

PLAN ESTRATÉGICO DE EMPITALITO E.S.P.
PERIODO 2013 - 2017

MARTA CECILIA MEDINA RIVAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CONVENIO UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA - UNIVERSIDAD DEL VALLE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
NEIVA HUILA
2013

PLAN ESTRATÉGICO DE EMPITALITO E.S.P.
PERIODO 2013 - 2017

Trabajo de Grado

MARTA CECILIA MEDINA RIVAS

Director:
BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO
Administrador de Empresas MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CONVENIO UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA - UNIVERSIDAD DEL VALLE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
NEIVA HUILA
2013

NOTA DE APROBACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del Trabajo de Grado y por el Jurado Evaluador.

Prof.

Prof. Benjamín Betancourt G.

Jurado

Jurado

Cali,

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	21
0. INTRODUCCIÓN	22
1. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	27
1.3 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN	31
1.3.1 Operacionalización del Interrogante de investigación	31
1.4 OBJETIVOS	32
1.4.1 Objetivo General	32
1.4.2 Objetivos Específicos	32
1.5 JUSTIFICACIÓN	33
1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUUAL	34
1.7 MARCO LEGAL	46
1.7.1 Del Nivel General	46
1.7.2 Del Nivel Particular	47
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DEL VARIABLES	47
1.9 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	48
1.10 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	49
1.11 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49

	pág.
1.12 FUENTES PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	50
1.12.1 Primarias	50
1.12.2 Secundarias	50
1.13 INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	50
2. BREVE RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO EN COLOMBIA	51
2.1 PRIMERAS INTERVENCIONES ESTATALES EN EL SECTOR DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS	51
3. ANÁLISIS EXTERNO	53
3.1 CARACTERIZACION DE LA REGION	53
3.1.1 Aspectos Fundamentales del Departamento	53
3.1.1.1. Localización Geográfica y División Administrativa	53
3.1.1.1.1 Departamento del Huila	53
3.1.1.1.2 Municipio de Pitalito	55
3.1.2 Aspectos Poblacionales	55
3.1.2.1 Departamento del Huila	55
3.1.2.2. Municipio de Pitalito	56
3.1.3 Enfoque Socio Económico	56
3.1.3.1 Indicadores de Calidad de Vida	56
3.1.3.1.1 Departamento del Huila	56
3.1.3.1.2 Municipio de Pitalito	57
3.1.4 Índice de Desarrollo Humano	57
3.1.4.1 Departamento del Huila y Pitalito	57

	pág.
3.1.5 Desempleo	58
3.1.5.1 Departamento del Huila	58
3.1.5.2 Municipio de Pitalito	58
3.1.6 Vivienda	58
3.1.6.1 Departamento del Huila	58
3.1.6.2 Municipio de Pitalito	58
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	59
3.2.1 Entorno Geofísico	60
3.2.1.1 Cobertura	60
3.2.1.2 Ecosistemas del Departamento	60
3.2.1.3 Recurso Agua	60
3.2.1.4 Clima	61
3.2.1.4.1 Departamento del Huila	61
3.2.1.4.2 Municipio de Pitalito	61
3.2.1.5 Descripción de Oportunidades y Amenazas Geofísicas	62
3.2.2 Entorno Legal (Jurídico)	63
3.2.2.1. Marco Legal (Teórico)	63
3.2.2.1.1 Del Nivel General	63
3.2.2.1.2 Del Nivel Particular	64
3.2.3 Análisis del Entorno Legal	64

	pág.
3.2.4 Entorno Económico	66
3.2.4.1 Índice de Precios al Consumidor (IPC)	66
3.2.4.2 PIB Departamental	66
3.2.4.3. Inversiones	67
3.2.4.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas Económicas	68
3.2.5 Entorno político	70
3.2.5.1 Derecho Internacional Humanitario - Relaciones Internacionales	70
3.2.5.2 Altos niveles de corrupción	70
3.2.5.3 Análisis del entorno político	71
3.2.6 Entorno ambiental	73
3.2.6.1 El medio ambiente del Departamento del Huila	73
3.2.6.2 Medio ambiente del Municipio de Pitalito	73
3.2.6.3 Análisis del Entorno Ambiental	75
3.2.7 Entorno Tecnológico	77
3.2.7.1 Tecnologías de Información y Comunicación	77
3.2.7.2 Tecnología de punta en materiales, diseños y equipos de operación y comercialización del servicio	78
3.2.7.3 Gobierno en Línea	78
3.2.7.4 Calificación de oportunidades tecnológicas	78
3.2.8 Entorno social	80
3.2.8.1 Educación	80
3.2.8.1.1 Departamento del Huila	80

	pág.
3.2.8.1.2 Municipio de Pitalito	81
3.2.8.2 Salud	83
3.2.8.2.1 Departamento del Huila	83
3.2.8.2.2 Municipio de Pitalito	84
3.2.8.3 Calificación de Oportunidades y Amenazas del Entorno Social	84
3.2.9 Matriz Integrada de las principales variables	89
3.2.10 Principales variables seleccionadas del análisis externo	92
4. ANÁLISIS SECTORIAL	93
4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR	93
4.1.1. Panorama del Sector	93
4.1.1.1 Aspectos Institucionales y legales	93
4.1.1.2 Aspectos Comerciales	95
4.1.1.3 Aspectos financieros	99
4.1.1.4 Aspectos Técnicos	100
4.1.1.5 Aspectos Ambientales	106
4.2 EL DIAMANTE COMPETITIVO	110
4.2.1 Factores Básicos y Avanzados	110
4.2.1.1 Factores Básicos	110
4.2.1.2 Factores Especializados	111
4.3 LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR	115
4.3.1 Proveedores	116

	pág.
4.3.2 Productores, distribuidores y comercializadores	116
4.3.3 Compradores, suscriptores y usuarios	117
4.4 LA DEMANDA	117
4.4.1 Número de Suscriptores y facturación	117
4.5 LAS EMPRESAS DEL SECTOR	121
4.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL SECTOR	125
4.6.1 Fijación de la Política Sectorial	125
4.6.2 La nueva Política Sectorial de 1994	126
4.6.3 Regulación	128
4.6.4 Vigilancia y Control	128
4.7 EL PAPEL DEL AZAR EN EL SECTOR	130
4.7.1 El Fenómeno del Niño	130
4.7.2 El orden público frente a las empresas de acueducto alcantarillado y aseo	132
4.8. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	134
4.8.1 Competidores actuales	134
4.8.1.1 Intensidad de la rivalidad	134
4.8.2 Los proveedores	136
4.8.3 Los compradores	137
4.8.4 La competencia futura	138
4.8.5 La sustitución	139
4.8.6 Matriz de evaluación de las Cinco Fuerzas	141

	pág.
4.9 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	142
4.9.1 Actividades primarias	143
4.9.2 Actividades de soporte	144
5. BENCHMARKING COMPETITIVO	146
5.1 EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR EN LA REGIÓN	146
5.1.1 Empresas Públicas de Neiva	146
5.1.2 Aguas del Huila S.A. E.S.P.	147
5.1.3 Empresas Públicas de Garzón	149
5.2 FACTORES DE ÉXITO	150
5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	152
5.4 GRÁFICOS DE PERFIL COMPETITIVO	153
5.5 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA FRENTE AL ANÁLISIS DE BENCHMARKING COMPETITIVO	155
6. ANÁLISIS INTERNO	156
6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	156
6.1.1 Planeación	156
6.1.2 Organización	156
6.1.3 Sindicato de la Empresa	158
6.1.4 Dirección	159
6.1.5 Evaluación y Control	160
6.2 GESTION DE PRODUCCION	160
6.3 DIAGNOSTICO INTERNO DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS	163

	pág.
6.3.1 Aspectos Institucionales y Legales	163
6.3.2 Aspectos Comerciales	165
6.3.2.1 Estructura del mercado	165
6.3.2.2 Índice de Agua No Contabilizada - IANC	166
6.3.2.3 Estructura Tarifaria	167
6.3.3 Aspectos Técnicos	169
6.3.3.1 Calidad del Agua	169
6.3.3.2 Continuidad	170
6.3.3.3 Micromedición	170
6.3.3.4 Coberturas y Clientes	171
6.3.4 Aspectos Ambientales	173
6.3.5 Aspectos Financieros	173
6.3.5.1 Balance General por cuentas y Consolidado	174
6.3.5.2 Estado de Resultados Consolidado	176
6.3.5.3 Nivel de Riesgo	176
6.3.5.4 Indicadores Financieros	177
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	180
7.1 MATRIZ EFE	182
7.2 MATRIZ EFI	183
7.3 LISTADO DOFA	184
7.3.1 Fortalezas	184
7.3.2 Debilidades	184

	pág.
7.3.3 Oportunidades	185
7.3.4 Amenazas	185
7.4 ESTRATEGIAS DOFA	186
7.4.1 Combinación de Fortalezas para aprovechar Oportunidades	186
7.4.2 Combinación de Fortalezas para enfrentar Amenazas	187
7.4.3 Combinación de Oportunidades para mejorar Debilidades	188
7.4.4 Análisis de Debilidades y Amenazas para proponer respuestas oportunas a los riesgos externos y problemas internos	189
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	190
8.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN MISIÓN	190
8.1.1 Declaración de Misión	190
8.2 VISIÓN	191
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	191
8.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA RESPONDER AL SECTOR	193
9. PLAN DE ACCIÓN	197
9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	198
9.1.1 Área de Dirección y Planeación	198
9.1.2 Área de Comercialización.	199
9.1.3 Área Financiera	200
9.1.4 Área de Talento Humano	201
9.1.5 Área Técnico Operativa	202
9.2 MATRIZ OBJETIVOS TÁCTICOS Y ACTIVIDADES	203

	pág.
9.2.1 Área de Dirección y Planeación	203
9.2.2 Área de Comercialización	204
9.2.3 Área Financiera	205
9.2.4 Área de Talento Humano	206
9.2.5 Área Técnico Operativa	207
9.3 CRONOGRAMA Y RESPONSABLES	208
9.3.1 Área de Dirección y Planeación	208
9.3.2 Área de Comercialización	209
9.3.3 Área Financiera	210
9.3.4 Área de Talento Humano	211
9.3.5 Área Técnico Operativa	212
9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO	213
9.4.1 Área de Dirección y Planeación	213
9.4.2 Área de Comercialización	214
9.4.3 Área Financiera	215
9.4.4 Área de Talento Humano	216
9.4.5 Área Técnico Operativa	217
9.4.6 Presupuesto Total del Plan Estratégico	218
9.5. CONTROL E INDICADORES	218
9.5.1 Área de Dirección y Planeación	218
9.5.2 Área de Comercialización	219
9.5.3 Área Financiera	219

	pág.
9.5.4 Área de Talento Humano	219
9.5.5 Área Técnico Operativa	220
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	221
10.1 CONCLUSIONES	221
10.2 RECOMENDACIONES	224
BIBLIOGRAFÍA	226

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de variables	47
Cuadro 2. Análisis del entorno geofísico	62
Cuadro 3. Análisis del entorno legal o jurídico	64
Cuadro 4. Análisis de Oportunidades y Amenazas Económicas	68
Cuadro 5. Análisis del entorno político	71
Cuadro 6. Análisis entorno ambiental	75
Cuadro 7. Análisis entorno tecnológico	79
Cuadro 8. Calificación de Oportunidades y Amenazas del Entorno Social	84
Cuadro 9. Matriz de evaluación integrada del entorno	89
Cuadro 10. Principales variables seleccionadas del análisis externo	92
Cuadro 11. Clasificación Empresas Prestadoras Urbanas del Huila por Número de Suscriptores	95
Cuadro 12. Estructura de Clientes por Uso y Estrato en el Departamento del Huila	96
Cuadro 13. Nivel de Riesgo de los Prestadores Urbanos del Huila Resolución CRA 315/2005	100
Cuadro 14. Cargas Contaminantes en Zona Urbana	108

	pág.
Cuadro 15. Factores básicos identificados para el sector de agua Potable	110
Cuadro 16. Factores especializados identificados para el sector de agua Potable	112
Cuadro 17. Suscriptores Acueducto a nivel nacional	119
Cuadro 18. Suscriptores Alcantarillado a nivel nacional	120
Cuadro 19. Entidades Prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto en la Zona Urbana del Huila	123
Cuadro 20. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas	141
Cuadro 21. Contratos de concesión prestación servicios públicos	148
Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo	152
Cuadro 23. Cargos Planta de personal Actual	157
Cuadro 24. Beneficios Sindicales	159
Cuadro 25. Procesos y actividades servicio de acueducto	161
Cuadro 26. Procesos y actividades servicio de alcantarillado	161
Cuadro 27. Procesos y actividades servicio de aseo domiciliario residencial	162
Cuadro 28. Estructura tarifaria Actual	167
Cuadro 29. Resultados IRCA Empitalito	170
Cuadro 30. Clientes Empitalito por Servicios, Uso y Estrato	172
Cuadro 31. Variables de análisis interno Empitalito E.S.P.	179
Cuadro 32. Matriz de evaluación de factores externos	182
Cuadro 33. Matriz de Evaluación de Factores Internos – E.F.I.	183
Cuadro 34. Matriz de misión	190

	pág.
Cuadro 35. Objetivos Estratégicos	191
Cuadro 36. Matriz de segmentación	196

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Visualización geográfica del Departamento del Huila, dentro del territorio de la República de Colombia	53
Figura 2. División Política del Departamento del Huila	54
Figura 3. Plano general zona urbana del Municipio de Pitalito	55
Figura 4. Clasificación Entes Prestadores Urbanos del Departamento del Huila	94
Figura 5. Clasificación Entes Prestadores Urbanos del Departamento del Huila por Servicios Prestados	94
Figura 6. Suscriptores del Departamento del Huila por Uso y Estrato	96
Figura 7. Rango de Agua No Contabilizada por Municipios del Huila	97
Figura 8. Comparativo tarifa de Acueducto Neiva y resto de Municipios del Huila	98
Figura 9. Comparativo de los Indicadores Financiero Agregado y Operativos	99
Figura 10. Clasificación del Indicador de Calidad de Agua IRCA	101
Figura 11. Rango de Horas de Servicio de los Municipios del Huila	102
Figura 12. Cobertura urbana de Acueducto del Huila	103
Figura 13. Cobertura Rural de Acueducto del Huila	104

	Pág.
Figura 14. Cobertura urbana de Alcantarillado del Huila	105
Figura 15. Resumen de cumplimiento de Mínimos Ambientales	109
Figura 16. Oferta de factores sector servicios públicos domiciliario de agua potable	114
Figura 17. Cadena productiva del sector	115
Figura 18. Participación Suscriptores por Estrato	120
Figura 19. Empresas Prestadoras del Servicio Público de Acueducto	121
Figura 20. Clasificación por tipo de empresa prestadora – zona urbana del Huila	124
Figura 21. Clasificación por naturaleza de los prestadores – zona urbana del Huila	124
Figura 22. Competencias sectoriales	125
Figura 23. Devenir institucional del sector	128
Figura 24. Los Usuarios y las competencias sectoriales	130
Figura 25. Diamante competitivo del sector agua potable en el Departamento del Huila	133
Figura 26. Actividades primarias de la Cadena de Valor	143
Figura 27. Actividades de soporte de la Cadena de Valor	144
Figura 28. Gráfico de valor	153
Figura 29. Gráfico de valor sopesado	154
Figura 30. Organigrama de Empitalito E.S.P.	157
Figura 31. Servicio de Acueducto. Diagrama de Procesos	160
Figura 32. Suscriptores de Empitalito por Uso y Estrato	165

	Pág.
Figura 33. Comparativo Tarifas Acueducto Neiva Vs. Pitalito	169
Figura 34. Comparativo Tarifas Acueducto Neiva Vs. Pitalito	169
Figura 35. Rangos del Índice de Calidad del Agua IRCA	170
Figura 36. Cobertura Acueducto Urbano Pitalito	171
Figura 37. Cobertura Acueducto Rural Pitalito	171
Figura 38. Cobertura Alcantarillado Urbano y Rural Pitalito	172
Figura 39. Estado Mínimos Ambientales Empitalito	173
Figura 40. Balance General Empitalito 2011 – 2012	174
Figura 41. Balance General Consolidado Empitalito 2011 – 2012	175
Figura 42. Estado de Resultados Empitalito 2011 – 2012	176
Figura 43. Indicadores Financieros Empitalito 2011 – 2012	177
Figura 44. Indicadores Financieros Primer Nivel Empitalito	178
Figura 45. Matriz de Portafolio de Sectores Estratégicos	195

RESUMEN

La presente investigación tiene su génesis y soporte, específicamente, en dos razones. La primera, la importancia que posee en la actualidad el tema de la planeación estratégica, tanto en el ámbito empresarial como académico, y la segunda lo compone el nivel de relevancia que para las empresas públicas suscita el diseño de herramientas estratégicas para el largo plazo de las organizaciones. En especial, de las empresas prestadoras de servicios públicos, de naturaleza oficial.

De acuerdo a lo planteado, la gerencia de la empresa, dispuso la viabilidad para la realización del diagnóstico correspondiente y el acto de materialización de dichos propósitos aquí expresos, formulando el plan estratégico de Empitalito E.S.P., cuyo contenido está compuesto por los siguientes capítulos: en el capítulo primero se presentan todos los elementos de la metodología de investigación utilizada; en el segundo capítulo se presenta la caracterización de la empresa Empitalito E.S.P. enmarcada en el contexto sectorial del sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en Colombia; en el tercer capítulo se hace un análisis de las diferentes dimensiones del entorno de del Departamento del Huila y del municipio de Pitalito, en el cual desarrolla sus actividades la Empresa; en el cuarto capítulo se realizan un análisis del sector de Agua y Saneamiento en Colombia; en el Capítulo quinto se presenta el análisis de Benchmarking Competitivo de las principales Empresas del sector en la región; en el capítulo sexto se presenta un análisis interno de gestión de la organización, en el séptimo capítulo se presenta el Análisis Estratégico DOFA, con sus respectivas combinaciones estratégicas; en el capítulo ocho se desarrolla el Direccionamiento estratégico de la organización; El noveno capítulo presenta los planes de acción detallados con cronograma, responsables y presupuesto para las áreas de gestión; en el capítulo diez se consignan las conclusiones del trabajo y las recomendaciones a la empresa.

Finalmente, se relacionan las fuentes bibliográficas que permitieron soportar las consideraciones conceptuales, metodológicas y teóricas, que posibilitaron adelantar el presente trabajo de investigación.

0. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial y en el desarrollo de la teoría administrativa, resulta muy importante el tema de la planeación estratégica, asumida como una de las herramientas más importantes de la gestión empresarial en la actualidad. Sin lugar a dudas, se ha presentado un desarrollo cualitativo relevante en la literatura de la planeación estratégica durante los años 70 y 80 del siglo XX¹.

El surgimiento de los conceptos de planeación estratégica de negocios se remonta a finales de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985)².

Es entonces, cuando se inician procesos importantes de elaboración sobre el tema de la planeación, que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principios de la década del 60 el Stanford Research Institute, presentó el Long Rangel Planning Service (servicio de planeación a largo plazo) y a mediados del mismo periodo el Boston Consulting Group elaboró instrumentos de análisis que más adelante se desarrollaron ampliamente para su aplicación en las decisiones estratégicas³.

La planeación estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Drucker y Terry en la década del 60 proponen y defienden ya este enfoque; la literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones que comprometen la organización; se plantea claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que nos proponemos.

¹ PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1990. p. 7.

² Ibid., p. 9.

³ Ibid.,

La administración estratégica considera que es importante reconocer cuales son las áreas o los factores claves del éxito para el estudio de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento (ohmac, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica.

De acuerdo a lo anterior, y ante la realidad actual de un mundo global y cambiante para las organizaciones, resulta urgente diseñar y desarrollar una gestión estratégica, que parta de analizar detalladamente la situación actual (interna y externa) y genere estrategias que se materialicen en un plan estratégico realizable y medible en términos de resultados esperados.

La formulación de un Plan Estratégico para a Empresa Empitalito E.S.P., incluye la presentación de su historia, el análisis del entorno de la empresa, incluido su macro ambiente y el sector de agua potable y saneamiento básico (subsector de servicios públicos domiciliarios), un análisis de benchmarking competitivo, posteriormente su análisis situacional interno para determinar fortalezas y debilidades; luego se aborda la formulación de planes de acción por áreas de gestión, previa definición del direccionamiento, finalmente la evaluación y control del plan elaborado para la organización.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras, ni encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y externa, constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en gran porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrar eficientemente sus ventajas y desventajas comparativas y competitivas.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Empresa de Servicios Públicos de Pitalito - Empitalito E.S.P. es una persona jurídica de carácter público descentralizado y tiene como objetivo prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en el Municipio de Pitalito-Huila, es una empresa industrial y comercial del orden municipal, dotada de personería Jurídica, con autonomía administrativa y financiera y capital independiente.

Las Empresas Públicas Municipales de Pitalito, fueron creadas según el acuerdo número 034 del 28 de septiembre de 1989 del Honorable Concejo municipal de Pitalito, como un establecimiento descentralizado del orden municipal, con autonomía administrativa y patrimonio independiente, con domicilio en esta ciudad, cuyo objeto al tenor del artículo segundo del mismo acuerdo, el siguiente: Artículo 2º.- El objeto de las empresas es la Dirección, prestación y administración directa o delegada de los siguientes servicios públicos en este municipio o en otros, en los cuales se celebren convenios con este fin plazas de mercado, aseo y ornato, matadero, acueductos, alcantarillados, coliseo y plazas de ferias.⁴

Mediante acuerdo Municipal número 028 del 26 de septiembre de 2002, del Concejo Municipal de Pitalito “Por medio del cual se reforman y aprueban los estatutos de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito Empitalito E.S.P.”, estableció un nuevo estatuto para la empresa, el cual inicialmente le permitió Empitalito E.S.P. no solo actuar en la zona urbana sino además en la rural. Esta norma, amplió el objeto social de la empresa.⁵

El Concejo Municipal de Pitalito promulgó el Acuerdo 030 de 2009, “Por medio del cual se adoptan los estatutos de la empresa industrial y Comercial Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P.”, acuerdo en el que se materializó la reforma estatutaria de la empresa.

Con este acuerdo, esto es, el 030 de 2009, el objeto social de la entidad se amplió, no sólo a la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, además de la posibilidad de prestar el servicio público de gas domiciliario, sino a “...la prestación y/o operación y/o administración y/o distribución y/o comercialización de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía local móvil en el sector rural, y demás servicios de telecomunicaciones. Podrá también prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las

⁴ Concejo Municipal de Pitalito Huila, Acuerdo 034 de 1.989

⁵ Concejo Municipal de Pitalito Huila, Acuerdo 028 de 2.002

actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras. También podrá prestar y/o administrar el servicio de alumbrado público. Para el cumplimiento de su objeto social, la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P. sin menoscabar la propiedad de sus activos, podrán desarrollar todo tipo de contratos o asociarse o formar consorcios con otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, prestadoras o usuarias, con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a sus usuarios, procurando siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, atendiendo precisos criterios técnicos, rigor jurídico, costos de operación y prestación de los servicios, y solidaridad y redistribución de ingresos. La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P. además podrá realizar las siguientes actividades: Asesorías, Consultorías en cualquiera de sus modalidades, Obras Civiles, Importación, Exportación, Comercialización y Venta de toda clase de bienes o servicios, Recaudo, Facturación, Toma de lecturas, Reparto de facturas, Construcción de infraestructura, Prestación de toda clase de servicios técnicos, de administración, Operación o Mantenimiento de cualquier bien; siempre que tenga relación directa con la prestación de servicios públicos, que estén a cargo de Empitalito ESP E.S.P., de otras entidades de derecho público, personas naturales o jurídicas, de orden público o privado. De igual forma podrá la Empresa contratar y ejecutar proyectos relacionados con el Plan Departamental de Aguas y todos los proyectos relacionados con agua potable y saneamiento básico. Con el igual propósito podrá realizar alianzas estratégicas, asociaciones a riesgo compartido y suscribir cualquier tipo de convenios o contratos de colaboración empresarial, que le permitan el cumplimiento de su objetivo; participar en actividades para el fomento de la innovación, investigación científica y el desarrollo tecnológico, en los campos relacionados con los servicios públicos que constituyen su objeto y suscribir convenios para ofrecer o recibir cooperación técnica, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia; y, en general, todas aquellas actividades que se encuentren dentro de su objeto social o sean necesarias para el cumplimiento de sus fines.” (Artículo 3 Acuerdo 030 de 2009).⁶

El alcance del objeto social ampliado, ha generado una capacidad legal, pero que en la actualidad solo se realiza con respecto a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, atendiendo a 19.200 suscriptores, con una cobertura del 99,5% en su área de influencia que es solamente el Municipio de Pitalito Huila, con un porcentaje de eficiencia del recaudo del 75%, un índice de Agua No contabilizada del 37%, generando unos ingresos promedio anual durante los últimos cinco años de \$8.300 Millones de pesos y unos costos y gastos totales promedio anual de \$7.942 Millones de Pesos, generando pequeños márgenes de rentabilidad que en promedio para el mismo periodo no han superado el 5% sobre el total de ventas.

⁶ Concejo Municipal de Pitalito Huila, Acuerdo 030 de 2.009

Esta realidad de prestación de servicios, es atendida con 30 empleados de planta, de los cuales el 85% pertenece al sindicato de trabajadores de la Entidad, adicionalmente Empitalito atiende el pago de carga pensional, sobre trabajadores que venían vinculados desde antes de la expedición de la Ley 142 de 1.994 (Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia).

Bajo esta situación, y por poseer el carácter de organización pública de orden estatal, es necesario que los órganos de dirección y administración de la Empresa, expresen la intención de realizar los respectivos diagnósticos internos y externos, y posteriormente formular el respectivo plan estratégico, que acerque la Entidad a la realidad sectorial de prestación de los servicios públicos de Agua y Saneamiento en el País, mediante Esquemas de Regionalización, que apunten a obtener economías de escala.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Ante los cambios rápidos y dramáticos en el entorno empresarial, la planeación estratégica, ha suscitado la necesidad de pensar de manera distinta. De acuerdo a esto, los resultados de una investigación realizada por el Prof. Gustavo Quintero de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología – ULACIT (Costa Rica), sobre las prácticas de la planeación estratégica en las empresas medianas del sector manufacturero en Panamá,⁷ analizan las razones del desempeño del sector manufacturero, las cuales fueron debatidas en un taller organizado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), donde participaron gerentes y ejecutivos de empresas, profesores universitarios y funcionarios del gobierno relacionados con la industria manufacturera⁸.

El campo fundamental donde ocurre la competencia es el sector industrial. Así, el desempeño de una empresa es el resultado de dos causas distintas (Porter 1982 y 1987): La estructura del sector industrial donde compete y la posición relativa de la empresa dentro del sector. La estructura del sector está compuesta por las llamadas cinco fuerzas de Porter y el gobierno. Las cinco fuerzas comprenden el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes al sector, la amenaza de productos sustitutos producidos por otros sectores y la rivalidad entre los competidores del sector.⁹

El propósito de la investigación realizada por el Profesor Quintero (1999) fue determinar el nivel de conocimiento de los gerentes de las empresas medianas sobre planeación estratégica, su percepción sobre las bondades de este proceso gerencial, la intensidad de su utilización en las empresas, el impacto de su utilización sobre los resultados de los negocios y la importancia relativa de los diferentes componentes de la planeación estratégica. Siguiendo de cerca el modelo explicado, estos componentes incluyeron: misión, análisis externo, análisis interno, fijación de objetivos, análisis de alternativas estratégicas, planeamiento de la ejecución y control estratégico¹⁰.

Un total de 54 empresas contestaron el cuestionario, considerándose la muestra válida. Cuarenta y cuatro por ciento de las empresas encuestadas tenían más de 75 empleados y el resto tenía un número menor. Las personas que contestaron por la empresa pertenecían al grupo de gerencia, incluyendo en algunos casos al gerente general y, en otros, a gerentes funcionales¹¹.

⁷ JIMENEZ A., Maximiliano E. planeación estratégica en el sector manufacturero: percepciones, utilización y resultados. México: Prentice-Hall, Strategy Management Journal. 2000, p. 380-407.

⁸ *Ibíd.* p. 3.

⁹ *Ibíd.* p. 5.

¹⁰ *Ibíd.* p. 10.

¹¹ *Ibíd.* p. 10.

En cuanto a la utilización de los diferentes componentes de la planeación estratégica, sobresale la utilización del análisis interno (todas las empresas excepto una marcaron seis en esta pregunta; la excepción marcó cinco). La mayoría de los ejercicios de planeación estratégica conocidos en Panamá, a través de entrevistas con ejecutivos de las empresas han sido orientados primordialmente a asuntos internos de las empresas. Otro aspecto llamativo es la baja utilización del postulado de misión. Quizás este resultado se dio porque en el cuestionario se especificó lo que debería contener una misión completa.

En este sentido, la mayoría de los postulados de misión con los que se encuentran en la práctica tienden a carecer de sustancia y son muy similares entre sí. También llama la atención el relativo bajo porcentaje de empresas que realizan un profundo análisis externo. Igual que con la misión, este resultado parece deberse a que en el cuestionario se fue muy preciso en definir lo que debería cubrir un análisis externo. Según el estudio, muchas empresas que hacen planeación estratégica en Panamá dan más importancia a los aspectos internos y realizan análisis externos superficiales. Esto es un error puesto que las oportunidades de negocios están afuera de la empresa y es allí donde se da la competencia por la explotación de tales oportunidades. El diseño interno debe orientarse a explotar las oportunidades mejor que los competidores¹².

De otro lado, un estudio realizado en empresas Mexicanas públicas y privadas, en las cuáles se buscaba identificar los factores que desalientan o impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento; encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa en relación con el nivel de formalidad de la planeación. Este resultado refuerza la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo, y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación para lograr sus objetivos eficientemente. Es posible que la flexibilidad e informalidad puede ser útil en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control¹³.

Los resultados también muestran que las empresas que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado, destaca la necesidad de que los gerentes planeen para desarrollar una visión de futuro que les permita vislumbrar más allá del día a día. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, como la inexistencia de una medida para

¹² *Ibíd.*, p. 11-20.

¹³ ESTRADA, Roberto; GARCIA PEREZ, Domingo y SANCHEZ, Víctor. Barreras para la planeación estratégica: Un estudio empírico en empresas mexicanas. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 6, p. 578.

controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades¹⁴.

Desde otro panorama, la dinámica de la planeación estratégica en Colombia tiene experiencias enriquecedoras en algunas empresas oficiales de servicios públicos. El proceso de planeación de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. se constituye en pilar fundamental para el direccionamiento de la organización dando estructura al pensamiento estratégico y al desarrollo de los planes de largo y corto plazo. Está concebido como una herramienta orientadora que articula las acciones de la organización de manera concertada y participativa¹⁵.

El plan corporativo se empieza a desplegar a través de las Unidades Estratégicas de Negocios, en los planes estratégicos de cada una, hasta llegar a un nivel de planeación individual (PIDD- Planes Individuales de Desempeño y Desarrollo), claramente alineada con los planes estratégicos (Un enfoque de planeación arriba-abajo)¹⁶.

Se tiene formalmente establecido el esquema de seguimiento a la planeación estratégica, que se desarrolla mediante reuniones periódicas del Comité de Gerencia (a nivel corporativo) y de grupos primarios principales (a nivel de las Unidades), donde se presentan, a través de los informes de avance de metas e indicadores, los logros alcanzados, las dificultades y los planes de acción para corregir los problemas y los responsables para adelantar las acciones pertinentes. También se desarrollan reuniones con las mismas características donde se hace una revisión de los objetivos de largo plazo¹⁷.

El Sistema de Control se alinea con las definiciones estratégicas, tanto por el despliegue propio del ejercicio de la planeación corporativa, como por la permanente interacción de la Dirección de Control Interno con la alta dirección de la entidad. En las evaluaciones que lleva a cabo la Dirección de Control Interno se tienen en cuenta las variables que influyen en los resultados esperados¹⁸.

Revisando en otras organizaciones esta herramienta de diagnóstico y direccionamiento, encontramos el plan general estratégico de acueducto y alcantarillado de Bogotá EAAB. Para esta organización, dentro de sus retos organizacionales, orientó sus acciones a cumplir el plan estratégico 2008 - 2012.

Para la elaboración del plan, fue de vital importancia, el trabajo en equipo y por ello se adoptó una metodología participativa, de tal manera que el direccionamiento

¹⁴ Ibíd., p. 587.

¹⁵ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P (2004). Código del buen gobierno Corporativo. Medellín (Antioquia). p. 27-28.

¹⁶ Ibíd.,

¹⁷ Ibíd.,

¹⁸ Ibíd.,

estratégico del acueducto sea el resultado de un proceso de reflexión y construcción colectiva, por todo el equipo gerencial, enriquecido con las experiencias y el conocimiento real de los problemas y soluciones de profesionales y trabajadores de todos los niveles organizacionales.

