

Diseño de un Plan Estratégico a la Empresa ASUALCAN E.S.P ubicada en el corregimiento
de Costa Rica, Valle del Cauca.

Trabajo de Grado Presentado en la Modalidad de Asesoría y Consultoría.

Diana Marcela Solarte Pineda

201361021

Asesor de Trabajo de Grado:

Ramiro Quintero González

Administrador de Empresas



Universidad del Valle – Sede Caicedonia

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Caicedonia – Valle del Cauca

2018

Nota De Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma de Jurado

16 de Marzo de 2018, Caicedonia Valle del Cauca.

DEDICATORIA

A todas las personas que contribuyeron de alguna manera a culminar el presente trabajo, lo que representa un paso fundamental de todas las personas que soñamos con ser profesionales.

A mis Padres Luis Alberto Solarte Solarte y Liliana Pineda Franco, por brindarme su apoyo incondicional, por sus sabios consejos, por confiar en mí y tener una voz de aliento en los momentos difíciles, llenándome de motivaciones para lograr culminar este proceso.

En Memoria de la Profesora Sandra Patricia Bastidas Folleco, Quien fue pionera e insistió en el inicio y parte de este proceso, brindándome apoyo y consejos para luchar por el cumplimiento de una meta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la sabiduría, conocimiento y bendición, que permitió obtener un logro más en mi vida.

Mi gratitud a mi Asesor de Trabajo de Grado Ramiro Quintero González por su Dedicación, Paciencia, Motivación Y consejos en algunos momentos.

A mi familia por que fueron mi ejemplo, mi motor y mi fuerza para luchar por este logro. En especial a mis padres Luis Alberto Solarte Solarte y Liliana Pineda Franco que fueron los que siempre estuvieron al pendiente de mi proceso universitario.

A mi compañera y Amiga Manuela Tapias Montoya, quien brindo su apoyo y voz de aliento en los momentos que sentía desfallecer.

A la Bibliotecaria Gloria Stella Toro Villa, porque más que mi jefe, fue una amiga y apoyo en la realización del proyecto, siempre dispuesta a escucharme y aconsejarme en los momentos difíciles.

A todos los docentes que aportaron con sus conocimientos, a mi enriquecimiento académico y profesional. En especial a los docentes Carlos Andrés Cruz, James Molina y Jorge Alberto Zuluaga quienes más que profesores, se muestran como amigos y apoyo para sus estudiantes.

A la empresa ASUALCAN ESP de Costa rica Valle del cauca, por permitirme hacer asesoría y consultoría en esta y brindarme la información necesaria para la realización del presente proyecto.

A la universidad del Valle sede Caicedonia, por abrir sus puertas y brindarnos los conocimientos necesarios para formarnos como profesionales.

Contenido

Resumen	1
Capítulo I: Anteproyecto	2
Descripción Y Análisis Del Problema	2
Formulación del problema.	4
Justificación del Problema	5
Justificación Teórica.....	6
Justificación Metodológica.....	7
Justificación Práctica	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Referencial	10
Marco Histórico	10
Marco Teórico	13
Marco Conceptual	16
Marco Normativo	21
Antecedentes o Estado del arte	22
Alcances de la Propuesta.....	25
Tipo De Estudio	26

Investigación Exploratoria.....	26
Investigación descriptiva	26
Diseño Metodológico	27
Objeto y Unidad de análisis.....	27
Área de Estudio	27
Descripción Física.....	27
Economía:	28
Geografía.....	28
Método o métodos de investigación.....	29
Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	29
Fuentes Primarias	29
Fuentes secundaria:	30
Procedimiento para la obtención y análisis de datos.....	30
Posibles fuentes de error	30
Modalidad	31
Justificación de la cantidad de Integrantes	31
Capítulo II: Desarrollo de Proyecto	32
<i>Plan Estratégico</i>	32
Reseña Histórica.....	32
Misión (actual).....	35

Visión (actual)	36
Valores corporativos (actual)	36
Reestructuración Misión, Visión, Valores corporativos, Política de Calidad	37
Misión	37
Visión	37
Política de Calidad	38
Análisis Interno (Matriz EFI)	38
Análisis externo (Matriz EFE).....	42
Matriz DOFA	43
Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones (Space).....	40
Estrategias Genéricas	44
Indicadores De Gestión	50
Composición de los indicadores de Gestión.....	50
Beneficios de los indicadores de Gestión:.....	52
Medición de la gestión.....	53
Indicadores de Gestión para la Empresa ASUALCAN ESP.....	53
Seguimiento De La Estrategia.....	58
El sistema Balance Scorecard (BSC)	58
La perspectiva Financiera	59
Perspectiva Clientes	60

Perspectiva Interna o de Gestión.....	60
Perspectiva Del Aprendizaje Y El Crecimiento.....	61
Implementación del BSC como un sistema de gestión estratégica	62
Interpretación Balance Scorecard.....	66
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	71
Bibliografía	73
ANEXOS.....	78
Anexo 1.	78
Anexo 2.	79
Anexo 3.	80
Anexo 4.	81

Lista de Tablas

Tabla 1..... 39

Tabla 2..... 42

Tabla 3..... 45

Tabla 4..... 41

Tabla 5..... 42

Tabla 6..... 53

Tabla 7..... 64

Resumen

En este proyecto se realizará un diseño y propuesta de planeación estratégica para la empresa ASUALCAN E.S.P, del corregimiento de Costa Rica Valle Del Cauca, dedicada a la prestación de servicio públicos como lo son el servicio de acueducto y alcantarillado, a partir del diagnóstico de su entorno y capacidades internas, para esto, se utilizarán herramientas como MEFE Y MEFI, y al obtener el resultado de esta información, realizar el DOFA y de manera consecuente se formularán estrategias mediante la matriz de estrategias cruzadas que nos permite evidenciar de manera interna y externa como se encuentra la empresa.

Después de lo anterior expuesto se considera oportuno realizar un análisis muy a fondo de la empresa, para el cual se plantea utilizar la herramienta de gestión conocida como Balance Scorecard que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa que hace referencia a cuatro enfoques fundamentales de toda empresa como lo son el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.

(Correa, 2001)

Capítulo I: Anteproyecto

Descripción Y Análisis Del Problema

Actualmente en el ámbito administrativo de las empresas pymes, se evidencian numerosas deficiencias, en cuanto al direccionamiento estratégico, ya que no están a la vanguardia de los posibles cambios que se pueden presentar, tanto en el entorno interno como externo de la organización. Cabe resaltar que las pymes también cuentan con limitantes como lo son la contratación de personal altamente capacitado, calidad en los servicios, y/o productos que ofrezca, y principalmente influye de manera directa, un análisis inadecuado del mercado.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa. Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones. Al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto condiciones externas como internas. Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar a dónde irá el negocio en el futuro y cómo se llegará ahí.

No tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización conllevará serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá claramente establecidas

sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. Un tercer problema se refiere a que, al carecer de planes alternos de acción, el empresario solo tendrá una forma de hacer las cosas desviándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto, se muestra que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio. El cuarto problema es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto y/ o servicio, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero. Lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significa mal manejo de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. Y finalmente, la problemática de visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza. (Zerón Félix & Morales Cano, 2008)

la planeación es parte del desarrollo y crecimiento de la empresa, pero normalmente son implementadas en las grandes empresas, por tales motivos se debe llevar a cabo la realización de un plan estratégico para la empresa ASUALCAN E.S.P, ubicada en Costa Rica Valle del Cauca, en la cual se evidencia desorden administrativo e inadecuados procesos en el área administrativa, y también se evidencia que la empresa desconoce su entorno cambiante, y las posibles medidas que puede estructurar para que en un futuro esta empresa sea reconocida por su

empoderamiento y no quede en un lapso de tiempo como una empresa obsoleta, al no conocer las aplicaciones y distribuciones que se puede implementar en procesos estratégicos, en la presente investigación se utilizara el método de investigación mixto (cualitativo-cuantitativo) ya que permite obtener mayor información y análisis, para llevar a cabo una investigación trascendente. (Hernandez, 2007)

Formulación del problema.

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico, aporta al crecimiento de la empresa ASUALCAN E.S.P, en el corregimiento de Costa Rica Valle del Cauca y qué alternativas se pueden implementar para lograr un adecuado proceso de planeación estratégica?

Justificación del Problema

La planeación estratégica se ha convertido en un mecanismo esencial de la administración de empresas, que permite utilizar componentes concretos para mejorar y tener un orden en la optimización de la misma, buscando obtener mejores resultados. Para lo cual se resalta la importancia de esta investigación, la cual nace de la necesidad de plantear un esquema estratégico apropiado con el objetivo ya establecido de la empresa, la cual se encuentra registrada con el nombre ASUALCAN E.S.P. Que actualmente opera en el corregimiento de Costa Rica Valle Del Cauca, y cuenta con 1022 suscriptores.

Teniendo en cuenta la importancia de la planeación estratégica para que las organizaciones puedan desarrollarse en la actualidad y en el entorno competitivo, se evidencia necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Para cumplir con estas características es importante que la empresa tenga como objetivo realizar un plan estratégico y ejecutarlo ya que produce beneficios relacionados con la capacidad de llevar a cabo una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualiza nuevas oportunidades y amenazas, enfoca la misión de la organización y orienta de manera efectiva el rumbo de la misma facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo. Cruz (2000)

Justificación Teórica

El presente trabajo busca mediante la aplicación y conceptos de la planeación estratégica, y análisis del entorno, hallar explicaciones a las situaciones que se presentan actualmente en ámbito interno y externo de la empresa ASUALCAN E.S.P del corregimiento de Costa Rica Valle del Cauca, lo anterior permite identificar y contrastar diferentes conceptos administrativos claves en la investigación y en la elaboración de un plan estratégico para la empresa. Para la realización del presente trabajo se tendrá en cuenta diferentes puntos de vista de autores que a continuación se traen a colación.

Según Rodriguez(2005):

Antes de establecer cualquier acción administrativa es necesario y preciso determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación estratégica (pág. 20).

Como complemento del plan estratégico se utiliza la teoría de Wheelen & Hunger(2007) quienes aportan:

Que la planeación estratégica se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una empresa, comienza en el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas (...) (pág. 137).

Finalmente se tendrá en cuenta la teoría de Mintzberg, Quinn, & Voyer(1997) que comentan que “la planeación estratégica establece de manera clara las estrategias que

permiten a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y esta entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable”. (pág. 53)

Básicamente, lo que se pretende es generar una mejora en los procesos organizacionales, dado que al realizar el análisis se encontraron falencias que afectan directamente a la empresa; por lo tanto, este trabajo aportará conocimientos y estrategias para que al ser aplicadas se pueda hacer frente a estos problemas y salir de ellos de la mejor manera. Cabe resaltar que la presente investigación servirá como base para futuras investigaciones.

Justificación Metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, es necesario implementar modelos de planeación estratégica. En el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. De igual manera se realizará la matriz PEYEA, para llevar a cabo el análisis de las diferentes matrices para el estudio y la formulación de estrategias, se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para recolectar la información necesaria y determinar la situación de la empresa frente a los mismos.

También se identificará las estrategias que mejor se acople a la situación de la empresa ASUALCAN E.S.P en el mercado. Se debe realizar estudios relacionado con

el entorno organizacional, para conocer el impacto que tiene la empresa ASUALCAN E.S.P.

Justificación Práctica

El resultado de esta investigación tiene como objetivo resolver concretamente los problemas identificados en la empresa ASUALCAN E.S.P, ayudando a la empresa adoptar estrategias apropiadas, y brindar claridad a la administración, de los procesos y funcionamiento que se deben llevar a cabo para su buen funcionamiento.

Cabe resaltar que el investigador podrá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Administración De Empresas y podrá aplicarlos de manera práctica en la investigación de la empresa. Y de igual manera el compromiso con investigación que tendrá fines productivos, practico-empresariales analizando el entorno, la información y propuestas valiosas que de este análisis se recopilan encaminadas a conseguir la eficiencia y eficacia en el rendimiento de la Asociación y que aporten a sus directivos una orientación que conlleve al progreso de la misma.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico, con el fin de mejorar los procesos organizacionales de la empresa ASUALCAN E.S.P del Corregimiento de Costa Rica, Valle Del Cauca, para el mejoramiento de las relaciones con la comunidad, logrando una mejor estructura y desarrollo administrativo.

Objetivos Específicos

- Reformular misión, visión, valores corporativos y políticas de calidad. y crear reseña histórica, misión, visión, valores corporativos y políticas de calidad.
- Realizar un diagnóstico interno y análisis exhaustivo del entorno de la empresa.
- Establecer estrategias mediante la realización de diferentes Matrices que permita a la empresa aprovechar sus oportunidades y fortalezas, para mitigar las amenazas y debilidades.
- Proponer estrategias y objetivos apropiados a los fines organizacionales de la empresa ASUALCAN E.S.P, que permita a la empresa adaptar por un sistema administrativo eficiente, para obtener mejores resultados en el manejo del entorno organizacional.
- Plantear indicadores de gestión ante los entes de control para el desarrollo del plan estratégico de la empresa ASUALCAN E.S.P del Corregimiento de Costa Rica, Valle Del Cauca

Marco Referencial

Marco Histórico

Actualmente las redes de alcantarillado son un requisito para aprobar la construcción de nuevas urbanizaciones en la mayoría de las naciones. En el desarrollo de las localidades urbanas, su servicio en general se inicia con un precario abastecimiento de agua potable que va satisfaciendo sus necesidades con base de obras escalonadas en bien de su economía. Como consecuencia se presenta el problema de desalojo de aguas servidas o aguas residuales. Se requiere así la construcción de un sistema de alcantarillado sanitario para conducir las aguas residuales es que produce una población, incluyendo el comercio, los servicios y a la industria a su destino final. El primer acueducto se denominó “Jerwan”, construido en el año 700 a.C.

En ese marco de referencia podemos situar el desenvolvimiento de los Servicios Públicos en Colombia, en el contexto de una serie de contradicciones sociales como producto del desenvolvimiento mismo de la acumulación de capital, y de las distorsiones políticas ocurridas en la historia de la nación.

