa por la creación de paquetes u ofertas de servicios que integren el entretenimiento, la voz y los datos. La televisión no puede seguir siendo tratada como una isla desde el punto de vista regulatorio.



**ASIMETRÍAS REGULATORIAS.** La regulación por servicios está agotada. La especialización de los operadores es cosa del pasado. Debemos avanzar hacia una regulación de redes y hacia un concepto de operadores de telecomunicaciones compitiendo sin restricciones ni asimetrías regulatorias. Esto es de especial importancia para las empresas de telefonía fija que, contra toda evidencia, aún siguen siendo vistas por la regulación, como dominantes.

**SERVICIO UNIVERSAL.** No existe justificación alguna para que la telefonía fija tenga una regulación tarifaria más restrictiva que la de sus competidores de telefonía móvil o de televisión por suscripción. Tampoco pueden seguir como los exclusivos responsables del servicio universal, noción que precisa de una redefinición a la luz de las nuevas realidades tecnológicas y comerciales. La redefinición del servicio universal – su contenido y alcance – así como sus fuentes de financiación son asuntos que deberán ser encarados en los próximos años.

## **ENERGIA ELÉCTRICA**

***Cargo por confiabilidad.*** Se deben cumplir dos condiciones: que sea un esquema regido por mecanismos de mercado y que no implique una disminución de la remuneración actual que por dicho concepto reciben los generadores. La CREG está analizando un conjunto de esquemas que cumplen la primera condición. La segunda depende de la definición de ciertos parámetros claves para cuya fijación, debe tenerse en cuenta el conocimiento y la experiencia del sector.

## **COMERCIALIZACION DE ENERGIA**

- Se evidencia descreme del mercado
- Se considera que el marco regulatorio es asimétrico y que no permite que operen libremente los procesos naturales de un mercado en competencia

- Se encontraron evidencias de ineficiencia en un mercado que es incapaz de establecer por sí mismo niveles eficientes de prestación.
- Y finalmente, se demostró que el esquema beneficia a algunos segmentos en detrimento de la mayoría, lo cual va en contravía de principios constitucionales y legales fundamentales.

Realizar las correcciones para asegurar un marco regulatorio simétrico, libre de distorsiones y ventajas regulatorias a favor de uno u otro agente, y que por tanto permita la competitividad de los comercializadores, en un mercado que obedezca a razones de eficiencia económica, trayendo beneficios para la mayoría de los usuarios y no solamente para un grupo de ellos en detrimento de los demás.

**ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO.** Creación del Viceministerio del Agua y Saneamiento Ambiental.

**FONDOS DE SOLIDARIDAD Y REDISTRIBUCION DE INGRESOS.** No ha sido posible el giro adecuado de los recursos del Sistema General de Participaciones, para eliminar los rezagos que persisten en materia de cobertura y privilegiar a los estratos menos favorecidos en materia de subsidios.

**PAZ Y SALVO DEL AGUA.** Crear el Paz y Salvo del Sector, el cual debería ser presentado por los municipios, con el fin de acceder a recursos adicionales que le sean transferidos por la Nación

**ASEO (COMPETENCIA DESLEAL).** Solucionar la problemática generada por la competencia en el mercado la cual, como está concebida, no garantiza condiciones de igualdad entre los operadores, pues propicia el descreme de los mercados, generando desequilibrio entre subsidios y contribuciones.

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO.** Reconocemos la consignación en los textos del TLC, de la obligatoriedad de la presencia local para la prestación de los servicios públicos. También, es evidente que estos acuerdos comerciales nos brindan enormes posibilidades para la oferta de servicios.

### 3.17 INVERSIONES PARA ALCANZAR LAS METAS VISIÓN 2019

107 billones de pesos de 2005, de los cuales, las empresas de los servicios públicos deberán aportar el 70%. (75 billones de pesos).

#### ASPECTOS COMERCIALES:

#### Evolución de la entidad en cuanto a ingresos.

Cuadro 9. Ingresos Anuales

	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO	TOTAL
2002	1,137,559,802	734,971,485	647,607,644	2,520,138,931
2003	1,278,428,407	797,876,769	711,334,957	2,787,640,133
2004	1,501,132,758	898,369,263	869,981,979	3,269,484,000
2005	1,668,172,992	970,314,300	1,064,912,720	3,703,400,012
2006	1,887,221,332	1,260,327,533	1,042,781,215	4,190,330,080

### 3.18 ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

**La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC).** Esta etapa, denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias.

**La etapa 2**, conocida como la **Etapa de ajuste**, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por (DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

**La etapa 3**, denominada **Etapa de decisión**, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, son siempre los responsables y quienes dan cuenta de las decisiones estratégicas.

Cuadro 10. Esquema analítico para la formulación de la estrategia

<b>ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>		
<b>ETAPA I: DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)
<b>ETAPA II: DE AJUSTE</b>		
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Otras matrices de acuerdo a la actividad económica y objeto social que desarrolla la organización y su entorno
<b>ETAPA III: DE DECISIÓN</b>		
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)		

FUENTE: Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición

### **13.19 ETAPA I: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.**

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una MPEC se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante en este capítulo.

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

#### **3.19.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo**

##### **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

Una matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, tal como se ilustra en el análisis realizado para la empresa, la cual se configuro de acuerdo a los cinco pasos siguientes:

- Se Elaboro una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa. Se incluyeron un total de diez factores, tanto de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y su sector.

- Inicialmente se realizo una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea fue los mas especifico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Se asigno cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores mas altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinaron comparando los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Se asigno una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta que esta por arriba del promedio, dos a la respuesta que es de nivel promedio y uno a la respuesta que es eficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplicamos el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La tabla siguiente evidencia los resultados de la matriz para EE.PP. DE LA CEJA E.S.P

Cuadro 11. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE)</b>				
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>1</b>	Incremento de la población en la zona de prestación del servicio	<b>0,1</b>	<b>4,0</b>	<b>0,4</b>
<b>2</b>	Aumento de ingresos ante el posible cambio de estratificación de algunos sectores del Municipio	<b>0,1</b>	<b>4,0</b>	<b>0,4</b>
<b>3</b>	Programas de formación, educación y sensibilización a la comunidad	<b>0,1</b>	<b>3,0</b>	<b>0,3</b>
<b>4</b>	Acceso a Recursos	<b>0,1</b>	<b>3,0</b>	<b>0,3</b>
<b>5</b>	Regulación Tarifaria	<b>0,2</b>	<b>4,0</b>	<b>0,8</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,60</b>		<b>2,2</b>
<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>				
<b>1</b>	Calentamiento Global	<b>0,1</b>	<b>2,0</b>	<b>0,2</b>
<b>2</b>	Vulnerabilidad frente a cambios en la administración del Municipio que podrían afectar la continuidad de los diferentes procesos adelantados en la Compañía	<b>0,1</b>	<b>2,0</b>	<b>0,2</b>
<b>3</b>	Disminución en las transferencias de los recursos por Sistema General de participaciones a nivel departamental y Municipal.	<b>0,06</b>	<b>4,0</b>	<b>0,24</b>
<b>4</b>	Variables macroeconómicas	<b>0,08</b>	<b>3,0</b>	<b>0,24</b>
<b>5</b>	Velocidad de desarrollo tecnológico	<b>0,06</b>	<b>2,0</b>	<b>0,12</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,40</b>		<b>1,0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>3,2</b>

FUENTE: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición

**Interpretación.** Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Para el caso empresarial de análisis la calificación total arrojado fue del 3,2, lo que indica que la Empresa a nivel del sector en el cual compete tiene un posicionamiento regional empresarial relevante, ya que esta responde de manera preventiva, mas no reactiva a las oportunidades presentes en el entorno, aprovechándolas de manera integral con el fin de maximizar el valor de la organización, diseñando procesos que apunten al mejoramiento continuo y repensando las estrategias desde un punto de vista global con acción local.

Es claro que en las OPORTUNIDADES EXTERNAS mas relevantes se desataca el crecimiento a nivel de usuarios producto de la construcción e amplios programas de vivienda de interés social en nuestro Municipio, la modificación de la estratificación y la regulación tarifaria ya que pese a esta ser como su nombre lo dice regulada, puede ofrecer grandes oportunidades ya que de acuerdo a un modelo de gestión basado en unos costos eficientes se puede ajustar el modelo tarifaria sin ir en detrimento de la situación de suficiencia requerida para operar y fortalecer mucho mas los esquemas financieros de la organización. El acceso a los recursos por medios de los mecanismos de tasa compensada ofrecen una oportunidad interesante para los futuros proyectos que la organización en pro del mejoramiento del servicio emprendan ya que como lo muestran los indicadores se



tiene un nivel de endeudamiento bajo que capitalizado con una adecuada gestión de recursos por cofinanciación pueden contribuir a la ejecución de grandes proyectos que permitan expandir, reponer y modernizar capacidad instalada.

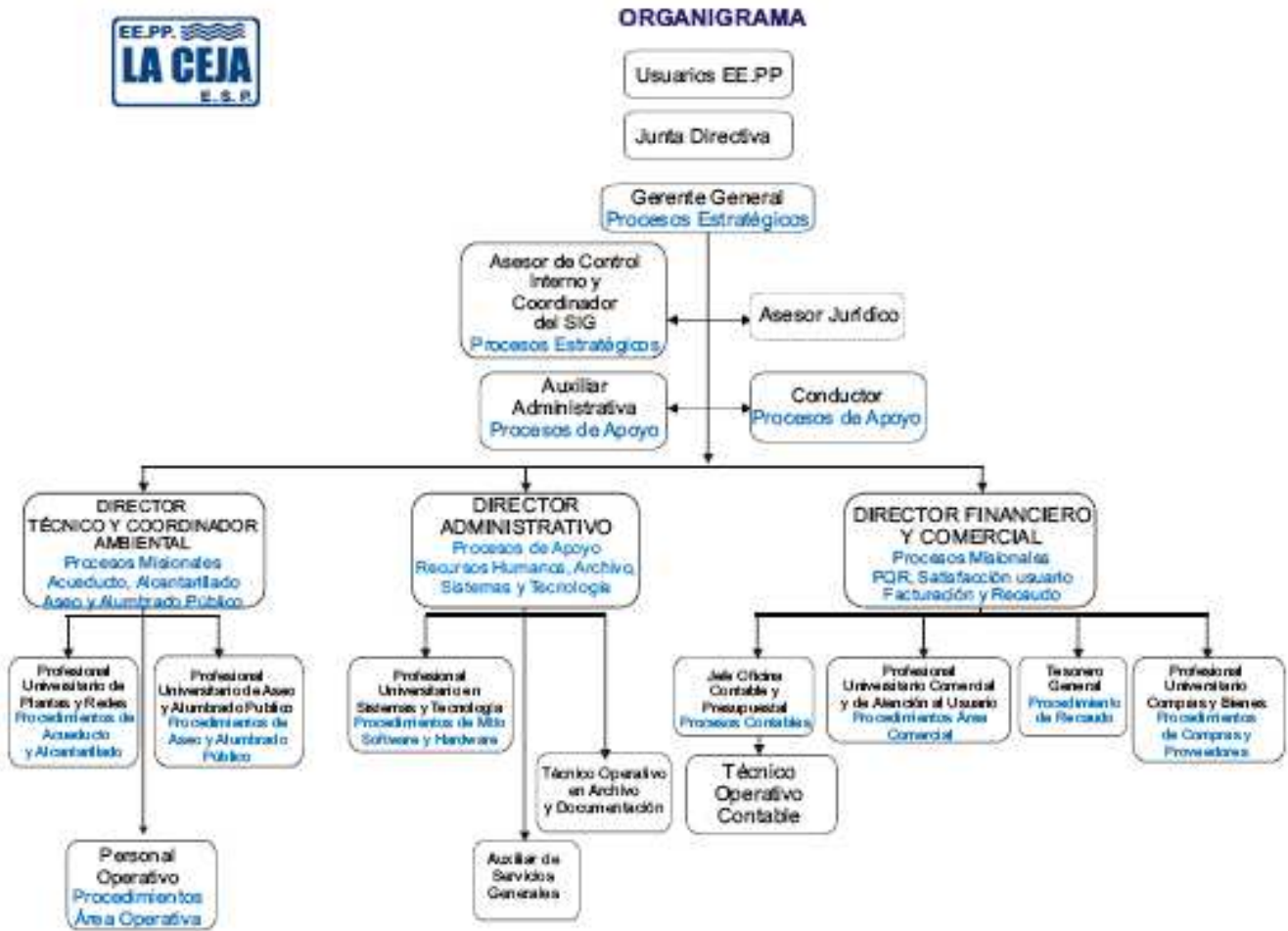
En las amenazas externa claramente identificada se puede evidenciar los efectos del calentamiento global el cual ha ido desencadenando una serie de fenómenos naturales que afectan de manera directa los ecosistemas llenos estos en detrimento de la disminución de las fuentes hídricas producto de factores antropicos que han generado inestabilidad, deficiencia, poca continuidad y cantidad no solo en las fuentes hídricas sino en el aire, suelo flora y fauna. Esta es una amenaza que a nivel Municipal se ha tratado de mitigar y que debe ser monitoreada permanentemente ya que el recurso agua es vital para la vida del ser humano y la empresa como directa beneficiaria de su uso debe propender por desarrollar esquemas que permitan garantizar la conservación de las fuentes y mejorar de manera notable la cultura en torno al cuidado de las mismas.

El factor político o politiquero puede tener una incidencia notable en el desarrollo institucional de la Compañía, no solo esta empresa sino las de este tipo EICE (Empresas Industriales y Comerciales Del Estado), es una factor de amenaza que es complejo ya que los gobierno de turno pueden generar estabilidad o inestabilidad en las políticas emprendidas para el mejoramiento en la prestación de los servicios por lo que se debe pensar en desarrollar un esquema de meritocracia exigente y serio donde predomine la transparencia institucional y el liderazgo de gestión emprendedor que garantice la continuidad o mejoramiento de los programas todo ello con el único beneficio de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del Municipio de La Ceja, vía una empresa en permanente posicionamiento, crecimientos, expansión y consolidación.

**3.19.2 La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).** Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una *matriz de evaluación del factor interno (EFI)*. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores / absolutos.

Antes de iniciar con el análisis de la matriz procedimos a recopilar información entorno a algunos aspectos internos relevantes para la empresa tales como se detallan a continuación:

### 3.19.2.1 Aspectos Administrativos



### 3.19.2.2 Estructura Administrativa

Cuadro 12. Planta de Cargos

#	CÓDIGO GRADO	CARGO	NIVEL	NATURALEZA	PLAZAS
1	039-01	Gerente General	DIRECTIVO	Libre Nombramiento	1
2	009-02	Director Técnico Y Administrativo	DIRECTIVO	Libre Nombramiento	3
3	006-03	Jefe De Oficina Contable	DIRECTIVO	Libre Nombramiento	1
4	105-01	Asesor De Control Interno	ASESOR	Libre Nombramiento	1
5	201-01	Tesorero General	PROFESIONAL	Libre Nombramiento	1
6	219-02	Profesional Universitario Sistemas y Tecnología, plantas y redes, aseo y alumbrado público.	PROFESIONAL	Libre Nombramiento	3
7	219-03	Profesional Universitario Atención Al Usuario, Compras Y Bienes	PROFESIONAL	Libre Nombramiento	2
		<b>TOTAL</b>			<b>12</b>

#	CÓDIGO GRADO	CARGO	NIVEL	NATURALEZA	PLAZAS
1	314-01	Técnico Operativo Contable	TÉCNICO	Trabajador Oficial	1
2	407-01	Auxiliar Administrativa	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
3	480-04	Conductor	ASITENCIAL	Trabajador Oficial	1
4	314-02	Técnico Operativo en Archivo y Documentación	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
5	470-07	Auxiliar de Servicios Generales	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
6	487-02	Operario de Maquinaria Pesada	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	2
7	480-04	Conductor Vehículo Pesado	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
8	487-05	Operario Lector	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	3
9	487-06	Operario	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	26

#	CÓDIGO GRADO	CARGO	NIVEL	NATURALEZA	PLAZAS
10	487-03	Operario de Planta	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	5
11	487-02	Operario Oficial Primera	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	2
12	487-03	Operario Oficial Segunda	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	2
13	487-03	Operario Fontanero	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
14	487-02	Operario Electricista	ASISTENCIAL	Trabajador Oficial	1
		TOTAL			<b>48</b>

**Codificación y Clasificación de los Cargos.** La codificación para los cargos adscritos a las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P., se identificará con un código de cinco dígitos así: El primer dígito corresponde al nivel jerárquico definido a continuación; los dos siguientes a un consecutivo interno conforme los cargos administrativos y operativos existentes en la Empresa y a la responsabilidad asignados para cada uno de ellos; y los dos últimos a la categoría salarial<sup>9</sup>.