Referente a la metodología, se tomó como insumo relevante en la estructuración del PLAN GENERAL ESTRATÉGICO “P.I.E”. Conocer los principales lineamientos reflejados en el mapa causa – efecto que visualiza las perspectivas de gestión propuestas con sus principales estrategias y acciones focalizadas hacia el logro de la institucionalidad de la EAAB-ESP.

Como grandes líneas de pensamiento se formularon las perspectivas de gestión: gente, procesos, financiera, ambiental y usuarios. Adicionalmente, se expuso la filosofía P.I.E. definida para cada perspectiva, que en el caso de procesos refleja: prevención-ingeniería y educación.

Como inducción y sensibilización con el equipo gerencial y el grupo consultor, se trabajó un cuestionario de 15 preguntas, las cuales fueron respondidas conjuntamente con sus colaboradores, garantizando así el aporte de más personas en la construcción del plan estratégico.

De otra parte, en los talleres se realizaron actividades de aprendizaje experiencial al aire libre que facilitaron la integración y el compromiso de todos hacia la construcción del plan y el logro de los objetivos comunes. De allí, se propuso unas etapas que estaban determinadas por focalización de la gestión corporativa, validación, versión preliminar, consenso final y aprobación del plan general estratégico, difusión estratégica, gestión del día a día y monitoreo estratégico¹⁹.

Para el caso que nos atañe, y contrastando con la experiencia anterior, Empitalito E.S.P, es una Entidad Pública, prestadora de servicios públicos domiciliarios, descentralizada del orden municipal, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera, que se someten a las disposiciones del derecho privado, según la Ley 142 de 1994.

En este sentido, las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios por ley 142/94 - Resolución CRA 12/96 deben formular Planes de Gestión y Resultados - PGR con metas a corto, mediano y largo plazo. En esta lógica, Empitalito E.S.P cumple con esta norma, no obstante, estos planes están en función de metas de gestión en la prestación de servicios públicos domiciliarios y su alcance es muy inferior al de un plan estratégico, máxime con las particularidades de esta organización, que se dedica a actividades complementarias. Además de su debilidad en la falta de diseño

¹⁹ EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA EAAB. Plan Estratégico Integral. 2008. p. 8, 25, 27, 28.

de indicadores de gestión que permitan medir el impacto de cada una de las acciones.²⁰

En materia de planeación, se debe referenciar obligatoriamente su carácter oficial, por tanto, es obligación de las empresas públicas implementar el Sistema de Gestión de Calidad - SGC y el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Para este caso, está implementado el MECI, siendo una herramienta que apoya el proceso de planeación y realización de diagnósticos, pero se adolece del SGC implementado.

1.3 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la situación actual de los aspectos internos y externos de la empresa Empitalito E.S.P, que permita el diseño de su plan estratégico para el periodo 2013 – 2017, para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización?

1.3.1 Operacionalización del Interrogante de Investigación.

- ¿Cómo influyen las variables del entorno demográfico, ambiental, económico, social, político, jurídico y tecnológico en el accionar institucional de la Empresa?
- ¿Qué incidencia tienen los competidores sobre la materialización del diseño estratégico de la empresa?
- ¿De qué manera se desarrolla la planeación en la organización?
- ¿Cuál es el grado de formalización organizativa de Empitalito E.S.P.?
- ¿Cómo se desarrolla la dinámica del área de gestión de la dirección en la organización?
- ¿Cuál es la situación actual de la dinámica y funcionamiento de las áreas financiera, comercialización, talento humano, técnica operativa y contratación, en la Empresa?
- ¿Cuáles son los elementos fundamentales para el diseño del plan estratégico de la Empresa?

²⁰Ibíd., p. 23.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar el plan estratégico de la empresa Empitalito E.S.P. para el periodo 2.013 – 2.017, que permita definir y fortalecer líneas de acción, para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Caracterizar los aspectos demográfico, ambiental, económico, social, político, jurídico y tecnológico y determinar su impacto sobre la organización.
- Caracterizar el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en el que se desarrolla Empitalito E.S.P..
- Caracterizar el ambiente competitivo de la Empresa y determinar la incidencia de los competidores en el diseño estratégico de la misma.
- Realizar un análisis de Benchmarking Competitivo entre Empitalito y sus principales competidores en el Departamento del Huila.
- Caracterizar a la Empresa Empitalito E.S.P. enmarcada en el contexto sectorial.
- Conocer y valorar el desarrollo de la planeación, organización, dirección y control de la empresa y establecer el nivel de gestión de las áreas de dirección, financiera, comercial, contratación, técnico operativa y talento humano.
- Realizar el análisis estratégico DOFA de la Empresa, fundamentado en el análisis de las variables internas y externas analizadas.
- Determinar las posibles estrategias DOFA y la estrategia competitiva a implementar por parte de la organización, para asegurar su sostenibilidad y crecimiento.
- Proyectar el Direccionamiento Estratégico de Empitalito S.A. E.S.P., a partir de la revisión y ajuste del actual proyecto de empresa de la organización y de la formulación de los objetivos estratégicos de la misma.
- Diseñar planes de acción por áreas de gestión de la empresa, que incluyan el análisis de la situación actual, la formulación de objetivos tácticos de corto plazo y de actividades, al igual que cronogramas y presupuestos.
- Definir los mecanismos de control y los indicadores para monitorear la ejecución y el cumplimiento de los objetivos del plan de acción por áreas de gestión.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Dentro del área de conocimiento de la administración, el tema de la planeación estratégica fue desde sus inicios una clara preocupación para sus teóricos. El contexto en que se desarrolla esta herramienta de planeación se encuentra vinculado en forma indisoluble al desarrollo de las organizaciones, ya que la Administración ha evolucionado en la búsqueda constante de incrementar la productividad²¹

El Plan Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir Empitalito E.S.P. para lograr sus objetivos misionales, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por sus clientes y demás partes interesadas, haciéndose necesario establecer su composición a través de valores éticos, objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción, con sus respectivos indicadores que nos permitan evidenciar su cumplimiento.

No obstante lo anterior, debemos considerar a su vez, que el plan estratégico institucional debe ser flexible permitiendo, dado el caso, revisiones periódicas para ajustado a los cambios ocurridos conforme a la dinámica del entorno, lo cual conlleva al desarrollo de las funciones de la entidad.

Planificar es el elemento fundamental del éxito. Definir una estrategia concreta se plantea como una necesidad. Es imprescindible pero no suficiente; de nada nos sirve sin una adecuada implementación.

Una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios como la que estamos proyectando necesita detectar sus necesidades comunes y modelar sus objetivos y planes de acción a partir de estos intereses compartidos. Y esto requiere un esfuerzo previo: la definición del marco operativo concretado en el plan estratégico.

Este plan de acción tiene como objetivo general el de la mejora de la competitividad de la empresa referente del presente trabajo y su posicionamiento sectorial. Es la razón de ser del mismo. El plan en si mismo se plantea como una herramienta ya del desarrollo cubriendo desde el primer momento de su planteamiento y durante su desarrollo los siguientes objetivos:

- Proporcionar medios de análisis estructurados que nos permitan evaluar nuestra realidad.
- Facilita la visión a medio y largo plazo, periodicidad imprescindible en un proceso de desarrollo de estrategias innovadoras que debemos planificar para un horizonte medio.

²¹Narváez, Luis. (2009). *Óp. Cit. Pág. 3*

- Facilita la implicación de los agentes locales en el proceso
- Es una herramienta de coordinación de agentes y acciones
- Es una herramienta de comunicación

Las ventajas que nos plantea la elaboración de un plan estratégico, en el caso concreto de nuestra realidad nos permitirá además tratar de abordar el futuro de la Empresa en el Sector de Agua y Saneamiento, de cara a la Política Pública de los Planes departamentales de Agua, con realismo y evaluar y corregir los resultados. Es posible que todos los objetivos que resultan de este plan no se alcancen, pero todos son factibles. Es posible que los escenarios se transformen, pero podremos detectar estas modificaciones y ajustar nuestro modelo a los cambios. Nos permite en definitiva, no sólo plantear la estrategia, sino monitorearla y evaluarla correctamente.

1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO.

Las organizaciones como agentes dinamizadores de la sociedad, como insumo y producto final de un intercambio interminable, donde se conjugan toda clase de intereses en su devenir, se constituyen en objeto de análisis trascendental en la dispendiosa tarea de estudiar la importancia del ser humano en sus distintas dimensiones al interior de las mismas.

En este sentido, se debe tener precaución a la hora de abordar el análisis organizacional puesto que una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones.²²

March y Simon, por ejemplo, expresan acerca de la definición de la organización que "el concepto de organización no es fácil y que es mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término".²³ Se denota claramente la dificultad a la hora de definir las organizaciones.

²² Ramió, Carles. (1993). Teoría de la Organización y la Administración Pública. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

²³MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1981), "*Teoría de la Organización*", Barcelona, Ariel. Citado en: Ramió, Carles. Teoría de la Organización y la Administración Pública. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas. 1993. Pág. 7

Para Ramiro Carles, una idea que podría aproximarnos a la comprensión de lo que es una organización sería aquella en la que se considerarán como “unidades sociales con objetivos particulares”²⁴. En el entendido de unidades sociales formadas por seres humanos, en todas sus dimensiones, y la idea de productividad acuñada desde los teóricos clásicos de la administración, como fin último de la organización moderna. Para dicho objetivo, es vital escudriñar en la literatura organizacional y empresarial en búsqueda de elementos que aporten en el análisis desde la óptica teórica e investigativa. (Para un análisis más completo, Véase Ramió: 1993)

Realizando un acercamiento al ejercicio práctico de elaboración de un diseño estratégico, materializado en un plan, es importante definir algunos conceptos referentes a estas técnicas gerenciales.

La planeación estratégica ha sido en la última década muy notoria desde el punto de vista de su cuerpo teórico como de su aceptación, no sólo a nivel de los claustros universitarios, sino por parte de los diversos entes empresariales tanto del sector público como del sector privado, sean estas organizaciones productores de bienes o servicios.²⁵

Para Betancourt, “la dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización, en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta el conjunto de la organización.”²⁶

En esta lógica, este autor, señala: “que las fuerzas competitivas, desde un punto de vista estratégico, son aquellas que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia, son ellas, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores, supone los puntos básicos sobre los que la empresa debe realizar el análisis estructural del sector.”²⁷

En ese mismo sentido, comprender el desarrollo del cuerpo teórico de la planeación estratégica, implica comprender el cambiante entorno al que se enfrenta la organización en el mundo de hoy. Se debe iniciar con una investigación seria y profunda del sector externo, la cual debe basarse en la realidad del mercado de la

²⁴ RAMIÓ, Carles. (1993) *Óp. Cit.*

²⁵ VILLEGAS ORREGO, Fabio. (1995). Gerencia estratégica: “Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica”. Universidad del Valle. *Pág. 1*

²⁶ BETANCOURT, Benjamín. (2009). Análisis sectorial y competitividad. Poemia su casa editorial. Santiago de Cali (Valle del Cauca). *Pág. 23*

²⁷ *Ibíd. Pág. 137*

organización, de su competencia, visionando las oportunidades que el entorno le presenta y tomando en consideración las habilidades y capacidades internas de la organización.²⁸

La gerencia estratégica es un sistema de gestión que permite formular, implementar y evaluar las estrategias de la organización. Al realizar esta función, la gerencia debe comprender que la estrategia que seleccione debe resultar compatible con los recursos disponibles en la organización.²⁹

Varios autores plantean la necesidad de un cuerpo específico que encierre los elementos constitutivos de la estrategia. Por ejemplo, Alfred Chandler, definió la estrategia: “la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas”.³⁰

Por otro lado, Kenneth Andrews, define la estrategia como: “el patrón de objetivos propósitos o metas, planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar, y el tipo de compañía que es o va a ser”.³¹

Así mismo, “la estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva, ventajosa en el entorno socioeconómico, donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión”. Es el concepto que plantea Joan David, Grima Terre y Joaquín Tena Millán.³²

Vista desde otros enfoques, definen la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretenda integrar la administración, la mercadotecnia, la finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el

²⁸ VILLEGAS ORREGO, Fabio. (1995). *Óp., Cit. Pág. 1*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ CHANDLER, Alfred. (1962). Citado en: VILLEGAS ORREGO, Fabio. (1995). Gerencia estratégica: “Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica”. *Pág. 24*

³¹ ANDREWS, Kenneth. (1965-1971). Citado en: DAVID, Fred. (1997). Conceptos de administración estratégica. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall. *Pág. 45*

³² Terre, Grima; David, Joan y Tena Millán, Joaquín. (1984). “Análisis y formulación de estrategia empresarial” Hispano europea S.A. Barcelona (España). Citado en: VILLEGAS ORREGO, Fabio. (1995). Gerencia estratégica: “Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica”. *Pág. 3*

desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.³³

Desde esta perspectiva, Fred David, plantea que: “las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido”³⁴.

MARCO CONCEPTUAL

PLANEACION ESTRATEGICA

Antecedentes de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.³⁵

Formulación de políticas

Consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer. La necesidad de las empresas por integrar sus funciones, cuando comenzaron a crecer después de la Segunda Guerra mundial se hacía cada vez mayor, ya que éstas requerían de procedimientos más formales para lograr coordinar las actividades, tanto dentro como entre las áreas funcionales, permitió el seguimiento del análisis de la formulación de políticas. Sin embargo, este estudio comenzó a resultar inadecuado, porque las organizaciones aumentaban en complejidad así como en tamaño y la magnitud y lo impredecible de su entorno les ocasionaban problemas que dicho análisis no podía resolver.

Estrategia inicial

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recurso necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito.

Esta nueva concepción y practica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

³³ DAVID, Fred. (1997). Conceptos de administración estratégica. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall. Pág. 4

³⁴ *Ibíd.* Pág. 11

³⁵ José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

Definición de la Planeación Estratégica

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos Institucionales.³⁶

ESTRATEGIAS

Definición de Estrategia

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

Evolución del Concepto de Estrategia

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y Presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.³⁷

Naturaleza y Propósito de las Estrategias

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Tipos de Estrategias

Las estrategias no son formulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Porter y el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda.

³⁶ Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

³⁷ Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición, Pág. 37

Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”. Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores.

En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Estrategia de Liderazgo en Costos

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución.

Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Estrategia de enfoque o concentración

Esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas.

Las estrategias de crecimiento son:

Estrategias Integrativas

Estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores. Se divide en dos clases:

- Integración hacia delante: Su objetivo es obtener la propiedad o un mayor control sobre sus distribuidores. Ej.: una empresa que compra una flota de camiones para distribuir sus productos.
- Integración hacia atrás: Lograr un mayor control sobre sus proveedores. Ej.: un supermercado instala su propia granja porcina, para producir la carne que venderá.

Estrategias Intensivas

Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:

- Penetración en el mercado: Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.
- Desarrollo del mercado: La penetración de productos actuales a nuevos mercados. Ej.: un restaurante abre otro similar en otra ciudad.
- Desarrollo de producto: Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual. Ej.: un fabricante de zapatos lanza un nuevo estilo.

Orientación de las Estrategias

Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores orientando las decisiones operativas. Por lo tanto, en cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

Fases del Proceso Estratégico

Este es un proceso que consta de 3 fases principales, las que se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.³⁸

Las fases son las siguientes:

Formulación de las Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos

³⁸ Porter Michael, Ventaja Competitiva, año 1987 México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición
Pág. 28

y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

Ejecución de las Estrategias

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

Evaluación de las Estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes. Para ello es indispensable realizar tres actividades:

- Análisis de factores internos y externos
- Evaluación de estrategias
- Toma de medidas correctivas

Implantación de la Estrategia Formulada

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”. Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia. Se abordan tres puntos:

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

Concepto de Misión y Objetivos de la Empresa

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos.

Objetivos de la empresa: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.³⁹

Búsqueda de Valores

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los de la compañía. Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos.

- Los valores personales del equipo de planeación
- Los valores de la organización como un todo
- La filosofía operativa de la organización
- La cultura de la organización
- Los grupos de interés de la organización

Los valores estratégicos

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de donde se encuentra el ciclo del negocio. Estos son algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles: ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.

Formulación de la Misión

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión. La formulación de la misión sigue después que la búsqueda de valores ha culminado y deben de ser congruentes entre sí a la formulación de la misión. Una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales.⁴⁰

¿Qué funciones desempeña la compañía?

¿Para qué desempeña esa función la compañía?

¿de que manera trata de desempeñar esta función?

¿Por qué existe esta compañía?

³⁹ Leonard Goldtein, año 1999, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197

⁴⁰ Leonard Goldtein, Timothy Noland, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw-Hill, año 1996 1ra. edición, Pág. 167-196; 197-228; 230-266

Que es la misión y porque es importante

¿Qué es la misión? Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

La misión es importante por cuatro razones:

- Sirve para establecer, darle consistencia y claridad al propósito en toda empresa.
- Proporciona un marco de referencia para todas las áreas de la empresa.
- Lograr el compromiso de todos a través de una comunicación clara del origen y concepto del negocio, así como de su organización.

Identificación de valores, visión, misión y estrategias percibidas.

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitadas o inferirlas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito. Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales; lo cual no es fácil, ya que muchas empresas realizan actividades tan variadas y complejas, que es difícil ubicarlos en un campo específico de acción. Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisface estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.⁴¹

Análisis Interno y Externo

Análisis Interno

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

Análisis Externo

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.⁴²

⁴¹ George L. Morrisey , Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, Pág. 21-32

⁴² Walker Stanton-Etzel, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

Formulación de la nueva misión empresarial

Una vez realizada la auditoría interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional.

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a: Clientes, Filosofía, Servicio o producto, Imagen, Innovación, Motivación y Mercados. Cada institución, dependiendo de su propia realidad, podrá suprimir o agregar los elementos que consideren convenientes.

Determinación de Objetivos

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad y Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz
- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación y participación

Formulación de las Estrategias⁴³

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera mas especifica el éxito, en el contexto del (los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

Asignación de Recursos

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales.

Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros

⁴³ Planeación Estratégica, www.cocora.uwqurdio.edu.com, México

- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales.
- Realizar inventarios por unidad.
- Requerir necesidad por unidad de trabajo.
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos.

Quienes deben ser los pensadores estratégicos.

El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa.

La responsabilidad final para la elaboración y la puesta en práctica de los planes estratégicos de la organización reside totalmente en su director general o en el asignado para tomar las decisiones importantes en la misma y en el equipo de alta administración, este abarca a los jefes de los departamentos principales, y uno o dos consejeros de personal que dirija el proceso de planeación.

Eficiencia Administrativa

Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y de la organización.

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos. La eficiencia administrativa, en resumen, es el cumplimiento de objetivos con la menor cantidad de recursos creando superávit, esto es conseguir una relación favorable de productos insumo en un período específico y con la debida consideración a la calidad.

Optimización de Recursos.

La optimización de los recursos comienza desde la elaboración de un plan de producción, ya que es una herramienta importante de la planificación, la coordinación y el control, en éste se detallan las necesidades de mano de obra, materia prima y las actividades de servicio de la fábrica. Es ineficiente y costoso mantener grandes inventarios de existencias, por eso es necesario todo tipo de controles de inventario a través de estos procedimientos.⁴⁴

⁴⁴ Carlos Rivas y otros, Modelo Optimización de Recursos, Médico Hospitalario, año 1999.

Calidad de Servicio.

La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando, ahora los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de herramientas técnicas y capacitaciones. El servicio de calidad lo define el cliente ya que la única preocupación real del cliente es satisfacer sus propias necesidades. Prestar un servicio de calidad.

1.7. MARCO LEGAL

1.7.1 Del Nivel General. El Marco Jurídico que rige a La Empresa de Servicios Públicos de Pitalito - Empitalito E.S.P., está compuesto por las siguientes normas:

- Constitución Política de Colombia de 1991
- Ley 142 de 1994 que establece el régimen de las Empresas de Servicios Públicos.
- Ley 689 de 2001 Modifica parcialmente la Ley 142/94, establece el Sistema Único de Información SUI.
- Ley 042 de 1993 (enero 26): Ley sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.
- Ley 087 de 1993 (noviembre 29): Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.
- Ley 734 de 2002: Por el cual se establece el Código Único Disciplinario para los servidores públicos.
- Ley 489 de 1998: Disposiciones sobre la administración Pública.

1.7.2 Del Nivel Particular. Tiene que ver con los actos públicos u oficiales de creación y de modificación Estatutaria de Empitalito E.S.P., ya descritos en el planteamiento del problema.

1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Categoría de análisis	Variables	Tipo	Recolección de Información
Aspectos externos	Demográficos	Independiente	Revisión y análisis de fuentes documentales
	Económicos		
	Sociales		
	Jurídicos		
	Políticos		
	Competencia		
Aspectos internos	Dirección y Planeación	Dependiente	- Revisión y análisis de fuentes documentales - Entrevista con personal directivo
	Financiera		
	Comercialización		
	Técnica Operativa		
	Talento humano		

Fuente: Grupo Investigador

1.9 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa, según Fernández, Pértregas y otros: “(...) trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, evita la cuantificación”.⁴⁵

En este mismo sentido, González y Hernández, sostienen que: “La investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables”.⁴⁶

Y agregan que: “(...) bajo el paradigma cualitativo se pone énfasis en la investigación documental y se le otorga un gran peso específico a la observación en el trabajo de campo...”⁴⁷ En otras palabras, es aquella centrada en la fenomenología y la comprensión de una realidad dinámica y no generalizable.

Para el caso particular, se pretende recolectar los datos referentes al diagnóstico empresarial de la empresa Empitalito E.S.P., los cuales reposan en los registros y archivos de la empresa, y en los registros organizacionales que posea cada una de las áreas funcionales.

De acuerdo a la naturaleza intrínseca de este estudio cualitativo, se ha planteado la relación de dos categorías de análisis: Aspectos internos y externos. Dentro de los aspectos externos se encuentran las siguientes variables: aspectos demográficos, económicos, sociales, jurídicos, políticos y de competencia. En el caso de los aspectos internos se encuentran las variables de planeación y dirección, finanzas, comercialización, talento humano y operación y mantenimiento. En este orden de ideas, lo que se plantea es una investigación con enfoque cualitativo, donde se asociarán los dos aspectos anteriormente mencionados. En este orden de ideas, lo que se plantea es una investigación con enfoque cualitativo, donde se asociarán los dos aspectos anteriormente mencionados.

⁴⁵ Fernández, Pita; Pértegas Díaz, S. et. al. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña (España). Pág. 3

⁴⁶ Piñango, Silvia. (2008). *Investigación educativa*. Carabobo (Venezuela). Universidad Nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional. Pág. 6

⁴⁷ *Ibíd.*

1.10 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta tendrá un alcance descriptivo con base en la relación existente entre las unidades de análisis, que hacen referencia a elementos que guardan relación directa con el ambiente interno por un lado, y aquellas que están direccionadas hacia las situaciones externas de Empitalito E.S.P. Es importante resaltar, que el alcance descriptivo le proporciona parcialmente un valor explicativo a la investigación. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta alguna información explicativa.

Finalmente, según Dankhe (1986)⁴⁸, *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.”*⁴⁹

En otras palabras, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Por otro lado, es válido expresar la importancia de realizar un análisis rápido de la cultura organizacional de Empitalito E.S.P., para determinar cómo influye este aspecto en el desarrollo del cambio organizacional para la empresa.

1.11 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se puede definir como una investigación no experimental, por tanto, no tiene el control ni ejerce influencia sobre la variable independiente.

El diseño no experimental se define como investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, tal como lo anota Kerlinger, *“En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos”*.⁵⁰

Dentro de los diseños no experimentales, se encuentran tomando en cuenta el tiempo y el momento en que se recolectan los datos, el diseño transversal y el longitudinal. Para este caso, se utilizará el diseño longitudinal, donde se recolectan

⁴⁸Citado en: Hernández S., R., Fernández, C. Y Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

⁴⁹*Ibíd.*

⁵⁰Kerlinger, F y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill. Pág.420. En: <<http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/chimal_r_d/capitulo4.pdf>>.

datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

1.12 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.12.1 Primarias. En estas se encontrará la información directa con relación al objeto de estudio, para ello se acudirá a información correspondiente desde cada una de las áreas funcionales de la Empresa Empitalito E.S.P., adicionalmente se tendrán como fuente primaria los datos suministrados por el cuerpo directivo dada las herramientas que se vayan a emplear, de acuerdo a la información requerida.

1.12.2 Secundarias. Se utilizarán estudios investigativos similares, así como también datos e información estadística que guarde relación con las variables externas de la organización.

1.13 INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Unidad fundamental de Análisis:** La unidad fundamental de análisis está determinada por las áreas funcionales de Empitalito E.S.P.; sin embargo, la información requerida estará acorde con las variables previamente determinadas.
- **Recolección de Información:** La información se recolectará en lo correspondiente a los datos suministrados por cada una de las áreas mediante la revisión y análisis de fuentes documentales y archivos. Además de los ejercicios prácticos que se establezcan junto con la dirección de la empresa.

2. BREVE RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO EN COLOMBIA

La configuración del Estado Colombiano en un Estado de bienestar, productor y prestador de servicios⁵¹, se vio reflejado en una expansión institucional, lo que redundó, a la vez, en la operación de este en algunos monopolios, en especial, en aquellos conocidos como monopolios naturales.

Como resultado, el Estado asumió ciertos asuntos que inicialmente no fueron del interés del sector privado. Dichas actividades, en el caso de los servicios públicos, fueron catalogadas como “consumos colectivos” que no generaron mayor expectativas en la inversión privada.

No obstante, en las inmediaciones de la década de 1970, se presentó un cambio en el papel desempeñado por el Estado. Los procesos de regulación y financiación de la producción pasaron al dominio del sector privado, dando lugar a un marco competitivo de mercado abierto. De esta manera, los servicios públicos pasaron de ser vistos como “consumos colectivos” a ser concebidos como “mercancías”, lo que significó que el Estado se transformó en garante y regulador del acceso en términos de mercado.

2.1 PRIMERAS INTERVENCIONES ESTATALES EN EL SECTOR DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

La ley 65 de 1936 constituye la primera iniciativa de intervención nacional en el dominio de agua potable mediante el establecimiento de modalidades de cooperación interestatal para la solución de las necesidades municipales relacionadas con el abastecimiento de agua potable. Poco tiempo después, mediante la Ley 107 de 1938 reprodujo este mismo esquema para el caso de los alcantarillados.

A continuación, en 1940, se dictó el decreto 503 que le dio vida al Fondo de Fomento Municipal, con el objetivo de aportar a los municipios para la financiación de infraestructura de acueducto y alcantarillado. A pesar del fracaso de esta entidad en lo correspondiente al aumento de recursos para estas actividades, la creación del Fondo de Fomento Municipal se constituyó en un hito. Posteriormente, esta entidad sufrió una reestructuración para subsanar los aspectos decientes mencionados.

En 1950, se adoptó un esquema centralizado y se creó el Instituto de Fomento Municipal (INSFOPAL). Este asumió las funciones del Fondo de Fomento Municipal

⁵¹ JESSOP. B. Crisis del Estado de Bienestar. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, 1999.

pero con nuevos recursos y con funciones como: financiar, planificar, diseñar, construir, operar, mantener y administrar los servicios en los municipios.⁵²

A partir de allí, en forma simultánea, se va consolidando la autonomía institucional y financiera de los grandes municipios y ciudades para la prestación de los servicios domiciliarios y se materializa en la progresiva constitución de Empresas Públicas Municipales.

A través del INSFOPAL se crearon las Sociedades de Acueductos y Alcantarillados (ACUAS), entidades departamentales, conformadas con la participación del departamento, los municipios e INSFOPAL. Estas empresas se encargarían de administrar y conservar los acueductos y alcantarillados de las poblaciones afiliadas, canalizando la inversión del Estado en ese renglón de la salud pública. En 1976, dando continuidad al cambio en la política sectorial del gobierno, las ACUAS se transformaron en EMPOS, organismos ejecutores de carácter regional o municipal, cuya sigla significó Empresas de Obras Sanitarias⁵³.

Las ACUAS y las EMPOS eran las encargadas de la financiación, planificación, desarrollo y administración de los servicios públicos en la mayoría de los municipios.

Finalmente, la expedición del Decreto 77 de 1987, a través del cual se ordenó la liquidación del INSFOPAL, determinó la reforma administrativa del Estado que se profundizó en el sector.

A partir de 1990, un nuevo enfoque se enraíza en la Constitución de 1991, dando paso a estructuras de mercado con participación de capitales privados en un ambiente de competencia, asumiendo el Estado un papel activo en la regulación y vigilancia. Se abre el camino para la prestación de los servicios por parte de agentes no estatales. Este proceso de apertura fue consagrado posteriormente por la ley 142 de 1994, la cual redefinió el esquema institucional, promovió el ingreso de nuevos actores a la prestación de servicios y registró cambios importantes en términos de cobertura, tarifas y calidad.

De acuerdo con análisis realizados, las reformas introducidas han permitido que el sector sea atendido hoy en día por una proporción importante de operadores especializados, lo que se traduce en mayores coberturas y en mejor calidad.⁵⁴

⁵² CUERVO G, Luís Mauricio. La historia del sector de acueductos y alcantarillados en Colombia, de la Ley 65 de 1936 al plan de ajuste sectorial. Serie informes de investigación 4. Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP. Bogotá: 1991.

⁵³ Bajo este contexto surgirá Empohuila, Empresa de Obras Sanitarias del Huila.

⁵⁴ DOMINGUEZ TORRES, Carolina y URIBE BOTERO, Eduardo. Evolución del servicio de acueducto y alcantarillado durante la última década. Documentos CEDE. Universidad de Los Andes. 2005. p.66.

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo que se desarrolla a continuación se enmarca en todos los aspectos del entorno de la Empresa Empitalito E.S.P., haciendo énfasis en las características, demográficas, físicas, políticas, socioeconómicas, ambientales, legales y culturales del Departamento del Huila y del Municipio de Pitalito, donde opera la Empresa.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN

A continuación se describen los aspectos fundamentales que caracterizan al Departamento del Huila y al Municipio de Pitalito, igualmente el enfoque socio económico e infraestructura física.

3.1.1 Aspectos Fundamentales del Departamento.

3.1.1.1. Localización Geográfica y División Administrativa. Es esencial conocer el sitio pertinente a la jurisdiccionalidad administrativa, financiera y operativa de la empresa, pues es el factor de residencialidad, prestación del servicio u operacionalidad, comercialización de insumos o relaciones con proveedores, que pueden venir de otros departamentos, pero es éste el sitio de la actividad comercial, localización de otros oferentes o relaciones de competencia, etc.

3.1.1.1.1 Departamento del Huila. (Ver figura 2.)

Figura 1. Visualización geográfica del Departamento del Huila, dentro del territorio de la República de Colombia



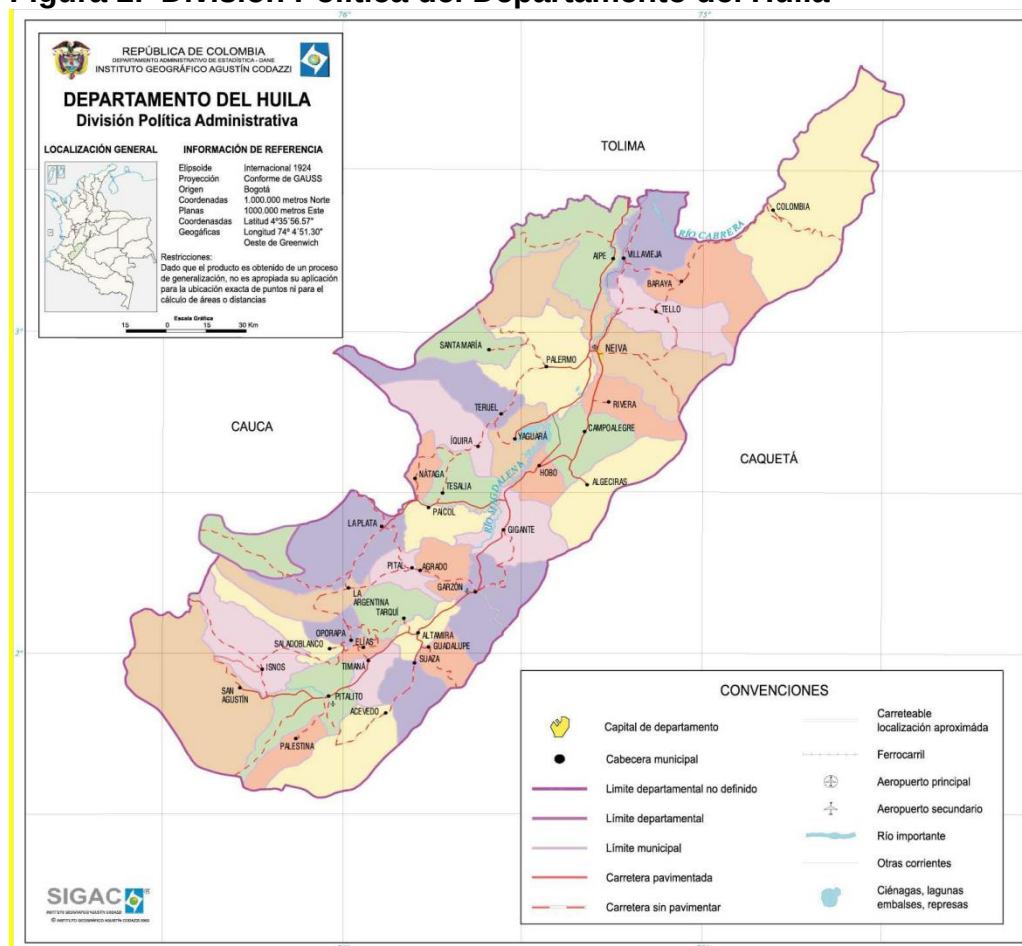
Fuente: Grupo Investigador

El Departamento del Huila cuenta con 37 municipios: Neiva -ciudad capital-, Acevedo, Agrado, Aipe, Algeciras, Altamira, Baraya, Campoalegre, Colombia, Elías, Garzón, Gigante, Guadalupe, Hobo, Iquira, Isnos, La Argentina, La Plata, Nátaga, Oporapa, Paicol, Palermo, Palestina, Pital, Pitalito, Rivera, Saladoblanco, San Agustín, Santa María, Suaza, Tarqui, Tello, Teruel, Tesalia, Timaná, Villavieja y Yaguará (Ver figura 4.).