Los últimos 25 años del siglo XIX pueden considerarse como el inicio de los servicios públicos en Colombia, no por las características que pueden tener hoy en día, sino porque fue un punto de inflexión en relación a lo que se tenía en el país desde la época de la Colonia y a su vez un punto de partida para que los municipios

encararan los servicios públicos como una responsabilidad política y social. (Mora, 2014)

cabe resaltar que desde la época de la Colonia hasta más allá de la primera mitad del siglo XIX, los “servicios públicos” si así hubieran podido llamarse, no experimentaron cambios importantes, o significativos, lo cual se explica en parte por el precario desarrollo económico del país y su desarticulación del entorno internacional, el alto grado de desintegración asociado al sinnúmero de guerras civiles y políticas del siglo y los sistemas de gobierno imperantes.

Si bien todo permaneció igual desde la Colonia hasta la primera mitad del siglo XIX, diversos hechos globales como la articulación al mercado internacional alrededor del café y la centralización política como producto de la constitución del 86 y procesos de acumulación sostenida, ampliaron el mercado interno y la capacidad económica del país, se incrementaron los recursos fiscales y el consumo, sobre todo en las ciudades grandes, entre ellas Bogotá.

También desde los países del centro como Francia o EEUU se propagaban o se transmitían nuevos conceptos de comodidad y confort y nuevos estilos de consumo, así como preceptos relacionados con la higiene, la salud pública, el agua potable y el saneamiento básico, llevaron a cambiar los patrones de convivencia social en las ciudades.

En el año de 1886 se instaló en Bogotá un sistema de Acueducto y Alcantarillado con tubos de hierro galvanizado, siendo su primer contratista don Juan Ramón Jimeno (barranquillero), quien se trató de una excepción, pues por lo regular los inversionistas eran agentes de la misma localidad que canalizan el ahorro de la municipalidad.

Este sistema superaba las acequias canalizadas en piedra, que señalamos atrás, o aún las “tuberías” en barro cocido que en algunos sitios estaban en funcionamiento, pero eran muy susceptibles a las filtraciones y a la contaminación ambiental.

(Gutierrez, Lizcano, & Chacón, 2011)

Respecto al alcantarillado, si bien existían preocupaciones de orden ciudadano, la percepción que se tenía era de orden individualista, pues el hecho de verter “aguas servidas” en los alrededores, era un problema que afectaba a “otros”, por lo tanto, no era una preocupación que se consolidara en el tejido social.

Sólo a finales de 1875 se construye por el municipio de Bogotá, un vertedero un subterráneo que atendía al centro y se complementaba con trabajos privados que desembocaban los ríos de la ciudad. Sin embargo, las epidemias que azotaron a la ciudad hicieron que el municipio tomara medidas más radicales al respecto.

En 1885 se creó una Junta de Aguas y en 1887 la Comisión Permanente del Ramo de Aguas que asumió el tema de los drenajes y desagües. En 1890 se prohibieron las acequias a cielo abierto, sin embargo la estructura para la evacuación de aguas servidas no obedecía a ningún plan, eran sistemas rudimentarios, conductos de ladrillo con losas de piedra, que funcionaban como tapas, las cuales permitían infiltraciones contaminantes y no resistían aguaceros fuertes de la época lluviosa. Sin embargo la canalización del río San Francisco que era una verdadera cloaca a cielo abierto y foco de infecciones, obra iniciada en 1884, que cubría las carreas, alivió de alguna manera las condiciones sanitarias del centro de la ciudad, sin embargo su avance fue lento completándose sólo hacia 1950. (Jaramillo, 1998) (Gutierrez, Lizcano, & Chacón, 2011)

Marco Teórico

Según Ansoff, Hayes, & Declerck, (1990):

Se ha podido evidenciar que a lo largo de la historia se han establecido mecanismos para el buen funcionamiento de la empresa que surge a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica.

Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, también exige pensar que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. (pág. 18)

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes

y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización. Cendelas(2008)

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva.

Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación; “administración estratégica”. Según Henderson(1993):

La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integrar la planeación estratégica y administración en un solo proceso. También comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja competitiva es la manera en cómo se planifiquen estratégicamente.

A demás se puede evidenciar que la planeación estratégica se ha venido aplicando a nivel mundial, nacional y regional. Como referencia se citan trabajos realizados, a nivel mundial.

“Medición del impacto de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en los resultados de la universidad de la Habana” donde se evidencia un importante cambio en el cumplimiento de objetivos y adecuación de la estructura organizacional. (Orta, y otros, 2005)

A nivel nacional la propuesta realizada por estudiantes de Administración de Negocios Internacionales.

“Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda” al implementar la planeación estratégica se obtiene mejor manejo de la empresa desde la perspectiva administrativa, y para el funcionamiento de la empresa en general. (Camacho & Ballestas, 2013)

Y a nivel regional la investigación realizada por estudiantes de la Universidad “ICESI”. Herramientas de gestión más usadas por las empresas, más exitosas del Valle del Cauca” la planeación estratégica ha adquirido gran relevancia hoy en día en el mundo de los negocios y el sector empresarial del Valle del Cauca. Una de las principales razones por la que la planeación estratégica se hace indispensable hoy en día, es debido a que nos encontramos en un entorno cambiante e incierto, lo cual requiere planificarse estratégicamente para seguir en el mercado. (León, y otros, 2013)

Para ejecutar el plan estratégico en la empresa ASUALCAN E.S.P se tendrá en cuenta un determinado análisis del entorno y las teorías planteadas por Thomas Wheelen Y Joaquín Valencia Rodríguez en su libro titulado, Como Aplicar la planeación estratégica a las pequeñas y medianas empresas.

Marco Conceptual

Ilustrado en Cuadro

PALABRA	AUTORES	CONCEPTO
Organización.	1. Weber 2. Porter	1. La organización es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. 2. las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo
Planeación estratégica.	1. Henry Mintzberg 2. Porter	1. Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en

		el futuro y esta entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable. 2. Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.
Direccionamiento estratégico.	1. Ansoff 2. Camacho	1. establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. 2. el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.
Estrategia.	1 Andrews. 2 Ross.	1. Es un plan general de la empresa, para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él. 2. son programas generales de acción que llevan consigo compromisos, de énfasis y recursos para poner en prácticas una misión básica.

Acueducto.	Súper intendencia de industria y servicios públicos	Conjunto de obras, equipos y materiales utilizados para la captación, aducción, conducción, tratamiento y distribución del agua potable para consumo humano.
Alcantarillado.	Súper intendencia de industria y servicios públicos	Desechos líquidos provenientes de residencias, edificios, instituciones, fábricas, industrias y demás inmuebles.
Competitividad.	1. Porter 2. Varela	1. es La ventaja que tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo. 2. En un sentido menos conflictivo, se define también como “la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción”
Diseño Organizacional.	1. Chiavenatto 2. Henry Mintzberg	1. Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal

		manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. 2. es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.
Entorno.	1. Sáenz 2. Cedeño	1. señalan que entorno hace referencia a todos aquellos factores externos a la empresa, pero que tengan una influencia significativa en la estrategia de la organización, y que a pesar de tal influencia no son totalmente controlables por el ente empresarial. 2. el entorno es el campo de acción de la empresa, es así donde están las necesidades, donde están los consumidores y lo que ellos desean pagar por satisfacer sus necesidades. También están en el entorno los obstáculos para la empresa, tales

		como los productos de los competidores y sus acciones para arrebatarle parte del mercado. También las exigencias y restricciones que la empresa deberá satisfacer.
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Marco Normativo

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el funcionamiento de la empresa ASUALCAN E.S.P, para lo cual es importante tener en cuenta que dicha empresa es de carácter privado comunitaria, y de tipo asociación.

Teniendo en cuenta que la organización es tipo asociación se deduce que es una empresa sin ánimo de lucro, connota las siglas ESP (entidad de servicios públicos), y está regida por la ley 142 de 1994, de requerimientos, permisos y manejo de acueductos y alcantarillados, la empresa está vigilada y registrada ante la cámara de comercio y la súper intendencia de servicios públicos domiciliarios, y lleva registro único de prestación de servicios.

Antecedentes o Estado del arte

La planeación estratégica para las empresas de acueducto y alcantarillado han generado un impacto positivo, a nivel nacional y regional.

A continuación, se presentan propuestas de planeación estratégica que se han llevado acabo a nivel nacional.

A nivel nacional en Guateque- Boyacá, se realizó un diseño de “Planeación estratégica de la unidad de servicio técnico de Guateque – Boyacá" En el cual se incluyen las estrategias agresivas, conservadoras, competitivas y defensivas, ya que por medio de éste se muestra a la entidad el camino a seguir de manera integral, coherente y organizada para el alcance de los objetivos. Por lo tanto, en el momento de ser implementada se evidencia el potencial para dirigir los planes de la empresa en general. (Pinilla, 2015)

Plan estratégico a nivel nacional en la empresa ACACIAS ESPA.

“Plan estratégico empresa de servicios públicos de ACACIAS ESPA E.S.P” se evidencia que la empresa tiene potencial, para ser competitiva, llevando un apropiado plan estratégico, pero la empresa no implementa el plan estratégico que se diseñó, por ende se desconoce del impacto que hubiese podido tener dicho plan estratégico. (Guarnizo, 2014).

A nivel nacional en la empresa de servicios públicos EDESA S.A E.S.P se diseñó un “Plan estratégico Empresa de servicios públicos del Meta S.A E.S.P, EDESA S.A E.S.P 2013” este plan estratégico define la razón de ser de la empresa, planteado por

medio de políticas empresariales, en la cual se evidencia que a pesar de que este plan estratégico orienta a la empresa hacia el futuro, pues este no está siendo medible, lo cual se hace con el fin de tener resultados de dicho plan estratégico, de tal forma que se analice el impacto que este está teniendo. (Vargas & Martinez, 2011)

La empresa Emserpa E.I.C.E. E.S.P. del Arauca, implementa un “Plan Estratégico En Emserpa E.I.C.E. E.S.P. todos hacemos la Calidad” en este diseño e implementación se tuvo en cuenta la aplicabilidad de los indicadores, para evaluar que el plan se esté llevando a cabo y que este tenga un impacto positivo en el mejoramiento del servicio la empresa, para que de esta manera se pueda analizar y cuantificar el nivel de mejoramiento de la empresa. Y en el cual se aplicó un seguimiento después de su implementación. (Rodriguez J. , 2016)

A nivel Regional se presentan las siguientes propuestas de plan estratégico que se han llevado a cabo.

En la empresa EMCALI se realizó un “Plan Estratégico Corporativo”, la implementación de dicho plan estratégico en la empresa es importante, ya que busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en dicha propuesta no se realizó un análisis del impacto y mejora de la empresa en caso de que se llevara a cabo. (Ruiz & Tovar, 2008)

Otro caso es el de la empresa ESPY S.A. E.S.P de Yumbo, que diseña “Plan Estratégico De Gestion Y Resultados 2016 – 2019”, se proponen logros, indicadores y se analiza el estado actual, como punto de referencia y comparación ante la aplicación del plan estratégico, para tener en cuenta si este género un impacto

positivo a la empresa, ilustrando mediante los mecanismos que se aplicaron. (Peña, 2016)

En la empresa ACUAVALLE, se diseñó un Plan de Acción en el cual se identifica un alto desempeño de la empresa en la actualidad y el enfoque que esta tiene para el futuro, es decir, lo que se pretende analizar después de la implementación de un plan estratégico que se estructuro de manera apropiada. (Muñoz Fernandez, Montoya, & Flores Castro, 2016)

En la empresa de servicios públicos de Tuluá, EMTULUA ESP, se realizó un plan estratégico que dio pie, a la buena estructura y organización de la empresa, para llegar a sus usuarios con una excelente prestación del servicio, haciendo que esta tenga una dirección actualizada, ya que la empresa con este plan estratégico lo que realizo fue una actualización de sus ideales a futuro, buscando que no quede obsoleta. (Gerente , 2016)

En el presente trabajo se realizarán indicadores y presupuestos, que se presentaran a la empresa ASUALCAN E.S.P, del corregimiento de Costa rica, con el fin de que la empresa conozca en cuanto requiere invertir y el impacto que tiene la implementación del plan estratégico.

Alcances de la Propuesta

- En el presente trabajo se analizará el entorno interno y externo de la empresa ASUALCAN E.S.P de Costa Rica Valle Del cauca.
- La investigación está enfocada en la elaboración de un plan estratégico para empresa ASUALCAN E.S.P de Costa Rica Valle Del cauca.
- En el presente estudio se establecerán estrategias para que la empresa sea competitiva y establezca un mejor desarrollo.
- se realizará los conceptos fundamentales como la visión, misión, objetivos, propósitos, la razón de ser de la empresa, para su mejor desarrollo.
- El presente trabajo llega a fin en el momento de la elaboración del plan estratégico con su respectivo análisis. Dicha propuesta será presentada a la empresa ASUALCAN E.S.P de Costa Rica Valle Del cauca. y es la empresa quien decide la aplicación de dicho proyecto.

Tipo De Estudio

Para el desarrollo del presente proyecto se requiere de dos tipos de investigación:

Investigación Exploratoria:

Que permite aumentar un grado de familiaridad con el fenómeno relativamente desconocido y poder determinar posibilidad de realizar una investigación más completa de lo que se pretende estudiar. A través de este se puede definir con mayor precisión los tipos de problemas que están obstaculizando los requerimientos de la empresa, para lo cual es fundamental detectar las variables que inciden. (Ibarra, 2011)

Investigación descriptiva: la manera más adecuada de medir la aplicabilidad del proyecto es a través de la concepción expuesta por el autor, ya que la investigación descriptiva busca conocer las situaciones, costumbres, y actitudes predeterminadas a través de la descripción apropiada de las actividades, objetos, procesos o personas, esta no se limita a la recolección de los datos, si no a la relación e identificación que entre dos o más variables existe. Sobre una hipótesis o teoría, expone de manera cuidadosa el resumen de la información. (Shuttle, 2008)

Diseño Metodológico

Objeto y Unidad de análisis

Para la realización de este trabajo se estudiará la empresa ASUALCAN E.S.P del corregimiento de Costa Rica Valle Del Cauca, donde se llevará a cabo un previo análisis de los usuario y empleados de dicha empresa, logrando identificar la situación actual de la empresa, con el fin de recolectar la información que se requiere para lograr el objetivo de la investigación.