### **Nivel Jerárquico**

**0. Nivel Directivo.** Comprende los cargos a los cuales corresponden funciones de Administración General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

**1. Nivel Asesor.** Agrupa los cargos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos del nivel directivo.

**2. Nivel Ejecutivo.** Atañe a los cargos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas

<sup>9</sup> 8. En La Resolución Nro. 119 De 2004, Se Encuentra Ampliamente Identificado La Calsificación De Cada Uno De Los Cargos Para La Empresa

de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa.

**3. Nivel Profesional.** Se dirige a aquellos cargos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional.

**4. Nivel Técnico.** En este nivel están comprendidos los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y la aplicación de tecnologías.

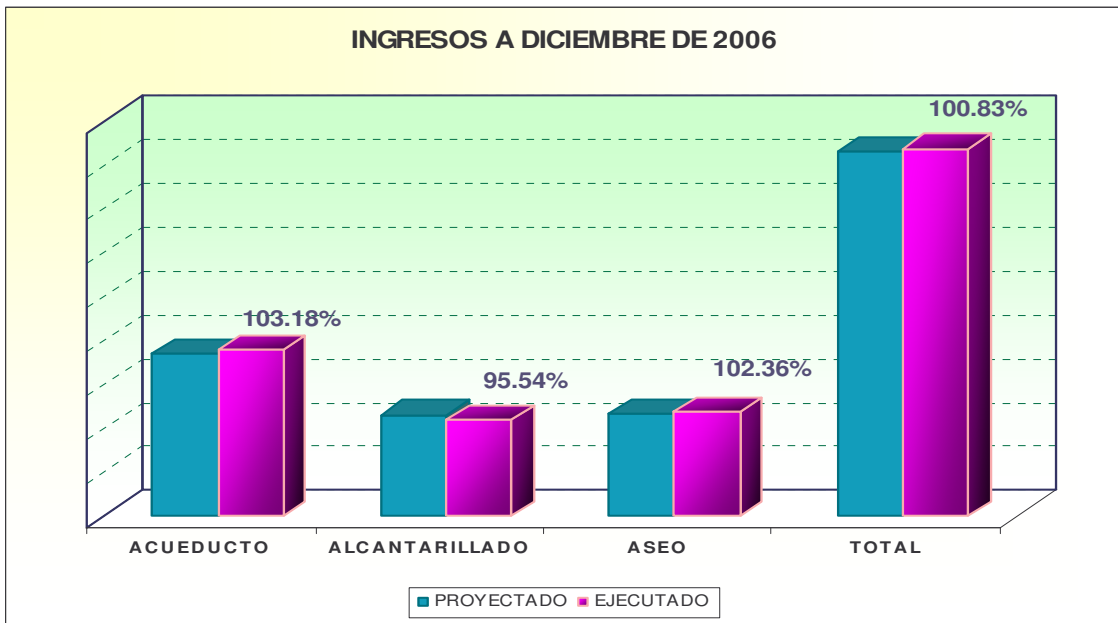
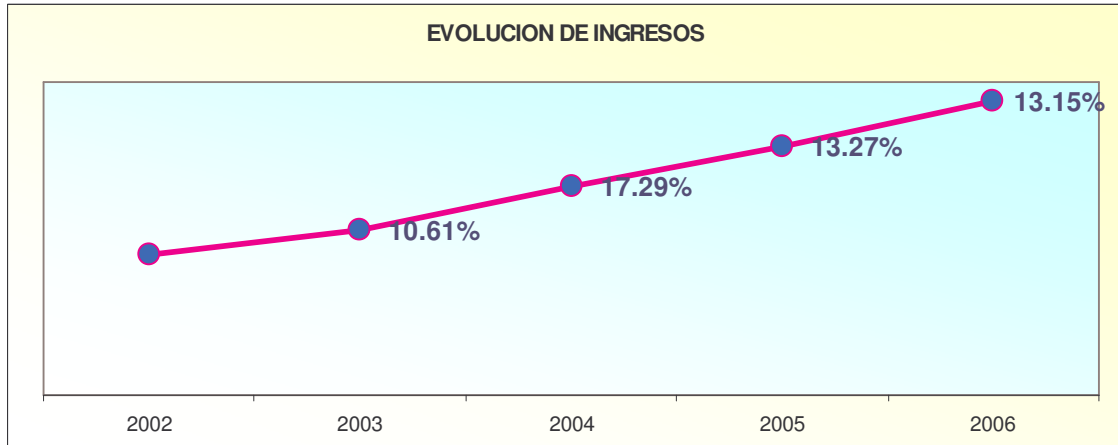
**5. Nivel Auxiliar Administrativo.** Hace relación a los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.

**6. Nivel Operativo.** El nivel operativo incorpora los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

**3.19.2.3 Información Financiera y Comercial.** Así mismo, se recopiló información financiera y comercial relevante que ilustra en su mayoría de manera gráfica esta importante estructura que significa para la empresa su brazo financiero y comercial respecto a la valoración y cuantificación de sus operaciones anuales.

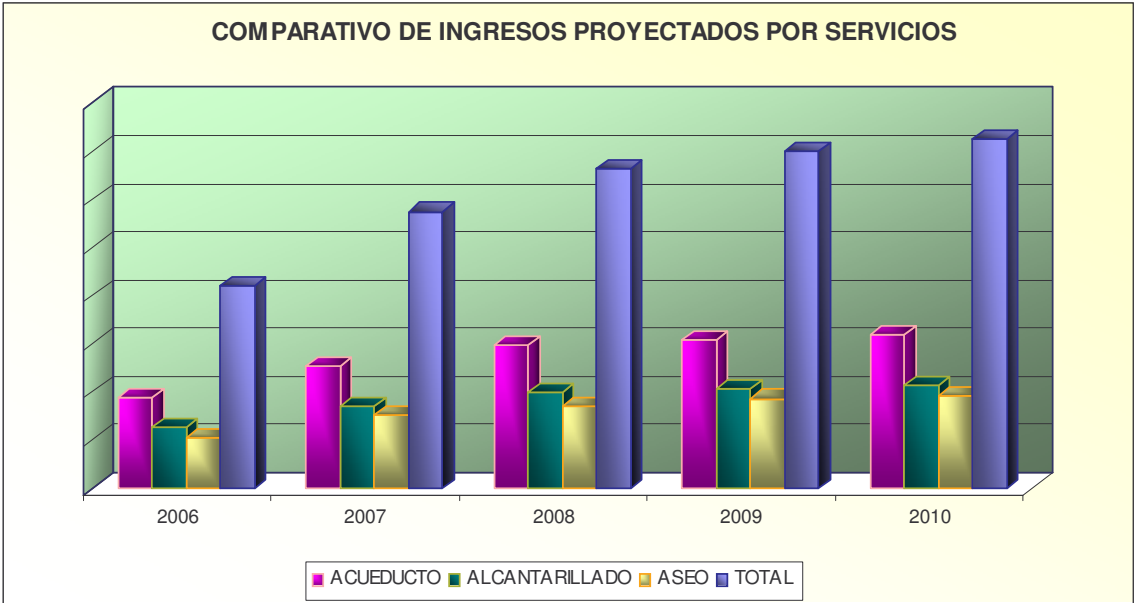
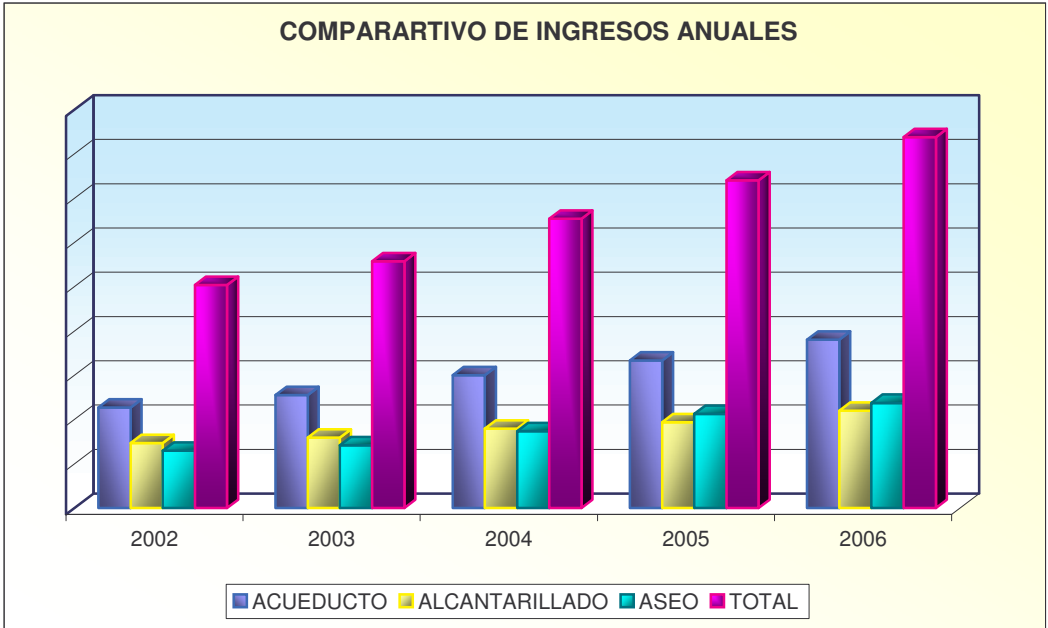
Los siguientes gráficos fueron elaborados con el fin de que de manera ilustrativa se pueda analizar mucho mejor la información:

Figura 4. Información Financiera y comercial

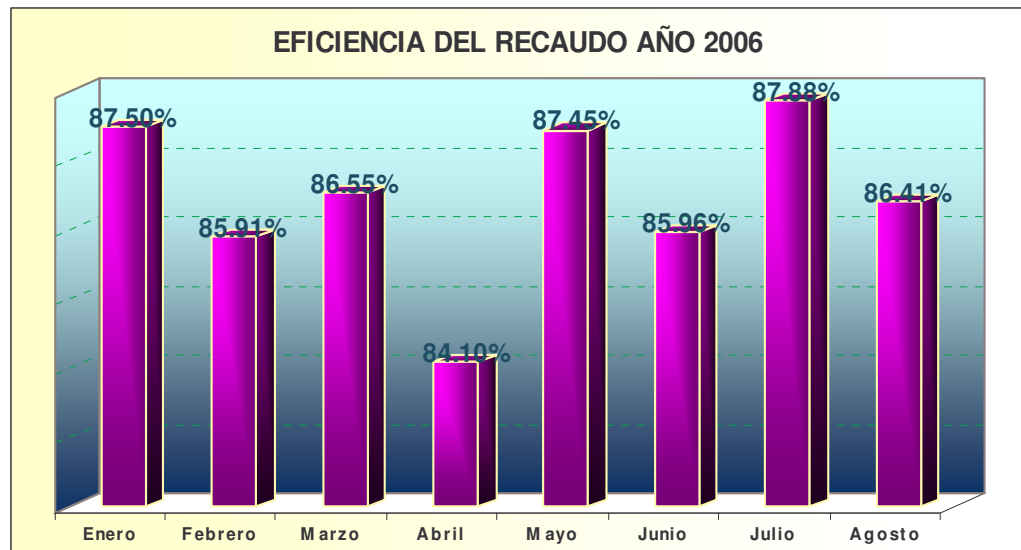


<b>INGRESOS AÑO 2006</b>				
	<b>ACUEDUCTO</b>	<b>ALCANTARILLADO</b>	<b>ASEO</b>	<b>TOTAL</b>
PROYECTADO	1.843.432.622	1.150.498.264	1.161.787.188	4.155.718.074
EJECUTADO	1.902.030.834	1.099.160.564	1.189.196.622	4.190.388.020

	<b>ACUEDUCTO</b>	<b>ALCANTARILLADO</b>	<b>ASEO</b>	<b>TOTAL</b>
% DE EJECU	103,18%	95,54%	102,36%	100,83%

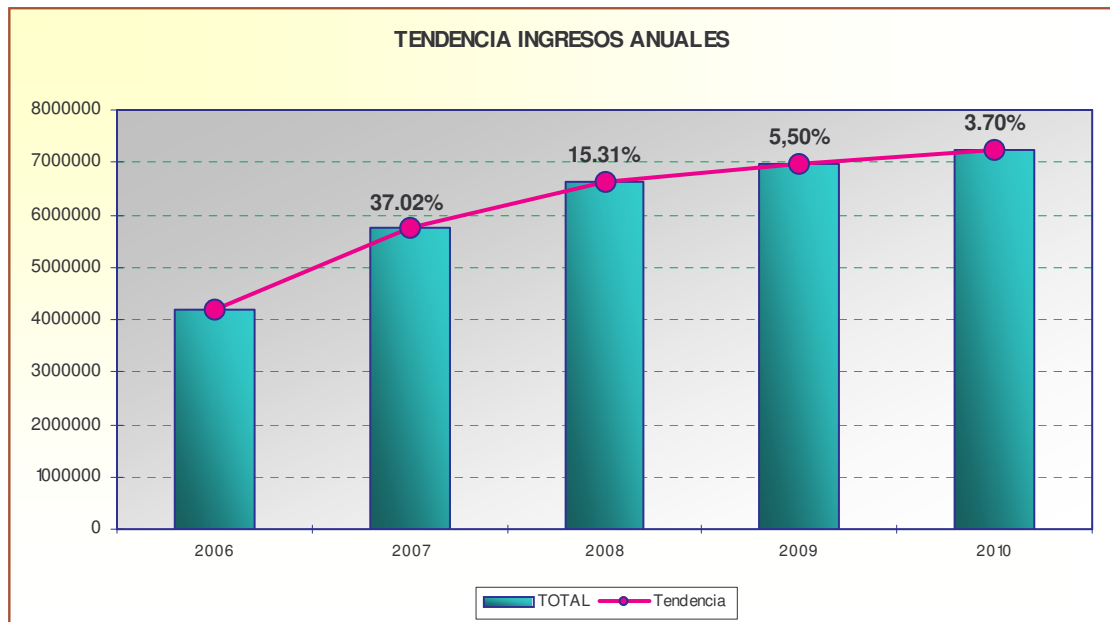






### INGRESOS PROYECTADOS (MILES DE \$)

AÑO	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO	TOTAL
2006	1.902.030	1.099.160	1.189.196	4.190.386
2007	2.537.269	1.685.598	1.518.903	5.741.770
2008	2.964.978	1.973.005	1.682.603	6.620.586
2009	3.079.680	2.047.567	1.857.270	6.984.517
2010	3.197.931	2.124.355	1.920.726	7.243.012



Fuente de datos: para elaboración de graficas: in formación financiera y comercial 2006 EEPP.de La Ceja E.S.P.

**Características de la composición del mercado objetivo de la Empresa.** *El* mercado objetivo de las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P. está conformado por los habitantes de la zona urbana y suburbana de la población de La Ceja del Tambo, con una población atendida de 38.000 habitantes en promedio.