Respecto a su ubicación geográfica, el departamento del Huila se encuentra situado en la parte sur de la región andina, localizado entre los 01° 33' 08" y 03° 47' 32" de latitud norte y los 74° 28' 34" y 76° 36' 47" de longitud oeste; hace parte de la cuenca alta del río Magdalena, el que nace en el Macizo Colombiano, lugar donde tiene origen la bifurcación de las cordilleras Central y Oriental.

La Extensión del Departamento del Huila es de 19.890 km² correspondiente al 1,7% del territorio del país.

Figura 2. División Política del Departamento del Huila

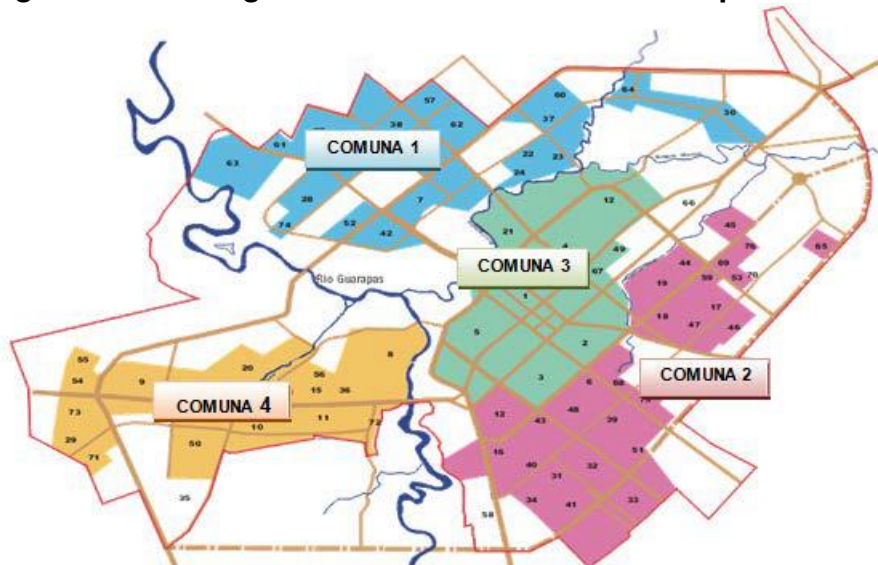


Fuente: Anuario Estadístico del Departamento del Huila

El Departamento del Huila limita por el norte con los departamentos del Tolima y Cundinamarca, por el oriente con Meta y Caquetá, por el sur con Caquetá y Cauca y por el occidente con Cauca y Tolima.

3.1.1.1.2 Municipio de Pitalito.

Figura 3. Plano general zona urbana del Municipio de Pitalito



Fuente: Planeación Municipal de Pitalito

Pitalito, puerta de entrada de la región Sur colombiana, se encuentra enclavado en las estribaciones del macizo Colombiano, sobre la margen derecha del río Magdalena, se localiza a los 01° 52' 03" de latitud norte y 76° 03' 23" de longitud oeste, a una altura promedio de 1.300 m.s.n.m., situación geográfica que permite calificar su clima como “templado” con registro de temperatura promedio de 18°C a 21°C. Dista de Neiva 188 km por vía pavimentada, tiene una extensión de 666 km² y limita al norte con los municipios de Timaná, Elías y Saladoblanco; al sur con el municipio de Palestina y los departamentos de Caquetá y Cauca; al oriente con el municipio de Acevedo, y al occidente con los municipios de San Agustín y San José de Isnos.

3.1.2 Aspectos Poblacionales.⁵⁵

3.1.2.1 Departamento del Huila. Según el Censo de 2005, el Departamento del Huila cuenta con una población total de 1.011.418, de los cuales el 59.5% (601.429) están localizados en la cabecera y el restante 40.5% (409.989) en la zona rural.

⁵⁵ DANE. Datos poblacionales Abril 2006.

La población, en su mayoría mestiza, tiene su origen principalmente en la mezcla entre los indígenas que habitaban la región y los colonos españoles. En el departamento se encuentran los resguardos que se localizan en las siguientes etnias: Nasa-Páez, Gambianos-Páez; Yanaconas; Toma-Paéz, Pijaos, ubicados en 10 municipios. También existen comunidades indígenas reconocidas sin resguardos, ubicadas en los municipios de: Santa María, San Agustín, Timaná, entre otros. Existen 11.544 afrodescendientes aproximadamente.

3.1.2.2 Municipio de Pitalito⁵⁶. Las proyecciones municipales según el DANE, reporta para el año 2012 una población estimada para el municipio de Pitalito de 118.677 habitantes, lo que representando en estos últimos cuatro años (2008-2011), un porcentaje de 10,6% de población respecto al Departamento en General.

La población del municipio está distribuida para el año 2012 en la cabecera 70,493 habitantes, que corresponde a 59.4% y el restante 48,184 en la zona rural en una proporción de 40,6%, estando en Bruselas la mayor parte de la población de esta área. La proporción de hombres en el periodo de 1985 a 1990 fue más representativa encontrándose por encima del 50%. A partir de 1995, esta representatividad aumento a las mujeres en un 51%, actualmente la población se encuentra distribuida equitativamente en ambos sexos, proyección que se sostiene hasta el 2020.

3.1.3 Enfoque Socio Económico⁵⁷

3.1.3.1 Indicadores de Calidad de Vida

3.1.3.1.1 Departamento del Huila. La pobreza es considerada como la negación de oportunidades y opciones fundamentales que disponen las personas para conseguir el desarrollo humano sostenible. La condición de pobreza en que vive una persona o familia, se manifiesta en la incapacidad para alcanzar los logros básicos de la vida humana de una manera libre. A nivel mundial, la ONU ha promovido la medición de la pobreza a través de un indicador que señala un nivel mínimo de ingresos, por debajo del cual se considera que las personas son pobres. Si el ingreso personal o familiar es menor de dos (2) dólares diarios (PPA2) se considera que hay pobreza; si el ingreso diario es menor de un (1) dólar se cataloga como en extrema pobreza, sin embargo la medición depende de un umbral llamado la línea de pobreza solo a nivel de país, debido a que las encuestas de hogares no logran un nivel de desagregación con un nivel aceptable de confiabilidad. Para salvar este problema de medición se adoptaron los indicadores que permiten medir la pobreza con desagregación municipal; dichos indicadores son el índice de

⁵⁶ Acuerdo Municipal No. 024 de 2.012, por medio del cual se adopta el plan de desarrollo municipal de Pitalito - Huila "Todos en Acción" para la vigencia 2012-2015

⁵⁷ Ibíd., p.17.

necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el índice de Calidad de Vida (ICV) y el Índice de desarrollo Humano (IDH), que han servido como herramientas útiles para el diseño de políticas públicas.

3.1.3.1.2 Municipio de Pitalito. El Índice de Calidad de Vida (ICV) de la población caracterizada por Red Unidos en el municipio de Pitalito se encuentra en 59.8, puntaje que está por debajo del departamento del Huila que se ubica en 60 y del total de la población vinculada en el país a esta estrategia que está en 60.8 puntos. Contrario a esto ocurre con las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en el municipio de Pitalito ya que está en 2.0 puntos, en el departamento del Huila en 2.1 y en el país en 2.0.

La estrategia Red Unidos trabaja en 45 logros agrupados en nueve dimensiones que son: identificación, salud, educación y capacitación, nutrición, habitabilidad, dinámica familiar, bancarización y ahorro y finalmente en acceso a la justicia. El avance de estas dimensiones en el municipio de Pitalito desde el año 2009 hasta el año 2012 es en promedio del 6%, siendo la de mayor crecimiento la dimensión de nutrición y las de menor crecimiento la de identificación y educación y capacitación.

3.1.4 Índice de Desarrollo Humano.⁵⁸

3.1.4.1 Departamento del Huila y Pitalito. El índice de Desarrollo Humano, (IDH) es una medida que el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) calcula desde 1990 y permite medir y legitimar de manera multidimensional el desarrollo. El indicador comprende tres dimensiones: un ingreso suficiente, que aproxima a la cantidad y diversidad de los bienes y servicios valorados económicamente en un país determinado; una vida larga y saludable, expresada a través de la esperanza de vida y el acceso a la educación. La evolución del IDH en el País en los últimos años ha sido lenta y discontinua. A partir de 1990 se presentó un avance en la esperanza de vida, que se ha visto contrarrestado por el incremento de homicidios generados por la violencia. Han sido importantes los logros en los niveles de cobertura educativa; sin embargo, el bajo crecimiento económico de finales de los noventa afectó el PIB Per cápita.

En 1990, el país tuvo un nivel de desarrollo medio, entre 1990-2003 el IDH aumentó en 0,07 puntos, dicho incremento es explicado por el PIB per-cápita, por logros educativos y por el aumento en la esperanza de vida; entre 1997-1999, hubo una caída jalonada por el comportamiento del ingreso y por el logro educativo; ambas variables son el reflejo de la crisis económica de finales de la década. Entre el 2000-2003 se observó una recuperación de 3% explicada por el desempeño del producto y la educación en los últimos años (61% y 25% respectivamente). Para el periodo

⁵⁸ Op. cit., p.31.

2004-2005, se registró una disminución del 1% en el índice, pasando de 0,79 a 0,78; sin embargo, la tendencia observada permite esperar incrementos en los niveles de IDH, hasta alcanzar niveles de 0.90 en 2015.

La tendencia en el Huila es similar a la nacional, el IDH se ha venido incrementando paulatinamente, pasando de 0,74 en el año 2000 a 0,77 en el 2006; si la tendencia continúa, en el año 2009 el departamento del Huila alcanzó un alto nivel de IDH del a 0,80, incluso si los esfuerzos se enfocan adecuadamente y logran contrarrestar las necesidades más apremiantes de la comunidad, en el 2015 se estima que el Huila se ubicará en un rango de IDH de 0,86.

3.1.5 Desempleo.

3.1.5.1 Departamento del Huila. Según el DANE (a diciembre/2012), En 2012, Huila presentó una tasa global de participación de 65,2%, la tasa de ocupación fue 58,9% y la tasa de desempleo fue 9,7%, aumentando 1,8 puntos porcentuales con respecto a la registrada en 2011 (7,9%).

3.1.5.2 Municipio de Pitalito. Pitalito se ha mantenido desde hace muchos años con tasas de desempleo superiores a la media nacional (9,8%) en lo corrido de año el 2011 según DANE el Huila se ubica con una tasa de desempleo 11,2% el cual se convierte en nuestro punto de referencia para reflexionar respecto a las decisiones que sobre los sectores productivos, incluyendo el sistema educativo, debemos tomar en el municipio.

3.1.6 Vivienda.⁵⁹

3.1.6.1 Departamento del Huila. El Departamento del Huila según censo DANE 2005 presentaba un déficit habitacional de 99.382 viviendas (35.190 urbanas y 64.192 rurales) correspondiente al 39,84%. Durante el período de 2004 al 2011, mediante asignación de subsidios se le dio solución a 55.441 viviendas; de las cuales durante el período 2008-2011 se construyeron 8.143 viviendas (6.042 urbanas y 2.101 rurales) y se ejecutaron 7.724 mejoramientos, quedando un déficit habitacional de 43.940 viviendas, correspondiente al 17,61%.

3.1.6.2 Municipio de Pitalito. De acuerdo a la información suministrada por el Sistema de Información Regional SIR-2008, el total de viviendas en el municipio de Pitalito es de 25.020, distribuidos así: en el área urbana 15.497 y en la zona rural 9.523. Sobre el particular, se establece que el municipio presenta un déficit habitacional (déficit cuantitativo) de 5.898 viviendas (3.780 en el área urbana y 2.118 en el sector rural), que corresponden al 24% y un déficit cualitativo de 5.736 hogares

⁵⁹ Plan de Desarrollo Departamental del Huila 2.012-2015 “Haciendo el Cambio”.

(1.363 en el área urbana y 4.373 en el área rural), lo que corresponde a un 23%. Estos indicadores demuestran que el déficit cuantitativo es mayor en la zona urbana y el déficit cualitativo es preponderantemente mayor en la zona rural, por lo cual, la atención a este tipo de deficiencias es particularmente diferente en cada tipo de área.

De otra parte, el 5.45% de las viviendas localizadas en la zona urbana y el 17.48% de las viviendas ubicadas en la zona rural, presentan problemas de debilidad en sus estructuras y materiales de construcción, carencia de servicios públicos básicos y los pisos, paredes, cocinas y techos, están en condiciones de deterioro. A su vez, se puede observar que el 91.2% de las viviendas son casas, el 4.1% son apartamentos y el 3.9% corresponde a cuarto u otro de tipo de vivienda.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL⁶⁰

Se entiende por “Entorno” el medio externo de la empresa, es decir, todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El entorno está formado por un conjunto de elementos o factores, y estos son de dos tipos: Factores comunes a todas las empresas de una sociedad dada y en un país determinado, forman el entorno general de las empresas. Factores singulares para un conjunto de empresas de un determinado sector de actividad, forman el entorno específico de la empresa.

El entorno específico, está formado por el conjunto de elementos, más la propia empresa que se relacionan por la razón de su actividad. Estos son proveedores, clientes, competidores. Forma parte de la propia definición de empresa, porque es un sistema abierto e implica que se interrelacione con su entorno. Se relaciona de dos maneras:

- Recibe unas entradas, *inputs*, que proceden del entorno.
- Tiene unas salidas, *outputs*, que van a parar al entorno.

El entorno externo afecta directamente a la empresa; sus características y sus cambios la afectan de dos maneras: Amenazas: son impactos negativos para la empresa, o fuerzas que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa. Oportunidades, impactos positivos para la empresa o fuerzas para mejorar los resultados.

En la ejecución del presente estudio, esas características y cambios se presentarán dentro de cada una de las dimensiones del entorno y se calificarán en las tablas pertinentes, identificando Amenazas Mayores y Menores y Oportunidades Mayores y Menores.

⁶⁰ BETANCOURT, G. Benjamin. Análisis Sectorial y Competitividad. Santiago de Cali: Poemia, 2009.

Los factores, ámbitos o dimensiones del entorno externo, tendrán que ver con la identificación precisa señalada en el párrafo anterior, teniendo en cuenta el análisis de sus características geofísicas, internacionales, económicas, legales o jurídicas, políticas, tecnológicas, sociales, etc.

3.2.1 Entorno Geofísico.

3.2.1.1 Cobertura. Como su nombre lo indica, el entorno geofísico tiene que ver con la descripción geológica del medio físico, constituido por el Territorio del Departamento del Huila, su clima, aspectos sismológicos, que podrían predeterminar posibles comportamientos geofísicos que afecten de manera integral el Medio ambiente, los ecosistemas, del Territorio del Departamento del Huila y su clima, de tal manera que incidan en la disponibilidad y calidad de las diversas fuentes de agua del Territorio del Departamento del Huila.

3.2.1.2 Ecosistemas del Departamento⁶¹. El Departamento tiene una extensión de 662.574 Has, de ecosistemas estratégicos, donde se destacan ecosistemas de los páramos húmedos ubicados en los Parque Naturales Nacionales Nevado del Huila, Puracé y Sumapaz, los bosques bajo densos presentes en las estribaciones de las Cordilleras Oriental y Central unidos por el Corredor PNN Guacharos – PNN Puracé, y los bosques medio denso andinos y alto andinos de roble localizados en las estribaciones de la cordillera oriental y central en la jurisdicción de los municipios de Suaza, Garzón, Algeciras, Colombia, La Argentina, Oporapa y La Plata. Se identifican en el departamento tres corredores de conservación: Corredor del Valle Alto del río Magdalena asociado a las áreas de bosque seco tropical, la Eco región de La Tatacoa, el Corredor del Macizo Colombiano y Corredor Trasandino Amazónico. Sobre ellos se localizan importantes áreas naturales como, los 5 Parques Nacionales, los Parques Naturales Regionales Cerro Páramo Miraflores y Serranía de Minas y las áreas naturales Cerro Banderas Ojo Blanco y Siberia.

3.2.1.3 Recurso Agua. Se han identificado 40 subcuencas hidrográficas y un total de 535 áreas de cuenca debidamente delimitadas y codificadas, incluyendo el cauce del río Magdalena y el Embalse de Betania y 146 pequeños afluentes directos del Magdalena. Según la priorización de las cuencas las 10 primeras ordenadas de mayor a menor importancia, son: Río Ceibas, quebrada Garzón, río Yaguará, río Suaza, quebrada Majo, río Guarapas, río Cabrera, río Frío (Rivera), río Neiva y río Páez. Se inició el proceso de formulación de los Planes de Ordenamiento y Manejo de las Cuencas Hidrográficas (POMCH) del río Las Ceibas (Neiva) y Guarapas (con énfasis en la cuenca del río Guachicos).

Las cuencas hidrográficas que presentan mayor déficit hídrico debido a la afectación del recurso bosque y la pérdida de cobertura forestal protectora se localizan en las

⁶¹ Departamento Administrativo de Planeación, Departamento del Huila: Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015.

subregiones centro y norte del Huila, que incluyen a municipios con alta densidad poblacional y/o donde se desarrollan las principales actividades agrícolas bajo riego (Neiva, Campoalegre, Hobo, Rivera, Yaguará, Palermo, Tello, Villavieja, Gigante y Garzón). La ampliación del área cultivada, así como la consolidación de cultivos como tabaco, fríjol, tomate de mesa y frutales, ha representado una mayor presión sobre el bosque, por la utilización de tutores y emparrado y una mayor demanda de recurso hídrico para el riego de los mismos. En lo concerniente a agua potable y saneamiento, la cobertura de saneamiento básico rural es del 60 %, sin embargo la calidad del agua sigue siendo deficitaria en la mayoría de los sistemas pequeños y medianos, principalmente en zonas rurales y urbanas marginales.

En relación al sector de agua potable y saneamiento básico, se tiene que el estado del Sector según Indicadores de Cobertura Nominal del Servicio, los que hacen referencia a la posibilidad de acceder a los servicios, sin tener en cuenta la continuidad, cantidad y calidad se encuentran de la siguiente forma:

3.2.1.4 Clima.

3.2.1.4.1 Departamento del Huila. El clima del Huila es muy diverso, la temperatura varía de acuerdo con la altitud y el relieve de cada lugar, alterada por los vientos y las lluvias. Los períodos de lluvia son en los meses de abril, mayo, y de octubre a diciembre; el resto del año se considera como época seca, aun cuando se presentan lluvias esporádicas. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos cálido (5.537 km²), templado (7.731 km²), frío (5.307 km²) y el piso bioclimático páramo (1.356 km²).

3.2.1.4.2 Municipio de Pitalito⁶². Aunque el río Magdalena recorre el municipio de sur a norte, el eje del sistema hidrográfico de Pitalito lo constituye el río Guarapas. Al río Guarapas rinden sus aguas importantes quebradas como Quebradota, Agua Blanca, Cusumbe, La Palma, La Unión, La Pita, Charguayaco, Manitas, Pital, Tabacal, Solarte y Cálamo, con sus afluentes Guadual y Regueros”. El sistema hidrográfico de Pitalito es la base fundamental para la explotación agrícola, pecuaria y de especies menores en el municipio, gracias a sus abundantes reservas y la presencia permanente de la precipitación permiten un gran desarrollo de estos sectores. Las fuentes de abastecimiento de agua para la ciudad de Pitalito, en la actualidad, son dos: el sistema del río Guachicos y el sistema de la quebrada Macal o Santa Rita.

El territorio del municipio es montañoso, pero también tiene sectores planos como los valles de los ríos Guachicos y Guarapas y las tierras aledañas al río Magdalena. Se destacan también los filos de Chillurco y Las Letras, el cerro de El Limón, el Alto de Ingali y las Cruces.

⁶² *Ibíd* 53

Cuadro 2. Análisis del entorno geofísico

ANÁLISIS ENTORNO GEOFÍSICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. Ecosistemas del Departamento. (Descripción 3.1.2)	O				X
2. Alta disponibilidad de recursos hídricos	O				X
3. Diversidad de pisos térmicos y suelos	A	X			
4. Predominante Vocación agrícola, minera, ganadera y piscícola	A	X			
5 Suficiente infraestructura de comunicaciones y sistemas de información	O				X
6. Deficiente nivel de potabilización del agua en los sectores urbano y rural	A	X			

A= Amenaza

O= Oportunidad

AM=Amenaza Mayor

am=Amenaza menor

om=Oportunidad menor

OM=Oportunidad Mayor

Fuente: Grupo investigador

A continuación se hace un análisis de cada una de las variables identificadas en el Cuadro No.3.

3.2.1.5 Descripción de Oportunidades y Amenazas Geofísicas.

Ecosistemas del Departamento. Se considera una OM = Oportunidad Mayor, 662.574 Has. del Departamento del Huila, de ecosistemas estratégicos donde se destacan ecosistemas de los páramos húmedos ubicados en los Parque Naturales Nacionales Nevado del Huila, Puracé y Sumapaz, los bosques bajo densos presentes en las estribaciones de las Cordilleras Oriental y Central unidos por el Corredor PNN Guacharos – PNN Puracé, y los bosques medio denso andinos y alto andinos de roble localizados en las estribaciones de la cordillera oriental y central en la jurisdicción de los municipios de Suaza, Garzón, Algeciras, Colombia, La Argentina, Oporapa y La Plata y tres corredores de conservación (Descripción ítem 3.1.2).

Disponibilidad de recursos hídricos. Se considera una OM = Oportunidad Mayor, 40 sub cuencas hidrográficas y un total de 535 áreas de cuenca debidamente delimitadas y codificadas, incluyendo el cauce del río Magdalena y el Embalse de Betania y 146 pequeños afluentes directos.

Diversidad de pisos térmicos y suelos. Se considera una am = Amenaza menor, afectan negativamente el recurso disponibilidad de agua de manera leve, al incidir poco en la variabilidad de climas.

Predominante vocación agrícola, minera, ganadera y piscícola. Se considera una AM = Amenaza Mayor, toda vez que el Campesino Huilense carece de una capacitación integral en el manejo y uso de suelos y del recurso agua. Una capacitación pertinente y reforestación de laderas terminaría esa amenaza O al menos la disminuiría = am.

Suficiente infraestructura de comunicaciones y sistemas de información. Se considera una OM = Oportunidad Mayor, cualquier anomalía que se presente en el uso disponible del recurso agua, se comunica de inmediato y en igual forma se recibe la respuesta de solución.

Deficiente nivel de potabilización del agua en los sectores urbano y rural. Se considera una am = Amenaza menor. La deficiencia en el uso del agua potable, causa desperdicio del Recurso agua. Se anula esa amenaza con capacitación del Operador.

3.2.2 Entorno Legal (Jurídico). Variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado de considerar las leyes, normas, reglamentos, los sistemas de gobierno. Es el MARCO LEGAL o JURÍDICO, donde se mueve la empresa. Permite, en fin detectar potenciales problemas y evitar los riesgos antes que aparezcan.

3.2.2.1. Marco Legal (Teórico).

3.2.2.1.1 Del Nivel General. El Marco Jurídico que rige a Empitalito E.S.P, está compuesto por las siguientes normas:

- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Ley 142 de 1994 que establece el régimen de las Empresas de Servicios Públicos.
- Ley 689 de 2.001 Modifica parcialmente la Ley 142/94, establece el Sistema Único de Información SUI.
- Ley 080 de 1.993 (octubre 28), modificada por la Ley 1150 de 2007, con su Decreto Reglamentario 2474 de 2008: Por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública.
- Ley 042 de 1993 (enero 26): Ley sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.
- Ley 087 de 1993 (noviembre 29): Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.
- Ley 734 de 2002: Por el cual se establece el Código Único Disciplinario para los servidores públicos.
- Ley 489 de 1998: Disposiciones sobre la administración Pública.

3.2.2.1.2 Del Nivel Particular. Tiene que ver con los actos públicos u oficiales de creación y de modificación Estatutaria (Administrativa, financiera y/u operativa de la Empresa.

3.2.3 Análisis del Entorno Legal. En términos generales y prácticos aquellas normas que facilitan y/o amplían las coberturas operativas de las empresa de servicios públicos, representan UNA OM = Oportunidad Mayor.

Aquellas normas que restringen y/o disminuyen las coberturas operativas de las empresas de servicios públicos o que imponen requisitos a veces inalcanzables, representan una AM = Amenaza Mayor. Claro está que esta exigencia de requisitos tenderá a desaparecer, según la eficiencia del nivel administrativo de la empresa en estudio. (Ver cuadro 4.).

Cuadro 3. Análisis del entorno legal o jurídico

ANÁLISIS ENTORNO LEGAL O JURÍDICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. Constitución Política de Colombia Art. 365-366-367 - Finalidad Esencial del Estado, Posibilita la participación de los Privados en la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios.	O				X
2. Ley 142 DE 1994 - Fija el Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios, crea la Superservicios y las Comisiones de Regulación, incluida la CRA para Agua Potable y Saneamiento Básico, define las competencias territoriales, Define a los Prestadores sus naturaleza y obligaciones.	O				X
3. Normas Técnicas de Calidad del Agua (Decreto 1575 de 2007 Min. Protección Social y Min. de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial).	O				X
4. Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS Res. MDE 1096/2000	O				X
5. Ley 689 DE 2001 - Crea el Sistema Único de Información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.	O				X
6. Ley 1176 DE 2007 - Crea una bolsa independiente para Agua Potable y define la estructura de los Planes Departamentales de Agua.	O				X
7. Ley 756 de 2.002 - Régimen de destinación de Regalías Petrolíferas para inversión en sectores sociales	O				X
8. Resolución CRA 05-95 - Define la metodología para Viabilidad Empresarial	A		X		
9. Resolución CRA 287 de 2004 - Marco Tarifario de Acueducto y Alcantarillado	A	X			
10. Decreto 3200 de 2008, modificado por le 2246 de 2012 - Define los Planes Departamentales de Agua	O				X

Fuente: Grupo investigador

El detalle del análisis de oportunidades y amenazas es como sigue:

1. Constitución Nacional de Colombia Art. 365-366-367 - Finalidad Esencial del Estado. Posibilita la participación de los Privados en la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios, lo cual se constituye como OM = Oportunidad Mayor, por la permisibilidad legal de un amplio espectro operativo.

2. Ley 142 de 1994 - Fija el régimen de servicios públicos domiciliarios, crea la Superservicios y las Comisiones de Regulación, incluida la CRA para Agua Potable y Saneamiento Básico, define las competencias territoriales, Define a los Prestadores sus naturaleza y obligaciones. Es una OM = Oportunidad Mayor, por la permisibilidad legal de un amplio espectro operativo.
3. Normas Técnicas de Calidad del Agua (Minsalud - Decreto 1575/2007).
4. Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS Res. MDE 1096/2000
5. LEY 689 DE 2001 - Crea el Sistema Único de Información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.
6. LEY 1176 DE 2007 - Crea una bolsa independiente para Agua Potable y define la estructura de los Planes Departamentales de Agua.
7. Ley 756 de 2.002 - Régimen de destinación de Regalías Petrolíferas para inversión en sectores sociales

Estas 5 normas (3 a 7) tienen un comportamiento “similar” de desarrollo operativo empresarial que requerirá inversiones importantes en el Plan de Mejoramiento Operativo que garanticen la calidad en la prestación del servicio de suministro de agua potable, por lo tanto son una oportunidad competitiva frente a las demás empresas del sector, que no dispongan de recursos suficientes para mejorar, igualmente su operatividad y por ende la calidad de agua potable suministrada.

De tal manera que iniciarán con una om = oportunidad menor y se irá ampliando a OM = Oportunidad Mayor, a medida que se termina el Plan de Mejoramiento Operativo, frente al rezago de la competencia.

8. Resolución CRA 05-95 - Define la metodología para Viabilidad Empresarial

Es por ahora una amenaza menor = am, mientras la Empresa acredita la totalidad de requisitos para certificar su viabilidad frente a otras empresas de la competencia, que ya están certificadas.

9. Resolución CRA 287 De 2004 - Marco Tarifario de Acueducto y Alcantarillado, se constituye en una amenaza mayor debido a que esta regulación, a pesar de estar en un régimen de libertad regulada, es obligante y su cabal desarrollo implica tarifas onerosas e incluso impagables.
10. Decreto 3200 de 2008, modificado por el 2246 de 2012 - Crea los Planes Departamentales de Agua. Es una oportunidad mayor en cuanto la Empresa no

solo presta servicios públicos y su espectro sectorial es mayor, los PDA pretenden aunar esfuerzos para realizar inversiones significativas y garantizar un componente institucional, que sostenga en el tiempo las inversiones, aspectos en los que la empresa ya viene trabajando desde su creación.

3.2.4 Entorno Económico. Determina los aspectos relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional, Se consideran la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto bruto interno, el ahorro, la inversión, los precios, el nivel de empleo, etc. Se efectúa un análisis de cada factor determinando, por ejemplo, cómo el PIB, niveles de empleo, tasas de interés y otros indicadores pueden crear o destruir oportunidades.

3.2.4.1 Índice de Precios al Consumidor (IPC).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) informó que el índice de Precios al Consumidor (IPC) en el país registró en el año 2012 una variación de 2,44%, inferior en 1,29 puntos porcentuales al presentado en el mismo mes de 2011, cuando llegó a 3,73%.

Según el DANE, para el mes de diciembre de 2012 el índice de inflación en Colombia tuvo una variación de 0,09%, inferior en 0,33 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2011 cuando llegó a 0,42%. El organismo explicó que cuatro grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores al IPC en el año 2012: educación (4,59%); salud (4,27%); vivienda (3,03%) y alimentos (2,52%).

3.2.4.2 PIB Departamental⁶³. Dentro del PIB departamental en los últimos 15 años, la actividad más representativa ha sido la agricultura en donde se destacan cultivos como arroz, sorgo, plátano, café, yuca, caña, maíz y frutas; aunque esta ha venido perdiendo importancia dentro de la producción total departamental (a principios de los años 90 representaba el 21,13% del PIB departamental, mientras que para el año de 2000 esta solo representaba el 18,30%) sigue siendo la principal fuente de ingresos para el departamento. Caso contrario ha ocurrido con el sector minero, en donde sobresale la extracción de hidrocarburos (97% sobre el total de la explotación), que para el año de 1990 arrojó una participación de 12,74% y para el año de 2000 de 14,54%, lo que refleja que este sector ha venido cobrando importancia dentro de la economía huilense; este aumento se ha debido básicamente a la combinación entre el incremento en la producción y la dinámica en los precios internacionales del petróleo.

3.2.4.3. Inversiones. Las inversiones, son financiadas en su mayoría por las regalías provenientes de la extracción de hidrocarburos, más específicamente del petróleo. Éste por ser un recurso no renovable, no garantiza sostenibilidad económica a largo plazo; un estudio realizado por el departamento administrativo

⁶³ www.gobhuila.gov.co/ indicadores Departamentales.

de planeación “Huila sin Regalías”, plantea que a 6 años el departamento de no haber descubierto nuevos yacimientos de petróleo se quedaría sin la posibilidad de contar con ingresos por concepto de esta actividad, por lo cual se hace necesario fortalecer la capacidad tributaria, a través del incremento de los ingresos propios (esto según estudiosos se logra a través del mejoramiento de los niveles de eficiencia que requieren mejores sistemas de recaudo) y reorientando la vocación actual productiva hacia los sectores como la agricultura (es el primer productor de café especial y participa con el 52% de las ventas en el exterior y ocupa el quinto lugar en producción de caña panelera) y el turismo, fortaleciéndolos a través de la tecnificación y modernización de los mismos. En la cordillera Central se extrae plata y oro, este último se explota en 13 municipios. Otros minerales no preciosos que se explotan son cuarzo, calcita, mármol y azufre. La producción artesanal es muy laboriosa, especialmente la de cerámica y sombreros. La industria fabril está poco desarrollada, no obstante, en Neiva se han instalado fábricas de productos alimenticios, bebidas, jabones, cigarros y licores. Los centros de gran actividad comercial son Neiva, Garzón, Pitalito y en menor escala Gigante, La Plata y Campoalegre.