Área de Estudio

El área de estudio se realizará en el casco urbano del Corregimiento de Costa Rica, Valle Del Cauca.

Descripción Física:

Dispone de todos los servicios públicos, 4 colegios, 7 escuelas, banco, un estadio y dos cuerpos de bomberos voluntarios (Ginebra y Costa Rica) encargados de la atención de emergencias y eventos adversos de toda el área rural y urbana del municipio del valle. Costa Rica no tiene alcaldía ni bancos por lo cual depende administrativamente de Ginebra y es considerado un corregimiento de ésta, aun así tiene vital importancia en el municipio por ser el punto de comunicación con las diferentes veredas, hecho que ha originado que Ginebra sea llamada despensa agrícola del Valle del Cauca por la producción agrícola de sus veredas Puente Rojo, Puente Piedra, Cucuyos, La magdalena, Las Hermosas, Juntas, Portugal y La Cecilia. Entre otras más.

Economía:

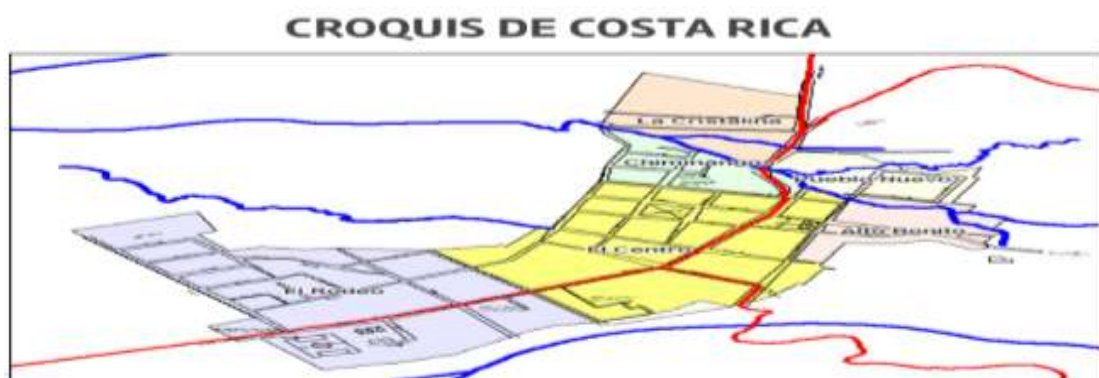
Tiene como actividades económicas principales, la gastronomía, la producción de uva Isabela, la ganadería y la agricultura, destacándose los cultivos de caña de azúcar, café, arroz, frijol, soya, maíz, yuca, frutales (mora, tomate de árbol, cítricos y legumbres).

Desde principios del siglo XIX, se evidencia la extracción de oro para el municipio de Ginebra Valle del cauca, especialmente en la zona del corregimiento de Costa Rica.

Geografía:

Su territorio comprende zonas planas y montañosas su clima varía del cálido hasta el páramo. Los ríos principales son: Guabas, Zabaletas y Popurrinas.

Limita con los municipios de Guacarí, El Cerrito, Buga, y el departamento del Tolima en el Páramo de las Hermosas. (Gomez G. , 2012)



Fuente: Diseño empresa Asualcan ESP.

Método o métodos de investigación

para el desarrollo de dicho trabajo se va tener en cuenta la implementación de los métodos inductivo-deductivo que principalmente permiten al investigador obtener la información apropiada ya que se debe tener en cuenta el Deductivo para la investigación de la población interna, la cual será estudiada en su totalidad y el método Inductivo, porque se debe tener en cuenta la muestra que se requiere para el estudio de la población externa, ayudando de manera objetiva a identificar las necesidades que requiere la implementación de un plan estratégico para la empresa ASUALCAN E.S.P del Corregimiento de Costa Rica Valle del Cauca.

Con estos métodos nos permite tener un orden lógico y organizado de la información obtenida, lo cual se hace indispensable para el buen desarrollo de la elaboración de un Plan Estratégico, y su posible implementación dentro de la empresa.

Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias son las que permiten obtener información directa para la investigación, es decir la empresa, para lo cual se realizará:

- Entrevista a los empleados de la empresa ASUALCAN E.S.P.
- Encuesta a los Usuarios de la empresa ASUALCAN E.S.P.

Fuentes secundaria:

Son aquellas que brindan información sobre el tema a investigar, no surgen de hechos o situaciones, sino que las referencian. Para ello se acude a libros guías tales como:

- Metodología de Méndez.
- Administración estratégica y política de negocios de THOMAS L.

WHEELLEN, J. DAVID HUNGER.

- Cómo aplicar la planeación Estratégica a las Pymes, Joaquín Valencia Rodríguez.
- Bibliografías de casos similares de esta investigación.
- Columnas o artículos de manera científica.

Procedimiento para la obtención y análisis de datos

Las entrevistas personales se realizarán a los trabajadores de la empresa ASUALCAN E.S.P,

Las entrevistas por teléfono se realizarán cuando por alguna ocasión el encuestado no cuente con el tiempo suficiente para un encuentro personal, con el fin de que se adquiriera la información.

Las Encuestas se realizarán de forma personal y su respectiva tabulación

Herramientas: Excel.

Posibles fuentes de error

Dentro de las posibles causas que podrían afectar la veracidad de la información están:

- El sesgo producido cuando una de las personas a encuestar accede a responder por cortesía, pero con desinterés y/o cuando responde lo que es socialmente deseable.

- El encuestado responde de manera sistemática a todo lo que se le pregunta.

La información recolectada es deliberadamente falsa.

- Respuestas recopiladas inadecuadas que provocan la búsqueda de algunas que parecen más completas y relevantes.

Modalidad

Se optó por la modalidad Asesoría Y Consultoría, que se establece en el documento “Modalidad de Trabajo de Grado” publicado por la Universidad del Valle, la cual da cumplimiento a lo acordado por el Artículo 90 del Reglamento Estudiantil, Acuerdo No. 002 de octubre 31/94 del consejo superior.

Justificación de la cantidad de Integrantes

El número de personas que llevará a cabo el desarrollo del presente proyecto será de uno (1) integrante, el cual da cumplimiento a la normatividad descrita en el párrafo 3 en la Resolución 001 de agosto 11 de 2009.

Capítulo II: Desarrollo de Proyecto

Plan Estratégico

Reseña Histórica

“ASUALCAN E.S.P inicio sus actividades como una empresa de prestación de servicios públicos domiciliarios el 5 de marzo de 1997, la cual lleva 20 años prestando el servicio de acueducto y alcantarillado en el corregimiento de Costa Rica, Valle del Cauca. Prestando el servicio a el 85% de la población.

La creación de esta empresa surge de la necesidad de administrar los servicios públicos domiciliarios, esfuerzo que ha sido de la misma comunidad, ya que se preocuparon en la manera de llevar el agua a sus casas por medio de canales que lo facilitaran, No dejando de un lado las exigencias de la ley 142 de 1994, para que de esta manera se pudiese constituir una asociación que pudiese llevar cumplir con las exigencias establecidas, por esta razón se decide elegir una junta directiva que se encargara de los manejos de la empresa, que fue manejada de manera simple, las personas que conformaban esta junta, no tenían mucha experiencia, durante 5 años que estuvieron a cargo, se evidenciaron muchos inconvenientes en el manejo, ya que no daban cumplimiento a los requerimientos que exige una empresa, desconocían la parte administrativa, no se reflejaba crecimiento de la empresa, los ingreso y egresos era la única contabilidad y control que tenía la empresa como soporte lo cual no reflejaba el estado real de la empresa.

En el año 2002 la Asamblea decide elegir una nueva junta directiva, ya que se presentaba una fuerte crisis económica en la empresa, debido a los manejos inadecuados de la anterior junta directiva, lo cual tenía como objetivo el mejoramiento u

optimización de los problemas por los cuales estaba atravesando la empresa. Para lo cual se solicitaron soportes, para el análisis de la situación en la que se encontraba la empresa, pero no contaban con documentos, por lo tanto, a la nueva administración no le suministraron la información que ellos requerían.

Entonces la nueva junta directiva empieza a organizarse, y lo primero que decide hacer es evaluar la empresa, luego se planificaron a 15 años, y posteriormente analizaron el área contable, en el cual identificaron que el único soporte contable que llevaban era una hoja electrónica, y deciden prescindieron de sus servicios.

La empresa no tiene acceso a subsidios ya que siempre que se presenta esta solicitud al municipio dan respuesta sosteniendo que no tienen disponibilidad presupuestal, la ley también tiene sus escapes y uno de esos es que la ley dice que el estado puede subsidiar el 40% o 50 %, entonces esto incluye hasta el 0%, por lo tanto sencillamente se evaden las responsabilidades, la empresa se ha sostenido con ingresos propios, entonces fue necesario construir una tarifa conjunta, que se propuso teniendo en cuenta los costos de administración, operación, y otros costos como las tasas que cobra la CVC por la concepción de agua, los vertimientos, y de igual manera las proyecciones de inversión.

Por medio de los micro-medidores se puede llevar control del consumo del recurso, el cual permite que se establezca el pago una tarifa, por ende se cuenta con ingresos propios, decidimos empezar a sistematizarnos, con el fin de sacar una facturación, y poder hacer todo legalmente y en el tiempo que se requiere, anteriormente se llevaban todos los registros a mano, lo cual retrasaban todos los procesos, y actualmente se cuenta con un software, que permite un mejor funcionamiento, con la debida asistencia de un ingeniero en sistemas, cada vez nos encontrábamos con más exigencias, y se han visto cambio en la parte administrativa, ya se conoce la manera de generar una

contabilidad internacional como lo son las NIF, para lo cual se realizaron adecuaciones a el software para cumplir con la información a terceros como la DIAN.

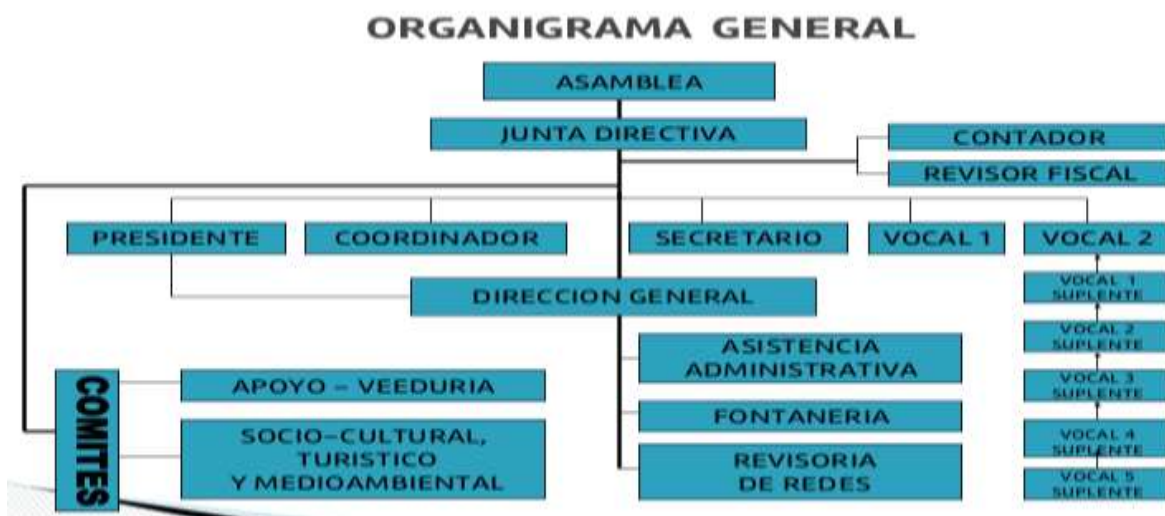
Es importante tener en cuenta que se está construyendo medio ambiente por lo cual se debe tener muy presente la parte de la micro cuenca la cual es la productora de agua, por ende se está invirtiendo el 5% para la sostenibilidad en cuanto al recurso, ya que si se hubiese dejado esto como venía, no se contaba con el agua suficiente para abastecer, también se puede analizar el crecimiento de la empresa en cuanto a suscriptores, en el 2002 eran alrededor de 726 suscriptores, hoy en día se encuentran 1022 suscriptores, por lo tanto nace la responsabilidad de sostenibilidad del recurso en la parte alta para poder ofrecer un buen servicio.

Le apostamos a mejorar las condiciones de calidad del agua, por que anteriormente estaban dando agua cruda, en el 2007 con el PAAR (Proyecto de Abastecimiento de Agua Rural), se mejoraron los problemas de deficiencia de agua por captación, el PAAR es un proyecto que se hizo a nivel del Valle del Cauca, en el cual se logró incluir la empresa y logramos que nos hicieran una mejora sobre la infraestructura para tener mejor captación de agua, se hicieron bocatomas, se instaló nuevo desarenador y se cambió la planta ya que no funcionaba como se requería, la planta funcionaba a presión, y se cambió, para que funcionara con gravedad gracias a que se lograron estos cambios, disminuyeron los costos, y el nuevo sistema de la planta que funciona con gravedad, permitió que se obtuviera entonces agua tratada, en el cual se aplica coagulante, sulfato de aluminio y desinfectante (cloro), lo anterior ha permitido el cumplimiento de una de las metas, cual consiste en brindar agua de calidad.

Con el apoyo del INCA, la Universidad Javeriana, y otras entidades, se creó una clínica jurídica. Es un proyecto de ley propia con los acueductos rurales y comunitarios,

teniendo en cuenta que la empresa no cabe en las exigencias de la ley 142 de 1994 de las empresas prestadoras de servicios públicos, ya que somos una empresa comunitaria, aunque se ha dado cumpliendo a muchos de los requisitos, se hace difícil cumplir con esas exigencias.