La Empresa cuenta en la actualidad con los siguientes suscriptores distribuidos así:

Acueducto: 10.714

Alcantarillado: 10.592

Aseo: 10.744

Cuadro 13. Indicadores de Gestión

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	ANÁLISIS
FINANCIEROS	Indica la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo	Solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,51%	Por cada 100 pesos que la Empresa debe, tiene 151 pesos para pagar
	Indica la participación que tienen los acreedores en los activos	Endeudamiento Total (Pasivo total / Activo total)	19,7%	Por cada 100 pesos que la Empresa tiene debe 19.73 pesos
	Indica la participación que tiene la deuda pública en los activos	Endeudamiento Financiero (Deuda Pública / Activo total)	11,65%	Por cada 100 pesos que la Empresa tiene, debe \$11.65 por deuda pública.
	Indica la participación que tiene el patrimonio en los activos	Índice de Propiedad (Patrimonio / Activo Total)	80,27%	Por cada 100 pesos que la empresa tiene, 80.27 pesos pertenecen al patrimonio
FINANCIEROS	Indica la participación de la utilidad en los activos	Rentabilidad del Activo (Utilidad Neta / Activo total)	2,18%	De cada 100 pesos que la empresa tiene, \$2.18 corresponden a la utilidad neta
	Indica la participación de la utilidad operacional en los ingresos	Margen Operacional (Utilidad Operativa / Ingresos Operativos)	5,73%	De cada 100 que la Empresa vende 5.73 pesos corresponden a la utilidad operacional

INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA PÚBLICAS DE LA CEJA E.S.P.				
AÑO 2006				
PERIODO	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	ANÁLISIS
ECONOMIA	Indica el porcentaje de ejecución de ingresos con respecto a los egresos presupuestados	Ejecución de Ingresos (Recaudo Ingresos Totales / Presupuesto de Ingresos) *100	90,12%	En el año 2006 por cada 100 pesos que se presupuestaron, ingresaron 90.12 pesos
	Indica el porcentaje de ejecución de egresos con respecto a los ingresos presupuestados	Ejecución de Egresos (Recaudo Egresos Totales / Presupuesto de Egresos) *100	67,82%	En el año 2006 por cada 100 pesos que se presupuestaron, se han gastado 67.82 pesos
EFICIENCIA	Indica el porcentaje de recaudo general que presentó la Empresa durante el primer semestre del año 2006	Eficiencia del Recaudo General (Valor recaudado general/Valor facturado General) * 100	87,50%	Por cada 100 pesos facturados se han recaudaron 87.50 pesos.
	Indica el porcentaje del valor de los servicios personales frente al total facturado	Eficiencia Laboral General (Costo del personal General /Valor facturado General) *100	22,81%	Por cada 100 pesos facturados 22,81 pesos pertenecen a los servicios personales
EFICACIA	Indica el porcentaje de ejecución de inversiones durante el primer semestre del año 2006	Ejecución de Inversiones (Inversión Realizada / Inversión Proyectada) *100	25,46%	De cada 100 pesos que se presupuestaron para inversión se han ejecutado 25.46 pesos
	Indica los días en que se recupera la cartera frente al total facturado	Rotación de cartera (cuentas por cobrar / Valor facturado) * No. Días	17,68	La cartera total de la empresa se recupera en promedio cada 17,68 días

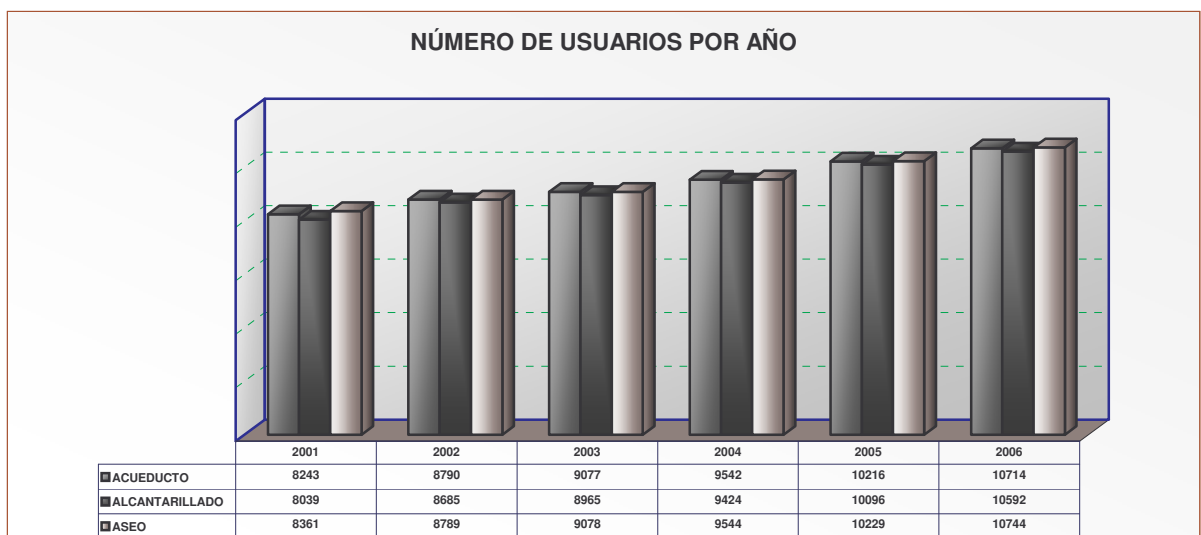
TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	ANÁLISIS
OTROS	Indica el porcentaje de agua producida que no se factura	Indice de Agua No Contabilizada (volumen Producido - Volumen Facturado) /Volumen Producido	12,17%	Por cada 100 Mt3 de agua que se producen en la Planta de Tratamiento se pierden 12.17 Mt3
	Indica el número de trabajadores que tiene la Empresa pertenecientes al sistema de acueducto por cada 1000	No de trabajadores del servicio de acueducto por cada 1000 usuarios	1,5%	Por cada mil usuarios, la empresa tiene 1,5 trabajadores de acueducto
	Indica el número de trabajadores que tiene la Empresa pertenecientes al sistema de alcantarillado por cada 1000 usuarios	No de trabajadores del servicio de aseo por cada 1000 usuarios	1,5%	Por cada mil usuarios, la empresa tiene 1,5 trabajadores de alcantarillado
	Indica el número de trabajadores que tiene la Empresa pertenecientes al servicio de aseo por cada 1000 usuarios	No de trabajadores del servicio de alcantarillado por cada 1000 usuarios	1,3%	Por cada mil usuarios, la empresa tiene 1,3 trabajadores de aseo
OTROS	Indica el valor correspondiente a la calidad del agua, bajo ciertos parametros.	Valor promedio de los parametros de calidad de agua	TURBIEDAD: 0.65 COLIFORMES: 0 COLOR: 032 HZ	La calidad del agua distribuida por la Empresa, cumple con los parametros de calidad establecidos en el Decreto 475.
	Indica el tiempo promedio de prestación del servicio de acueducto en el municipio	Nivel de continuidad servicio de acueducto (Horas servicio / Total horas)	88,6%	De las 4.320 horas que tiene el mes, se presta el servicio de acueducto, 3.827 horas.
	Indica la cantidad de basura producida durante el primer semestre del año 2006	Residuos producidos	6.453Toneladas/año	Durante el año 2006 se produjeron6.453 toneladas de basura

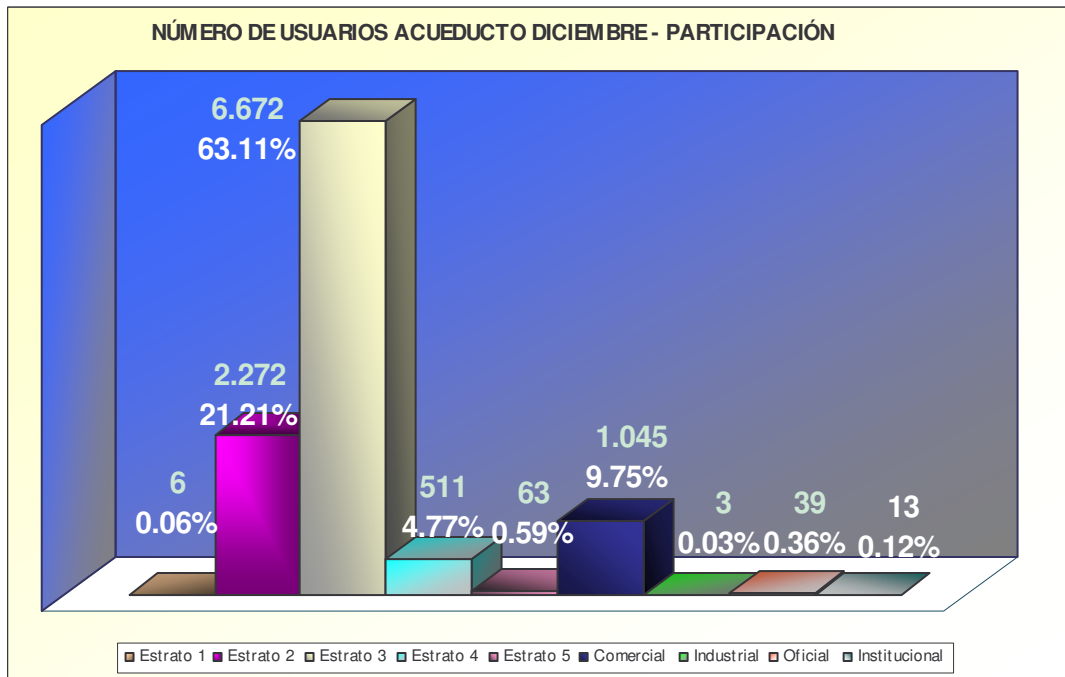
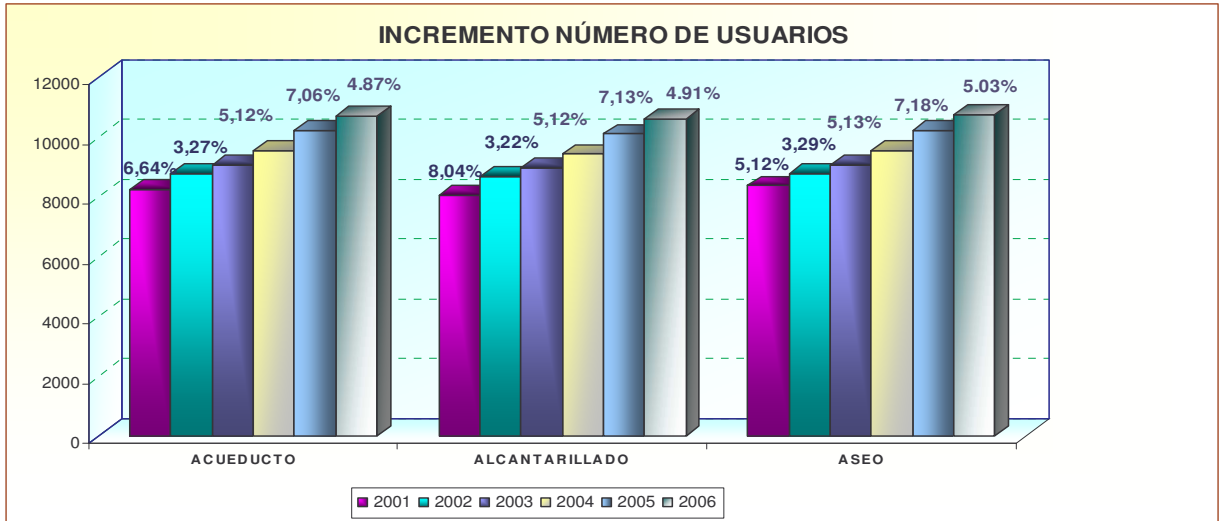
FUENTE: Dirección Financiera y Comercial Estados Financieros 2006

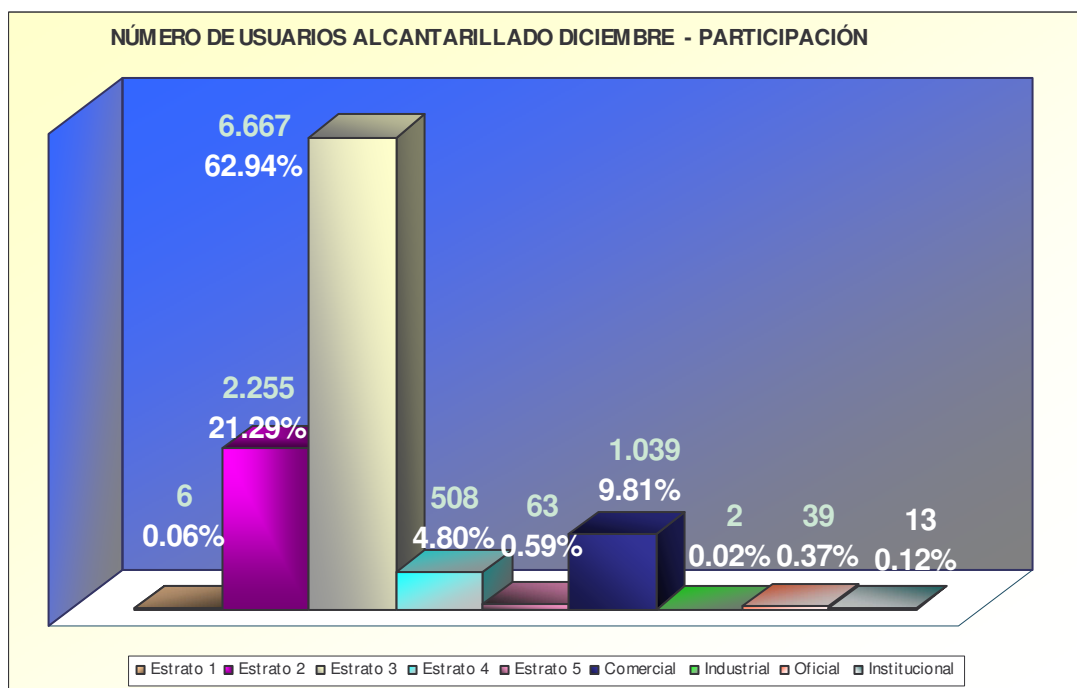
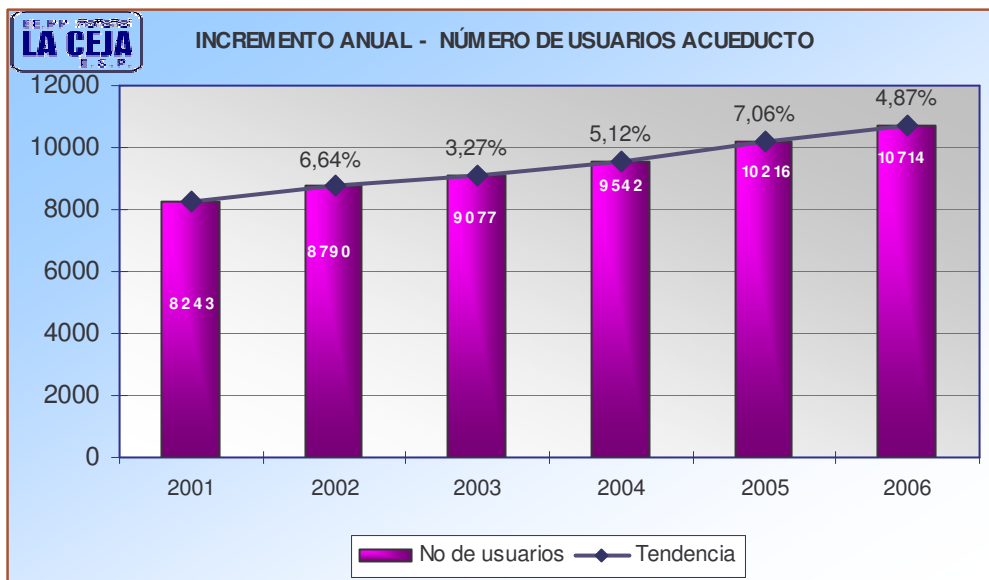
**Principales proveedores de suministros, participación y grado de dependencia**