3.2.4.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas Económicas.

Cuadro 4. Análisis de Oportunidades y Amenazas Económicas

ANALISIS ENTORNO ECONOMICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. PIB. Crecimiento del PIB 2010 - 2012 con un indicador del 4,7% promedio y una proyección para el 2013 del 4,5%.	O			X	
2. Tasa de inflación. Tendencia decreciente de la Tasa de inflación en el periodo 2008 - 2012 (promedio 4%) y una proyección decreciente para el año 2013 del 3%.	O			X	X
3. Tasa de interés interbancaria. Decreciente entre los años 2009 y 2012 (promedio 3,75%) con una proyección creciente para 2013 (5%).	A		X		
4. Tasa de cambio. Inestabilidad de la tasa de cambio, generando incertidumbre en el mercado interno y externo, con tendencia decreciente.	A		X		X
5. Tasa de desempleo. Con una tendencia sostenida promedio del 11% durante los años 2010- 2012, con proyección de leve descenso a un dígito en 2013.	A	X			
6. Déficit fiscal. Decreciente entre el 2010 y 2012 (promedio - 3%), y proyección decreciente para el año 2013 del -2,7 (FMI)	O			X	
7. Deuda externa. Creciente entre el 2010 y 2012 con promedio de 59,78 miles de millones de US\$ y aumento proyectado para el 2013 a 80 mil millones.	A		X		
8. Balanza comercial. Deficitaria en los años 2010 - 2012 (promedio -3% del PIB), y proyección deficitaria a la baja para el 2013 (-2,7%)	A		X		

Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis de cada una de las variables identificadas en el cuadro 4.

1. Crecimiento del PIB 2010 - 2012 con un indicador del 4,7% promedio y una proyección para el 2013 del 4,5%. Se considera una Oportunidad dado que al incrementar la producción de bienes y servicios en el contexto económico departamental frente al componente nacional se presentan mayores ingresos para atender necesidades básicas de inversión en la calidad de la prestación del suministro de agua potable y por ende no habría justificación, por ejemplo para mejorar los ingresos a través de implementar un plan de mejoramiento tarifario.

2. Tendencia decreciente de la Tasa de inflación en el periodo 2008 - 2012 (promedio 4%) y una proyección decreciente para el año 2013 del 3%. Se constituye como oportunidad, toda vez que los consumidores del servicio de agua potable, podrán pagar oportunamente su servicio, a medida que los demás componentes de la canasta familiar disminuyan su costo, por efectos de la disminución del índice de inflación.
3. Tasa de interés interbancaria decreciente entre los años 2009 y 2012 (promedio 3,75%) con una proyección creciente para 2013 (5%). Se convierte ésta alternativa en una amenaza, al disminuir la disponibilidad de crédito blando (2013), que rezagara nuevamente las inversiones de infraestructura física y de Talento Humano (Capacitación y adiestramiento) para el mejoramiento operativo de calidad en la potabilización de los procesos de captación, distribución y suministro de agua.
4. Inestabilidad de la tasa de cambio generando incertidumbre en el mercado interno y externo. Se considera una AM = Amenaza Mayor, toda vez que, al disminuir los mercados internos y externos, los usuarios disminuirán sus disponibilidades de recursos en caja de la empresa, con la consecuente limitación financiera, operativa y administrativa.
5. Tasa de desempleo con una tendencia sostenida promedio del 11% durante los años 2010- 2012, con proyección de leve descenso a un dígito en 2013. Se considera una AM = Amenaza Mayor, dado las posibilidades de empleo siguen siendo restringidas y un alto porcentaje de usuarios no serán oportunos en el pago de sus tarifas del servicio, incrementarán la cartera y obviamente disminuirá la disponibilidad de recursos en caja de la empresa, con la consecuente limitación financiera, operativa y administrativa.
6. Déficit fiscal decreciente entre el 2010 y 2012 (promedio -3%), y proyección decreciente para el año 2013 del -2,7 (FMI). Es una oportunidad, aunque son proyecciones del FMI, quien ajusta el Déficit Fiscal integralmente con la disponibilidad de pago de la deuda externa, lo cual produce una cifra mayor, de todas formas indica manejo prudente de los ingresos nacionales, frente al pago de obligaciones nacionales e internacionales y abre la posibilidad a nuevas inversiones sectoriales en agua y saneamiento.
7. Deuda externa creciente entre el 2010 y 2012 con promedio de 59,78 miles de millones de US\$ y aumento proyectado para el 2013 a 80 mil millones, por lo tanto, es una amenaza menor, también manejable dentro del beneficio que de seguir bajando el dólar, aparentemente se pagarán menos pesos, toda vez que la única ventaja comparativa es la facilidad de conseguirlos en el mercado de valores.
8. Balanza comercial deficitaria en los años 2010 - 2012 (promedio -3% del PIB), y proyección deficitaria a la baja para el 2013 (-2,7%). Se comporta como

amenaza menor, toda vez que sufre similar tendencia y se ajusta a la Tasa de Cambio, aunque expresa menores ingresos por exportaciones, no es una amenaza grave, pues se puede manejar dentro de los parámetros de variación, para que no presente una crisis coyuntural fuerte.

3.2.5 Entorno Político. Variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o del clima político. Se refiere al uso o la asignación de poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales o locales. Analiza los efectos de la política sobre Empitalito ESP.

3.2.5.1 Derecho Internacional Humanitario - Relaciones Internacionales. En el sur del Departamento del Huila, particularmente en los municipios de Pitalito, San Agustín, Oporapa, Palestina, Acevedo, Isnos, Garzón, Suaza y Timaná, se vive una verdadera crisis humanitaria que se manifiesta en ejecuciones extrajudiciales, amenazas, campañas de la llamada “limpieza social”, asesinatos, secuestros, desplazamientos forzados y toda clase de crímenes que mantienen a la ciudadanía en un clima de zozobra y temor, aunque en los últimos cuatro años la situación ha presentado una leve disminución..

La situación de Sur del Huila y, en particular, del municipio de Pitalito, en materia de derechos humanos, es extremadamente grave, por lo se investigan los hechos, para garantizar que no haya impunidad y se respeten los derechos humanos y las libertades públicas.

3.2.5.2 Altos niveles de corrupción. Existen factores y agentes generadores de corrupción administrativa en el departamento del Huila, según los Órganos de control fiscal y disciplinario (Resumen Dictámenes: Contraloría General de la República y Procuraduría Regional 2011).

La corrupción ha sido muy discutida en los últimos años, producto del crecimiento que se ha registrado en el mundo, de tal forma que es considerada como uno de los peores males de la sociedad moderna, caracterizada por la internacionalización de la economía y la formación de bloques de países, aspectos estos que en forma similar se han reflejado en el tema de la corrupción. En Colombia esta situación también preocupa, al punto que la Vicepresidencia de la República tiene dentro de sus tareas la de coordinar, la política para la anticorrupción y por ello consideramos esta tarea como una de las actividades principales de un conjunto de organismos gubernamentales y de la Sociedad Civil, los cuales en un esfuerzo conjunto desarrollan una serie de acciones, con el ánimo de luchar contra estas situaciones irregulares que atentan contra toda la sociedad en su conjunto.

A nivel regional se habla continuamente de esta problemática. Sin embargo, no se conocen estudios serios acerca de las causas, las instituciones, los indicadores y otros factores que permitan establecer el fenómeno de la corrupción que aqueja la administración pública, lo cual refleja la necesidad de una investigación que

concluya e indique, por una parte, cuál ha sido el manejo y el actuar de quienes están investidos del poder público, y por la otra, que permita establecer objetivamente los índices, las posibles causas y factores generadores de este problema.

3.2.5.3 Análisis del Entorno Político.

Cuadro 5. Análisis del entorno político

ANÁLISIS ENTORNO POLÍTICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. Altos niveles de Corrupción	A	X			
2. Agudización del Conflicto Interno	A	X			
3. Inestabilidad de la Institucionalidad para el sector de agua y saneamiento	A		X		
4. Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios	A	X			
5. Política Publica sectorial, Planes Departamentales de Agua (CONPES 3463 de 2007 Decreto 2246 de 2.012)	O			X	
6. Debilidad del componente Institucional de la prestación del servicio, que no garantiza la sostenibilidad de la infraestructura.	A	X			

Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el cuadro 5.

1. Altos niveles de Corrupción. Dado que una decisión política puede cambiar totalmente un concepto de daño al medio ambiente, como es el caso del Megaproyecto Represa del Quimbo y por otro lado siendo conscientes que aun existen y persisten factores y agentes generadores de corrupción administrativa en el departamento del Huila según los Órganos de control fiscal y disciplinario (Resumen Dictamen 2011). Es un componente Amenaza Mayor puesto que hay corrupción no solo en el hecho de pedir dinero para hacer algo “bien y más ágilmente” cuando esto debería ser el cotidiano proceder de cualquier funcionario dentro de la eficiencia de su función encomendada (y además está incurso en cometer un delito), sino también es corrupción cuando se toman “decisiones a la ligera”, arguyendo “falsas justificaciones de intereses generales, más bien particulares”..., etc.
2. Agudización del Conflicto Interno, a cusa de la negativa de las partes de convenir un acuerdo, a pesar de haber iniciado negociaciones de paz con un

grupo guerrillero. Es igualmente una Amenaza Mayor, pues desestimula la inversión en el sector.

3. Inestabilidad de la Institucionalidad para el sector de agua y saneamiento. Incidencia de una Amenaza Mayor, toda vez que el sector históricamente ha estado asignado a diferentes ministerios e instituciones, como se observara en desarrollo del presente análisis, generando cambios de políticas y de estrategias sectoriales, que finalmente inciden en la toma de decisiones de los prestadores.
4. Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios. Se constituye en una Amenaza Mayor, toda vez que se presenta mucha injerencia en la acomodación de favores políticos en los cambios de estratificación de usuarios, permitiendo menores cobros por tarificación, factor que desfavorece las finanzas de las empresas de prestación de servicios públicos, inestabilidad laboral del personal de las E.S.P. oficiales, entre otros.
5. Política Publica sectorial, Planes Departamentales de Agua (CONPES 3463 de 2007 Decreto 2246 de 2.012). Se constituye en una oportunidad ya que se realizan inversiones con bolsas tripartitas (Nación, Departamento y Municipio) en planes maestros de acueducto y alcantarillado y se promocionan esquemas regionales de administración y operación de los sistemas, siendo una potencialidad la capacidad técnica y operativa de la empresa en el surcolombiano.
6. Debilidad del componente institucional de la prestación del servicio, que no garantiza la sostenibilidad de la infraestructura. Se constituye en una Amenaza Mayor, toda vez que no se existe inversión sostenida o permanente que permita fortalecer coberturas del servicio ni se presentan programas de mejoramiento del Talento humano, capacitándolo y seleccionando el más apto para la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa. Si no existen Empresas Prestadoras eficientes, las inversiones en infraestructura no se recuperan ni se reponen y esto termina afectando a los usuarios.

3.2.6 Entorno Ambiental.

3.2.6.1 El Medio Ambiente del Departamento del Huila. El relieve del territorio pertenece al sistema Andino, distinguiéndose a nivel macro cuatro unidades morfológicas: Macizo Colombiano, cordillera Central, cordillera Oriental y el Valle del río Magdalena. El Macizo Colombiano es el lugar donde se origina la cordillera Oriental y nacen los ríos Magdalena, Cauca, Caquetá y Patía. Entre los accidentes más importantes se encuentran el volcán de Sotará, los páramos de Cutanga, La Soledad, Las Papas y los picos de la Fragua.

La Cordillera Oriental: el departamento comprende el flanco occidental de ésta; los accidentes más relevantes son la serranía de La Ceja, Las Cuchillas de San Isidro, La Ensellada y Gigante; en la cordillera Oriental huilense se destacan dos relieves importantes, en el sur el valle del río Suaza, y en el norte, parte del páramo de Sumapaz.

El Valle del río Magdalena: enmarcado por las cordilleras Central y Oriental que se bifurcan en el Macizo Colombiano, donde tiene origen el río Magdalena, el cual corre por el centro del valle. Comprende las tierras bajas, onduladas y planas que bordean el río con alturas inferiores a 800 metros sobre el nivel del mar. El río Magdalena es el eje del sistema hidrográfico del Huila, donde confluyen los numerosos ríos y quebradas que nacen en las divisorias de las cordilleras.

3.2.6.2 Medio Ambiente del Municipio de Pitalito⁶⁴. Aunque el río Magdalena recorre el municipio de sur a norte, el eje del sistema hidrográfico de Pitalito lo constituye el río Guarapas. Al río Guarapas rinden sus aguas importantes quebradas como Quebradota, Agua Blanca, Cusumbe, La Palma, La Unión, La Pita, Charguayaco, Manitas, Pital, Tabacal, Solarte y Cálamo, con sus afluentes Guadual y Regueros". El sistema hidrográfico de Pitalito es la base fundamental para la explotación agrícola, pecuaria y de especies menores en el municipio, gracias a sus abundantes reservas y la presencia permanente de la precipitación permiten un gran desarrollo de estos sectores. Las fuentes de abastecimiento de agua para la ciudad de Pitalito, en la actualidad, son dos: el sistema del río Guachicos y el sistema de la quebrada Macal o Santa Rita".

El territorio del municipio es montañoso, pero también tiene sectores planos como los valles de los ríos Guachicos y Guarapas y las tierras aledañas al río Magdalena. Se destacan también los filos de Chillurco y Las Letras, el cerro de El Limón, el Alto de Ingali y las Cruces.

Los 20 ecosistemas presentes en el municipio de Pitalito (Según el Mapa de Ecosistemas de los Andes), están influenciados por tres grandes masas selváticas: al occidente el Parque nacional Puracé, al oriente los Parques Nacionales

⁶⁴ Acuerdo Municipal No. 024 de 2.012, por medio del cual se adopta el plan de desarrollo municipal de Pitalito - Huila "Todos en Acción" para la vigencia 2012-2015

Churumbelos, Auka Wasi y Cueva de los Guácharos, y al sur la selva del Macizo Colombiano. En la actualidad la región sur del municipio actúa como un elemento fragmentador del paisaje selvático debido a la intensa deforestación que ha sufrido y la transformación del paisaje tanto del valle como el de las laderas.

La prioridad de conservación tanto del recurso agua como el de biodiversidad y conectividad con los parques nacionales, motivó la constitución del Parque Natural Regional Corredor Biológico Guácharos - Puracé, a través del cual se busca proteger y conectar la selva nublada subandina con las selvas alto andinas y ecosistemas de páramo del sur del Huila. De forma complementaria, otros ecosistemas de importancia como los humedales tienen su lugar en el municipio, principalmente en la región del valle de Laboyos y en las mesetas disectadas del occidente de Pitalito, corregimiento de La Laguna.

Para garantizar la conservación de la cuenca abastecedora de acueducto, fue creado por el Concejo Municipal de Pitalito el Parque Natural Municipal (PNM), mediante Acuerdo No. 022 de 2005, considerando su carácter estratégico para la generación del recurso a partir del cual se abastece tanto el área urbana del municipio, como el corregimiento de Bruselas. El acuerdo 022 estableció que el área declarada, se constituirá por los predios adquiridos por el municipio y los que se adquieran en adelante por parte del Estado, junto con los predios privados cuyos propietarios convengan en someterlos al régimen del parque. En la actualidad, el parque natural cuenta con un área de 4.372 has, de las cuales el 97% está cubierto por bosques.

Las dos áreas protegidas de carácter regional y local señaladas anteriormente, cuentan con Planes de Manejo, los cuales se encuentran en proceso de ejecución y dos humedales de los 9 identificados preliminarmente por la CAM, cuentan con ejercicios de caracterización.

La cobertura en bosques del municipio, que agrupa las de arbustal abierto, bosque denso alto, bosque fragmentado con pastos y cultivos, y bosque fragmentado con vegetación secundaria, suman un poco más de 11.400 has. lo que corresponde aproximadamente al 18% del municipio. Mientras tanto, las áreas adquiridas para la conservación (según último reporte a la contraloría 2011), alcanzan las 3670 has., lo que representa solo el 5,8% del total de su territorio en procesos de conservación. Ecosistemas boscosos localizados en la serranía de peñas blancas al occidente, cerro San Luis al norte, y filo de Chillurco no han tenido la misma atención de las selvas del sur, a pesar de mantener importantes muestras de la diversidad del país.

La cuenca del río Guarapas, la cual incluye la del río Guachicos, también cuenta con un plan de ordenación y manejo, el cual se encuentra en proceso de implementación que involucra todos los procesos de ordenación y ocupación que se dan en el territorio. El paso del río a través del área urbana de Pitalito, determina en gran proporción los puntos de vertimientos de aguas residuales que impactan negativamente su condición y oferta natural.

3.2.6.3 Análisis del Entorno Ambiental.

Cuadro 6. Análisis entorno ambiental

ANÁLISIS ENTORNO AMBIENTAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. Ley 99 de 1993, Establece el Sistema Nacional Ambiental	O				X
2. Ley 373 de 1.997 Uso Eficiente y Ahorro del Agua - Sistemas de Medición de Consumos	O				X
3. Calentamiento Global	A	X			
4. Fenómeno climatológico, afectación de sistemas de abastecimiento de Agua para consumo en épocas de verano y de invierno acentuados	A	X			
5. Diversidad de climas	O				X
6. Impacto ambiental generado por la ejecución de obras públicas (vías)	A		X		
7. Fenómeno de Erosión en zonas de Micro cuenca que afecta la calidad y disponibilidad del recurso hídrico	A	X			
8. Tala indiscriminada en zonas de producción de agua, que afecta el régimen de lluvias y la disponibilidad del recursos	A	X			
9. Proceso de Desertificación del Departamento del Huila	A	X			
10. Actividad agrícola y pecuaria (café, ganadería y otras) desarrollada en zonas aledañas a cuerpos de agua que abastecen los sistemas de acueducto.	A	X			
11. Uso indiscriminado de fungicidas, pesticidas, agroquímicos, en actividad agropecuarias desarrollada en zonas aledañas a los cuerpos de agua	A	X			

Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el cuadro 6.

1. Ley 99 de 1993, Establece el Sistema Nacional Ambiental. Se considera una Oportunidad, como toda norma prevé el manejo, protección y conservación ambiental integral a través de los planes de manejo ambiental con el mínimo contenido en a) Medidas de mitigación de impactos lo cual contiene las medidas tendientes a controlar aquellos impactos que son mitigables. Su finalidad es disminuir o reducir los efectos adversos de la gestión. b) Medidas de reparación de impactos, aspecto que contiene medidas tendientes a reponer al ambiente o comunidad uno o mas de sus elementos o componentes a una calidad similar a la que tenía con anterioridad al daño causado y c) Medidas de contingencia
2. Ley 373 de 1.997 Uso Eficiente y Ahorro del Agua - Sistemas de Medición de Consumos. Se considera una Oportunidad, pues permite efectuar una

Medición de Consumos que anula las pérdidas de agua, en pro de una mayor disponibilidad del recurso, para beneficio de usuarios subvencionados.

3. Calentamiento Global. Se considera una Amenaza Mayor, dado que Colombia hasta ahora está adquiriendo la tecnología, equipos y software apropiados para estar al día con los países desarrollados. Calentamiento global es un término utilizado habitualmente en este sentido: es el fenómeno observado en las medidas de la temperatura que muestra en promedio un aumento en la temperatura de la atmósfera terrestre y de los océanos en las últimas décadas.

Algunas veces se utilizan las denominaciones cambio climático, que designa a cualquier cambio en el clima, o cambio climático antropogénico, donde se considera implícitamente la influencia de la actividad humana. Calentamiento global y efecto invernadero no son sinónimos. El efecto invernadero acrecentado por la contaminación puede ser, según algunas teorías, la causa del calentamiento global observado actualmente.

4. Fenómeno climatológico, afectación de sistemas de abastecimiento de Agua para consumo en épocas de verano y de invierno acentuados. Este aspecto está directamente relacionado con el anterior, quien es el causante del cambio; aunque el clima siempre ha variado, el problema del cambio climático es que en el último siglo el ritmo de estas variaciones se ha acelerado de manera anómala, a tal grado que afecta ya la vida planetaria el calentamiento global y su efecto directo, el cambio climático, de no estudiarlo y controlarlo, pone en riesgo el futuro de la humanidad, pues el incremento de la concentración de gases efecto invernadero en la atmósfera terrestre está provocando alteraciones en el clima y en la notable disminución de los sistemas de abastecimiento de Agua para consumo en épocas de verano y de invierno acentuados.
5. Diversidad de climas, otro factor que se relaciona con los dos aspectos anteriores, aunque debe aclararse que un aspecto es el cambio de clima y otro la diversidad de climas, factor éste que beneficia nuestro territorio, dado que el clima frío de páramo genera diferentes fuentes hídricas y a través de sus recorridos bajando la cordillera hacia la sabana y luego su desembocadura en los dos océanos, se van incrementando las vertientes de los grandes ríos. Es por lo tanto una oportunidad Mayor; que iremos disminuyendo hasta llegar a una amenaza si no se manejan las cuencas hidrográficas desde el punto de vista de plan integral de manejo ambiental.
6. Impacto ambiental generado por la ejecución de obras públicas (vías), se considera una amenaza menor. Toda vez que puede afectar notablemente la infraestructura del servicio de acueducto, al no tenerse planos autorizados.

7. Fenómeno de Erosión en zonas de Microcuenca que afecta la calidad y disponibilidad del recurso hídrico. Se considera amenaza menor; La erosión disminuye el caudal de aguas disponibles, desalojadas por mayor sedimentación.
8. Tala indiscriminada en zonas de producción de agua, que afecta el régimen de lluvias y la disponibilidad de los recursos. Se considera Amenaza Mayor pues corresponde al medio más nocivo para disminuir los potenciales de agua disponible para las zonas urbanas, al incrementarse en primer lugar los desechos orgánicos en las vertientes, en segundo lugar, al existir menos árboles se presenta notable disminución de los reservorios naturales y por ende nacimientos acuíferos y por último no hay un programa de reforestación por reemplazo de árboles caídos.
9. Proceso de Desertificación del Departamento del Huila. Se considera Amenaza Mayor, se presenta con mayor frecuencia zonas áridas a causa de la tala indiscriminada, ya explicado en el ítem anterior.
10. Actividad agrícola y pecuaria (café, ganadería y otras) desarrollada en zonas aledañas a cuerpos de agua que abastecen los sistemas de acueducto. Es una de las Amenazas Mayores, pues los nacimientos de agua mueren al ser tapados por las diferentes actividades señaladas, toda vez que importa es aumentar tierras productivas en cosechas agrícolas o en número de semoviente por hectárea sin ningún manejo técnico.
11. Uso indiscriminado de fungicidas, pesticidas, agroquímicos, en actividad agropecuarias desarrollada en zonas aledañas a los cuerpos de agua. Igualmente, la calidad del agua que brota pura de los nacederos, es gravemente (Amenaza Mayor) afectada por el uso indiscriminado de fungicidas, pesticidas, agroquímicos y otros, que por acción de los gases (llevadas por las corrientes de aire) o por acción de la planta misma o de sus raíces contaminan las aguas subterráneas o acuíferos

3.2.7 Entorno Tecnológico⁶⁵. Avances en el campo de los productos o procesos, así como avances en el campo de la ciencia, que pueden afectar las actividades de la organización.

3.2.7.1 Tecnologías de Información y Comunicación. El desarrollo tecnológico –Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, etc.– está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales y fundamentalmente empresariales.

La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una

⁶⁵ <http://www.wikipedia.com>.

transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios nacionales se han visto superados por las tecnologías de la información que no tienen fronteras: informaciones políticas, militares, económicas –especialmente financieras, sociales, empresariales, etc. se intercambian y se transmiten cada día por todo el mundo, de manera que nuestra vida está condicionada en cada momento por lo que está sucediendo a miles de kilómetros de distancia. Cualquier acontecimiento político o económico ocurrido en un país puede tener una repercusión importante en la actividad económica de otras naciones. La subida de los tipos de interés en Estados Unidos, por ejemplo, afecta el precio del dinero en Europa y, consiguientemente, a la liquidez monetaria de los ciudadanos, y por tanto, a sus posibilidades de consumo y bienestar.

3.2.7.2 Tecnología de Punta en Materiales, Diseños y Equipos de Operación y Comercialización del Servicio. Muchas empresas de servicios público están en la tónica de modernizar sus sistemas de información como EMCALI al proponerse Incrementar el acceso a la tecnología de información y comunicación -TIC-, como oportunidad para alcanzar la agenda de conectividad que es política de Estado, consagrada en el documento CONPES 3072 de 2000.

Esta política está dirigida a estimular los sectores productivos competitivos, un Estado moderno y una comunidad con mayores oportunidades para el desarrollo del municipio y la región, aprovechando las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. La información del Estado es un bien público, un derecho de los ciudadanos y un deber del Estado proveerlas para que sea accesible de manera ágil y oportuna a todas las personas, a través de las TIC's.

3.2.7.3 Gobierno en Línea. Con las páginas Web del Gobierno en línea permite a través de los sistemas de información inherentes acceder tanto a los Avances tecnológicos en sistema de Potabilización, como el Desarrollo de Software para la Operación y Administración de servicio de acueducto y la aplicación y Desarrollo de Indicadores sectoriales de gestión.

3.2.7.4 Calificación de Oportunidades Tecnológicas. Todo ítem que tenga como objetivo detallar y fundamentalmente aplicar en las empresas prestadores del servicio de suministro de agua en las ciudades, como las Tecnologías de información y comunicación, Tecnología de punta en materiales, diseños y equipos de operación y comercialización del servicio, los Avances tecnológicos en sistema de Potabilización y los Desarrollo de Software para la Operación y Administración de servicio de acueducto y Desarrollo de Indicadores sectoriales de gestión, son

todas Oportunidades Mayores = OM, dadas las ventajas y beneficios de estas Tecnologías .

Cuadro 7. Análisis entorno tecnológico

ANÁLISIS ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. Tecnologías de información y comunicación	O				X
2. Tecnología de punta en materiales, diseños y equipos de operación y comercialización del servicio	O				X
3. Avances tecnológicos en sistema de Potabilización integrados y de bajo costo	O				X
4. Desarrollo de Software para la Operación y Administración de servicio de acueducto	O				X
5. Gobierno en línea	O				X

Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el cuadro 7.

1. Tecnologías de información y comunicación. Se constituye como unas Oportunidad Mayor, toda vez que las tecnologías de información y comunicación permiten a la empresa cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad. El no uso de estas tecnologías causará un efecto devastador y caótico en la gestión y operatividad empresariales.
2. Tecnología de punta en materiales, diseños y equipos de operación y comercialización del servicio. Se constituye como unas Oportunidad al permitir el acceso a la tecnología de información y comunicación como oportunidad para alcanzar la agenda de conectividad que es política de Estado, consagrada en el documento CONPES 3072 de 2000 y dirigida a estimular los sectores productivos competitivos y que apoya el fortalecimiento y modernización institucional.
3. Avances tecnológicos en sistema de Potabilización. Se constituye como una Oportunidad Mayor. Permite la construcción y puesta en funcionamiento de un

moderno centro de control operativo desde donde se puede supervisar, controlar y operar de forma automática el sistema matriz de acueducto y su potabilización. Se puede configurar en un centro de control operativo donde se registra con tecnología de punta información sobre la variación en los niveles de los tanques de almacenamiento, presión y flujo de las tuberías, calidad del agua y la búsqueda de otras fuentes acuífera locales de optima potabilización.

4. Desarrollo de Software para la Operación y Administración de servicio de acueducto. Se constituye como una Oportunidad Mayor, dado que permite el mejoramiento empresarial con eficiencia y eficacia de la gestión pública al orientarse a la satisfacción del ciudadano, como eje central de los procesos administrativos y de los servicios a los consumidores. La información permite que la implementación de la plataforma tecnológica enlace la información entre diversas instituciones públicas; logrando la automatización de trámites, simplificando la interacción entre los ciudadanos con el Estado, con el propósito de obtener un bien o servicio, de manera unificada y respondiendo a sus necesidades.
5. Gobierno en línea. Se constituye como una Oportunidad Mayor, al facilitar con las páginas Web del Gobierno en línea permite a través de los sistemas de información inherentes acceder tanto a los Avances tecnológicos en sistema de Potabilización, como el Desarrollo de Software para la Operación y Administración de servicio de acueducto y la aplicación y Desarrollo de Indicadores sectoriales de gestión.

3.2.8 Entorno Social. Conocer los principales factores sociales – actitudes, creencias, emociones - que afectan la aceptación de propuesta de valor. Crean el clima en el que debe subsistir la organización. Afectan el modo de vivir de las personas e incluso sus valores. Entre las variables a considerar tenemos: educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.

3.2.8.1 Educación.⁶⁶

3.2.8.1.1 Departamento del Huila. El Departamento presenta alta proporción de niños y jóvenes sin la debida atención del Sistema educativo del Huila, en los niveles de educación preescolar, básica secundaria y media.

La calidad educativa en el Departamento del Huila es de bajo nivel de aprendizaje y desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales de los escolares de educación preescolar, básica y media, igualmente se observa bajo Nivel de integración de recursos físicos, humanos y financieros frente a los procesos administrativos y pedagógicos en las instituciones educativas, que no permite

⁶⁶ Departamento Administrativo de Planeación: Plan de desarrollo Departamental 2012 – 2015.

optimizar resultados en términos de cobertura y calidad educativa en el Departamento.

El sector educativo tiene la misión de promover la oferta educativa en el departamento para garantizar el acceso y la permanencia con equidad en sus distintas formas, niveles y modalidades, con criterios de calidad y pertinencia, formando individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en la comunidad.

Cobertura Educativa. Preescolar (SEDHUILA): En preescolar, zona urbana, el aumento de matrícula es significativa año tras año, pasó de 4570 estudiantes en el 2007 a 4955 en el 2011 (30 junio). En la zona rural la población matriculada se mantuvo con un incremento muy leve al tener 6346 en el 2007 a 6364 en el 2011 (30 junio). La cobertura bruta en el año 2011 sólo llegó al 78.3%, sin embargo aumentó en 4.3% en relación al año 2007 que estaba en 74%.

Cobertura en educación Primaria SEDHUILA: En Básica Primaria, en general ha habido reducción de la matrícula año por año; bajó de 83551 estudiantes en el 2007 a 76261 en el 2011 (30 junio); la reducción, tomando la matrícula oficial y no oficial ha sido mayor en la zona rural al pasar de 53253 en el 2007 a 48345 en el 2011 (30 junio).

Esto significa que la cobertura bruta pasó de 115% en el 2007 al 108% en el 2011, indicando disminución del problema de extra edad en este ciclo educativo.

Cobertura en educación Secundaria SEDHUILA: En la Básica Secundaria de 47545 estudiantes en el 2007 se pasó a 53597 estudiantes en el 2011 (30 junio) (5,8% de incremento); es en la zona rural en donde más se ha incrementado la matrícula, de 18.114 en el 2007 se pasó a 24580 en el 2011.

Cobertura en educación Media SEDHUILA: La cobertura de la Educación Media en el departamento del Huila, es relevante e importante porque siendo el nivel más bajo que venía en cobertura, subió dos puntos porcentuales en cobertura bruta al pasar de 55% en el 2007 al 57% en el 2011; significa que el número de estudiantes matriculados pasó de 13671 en el 2007 a 15846 en el 2011.

3.2.8.1.2 Municipio de Pitalito⁶⁷. El municipio de Pitalito en la actualidad se encuentra certificado para administrar la educación en su localidad, circunstancia que se da por ser una ciudad de más de 100.000 habitantes y consecuente con las políticas de descentralización contenidas en el Decreto 3940 de 2007. Hacia finales del año 2009, la Secretaría de Educación Municipal de Pitalito recibe la Administración del servicio educativo, mediante Resolución 9102 de 2009.

⁶⁷ Ibíd., 61

La Secretaría de Educación de Pitalito cuenta con personal capacitado y con perfil definido, según lineamientos del Ministerio, como consta en el acta de visita realizada del 18 al 20 de agosto de 2010. Según decreto 372 del 27 de octubre de 2011, se define la estructura y el manual de funciones, con el propósito de presentar los mejores resultados ante el Ministerio de Educación Nacional. De esta manera se conforman los equipos para trabajar en las áreas de calidad, cobertura, financiera, inspección, vigilancia, talento humano, atención al ciudadano y planeación.