Después del 2002, y actualmente ASUALCAN E.S.P ha funcionado como una empresa que cumple con los parámetros, ya que cuenta con la parte organizativa, que son los suscriptores, los cuales se denominan Asamblea, posteriormente se nombra la Junta directiva, y se conforman comités, los cuales se organizan para enfocarse en diferentes campos, cumple con área administrativa, operativa y técnica”.



Fuente: Organigrama de la empresa ASUALCAN ESP.

Misión (actual)

Ser una empresa competitiva y productiva, buscando alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.

Satisfacer las necesidades de nuestros asociados, brindando eficiencia y eficacia para garantizar su permanencia.

Visión (actual)

Propender por mejorar permanentemente la calidad en la prestación del servicio a los usuarios, innovando los procesos y guiándose por los principios rectores de la vida; tales como, las normas legales, la ética, la moral, entre otros valores corporativos.

Valores corporativos (actual)

Ética

Moral

Respeto

Responsabilidad

Flujo de alcantarillado:

Se evacua por el antiguo causemos de la quebrada Vanegas de oriente a occidente. Los cuales son utilizados para riego de caña, lo principal es el sector de la quebrada Vanegas y la Vaporosa.

Reestructuración Misión, Visión, Valores corporativos, Política de Calidad

Misión

Somos una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, teniendo como principales objetivos la calidad y la continuidad en la prestación del servicio, enfocados en la protección del recurso, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y ética, con un sistema tarifario justo, orientados a una buena cobertura para contribuir en el desarrollo de la comunidad, la empresa y nuestro talento humano.

Visión

La empresa se proyecta para consolidarse como pionero en la prestación de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, mejorando permanentemente la calidad, cobertura, y continuidad de los servicios públicos domiciliarios, desarrollando una imagen corporativa, posicionándose como referente regional dentro de los principios de Eficiencia, Eficacia y Transparencia, creando sentido de pertenencia a nivel interno y externo.

Valores Corporativos

Responsabilidad: La protección de lo público, la prestación continua y eficiente de los recursos, la protección del medio ambiente y el desarrollo social de la comunidad, son la base fundamental del personal de la entidad como la principal obligación y principio frente a la prestación del servicio.

Respeto: reconocimiento y valoración del otro en los derechos, deberes y diferencias. Mostrando interés por sus necesidades y buscando la satisfacción de las mismas.

Honestidad: Los recursos serán predestinados por sus servidores a las actividades correspondientes. Los organismos de control serán notificados de cualquier caso de fraude, hurto, irregularidad en el manejo de fondos, tráfico de influencias o prácticas contrarias a la Ley.

Compromiso: Empeño en el fortalecimiento en la prestación del servicio a la comunidad, los servidores de la entidad se integran permanente con la organización en prestar la colaboración que se requiera, demostrando un comportamiento ejemplar en su gestión.

Política de Calidad

La empresa ASUALCAN E.S.P, Debe ser competitiva y líder en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a nivel regional, comprometida con la mejora continua, en su sistema de calidad de mejora continua, garantizando la satisfacción de sus clientes con eficiencia en la atención y énfasis en el mejoramiento de la calidad de vida, en los relacionado con el servicio.

Análisis Interno (Matriz EFI)

Según (Fred, 2008, págs. 157-159)

Para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante

comprender bien los factores incluidos que las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo que se describieron en el capítulo 3, una

Mediante la matriz EFI, se pueden evaluar la fuerza y debilidades más importantes dentro de las diferentes áreas funcionales de una empresa. En este caso en la empresa Asualcan ESP, de Costa Rica Valle del Cauca. Así mismo permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Tabla 1

Factores Internos.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Cumplimiento eficaz de los requerimientos de los órganos de control.	0,12	3	0,36
2. Conocimiento del manejo del sector del Agua y respaldo de las organizaciones de segundo y tercer nivel que asocian Acueductos.	0,1	4	0,4
3. Vinculación en el sector público, lo que permite una mejor línea de comunicación interinstitucional y con entes de control.	0,05	3	0,15
4. Elevada participación comunitaria y niveles de cobertura crecientes.	0,05	4	0,2
5. Los niveles de tratamiento y calidad que manejan se acercan al 100%	0,1	4	0,4
6 Presencia de conocimiento técnico Personal capacitado de acuerdo al cargo que desempeñe.	0,06	3	0,18
7. Fuerza de revisión mediante un aplicativo que guarda los documentos necesarios para la ejecución de las obras.	0,05	3	0,15
Subtotal			1,84
DEBILIDADES			
1. Elevados costos para mejorar la calidad del Agua.	0,03	1	0,03
2. Elevados costos administrativos y operativos para dar respuesta a las distintas necesidades que refleja carga laboral.	0,04	2	0,08
3. La asignación de los recursos puede verse limitada, ya que el procedimiento para el desembolso es largo y demorado.	0,1	1	0,1
4. Falta de programas de educación para la sensibilización a la comunidad para el manejo de los recursos naturales.	0,02	2	0,04
5. Insuficiente infraestructura locativa y de vehículos.	0,03	2	0,06
6. Conflicto de intereses políticos entre la junta, y dependencias	0,12	1	0,12
7. Carencia de un esquema organizado para la prestación del servicio quejas y reclamos son atendidas en la casa del director.	0,04	2	0,08
8. El porcentaje de suscriptores morosos es alto, la gestión de cartera es deficiente.	0,09	1	0,09
Subtotal			0,6
TOTAL	1		2,44

Fuente: Elaboración Propia

Después de realizar y analizar la matriz EFI se puede identificar que la empresa Asualcan ESP, se encuentra en una posición internamente débil, ya que está por debajo de 2.5 que es punto de referencia para identificar la fuerza de la empresa frente a sus debilidades, el total de la ponderación es de 2.44.

También es importante resaltar que el peso ponderado de las fortalezas es de 1.84 frente a las debilidades que tiene un peso ponderado de 0.6, en el cual se puede aprovechar la fuerza que tiene internamente a empresa con el fin de mitigar las debilidades y logran un peso total ponderado que aumente generalmente la fuerza interna de la empresa.

Análisis externo (Matriz EFE)

Según (Fred, 2008, pág. 110)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla 2

Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 disposiciones de ley. Fortalecimiento de la normatividad relacionada con el manejo de los recursos para lograr que los municipios cuenten con los planes adecuados en el saneamiento y mantenimiento de vertimientos.	0,09	1	0,09
2. Tecnologías emergentes disponibles para desarrollo de acueducto y de vertimientos.	0,08	1	0,08
4. Existencia del programa “Abastecimiento de Agua y Manejo de Aguas Residuales para la Zona Rural” del MVCT, que puede ser aprovechado para mejorar coberturas en el sector rural.	0,08	1	0,08
5. Implementación del Plan Maestro de Alcantarillados Rurales.	0,1	1	0,1
6. Fortalecimiento institucional de las Juntas Administradoras de Acueductos y Alcantarillados a cargo de alcaldías y gobernaciones.	0,09	2	0,18
7. entidades nacionales e internacionales cofinancian diseño de proyectos para mejoramiento sanitarios de las comunidades.	0,1	1	0,1
Subtotal			0,63
AMENAZAS			
1. Las continuas dificultades que presenta el municipio para la asignación de los recursos, en lo que respecta a los acueductos rurales comunitarios.	0,09	2	0,18
2. Empresas transnacionales participan en la oferta para la prestación del servicio de acueducto.	0,06	1	0,06
3. Desabastecimiento de agua en la Micro cuenca por motivos de continua deforestación, efectos derivados del cambio climático, veranos e inviernos intensos y prolongados que se resume en la contaminación ambiental.	0,09	2	0,18
4. Usuarios informales del servicio de acueducto.	0,04	2	0,08
5. Contaminación de gran parte de los cuerpos de agua	0,03	2	0,06
6. Las autoridades ambientales no ejercen su función como entes reguladores y sancionatorios acatando los informes suministrados por el acueducto.	0,06	2	0,12

7. Las autoridades competentes tardan un largo tiempo para otorgar los diferentes permisos que requiere la empresa.	0,05	2	0,1
8. Deficiencia de control de ordenamiento territorial de la ciudad.	0,04	2	0,08
Subtotal			0,86
Total			1,49

Fuente: Elaboración propia

Es necesario que la empresa Asualcan ESP, implemente nuevo mecanismo de trabajo, no obstante, sin dejar a un lado que el conocimiento del tema ha sido importante para sostener el funcionamiento de la empresa, y este conocimiento es fundamental al momento de buscar que la empresa busque certificaciones en el manejo del servicio, y de hacer gestión ante entes gubernamentales para mejorar la cobertura y continuidad en la prestación del servicio.

La empresa está utilizando mecanismos de trabajo que no están siendo orientados a la certificación, gestión, y aprovechamiento de los procesos y entes apropiados para el apoyo del mejoramiento de los servicios básicos que son derechos de los ciudadanos, por ende, se deben apropiar a la calidad del mismo.

Matriz DOFA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.)

permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. (Gonzalez, 2016)

A continuación, se presentan diferentes variables analizadas en la empresa Asualcan ESP. Con el fin de estudiar y preparar estrategias adecuadas para mejorar la situación que actualmente está presentando.

Tabla 3

MATRIZ DOFA

FACTORES FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Cumplimiento eficaz de los requerimientos de los órganos de control.	1. Elevados costos para mejorar la calidad del Agua.
	2. Conocimiento del manejo del sector del Agua y respaldo de las organizaciones de segundo y tercer nivel que asocian Acueductos.	2. Elevados costos administrativos y operativos para dar respuesta a las distintas necesidades que refleja carga laboral.
	3. Vinculación en el sector público, lo que permite una mejor línea de comunicación interinstitucional y con entes de control.	3. La asignación de los recursos puede verse limitada, ya que el procedimiento para el desembolso es largo y demorado.
	4. Elevada participación comunitaria y niveles de cobertura crecientes.	4. Falta de programas de educación para la sensibilización a la comunidad para el manejo de los recursos naturales.
	5. Los niveles de tratamiento y calidad que manejan se acercan al 100%	5. Insuficiente infraestructura locativa y de vehículos.
	6. Presencia de conocimiento técnico Personal capacitado de acuerdo al cargo que desempeña.	6. Conflicto de intereses políticos entre la junta, y dependencias
	7. Fuerza de revisión mediante un aplicativo que guarda los documentos necesarios para la ejecución de las obras.	7. Carencia de un esquema organizado para la prestación del servicio quejas y reclamos son atendidas en la casa del director. 8. El porcentaje de suscriptores morosos es alto, la gestión de cartera es deficiente.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Disposiciones de ley. Fortalecimiento de la normatividad relacionada con el manejo de los recursos para lograr que los municipios cuenten con los planes adecuados en el saneamiento y mantenimiento de vertimientos.	(F1-F4 Y O3) Implementar el programa de "Abastecimiento de Agua y Manejo de aguas residuales".	(D3-DD8 Y O5-O6) Desarrollar programas de recuperación de cartera

MATRIZ DOFA

2. Tecnologías emergentes disponibles para desarrollo de acueducto y de vertimientos.	(F1-F5-Y O2) Diseñar e implementar mediante tecnologías disponibles el Plan de Saneamiento y Mantenimiento de Vertimientos.	(D4-D6 Y O5) _____
3. Existencia del programa “Abastecimiento de Agua y Manejo de Aguas Residuales para la Zona Rural” del MVCT, que puede ser aprovechado para mejorar coberturas en el sector rural.	(F2-F3 Y O3-O4-O6) Gestionar cofinanciación con entidades nacionales e internacionales diseños de proyectos con el fin de articularse a los programas de cobertura en el sector rural, para implementar el plan maestro de alcantarillados rurales	
4. Existencia del Plan Maestro de Alcantarillados Rurales.	(F3-F5 Y O5-O6) Gestionar recursos del orden nacional para la inversión en el sector de saneamiento básico.	(D4-D6 Y O5) Realizar continuas capacitaciones de programas de sensibilidad al manejo de los recursos naturales
5. Fortalecimiento institucional de las Juntas Administradoras de Acueductos y Alcantarillados a cargo de alcaldías y gobernaciones.	(F1-F4-F5-F7 Y O1-O2-O4) Diseño e implementación del Plan Maestro de Alcantarillados Rurales.	
6. Entidades nacionales e internacionales cofinancian diseño de proyectos para mejoramiento sanitarios de las comunidades.		
AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Las continuas dificultades que presenta el municipio para la asignación de los recursos, en lo que respeta a los acueductos rurales comunitarios.	(F2-F6 Y A2-A7) Gestionar convenios de asesoría interinstitucional con otras empresas a nivel nacional e internacional.	(D6 Y A1-A2) Ejecución de los planes de mejoramiento y requerimientos que establezcan los entes de control competentes
2. Empresas transnacionales participan en la oferta para la prestación del servicio de acueducto.		
3. Desabastecimiento de agua en la Micro cuenca por motivos de continua deforestación, efectos derivados del cambio climático, veranos e inviernos intensos y prolongados que se resume en la contaminación ambiental.	(F6 Y A3) Establecer planes de vigilancia y prevención ante los efectos de cambios climáticos	
4. Usuarios informales del servicio de acueducto que se niegan a legalizar.		
5. Contaminación de gran parte de los cuerpos de agua.	(F2-F7 Y A5-A6-A7) Desarrollar planes de control y supervisión hacia entes ambientales.	(D2-D3-D7 Y A1-A7) Priorizar la inversión de los recursos asignados en proyectos dirigidos a fortalecer el servicio de Acueducto y Alcantarillado

MATRIZ DOFA

6. Las autoridades ambientales no ejercen su función como entes reguladores y sancionatorios acatando los informes suministrados por el acueducto.		
7. Las autoridades competentes tardan un largo tiempo para otorgar los diferentes permisos que requiere la empresa.	(F1-F7 Y A4) Aplicación rigurosa de la norma para la legalización de usuarios informales.	(D1-D3-D4 Y A4-A6-A8) Implementación de plan de seguimiento y control de las actividades realizadas en el acueducto
8. Deficiencia de control de ordenamiento territorial de la ciudad.		