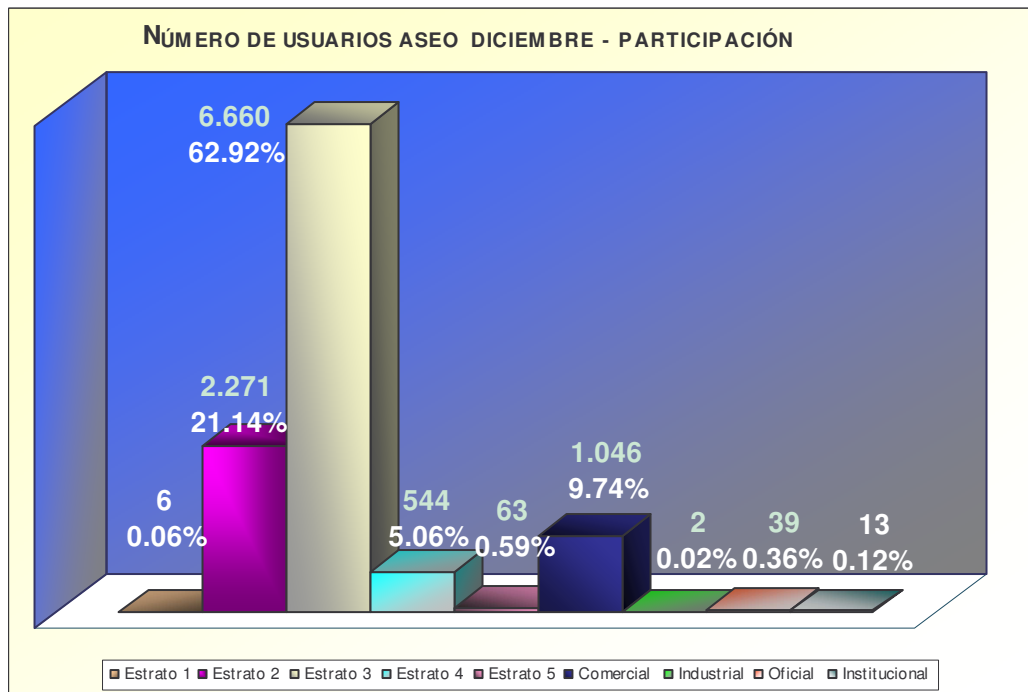
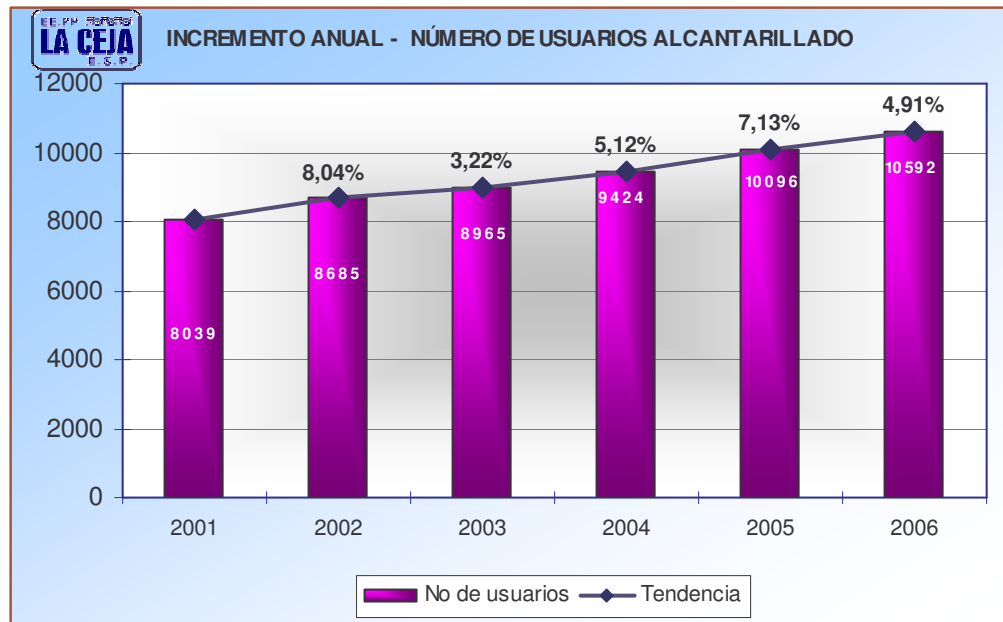
PROVEEDOR	GRADO DE PARTICIPACIÓN	GRADO DE DEPENDENCIA
Acuatubos S.A.	23%	50%
PVM S.A.	18%	50%
Los Cristales Constructora Ltda.	6%	0%
Diagnosticentro Los Cristales	5%	25%
Cesar Alonso Álvarez Mejía	4%	0%
Conquímica S.A.	3%	40%
Ferrocables	3%	30%
Otros menores	38%	0%

Figura 5. Principales Usuarios, Participación y Grado de Dependencia, Composición por Estrato o Clasificación Económica



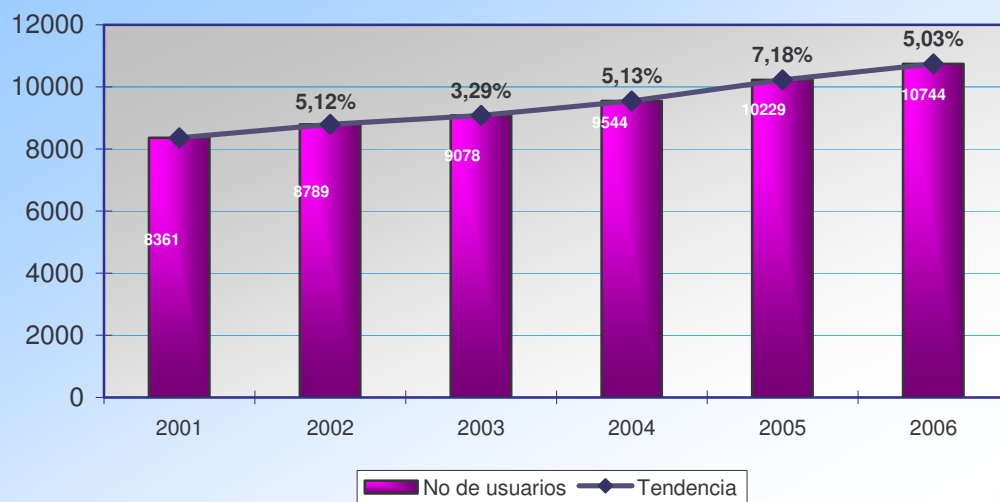








### INCREMENTO ANUAL - NÚMERO DE USUARIOS ASEO





**CARGO FIJO (\$/USUARIO)**

CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	1015,97	1015,97	1015,97	1015,97	1015,97	1.060,23	1.071,44	1.082,64	1.093,84	1.105,05	1.116,25	1.127,46
BAJO (2)	1828,74	1828,74	1828,74	1828,74	1828,74	1.908,42	1.928,59	1.948,75	1.968,92	1.989,09	2.009,25	2.029,42
MEDIO-BAJO (3)	1496,37	1496,37	1496,37	1496,37	1496,37	2.605,14	2.632,67	2.660,20	2.687,73	2.715,26	2.742,79	2.770,32
MEDIO (4)	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	3.029,24	3.061,25	3.093,26	3.125,27	3.157,28	3.189,29	3.221,30
MEDIO-ALTO (5)	4354,14	4354,14	4354,14	4354,14	4354,14	4.543,86	4.591,87	4.639,89	4.687,90	4.735,92	4.783,94	4.831,95
ALTO (6)	4644,41	4644,41	4644,41	4644,41	4644,41	4.846,78	4.898,00	4.949,21	5.000,43	5.051,65	5.102,86	5.154,08
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	4354,14	4354,14	4354,14	4354,14	4354,14	4.543,86	4.591,87	4.639,89	4.687,90	4.735,92	4.783,94	4.831,95
INDUSTRIAL	3773,59	3773,59	3773,59	3773,59	3773,59	3.938,01	3.979,62	4.021,24	4.062,85	4.104,46	4.146,08	4.187,69
OFICIAL	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	3.029,24	3.061,25	3.093,26	3.125,27	3.157,28	3.189,29	3.221,30
ESPECIAL	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	2902,76	3.029,24	3.061,25	3.093,26	3.125,27	3.157,28	3.189,29	3.221,30

**CONSUMO BÁSICO (\$/m3)**

CLASIFICACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	241,06	241,06	241,06	241,06	241,06	259,75	270,52	281,30	292,08	302,86	313,63	324,41
BAJO (2)	433,91	433,91	433,91	433,91	433,91	467,54	486,94	506,34	525,74	545,14	564,54	583,94
MEDIO-BAJO (3)	592,32	592,32	592,32	592,32	592,32	638,23	664,72	691,20	717,68	744,16	770,64	797,12
MEDIO (4)	688,75	688,75	688,75	688,75	688,75	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
MEDIO-ALTO (5)	1033,12	1033,12	1033,12	1033,12	1033,12	1.113,20	1.159,39	1.205,57	1.251,76	1.297,95	1.344,14	1.390,33
ALTO (6)	1102,00	1102,00	1102,00	1102,00	1102,00	1.187,41	1.236,68	1.285,95	1.335,21	1.384,48	1.433,75	1.483,01
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	1033,12	1033,12	1033,12	1033,12	1033,12	1.113,20	1.159,39	1.205,57	1.251,76	1.297,95	1.344,14	1.390,33
INDUSTRIAL	895,37	895,37	895,37	895,37	895,37	964,77	1.004,80	1.044,83	1.084,86	1.124,89	1.164,92	1.204,95
OFICIAL	688,75	688,75	688,75	688,75	688,75	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
ESPECIAL	688,75	688,75	688,75	688,75	688,75	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88

**CONSUMO COMPLEMENTARIO Y SuntuARIO**

CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
BAJO (2)	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
MEDIO-BAJO (3)	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
MEDIO (4)	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
MEDIO-ALTO (5)	1264,59	1264,59	1264,59	1264,59	1264,59	1.113,20	1.159,39	1.205,57	1.251,76	1.297,95	1.344,14	1.390,33
ALTO (6)	1348,9	1348,9	1348,9	1348,9	1348,9	1.187,41	1.236,68	1.285,95	1.335,21	1.384,48	1.433,75	1.483,01
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	1264,59	1264,59	1264,59	1264,59	1264,59	1.113,20	1.159,39	1.205,57	1.251,76	1.297,95	1.344,14	1.390,33
INDUSTRIAL	1095,98	1095,98	1095,98	1095,98	1095,98	964,77	1.004,80	1.044,83	1.084,86	1.124,89	1.164,92	1.204,95
OFICIAL	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88
ESPECIAL	843,06	843,06	843,06	843,06	843,06	742,13	772,92	803,72	834,51	865,30	896,09	926,88

ALCANTARILLADO

CARGO FIJO (\$/USUARIO)

CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	661,96	661,96	661,96	661,96	661,96	687,87	692,07	696,27	700,47	704,66	708,86	713,06
BAJO (2)	1191,53	1191,53	1191,53	1191,53	1191,53	1.238,17	1.245,73	1.253,28	1.260,84	1.268,40	1.275,95	1.283,51
MEDIO-BAJO (3)	1626,53	1626,53	1626,53	1626,53	1626,53	1.690,20	1.700,51	1.710,83	1.721,15	1.731,46	1.741,78	1.752,09
MEDIO (4)	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1.965,35	1.977,34	1.989,34	2.001,33	2.013,33	2.025,32	2.037,32
MEDIO-ALTO (5)	2836,98	2836,98	2836,98	2836,98	2836,98	2.948,02	2.966,01	2.984,01	3.002,00	3.019,99	3.037,98	3.055,98
ALTO (6)	2026,11	2026,11	2026,11	2026,11	2026,11	3.144,56	3.163,75	3.182,94	3.202,13	3.221,32	3.240,52	3.259,71
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	2836,98	2836,98	2836,98	2836,98	2836,98	2.948,02	2.966,01	2.984,01	3.002,00	3.019,99	3.037,98	3.055,98
INDUSTRIAL	2458,71	2458,71	2458,71	2458,71	2458,71	2.554,95	2.570,55	2.586,14	2.601,73	2.617,33	2.632,92	2.648,51
OFICIAL	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1.965,35	1.977,34	1.989,34	2.001,33	2.013,33	2.025,32	2.037,32
ESPECIAL	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1891,32	1.965,35	1.977,34	1.989,34	2.001,33	2.013,33	2.025,32	2.037,32

VERTIMIENTO BÁSICO (\$/m3)

CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	166,57	166,57	166,57	166,57	166,57	179,32	186,61	193,90	201,19	208,47	215,76	223,05
BAJO (2)	299,82	299,82	299,82	299,82	299,82	322,77	335,89	349,01	362,13	375,25	388,37	401,49
MEDIO-BAJO (3)	409,28	409,28	409,28	409,28	409,28	440,61	458,52	476,43	494,34	512,25	530,16	548,07
MEDIO (4)	475,91	475,91	475,91	475,91	475,91	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
MEDIO-ALTO (5)	713,86	713,86	713,86	713,86	713,86	768,51	799,75	830,99	862,22	893,46	924,70	955,93
ALTO (6)	761,45	761,45	761,45	761,45	761,45	819,74	853,06	886,38	919,70	953,02	986,34	1.019,66
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	713,86	713,86	713,86	713,86	713,86	768,51	799,75	830,99	862,22	893,46	924,70	955,93
INDUSTRIAL	618,68	618,68	618,68	618,68	618,68	666,04	693,11	720,19	747,26	774,33	801,40	828,48
OFICIAL	475,91	475,91	475,91	475,91	475,91	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
ESPECIAL	475,91	475,91	475,91	475,91	475,91	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29

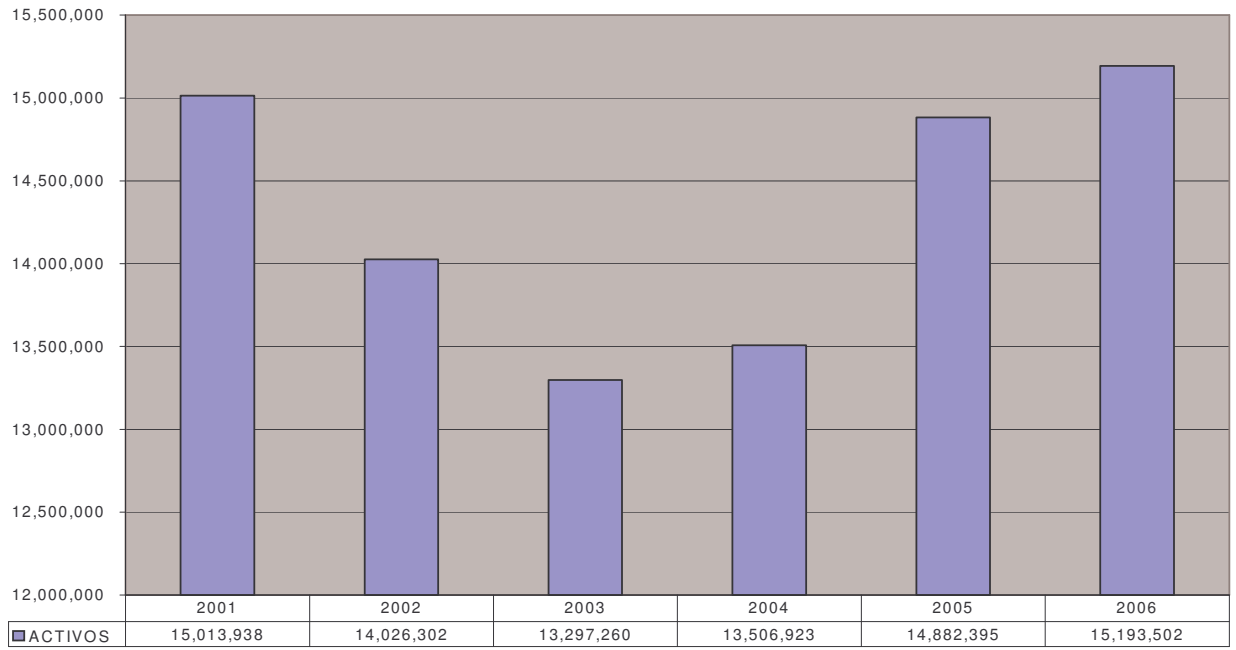
VERTIMIENTO COMPLEMENTARIO Y SuntuARIO

CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>1. Uso Residencial</b>												
BAJO-BAJO (1)	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
BAJO (2)	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
MEDIO-BAJO (3)	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
MEDIO (4)	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
MEDIO-ALTO (5)	961,20	961,20	961,20	961,20	961,20	768,51	799,75	830,99	862,22	893,46	924,70	955,93
ALTO (6)	1025,28	1025,28	1025,28	1025,28	1025,28	819,74	853,06	886,38	919,70	953,02	986,34	1.019,66
<b>2. Uso No Residencial</b>												
COMERCIAL	961,20	961,20	961,20	961,20	961,20	768,51	799,75	830,99	862,22	893,46	924,70	955,93
INDUSTRIAL	833,04	833,04	833,04	833,04	833,04	666,04	693,11	720,19	747,26	774,33	801,40	828,48
OFICIAL	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29
ESPECIAL	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	512,34	533,17	553,99	574,82	595,64	616,46	637,29