Cobertura. Es un derecho fundamental que todos los niños, niñas y jóvenes, independiente de su condición de género, lugar donde residen, raza que les caracteriza, situación socio económica que afrontan y demás aspectos que denoten diferencia, el acceso a una educación con calidad, con iguales oportunidades, que permitan a esta población culminar sus estudios y obtener buenos resultados, garantizando la posibilidad de participar en la transformación del mundo que los rodea.

Para el 2012 y los otros años sujeto de análisis en este documento, Pitalito logro coberturas por encima del Departamento del Huila, observándose indicadores de 94% para transición, 119% básica primaria, 110% básica secundaria y 75% en media, aun así, se requiere realizar un esfuerzo mayor para avanzar en el cumplimiento de las metas de cobertura en educación media, pues es allí, donde se presentan las verdaderas dificultades en materia de cobertura. Esta situación evidencia la inequidad que existe para acceder al derecho a la educación, ya que por diferentes situaciones, principalmente económicas, los jóvenes estudiantes abandonan las aulas de clase, cambian de domicilio o ingresan al mercado laboral.

Oferta Educativa. En el municipio de Pitalito la educación llega a la población a través de Instituciones Educativas oficiales, privadas, centros de formación para el trabajo y el desarrollo humano, SENA y universidades. A partir de la Ley 715 de 2001, la Educación del Sector oficial fue reorganizada en 15 Instituciones educativas, y 153 sedes educativas ubicadas en el sector rural y urbano, atendiendo la población del grado 0 al grado 11°.

3.2.8.2 Salud⁶⁸.

3.2.8.2.1 Departamento del Huila. La situación de salud de la población Huilense plantea grandes problemas asociados a la transición demográfica, aumento de las enfermedades crónicas transmisibles, y no transmisibles, factores determinados por condiciones socioeconómicas, donde confluyen condiciones de extrema pobreza, cambios en hábitos de consumo, comportamiento en la estructura social, económica, cultural y en la situación del conflicto armado registrada en las últimas décadas.

Mortalidad Materna. Durante el año 2012 se presentaron 10 muertes maternas, con lo cual se genera una razón de mortalidad materna de 56 por cien mil nacidos vivos para el departamento del Huila, sobrepasando la meta Nacional del 45 x 100000 NV. De estas muertes maternas 7 fueron por causas obstétricas directas, 3 por causa obstétricas indirectas y 2 por causas incidentales. En el año 2010 el 27% de las gestantes son adolescentes.

El principal componente de la mortalidad materna fueron las hemorragias obstétricas (54.2%), seguidos de la hipertensión inducida por el embarazo (20.8%), Trombo Embolismo Pulmonar (8.3%), el aborto (4.2%), diabetes estacional (4.2%), otras acusas; Cáncer de colon, aneurisma abdominal cada una responsable del (4.2%). En el rango de edad de 10 a 19 años para el 2011, la Tasa de fecundidad fue de 37,4 x 1000 nacidos vivos.

Abastecimiento de Aguas: En la Zona Urbana del Departamento, los Municipios con excepción de OPORAPA, tratan el agua para consumo humano. De acuerdo a muestreos realizados en Red de distribución en el 2012, se tiene los siguientes Riesgos por Municipio: SIN RIESGO: 0 – 5% - Altamira, Baraya, Campoalegre, Garzón, Gigante, Hobo, La Plata, Neiva, Palermo, Pitalito, San Agustín, Suaza, Tarqui, Teruel, Tesalia, Timaná y Yaguará. RIESGO BAJO: 5.1 - 14% - Algeciras, Pital, Guadalupe, Iquira, Isnos, La Argentina, Nátaga, Paicol, Palestina, Rivera, Agrado y Aipe. RIESGO MEDIO: 14.1 – 35% - Acevedo, Colombia, Elías, Saladoblanco, Santa María, Tello y Villavieja. INVIABLE SANITARIAMENTE: 80.1 – 100% - Oporapa. En la Zona Rural, unas pocas le realizan tratamiento al agua para consumo humano, mas del 95% de la población recibe agua NO apta para el consumo.

Residuos Líquidos - Alcantarillado Las zonas urbanas de 19 municipios realizan tratamiento a las aguas del Alcantarillado, antes de descargas sus aguas a Fuentes Hídricas. De los sistemas de tratamientos tenemos, Lagunas de Oxidación, Plantas de Tratamientos de Aguas Residuales y Pozos sépticos con Filtro anaeróbico. La

⁶⁸ Departamento Administrativo de Planeación, Departamento del Huila: Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015.

zona rural cuenta con coberturas de alcantarillado por debajo del 60% y más del 96% No posee sistemas de tratamiento de esas aguas.

3.2.8.2 Municipio de Pitalito.

Oferta de Servicios de Salud. Pitalito cuenta con 4 IPS de baja y mediana complejidad, la primera de ellas es la empresa social del estado (ESE) Municipal Manuel Castro Tovar, habilitadas para la prestación de servicios de Promoción de la salud y prevención de la enfermedad; la segunda es la ESE Hospital Departamental San Antonio habilitada para la prestación de servicios de mediana complejidad. En cuanto a la red privada, está la Clínica Saludcoop e IPS Comfamiliar.

3.2.8.3 Calificación de Oportunidades y Amenazas del Entorno Social.

Cuadro 8. Calificación de Oportunidades y Amenazas del Entorno Social

ANÁLISIS ENTORNO SOCIAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
EDUCACIÓN					
1. Tasa de Analfabetismo	A		X		
2. Oferta del servicio de educación suficiente	O				X
3. Calidad de la educación deficiente	A	X			
4. Deserción escolar alta	A	X			
5. Bajo nivel de cultura ciudadana	A	X			
6. Cultura de uso irracional del agua y demás recursos naturales	A	X			
7. Cultura del No Pago de Servicios Públicos del sector de Agua y Saneamiento.	A	X			
RELACION SOCIO-ECONÓMICA					
8. Estratificación socioeconómica - alta concentración en los estratos 1-2-3	A	X			
9. Índice de NBI urbano superior al promedio nacional e inferior en el área rural	A	X			
10. Alto nivel de necesidades básicas insatisfechas	O				X
11. Índice de pobreza e indigencia superior al promedio nacional	A	X			
12. Bajo ingreso Per cápita	A	X			
13. Tasa de desempleo creciente superior al promedio nacional	A	X			
SALUD					

14. Universalización de la cobertura de aseguramiento en salud	O				X
15. Situación crítica de desnutrición global por encima del promedio nacional	A	X			
16. Tasas de mortalidad altas	A	X			
17. Alto índice de violencia intrafamiliar y de maltrato infantil	A	X			
SEGURIDAD PÚBLICA					
18. Departamento receptor de desplazamiento forzado	A	X			
19. Alto índice de muertes violentas	A	X			
20. Marcada incidencia de grupos al margen de la ley	A	X			
21. Disminución del secuestro y aumento de la extorsión	A	X			

Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el cuadro 8.

Educación

1. Tasa de Analfabetismo del 16,7%. Una alta tasa de analfabetismo genera restricciones sobre la capacidad productiva local y por lo tanto una amenaza.
2. Oferta del servicio de educación suficiente. Se constituye en una Oportunidad Mayor, toda vez que al efectuar un inventario de instituciones educativas de todo nivel, tanto públicas como privadas, se encuentra suficiente oferta, permitiendo escoger la que nos sea más conveniente.
3. Calidad de la educación deficiente. Corresponde a una Amenaza Mayor, pues dada la gran oferta no hay selección apropiada de docentes y se puede encontrar cualquier clase de formación, incluso sin ella en personas que se dedican a formar o capacitar al estudiantado.
4. Deserción escolar alta. Es una amenaza mayor, que ocasiona que la persona no esté preparada, para acometer diferentes actividades en su vida laboral y de distintas relaciones humanas y un estancamiento educativo, toda vez que no reúne los requisitos, para seguir estudiando, siempre y cuando no vuelva a cursar el grado abandonado.
5. Bajo nivel de cultura ciudadana. Es una Amenaza Mayor, pues indica la baja percepción de la generalidad de la población hacia cualquier clase de capacitación y de allí que campañas educativas en el área ambiental, controles y prevención de la salud, prevención de desastres, etc., sean de baja asistencia y por lo tanto factor de desperdicio de recursos como el talento humano capacitador, aspecto monetarios negativos, por la cantidad de publicidad y

estímulos para poder desarrollar alguna capacitación, como proporcionar refrigerios (asisten solo por ello), útiles escolares (Libretas, esferos, lápices, etc.,)

6. Cultura de uso irracional del agua y demás recursos naturales. Se constituye como Amenaza Mayor, por los diferentes aspectos que genera: falta de conciencia en el consumo y ahorro del agua, lo cual trae como consecuencia que este recurso se agote en forma acelerada con graves consecuencias para la población humana especialmente.

A mayor consumo, menor disponibilidad del recurso y por ende se incrementa el riesgo en la prestación del servicio. El consumo del recurso agua sigue presentando altos niveles sin que exista conciencia para su ahorro, de otro lado la resistencia a sistemas de medición de consumos dificulta el control del mismo. Históricamente los servicios de agua y saneamiento son menos pagados que la energía, el teléfono o el gas, a pesar de ser más baratos e incluso más esenciales, pero ha sido la debilidad del componente institucional la responsable de no adelantar acciones preventivas y correctivas frente a este fenómeno social.

7. Cultura del No Pago de Servicios Públicos del sector de Agua y Saneamiento. Es una Amenaza Mayor, al ocasionar, ahora en éstos tiempos, que grupos de usuarios se reúnan para conformar un grupo que se compromete a no pagar, mientras no se disminuyan los sobrecargos u otra tasa o contribución adversa y genera la cultura del No Pago

Relación Económica.

1. Estratificación socioeconómica con alta concentración en los estratos 1-2-3. Se considera una Amenaza Mayor, para las empresas prestadoras de servicios públicos, toda vez que se consume mayor cantidad de agua y se paga menos; la alta concentración de éstos estrato, ayudados algunos usuarios de estrato alto 4 y más, por acciones políticas (cualquiera de los políticos pertenecientes a algún organismo político, como parlamentarios, funcionarios públicos, ex gobernadores, diputados o concejales) faltas de ética y de responsabilidad social, al hacer inscribir a sus amigos en estratos menores, para pagar menos dinero, por el consumo de cualquiera de los servicios públicos.
2. Índice de NBI urbano superior al promedio nacional e inferior en el área rural. Se comporta como amenaza menor, dado que las necesidades básicas insatisfechas son relativas frente a la calidad de vida deseada por una persona, frente a otra con igual necesidad y mas comparados con promedios nacionales urbanos y/o rurales.

3. Alto nivel de necesidades básicas insatisfechas. Se considera, igualmente una amenaza menor, dado que a partir del ítem anterior, se presenta un alto índice dependiendo de los niveles educativo, cultural y de ingresos de comunidades urbanas y rurales, donde si hay apropiación de la cultura de calidad de vida, en similares proporciones se elevaran las NBI.
4. Índice de pobreza e indigencia superior al promedio nacional. Los altos índices de pobreza e indigencia, corresponden a usuarios que de todas maneras requieren el servicio público, aunque no puedan o no estén dispuestos a pagar por él, aspecto éste que se convierte en Amenaza Mayor.
5. Bajo Ingreso Per cápita. Complementa la Amenaza Mayor, atrás descrita, pues a menores ingresos, menor posibilidad del pago de servicios, con las consecuentes limitaciones financieras y por ende operativas de las ESP.
6. Tasa de desempleo superior al promedio nacional. Comportamiento similar a las anteriores, toda vez que la falta de empleo disminuye notablemente y en la mayoría de casos anula la capacidad de pago

Salud

1. Universalización de la cobertura de aseguramiento en salud⁶⁹. Se entiende, pues, como universalización, la extensión de la acción protectora sanitaria con un contenido homogéneo y con financiación pública para todos, objetivo del Sistema General de la Calidad en Salud, universalización, que sigue siendo un reto para el sistema de protección social, pues no se ha podido implementar en Colombia, toda vez que requiere EPS, IPS, etc., sean operadas al 100% de eficacia y eficiencia de los recursos, exigencia ésta que se convierte en Amenaza Mayor, pues la implementación en la mejora del servicio de salud, amerita ingentes inversiones del Estado para poder atender a la totalidad de la población.
2. Situación crítica de desnutrición global por encima del promedio nacional. Es una Amenaza Mayor, dado que los aspectos nutricionales negativos, atentan contra la calidad de vida del ser humano y en esas condiciones no tiene, o esta desmejorada su capacidad laboral y por lo tanto derivará en una disminución notable de los ingresos.
3. Tasas de mortalidad altas. Amenaza en salud, índice importante que desdice de la calidad, cobertura y oportunidad de atención al usuario por parte de los entes prestadores del servicio en todo el Departamento del Huila y principalmente en la ciudad de Neiva.

⁶⁹ SEVILLA PEREZ, Francisco. La universalización de la atención sanitaria. Sistema Nacional de Salud y Seguridad Social. España, 2008.

4. Alto índice de violencia intrafamiliar y de maltrato infantil. Alta amenaza, dado el comportamiento anterior, agregado a factores culturales de la mayoría de la población en la carencia de formación de principios y valores para conformar y vivir en familia y el poco valor que tienen los hijos de una buena parte de las parejas.

Seguridad Pública

1. Departamento receptor de desplazamiento forzado. Se constituye en Amenaza Mayor dado que fuera del Distrito Capital de Bogotá, el Departamento del Huila es el segundo receptor de población en situación de desplazamiento, con la ciudad de Neiva a la cabeza, lo cual genera formación de núcleos urbanos subnormales, con alta componente de NBI, que como se observó en ese ítem, descontrola la prestación de servicios públicos, disminuyendo notablemente la calidad de vida.
2. Alto índice de muertes violentas. La generación de muertes por violencia, en cualquiera de sus formas, presenta un panorama bastante crítico por la carencia de formación de principios y valores y la falta de tolerancia con nuestros congéneres, ocasionando una grave amenaza, para la sana convivencia.
3. Marcada incidencia de grupos al margen de la ley. Es uno de los factores preponderantes en el aumento de muertes violentas y por lo tanto una amenaza grave para la convivencia y por lo tanto motivo de desestabilización social, ya conocida.
4. *Disminución* del secuestro y aumento de la extorsión. Aunque son dos amenazas grandes y diferentes, la extorsión es un pago porque no haya secuestro de un familiar, de manera que se vive con la incertidumbre de toda la familia secuestrada.

3.2.9 Matriz Integrada de las Principales Variables (Ver cuadro 10)

Cuadro 9. Matriz de evaluación integrada del entorno

EMPITALITO E.S.P.			
MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
TASA DE INFLACION. Tendencia decreciente en el periodo 2010 - 2012 (promedio 4%) y una proyección decreciente para el año 2013 del 3%.	La formula tarifaria para el cobro del servicio de acueducto se encuentra afectada por la tasa de inflación, lo que hace que cuando la inflación sea baja repercuta en el incremento de la tarifa	A menor inflación el alza de la tarifa es inferior y por ende existen menos posibilidades que la tarifa absorba los costos de prestación del servicio. Su tendencia es decreciente por efectos de la crisis económica mundial	Negativo , como quiera que afecta el valor de la tarifa, reduce los ingresos, afecta su rentabilidad y existen menos posibilidades de absorber los costos en la prestación del servicio
Apertura de mercados y libre competencia en el sector - Inversión Extranjera	Empresas transnacionales pueden llegar al país a prestar el servicio de acueducto en detrimento de las empresas nacionales establecidas	La apertura de los mercados, la legislación existente, facilita el acceso de empresas y capital extranjero para inversiones en el sector. Sus inversiones son crecientes en el país	Negativo ya que la empresa aun no está suficientemente posicionada y fortalecida técnica e institucionalmente para competir en un mercado abierto.
Ley 142 de 1994 - Fija el régimen de servicios públicos domiciliarios, crea la Superservicios y las Comisiones de Regulación, incluida la CRA para Agua Potable y Saneamiento Básico, define las competencias territoriales, Define a los Prestadores su naturaleza y obligaciones.	La relación es directa ya que es el Marco Legal específico para el Sector de Agua y Saneamiento	La Ley 142/94 ha sido parcialmente modificada, pero en esencia mantiene el espíritu del legislador, de definir competencias territoriales y de los prestadores y de abrir el mercado a la participación privada local y extranjera, propendiendo por la eficiencia y la eficacia de los servicios prestados.	Positivo , puesto que este marco legal abrió posibilidades de negocio para la Empresa, incluso diferentes a la prestación de servicios públicos.
Política Pública Sectorial: Planes Departamentales de Agua (CONPES 3463 de 2007, Ley 1176/07 y Dcto. 3200/08)	La Política Publica Sectorial, obedece al actual plan de desarrollo nacional y las normas expedidas han sido diseñadas para responder a las deficiencias actuales en materia de coberturas y del componente institucional para la prestación del servicio.	La política se traduce en mandatos legales que incluyen como sujetos a todos los entes relacionados con el sector, su tendencia es aperturista, y propende por la sinergia de inversiones en infraestructura y el fortalecimiento de operadores regionales especializados, que mediante economías de escala reduzcan los costos de operación.	Positivo , ya que igual que ocurre con el marco legal, a pesar de abrir barreras para participación de grandes prestadores, también genera oportunidades de negocio como ser operador regional.
Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios	La estructura patrimonial de las empresas municipales de aguas, la asignación de recursos por parte de los entes territoriales y su dependencia administrativa de los gobiernos centrales, hacen que estas empresas se encuentren limitadas en su autonomía administrativa, técnica y financiera para operar	Las empresas municipales prestadoras de servicios públicos, de naturaleza pública, se constituyen en oportunidades para que los entes territoriales trasfieran recursos de inversión que se ejecutan por el régimen contractual de las E.S.P., con lo que acentúan su control político sobre las Empresas.	Negativo , pues la incidencia política limita la empresa en su autonomía, eleva el riesgo frente a los organismos de control, el costo de sus operaciones se incrementa, sus planes de desarrollo se deben ajustar al querer político, lo que afecta la eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y por ende la economía de la empresa
Debilidad del componente Institucional de la prestación del servicio, que no garantiza la sostenibilidad de la infraestructura	La prestación del servicio de acueducto tiene dos componentes uno técnico operativo y uno institucional, este último es el que garantiza la operación y mantenimiento de las infraestructuras y la relación con los clientes o usuarios.	Históricamente esta debilidad ha sido estructural del sector ya que solo hasta el año 2007 se cuenta con un Viceministerio del Agua y a nivel regional y local este problema está latente, grandes inversiones en infraestructura se deterioran rápidamente al no contar con prestadores eficientes.	Positivo , toda vez que la empresa cuenta dentro de sus fortalezas con una capacidad de respuesta institucional reconocida que le genera ventaja competitiva para acceder a nuevos mercados.

EMPITALITO E.S.P.			
MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Bajo ingreso per cápita	Esta variable está relacionada con la capacidad de pago de los usuarios del servicio público de acueducto.	El bajo ingreso y la afectada capacidad de pago de los usuarios genera que los prestadores no incluyan en sus tarifas un componente de inversión real para atender las necesidades de reposición de la infraestructura que usufructúan.	Negativo , ya que las tarifas actuales están afectadas por esta variable en virtud a que obligatoriamente deben consultar la capacidad de pago de los usuarios, para no convertirse en un problema social y político.
Estratificación socioeconómica - alta concentración en los estratos 1-2-3	Los estrato 1, 2 y 3 son objeto de subsidios en sus tarifas, mientras que el 5 y 6, los comerciales e industriales contribuyen para sufragar subsidios	Al ser más los usuarios objeto de subsidio y menos los que contribuyen, los requerimientos de subsidio a los municipios son cada vez mayores y en muchos casos superan la capacidad fiscal de estos para subsidiar.	Negativo , puesto que si los municipios no pueden subsidiar a porcentajes máximos legales, la afectación directa es para los usuarios y su capacidad de pago, afectando la eficiencia del recaudo de la empresa.
Tasa de desempleo creciente superior al promedio nacional	Los altos niveles de desempleo afectan la capacidad de pago de los servicios públicos.	El desempleo creciente genera situaciones muy difíciles para la población y para las empresas que se ven abocadas a suspender el servicio público esencial o a mantener montos de cartera irrecuperables.	Negativo , ya que afecta la eficiencia del recaudo y aumenta progresivamente la cartera. Además la estrategia de Cortes y Suspensiones afecta la imagen de la Organización.
Índice de pobreza e indigencia superior al promedio nacional	Los altos índices de pobreza e indigencia, corresponden a usuarios que de todas maneras requieren el servicio público, aunque no puedan o no estén dispuestos a pagar por el.	La pobreza sumada al desempleo y a la concentración de usuarios en los estratos subsidiables, afectan significativamente la definición de la tarifa y la capacidad de pago	Negativo , toda vez que la aplicación de tarifas reales es muy complicada y la expectativa de ingresos y rentabilidad en mercados pequeños, concentrados y pobres es baja.
Fenómeno climatológico, afectación de sistemas de abastecimiento de Agua para consumo en épocas de verano y de invierno acentuados	El fenómeno del niño y la erosión de los terrenos afecta las fuentes hídricas y eleva el costo del tratamiento del agua	La disminución de los caudales por fenómenos climatológicos de sequía disminuye el caudal, eleva el riesgo de racionamiento y la erosión de los terrenos cercanos a las micro cuencas, hace que los costos de tratamiento del agua sea superior	Negativo como quiera que se disminuyen los caudales, generando problemas técnicos en la captación tratamiento y distribución del agua, lo que incide en los costos de operación en la empresa
Tala indiscriminada en zonas de producción de agua, que afecta el régimen de lluvias y la disponibilidad del recursos	La deforestación de las cuencas y micro cuencas trae como consecuencia la disminución del caudal de agua y por ende se generan problemas en su captación, tratamiento y continuidad en la prestación del servicio	El aumento de la tala del bosque en forma indiscriminada es creciente y afecta en forma directa el caudal hídrico y por ende la disponibilidad del recurso agua para el consumo humano e industrial	Negativos , pues afecta la continuidad y calidad en la prestación del servicio, se incrementan los costos de operación y reduce la rentabilidad

EMPITALITO E.S.P.			
MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tecnología de punta en materiales, diseños y equipos de operación y comercialización del servicio	La tecnología aplicada al Sector está relacionada con equipos inteligentes para la producción y distribución de agua potable, su control de pérdidas, la medición y facturación de consumos, así como el recaudo.	El desarrollo tecnológico del sector ha sido lento, pero el acceso a él, en materia de operación y atención de clientes es decisivo para mejorar el servicio y los ingresos, aunque los costos versus los ingresos en mercados pequeños y medianos no se recuperan fácilmente.	Positivo , ya que se generan oportunidades a las que la empresa por su diversidad de unidades de negocio puede acceder y marcar diferencia con los pequeños prestadores que definitivamente no pueden acceder a tecnología de punta.
Deficiente nivel de potabilización del agua en los sectores urbano y rural	La calidad del agua ofrecida es una variable que se cumple intermitentemente, pues es el componente institucional el que garantiza que se ofrezca agua potable, una vez se cuente con la infraestructura necesaria.	En muchas regiones del país se ofrece agua pero no es apta para el consumo humano y en los peores casos a pesar de contar con plantas de tratamiento no se potabiliza por no incrementar los costos del servicio, generando altos índices de infección y muerte por EDA	Positiva puesto que es una oportunidad de extender la oferta de agua potable a nuevos mercados.
Cultura de uso irracional del agua y demás recursos naturales	La falta de conciencia en el consumo y ahorro del agua trae como consecuencia que este recurso se agote en forma acelerada con graves consecuencias para la población humana especialmente	A mayor consumo, menor disponibilidad del recurso y por ende se incrementa el riesgo en la prestación del servicio. El consumo del recurso agua sigue presentando altos niveles sin que exista conciencia para su ahorro, de otro lado la resistencia a sistemas de medición de consumos dificulta el control del mismo.	Negativo ya que si se continúa presentando el alto nivel de consumo y la falta de conciencia para no desperdiciar el agua, la empresa podrá ver afectada la continuidad en la prestación del servicio, el incremento de los costos de operación, la reducción de la rentabilidad con las consabidas consecuencias sociales que esto representa para la comunidad
Cultura del no pago de los servicios públicos del sector de agua potable y saneamiento.	El no pago del servicio genera un efecto cascada que primero afecta a la empresa y posteriormente a todos los usuarios, ya que al no contar con flujo de efectivo positivo, los prestadores disminuyen la calidad del servicio y no mantienen ni reponen la infraestructura.	Históricamente los servicios de agua y saneamiento son menos pagados que la energía, el teléfono o el gas, a pesar de ser más baratos e incluso más esenciales, pero ha sido la debilidad del componente institucional la responsable de no adelantar acciones preventivas y correctivas frente a este fenómeno social.	Negativo , ya que demanda grandes esfuerzos en materia comercial y de recuperación de cartera.

Fuente: Grupo investigador

3.2.10 Principales Variables Seleccionadas del Análisis Externo.

Cuadro 10. Principales variables seleccionadas del Análisis Externo

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	am	om	OM
AMENAZAS					
Tasa de Interés Interbancaria	A		X		
Apertura de mercados y libre competencia en el sector - Inversión Extranjera	A	X			
Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios	A	X			
Bajo ingreso per cápita	A		X		
Estratificación socioeconómica - alta concentración en los estratos 1-2-3	A		X		
Tasa de desempleo	A		X		
Fenómeno climatológico de El Niño	A	X			
Tala indiscriminada	A	X			
Cultura de uso irracional del agua	A	X			
Cultura del no pago de los servicios públicos por parte de los CLIENTES.	A	X			
OPORTUNIDADES					
Tasa de Inflación	O			X	
Ley 142 de 1994	O				X
Política Publica Sectorial - Planes Departamentales de Agua	O				X
Debilidad del componente Institucional	O				X
Tecnología de punta	O				X
Deficiente infraestructura	O				X
Deficiente nivel de potabilización	O			X	
Ubicación Geográfica	O			X	
Impacto frente a la Comunidad	O				X
Usuarios Insatisfechos	O			X	

Fuente: Grupo Investigador

4. ANÁLISIS SECTORIAL

A continuación se presenta un análisis del sector de Agua Potable y Saneamiento básico que incluye entre otros aspectos, la presentación del sector, de sus factores productivos, la cadena productiva, el diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas del mercado.

4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

El subsector del servicio público domiciliario de Agua Potable, forma parte del gran sector de servicios públicos domiciliarios que involucra la Energía Eléctrica, la Telefonía, el Gas, el Alcantarillado y el Aseo, y servicios complementarios. Según indica la Asociación nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, Andesco en su publicación “Pulso de los servicios públicos domiciliarios 2008” el crecimiento anual promedio de todo el sector calculado para el periodo 1995 – 2008 es del 3,6% y el de Acueducto y Alcantarillado, considerado en suma por razones técnicas, es del 1,9%. Estos dos últimos servicios participan en el 2,9% de la producción de todo el sector de servicios públicos domiciliarios.

4.1.1 Panorama del Sector⁷⁰

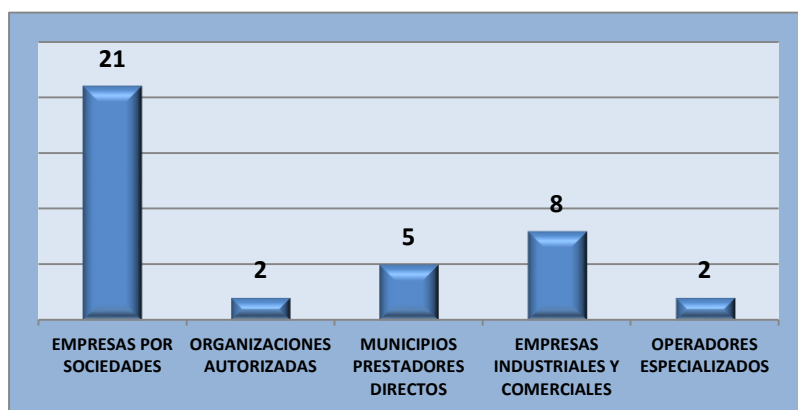
En esta mirada a la situación actual del Sector, se incluyen Aspectos Institucionales y Legales, Comerciales, Financieros, Técnicos y Ambientales, como un consolidado para el Departamento y su referente nacional, de la situación de cada uno de los Prestadores Municipales.

4.1.1.1 Aspectos Legales e Institucionales

Tipo de Prestadores. En el Departamento existen diferentes tipos de Prestadores, en cuanto a su naturaleza jurídica. Es así, que en el área urbana, existen 20 Empresas, del total, que están organizadas como Sociedades por acciones, 8 son Empresas Industriales y Comerciales del Estado, 5 Municipios son Prestadores Directos, 2 Organizaciones Autorizadas y dos Operadores Especializados, uno de los cuales es Aguas del Huila.

⁷⁰ Informe de Gestión 2012, Aguas del Huila S.A. E.S.P., Gestor del PDA Huila. Capítulo 6, Panorama del Sector P. 35 - 53

Figura 4. Clasificación Entes Prestadores Urbanos en el Departamento del Huila

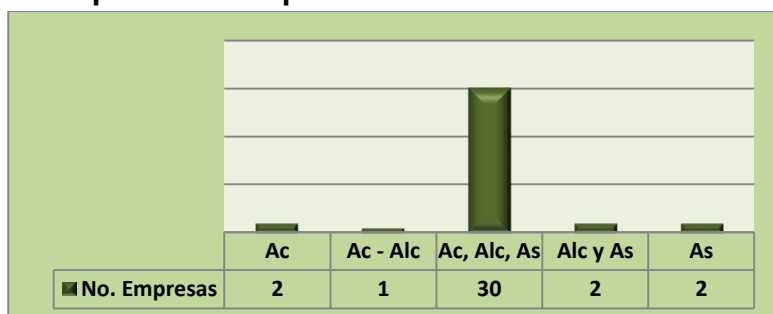


Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Por su parte, el sector rural cuenta con **208** Entes Prestadores rurales registrados, de **826** Sistemas de Acueducto existentes en el Departamento, equivalente a tan solo el 26%. La Superintendencia de Servicios Públicos con la ayuda logística de Aguas del Huila, en los dos últimos años ha registrado varios de estos prestadores.

Sin embargo, es notorio el desinterés de las organizaciones del sector rural para reportar e inscribirse ante la SSPD, por temor a posibles sanciones, por deficiente administración y operación de sus sistemas. A esto se le suma, el poco seguimiento que realizan los Municipios, no obstante que la ley determina la competencia de la eficiente prestación de los servicios en toda el área de su jurisdicción. No se operan las PTAP, ni se tienen estructuras tarifarias apropiadas, lo cual no garantiza el buen estado de la infraestructura, ni la prestación sostenible del servicio.

Figura 5. Clasificación Entes Prestadores Urbanos en el Departamento del Huila por servicio prestado



Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

En cuanto al tipo de servicios prestados, se encuentra que de los 37 prestadores, en su mayoría, prestan los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Solo 2

Organizaciones Autorizadas prestan Acueducto (Isnos, Palestina), una para el caso de Nataga presta el servicio de Acueducto y Alcantarillado y dos Prestadores Directos prestan Alcantarillado y Aseo (Isnos, Palestina), dos Prestadores Directos el servicio de Aseo (Paicol y Nataga).

Cuadro 11. Clasificación de Empresas Prestadoras Urbanas del Huila por No. de Suscriptores

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR No. SUSCRIPTORES		
MENORES 2.500: 25	ENTRE 2501 Y 5000: 4 Gigante Palermo Rivera Aguas del Huila	MAYORES A 5.000: 5 La Plata Pitalito Garzón Campoalegre Neiva

Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Se observa que el 75 % de la Empresas, operan en mercados con menos de 2500 suscriptores, atendiendo aproximadamente una población de 148.364 habitantes, el solo 22% de la población del Departamento, en 29 municipios.

4.1.1.2 Aspectos Comerciales

La Gestión Comercial de las Empresas, hace remisión a variables relevantes como la estructura del mercado, la facturación, el consumo o pérdida de agua potable y la atención al usuario, que establecen la dinámica comercial fundamental en relación con el usuario.