Fuente: Elaboración Propia

La realización de la matriz DOFA, permite la observación de puntos claves de la empresa Asualcan ESP, lo cual permite de manera puntal plasmar una información adecuada, para que se permita el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.

La matriz DOFA permitió que se tuvieran en cuenta las variables más notables de la empresa Asualcan ESP. Y de tal manera lograr dar un diagnóstico más preciso, evaluando sus puntos débiles y de igual forma sus puntos fuertes. Y de esta forma poder dar recomendaciones a la junta directiva que permitan tomar decisiones entorno a la mejora de la empresa.

Es necesario que la empresa se enfoque en la gestión de recursos, para lograr certificarse en diferentes planes que permite a la empresa crecer en lo relacionado a la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio, logrando con esto que sea una empresa certificada en procesos de calidad, que permite a sus usuarios tener confiabilidad en el uso de los servicios.

Sería de gran utilidad que la empresa incurriera en la disminución de costos innecesarios, que están aumentando el gasto y lo que se busca es poder adquirir una fluidez de dinero para invertir en diferentes procesos que aporten al mejoramiento continuo de la empresa.

Una de las problemáticas que se evidencian de más relevancia en la empresa, es la de insensibilidad de los usuarios con el recurso (agua potable), ya que no se le da un uso inadecuado, para lo cual se recomienda hacer campañas de sensibilidad ante el cuidado del agua y uso adecuado.

Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones (Space)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (StrategicPosition and Action Evaluation, SPACE), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica.

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera[FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental[EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones es una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización.

Tabla 4

Matriz PEYEA

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF) Po		Estabilidad Ambiental (EA) Ne	
Lenta recuperación de cartera	3	Baja probabilidad de nuevos competidores	-1
Capital de trabajo	2	Concesiones que permitan la explotación del recurso	-2
Amplia cobertura del servicio	5	Rango de precios del servicio	-3
Apalancamiento financiero	3	Cambios tecnológicos	-4
Endeudamiento	5		
Liquidez	2		
Flujo de Caja	2		
Riesgo que implica la empresa	4		
Total	3,7	Total	-2,5
Ventaja Competitiva (VC) Ne		Fortaleza de la Industria (FI) Po	
Único oferente del servicio en el sector.	-1	Fuentes de abastecimiento	5
Servicio indispensable para los consumidores	-2	Topografía del sector	4
Lealtad del consumidor	-2	Fallas del servicio durante épocas de sequía e invierno	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Utilización del recurso	4
Calidad del servicio	-3	Potencial de utilidades	2
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	Intensidad del capital	1
Total	-2,5	Total	3,2

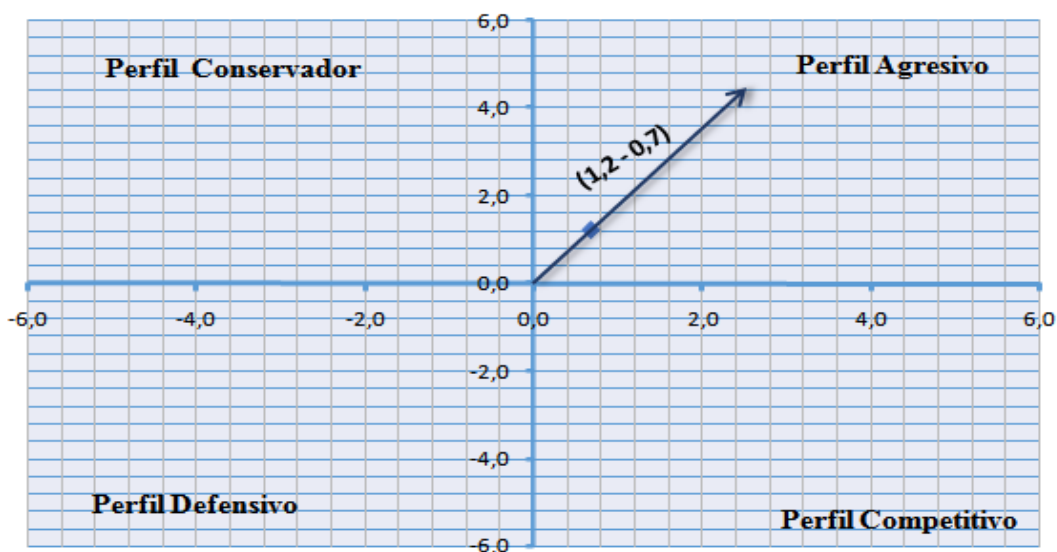
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Promedios.

promedios para plano cartesiano		Vector direccional	
Promedio para EA	-2,5	Eje X = VC+FI	0,7
Promedio para VC	-2,5	Eje Y= EA+FF	1,2
Promedio para FI	3,2		
Promedio para FF	3,7		

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando una empresa tiene perfil agresivo se deduce que es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. Y una empresa cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria.

A pesar de que la empresa financieramente no se encuentra en sus mejores condiciones, esta adopta un perfil agresivo, que indica solides financieramente, se debe tener en cuenta que la empresa cuenta con un alto porcentaje de cartera, lo cual no permite que la empresa pueda

invertir de manera dinámica para la obtención de certificaciones en planes requeridos por la ley para la prestación del servicio.

La empresa se encuentra identificada en este perfil, debido a que es una empresa que en el momento no cuenta con competencia, lo que la abstiene de ser una empresa caracterizada en el sector es la falta de gestión ante entes que están en la obligación de apoyar este tipo de entidades, ya que los ingresos son pocos, comparados a la inversión que deben realizar, para los tratamientos de las aguas y cumplimiento de la norma.

Los ingresos de la empresa Asualcan ESP. Están dados por el consumo de agua potable de los usuarios, el cual no está estratificado, ya que los costos de las tarifas difieren, si son de hacienda, comerciales, industriales y viviendas (No son por estratificación).

Estrategias Genéricas

Para crear la estrategia se tendrá en cuenta las Cinco Estrategias Genéricas de Michael Porter, las cuales son:

Tipo1: Liderazgo de Costo-Bajo Costo

Tipo2: Liderazgo de Costo- Mejor Valor

Tipo3: Diferenciación

Tipo4: Enfoque-Bajo Costo

Tipo5: Enfoque-Mejor Valor

De las cuales la que mejor se acopla según las funciones de la empresa es la de Tipo1: Liderazgo de Costo-Bajo Costo, cabe resaltar que cada empresa debe optar por los modelos y estrategias que mejor se ajusten a las necesidades y propósitos de la misma, en este caso particularmente donde se hace referencia a una empresa de prestación de servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado, es de vital importancia tener presente que se trata de un derecho fundamental de ciudadano según la constitución política Colombiana.

El agua en el ordenamiento jurídico colombiano tiene una doble connotación pues se erige como un derecho fundamental y como un servicio público. En tal sentido, todas las personas deben poder acceder al servicio de acueducto en condiciones de cantidad y calidad suficiente y al Estado le corresponde organizar, dirigir, reglamentar y garantizar su prestación de conformidad con los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. (Vargas Silva, 2002)

Teniendo en cuenta lo Anterior se proponen las siguientes estrategias para conseguir ser una empresa con Liderazgo en bajo costo:

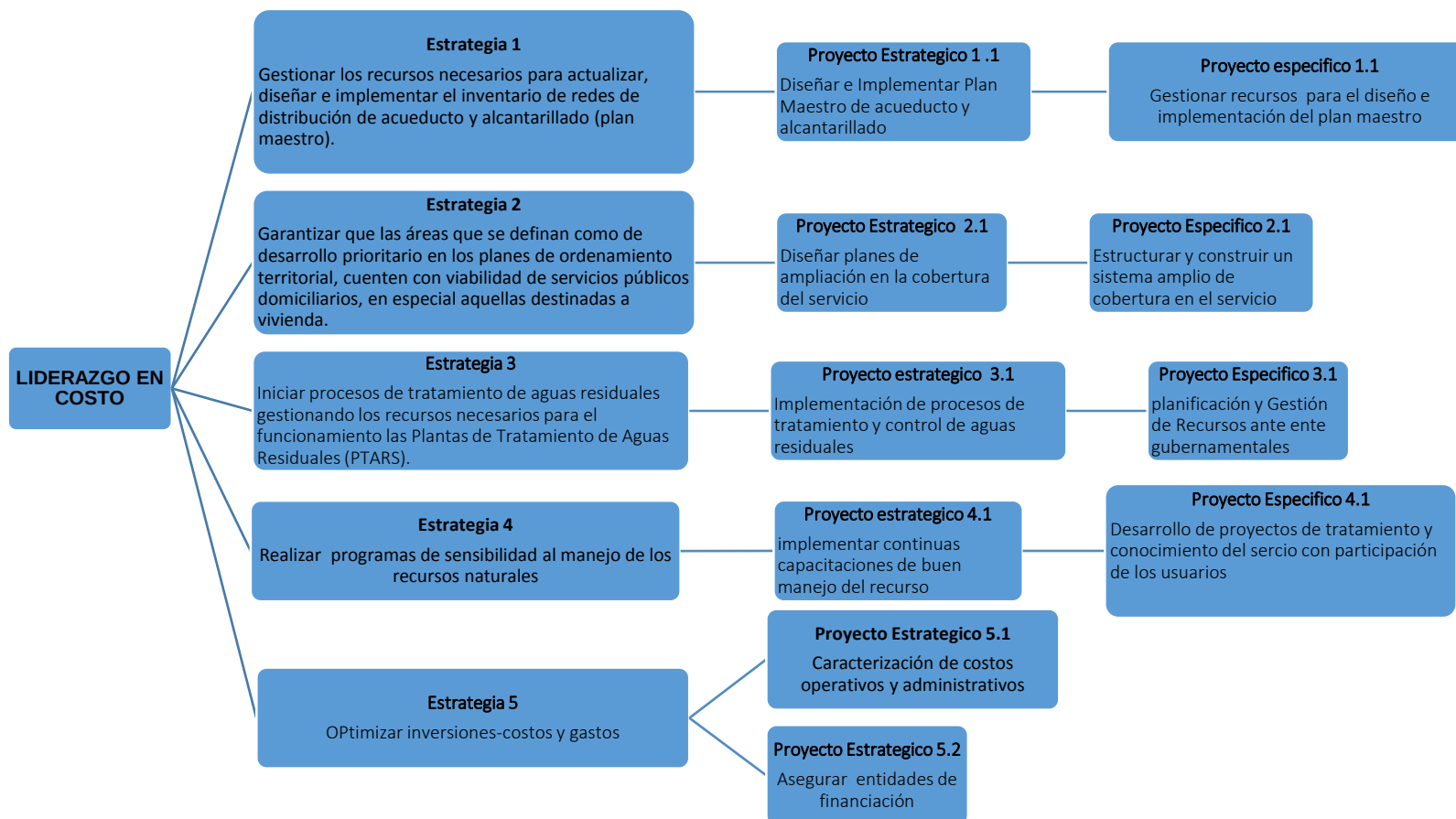
- Gestionar los recursos necesarios para actualizar, diseñar e implementar el inventario de redes de distribución de acueducto y alcantarillado (plan maestro).
- Garantizar que las áreas que se definan como de desarrollo prioritario en los planes de ordenamiento territorial, cuenten con viabilidad de servicios públicos domiciliarios, en especial aquellas destinadas a vivienda.
- Iniciar procesos de tratamiento de aguas residuales gestionando los recursos necesarios para el funcionamiento las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTARS).
- Realizar continuas capacitaciones de programas de sensibilidad al manejo de los recursos naturales

Las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

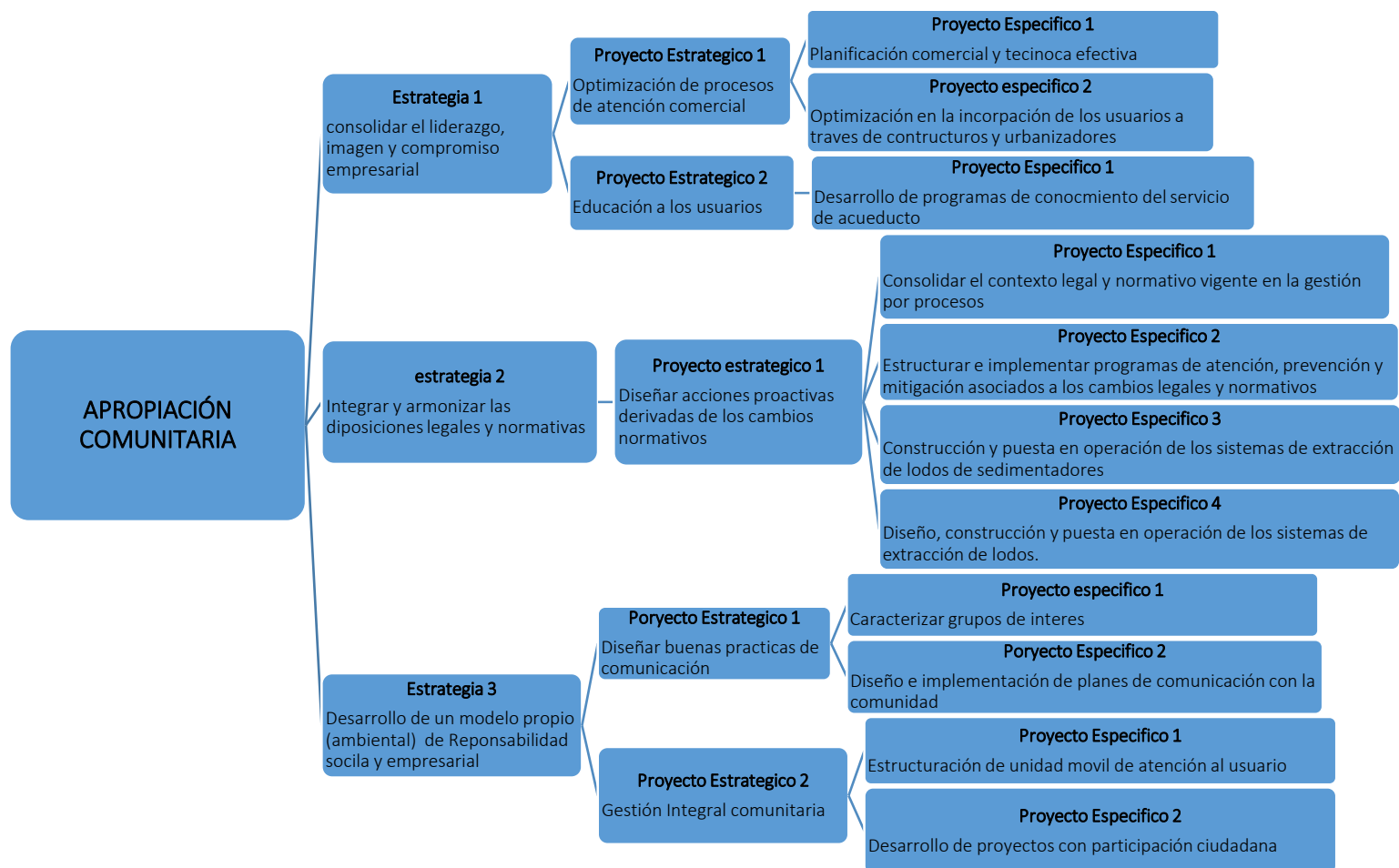
Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo beneficio para evaluar la posibilidad de “compartir oportunidades” entre las unidades de negocios existentes y potenciales de una empresa. Compartir las actividades y los recursos

mejora la ventaja competitiva al bajar costos o aumentar la diferenciación. Además de fomentarla participación, Porter destaca la necesidad de que las empresas “transfieran” habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocios autónomas para ganar ventaja competitiva. Al depender de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias pueden dar ventajas en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. (Fred, 2008, pág. 189)