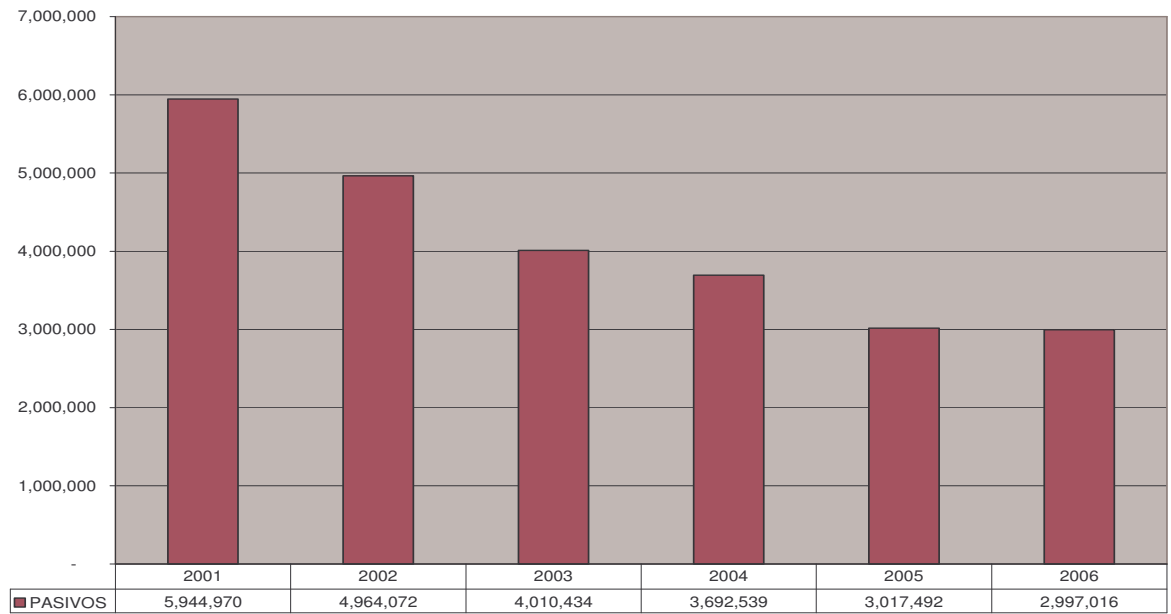
TARIFAS SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ASEO			
SECTOR	ESTRATO	TARIFAS 2006 -RES 151 DE 2001	FEBRERO 2007 (RES CRA 351-352 DE 2005)
RESIDENCIAL	Residencial 1	3,104.92	2,445.25
	Residencial 2	5,588.85	4,890.51
	Residencial 3	7,629.22	6,928.22
	<b>Residencial 4</b>	<b>8,871.19</b>	<b>8,329.84</b>
	Residencial 5	17,684.08	12,978.04
	Residencial 6	23,602.96	16,420.76
PEQUEÑOS PRODUCTORES	Comercial 1	18,184.64	23,878.77
	Comercial 2	18,184.64	23,878.77
	Comercial 3	18,873.26	23,878.77
	Comercial 4	19,571.44	23,878.77
	Comercial 5	20,206.13	23,878.77
	Industrial	22,933.32	20,694.93
	Oficial	17,118.20	15,919.18
	Especial	17,118.20	15,919.18
<b>GRANDES GENERADORES:</b> De 1 a 6 Mts3 (Tarifa Única)	Gran Prod. Comercial	-	57,440.12
	Gran Prod. Industrial	-	49,781.43
	Gran Prod. Oficial	-	38,293.41
<b>GRANDES GENERADORES:</b> De 6 Mts3 en adelante (tarifa por Mt3)	Gran Prod. Comercial	-	39,150.39
	Gran Prod. Industrial	-	33,930.34
	Gran Prod. Oficial	-	26,100.26

- Incremento de los activos en aproximadamente un 2,2% con respecto al año 2005.
- Incremento significativo en la cuenta de deudores debido al registro de anticipos para proyectos de inversión con legalización durante el año 2007.
- El 93,5% de los deudores por servicios públicos corresponden a deudores con vencimiento entre 0 y 2 cuentas vencidas.
- La depreciación de la P.P. y E. ascendió a \$1.015'252

### VARIACIÓN DE LOS ACTIVOS



### VARIACIÓN DE LOS PASIVOS

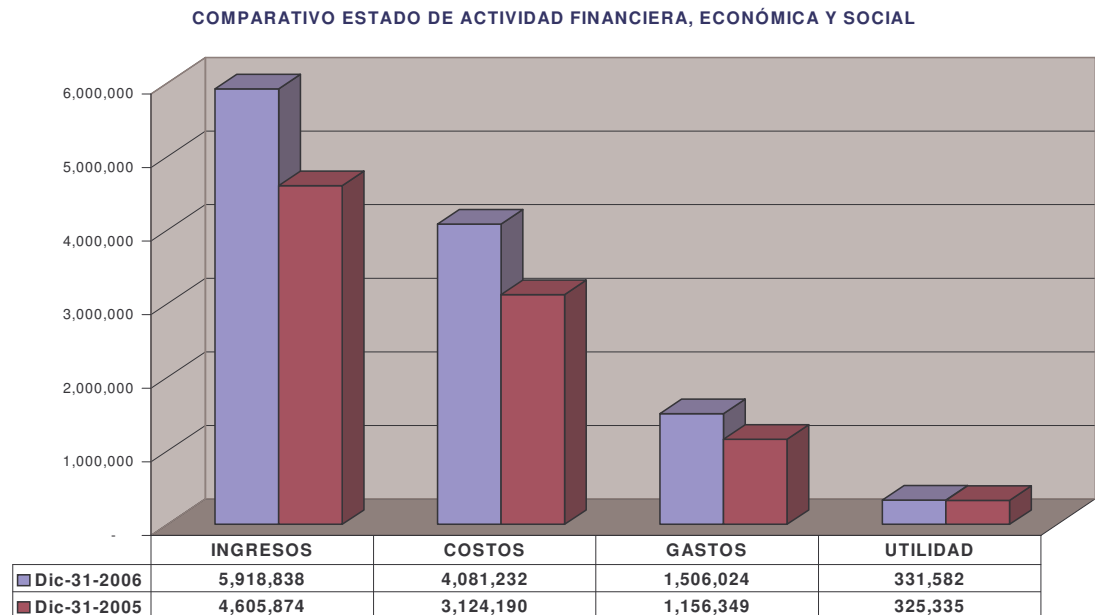


- Disminución de la deuda pública en aproximadamente un 23% con respecto al año anterior.
- Incremento en CxP por causación de contratos 2006 (consultoría, obra pública, prestación de servicios).
- Pago de otros pasivos por cancelación del convenio con Gases de Antioquia S.A.
- Pago oportuno de obligaciones con acreedores y con buena gestión y poder de negociación
- Excelentes relaciones con el sector financiero

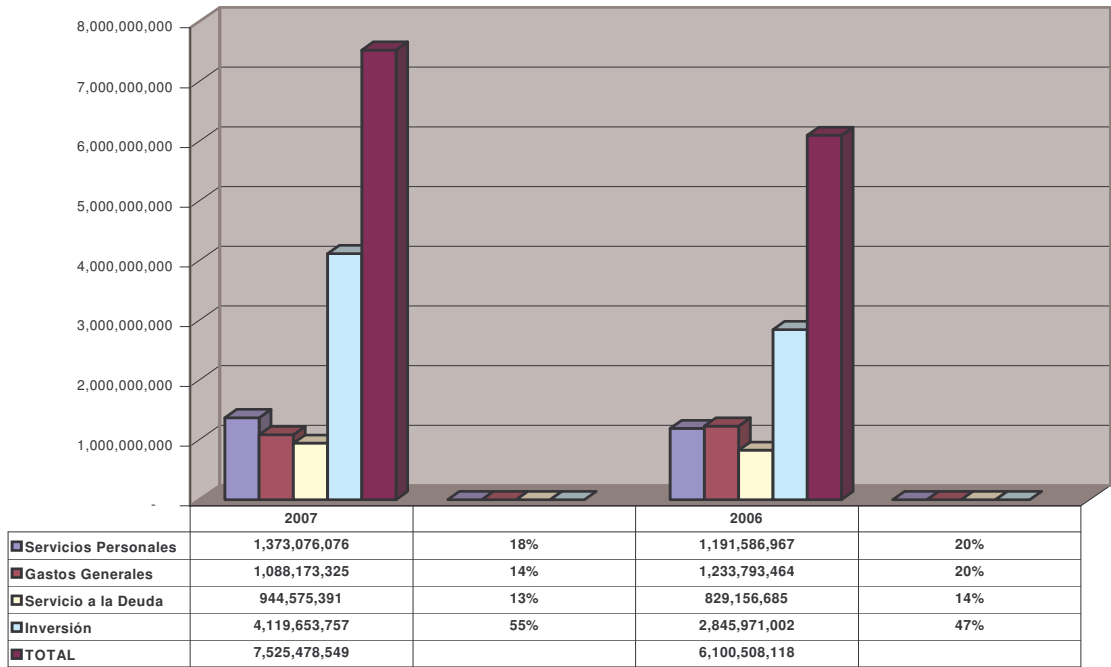


- Incremento del patrimonio en aproximadamente 2,7%
- Reclasificación de los saldos de la cuenta de Saneamiento Contable a la cuenta Capital Fiscal (C.E. 064 CGN)
- Utilidad del ejercicio 2006 por \$331'582

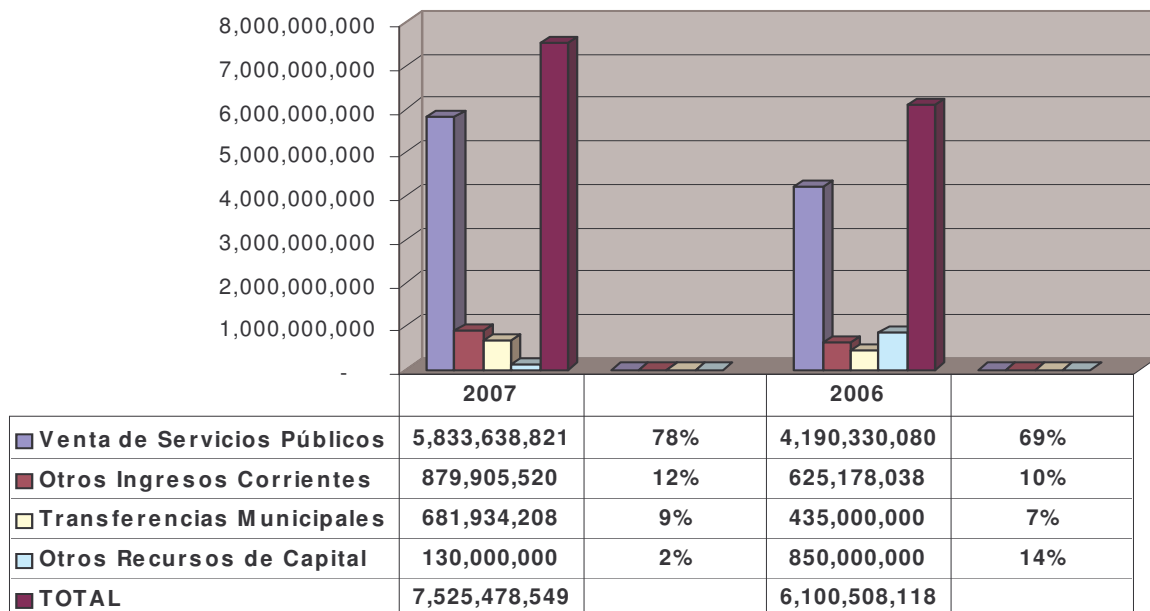
- De acuerdo con el artículo 211 del Estatuto Tributario las E.S.P. son contribuyentes de los impuestos nacionales.
- Ley 223 de 1995 (exentas 1994-2000 en un 100%)
- Ley 633 de 2000 (exentas 2001-2002 en un 80%)
- Por lo tanto (gravadas 2003 y siguientes en un 100%)
- La tarifa para el año 2006 es del 35% más una sobretasa del 10% del impuesto (38,5%)
- La Ley 1111 de 2006 estableció para el año 2007 (34%) y para 2008 y siguientes (33%)
- Durante el año 2006 se cálculo la provisión para el impuesto de renta por valor de \$264'000



**COMPARATIVO PRESUPUESTO DE GASTOS APROBADO 2007-2006**



**COMPARATIVO PRESUPUESTO DE INGRESOS APROBADO 2007-2006**



**3.19.2.4 Planes de Capitalización y Alternativas de Financiación.** El patrimonio inicial de las EE.PP. de La Ceja E.S.P. se conformó para el inicio de actividades con todos los bienes aportados por el Municipio de la Ceja del Tambo y que utilizaba para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, los cuales se valoraron en su momento en \$4.593 millones. Por lo anterior el 100% del capital de las Empresas Públicas.

Sin embargo, y con el objetivo de que las EE. PP. de La Ceja E.S.P. puedan en un futuro fortalecer la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y saneamiento básico apoyando la inversión planeada en los diferentes estudios realizados relacionados no sólo con la infraestructura de gastos, sino también de ingresos, se podría contemplar un proceso de democratización, para lo cual en su momento si es el caso se evaluarán las posibles ventajas y desventajas que se pueden presentar al decidir iniciar un proceso como estos.

La principal fuente de recursos para las Empresas Públicas de La Ceja E.S.P. la constituye los ingresos generados por la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

De igual forma a través de las gestiones realizadas por la Gerencia General y por la Dirección Financiera se recurre a la cofinanciación de recursos por parte de entidades como el Departamento de Antioquia, Cornare, el Municipio de La Ceja del tambo, el MAVDT entre otros con el objetivo de poder cofinanciar obras de infraestructura y el mejoramiento de los activos que son utilizados en la prestación de los diferentes servicios.

Así mismo se recurre a figuras como el Leasing Financiero que permiten también la financiación de activos operativos en periodos de corto plazo ayudando a liberar recursos para capital de trabajo e inversión al no tener que destinarlos al pago de bienes de capital.



Así mismo y con el objetivo de nunca descartar un actor importante se tiene una valiosa fuente de financiación como es la banca de primer y segundo piso, a la cual se recurrirá en su momento de acuerdo a los planes, programas y proyectos que la empresa requiera emprender y previos los análisis de costo de oportunidad del capital realizados por la entidad o especialistas a nivel externo<sup>10</sup>.

**Matriz EFI: Metodología para su elaboración.** La matriz EFI, para el caso de análisis empresarial se configuro de acuerdo a los cinco pasos siguientes:

1. Se enumeraron los factores internos clave identificados en el proceso de auditoria interna. Se utilizaron doce (12) factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elaboramos primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades.
2. Se asigno un valor que va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asignamos una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observamos de acuerdo a la metodología que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las

---

<sup>10</sup> Conclusiones Informe Financiero y Comercial Año 2006, Dirección Financiera Ee.Pp. De La Ceja E.S.P.

clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Se Multiplico el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sumamos los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)</b>				
<b>Fortalezas Internas</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Única empresa prestadora de los servicios Públicos domiciliario de Acueducto, alcantarillado y Aseo.	0,12	4,0	0,48
2	Existencia de fuentes hídricas	0,1	4,0	0,4
3	Capacidad instalada operativa para la prestación de los servicios	0,07	3,0	0,21
4	Talento Humano idóneo, competente y Certificado	0,1	4,0	0,4
5	Planes Integrales por Servicios proyectados a largo plazo	0,1	4,0	0,4
6	Bajo nivel de endeudamiento	0,08	3,0	0,24
7	Sistema Integrado de Gestión	0,08	3,0	0,24
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,65</b>		<b>2,37</b>
<b>Debilidades Internas</b>				
1	Sistema de Micromedición	0,05	2,0	0,1
2	Equipos de Aseo y Maquinaria	0,08	1,0	0,08
3	Renovación Tecnológica	0,08	1,0	0,08
4	Falta de autonomía administrativa por efectos de influencia política	0,07	2,0	0,14
5	Legalización de servidumbres	0,07	2,0	0,14
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,35</b>		<b>0,54</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>2,91</b>

**Interpretación.** Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles

internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

Para el caso empresarial de análisis la calificación total arrojada fue del 2,91, lo que indica que la Empresa a nivel interno tiene una posición por encima del promedio pero con un valor que indica que se deben seguir mejorando muchos procesos en las diferentes Direcciones de la Empresa tanto a nivel administrativo, como operativo pues se pueden tener acceso a recursos para mitigar mucho los factores de renovación tecnológica y otros aspectos operativos, además se deben seguir monitoreando las fortalezas internas como la renovación de la capacidad instalada, la implementación y apropiación de recursos para la puesta en marcha de los planes aprovechando el valioso talento humano que aporte continuamente al logro de la misión y visión de la Empresa, asignando los recursos financieros requeridos de acuerdo al aprovechamiento de los costos de oportunidad del capital y el bajo endeudamiento que enlazados con una gestión ambiental optima permitirá el mejoramiento continuo de los proceso en beneficio del mejoramiento de los servicios prestados.

El hecho de ser el único prestador de servicios en el Municipio de La Ceja del Tambo de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, le exige a la empresa capitalizar, incrementar y ajustar sus fortalezas internas que le permitan generar sentido de pertenencia y satisfacción a la comunidad, así como buscar una mayor fidelidad de los usuarios hacia la empresa. Igualmente la existencia de las fuentes hídricas su importancia radica en que hay que saberlas conservar y investigar unas alternativas de suministro debido a que el Municipio tiende a crecer por eso una gestión ambiental encaminada no solo a la protección de cuencas, compra de predios, aislamiento, reforestación y cuidado de las mismas deberá ser una política institucional que requiere recursos financieros pues son ellos la fuente principal de materia prima como lo es el agua.