Estructura del Mercado

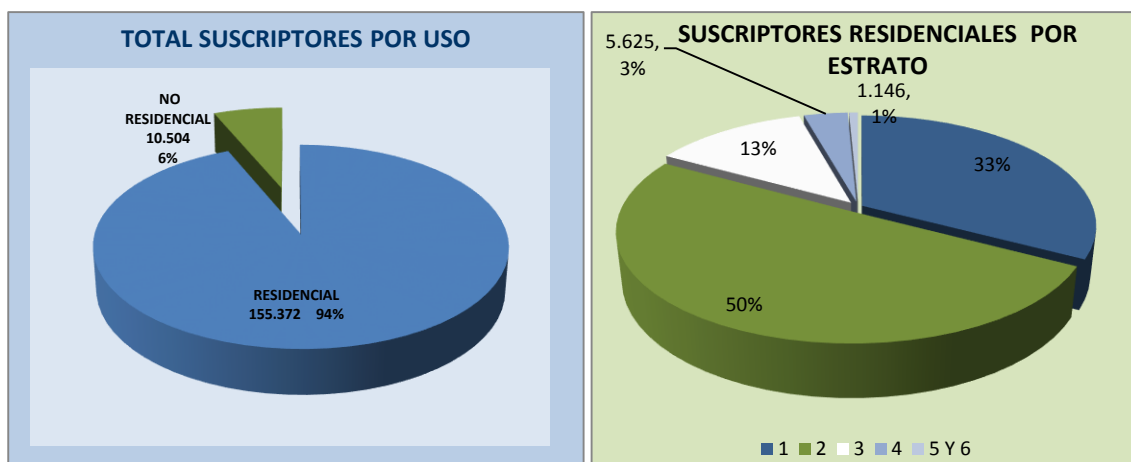
Cuadro 12. Estructura de clientes por uso y estrato en el Departamento del Huila

USO	ESTRATO	No. SUSCRIPTORES	%	SUSCRIPTORES SUBSIDIABLES Y CONTRIBUYENTES
RESIDENCIAL	1	50.748	30,59%	89,59%
	2	78.182	47,13%	
	3	19.671	11,86%	
	4	5.625	3,39%	0,69%
	5	956	0,58%	
	6	190	0,11%	
NO RESIDENCIAL	INDUSTRIAL	118	0,07%	5,63%
	COMERCIAL	9.225	5,56%	
	OFICIAL	1.132	0,68%	
	OTROS	29	0,02%	
Subtotal		10.504	6,33%	
GRAN TOTAL		165.876		

Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

La estructura del Mercado denota que de los 165.876 suscriptores que figuran en las bases de datos de las Empresas de Servicios Públicos, el 93.67% del total de suscriptores, corresponden al Uso Residencial, en donde los sectores subsidiables, es decir, los Estratos I, II y III, suman el 90% del total Residencial. Únicamente el 4.08% corresponde a los estratos IV, V y VI.

Figura 6. Suscriptores del Departamento del Huila por Uso y Estrato



Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

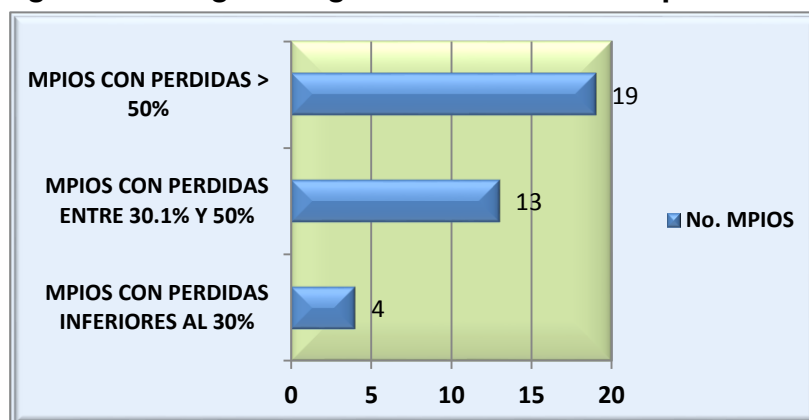
Por su parte, el uso comercial, oficial e industrial, solamente corresponde al 5.63% del total usuarios, destacando que el mayor No. de suscriptores de estos sectores se encuentran como es natural, en las Empresas con más de 2.500 suscriptores. Lo aquí dicho, aumenta el valor de los subsidios a pagar por las Alcaldías Municipales, si se tiene en cuenta que los usos comerciales y estratos V y V, absolutamente minoritarios, son los que deben contribuir al cruce de subsidios.

Si de los recursos disponibles en el Sector, la mayor parte se dedica a subsidiar a los usuarios de menores estratos, quiere decir que prácticamente no quedan recursos para la operación y el mantenimiento adecuado de la infraestructura de los sistemas y menos, para las ampliaciones requeridas a medida que aumenta la demanda. Si bien se puede decir, que la estructura del mercado para las Empresas de Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en el Departamento, es una especie de radiografía de la realidad socio económica del Departamento, también vale decir, que la estratificación en muchos casos, no obedece a criterios técnicos y que falta voluntad política para asignar a cada suscriptor, la clase de Uso y en el Residencial, el Estrato correspondiente.

De lo anterior se puede deducir fácilmente que la debilidad financiera, institucional y por tanto operativa de las Empresas del Sector en el Departamento, obedece en buena parte a la estructura de sus mercados, por lo cual hay que propender no solo por mejores estándares administrativos, sino por formas de operación que conduzcan a la utilización de economías de escala.

Índice de agua no contabilizada - IANC

Figura 7. Rango de Agua No Contabilizada por Municipios del Huila



Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

El índice de pérdidas máximo permitido regulatoriamente de acuerdo al RAS es del 25%, el permitido por la Resolución CRA 287 de 2005, para efectos de cálculo tarifario, es del 30%.

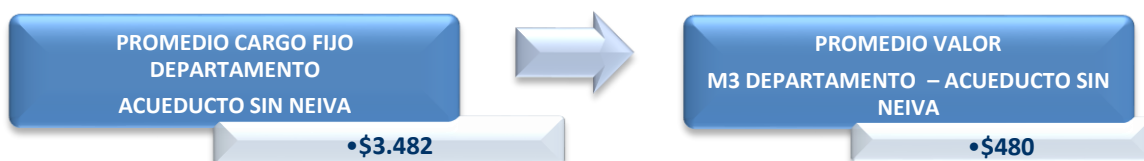
Para el caso del Departamento, se producen 27.578.327 M3 de los cuales solo se factura el 48% es decir 13.262.027 M3, reflejando la vulnerabilidad del servicio y la baja aplicación del Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua por parte del prestador. Si se llevan a pesos estas cifras, las Empresas de los Municipios sin incluir Neiva, podrían haber facturado cerca de \$6.570 millones adicionales, en el 2012. Lo anterior, deja ver una gran debilidad operativa de las Empresas, que no permite adelantar un adecuado programa de control al consumo y a la facturación; es decir, no hay inversión en programas de recuperación de pérdidas para mejorar el Índice de Agua No Contabilizada.

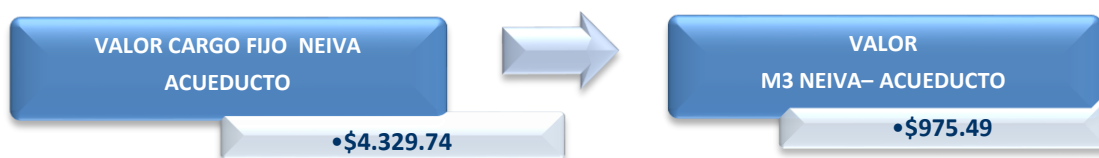
Estructura tarifaria. Los estudios de costos y tarifas en una buena parte de la Empresas de los Municipios del Departamento, obedecen a resultados de consultorías basadas en la Resolución 287 de 2004, expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable; Pero al no tener estructuras de costos basados en la metodología ABC, tal cual los requerimientos normativos para el Sector, la información contable de las Empresas no refleja la realidad de los costos en que incurren en la prestación de los servicios.

Más aún, en algunos municipios, se sigue facturando a tarifas plenas y sus incrementos solo han obedecido a la inflación. Así pues, los ingresos recibidos por las empresas por concepto de prestación de los servicios públicos son bajos y por ende la participación de los recursos para inversión es casi nula.

Los Prestadores que atienden menos de 2500 suscriptores se ubican en Municipios que tienen sólo tres estratos residenciales. Este grupo de prestadores se caracteriza por tener las tarifas para los servicios de acueducto y alcantarillado más bajas, situación notoria en el Departamento, si se tiene en cuenta que el 76% de las Empresas, hacen parte de este grupo.

Figura 8. Comparativo Tarifas Acueducto Neiva y resto de Municipios del Huila





Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Adicionalmente, se debe reconocer que la interpretación de la norma regulatoria de las tarifas, muchas veces no ha sido la mejor; en busca de alcanzar el equilibrio tarifario, en algunos casos se han cometido errores, cuya consecuencia ha sido la devolución de recursos a los suscriptores, agravando con ello, la situación financiera de las Empresas.

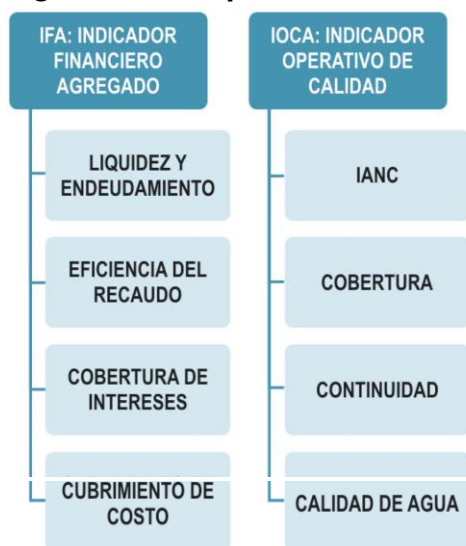
Una inadecuada estructura tarifaria, incide en el valor de la facturación, en la asignación de subsidios y en la generación de recursos disponibles para operación, mantenimiento e inversión para ampliación de infraestructura.

4.1.1.3 Aspectos Financieros

Los resultados se calcularon teniendo en cuenta información reportada por las Empresas Prestadoras ante la Contaduría General de la Nación; para lo anterior, se utilizaron los parámetros definidos en la Resolución de la Comisión de Regulación de Agua Potable - CRA 315/2005, que establece dos criterios finales.

Se debe tener en cuenta que para calcular el IOCA, en empresas pequeñas, no aplica el IANC. Para la IFA, se calcula el cubrimiento de costos solo en < de 2500.

Figura 9. Composición de los indicadores Financiero Agregado y Operativo



Fuente: Grupo Investigador

Los resultados producto del análisis, arrojaron el siguiente panorama:

Cuadro 13. Nivel de Riesgo de los Municipios del Huila – Resolución CRA 315 de 2.005

Nivel de Riesgo	No. Municipios
Nivel Alto	19
Nivel Medio	1
Nivel Bajo	16

Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Se observa que la mayoría de las empresas se encuentren en un nivel de riesgo financiero alto. Lo anterior obedece principalmente a los altos índices de agua no contabilizada, al bajo porcentaje en su eficiencia del recaudo, a las desactualizadas estructuras tarifarias, a los errores de estratificación y de asignación de sector de uso, y al bajo control de la medición de consumos.

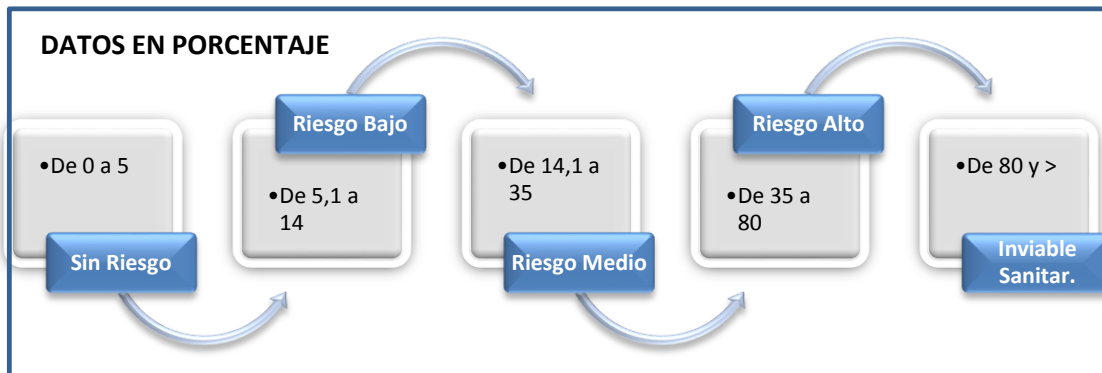
La no utilización de costos ABC, no permite conocer el costo real de la prestación de cada uno de los servicios dificultando la toma de decisiones. La información reportada al SUI, es producto de una distribución porcentual sin ninguna base real.

Solo cumple Aguas del Huila (Colombia, Santa María, Paicol y Tarqui) y Empresas Publicas de Neiva. De otra parte, la mayoría de las empresas de servicios públicos no están cumpliendo con la normatividad referente a utilizar en sus registros contables el PUC ordenado por la Superintendencia de Servicios Públicos, estando expuestos a sanciones por parte de la superintendencia.

4.1.1.4 Aspectos Técnicos.

Calidad de agua. La Calidad de Agua suministrada por las ESPs, se basa en lo ordenado por la Resolución 1575 de 2007 *“Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano”*, Que introdujo el Indicador de Riesgo de la Calidad del agua (IRCA), el cual mide el porcentaje de las características no aceptables sobre las características analizadas. Este presenta rangos por medio de los cuales se mide el nivel de riesgo así:

Figura 10. Clasificación del Índice de Calidad de Agua IRCA



Fuente: Grupo Investigador

Por su parte y de acuerdo a datos suministrados por la Secretaría de Salud, el Departamento presenta el siguiente panorama:

- 17 Municipios se encuentran en el rango SIN RIESGO, dentro de los cuales se encuentran ubicados todos los prestadores con más de 2.500 suscriptores, con excepción de Rivera, resaltando que este Municipio no cuenta con tarifas establecidas y solo con un porcentaje mínimo de micro medición instalada, aunque se debe resaltar que en los últimos tiempos ha realizado esfuerzos para dotar su laboratorio.
- 12 Municipios en RIESGO BAJO
- 7 Municipios en RIESGO MEDIO
- 1 MUNICIPIO (Oporapa) es considerado INVIABLE SANITARIAMENTE

El nivel de riesgo de IRCA promedio del Departamento del Huila, es del 9.41%, destacando que los parámetros que presentan mayor incumplimiento son la Turbiedad y Color Aparente, lo cual muestra que en su gran mayoría los procesos de la Planta de Tratamiento no han sido ajustados para eliminar las sustancias en suspensión que aportan color. En menor proporción se muestran los resultados de Cloro Residual Libre, Coliformes Totales y PH.

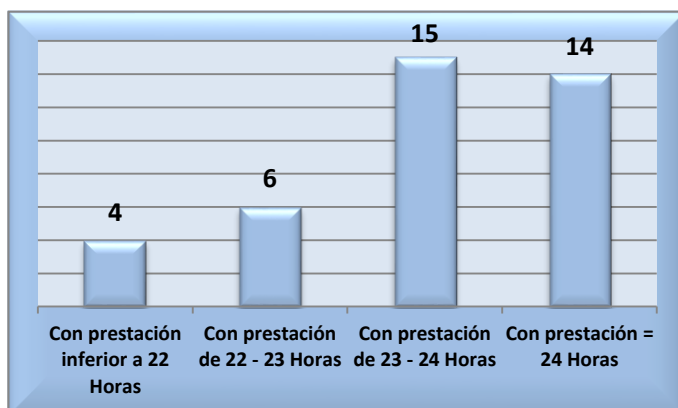
De las revisiones efectuadas por Aguas del Huila, se determinan como causas de los resultados obtenidos, las siguientes:

Continuidad. El indicador de continuidad está relacionado de manera integral a la eficiencia técnica, financiera, comercial, administrativa y de la gestión del recurso hídrico. Por lo tanto, para el análisis del indicador de continuidad se debe tener en cuenta la ausencia de programas de reducción de pérdidas técnicas y comerciales (índice de agua no contabilizada), programas de reposición de micromedición, y análisis de vulnerabilidad de los sistemas, esta última que se pretende mejorar en un alto porcentaje con la inversión que se realizará con recursos de los PAP – PDA.

Estas cifras consideran la continuidad en el suministro del líquido sin tener en cuenta las suspensiones avisadas para hacer reparaciones técnicas, mantenimientos periódicos y

raconamientos por fuerza mayor, dado que estas suspensiones no se consideran fallas en la prestación del servicio, según lo establecido por el Artículo 139 de la Ley 142 de 1994.

Figura 11. Rangos de horas de servicio en los Municipios del Huila



Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Esta información es tomada de las líneas bases entregadas por los Municipios a Aguas del Huila, en su rol de gestor del Plan Departamental de aguas PDA Huila; sin embargo, Poco confiable resulta el indicador de continuidad del servicio de Acueducto en el sector urbano, medido en número de horas de prestación, el cual es de 22.47 horas. Pues existen Municipios con riesgos de abastecimiento, por sequias, por crecientes de las fuentes abastecedoras, por insuficiencia de almacenamiento y en general por fragilidad de la infraestructura. Este es un indicador que debe ser mejorado con las inversiones a través del PAP – PDA.

Las ESPs, deben optimizar el comportamiento del indicador y fortalecer la gestión en aspectos como:

- Reducción de pérdidas técnicas y comerciales, junto con la implementación de programas de reposición de micro medición.
- Ejecución de actividades para optimizar la infraestructura como la sectorización de redes, mantenimiento preventivo en los sistemas de distribución, y la gestión del riesgo desde la fuente de abastecimiento. Elaboración y puesta en marcha de planes operacionales de contingencia y emergencia.
- Eliminación de conexiones fraudulentas a la red de distribución
- Se deben intensificar los programas de Cultura del Agua, buscando que con la concientización de la comunidad haya un mejor tratamiento a la Microcuenca y mejor uso del agua.

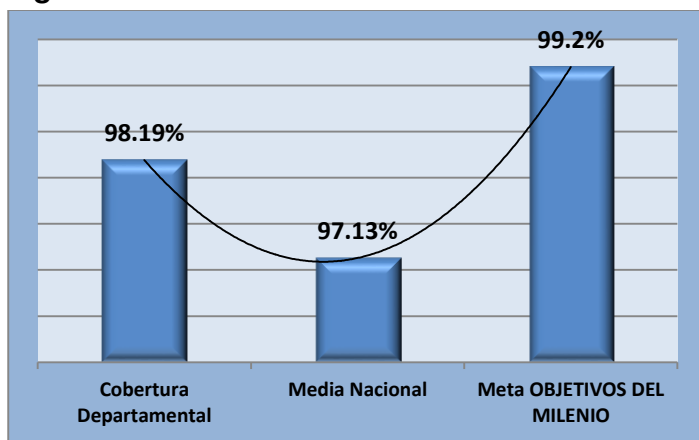
Micromedición. La Micromedición es para las ESPs una obligación que fija el artículo 146 de Ley 142/94, regulada por la Resolución CRA 457 de 2008. Esta,

establece que además de instalar el instrumento de medición, se deberá verificar la condición metrológica, costo asumido por el Ente Prestador, cuando se derive de desviaciones significativas asociadas al funcionamiento del equipo. Caso contrario, será asumido por el suscriptor o usuario, cuando esta no estén asociadas a lo mencionado anteriormente o sean solicitadas por este. Esta herramienta, además de ser un requisito normativo, es un instrumento necesario para optimizar la gestión de la Empresa en el control de las pérdidas y la calidad en la prestación del servicio.

El porcentaje de Micromedición en la zona urbana del Departamento es del 86,9%, el cual se desagrega así: Para Empresas con menores de 2500 suscriptores es del 89,3%. Para las ESPs, mayores de 2.500, el porcentaje es del 86.8%. Es de anotar, que muchos de estos medidores ya han cumplido su vida útil.

Coberturas Acueducto. La población del Departamento en su área urbana proyectada según censo 2005 a 2012, es de 665.880 personas, de las cuales cuentan con el servicio 653.827. Esta cobertura posiciona al Departamento por encima de la media Nacional y muy cerca de alcanzar la meta del Objetivo del Milenio.

Figura 12. Cobertura Urbana de Acueducto del Huila

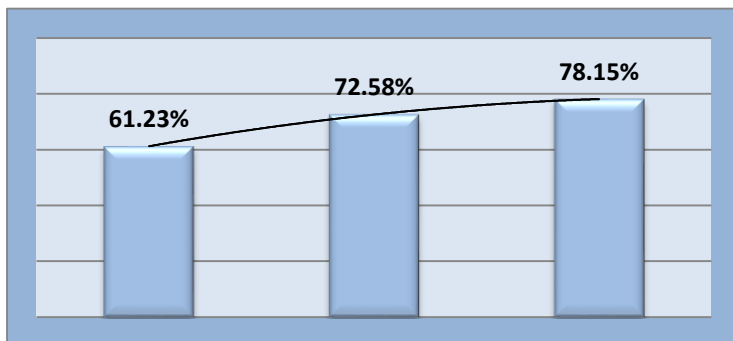


Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

No obstante, el estado de la infraestructura no es óptimo y no se hacen las inversiones requeridas en mantenimiento y ampliación por parte de los Municipios ni de las ESPs, que como ya se comentó anteriormente dentro de la estructura tarifaria no incluye costos de inversión.

De otra parte, el sector rural muestra un panorama totalmente distinto como se puede observar a continuación:

Figura 13. Cobertura Rural de Acueducto del Huila

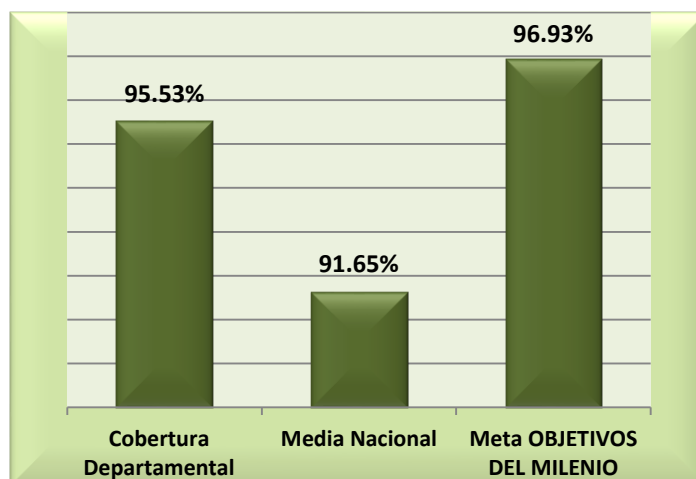


Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

Además de lo anterior, el suministro no es de calidad, por cuanto solo el 10.4% recibe Agua Potable. Existen 93 PTAP en el sector rural, algunas de las cuales no se encuentran en operación por falta de atención de las juntas administradoras y de los Municipios respectivos.

Coberturas Alcantarillado. En el caso de los Alcantarillados urbanos, si bien la cobertura hoy es del 95%, también por encima de la media nacional, esta es menor a la cobertura de hace quince años; es decir, las inversiones no han ido a la par de lo exigido por el crecimiento poblacional. Dicho de otra manera, existen urbanizaciones en varios municipios del Departamento sin atención en este servicio, con los riesgos de insalubridad que ello implica. Además de lo anterior el estado de los Alcantarillados no es óptimo.

Figura 14. Cobertura Urbana de Alcantarillado del Huila



Fuente: Informe Panorama del Sector 2012, Aguas del Huila

En el momento existen 20 Plantas de Aguas Residuales; es decir, que solo el 19.6% de la población urbana en el Departamento, cuenta con tratamiento de **Aguas Residuales**. Aún hace falta un esfuerzo importante para dotar a los 17 restantes Municipios de dichas plantas, con lo cual no solo se disminuye la carga contaminante a las fuentes hídricas del Departamento, sino que financieramente las Empresas Públicas de estos Municipios pagarían menos tasas retributivas a la autoridad ambiental, generando ahorros para el mejoramiento de la operación e infraestructura.

La cobertura en Alcantarillado rural del solo 25.1%, está muy por debajo de la media nacional, cual es del 69.3% y aún más distante de la meta de los Objetivos del Milenio, 72,42%. El tratamiento de aguas residuales es del solo 5%, indicando con ello el alto grado de contaminación de las fuentes hídricas.

Teniendo en cuenta el grado de dispersión de la población en el sector rural, avanzar en la cobertura de Alcantarillado, requiere de estrategias diferentes, por cuanto ello solo se lograría cambiando el concepto de Alcantarillado, a sistemas adecuados de tratamiento de aguas residuales, mediante alternativas cada vez más individuales.

Programas de obras e inversiones. A través del Plan Departamental de Agua PDA, se formularon los planes maestros de acueducto y alcantarillado para 35 Municipios del Departamento, mediante la contratación de Consultorías especializadas para las zonas Sur, Centro, Sur Occidente, Centro, Norte y Nor-Occidente, las cuales tuvieron un costo de \$ 12.135.550.062,00 Millones.

Los Programas de Obras e Inversiones POI, que de dichos Planes Maestros se desprenden, determinan que los recursos de Inversión requeridos en el sector, para la zona urbana del Departamento sin incluir Neiva, ascienden a la suma de 220.000 Millones, la cual deberá ser atendida con inversiones de la estrategia Plan Departamental de Aguas, en diferentes periodos de Gobierno.

En la vigencia 2012, se priorizaron recursos por \$48.234 Millones, cuyos proyectos se encuentran radicados en el MVCT, en trámite de Viabilización. Cuatro de estos, los correspondientes a los Municipios de Santa María, Colombia, Paicol y Tarqui, por valor de \$8,047 Millones, ya se encuentran en ejecución. Conviene destacar, que en la última década en el Huila, hubo una inversión en el sector para los sectores urbanos y rurales, de \$240.000 Millones aproximadamente.

El panorama, del estado actual de la infraestructura y de la calidad de la prestación de los servicios en el Departamento, se ensombrece si se tiene en cuenta la cantidad de recursos requeridos en el sector y la incertidumbre generada por el recorte de una de las más importantes fuentes con que se habían venido atendiendo, cual es el caso de las regalías del petróleo. Con lo anterior, es imperativo no solo la gestión de recursos que sustituyan la citada fuente, sino, una necesaria armonización de la inversión Municipal, Departamental y Nacional, con criterio rigurosamente técnicos y además, el ejercicio de una racionalidad administrativa y de Gerencia en las Empresas del sector, que garantice la sostenibilidad de la prestación de los servicios.

4.1.1.5 Aspectos Ambientales

En este aspecto, la Entidad ha querido resaltar lo concerniente al cumplimiento de los Mínimos Ambientales, hablando de Planes de la Gestión e Inversión de los Residuos Sólidos - PGIRS, Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos - PSMV y Programas para el Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEAA.

Es indispensable que la Gerencia de las Empresas Públicas Municipales y las Alcaldías, cambien el concepto de Acueductos y Alcantarillados, del de simplemente un sistema dispuesto en los cascos urbanos para ofrecer servicios, a un concepto mucho más amplio, donde estos sean vistos como sistemas que gran conexidad con los componentes medioambientales absolutamente determinantes, el estado de la cuenca y de la fuente abastecedora en el caso de Acueductos, el tratamiento apropiado de los vertimientos, en el caso de los Alcantarillados, y la adecuada y técnica en la disposición final de los residuos sólidos.

Bajo este esquema, se pueden mostrar avances, aunque fácilmente se observa, a través de la evaluación y el monitoreo de los mínimos ambientales, que estos no cumplen su función de carta de navegación gerencial. Pues los resultados evidencian impactos ambientales y económicos negativos. Es una manifestación adicional de la ya comentada debilidad institucional.

Programa de uso eficiente y ahorro del agua - PUEAA. Dentro del programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua, se debe hablar del recurso hídrico y su conservación. Es así, que el Departamento del Huila presenta ventajas respecto de la existencia de áreas con características para la conservación del recurso mencionado y en la declaratoria de áreas protegidas; sin embargo, las actividades de abastecimiento de agua para consumo humano y doméstico ejercen presión

sobre las ofertas hídricas de las fuentes escogidas para abastecer los respectivos acueductos.

En total el Departamento cuenta con 1.869.744 hectáreas, de las cuales el 45%, es decir 853.282, son consideradas como áreas con características para conservación de biodiversidad y del recurso hídrico. De estas, el 23% (422.931 hectáreas) son áreas naturales protegidas.

Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos - PSMV. Los Municipios del Departamento presentaron la formulación de los PSMV en el año 2007 en cumplimiento de la ley 3100/2003, reformulada recientemente por la Ley 2667 de 2012. Cada año, las ESPs, entregaron a la autoridad ambiental el cumplimiento de las actividades pactadas para cada vigencia. La CAM, al observar el incumplimiento de las actividades, procedió a realizar la aplicación del factor regional. Esto sin duda alguna, causó impacto económico en las finanzas de las ESPs de los Municipios, que ascendió para la vigencia 2012 a la suma de \$3.140 millones, cifra muy significativa para un sector que dispone de pocos recursos para su operación, mantenimiento y ampliación de su infraestructura.

De igual manera, cinco años después, la autoridad ambiental evaluó el cumplimiento general del PSMV y determinó los Municipios que cumplieron con el 100% de actividades. A estos, les solicitó presentar el permiso de Vertimientos que incluye el Plan de Riesgo para el Manejo de Vertimientos. A quienes no cumplieron con las mencionadas actividades, les requirió la reformulación de los PSMV, esto teniendo en cuenta que la mayoría de Municipios cuentan ya con los Planes Maestros de Acueducto y Alcantarillado, única herramienta válida para poder reformular.

En procura de lo anterior y teniendo en cuenta que los Municipios no cuentan con los recursos necesarios para la contratación de estas herramientas, Aguas del Huila incluyó dentro de la matriz Gestor financiada con recursos del PAP – PDA, la elaboración de estos requerimientos.

Finalmente resaltar, que las cargas contaminantes presentadas en el año 2007 comparadas con las del año 2012, subieron en un 300%, como se puede observar en la siguiente tabla, que muestra la Demanda Bioquímica de Oxígeno y la cantidad de Sólidos en Suspensión Totales.

Cuadro 14. Cargas Contaminantes Zona Urbana

	2007	2012	INCREMENTO	%
DBO	10.997.125	43.988.500	32.991.375	300%
SST	9.170.560	36.682.240	27.511.680	300%

Fuente: Corporación Autónoma Regional - CAM

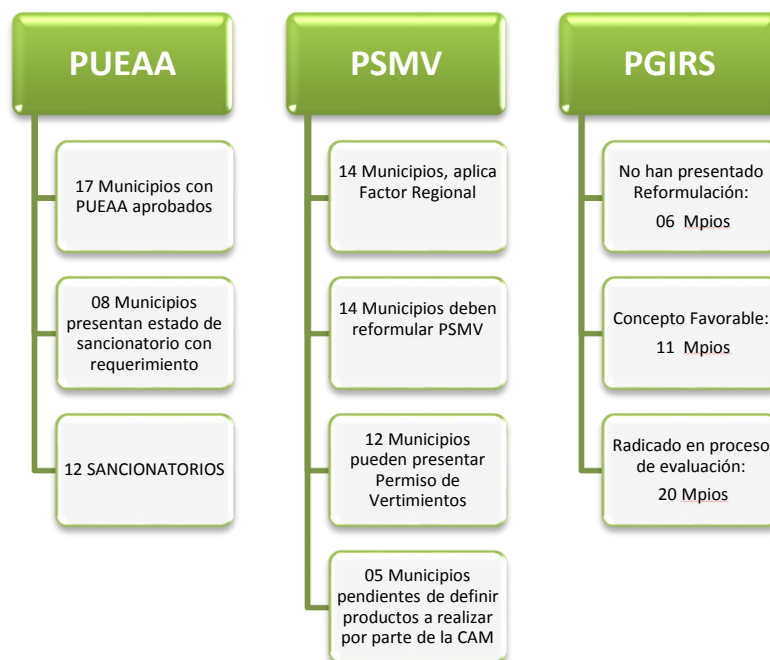
El daño causado por los vertimientos sin tratamiento alguno, no se reduce exclusivamente al aspecto económico del valor que deben pagar las empresas prestadoras, el daño realmente es más amplio, pues afecta la calidad de las aguas, la calidad de los suelos, con sus correspondientes consecuencias en cuanto a la salud de población

Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS. El tratamiento y manejo de los residuos sólidos en el Departamento ha requerido especial atención en los últimos cinco años. Es así, que el monto de inversión superó los 5.600 Millones de Pesos. Dentro de estas inversiones se realizaron optimizaciones en la operación, construcción de celdas y el programa Huila sin Basuras, cuyo alcance implicó la socialización, entrega de canecas casa a casa y levantamiento del Diagnóstico de los Biorgánicos.

Sin embargo, hoy no son nada alentadores los resultados, pues de las 70.505 Toneladas que produce el Departamento de Residuos Sólidos, sin tener en cuenta Neiva, se aprovecha únicamente el 21,28%, lo que implica arrojar a las celdas nuevamente 55.505 toneladas. El Municipio de Neiva produce 90.067 Toneladas, cuya disposición final es el Relleno Sanitario Los Ángeles, ubicado a las afueras del Municipio de Neiva. Este, no aprovecha recurso alguno y su producción corresponde 56% del total de los residuos.

Es indispensable fortalecer desde la acción municipal, la cultura de la separación en la fuente, con el fin de elevar los niveles de aprovechamiento y disminuir las inversiones para la adecuada disposición final; de igual manera, hacer valer las medidas establecidas en el Comparendo Ambiental, con el propósito de fortalecer la sensibilización ciudadana que propenda por el buen manejo de los residuos.