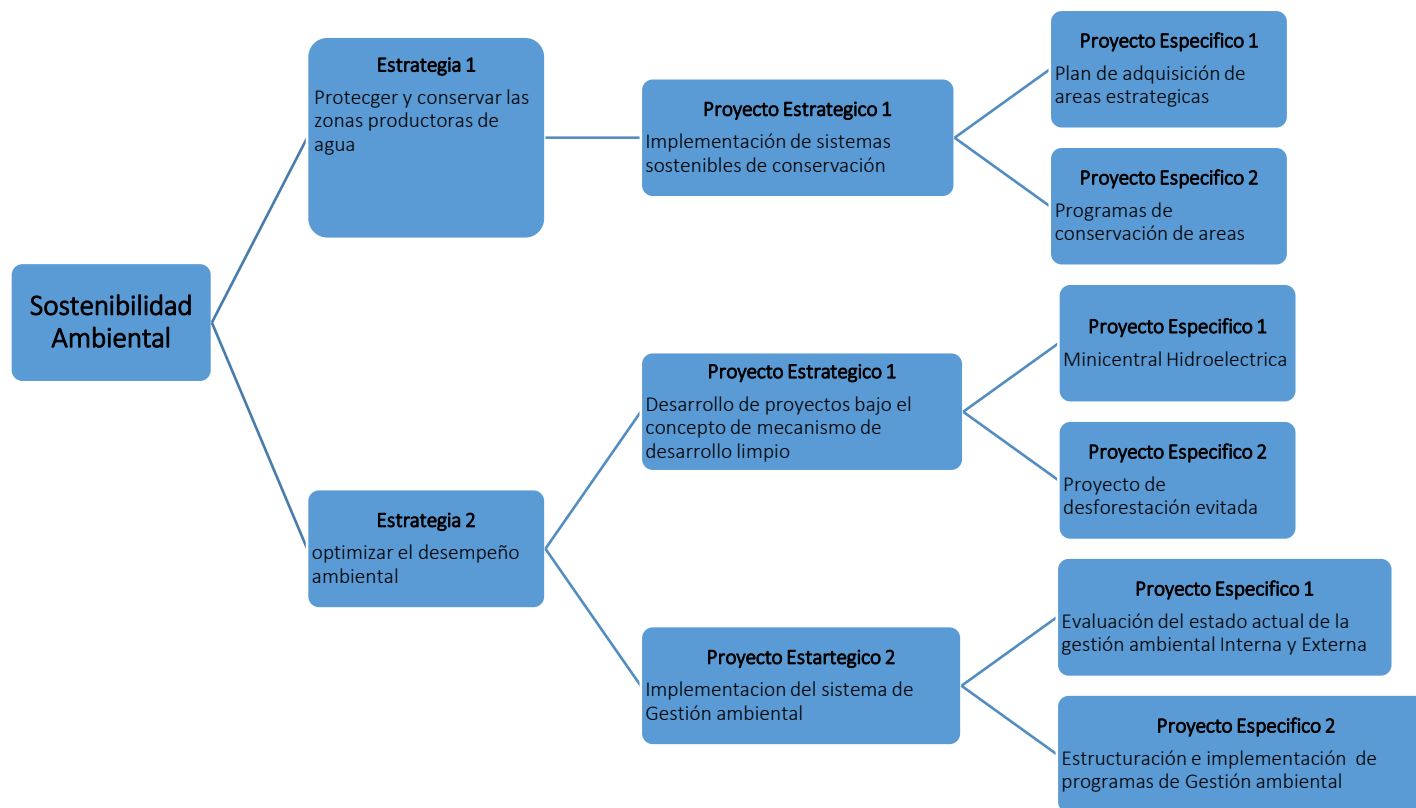
El trabajar con costos reducidos, le permite a la empresa obtener unos márgenes superiores, le permite también, sostener y aguantar diferentes precios que puedan producirse, emprender políticas agresivas de precios, pues si una empresa tiene éxito con esta estrategia y es la que tiene costes menores. y ya que es una empresa que maneja precios bajos pues permite que se puedan obtener mejor manejo de los recursos.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Nota: basado en amb: agua Sostenible y confiable (2012)

Se debe tener en cuenta que ningún estudio de planificación y objetivos está completo sin examinar el tema de la planificación estratégica. Es de una importancia tan vital que merece un estudio profundo en lo que se refiere a su definición y uso, así como a su relación con otros aspectos de la dirección

La estrategia entonces se refiere a un plan para la conducción general que afronte la empresa. Así mismo se considera como la condición determinante del cumplimiento de los objetivos a largo plazo y la elección de las actividades y la asignación de los recursos disponibles y necesarios para su cumplimiento.

La estrategia competitiva basada en costos es una de las estrategias básicas que puede llevar a cabo una empresa a la hora de competir y consiste en que una empresa logra unos costos totales inferiores a los de la competencia, sin que ello afecte a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. Esta estrategia se convertirá en ventaja competitiva cuando a los competidores les resulte difícil disminuir sus costos para igualarlos a los de dicha empresa.

Aunque la empresa ASUALCAN ESP, actualmente no tiene problemas en cuanto a la competencia, lo que se busca al disminuir los costos, es que la empresa pueda tener mejor solidez de dinero para invertir en proyectos que aporten a el mejoramiento y cumplimiento de certificaciones que requiere ante la ley, logrando con este ofrecer un servicio que cumpla con todos los estándares de calidad, ya que la tarifa que cobra por prestar el servicio es baja.

Indicadores De Gestión

Según (Guevara & Navarro Pereira, 2003)

Son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

Composición de los indicadores de Gestión

Un indicador compuesto adecuadamente tiene la siguiente información

Nombre:

Se considera que la identificación y diferenciación de un indicador es de vital importancia y su nombre además de concreto debe definir su objetivo y utilidad.

Forma de Cálculo:

Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática, para el cálculo de su valor lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades:

La manera como se expresa el valor de determinado indicador, están dadas por las unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionen.

Glosario:

Es fundamental que el indicador se encuentre fundamentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones

cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos adecuados a los que maneja cada organización.

Naturaleza:

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito, definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar, el comportamiento de los factores claves, en los cuales se pueden encontrar la eficacia (resultados de calidad, satisfacción de los usuarios, e impacto de la empresa en la comunidad) y eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación) y de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves descritos, es garantizar la integridad en la función de apoyo a la toma de decisiones. Lamentablemente a causa de políticas establecidas erróneamente de las organizaciones y los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficiencia, y se deja de un lado restantes dimensiones de la gestión integral.

Vigencia:

Según su vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales:

Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocia al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés por la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes:

son indicadores que se asocian a variables o factores que están siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Nivel de generación:

Hace referencia al nivel de la organización, a nivel estratégico, táctico u operativo, donde se recoge información y se convierte en indicador.

Nivel de utilización:

Hace referencia al nivel de la organización, a nivel estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Beneficios de los indicadores de Gestión:

El uso de los indicadores de gestión se resume de manera drástica de la incertidumbre, de la angustia u la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores. Beneficios asociados al uso de los indicadores de Gestión.

- Motivar a los miembros de la empresa ASUALCAN ESP. Para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento de trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa ASUALCAN ESP.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requiere orientar o establecer refuerzos.

- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar procesos proactivos.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la empresa ASUALCAN ESP.

Medición de la gestión

Las herramientas de medición están determinadas por los indicadores de gestión financiera” esencialmente, medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Aunque existe la tendencia a “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar las más convenientes para medir y asegurar que esta la última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo de cada área funcional.

Indicadores de Gestión para la Empresa ASUALCAN ESP.

Tabla 6

Indicadores

información general de indicadores Empresa ASUALCAN ESP					
Proceso	Responsable	Actividad	Nombre del indicador	Formula del indicador	Periodicidad
Análisis y Mejora	Dirección general	control de documento y registro de EPA, ESP	Trámite de aprobación de los documentos del sistema de gestión de calidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ solicitudes de emisión aprobadas}}{(\text{N}^\circ \text{ solicitudes de emisión recibidas} - \text{N}^\circ \text{ solicitudes de emisión recibidas con observaciones})} * 100$	Mensual
Dirección control de Gestión	Coordinador	Evaluación y seguimiento	Evaluación y seguimiento	$\frac{\text{evaluación y mejoramiento ejecutadas}}{\text{Evaluación y seguimiento de programas}}$	Trimestral
Dirección de comunicaciones	Dirección general	Actividades con la comunidad	Actividades con la comunidad	$\frac{\text{Cantidad de Actividades realizadas}}{\text{Cantidad de solicitudes recibidas o programadas}}$	Trimestral
		Comunicaciones	Campañas mediáticas realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ campañas realizadas}}{\text{campañas proyectadas}} * 100$	Trimestral
Gestión de control de pérdidas	Presidente	Instalación Medidores	cumplimiento instalación de medidores (CIM)	CIM = MI/ MPI	Trimestral
		Cálculo del índice de micro medición real	índice de micro medición real	IMR = (TMF/TMI)*100%	Trimestral
		Cálculo del índice de micro medición efectiva	índice de micro medición efectiva	IME = (TMF/TU)*100	Trimestral

		Cálculo del índice de micro medición nominal	índice de micro medición nominal	$IMN = (TMI/TU) * 100$	Trimestral
		Retiro de medidores	cumplimiento retiro de medidores (CRM)	$CRM = MI/ MPI$	Trimestral
		Retiro de medidores	índice de pérdidas por suscriptor facturado	$IPUF-AFN O AC/N^{\circ} AC * 100$	Trimestral
		Cálculo del índice de micro medidores nominal	Índice de agua no contabilizada	$IANC-((VP-VF)-VP) * 100$	Trimestral
Laboratorio Calibración de Medidores	Dirección general	calibración de medidores	Aseguramiento de la calidad de los resultados	$\frac{N^{\circ} \text{ de TNC confirmadas}}{N^{\circ} \text{ total de calibraciones}} * 100$	Trimestral
			Cumplimiento de las condiciones de la prestación del servicio	$\frac{N^{\circ} \text{ de servicios ejecutados a conformidad}}{N^{\circ} \text{ total de servicios ejecutados}} * 100$	Trimestral
			Reincidencia de quejas	$\frac{N^{\circ} \text{ de quejas reincidentes}}{N^{\circ} \text{ de quejas tratadas}} * 100$	Trimestral
			satisfacción del cliente	Promedio de la evaluación de todos los aspectos	Trimestral
			Cumplimiento código de ética y compromiso ético	Número de Hallazgo	Trimestral
			Análisis de capacidad operativa de calibración de medidores	$\frac{\text{Medidores recibidos}}{\text{Capacidad operativa}} * 100$	Mensual
			eficiencia en el tiempo límite de entrega	$(Mc/Mi) * (T \text{ espirado}) * 100$	Mensual
Dirección de las tecnologías de información y comunicación	Junta Directiva	Tecnologías de la información y la comunicación	Nivel de respuestas a las solicitudes tecnológicas	$\frac{(\text{Cantidad de solicitudes realizadas})}{(\text{Cantidad de solicitudes recibidas})} * 100$	Trimestral
			Nivel de cumplimiento de Gobierno en línea	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades gant ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} * 100$	Trimestral
			Nivel de contratos aprobados	$\frac{\text{Contratos}}{\text{Estudios previos aprobados}} * 100$	Trimestral
			cumplimiento de la actividades ejecutadas contratadas	$\frac{(N^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas})}{(\text{Obligaciones contratadas})} * 100$	Trimestral
			Nivel de requerimientos solicitados de los procesos	$\frac{\text{Solicitudes requeridas}}{\text{Estudios previos aprobados}} * 100$	Trimestral
Dirección de Financiamiento	Contador	Tesorería	Comportamiento del recaudo en Bancos	$\frac{N^{\circ} \text{ de cupones recibidos en bancos}}{N^{\circ} \text{ de cupones facturados}} * 100$	Mensual
			Comportamiento del recaudo en la caja EPA	$\frac{N^{\circ} \text{ de cupones facturados en caja}}{N^{\circ} \text{ de cupones facturados}} * 100$	Mensual