Es claro que la falta de autonomía administrativa para la toma de algunas decisiones es un factor sobre el cual se debe generar una cultura sobre la dirigencia política Municipal, respecto a la visión empresarial y la responsabilidad social que deben tener las empresa con una gestión enfocada el que hacer empresarial ya que todo lo anterior redundará en la gestión integral de la Empresa.

Los indicadores financieros con muy buen comportamiento reflejan de que se puede ser eficiente y mejorando se puede llegar a niveles óptimos de gestión no solo administrativa, sino financiera y técnica que se reflejarán en la prestación de unos mejores servicios los cuales con los sistemas de gestión en la calidad que deben basar su accionar en convertirse mas en una cultura que en un moda permitirá disminuir las no conformidades, establecer acciones de mejora que apunten al diseño de un sistema integral de gestión acorde con el desarrollo y las metas institucionales.

La implementación adecuada, responsable, comprometida y diligente de los planes de : PMAYA(PLAN MAESTRO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLAD) POMCAS(PLAN DE ORDENAMIENTO Y MANEJO DE LAS MICROCUENCAS) PSMV (PLAN DE SANEAMIENTO Y MANEJO DE VERTIMIENTOS, PGIRS (PLAN DE GESTIÓN INTEGRL DE RESIDUOS SÓLIDOS) ESTRUCTURAS TARIFARIAS, PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, entre otros permitirá que el compromiso de gestión sea planeado, organizado, dirigido y enfocado a decisiones altamente efectivas con altísimos criterios de generación de valor y mejoramiento del servicio prestado a los usuarios, y asi mismo blindar un poco las decisiones que se tomen por parte de los administradores de turno enumerado como una debilidad interna.

El fortalecimiento en la infraestructura, poco a poco con la consolidación de los procesos tarifarios, esquemas de acceso a recursos, niveles de endeudamiento, atados a una estricta inteligencia financiera proporcionar los fondos requeridos

para mejorar el tema de capacidad instalada a nivel de activos operativo y no operativos que redundarán en una gestión corporativa con gran visión empresarial de negocio.

**La Matriz de Perfil Competitivo (MPC).** La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio<sup>11</sup>. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores *importantes para el éxito* en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son mas amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

---

<sup>11</sup> Tomado De Fred R. David. Conceptos De Administración Estrategica Novena Edición

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
COMPARATIVO DE PRINCIPALES COMPETIDORES		EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.		AGUAS DE RIONEGRO S.A.E.S.P		CIMRRONA E.S.P	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJES	CLASIFICACIÓN	PUNTAJES	CLASIFICACIÓN	PUNTAJES
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	0.2	4.0	0.8	3.0	0.6	4.0	0.8
POSICIÓN FINANCIERA	0.1	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3
INFLUENCIA POLITICA	0.1	1.0	0.1	1.0	0.1	2.0	0.2
CAPACIDAD INSTALADA	0.1	3.0	0.3	4.0	0.4	3.0	0.3
SISTEMAS DE GESTIÓN	0.08	3.0	0.24	3.0	0.24	3.0	0.24
RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	0.08	2.0	0.16	2.0	0.16	2.0	0.16
FORMACIÓN A LA COMUNIDAD	0.06	4.0	0.24	3.0	0.18	3.0	0.18
ESTRUCTURA TARIFARIA	0.1	4.0	0.4	3.0	0.3	4.0	0.4
AGOTAMIENTO DE RECURSOS HIDRICOS	0.1	2.0	0.2	1.0	0.1	2.0	0.2
NIVELES DE TRANSPARENCIA	0.08	4.0	0.32	2.0	0.16	3.0	0.24
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>3.06</b>		<b>2.44</b>		<b>3.02</b>

Tal y como se recomienda, no es posible definir que nuestra empresa es en sí misma mucho mejor que las otras competidoras que se analizan por tener un puntaje más cercano a cuatro (4), sin embargo la matriz si nos permite identificar cuales son las grandes fortalezas y las debilidades con las que cuenta la empresa de frente a nuestros competidores, razón por la cual desglosaremos el análisis en las debilidades y fortalezas principales o sea, que ameritan una mayor atención.

Igual es importante darle una mirada a las fortalezas y debilidades de nuestros competidores, puede suceder que nuestro océano azul se encuentre ahí.

**Fortalezas EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.** Existen dos fortalezas principales que de manera sinérgica y estratégica nos permitirán tener un factor diferenciador, como lo es la relación con el cliente, sobre todo en un área donde la regulaciones no dependen del fuero interno de la empresa, esas son **CALIDAD DE LOS SERVICIOS y FORMACIÓN A LA COMUNIDAD.**

Otra fortaleza principal es la **ESTRUCTURA TARIFARIA**, que a pesar de estar regulada por entes externos como lo es la CRA (Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico) y vigilada por la SSPD (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) la cual a través de el aprovechamiento eficiente y optimo de los recursos existentes, la capacidad instalada, el talento humano certificado en competencias y la oportuna y eficaz gestión financiera permite hacer uso de los diferentes elementos para lograr una estructura tarifaria liviana, acorde con todos y cada uno de los costos involucrados en la prestación de los servicios.

Otra fortaleza que es relevante y mas por ser una empresa del Sector Público el cual esta catalogado con los mas elevados índices de corrupción en los diferentes sectores de la economía son lo altos **NIVELES DE TRANSPARENCIA**, producto del ejercicio competente de las diferentes funciones, los buenos criterios en la selección del personal, el manejo financiero el cual es permanente vigilado y monitoreado, el componente presupuestal el cual es formulado de acuerdo a los requisitos legales, los niveles de información a la comunidad, la existencia de manuales de contratación y de interventoría, hacen que esta fortaleza día a día se consolide en los diferentes procesos, sin embargo existen el riesgo político que puede influir notoriamente en que esta fortaleza se pueda convertir en una debilidad.

Una debilidad que puede afectar notablemente la gestión empresarial de la organización y de los mismos competidores es la INFLUENCIA POLITICA, ya que las administraciones de turno pueden de acuerdo a su cultura y visión empresarial, niveles de formación y competencia de sus colaboradores, apetitos burocráticos, interés personales o particulares pueden atentar contra la estructura organizacional y empresarial perjudicando en detrimento de la calidad en la prestación de los servicios a la comunidad.

En el análisis de la competencia especialmente relacionada con los prestadores en otros Municipios, especialmente en los del Oriente Cercano, caso Rionegro y el Carmen de Viboral a los cuales se les realizó el análisis mas detallado tienen fortalezas relevantes las cuales son importantes considerar tales como calidad de los servicios, capacidad instalada y estructura tarifaria, debido a que su tamaño el primero superior en usuarios y en capacidades y el segundo en menor proporción presentan alternativas interesantes que en algún momento pueden convertirse en amenazas pese al área de prestación e influencia.

Existe una debilidad latente pero mas evidente en el Competidor de Rionegro, el cual pese a tener una buena infraestructura operativa, presenta inconveniente para la captación del recurso hídrico debido a la falta en cantidad de las fuentes hídricas requeridas para los diferentes horizontes de planeación de crecimiento de la demanda, así como la gestión y legalización de las merced de aguas de las mismas caso contrario ocurre con el competidor del carmen

### **3.20 ETAPA II: ETAPA DE AJUSTE**

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la



matriz **FODA**, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las mgmt/stroategy/module 1 / fortalezas y las debilidades internas. El *ajuste* de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

**3.20.1 La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA).** La *matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)* es una herramienta de ajuste importante que ayuda a la Gerencia a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).<sup>3</sup> El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz (FODA) y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

La matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados *FO, DO, FA* y *DA*, se desarrollan después de que *éstos se completan con factores clave, llamados F, D, O* y *A*. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

- Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.

- Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- Establezca la relación entre las debilidades interna con las amenazas externa y anote las estrategias DA resultantes.

De acuerdo a lo anterior a continuación se evidencia la MATRIZ FODA, para EE.PP. DE LA CEJA E.S.P. caso de análisis en la cual se presentan de manera concreta tanto los diferentes factores como las estrategias planteadas de manera combinada para cada una de ellas así:

<b>MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (FODA)</b>			
		<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<b>1</b>	Única empresa prestadora de los servicios Públicos domiciliario de Acueducto, alcantarillado y Aseo.	<b>1</b> Sistema de Micromedición.
	<b>2</b>	Existencia de fuentes hídricas	<b>2</b> Equipos de Aseo y Maquinaria.
	<b>3</b>	Capacidad instalada operativa para la prestación de los servicios.	<b>3</b> Renovación Tecnológica.
	<b>4</b>	Talento Humano idóneo, competente y Certificado.	<b>4</b> Falta de autonomía administrativa por efectos de influencia política.
	<b>5</b>	Planes Integrales por Servicios proyectados a largo plazo.	<b>5</b> Legalización de servidumbres que permita garantizar la propiedad de los inmuebles por los cuales la empresa ha intervenido con tuberías o lotes donde estén ubicadas las fuentes hídricas
	<b>6</b>	Bajo nivel de endeudamiento.	
	<b>7</b>	Sistema Integrado de Gestión.	
<b>OPORTUNIDADES: O</b>		<b>ESTRATEGIAS: FO</b>	<b>ESTRATEGIAS: DO</b>
<b>1</b>	Incremento de la población en la zona de prestación del servicio.	<b>1</b> Consolidar el posicionamientos empresarial en el Municipio de La Ceja y la región del Oriente.	<b>1</b> Presentar proyectos ante los diferentes entes cofinanciadores para el acceso a recursos para los diferentes servicios.
<b>2</b>	Aumento de ingresos ante el posible cambio de estratificación de algunos sectores del Municipio.	<b>2</b> Ejecutar los planes formulados como el PMA,PMA,PGIRS,PSMV,ya sea con recursos propios o buscando otras fuentes de cofinanciacion.	<b>2</b> Aprovechar el aumento en los ingresos sea por estratificación y utilizarlos en planes de renovación tecnologica, mejoramiento del servicio y expansión.
<b>3</b>	Programas de formación, educación y sensibilización a la comunidad.	<b>3</b> Realizar planes de formación en competencias con sus correspondientes certificaciones para garantizar un servicio optimo.	<b>3</b> Legalizar toda la parte de predios y servidumbres utilizados por la Empresa para la prestación de sus servicios con el fin de evitar tramites legales e indemnizaciones
<b>4</b>	Acceso a Recursos.	<b>4</b> Desarrollar un sistema de GESTIÓN Integral que involucre ñla participación comunitaria, el mejromoamiento de los procesos internos y el cuidado y conservacion de los recursos naturales.	<b>4</b> Implementar el centro de investigación y desarrollo que armonice la ejecución e los planes, el seguimiento a los mismos y los procesos de innovación y mejoamiento de la infraestructura para el cumplimiento del objeto social.
<b>5</b>	Regulación Tarifaria	<b>5</b> Incursionar en otras zonas suburbanas con la prestaciópñ del servicio público domiciliario de aseo.	

AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS: FA		ESTRATEGIAS: DA	
1	Calentamiento Global.	1	Realizar programas de adquisición de fajas a través del Municipio, reforestar, aislar y mejorar gestión ambiental.	1	Establecer planes de certificación en competencias laborales así como exigentes y coherentes manuales de funciones y requisitos.
2	Vulnerabilidad frente a cambios en la administración del Municipio que podrían afectar la continuidad de los diferentes procesos adelantados en la Compañía.	2	Ejecutar de manera disciplinada y responsable lo planteado en los diferentes planes formulados así como realizar, su monitoreo, evaluación y seguimiento de acuerdo a cambios en el entorno.	2	Ejecutar una gestión ambiental que permita la conservación de los recursos naturales.
3	Disminución en las transferencias de los recursos por Sistema General de participaciones a nivel departamental y Municipal.	3	Establecer manuales de funciones, procedimientos y requisitos ajustados a los sistemas de calidad.	3	Fortalecer la Gestión financiera interna para generar dependencia mínima de los recursos transferidos por el gobierno, incentivando la participación de los usuarios a través de una posible democratización de la empresa con el fin de obtener capital fresco a más bajo costo.
4	VARIABLES macroeconómicas.	4	Consolidar la gestión financiera en el tema de investigación de mercado con el fin de realizar el seguimiento de las diferentes variables que afectarán la empresa.		
5	Velocidad de desarrollo tecnológico.	5	Monitorear constantemente los diferentes avances tecnológicos, evaluando la relación costo \ beneficio de su implementación.		

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos, las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

De acuerdo al caso de análisis se identificaron en este cuadrante 5 estrategias de las cuales 4 son altamente relevantes para lograr la consolidación de procesos a nivel de fortalezas y oportunidades de la Compañía que requieren alto

compromiso de todo el capital humano en el cual la incursión en otros sectores suburbanos es bastante interesante ya que hay algunas zonas en las cuales no se presta el servicio y son susceptibles de tener usuarios dispuestos a pagar por la prestación de este.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

En este cuadrante se definieron 3 estrategias de las cuales se escogieron 2 como relevantes para la empresa para el mejoramiento de sus debilidades internas como lo es la falta de legalización de algunas servidumbres que en algún momento pueden afectar la prestación del servicio y el tema de mejoramiento de los ingresos vía estratificación.

Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

De las 5 estrategias definidas se seleccionaron 2 como las más relevantes con el fin de utilizar las fortalezas para reducir el impacto de algunas amenazas que se puedan presentar en la empresa entre ellas tenemos la competencia a través de cumplimiento y requisitos en funciones del personal. Las demás estrategias formuladas serán tenidas en cuenta con el fin de consolidar el proceso de disminución de amenazas externas.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una

posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

De las estrategias formuladas en este cuadrante se ha seleccionado una como la más relevante y la cual es fundamental para la operación y mejoramiento de la prestación de los servicios en el Municipio en condiciones normales, ya que la buena gestión financiera garantizará la disponibilidad de recursos líquidos disminuyendo los factores de dependencia del Gobierno Municipal y producir una GIF (Generación Interna de Fondos) inteligentemente administrada para satisfacer los requerimientos de capital requeridos para atender la demanda.

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

**3.20.2 La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).** Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera [FE]* y *ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental [EA]* y *fortaleza industrial [FI]*). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA.

Otras variables que se incluyen de manera común; por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, la liquidez de apalancamiento, el capital de trabajo y el flujo de capital se consideran a menudo como factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

**Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:**

- Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Asignar un valor numérico que varíe de + 1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de —1 (mejor) a —6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- Calcular un puntaje promedio para FE, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Registrar los puntajes promedio de FE, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

- Dibujar un *vector direccional* desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el *cuadrante intensivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos.

Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz



PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Para el caso de análisis específico antes de proceder a laborar la matriz se definieron primero los factores a tener en cuenta con el fin de facilitar la interpretación de los diferentes resultados en cada uno de los resultados arrojados por la matriz previa combinación de las diferentes variables.

**FORTALEZA FINANCIERA:** análisis de una serie de factores cualitativos y cuantitativos que se consideran relevantes para medir la capacidad de una empresa para hacer frente a sus compromisos u obligaciones.

**LIQUIDEZ:** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

Facilidad de los activos financieros para transformarse en dinero efectivo. Cuanta mayor sea la frecuencia de contratación de un valor, más líquido será.

**ENDEUDAMIENTO:** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

**ÍNDICE DE PROPIEDAD:** Representa la participación que tiene los socios o accionistas en el total de los activos de la Empresa.

**MARGEN EBITDA:** Representa la utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones de una empresa al cierre de un periodo.

**ROA:** Abreviatura de Return on Assets, o retorno sobre los activos. Mide las utilidades como porcentaje de los activos de la empresa. Return on Assets. Rentabilidad de los Activos. Rentabilidad Económica. Utilidad Neta/Activos.

**ROE:** Abreviatura de Return on Equity, o retorno del capital. Mide las utilidades como porcentaje del capital empresarial. Utilidad Neta/ Capital Contable.

**(RETURN ON EQUITY).** Rentabilidad sobre Recursos Propios, es la rentabilidad para el accionista. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los Recursos Propios.

**FORTALEZA INDUSTRIAL:** análisis de una serie de factores cualitativos y cuantitativos que se consideran relevantes para medir la capacidad de una empresa para competir en determinado sector de la industria o sector económico.

**POTENCIAL CRECIMIENTO:** Representa o se define como la expectativa futura o máxima a la cual puede llegar una empresa en términos ya sea de crecimiento a nivel interno, de la industria o del sector.

**POTENCIAL DE UTILIDADES:** Representa o se define como la expectativa futura o máxima de las utilidades que un negocio o empresa puedan generar en un futuro.

**ESTABILIDAD FINANCIERA:** se refiere a cuantificar la proporción que la empresa ha sido financiada por medio de pasivos y con que efectividad esta utilizando sus recursos.