Figura 15. Resumen del cumplimiento de los Mínimos Ambientales



Fuente: Corporación Autónoma Regional - CAM

4.2 EL DIAMANTE COMPETITIVO

4.2.1 Factores Básicos y Avanzados. En un proceso industrial, los factores productivos se mantienen en permanente interacción, no actúan independientemente. Por ejemplo, la explotación de los recursos naturales ¿requiere la combinación del esfuerzo humano y del manejo del capital o sea diversos instrumentos de trabajo.

Pero es el hombre quien explica la existencia de un sistema productivo. Su trabajo se destaca como elemento fundamental de la actividad económica, ya que ningún proceso productivo puede llevarse a cabo sin la intervención del trabajo humano. Es el hombre, con su deseo de subsistencia y su capacidad de trabajo, el que organiza y ejecuta la producción. Por eso, la labor humana se considera por excelencia como un factor superior de producción.

El hombre siempre ha usado las riquezas y fuerzas de la naturaleza para producir. Estos recursos no han sido elaborados por el hombre, sino que éste los encuentra en el medio ambiente natural. Son elementos muy heterogéneos como el suelo cultivable, los bosques, las minas de toda índole, las lagunas, y ríos, etc.

El hecho de que sea tan fácil destruir los recursos naturales hace necesario utilizarlos bien, racionalmente. El sistema de precios ayuda a lograr este propósito.

Así, la escasez de ciertos recursos ocasiona que tenga precios altos en el mercado; esto obliga a limitar o racionar su uso, e impedir su rápida extinción. Sin embargo, en una economía de mercado, en que el uso de este sistema de precios da una gran dinámica al crecimiento económico, se producen también efectos adicionales que pueden llevar al deterioro de los recursos naturales: como ejemplos, basta pensar en la polución en la atmósfera y la contaminación del agua, la tala incontrolada de árboles que lleva a la erosión o la improductividad de las tierras.

4.2.1.1 Factores Básicos. Los Factores Básicos identificados para el Sector de Agua Potable se identifican en el cuadro 17.

Cuadro 15. Factores básicos identificados para el sector de agua potable

1.	RECURSOS NATURALES
1.1	Agua
1.2	Micro cuenca
1.3	Bosques
1.4	Reforestación
1.5	Suelo Subsuelo
2.	FINANCIEROS
2.1	Fuentes de Financiación
2.1.1.	SGP
2.1.2.	Regalías
2.1.3.	Departamento
2.1.4.	Municipios
2.1.5.	Nación
2.1.6.	Recursos Propios
2.1.7.	Particulares
2.1.8.	Crédito
2.1.9.	Tarifas
2.2	Estímulos tributarios
5.	RECURSO HUMANO
5.5	Mano de Obra no Especializada

Fuente: Grupo investigador

Los factores básicos del sector están relacionados con recursos naturales y esencialmente con el agua como materia prima para la producción del servicio público domiciliario de agua potable, asociada esta, a las factores medioambientales necesarios para la producción de agua, como el suelo, el subsuelo, la vegetación y las áreas de micro cuenca o nacimiento de fuentes hídricas. Desatacando en este punto la creciente escasez del recurso en muchas regiones del país, sin que el Huila sea la excepción especialmente en su zona norte.

De otro lado están los factores financieros, relacionados con las fuentes actuales de financiación de la inversión en infraestructura, a nivel territorial, por tipo de fuentes, el acceso al crédito y la inversión privada. En este grupo están también los recursos que pueden financiar los subsidios al consumo (SGP, Regalías) y las tarifas como mecanismo de sostenibilidad de la prestación del servicio. A este respecto hay que manifestar la insuficiencia de los recursos del sector para atender las necesidades crecientes de acceso a agua potable, razón por la que estrategias como los Planes Departamentales de Agua pretenden aunar esfuerzos técnicos, institucionales y financieros para atender la demanda de inversiones del sector.

La mano de obra no especializada también aparece como factor básico esencial para el cometido de las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios y el de los constructores de infraestructura para el sector.

4.2.1.2 Factores Especializados. Los Factores Especializados identificados para el Sector de Agua Potable se relacionan a continuación en el cuadro 18.

En el grupo de factores especializados encontramos en primer lugar toda la infraestructura de un sistema de acueducto por gravedad o por bombeo, necesaria para garantizar desde la captación del agua cruda, hasta el suministro de agua potable en cada domicilio del área de prestación de servicio de un municipio o localidad, incluyendo los sistemas de medición de consumos. Igualmente encontramos las redes viales, el transporte y la energía eléctrica que es fundamental para las actividades de bombeos y procesos de potabilización.

La mayoría de los municipios del Departamento del Huila son pequeños y carecen de la infraestructura necesaria para la apropiada prestación de servicios públicos. La situación se recrudece por el hecho de que muchos de estos municipios cobran tarifas bajas, aún por debajo de los costos, lo que no permite que los prestadores tengan los recursos necesarios para realizar estas inversiones.

En materia de ciencia y tecnología aunque el sector históricamente no ha contado con una política relacionada con la promoción del desarrollo tecnológico, dentro del Plan de Aguas 1994-1998 y en la actual estrategia de Planes Departamentales del Agua, se contempla que la antigua dirección de agua potable y el actual Vice ministerio del Agua coordinen y apoye la participación de entidades públicas y privadas en el desarrollo de programas de investigación, adaptación y transferencia de tecnología, mediante la canalización de recursos provenientes de diferentes fuentes, entre estos, a través del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de COLCIENCIAS.

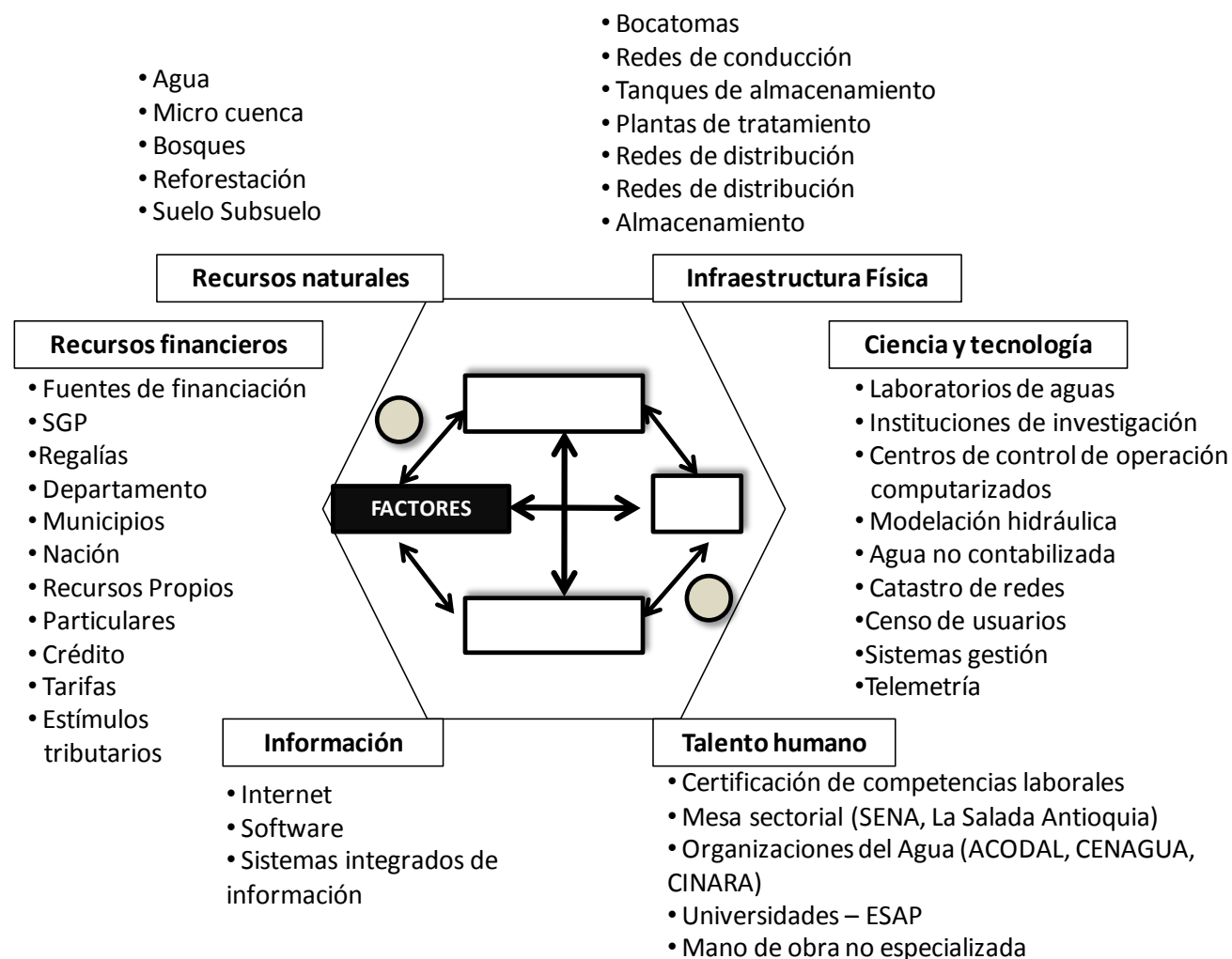
Cuadro 16. Factores Especializados identificados para el Sector de Agua Potable

3.	INFRAESTRUCTURA
3.1	Bocatomas – Pozos Profundos
3.2	Redes de Aducción y Conducción
3.3.	Tanques de Almacenamiento
3.4	Plantas de Tratamiento
3.5	Redes de Distribución
3.6	Almacenamiento
3.7	Energía
3.8	Transporte
3.9	Comunicaciones
3.10	Red Vial
3.11	Sistema de Medición de Consumos
3.12	Sistema de Macro medición
4.	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
4.1	Laboratorios
4.2	Instituciones de Investigación
4.3	Centros de Control de operación Computarizados
4.4	Modelación Hidráulica
4.5	Agua No Contabilizada
4.6	Catastro de Redes
4.7	Censo de Usuarios
4.8	Sistemas Gestión
4.9	Telemetría
5.	RECURSO HUMANO
5.1	Certificación de Competencias Laborales
5.2	Mesa Sectorial (SENA, La Salada Antioquia)
5.3	Organizaciones del Agua (Acodal, Cenagua, Cinara)
5.4.	Universidades - ESAP
6.	INFORMACIÓN
6.1	Internet
6.2	Software
6.3	Sistemas Integrados de Información

Fuente: Grupo investigador

A continuación en la figura 10, se presentan los factores sector servicio público domiciliario de agua potable.

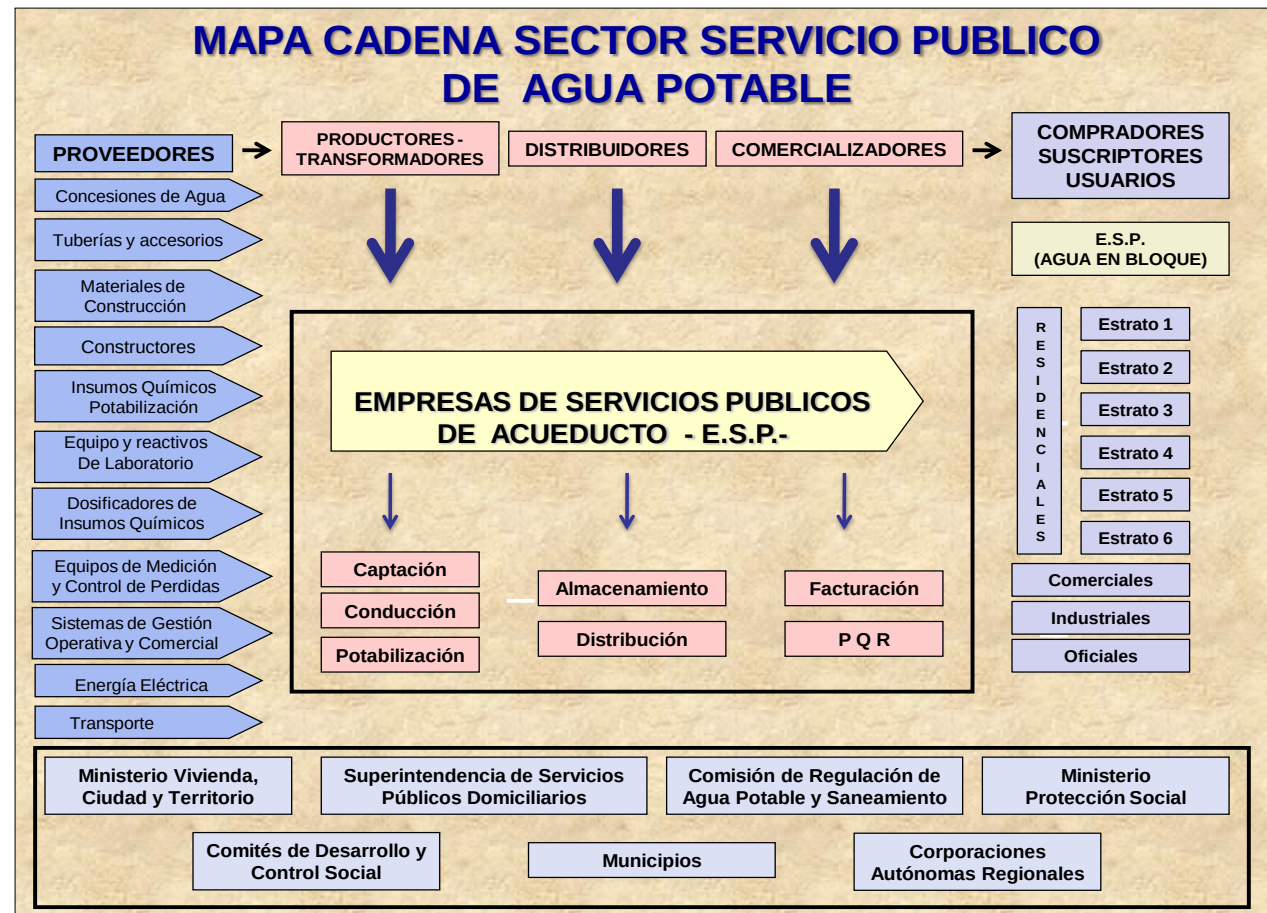
Figura 16. Oferta de factores sector servicio público domiciliario de agua potable



Fuente: Grupo investigador

4.3 LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR

Figura 17. Cadena productiva del sector



Fuente: Grupo investigador

El mapa de la cadena productiva del sector del servicio público de Agua Potable, plantea tres grandes eslabones (Ver figura 11.).

- Proveedores
- Productores, Distribuidores y Comercializadores
- Compradores, Suscriptores y Usuarios.

4.3.1 Proveedores. En este bloque se agrupan todos los proveedores de bienes y servicios que garantizan inicialmente el acceso a un recurso natural mediante el mecanismo de concesiones de agua otorgadas por la Corporaciones Autónomas Regionales, quienes no son las productoras ni las dueñas del recurso natural, pero que por mandato de la Ley 99 de 1.993 tienen la competencia para autorizar el uso del mismo; por otro lado la construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura necesaria para prestar el servicio de acueducto y adicionalmente los de bienes y servicios para desarrollar los procesos de Captación, Conducción, Potabilización, Almacenamiento, Distribución y Comercialización del servicio.

Dentro del primer grupo están los fabricantes y comercializadores de tuberías y accesorios y demás materiales para la construcción de los sistemas de acueducto, al igual que el gremio de los constructores. En el segundo grupo están los proveedores de insumos químicos y sus dosificadores, los de dotación de laboratorios de aguas, los de equipos de medición de caudales y consumos, los de sistemas de gestión operativa para el área técnica y comerciales para la medición, facturación y atención de la clientela, finalmente los sectores de energía eléctrica y el transporte, necesarios para la operación de las plantas de tratamiento, equipos de bombeo y transporte de materiales y suministros.

4.3.2 Productores, Distribuidores y Comercializadores. Este bloque se presenta de manera conjunta debido a que las actividades de transformar el agua cruda en potable, distribuirla mediante redes y ductos hasta los domicilios de los suscriptores y la medición, facturación, cobro y atención de peticiones quejas y recursos, son realizadas por las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios. A pesar de que existen casos en que algunas de estas actividades son contratadas con terceros, son las E.S.P. las responsables ante la comunidad usuaria y ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Una actividad paralela de algunos grandes operadores de Agua Potable, es la producción marginal de energía para su comercialización.

4.3.3 Compradores, suscriptores y usuarios. Finalmente en este bloque se ubican en primera instancia otras empresas de servicios públicos que compran agua bajo la modalidad regulada en el país de Venta de Agua en Bloque, consistente en la venta de una cantidad de agua macro medida, para que la empresa compradora se encargue de los procesos de distribución y comercialización.

En segunda instancia se encuentran los consumidores finales, que están clasificados por la ley 142 de 1.994 en usuarios Residenciales y No Residenciales, en los primeros se encuentran los ubicados en los estratos socioeconómicos del 01 al 06 y en los segundos los usuarios Comerciales, Industriales y Oficiales. La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico mediante Resolución CRA 151 de 2.001 define a los Suscriptores y a los Usuarios. El suscriptor es una persona natural o jurídica con quien la Empresa de Servicios Públicos ha celebrado el Contrato de Condiciones Uniformes para la prestación del servicio (Contrato por Adhesión), el usuario es la persona natural o jurídica que recibe el servicio.

La fijación de los precios del servicio prestado en este sector (Ac., Alc., y Aseo) están sometidas al régimen de Libertad Regulada definido por la constitución y la ley, las metodologías tarifarias son expedidas por la CRA comisión de Regulación del sector, y estas a su vez están sujetas a la Ley y deben surtir un proceso de socialización y participación ciudadana previo a su aprobación. Estas metodologías tienen una vigencia de cinco años o hasta la expedición de una nueva y cada vez mas han intentado respetar las condiciones particulares de cada prestador y de cada situación de prestación del país, pero a su vez han determinado factores de eficiencia comparativa que premian o castigan la recuperación de costos del prestador.

4.4 LA DEMANDA⁷¹

La demanda del Sector Agua Potable está constituida por los suscriptores del servicio de Acueducto inscritos en la Empresas que prestan dicho servicio.

4.4.1 Número de suscriptores. En el desarrollo de las diferentes actividades que componen la prestación de los servicios públicos domiciliarios, las de tipo administrativo y comerciales constituyen una base fundamental para realizar un diagnóstico veraz de la gestión de cada prestador, así como el comportamiento general del sector en cuanto a fenómenos tan relevantes como tendencias de consumo, número de suscriptores y valores recaudados por concepto de prestación, entre otras.

⁷¹ Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Estudio sectorial Acueducto y Alcantarillado 2.010, Agosto de 2.011

Basados en la información reportada por los prestadores de los servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado ante el Sistema Único de Información en adelante SUI, durante el período 2009 - 2010, este capítulo describe la dinámica del mercado de suscriptores de acuerdo con su estrato, como también algunos aspectos asociados con los procesos de facturación, el cobro del servicio al usuario y la desigualdad entre los subsidiados y aquellos que deben pagar contribuciones. A su vez, se menciona el consumo de los suscriptores y la atención al usuario que brindan las empresas de servicios públicos, incluidos en el comportamiento comercial analizado para los años en mención.

El análisis de este capítulo se encuentra definido por el tamaño de los prestadores, los cuales fueron agrupados según el número de suscriptores así:

- hasta 2.500
- de 2.501 a 25.000
- de 25.001 a 80.000
- mayor a 80.000

Suscriptores Acueducto. Se debe precisar que en el periodo objeto de estudio, los suscriptores de acueducto presentaron un crecimiento del 4.1% del 2009 al 2010, lo que representó más de 249.000 nuevos suscriptores aproximadamente, de los cuales el 75% están en estratos subsidiables y el 13,3% en los estratos contribuyentes. En este periodo, el número de suscriptores aumentó para todos los estratos residenciales y usos, particularmente, se destacan los estratos socio económicos 1, 2 y 4, con crecimientos alrededor del 5%.

Los estratos 3, 5 y 6 presentaron incrementos en menor proporción con variaciones cercanas al 4%. El aumento del número de suscriptores se presenta por el mayor grado de cobertura que se ha logrado por el desarrollo de las inversiones de los diferentes prestadores y en alguna medida, a la ejecución de los planes establecidos en los programas de los Planes Departamentales de Agua. Vale también destacar el constante crecimiento de los usuarios del servicio de acueducto es permanente migración de la población del área rural a las zonas urbanas.

Cuadro 17. Suscriptores Acueducto a nivel nacional

Año/Categoría	2009	2010	% Participación	% Participación	Variación 2009 - 2010
Estrato 1	937.520	992.304	15,5%	15%	5,8%
Estrato 2	1.936.378	2.028.117	31,7%	31%	4,7%
Estrato 3	1.772.319	1.815.136	28,3%	29%	2,4%
Estrato 4	594.680	630.989	9,9%	10%	6,1%
Estrato 5	257.424	268.279	4,2%	4%	4,2%
Estrato 6	152.209	158.003	2,5%	2%	3,8%
Industrial	20.729	21.058	0,3%	0%	1,6%
Comercial	388.351	406.240	6,3%	6%	4,6%
Oficial	21.539	22.414	0,4%	0%	4,1%
Otros	72.023	71.744	1,1%	1%	-0,4%
Total	6.153.172	6.402.797	100,0%	100%	4,1%

Fuente: Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios - SUI

Suscriptores Alcantarillado. El número de suscriptores reportados para el servicio de alcantarillado presentó entre 2009 y 2010, un incremento del 5%, el cual se encuentra acorde con el comportamiento observado en el servicio de acueducto. En cuanto al sector residencial el estrato con mayor crecimiento de suscriptores fue el 1, el cual presentó un incremento del 8%, seguido de los estratos 2 y 4 con aumentos del 6% respectivamente.

De otra parte, en el sector no residencial se encontró una variación aproximada del 5%, la cual está soportada por los comportamientos de los usos comercial y oficial, con aumentos de 18.845 y 896 suscriptores respectivamente. Los suscriptores del uso industrial presentan el crecimiento más bajo con 259 suscriptores, equivalente al 1%.

De esta manera, se encuentra que existe una correlación positiva entre los servicios de alcantarillado y acueducto los cuales presentaron unos crecimientos del 5% y 4,1%, equivalente a 286.142 y 249.625 usuarios nominales. El mayor nivel de crecimiento de los suscriptores de alcantarillado se debe a una mayor conexión de los usuarios a las redes de alcantarillado, junto con los mayores de niveles de cobertura.

Estos resultados son consecuencias de una ampliación de la cobertura -redes- y la conexión domiciliaria de usuarios al sistema de alcantarillado, pero como se verá más adelante, esta situación no refleja el aumento en la satisfacción por calidad del servicio.

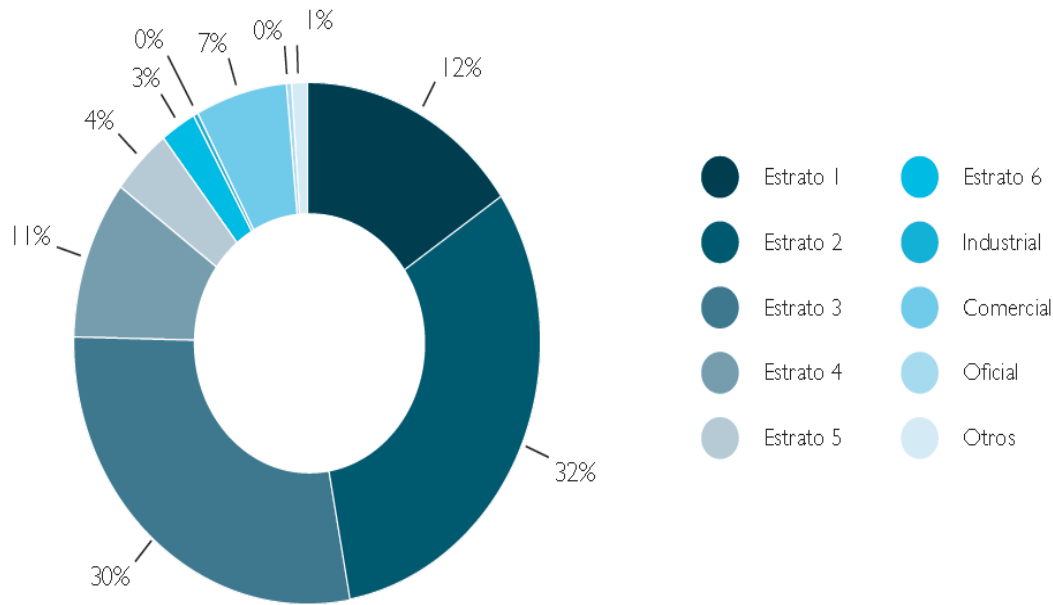
El mayor número de suscriptores se encuentra en el estrato 2, seguido de los estratos 3 y 1 con porcentajes que alcanzan el 32%, 30% y 12% respectivamente, con iguales impactos en los esfuerzos fiscales en materia de subsidios, que para el servicio de acueducto, ante el déficit en la balanza con las contribuciones.

Cuadro 18. Suscriptores Acueducto a nivel nacional

AÑO	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Industrial	Comercial	Oficial	Otros	TOTAL
2009	683.509	1.802.763	1.733.004	599.433	260.725	153.591	19.904	380.820	18.799	70.312	5.722.860
% Participación	12%	32%	30%	10%	5%	3%	0%	7%	0%	1%	100%
2010	738.419	1.917.833	1.798.386	632.828	266.929	155.000	16.677	400.894	19.695	69.524	6.016.185
% Participación	12%	32%	30%	11%	4%	3%	0%	7%	0%	1%	100%
Variación 2009 - 2010	8%	6%	4%	6%	2%	1%	-16%	5%	5%	-1%	5%

Fuente: Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios - SUI

Figura 18. Participación de suscriptores por estrato



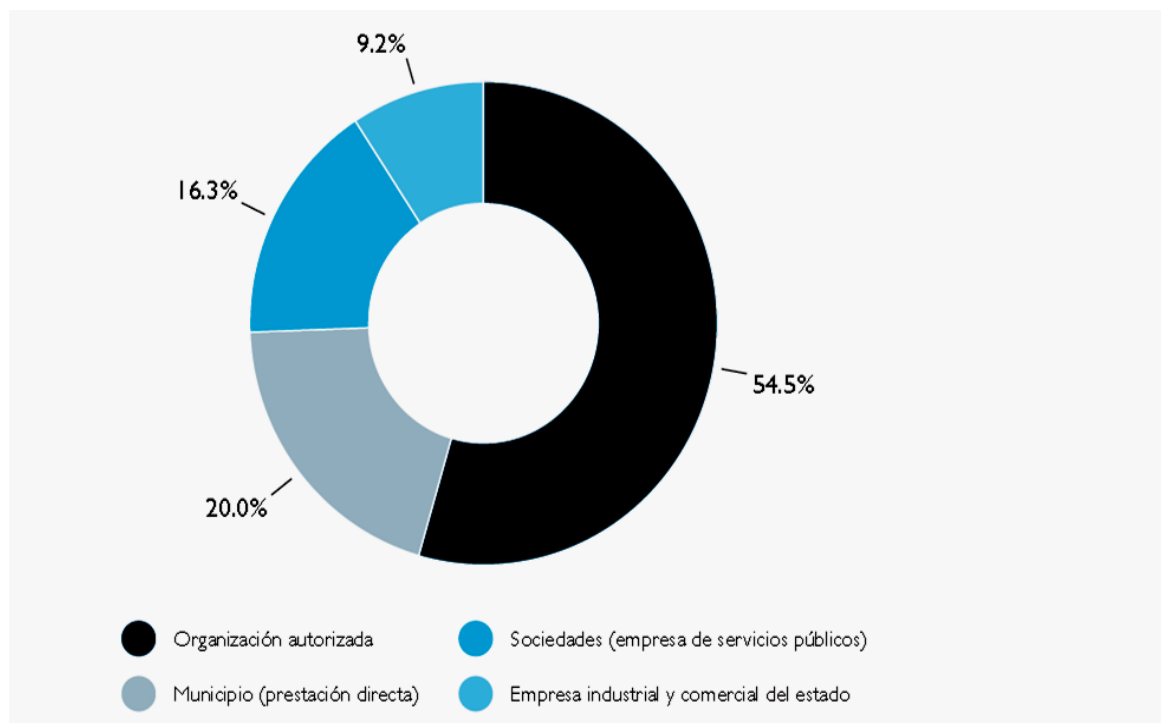
Fuente: Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios - SUI

4.5 LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Colombia cuenta en la actualidad con 2.412 empresas prestadoras del servicio público de acueducto registradas ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, instaladas en los 1.107 municipios existentes en el país, las que se encargan de prestar el servicio en el sector urbano y rural, constituidas en diferentes modalidades entre las que se destacan: Empresas privadas, que son 16,3% del total de las empresas; organizaciones autorizadas como prestadores, las cuales hacen referencia especialmente a Juntas de Acción Comunal y Asociaciones de Usuarios autorizadas por el Decreto 421 de 2.000 para prestar el servicio en zonas rurales y municipios menores de 2.500 suscriptores, equivalentes al 54,5%; empresas oficiales, son el 9,2%; y municipios prestadores directos con el 20%.

Se destaca que el mayor número de empresas prestadoras de servicio de agua potable, están constituidas como empresas oficiales u organizaciones autorizadas para operar en zonas rurales y municipios menores, lo que indica que a pesar de haberse presentado un buen avance del sector privado en el mercado del agua potable, aun queda a cargo del sector público, el grueso de la prestación de este servicio vital para la vida humana, como se observa en la figura 18.

Figura 19. Empresas prestadoras de servicio público de acueducto



Fuente: Superintendencia Servicios Públicos Domiciliarios - SUI

En algunas pequeñas ciudades y zonas semi-urbanas existen ejemplos de un manejo exitoso de agua y alcantarillado por empresas regionales y organizaciones comunitarias, que en algunos casos dan muestras referentes a la devolución del control a las comunidades, transparencia y responsabilidad.

Un ejemplo de una empresa regional es Acuavalle S.A. ESP que suministra agua potable y el servicio de alcantarillado a una población de 582.000 habitantes en 33 municipios del Valle del Cauca. La empresa se constituyó como sociedad anónima sin ánimo de lucro en 1959. Los accionistas de la empresa son el Departamento del Valle del Cauca; la Corporación Autónoma regional del Valle del Cauca; y los 33 Municipios servidos por la empresa.

Unas de las empresas públicas más exitosas de América Latina son las Empresas Públicas de Medellín (EPM), empresas municipales que proveen servicios de agua, saneamiento, aseo, electricidad y telecomunicaciones locales. Empresas públicas en otras grandes ciudades del país, como la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, también presentan buenos indicadores de desempeño en comparación con muchas otras empresas públicas de agua y saneamiento en América Latina.

A diferencia de lo sucedido en muchos países en vías de desarrollo, en donde la participación del sector privado en el abastecimiento de agua ha sido altamente controversial, resultando con frecuencia en la terminación anticipada de los contratos, en Colombia dicha participación ha sido estable y es considerada por muchos un verdadero éxito. En 2004, Colombia contaba con 125 empresas de agua privadas y 48 mixtas, incluyendo empresas grandes, medianas y pequeñas, hoy asciende a 203 privadas y 43 mixtas.

La cobertura en áreas rurales es menor de lo que se supondría teniendo en cuenta el nivel de desarrollo económico del país y el desarrollo del sector. Aunque una de las razones del atraso es el conflicto armado, también hay otras razones importantes: por ejemplo, los municipios usan las transferencias del Sistema General de Participaciones (Ley 715 de 2001) principalmente para inversiones en zonas urbanas. Además, a diferencia de algunos otros países de América Latina, no existe una institución o un programa a nivel nacional que ofrezca asistencia técnica a las 12.000 organizaciones comunitarias que prestan los servicios en áreas rurales. La Ley 142 de 1994 asignó esta tarea a los departamentos, pero estos no han llevado a cabo esta tarea satisfactoriamente.

Del total de empresas prestadoras del servicio, 164, equivalentes al 12%, tienen a su cargo el suministro del servicio de agua potable en el Departamento del Huila, bajo diferentes denominaciones, prestando el servicio en las zonas urbanas y rurales. El énfasis de la comparación para efectos metodológicos del presente trabajo se centra en los prestadores urbanos, debido a que en la zona rural los pequeños prestadores no garantizan el suministro de Agua Potable. En zona urbana hay 36 prestadores, y solo 6 atienden más de 2.500 suscriptores.