Indicadores

Dirección jurídica y secretaria general	Junta Directiva			$\frac{\text{N° de facturas recaudadas}}{\text{N° de facturas entregadas}} * 100$	Mensual
				Eficiencia en el recaudo	
		Contabilidad	Endeudamiento menos pasivo pensional	$\frac{\text{Pasivo total} - \text{Pasivo pensional} * \text{amortización}}{\text{Total Activo}}$	Mensual
			Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mensual
			Rentabilidad de activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Mensual
			Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mensual
			Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	Mensual
			Concentración del endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	Mensual
		Presupuesto	Ejecución de Gastos	$\frac{\text{Ejecución de gastos}}{\text{Total presupuesto de gastos}}$	Mensual
			Ejecución de Ingresos	$\frac{\text{Ejecución de Ingresos}}{\text{Total presupuesto de Ingresos}}$	Mensual
			Ejecución de inversión	$\frac{\text{Ejecución de Inversión}}{\text{Total presupuesto de Inversión}}$	Mensual
		Costo	Eficiencia de la operación de los servicios	$\frac{\text{Costo de operación (alcantarillado)}}{\text{metros facturados}} * 100$	Mensual
				$\frac{\text{Gastos de administración (alcantarillado)}}{\text{Usuarios facturados}} * 100$	Mensual
				$\frac{\text{Costo de operación (Acueducto)}}{\text{metros facturados}} * 100$	Mensual
				$\frac{\text{Gastos de administración (Acueducto)}}{\text{Usuarios facturados}} * 100$	Mensual
				$\frac{\text{N° de conceptos jurídicos emitidos}}{\text{N° de conceptos Jurídicos solicitados}} * 100$	Mensual
		Dar respuestas oportunas a las demandas	% de conceptos jurídicos emitidos		

Indicadores

			$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de demandas contestadas a tiempo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de demandas notificadas}} * 100$	Mensual
--	--	--	--	---------

Fuente: Elaboración propia

Nota: basado en Modelo de regulación y construcción de Indicadores para empresas publicas (Amador Cabra, 2017)

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Castro, 2013)

Los indicadores se conocen como un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

La elección de los indicadores se implementa mediante la necesidad que represente o se analice en cada organización y hacia el objetivo que la empresa se esté proyectando.

Seguimiento De La Estrategia

El sistema Balance Scorecard (BSC)

A partir de los años noventa, el sistema Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral sea ido progresivamente afinando en el mundo empresarial como una metodología rigurosa y eficaz para gestionar y seguir aquellos aspectos de la empresa considerados estratégicos con vistas al resultado, tales como el capital humano, la información y la cultura.

Esta metodología permite cuantificar sus fuerzas comerciales desde cuatro ángulos o perspectivas:

1. Medidas económicas financieras
2. Clientes
3. Proceso interno
4. Recursos humanos....

El Balance Scorecard es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la Misión en un conjunto de Objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. Es también un sistema de medición de desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas. Que permite ser un sistema de mejoramiento continuo basado en PHVA (Planear, Hacer. Verificar y Actuar).

El *Balance Scorecard* ofrece un marco para analizar la estrategia utilizada. Más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro ópticas diferentes y, que, por lo tanto, como

ya se ha indicado, el BSC se sustenta en cuatro aspectos principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

La explicación de cada perspectiva según (Buj Garrido, 2006):

La perspectiva Financiera

Es la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la óptica del accionista. Evalúa el ánimo de lucro de la estrategia. Permite medir y evaluar los resultados que el negocio proporciona y necesita para su crecimiento y desarrollo, así como para satisfacción de sus accionistas. Entre los indicadores financieros que pueden ser considerados, consta el rendimiento de la inversión, el valor económico agregado, el lucro, el aumento de presupuestos, reducción de coste y de otros objetivos de carácter financiero que estén que estén alineados con la estrategia. Los objetivos financieros representan metas a largo plazo, generar reembolsos por encima del capital invertido de la unidad de negocios. El BSC permite hacer los objetivos financieros explícitos, además de permitir ajustes entre unidades de diferentes negocios y de diferentes fases de ciclo de vida y de crecimiento.

El resultado de las acciones que se hayan resulto con anterioridad en la empresa es considerado como el objetivo financiero. El BSC plantea entonces, que la situación financiera y los objetivos financieros servirán de enfoque para todas las perspectivas siguientes y comenzando con los objetivos a largo plazo en los que se desarrollan una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Se debe tener en cuenta que la situación financiera forma parte de un sistema integrado, donde es uno en otros elementos de importancia, pero no es el único sistema de medida empresarial, ya

que esta además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva Clientes

Es la estrategia para crear valor y diferenciación desde de la óptica del cliente. Identifica los segmentos de mercado y las medidas de éxito de una empresa en ese segmento, identifica los factores que son importantes en la concepción de los clientes es una exigencia del BSC, y la preocupación de estos, en general, se sitúa en torno a cuatro categorías: tiempo, calidad, desarrollo y servicio. Los indicadores considerados más importantes en esta perspectiva, figuraran siempre las cuotas de mercado, la captación y retención de clientes, el lucro de operaciones, logística, marketing y servicios de la empresa.

Para poseer rendimiento financiero es fundamental poseer clientes leales y satisfechos, con ese objetivo y en esta perspectiva, lo que se busca es medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen con la empresa, además se toman en cuenta lo elementos que generan valor para lo cliente, para de esta manera centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr el éxito financiero.

Perspectiva Interna o de Gestión

Son las prioridades estratégicas e lo distintos procesos el negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas. Se elabora después de las perspectivas financieras y de clientes, pues

estas son las encargadas de suministrar las directrices para sus objetivos. Los procesos internos son las diversas actividades emprendidas dentro de la organización que posibilitan llevar a cabo desde la identificación de las necesidades hasta la satisfacción de los clientes. Esto comprende los procesos de innovación (creación de productos y servicios), operativos (producción y comercialización) y de servicio post-venta. La mejoría de los procesos internos en el presente es un indicador clave del éxito financiero en el futuro.

Tomando en cuenta el mercado al que se orienta la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los que se debe trabajar para lograr que el servicio se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir con la misión y procesos de apoyos, estableciendo objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Perspectiva Del Aprendizaje Y El Crecimiento

Las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional. Ofrece la base para la obtención de los objetivos de las otras perspectivas. Con ella, se identifica la infraestructura necesaria para propiciar el crecimiento y mejoras a largo plazo, las cuales proceden de tres fuentes fundamentales: personas, sistema y procedimientos organizativos. Identifican también las capacidades que la empresa debe disponer para conseguir procesos internos capaces de crear valor para los clientes y accionistas. Como indicadores importantes pueden ser considerados: el nivel de satisfacción de los operarios, las rotaciones de los operarios, salario por operario, capacitación y entrenamiento de los operarios y participación de los operarios con sugerencias para la reducción de costes o aumento de los presupuestos.

Esta perspectiva es generalmente la cuarta, es el eje impulsor de las anteriores perspectivas del BSC en el cual refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y crecimiento de la empresa coadyuven a las demás perspectivas.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generadora de valor, la disponibilidad de la información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permitan que se alcancen los resultados de las perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que permiten sus compras, y por tanto genera un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera de la empresa.

Implementación del BSC como un sistema de gestión estratégica

La implementación de un sistema de gestión estratégica basado en el BSC incluye los siguientes pasos:

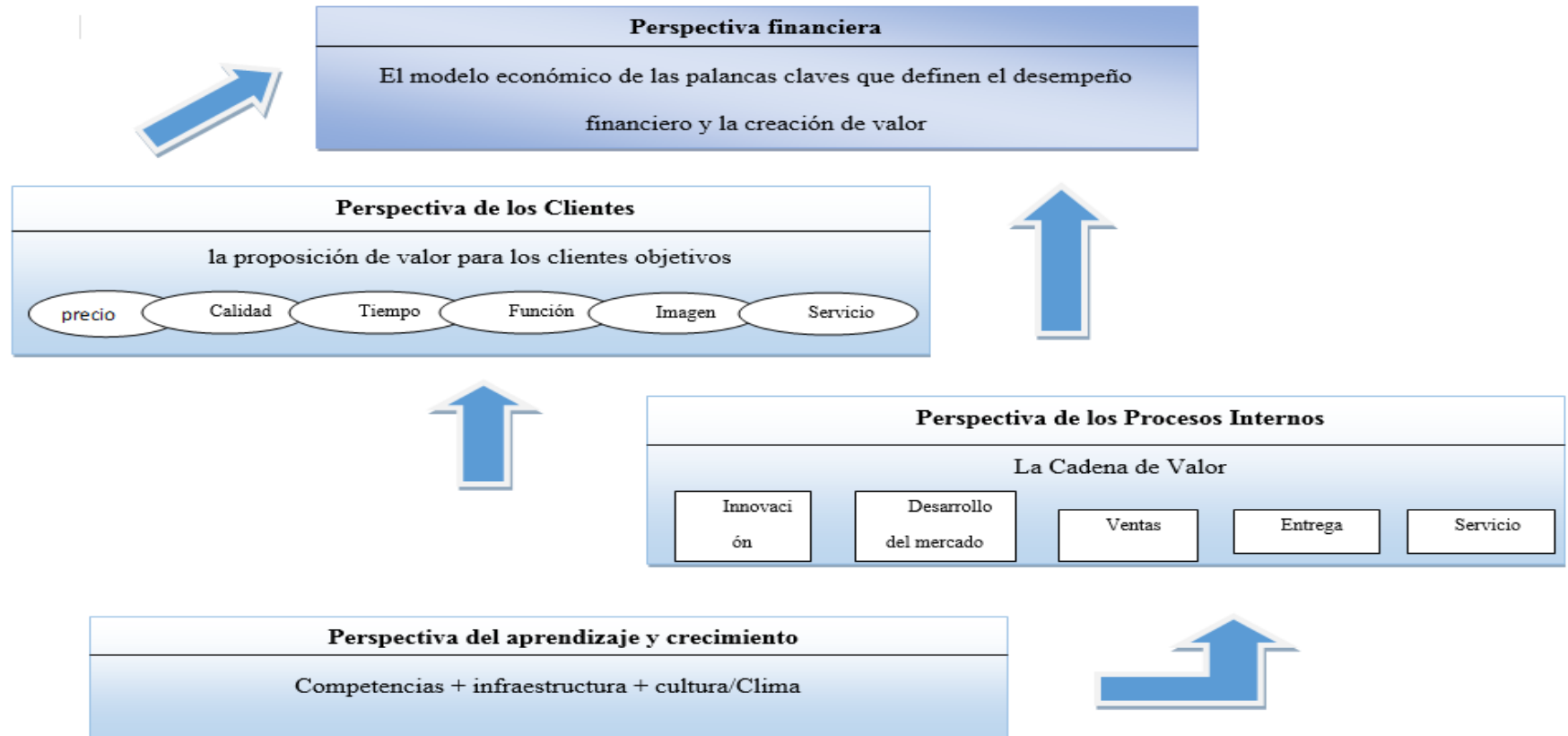
1. Traducir la estrategia del negocio en un conjunto de objetivos, medidores, metas e iniciativas en las cuatro dimensiones o perspectivas del BSC.
2. Comunicar y educar a toda la organización la estrategia y la filosofía del BSC.
3. Alinear los objetivos de las diferentes unidades del negocio dentro de la empresa, lo que se denomina como alineamiento horizontal y vertical.
4. Orientar el comportamiento de ejecutivos y colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de la retroalimentación y los sistemas de administración del desempeño.

5. Adecuar los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el rendimiento de la ejecución de la estrategia.
6. Ajustar los procesos de planificación, ejecución y análisis presupuestarios con el BSC, convirtiéndolo en el tema central de las reuniones gerenciales.

Todo esto redunda en que el BSC correctamente utilizado:

1. Ayuda a lograr consenso y compromiso en el equipo de gerencia. Traduce la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a esclarecer la estrategia a toda la organización.
2. Proporciona una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización en los que respecta a alineamiento horizontal y vertical.
3. Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución. Sirve de marco para el diseño e implementación de sistemas de evaluación de personal y compensación basada en el desempeño.
4. Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital. Proporciona la información para el control estratégico y operacional. Mejora la efectividad gerencial y la toma de decisiones
5. Contribuye al aprendizaje organizacional.
6. Convierte en una organización enfocada a la estrategia, una organización preparada para competir en una nueva economía. (Buj Garrido, 2006, págs. 270-273)

El Sistema De Balance Scorecard Está Representado De La Siguiete Manera



Fuente: Libro dirección estratégica. El mapa estratégico pág. 272

Balance Scorecard Empresa Asualcan ESP

Tabla 7

Balance scorecard



Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) ASUALCAN ESP de Costa rica Valle del Cauca									RESULTADO	
Perspectiva Financiera 30%	Eficiencia presupuestal 3%		Utilidad Neta 1%		Aumento N° de Usuarios 10%		Eficiencia Recaudo de Cartera 10%		12%	
	AC	AL	AC	AL	AC	AL	AC	AL		
	2%		1%		5%		4%			
Perspectiva Cliente 30%	PQRS 10%		Satisfacción al cliente 2%		Cobertura 5%		Continuidad 3%		15%	
	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC		
	5%		2%		5%		3%			
Perspectiva Interna o Gestión 30%	Gestión de Proceso 3%		Gestión Ambiental 5%		Índice de riesgo en la calidad del agua del consumo humano (IRCA) 10%		análisis de pérdidas de agua en sistema de abastecimiento (IANC) 5%		23%	
	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC		
	3%		5%		10%		5%			
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo 10%	Capacitación de Personal 5%									1%
	AC				AL					
	1%									
Valor total									51%	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación Balance Scorecard

Muchas veces las organizaciones toman decisiones sobre los objetivos y metas que desean conseguir sin contar con un adecuado seguimiento. Una buena ejecución de los objetivos y de las decisiones deben tener con unos indicadores de gestión que nos muestren si vamos por el camino correcto.