Nos permite conocer con que grado de eficiencia la empresa emplea los recursos que tiene a su disposición. Los factores que influyen en la estabilidad financiera de una compañía son los siguientes:

- Tasa de crecimiento de ventas futuras.
- Estabilidad de ventas futuras.
- Estructura competitiva del ramo industrial.
- Estructura del activo de la empresa.
- Posición de control y actitudes de los accionistas y la gerencia de la empresa hacia el elemento de riesgo.
- Políticas de las instituciones bancarias hacia la empresa.
- Costo de Capital.

**CONOCIMIENTO DEL OBJETO:** Se refiere al conocimiento básico del negocio en el entorno en el cual opera la empresa, a su misión, u objeto social principal.

**CAPACIDAD INSTALADA:** Representa la capacidad o numero de activos que la empresa tiene o dispone para operar en el corto, mediano y largo plazo.

**ÚNICO OPERADOR EN EL MUNICIPIO: EE.PP. DE LA CEJA E.S.P,** es la única empresa de servicios públicos domiciliario que presta los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en el Municipio de La Ceja del tambo

**EJECUCIÓN PLANEADA:** Para el caso de la empresa objeto de análisis representa los diferentes planes, programas y proyectos que se han formulado con el fin de concebir un norte o estadio al cual la empresa quiere llegar en un futuro próximo en diferentes periodos de los servicios prestados o a cargo de esta.

**ESTABILIDAD AMBIENTAL** Habilidad de una condición físicas, técnica, humana, social, cultural, económica que rodean a un ser para mantenerse en el espacio o entorno para el caso nuestro entorno empresarial.

**BARRERAS DE INGRESO:** Representa las limitantes que se pueden tener para acceder a algo sea personas, negocios, sectores, industrias entre otros.

**POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL** técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Modo en que los compradores perciben el producto.

Imagen mental de un producto que el consumidor tiene de una empresa. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

**ESTRUCTURA TARIFARÍA:** expresión polinómica compuesta por parámetros, cargos, variables y tarifas que define la forma de calcular el costo de los servicios de agua potable y desagüe cloacal.

**NIVELES DE COBERTURA DEL SERVICIO** grado de acondicionamiento en el alcance de un área determinada para atender una necesidad a un población

**NIVELES DE INFLACIÓN BAJOS:** grado de acondicionamiento mínimo en el aumento general de precios.

**NIVELES DE CALIDAD Y CONTINUIDAD:** grado de acondicionamiento de la percepción que un cliente tiene del servicio y del período que ese servicio.

**VENTAJA COMPETITIVA:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia.

**CALIDAD DEL SERVICIO:** Representan los atributos que hacen que el servicios sea prestado con los mejores elementos, materiales y características en pro de la satisfacción de los usuarios.

**RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD:** Capacidad para identificar y valorar un cierto número de elementos de un conjunto aprendido anteriormente como resultados de un trabajo, proyecto o iniciativa.

**CONOCIMIENTO DEL OBJETO:** es un conjunto de datos sobre hechos, verdades o de información ganada a través de la experiencia o del aprendizaje

Programas de educación y sensibilización ambiental: Son los diferentes procesos u actividades planeadas, y ejecutadas por la empresa para educar, sensibilizar y capacitar a la comunidad en el tema de la cultura ambiental participativa.

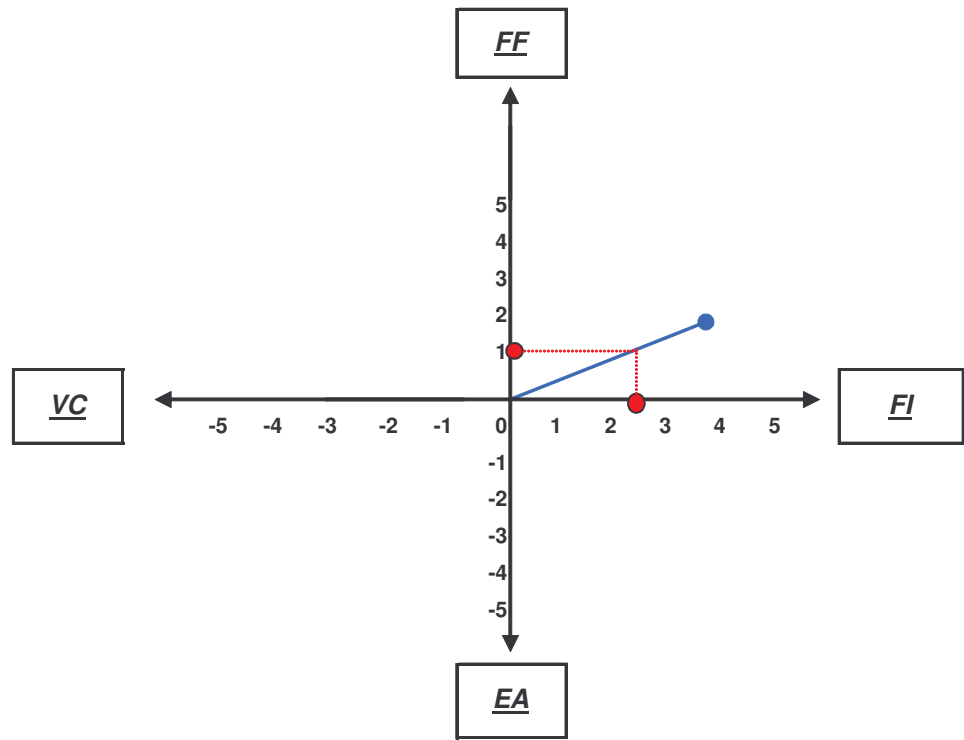
**BUEN PODER DE NEGOCIACIÓN:** Es la capacidad de un individuo o persona de persuadir, convencer, manejar y dirigir en el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas.

Cuadro 14. Matriz (PEEA) – Posición Estratégica y evolución de la acción

<b>MATRIZ ( PEEA)</b>		
<b>POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION</b>		
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PP</b>
Liquidez	4	3.83
endeudamiento	5	
Indice de propiedad	5	
Margen EBITDA	3	
ROA	4	
ROE	2	
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PP</b>
Potencial Crecimiento	3	3.86
Potencial de utilidades	4	
estabilidad financiera	3	
Conocimiento del Objeto	4	
Capacidad Instalada	4	
Unico Operador en el Municipio	5	
Ejecución Planeada	4	
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PP</b>
Barreras de Ingreso	-3	-2.50
Posicionamiento Empresarial	-1	
Estructura Tarifaria	-3	
Niveles de Corbertura del servicio	-2	
Niveles de Inflación Bajos	-3	
Niveles de Calidad y continuidad	-3	
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PP</b>
Unica empresa prestadora de este servicio en el Municipio	3	-1.57
Capacidad instalada propia	-2	
Calidad del servicio	-2	
Reconocimiento de la comunidad	-3	
Conocimiento del objeto	-2	
Programas de educación y sensibilización ambiental	-3	
Buen poder de Negociación	-2	

Figura 6. Interpretación gráfica (PEEA) EE.PP. de La Ceja E.S.P.

**INTERPRETACIÓN GRAFICA (PEEA) EE.PP. DE LA CEJA E.S.P.**



PROMEDIO EA	-2,5	PROMEDIO FI	3,9
PROMEDIO VC	-1,6	PROMEDIO FF	3,8

**COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL EJE X:** 2,3  
**COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL EJE Y:** 1,3

El cuadrante superior derecho de la matriz PEEA demuestra que nuestra empresa se encuentra en el mercado en una posición excelente y así lo reflejan sus indicadores.

Tal como analizamos al inicio de esta matriz, el vector direccional se localiza en el *cuadrante intensivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, lo anterior indica que nuestra empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar

sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

### **3.21 ETAPA III: ETAPA DE DECISION**

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles.

**3.21.1 La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).** Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la *matriz de la planeación estratégica cuantitativa* (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia<sup>12</sup> Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, y las demás utilizadas de acuerdo al

---

<sup>12</sup> Fred R. David. Conceptos De Administración Estratégica Novena Edición



objeto, entono y actividad económica que desarrolle la empresa que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertarlo al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

**Paso 1.** Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEG. Esta información se obtiene en forma directa de las

matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

**Paso 2.** Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EN. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

**Paso 3.** Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

**Paso 4.** Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los *puntajes del grado de atracción* se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: “¿Afecta este factor la selección de las estrategias?” Si la respuesta a esta pregunta es *positiva*, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es *negativa*, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza.

**Nota:** si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guión, todas las demás deben recibir un guión en una línea determinada.

**Paso 5** Calcule los puntajes totales del grado de atracción. *Los puntajes totales del grado de atracción (PTA)* se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

**Paso 6.** Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. *La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA)* muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

Cada puntaje del grado de atracción asignado debe tener una razón.

<b>M P E C</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
<b>1</b>	Incremento de la población en la zona de prestación del servicio	<b>0,1</b>	3	0,3	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4		0		0	3	0,3	1	0,1
<b>2</b>	Aumento de ingresos ante el posible cambio de estratificación de algunos sectores del Municipio	<b>0,1</b>	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4		0		0	4	0,4		0
<b>3</b>	Programas de formación, educación y sensibilización a la comunidad	<b>0,1</b>	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1		0		0	2	0,2	4	0,4
<b>4</b>	Acceso a Recursos	<b>0,1</b>	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
<b>5</b>	Regulación Tarifaria	<b>0,2</b>	4	0,8	1	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	3	0,6	4	0,8	2	0,4
<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>																				
<b>1</b>	Calentamiento Global	<b>0,1</b>	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3		0		0
<b>2</b>	Vulnerabilidad frente a cambios en la administración del Municipio que podrían afectar la continuidad de los diferentes procesos adelantados en la Compañía	<b>0,1</b>	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2		0	2	0,2	2	0,2
<b>3</b>	Disminución en las transferencias de los recursos por Sistema General de participaciones a nivel departamental y Municipal.	<b>0,06</b>	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12		0		0	1	0,06		0
<b>4</b>	Variables macroeconómicas	<b>0,08</b>	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08		0		0	2	0,16		0
<b>5</b>	Velocidad de desarrollo tecnológico	<b>0,06</b>	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12		0		0		0	2	0,12
<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>																				
<b>1</b>	Única empresa prestadora de los servicios Públicos domiciliario de Acueducto, alcantarillado y Aseo.	<b>0,12</b>	3	0,36	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24
<b>2</b>	Existencia de fuentes hídricas	<b>0,1</b>	2	0,2	1	0,1		0		0		0	4	0,4	4	0,4		0		0
<b>3</b>	Capacidad instalada operativa para la prestación de los servicios	<b>0,07</b>	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14		0
<b>4</b>	Talento Humano idóneo, competente y Certificado	<b>0,1</b>	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3		0		0	2	0,2	3	0,3
<b>5</b>	Planes Integrales por Servicios proyectados a largo plazo	<b>0,1</b>	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1	4	0,4	3	0,3
<b>6</b>	Bajo nivel de endeudamiento	<b>0,08</b>	4	0,32	1	0,08		0	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	4	0,32		0
<b>7</b>	Sistema Integrado de Gestión	<b>0,08</b>	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24		0		0	3	0,24	2	0,16
<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>																				
<b>1</b>	Sistema de Micromedición	<b>0,05</b>	3	0,15		0	1	0,05		0	2	0,1		0		0		0		0
<b>2</b>	Equipos de Aseo y Maquinaria	<b>0,08</b>	2	0,16		0	2	0,16	4	0,32	2	0,16		0		0		0		0
<b>3</b>	Renovación Tecnológica	<b>0,08</b>	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16		0		0	3	0,24		0
<b>4</b>	Falta de autonomía administrativa por efectos de influencia política	<b>0,07</b>	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21		0		0	3	0,21	4	0,28
<b>5</b>	Legalización de servidumbres	<b>0,07</b>	2	0,14		0	0	0	0	0	2	0,14	4	0,28	4	0,28		0		0
<b>CALIFICACIONES TOTALES</b>			<b>5,6</b>		<b>3,7</b>		<b>3,7</b>		<b>4,7</b>		<b>5,0</b>		<b>2,9</b>		<b>2,8</b>		<b>4,5</b>		<b>2,6</b>	

Es claro entonces que después de haber agotadas todas las etapas que aplican a la empresa en cuanto al esquema para la formulación de estrategias la MPEC nos facilita la toma de la decisión de las principales estrategias a implementar de acuerdo al perfil intensivo proporcionado por la matriz PEEA, para lo cual los diferentes directivos y líderes de la empresa deberán desarrollar mecanismo de implantación de las estrategias formuladas ya que este proceso es complejo y dispendioso pero hay que tener en cuenta que la empresa dispone de un capital competente que le permitirá poner en marcha todas y cada una de las estrategias inicialmente definidas y que debe ser un compromiso de la Gerencia General monitorearlas, evaluar su eficacia y resultados permanentemente y sugerir los cambios cuando estas los requieran.

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU DESARROLLO	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Ejecutar los planes formulados como el PMA,PMA,PGIRS,PSMV,ya sea con recursos propios o buscando otras fuentes de cofinanciación.	1. Determinar las necesidades a través de los diagnosticos disponibles	1.Recursos propios vías tarifas
	2. Priorizar las necesidades determinando cuales afectan mas la misión y visión de la empresa	2. Recursos de cofinanciación
	3. Fortalecer el area de formulación y evaluación de proyectos a través de la vinculación de profesionales altamente competentes	3. Recursos deONG internacionales
	4. establecer contactos en las diferentes entidades las cuales pueden aceptar los proyectos	4. Recursos del Credito
	5. Formular proyectos de impacto que apunten a las necesidades priorizadas	5. Donaciones
	presupuestos anuales de inversión dándole prioridades a los proyectos que se puedan cofinanciar	
	7. Empoderar a cada una de las direcciones para la gestión efectiva de los recursos	
	8. Contratar la ejecución de los diferentes proyectos viabilizados con interventorias especializadas	
	9. Maximizar los recursos desembolsados vía cofinanciación o empréstitos.	
	10.Hacer seguimiento permanente, monitoreo y actualización e los diferentes planes formulados acorde con las necesidades de la empresa en el entorno que actúa	

Con base en lo anterior, las estrategias con mejor resultados son las que se listan a continuación, para las cuales se han definido diversas actividades para el logro positivo en la implantación de las mismas:

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Aprovechar el aumento en los ingresos sea por estratificación o por vía tarifaria y utilizarlos en planes de renovación tecnológica, mejoramiento del servicio y expansión	1. fortalecer y hacer seguimiento permanente al comité de estratificación	1. Recursos propios vías tarifas
	2. analizar las decisiones tomadas	
	3. Aportar los recursos requeridos por el Municipio para realizar nueva estratificación de acuerdo a los lineamientos de l gobierno	
	4. Aplicar adecuada, mente resultados ví software de facturación	2. Recursos vía cofinanciación
	5. Realizar seguimiento permanente y actualización	

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU DESARROLLO	FUENTES DE FINANCIACIÓN
IncurSIONAR en otras zonas suburbanas con la prestación del servicio público domiciliario de aseo.	1. Identificar las zonas suburbanas en las cuales actualmente no se presta el servicio	1. Recursos propios vías tarifas
	2. Anaslizar condiciones técnicas de la zona	
	3. Si las consiciones técnicas son viables realizar censo de usuarios	2. Recursos de cofinanciacion
	4. Desarrollar programas de mercadeo y sensibilización	
	5. Disponer de equipos especializados y de ultima tecnologia para el desarrollo del proceso	3. Recursos deONG internacionales
	6. Estructurar planes tarifarios de acuerdo a las metodologías establecidas	
	7. Buscar proceso de facturación por medio de outsourcing con otro operador puede ser con EPM ENERGÍA	
	7. Inicar prestación del servicio en las zonas identificadas y aceptadas	4. Recursos del Credito
	8. Realizar campañas de manera permanente en torno al menjo de residuos	5. Donaciones
9. Elaborar seguimiento y formular planes de mejoramiento.		

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Fortalecer la Gestión financiera interna para generar dependencia mínima de los recursos transferidos por el gobierno, incentivando la participación de los usuarios a través de una posible democratización de la empresa con el fin de obtener capital fresco	1. Desarrollar rigurosos procesos de selección para todas las áreas de la organización	1. Recursos propios vías tarifas
	2. Desarrollar procesos de formación en competencias para todo el personal y de manera agresiva para el personal del área financiera en los diferentes temas afines	
	3. Disponer de sistemas de información altamente tecnificados para el éxito de las operaciones en tiempo real	2. Recursos de cofinanciación
	4. Aplicar de manera disciplinada y responsable los diferentes planes tarifarios presentados a los entes de regulación y control	
	5. Aprovechar de manera eficiente los costos de oportunidad del Capital financiero para generar valor agregado	3. Recursos de ONG internacionales
	Presentar proyectos viables para acceder a recursos vía cofinanciación con otros entes	
	6. Buscar recursos de crédito a través de las diferentes líneas de fomento con el fin de acceder a tasas blandas	
	7. Realizar el estudio de valoración económica de la empresa y su probabilidad de democratización	4. Recursos del Crédito
	8. Definir políticas de austeridad en el gasto y gestión estratégica de los costos sin ir en detrimento de la calidad de los servicios.	
9. Desarrollar auditorios permanentes con el fin de identificar la generación de valor en los diferentes procesos de la organización.		



IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Realizar planes de formación en competencias con sus correspondientes certificaciones para garantizar un servicio optimo	1. Identificar necesidades de capacitación por parte de todas las direcciones de la empresa para sus funcionarios	1. Recursos propios
	2. Realizar programa de capacitación de acuerdo a necesidades tanto generales como individuales	
	3. Apropiar los recursos financieros requeridos para la financiación de los diferentes planes de formación	2. Recursos de cofinanciación
	4. Incentivar los mejores desempeños con ambiciosos planes de formación	
	5. Realizar evaluación permanente de la eficacia de los planes de formación	
	6. Desarrollar procesos de retroalimentación de los planes al interior de la organización	

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN (MAPEC)		
ESTRATEGIA SELECCIONADA	COMO IMPLANTAR LA ESTRATEGIA FACILITANDO SU DESARROLLO	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Desarrollar un sistema de Gestión Integral que involucre la participación comunitaria, el mejoramiento de los procesos internos y el cuidado y conservación de los recursos naturales	1. Desarrollar procesos culturales internos en torno a los sistemas de gestión de calidad integrales	1. Recursos propios
	2. Apropiar los recursos requeridos para la implantación de los sistemas de gestión en la organización	
	3. Desarrollar los procesos requeridos tanto a nivel interno como externo	2. Recursos de cofinanciación
	4. propiciar la participación de la comunidad	
	5. Nombrar los profesionales con un nivel de competencia optima para garantizar el éxito del logro de resultado	
	6. Implantar el sistema integrado de gestión	
	7. difundirlo ampliamente a través de diferentes estrategias de medios impresos, hablados y escritos	
	8. hacerle el seguimiento, monitoreo, auditoría respectivo.	

#### **4. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA ASUNTOS RELACIONADOS CON LAS ÁREAS PRINCIPALES**

##### **POLÍTICAS A IMPLEMENTAR RELACIONADAS CON LA GERENCIA**

- Establecer objetivos anuales con base en las estrategias formuladas e implantadas.
- Realizar seguimiento bimestral a la aplicación y eficacia de las estrategias diseñadas con los directores de cada área.
- Formular Planes de Acción anuales y revisarlos trimestralmente en su avance y ejecución.
- Elaborar acuerdos de Gestión con los diferentes Directivos de la entidad.
- Apropiar y garantizar los recursos requeridos para la puesta en marcha de la estrategia.
- Gestionar recursos ante otras entidades.
- Elaborar planes de incentivos para el Talento Humano de acuerdo al cumplimiento de las estrategias.
- Realizar encuestas de satisfacción para determinar los niveles de aceptación por parte de los usuarios.
- Presentar Informe de gestión a la comunidad, mínimo cada 6 meses.
- facilitar el control interno y la auditoría interna de la empresa.
- Realizar evaluación y seguimiento de los indicadores, cada mes. Establecer correctivos y estímulos.
- Proceso de selección del recurso humano altamente rigurosos con perfil, objetivo, verificando información de hojas de vida y realizando prueba de conocimientos.
- El personal administrativo será en su mayoría empleados públicos y los demás trabajadores oficiales a los cuales se le realizarán las pruebas y evaluaciones respectivas con el fin de determinar nivel de competencia antes de su ingreso.

- Se comunicará de manera permanente las estrategias, su impacto y seguimiento través de boletines y otros medios de comunicación interna y externa tanto al personal como a los usuarios.
- Tener un contacto directo con los usuarios de manera permanente.
- Adoptar planes para el manejo de la resistencia al cambio.
- Liderar con el ejemplo
- Brindar suma relevancia a que todos los procesos involucren actividades de conservación y cuidado del ambiente.
- Se deberá disponer del mejor sistema de información gerencial para la toma acertada de decisiones.

### **POLÍTICAS A IMPLEMENTAR RELACIONADAS CON EL ÁREA COMERCIAL**

- Usar la distribución de recibos de pago, para que anexos a ellos se publicite, divulgue, informe y se maneje la imagen de la empresa ante sus usuarios.
- Reunión informativa y evaluativo en cada sector, mínimo una vez por semestre. De dichas reuniones tratar de elegir un grupo de trabajo con miembros representativos para que sean estos los que mantengan informada la comunidad.
- Establecer encuestas para que sean realizadas por miembros de la empresa telefónica con el fin de identificar fortalezas y debilidades de los servicios prestados
- Participar en eventos masivos con publicidad y presentación de servicios que preste la empresa.
- Desarrollar portafolio de servicios que incluya el tema de formación a la comunidad y campañas ambientales
- Utilizar los diferentes medios de comunicación con campañas publicitarias impactantes y pedagógicas.
- Desarrollar plataforma electrónica incluyendo pagina Web, para el fácil acceso de los usuarios a la información.

- Realizar cada mes un EE.PP. EN LA NOCHE MÁS CERCA DE TI, para afianzar lazos con los usuarios.
- Atender las peticiones, quejas y reclamos en un término inferior al establecido en la ley.

## **ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN FINANCIERA**

- La financiación de las inversiones en obras de infraestructura, se deben manejar a largo plazo, con los costos financieros medios del mercado.
- Los salarios se pagarán cada catorcena.
- Refinanciar deuda de morosos, con interés inferior al del mercado.
- El apalancamiento financiero no debe ser superior al 40%, excepto en los casos en que el costo financiero sea el DTF.
- De acuerdo a los niveles de liquidez de la empresa se tratará de negociar por anticipado o de contado con el fin de aprovechar costos de oportunidad del capital.
- En La financiación de los derechos de conexión siempre se exigirá cuota inicial de al menos un 30% del valor total.
- No se dejarán recursos en cuentas corrientes más de 3 días.
- Se gestionarán de manera permanente recursos ante las diferentes entidades que disponen de estos de acuerdo a la ley.
- En los contratos celebrados solo se otorgará anticipos por una suma equivalente al 30% del valor del contrato previa aprobación del Plan de Inversiones.
- Se buscará asesoría permanente a través de diferentes corredores para que los recursos estén diversificados en varias canastas.
- Se trabajara el inventario con la metodología justo a tiempo con stocks mínimos.
- Los recaudadores deberán consignar los recursos recaudados en las cuentas establecidas por la empresa el mismo día de recaudo.

- Se evaluará de manera mensual cada uno del servicio previa auditoria a los estados financieros básicos.
- Adquirir activos por medio del sistema de leasing.
- Realizar pagos a proveedores todo vía electrónica.
- El presupuesto anual de inversión siempre deberá ser superior al 40%.
- Efectuar calificación de capacidad de pago cada año.
- Analizar posibles procesos de democratización para los usuarios.

### **POLÍTICAS A IMPLEMENTAR RELACIONADAS CON LA CALIDAD DEL SERVICIO**

- Suministro continuo y sin interrupción de los servicios superando los estándares del mercado; excepto por mantenimiento (previo aviso) a la comunidad.
- Disponer de personal las 24 horas del día para la reparación de daños reportados
- Disponer de inspectores de alumbrado público para disminuir quejas por este servicio.
- Realizar la lectura de los consumos de manera digitalizada para mejorar confianza en el usuario hacia la empresa.
- Registro de proveedores que permitan calificarlos en cumplimiento, garantía, calidad de materia prima y certificación de normas de calidad.
- Ejecución directa de todas las obras, excepto aquellas que demanden alta sofisticación y tecnología.
- Establecer macromedidores – para disminuir perdidas – cada 4 manzanas 1600 mts<sup>2</sup> – y permitiendo control de evasores, optimizando el servicio.
- Control minucioso de materia prima, para tratamiento de aguas, con los indicadores del ministerio de salud.
- Realizar el cambio de medidores cada vez que estos totalicen más de 3000 mt<sup>3</sup> con el fin de garantizar la exactitud en los consumos.

- Disponer de una línea abierta solo para quejas y reclamos.
- Facilitar un link en Internet pagina propia para la presentación de quejas y recursos.
- Hacer visitas para conocer situación económica de los diferentes usuarios morosos par facilitar su financiación.
- Mejorar espacios para la atención al público.
- Desarrollar un mejor software de quejas y reclamos.
- El personal de atención al cliente deberá asistir como mínimo a tres capacitaciones sobre servicio anualmente.
- Auditoria permanente al buzón de sugerencias.
- Realizar mínimo 3 capacitaciones generales a todo el personal sobre el servicio al cliente.

## **POLÍTICAS A IMPLEMENTAR RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- El manejo de residuos se ajustará en menos de un años a normas ISO 1400.
- Desarrollar procesos y proyectos de identificación de fuentes de abastecimiento de agua por gravedad.
- A investigación y desarrollo se destinará el 20% del total de ingresos.
- Se realizará convenios con universidades e instituciones educativas para que conjuntamente con la empresa, realicen investigación y desarrollo.
- Se prohíbe a empleados de investigación y desarrollo ó de la empresa, el beneficio personal de información empresarial.
- Se facilitará los períodos de practica de los diferentes profesionales de universidades para el tema de Y&D.
- Se adecuarán espacio propicios para la contratación de un profesional especialista en prospectiva, innovación e investigación.
- Cada año se ofrecerán mínimo 2 capacitaciones sobre el tema de creatividad e innovación con la participación de todo el personal.

## **POLÍTICAS A IMPLEMENTAR RELACIONADAS CON EL TALENTO HUMANO**

- Todo el personal que sea reclutado para los diferentes cargos, deberán cumplir con lo establecido en los diferentes perfiles y manuales de requisitos y competencias.
- Ninguna persona podrá ingresar a la compañía sin aportar todos los documentos requeridos y verificar su afiliación a los sistemas de seguridad social.
- Ninguna persona podrá iniciar labores sin haberse realizado la inducción respectiva y la socialización de los diferentes manuales existentes y políticas respectivas.
- Se planeará de manera organizada la ejecución de las diferentes actividades con el fin de no generar recargas laborales en caso de que esto suceda a la semana siguiente se deberá compensar el dinero en tiempo o pago.
- Todo el personal vinculado como mínimo deberá haber obtenido su título de bachillero
- El personal operativo en su totalidad deberá ser certificado en competencias.
- Se realizará encuestas de satisfacción interna cada mes.
- Se realizará evaluación de desempeño cada año con la socialización respectiva y la revisión de planes de mejora cada seis meses.
- Se realizarán como mínimo diez capacitaciones generales y cada funcionario de la parte directiva deberá realizar como mínimo tres capacitaciones anuales en temas del ejercicio del cargo.
- Todo el personal formará parte activa en los diferentes procesos de implantación de sistemas integrados de gestión.
- Se desarrollará un manual de convivencia con el fin de mejorar relaciones entre los diferentes funcionarios.
  
- Se creará el comité de bienestar social que integre tanto a los funcionarios como a su grupo familiar, y para el desarrollo de las actividades planeadas por este se apropiarán anualmente 30 millones de pesos.

- El personal se le liquidarán y deberá disfrutar de sus vacaciones una vez estén cumplidas estas.
- Se desarrollarán planes y programas con el fin de estimular, incentivar, empoderar y motivar mucho al personal en su compromiso con la empresa.

## **LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. ¡Siempre es mas difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia)! Aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas para la formulación de la estrategia no difieren mucho ya sea que se apliquen en pequeñas empresas, grandes, lucrativas y no



lucrativas; sin embargo, la implantación de la estrategia varía en forma significativa según los diferentes tipos y tamaños de empresas. La implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, la transferencia de gerentes entre divisiones y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia. Es obvio que estos tipos de actividades difieren mucho en empresas de manufactura, de servicio o públicas.

## **LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La implantación de la estrategia afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de personal, gerentes corporativos, supervisores y de todos los empleados<sup>13</sup>. En algunas situaciones, los individuos no participan en absoluto en el proceso de formulación de la estrategia y no aprecian, entienden y mucho menos aceptan el trabajo o las ideas aportados en la formulación de la estrategia; incluso podría haber resistencia de su parte. Los gerentes y empleados que no comprenden la empresa y no están comprometidos con ella podrían intentar sabotear las actividades de implantación de la estrategia, con la esperanza de que la empresa retome sus prácticas antiguas. La figura 8-1 destaca la etapa de implantación de la estrategia del proceso de dirección estratégica.

La acción sin planeación tiene el riesgo de ser un ejercicio desordenado y sin norte pero la planeación sin una buena ejecución es casi con seguridad el

---

<sup>13</sup> Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición

comienzo del desastre empresarial. La ejecución es la principal tarea de un líder de negocios<sup>14</sup>.

## **LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; 2) la comparación de los resultados esperados con los, resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de estrategia. La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

La evaluación de la estrategia es una empresa compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta que lo evalúen demasiado! Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas. La evaluación

---

<sup>14</sup> Humberto Serna. Revista Dinero. Planeación Estratégica. Febrero De 2006

estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. Algunos criterios para evaluar una estrategia pueden ser: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al siguiente. Los problemas empresariales surgen con rapidez.

La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran estables en años

anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había mas industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias.

- Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
- La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
- El numero mayor de variables
- El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
- El aumento del numero de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas
- El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.

En problema fundamental que enfrentan los gerentes hoy día es la manera de controlar con eficacia a los empleados a la luz de las exigencias actuales de las empresas en cuanto a una mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de parte de los empleados.

## 5. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la presente monografía me permitió como estudiante de Alta Gerencia, adquirir las bases generales y un conocimiento mas profundo del proceso de diseño de un modelo de dirección estratégica, así como su importancia relativa en la toma de decisiones gerenciales, convirtiéndose en una herramienta fundamental para desarrollarlo e implantarlo en cada una de las empresas en las cuales laboramos, con el objetivo de buscar siempre la generación permanente de valor en las organizaciones.
- Todas las empresas poseen estrategias, pero las empresas que desarrollan procesos estratégicos de planeación mas rigurosos tienen mayores posibilidades de convertirse en lo que desean ser y competir a nivel global en los diferentes entornos.
- La formulación y el diseño de las diferentes estrategias para cualquier tipo de empresa deberá comprender la evaluación tanto de factores internos como externos que garantizaran la aplicación adecuada de la formulación del modelo de dirección estratégica ya que el atractivo principal de la gerencia estratégicas es la expectativa de mejoría en le rendimiento de las empresas.
- Una empresa sin sentido de dirección y una estrategia se dirige a su propia desaparición, por lo que las empresas deben evitar convertirse en prisionera de su propia estrategia.
- La implantación de la estrategia requiere del empoderamiento y participación de todos los niveles y de una comunicación altamente asertiva y fluida para la asimilación y puesta en marcha de la misma.

- Los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, son siempre los responsables y quienes dan cuenta de las decisiones estratégicas.
- La planeación estratégica se vuelve una herramienta vital para evaluar el modelo de negocio y al líder.

## BIBLIOGRAFÍA

DAVID. Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Prentice Hall 2003.

FINKELSTEIN., Sydney. Por qué fracasan los ejecutivos brillantes...y que puede usted aprender de sus errores. Grupo Editorial Norma. 2005

GARCIA S., Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. 3ª Ed., 1999.

KAPLAN., Robert S. Mapas de estrategia, Convirtiendo bienes intangibles en resultados tangibles. Editorial. Harvard Business School Press. 2004

KAPLAN., Robert S. NORTON., David p. El Balanced Scorecard, Traduciendo la estrategia en acción. Editorial. Harvard Business School Press

KIM., W. Chan. MAOUBORGNE., Renée. La estrategia del Oceano Azul. Grupo Editorial Norma. 2005.

KOTTER., John. Liderando el cambio Un plan de acción. Editorial. Harvard Bus. School Press. 1996.

PETERS., Tom. ¡Reimagine!, Excelencia en los negocios, en un época disruptiva. Editorial. DK Publishing. 2003

PORTER., Michael E. Estrategia y Ventaja Competitiva. Lideres del Management 2006. Ediciones Deusto.

PRAHALAD. C.K. Estrategia Corporativa. Lideres del Management 2006. Ediciones Deusto.

Publicaciones Dinero. Management. Planeación Estratégica. Febrero de 2006.