Pues bien, en el ámbito de las decisiones estratégicas hay un sistema de indicadores de seguimiento a estas decisiones llamado el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral que busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de no más de catorce indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no. (Gomez J. I., 2016)

Se debe tener en cuenta que al aplicar el BSC, se obtienen beneficios en la empresa, tales como: la generación de un sistema de gestión que conviértala estrategia en objetivos e indicadores tangibles, permite que se lleve a cabo una conexión entre la visión y la estrategia, de igual manera prioriza los procesos más relevantes para conseguir el éxito empresarial, también identifica los proyectos más importantes para que de esta manera la empresa centre su atención y recursos en el mejoramiento de los mismos. Y lo que finalmente logra es medir el impacto de las decisiones estratégicas para evaluar y evidenciar si los recursos están siendo asignados de manera efectiva.

Con la realización y aplicación del BSC, se orienta el rumbo de la empresa Asualcan ESP del corregimiento de Costa Rica Valle del Cauca, lo cual permite que el Director General de la Junta Directiva, identifique y aplique las herramientas útiles con el fin de ser una empresa de crecimiento y desempeño, que permita a la empresa mejorar su gestión y poder contar con el aporte de los subsidios de parte de los entes responsables de la calidad en la prestación de los servicios.

La dirección y sostenibilidad de la empresa está orientada en la Misión y Visión, pero si no se mide y gestiona el seguimiento del cumplimiento de estos objetivos, se está expuesto a que no se lleve el cumplimiento de los ya propuesto.

Los actores claves para poner en marcha el BSC son los miembros de la junta directiva, pues su principal función es el diseño y seguimiento de la estrategia lo cual, en consecuencia, significa que esta herramienta es muy útil para las juntas directivas y los integrantes del más alto nivel de la organización. Sin dejar de un lado, la comunicación con los subordinados de las decisiones que en este se tomen, ya que el conocimiento de todos los integrantes de la empresa sobre el manejo y diseño de la empresa, ayudara al fácil cumplimiento de los objetivos propuestos.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es fácil, y un Cuadro de Mando Integral (BSC) resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, como los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) o los Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de Business Intelligence más enfocadas a la dirección departamental. El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). (Lopez, 2016)

Conclusiones

Para la profesión administrativa es de vital importancia aplicar un diseño estratégico que permita tener una mejor administración, el cual se identifica como un pilar sobre el cual se fundamenta el crecimiento de la organización. Por ende, se hace de vital importancia para las organizaciones, y en este caso la empresa ASUALCAN ESP, del corregimiento de Costa Rica Valle del cauca, implementar y manejar un proceso de calidad adecuado que logre optimizar sus recursos, aumentar sus ingresos y aprovechar al máximo las habilidades de cada uno de sus colaboradores logrando así ser reconocidos en la calidad de la prestación de sus servicios.

La planeación estratégica permite que las empresas adopten un pensamiento futuro y sean activas en la configuración de su futuro, tomando decisiones estratégicas que si bien aportan mayor responsabilidad al dueño o director de la empresa, tanto subordinados como gerentes deben hacer parte de la formulación, implementación y evaluación de las estrategias plasmadas, ya que la participación como lo es el trabajo en equipo es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieran realizar.

A nivel general en el diagnostico se puede evidenciar que la empresa, debe enfocarse en la gestión de los recursos necesarios para la certificación de Calidad, ya que esta empresa oferta un servicio, que es de vital importancia para el sostenimiento de los seres humanos. Por ende, debe cumplir con los requisitos más avanzados que permitan a los usuarios tener confiabilidad en uso de aguas potables.

Se plantea un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la empresa y las necesidades que en el estudio se hallaron, con respecto a las estrategias se hace necesario el cumplimiento y compromiso de toda la organización que permitan a la empresa tomar decisiones que se centralicen en todas las áreas y que sean acordes a el cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica le permite a Asualcan ESP, tener un horizonte claro de trabajo, que garantice Gestión, orden, oportunidad y satisfacción a los usuarios y empleados. Así mismo se permite a la empresa ofrecer un servicio que cumpla con todos los requisitos y que sea una empresa que se proyecte al cumplimiento de los objetivos.

En el desarrollo de la modalidad de Asesoría y Consultoría, se concluye de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos propuestos, generando unas bases de gran valor a la empresa para su mejoramiento en cuanto a la prestación de su servicio. Y de igual manera se contribuye a la administradora de empresas, en cuanto a el enriquecimiento de los conocimientos teóricos, e implementación de estos en la práctica, que coadyuven a que la empresa tenga unos mejores procesos organizacionales.

Recomendaciones

- Llevar a la implementación el plan estratégico enfocado al cumplimiento de los objetivos.
- Sus procesos internos deben estar enfocados a lograr una mayor eficiencia y eficacia, para que a su vez se brinde un servicio calificado de alta calidad.
- La comunicación entre las áreas de Asualcan ESP debe ser fundamental, porque de dicha manera los empleados tendrán muy claro los instrumentos requeridos para la implementación del plan estratégico.
- Implementar nuevas tecnologías que permitan mejorar la calidad del servicio.
- Optar por nuevos procesos de Gestión de los recursos.
- Disminuir la contaminación ambiental pecuaria, cargas de arrastre a los alcantarillados y consumo excesivo de agua, creando una granja porcicola, que además de dar un mejor uso del recurso de agua y contaminación, será generadora de empleo a sus mismos usuarios.
- Ampliar las propuestas socio-culturales (proyecto familias artesanas de la guadua), con el fin de obtener ingresos, para obtener nuevas certificaciones.
- Implementar propuestas de turismo por medio de la protección ambiental y responsabilidad social y empresarial

- Elaborar y gestionar proyectos para la construcción colectiva, teniendo en cuenta el agua como eje transversal a todo el desarrollo.
- En lo que respecta a lo operativo en el estudio de aguas residuales se recomienda la implementación de vestuario apropiado para el tratamiento, con herramientas apropiadas y la protección adecuada, ya que es un agua contaminada que puede generar enfermedades a los empleados que estén aptos para realizar el estudio.
- Analizar la reforestación de la parte alta de la micro cuenca, con el fin de identificar si estas empresas cumplen con los requerimientos que dispone la ley para la reforestación.

Bibliografía

- Amador Cabra, L. (2017). *derecho de Economia*. Obtenido de modelo de regulación y construcción de indicadores para empresas de servicios publicos:
<https://www.ueexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/LuisAmador2.pdf>
- Ansoff, I., Hayes, R., & Declerck, R. (1990). *El planteamiento estratégico : nueva tendencia de la administración*. México : Trillas.
- Buj Garrido, S. (2006). *Dirección Estrategic* . Madrid: amelia nieva.
- Camacho, D., & Ballestas, D. (Mayo de 2013). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kloler Ltda*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de konradlorenz:
http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf
- Castro, K. (18 de 03 de 2013). *Sena*. Obtenido de Grupo de Aprendiz sena:
http://grupodeaprendicessena.blogspot.com.co/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html
- Cendelas, J. L. (octubre de 2008). *Implementación del modelo integral como fuente de innovación*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/index.htm>
- Correa, M. E. (12 de 03 de 2001). *Gestió Polis*. Recuperado el 12 de 06 de 2017, de GestioPolis.com: <https://www.gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

- Cruz, C. (Mayo-Agosto de 2000). *La necesidad de la planeación estratégica*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de Temas de Ciencia y Tecnología: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gerente . (2016). *Emtulua*. Obtenido de <http://www.emtulua.gov.co/plan-estrategico/>
- Gomez, G. (2012). *Pueblos 20 la información de los pueblos*. Recuperado el 03 de 05 de 2017, de pueblos20.net: <http://pueblos20.net/index.php>
- Gomez, J. I. (15 de 12 de 2016). *opinión Dinero*. Obtenido de dinero.com: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>
- Gonzalez, M. (2016). *Dofa conceptos*. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de matriz foda: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Guarnizo, M. (31 de enero de 2014). *Plan estratégico empresa de servicios públicos de Acacias Espa E.S.P.* Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Espa: http://espa-esp.com.co/images/documentos/PLANESTRA_2014.PDF
- Guevara, G. P., & Navarro Pereira, D. (2003). *Evaluación de la Gestión* . Recuperado el 23 de 02 de 2018, de https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=fd8ccb6af3&view=att&th=161a99772c045b03&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_jdsyq8be0&safe=1&zw&sadddb at=ANGjdJ_s-YOj-9pTZAU5AG8BC6Fw8kKjHhV7UiaQKv1F057gd6oVTNiX7tqbvTv3mvsTOKDv0n3okjo4-1k

Gutierrez, E., Lizcano, J., & Chacón, G. (01 de 2011). *Tecnogestión*. Obtenido de

revistas.udistrital:

<https://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tecges/article/view/4387/6609>

Henderson , A. (agosto de 1993). *Gestión estratégica*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de

cendeisss: <http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasegundaguia.pdf>

Hernandez, J. (03 de 08 de 2007). *eumed*. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de eumed.net:

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>

Ibarra, C. (26 de 10 de 2011). *Metodología de la inversión*. Recuperado el 23 de 04 de 2017,

de metodologadelainvestigaconsiisblogspot:

<http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.com.co/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

León, C., Mafla, F., Ramírez, J., Yepes , J., Rojas, L., & Zanchez, J. (Diciembre de 2013).

Herramientas de Gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca.

Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de repository Cesi:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf

Lopez, G. (2016). *business intelligence*. Obtenido de sinnexus:

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos Y*

Casos. México: Prentice Hall.

Mora, D. (04 de 01 de 2014). *La nación*. Obtenido de www.nacion.com:

<https://www.nacion.com/opinion/foros/los-acueductos-en-la-historia/VCP24WTPKJFUHAQKXHH4XZ43PY/story/>

- Muñoz Fernandez, J., Montoya, A., & Flores Castro, O. (2016). *ACUAVALLE*. Obtenido de [www.acuavalle: https://www.acuavalle.gov.co/component/.../category/12-plan-de-accion?...plan-de-...](https://www.acuavalle.gov.co/component/.../category/12-plan-de-accion?...plan-de-...)
- Orta, A., Crespo, R., Ramos, R., Alonso, M., Infante, M., Garcia, L., . . . Vasquez, J. (Noviembre de 2005). *Medición del Impacto de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en los resultado de la Universidad de la Habana*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de ebscohost: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=01da4222-019e-4d4e-884f-cc3d783db6a9%40sessionmgr4010>
- Peña, C. (2016). *empresa Oficial de servicios publicos*. Obtenido de Espy: espyumbo.gov.co/component/phocadownload/.../58-noticias?...plan-estrategico...
- Pinilla, E. (2015). *Planeación estratégica de la unidad de servicio técnico de Guataque-Boyacá*. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de Repository unimilitar: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14044/2/Tesis%20-%20Edgar%20Pinilla%20Buitrago.pdf>
- Rodriguez, J. (2005). *Cómo APLICAR la Planeación estrategica A LA pequeña Y mediana empresa*. Mexico: CENGACE Learning.
- Rodriguez, J. (2016). *Emserpa*. Obtenido de www.emserpa.gov.co: <https://www.emserpa.gov.co/.../31-plan-estrategico-2016-2019.html?...plan-estrategic...>
- Ruiz, E., & Tovar, G. (2008). *Plan estratégico corporativo*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Emcali: https://www.emcali.com.co/c/document_library/get_file?uuid=d6813df4-1079-457d-b2f9-09628d30b3a3&groupId=10157.
- Shuttle, M. (2008). *diseño de la investigación descriptiva*. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de Explorable.com: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

Vargas , J., & Martinez, L. (05 de 09 de 2011). *edesaesp*. Obtenido de www.edesaesp.co:

http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/plan_estrategico_2013.pdf

Vargas Silva, L. (2002). *Corte Constitucional*. Recuperado el 03 de 2018, de

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/T-974-12.htm>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica Y política de Negocios*. México: Pearson.

Zerón Félix, M., & Morales Cano, J. R. (12 de 05 de 2008). *eumed*. Recuperado el 15 de 05 de 2017, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

ANEXOS

Anexo 1.

Entrevista director Junta Directiva de la empresa Asualcan ESP.

1. ¿Cómo puede resumir usted el surgimiento de la empresa como prestadora de servicios públicos?
2. ¿qué debilidades y amenazas identifica como principales en la empresa?
3. ¿qué herramienta maneja para recibir las dudas los usuarios?
4. ¿la empresa de qué manera responde a las dudas de sus usuarios?
5. ¿se cuenta con los recursos necesarios para la prestación y mejora del servicio?
6. ¿Qué requisitos se deben cumplir para adquirir el servicio?
7. ¿financieramente cómo se encuentra la empresa?
8. ¿Cómo ha evidenciado el apoyo de los entes gubernamentales para la prestación del servicio?
9. ¿considera que los procesos admirativos, técnicos y operativos que se están implementado son apropiados? ¿Por qué?
10. ¿realizan capacitaciones y/o campañas sobre el manejo del recurso?
11. ¿las instalaciones son apropiadas y el personal es suficiente para la prestación eficiente del servicio?
12. ¿la empresa como mide la cantidad de agua por usuarios?
13. ¿cómo le da manejo a la contaminación de aguas residuales?
14. ¿Qué Fortalezas y oportunidades identifica actualmente para mejorar la empresa?

15. ¿De qué depende el valor del servicio?

Anexo 2.

Encuesta a Funcionarios

1. ¿Cuál es su función dentro de la empresa Asualcan ESP?

2. ¿conoce en cuantas áreas está dividida la empresa?

3. ¿qué problema evidencia sobre los procesos de la empresa?

4. ¿Como evidencia la integración del personal en la toma de decisiones?

5. ¿Cómo es el trato de los colaboradores de la empresa?

6. ¿Cómo considera el uso de la tecnología en la empresa?

7. ¿considera usted que se deben hacer cambios en la empresa? ¿Cuáles? ¿Por qué?

8. ¿Qué opinión tiene acerca del clima laboral en la empresa?

Anexo 3.

Fotografías de la empresa.



Manejo de ganadería cerca de la cuenca.

Manejo de porcicultura cerca la cuenca.



Anexo 4.

Comité socio-cultural.