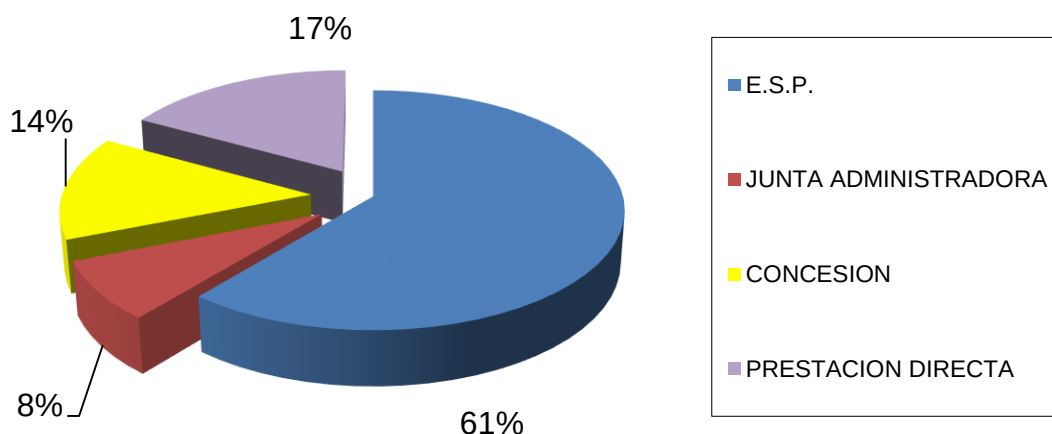
La clasificación de las empresas prestadoras en zona urbana del Departamento del Huila, se puede apreciar a continuación en el cuadro 20.

Cuadro 19. Entidades Prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto en la Zona Urbana del Huila

MUNICIPIO	TIPO DE ENTIDAD	TIPO	NATURALEZA
ACEVEDO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
AGRADO *	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	MIXTA
AIPE	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
ALGECIRAS	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
ALTAMIRA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
BARAYA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
CAMPOALEGRE	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
COLOMBIA	AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P - CONCESION	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
ELIAS	ADMINISTRACION DIRECTA MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
GARZON	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
GIGANTE	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
GUADALUPE	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
HOBO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
ISNOS	JUNTA ADMINISTRADORA ACUEDUCTO	ORGANIZACIÓN AUTORIZADA	PRIVADA - USUARIOS
IQUIRA	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
LA ARGENTINA	JUNTA ADMINISTRADORA ACUEDUCTO	ORGANIZACIÓN AUTORIZADA	PRIVADA - USUARIOS
LA PLATA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
NATAGA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OPERADOR PRIVADO
NEIVA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
OPORAPA	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
PAICOL	AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P - CONCESION	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
PALERMO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
PALESTINA	JUNTA ADMINISTRADORA ACUEDUCTO	ORGANIZACIÓN AUTORIZADA	PRIVADA - USUARIOS
PITAL *	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	MIXTA
PITALITO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
RIVERA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
SALADOBLANCO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
SAN AGUSTIN	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
SANTA MARIA	AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P - CONCESION	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
SUAZA	AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P - CONCESION	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
TARQUI	AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P - CONCESION	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
TELLO	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
TERUEL	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL
TESALIA	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
TIMANA	ADMINISTRACION DIRECTA DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO	OFICIAL
VILLAVIEJA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	IND. Y COMERCIAL DEL ESTADO	OFICIAL
YAGUARA	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	SOCIEDAD ANONIMA	OFICIAL

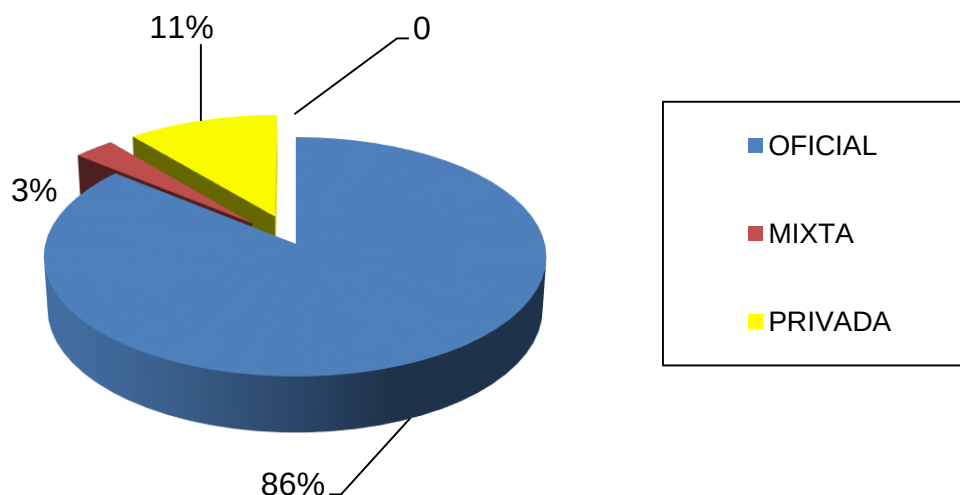
* ACUEDUCTO REGIONAL PITAL - AGRADO, EMPRESA REGIONAL

Figura 20. Clasificación por tipo de empresa prestadora – zona urbana del Huila



Fuente: Grupo investigador

Figura 26. Clasificación por naturaleza de los prestadores – zona urbana del Huila



Fuente: Grupo investigador

Como se puede observar el sector en el departamento del Huila (Zona Urbana) está conformado mayoritariamente por empresas del sector oficial, que atienden esencialmente mercados pequeños (Menores de 2.500 suscriptores), son empresas con dificultades para el acceso a tecnología y altamente dependientes de las transferencias para subsidios e inversión que realicen los municipios a los que pertenecen. (Ver figura 26 y 27)

4.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL SECTOR

Figura 22. Competencias sectoriales



Fuente: Grupo investigador

A continuación se presenta un análisis del papel del gobierno en el sector, establecido en las figuras 20, 21 y 22.

4.6.1 Fijación de la Política Sectorial. En las últimas décadas, el sector colombiano de agua potable y saneamiento se sometió a varios procesos de centralización y descentralización. Desde la promulgación de una nueva política sectorial en 1994, los siguientes gobiernos han perseguido políticas básicas estables, promoviendo transferencias dirigidas a municipalidades, participación del sector privado, consolidación de la regulación, recuperación de costos y un sistema de subsidios cruzados.

En la primera mitad del siglo XX, las municipalidades tenían la responsabilidad de brindar servicios de agua y saneamiento básico en Colombia. En 1950, como en muchos otros países, se adoptó un esquema centralizado y se creó el Instituto de Fomento Municipal (INSFOPAL). a través del Instituto Nacional de Fomento Municipal, creó las ACUAS, entidades departamentales conformadas con la participación del Departamento, los Municipios e Infopal, las cuales se encargarían de administrar y conservar los acueductos y alcantarillados de las poblaciones afiliadas, canalizando la inversión del Estado en ese importante renglón de la salud pública. En 1976, en seguimiento de un cambio en la política sectorial del gobierno, las ACUAS se transformaban en EMPOS, organismos ejecutores de carácter regional o municipal, denominados Empresas de Obras Sanitarias (EMPOS).¹⁴ Las ACUAS y EMPOS eran las encargadas de la financiación, planificación, desarrollo y administración de los servicios públicos en la mayoría de los municipios.

Sin embargo, algunas municipalidades mantuvieron la responsabilidad para la provisión del servicio en el nivel local y crearon compañías municipales. El caso más notable es el de las Empresas Públicas de Medellín (EPM), una empresa multi-sectorial creada en 1955, cuyo dueño es el municipio.

En toda esta época, a nivel nacional, el sector de agua potable dependía institucionalmente del Ministerio de Salud. En la década de los ochenta el sector se encontraba en crisis. El INSFOPAL se liquidó en 1989 y la responsabilidad para brindar servicios regresó después de cuatro décadas a los municipios, salvo en algunos casos como en el Valle de Cauca donde las empresas regionales se mantuvieron. Además, ya no se asignó la responsabilidad institucional al Ministerio de Salud, sino que se integró el sector al Ministerio de Desarrollo Económico. Este cambio no fue solamente un cambio de nombre y de dependencia, sino un verdadero cambio institucional.

4.6.2 La nueva política sectorial de 1994. El fundamento de la política actual en el sector se estableció con la Ley 142 de 1994. En el marco de una política de apertura económica y modernización empresarial, los gobiernos liberales de César Gaviria (1990-1994) y Ernesto Samper (1994-1998) establecieron una nueva política sectorial con los siguientes objetivos:

- Aumentar las inversiones en el sector de agua potable y saneamiento a través de transferencias determinadas a las municipalidades.
- Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios a través de participación privada en las partes más pobres del país, donde las compañías públicas no funcionaron bien.
- Establecer agencias de regulación autónomas a nivel nacional.
- Aumentar la recuperación de costos y proteger a los estratos más pobres de la población a través de subsidios cruzados en forma de tarifas basadas en zonas residenciales.

Las políticas sectoriales establecidas con la Ley 142 de 1994, con algunas modificaciones en 2001, continúan siendo las bases de las políticas del estado a través de varios gobiernos.

En 1995, se otorgó una primera concesión de agua y saneamiento a una empresa mixta pública-privada en la ciudad de Cartagena, seguido de una segunda concesión en Barranquilla en 1996 y de otras concesiones después. En 2002, el gobierno lanzó el Programa de Modernización Empresarial para introducir la participación del sector privado en el sector también en medianos y pequeños municipios, con éxitos sobre la calidad y eficiencia de la prestación de los servicios.

Creación de un Viceministerio de Agua y Saneamiento y Planes Departamentales. El gobierno de Álvaro Uribe Vélez elevó el perfil del sector para

dar mayor impulso al incremento de la cobertura, sobrepasando los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el sector en Colombia, y mejorando la calidad del servicio, especialmente en pequeñas ciudades y en áreas rurales que tienen la mayor brecha de servicios. Para este fin en 2006 se creó el Viceministerio de Agua y Saneamiento, el cual ha iniciado cuatro programas nuevos:

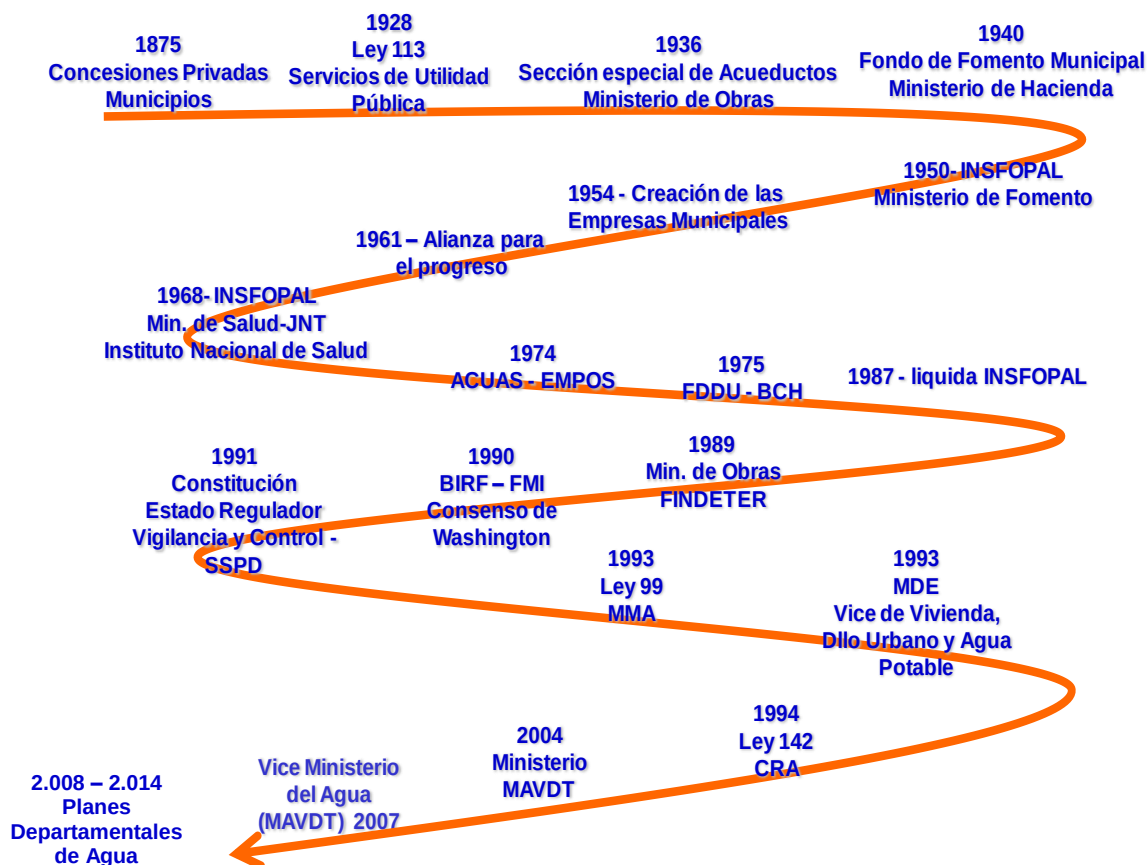
- Planes Departamentales de Agua y Saneamiento.
- Programa de Saneamiento para Asentamientos (SPA) en el marco de un programa de Mejoramiento Integral de Barrios.
- Programa de Saneamiento de Vertimientos Municipales para incrementar el volumen de aguas municipales tratadas
- Programa de Lavado de Manos

El programa de Planes Departamentales de Agua y Saneamiento sirve para planificar y armonizar los recursos y esquemas regionales de prestación de servicios al nivel de cada departamento del país. El Programa está siendo ejecutado en 31 departamentos, incluido el Huila. También busca enfrentar la atomización del sector en muchas pequeñas empresas para beneficiar de economías de escala.

La nueva política del Gobierno Nacional en materia de agua potable y saneamiento básico, establece que los recursos para este sector solo serán canalizados a través de los Planes Departamentales de este sector, tal como lo confirmo el Presidente Juan Manuel Santos en su plan de Desarrollo 2.011 – 2.014.

En este orden de ideas, el Gobierno Departamental definida la metodología que permita establecer el techo presupuestal que le correspondería al Huila, este techo será la base sobre la cual el Comité Directivo Departamental del Agua, instancia encargada de la coordinación del Plan Departamental del Agua y Saneamiento Básico, priorizará las inversiones que se realizarán en el sector durante los próximos cuatro años.

Figura 23. Devenir institucional del sector



Fuente: Grupo investigador

4.6.3 Regulación. La Comisión de Regulación de Agua Potable y saneamiento básico CRA fue creada mediante la Ley 142 de 1.994, adscrita al Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, y su objetivo es actuar como órgano técnico del sector que adelante investigación y genere nuevos desarrollos sectoriales, en materia tarifaria y de prestación del servicio.

4.6.4 Vigilancia y Control.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Es una entidad técnica, con autonomía administrativa y patrimonial, adscrita al Ministerio de Desarrollo económico. La Constitución ha delegado la función de control, inspección y vigilancia en el Presidente de la República y esta a su vez en el Superintendente. La Superservicios tiene facultades sancionatorias y de intervención a las empresas del sector.

Contraloría General de la República y las Seccionales. Mediante el control fiscal se cumplen las funciones públicas de vigilar la gestión fiscal de la administración

pública, los particulares o entidades que maneja fondo o bienes del estado en todos los niveles. La vigilancia de la gestión fiscal debe hacerse a partir de la revisión de cuentas, el control financiero, el control de la legalidad, el control de gestión, el control físico, el control de resultados y la valoración de costos ambientales.

Procuraduría General de la Nación. En las funciones que competen a la Procuraduría se destacan las relacionadas con los SPD, los intereses generales priman sobre los particulares y los intereses de la sociedad están sobre los de los particulares. De lo anterior se desprende que se presenta una superposición de funciones entre la Superintendencia y la Procuraduría en lo referente al control de la eficiencia, eficacia y calidad, y los derechos de los usuarios, esto ocurre que antes de la creación de la Superintendencia, la Procuraduría la ejercía, pero ello debe solucionarse.

Defensoría del Pueblo. Le corresponde velar por la promoción, ejercicio y divulgación de los derechos humanos (Ley 24 de 1992, Art.1). El Defensor del pueblo por medio de las Defensorías regionales, realiza la tarea de apoyar a los Personeros municipales, que cumplen el papel de defensores del pueblo y defensores de los ciudadanos en el ámbito municipal. Atribuciones: velar por los derechos de los consumidores y sirve de mediador entre usuarios y prestadores de los servicios públicos, cuando se le violen sus derechos (Art. 23 y 24 de la Ley 24/92).

Personerías y municipales. En la Ley 136 de 1994 artículo 169, se establece que los personeros distritales y municipales son los encargados de ejercer el control administrativo en el municipio. De conformidad con esa norma, los Personeros vigilan el ejercicio eficiente y diligente de las funciones de la administración municipal, ejercen la función disciplinaria a los funcionarios públicos municipales y velan por la participación comunitaria en las distintas instancias de la función pública.

Figura 24. Los Usuarios y las competencias sectoriales



Fuente: Grupo investigador

4.7 EL PAPEL DEL AZAR EN EL SECTOR

Los acontecimientos casuales están en gran parte por fuera del control de las empresas, como del gobierno, pero sin embargo se deben prever que estos sucedan ya que inciden por su influencia en la ventaja competitiva. Una de las principales amenazas para el sector está relacionada con el aspecto climatológico y el abastecimiento de agua para los sistemas de acueducto.

4.7.1 El Fenómeno del Niño. Históricamente, el territorio nacional ha sido afectado por el efecto climático del fenómeno El Niño. En los últimos 25 años el país ha recibido el impacto socioeconómico de los presentados durante este lapso en los años 1972-1973, 1982-1983, 1986-1987, 1991- 1992, 1994-1995 y 1997-1998. En los años 1976-1978 se presentó el efecto de un calentamiento débil, pero prolongado en el Pacífico Tropical con repercusiones semejantes a las de un fenómeno El Niño. Algunos de estos eventos han tenido un impacto importante en los diferentes sectores de la vida nacional, como por ejemplo los episodios de 1991-1992 y 1997-1998, que por lo recientes y por sus consecuencias, no se han borrado aún de la memoria de los colombianos.

Una de las manifestaciones del efecto climático consiste en la reducción de las lluvias en algunas regiones y el incremento en otras. No obstante, el déficit de lluvias no necesariamente indica que haya ausencia total de las mismas durante el período del fenómeno; bajo la influencia del fenómeno El Niño, el ciclo estacional de las lluvias se presenta acentuado o mermado en cuanto a volúmenes de precipitación en diferentes regiones del país se refiere.

El Niño es el término originalmente usado para describir la aparición, de tiempo en tiempo, de aguas superficiales relativamente más cálidas que lo normal en el Pacífico Tropical central y oriental, frente a las costas del norte de Perú, Ecuador y sur de Colombia. Este calentamiento de la superficie del Océano Pacífico cubre grandes extensiones y por su magnitud afecta el clima en diferentes regiones del planeta, entre ellas, el norte de Suramérica donde está situado el territorio colombiano.

Este calentamiento de la superficie del Océano Pacífico Tropical oriental y central, durante los fenómenos El Niño observados, tiene un promedio de duración de doce (12) meses; sin embargo, han sido registrados fenómenos muy cortos, con duración de siete (7) meses (1946), y eventos prolongados hasta veintiocho (28) meses (1939-1942). El calentamiento del océano relacionado con el fenómeno El Niño es recurrente, aunque no periódico y, en términos generales, se presenta entre cada dos (2) y cada siete (7) años.

Es importante aclarar que los procesos que ocurren en el océano Pacífico tropical están interrelacionados con la dinámica de la atmósfera que yace sobre él y conforman un fenómeno de mayor amplitud y complejidad, comúnmente conocido como ENSO (El Niño- Oscilación del Sur).

Efectos sobre el ciclo hidrológico y la oferta hídrica. La disponibilidad del recurso hídrico está determinada por las variaciones en las diferentes fases del ciclo hidrológico, principalmente en las relacionadas con la precipitación, la evaporación, la evapotranspiración y por las fluctuaciones de los caudales de las corrientes y de los volúmenes en los almacenamientos superficiales y subterráneos. Los cambios en el régimen de lluvias y en el de evaporación relacionados con los fenómenos El Niño, hasta ahora registrados, han traído como consecuencia alteraciones en los procesos naturales que conforman el ciclo hidrológico y han afectado la dinámica y la distribución, en el espacio y en el tiempo, de la oferta hídrica en las diferentes regiones del país, tanto en términos de cantidad, como de calidad.

Por la disminución considerable en algunas zonas y por exceso de lluvia en otras, se ve afectada la disponibilidad normal del agua que es retenida por la vegetación, la que se evapora desde las diferentes superficies, la que se infiltra para alimentar el subsuelo y los almacenamientos subterráneos y, por consiguiente, los caudales de las diferentes corrientes y cuerpos de agua que surten la demanda en el territorio colombiano.

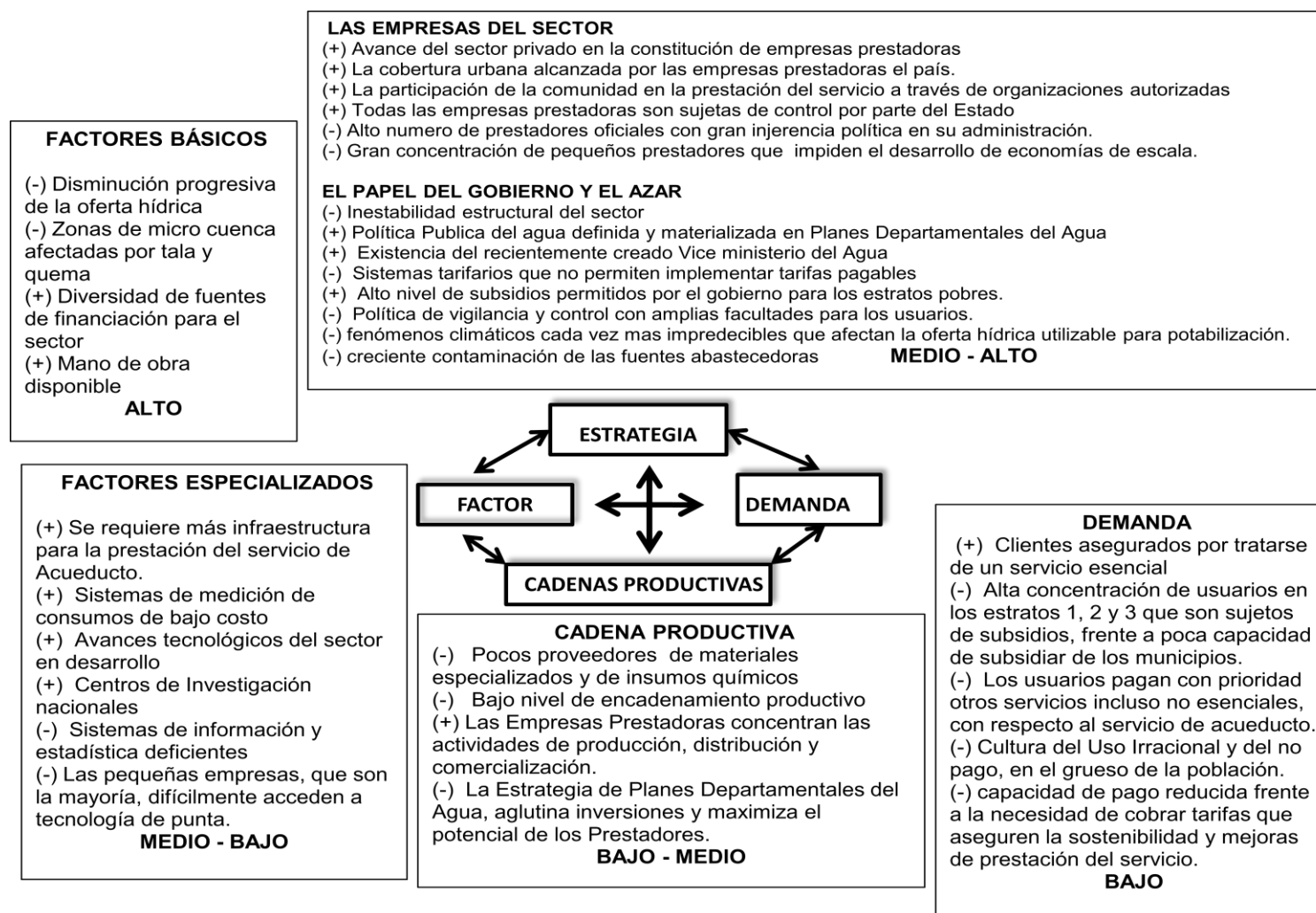
En efecto, la disminución de esta oferta hídrica en términos de precipitación afecta en forma importante la disponibilidad del recurso para diferentes sectores. El déficit en los rendimientos hídricos alcanza en muchas regiones del territorio nacional porcentajes mayores del 30%, donde normalmente este recurso es escaso. Esto afecta principalmente los abastecimientos de agua potable, la generación hidroeléctrica, los sistemas de riego para la agricultura y la navegación, entre otros.

4.7.2 El orden público frente a las empresas de acueducto alcantarillado y aseo. Nos hemos dado cuenta que los sistemas de acueducto y sus empresas no escapan a la acción de los terroristas y tenemos que en el Huila, concretamente en la ciudad de Neiva hubo un atentado terrorista en la noche del 15 de septiembre de 2008, contra Aguas del Huila, donde estalló un artefacto dejando únicamente daños materiales.

Por la misma acción la ciudad de Villavicencio durante 12 días, estuvo la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV) en emergencia, reportó pérdidas por el orden de los 550 millones de pesos. Teniendo en cuenta que las obras de recuperación del viaducto de quebrada Negra de la red de Quebrada la Honda tuvieron un costo de 100 millones de pesos, las reparaciones de la tubería en Patio Sepúlveda y los gastos adicionales como transporte sumaron 50 millones de pesos, más los 400 millones de pesos que dejará de recibir la empresa por los 12 días que no suministró el servicio de agua las 24 horas del día.

Como se puede observar las empresas de acueducto y alcantarillado y aseo no están exentos de actos terroristas no solo con la destrucción de los sistemas de acueducto, sino que puede ser muy vulnerable a través del envenenamiento de las aguas que se suministra a la población.

Figura 25. Diamante competitivo del sector agua potable en el Departamento del Huila



Fuente: Grupo investigador

4.8. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.8.1 Competidores Actuales.

4.8.1.1 Intensidad de la rivalidad. El número de competidores es alto en virtud a que para cada municipio o localidad con servicio de acueducto, usualmente existe una empresa prestadora de dicho servicio, que tiene un mercado medianamente asegurado por las mismas condiciones técnicas y geográficas de la prestación del servicio (redes y ductos independientes para cada localidad, abastecidas por una fuente hídrica diferente).

A pesar que desde el año 1994 el gobierno abrió la posibilidad de libertad de competencia para la prestación, posibilitando el acceso de los particulares y de la inversión extranjera, esta participación es aún menor y se limita a las grandes urbes, la norma general es la presencia de pequeños prestadores generalmente de carácter público que gradualmente se han ido ajustando a la normatividad existente con el fin de no desaparecer del mercado. Solamente las pocas grandes prestadoras del servicio de agua potable han ingresado a nuevos sectores como la energía eléctrica y las telecomunicaciones, es el caso de Empresas Publicas de Medellín, EMCALI, y la Empresa de Acueducto de Bogotá.

El sector crece lentamente debido a la estabilidad de la demanda, asociada al crecimiento poblacional y al leve incremento de coberturas, este ultimo debido a los altos costos requeridos para incrementar coberturas efectivas.

El almacenamiento del agua potable hace parte integral del proceso de producción, previo a la distribución, la infraestructura requerida para tal fin hace parte de los sistemas de acueducto, aunque a menudo hay insuficiente incapacidad de almacenamiento, debido a una demanda mal controlada en muchos casos por ausencia de medición de consumos. En materia de costos de almacenamiento, mientras exista la capacidad instalada estos son bajos.

Los incrementos de capacidad de producción y suministro de agua potable son costosos, ya que los diseños y obras a ejecutar requieren mano de obra y materiales especializados, y estos incrementos de producción no generan ingresos en el corto ni en el mediano plazo que retribuyan la inversión, es por eso aconsejable antes de incrementar capacidad, analizar técnicamente los porcentajes de agua no contabilizada es decir, las perdidas técnicas y comerciales que afectan el suministro continuo y los ingresos de los prestadores, y que de ser oportunamente atendidos pueden demandar menor inversión y generar resultados inmediatos.

El agua potable como producto ofrecido por la prestación de un servicio público domiciliario, genera baja diferenciación de producto, ya que el suministro que hace cada prestador a pesar de que tenga condiciones de acceso y prestación diferente, solamente es potable si se ajusta a los requerimientos físicos, químicos y bacteriológicos determinados conjuntamente por los Ministerios de la Protección Social y de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, mediante el decreto 1575 de 2007 y la Resolución 2115 de 2007 del Ministerio de la Protección Social. De otro lado el agua potable ofrecida a un municipio en particular, no afecta directamente a los usuarios de otro atendido por otro prestador y con una fuente abastecedora diferente.

El sector de Agua Potable es realmente importante para cientos de pequeñas empresas que se dedican exclusivamente a prestar este servicio, aunque usualmente este tipo de prestadores ofrecen los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, es decir el sector consolidado de agua y saneamiento básico. De igual forma para las grandes empresas este sector es clave ya que cuenta con un mercado totalmente asegurado por tratarse de un recurso vital.

La rentabilidad del sector es mediana y se maximiza en la medida en que el mercado atendido se amplíe, e igualmente en la medida en la que se acceda a tecnología de punta.

Con relación a las barreras de salida es necesario destacar que los activos para la prestación del servicio de acueducto son especializados y están relacionados con infraestructura de plantas, redes y ductos, equipos de operación y dosificación de insumos químicos y en la mayoría de los casos son de propiedad de los municipios o de sus empresas de naturaleza oficial, lo que limita la salida de prestadores actuales. Los costos de liquidación de las prestadoras actuales (especialmente las oficiales) son altos por las negociaciones sindicales y las garantías adquiridas por los trabajadores.

Realmente la presencia de interrelaciones estratégicas entre los prestadores actuales es reducida, ya que cada uno centra sus esfuerzos en las actividades propias de su prestación local. Las barreras emocionales en este caso se une con las políticas, ya que los más antiguos prestadores a pesar de sus ineficiencias son considerados como patrimonios locales y su presencia es la mejor defensa de las empresas y de los usuarios para enfrentar los procesos de privatización.

Las exigencias del gobierno a partir de la constitución del 91 y de la expedición de la Ley 142 de 1994, están encaminados a la apertura de mercados para el sector, basada en las exigencias legales a los pequeños prestadores y a los municipios prestadores directos, que han producido como efecto la alta disminución de los municipios prestadores directos y el crecimiento de las pequeñas empresas municipales de carácter oficial, sin que se avizore en el corto plazo la penetración de la inversión privada en los pequeños municipios y localidades rurales que son el grueso de la demanda actual.

En conclusión la intensidad de la competencia actual baja, pues aunque reúne algunas características para elevar esta intensidad, las condiciones técnicas y geográficas de la prestación del servicio (redes y ductos independientes para cada localidad, abastecidas por una fuente hídrica diferente) disminuyen esta intensidad, sumada a la alta presencia de pequeños prestadores en su mayoría oficiales.

4.8.2 Los Proveedores. Sin duda alguna, a pesar del gran número de empresas prestadoras del servicio público de suministro de agua potable que existen en Colombia, el número de proveedores que suministran bienes, especialmente para la construcción y mantenimiento de los sistemas (Tuberías y Accesorios) y para el proceso de Potabilización (Insumos Químicos y de Laboratorio), resultan muy reducido, como quiera que, el requerimiento de bienes para el sector es alto, lo que hace que la entrega de estos bienes presente demora, el precio sea fijado y controlado directamente por los proveedores, el material sea escaso en el mercado; aumentando la importancia o el poder de negociación que tienen los proveedores frente a las empresas del sector, e incidiendo en la política de aumento de precios, calidad de los productos, rentabilidad del sector, condiciones de venta y entrega del producto y e muchas oportunidades en la prestación del servicio.

Es entendible que entre menos sean los proveedores, mayor es su poder de negociación frente a las empresas prestadoras del sector, lo que sumado al problema de las ciudades mayores, donde el sistema en uso representa paulatinamente un porcentaje comparativo más elevado respecto a la expansión de éste. Además, buena parte del sistema sufre desgaste y/o envejecimiento, lo que requiere que las empresas prestadoras del servicio dediquen cada vez más atención al mantenimiento o de lo contrario, el deterioro constante del sistema puede llevar a una crisis de calidad del servicio y, finalmente, a complicaciones financieras. De ahí la importancia de llevar a cabo programas rutinarios de renovación de tuberías, de los equipos de mantenimiento y otros elementos del sistema.

Se ha señalado con anterioridad que en Colombia no se efectúa el mantenimiento debido, pues en las empresas del sector el nivel de gasto o inversión para el mantenimiento es muy bajo (menos del 1% anual del valor de los activos fijos) Si en las grandes urbes esta situación es bastante crítica, también lo es en las ciudades intermedias y pequeñas. Es indispensable desarrollar la cultura y organización de mantenimiento antes que se incremente el desgaste de partes del sistema, perdiéndose así el control de operación. En ambos casos es necesario desarrollar programas de organización de mantenimiento que consideren la vida útil de los elementos del sistema.

Se tiene entonces que en nuestro caso en particular, la empresa referente cuenta con un número de proveedores importantes bajo; el sector resulta importante para los proveedores a pesar de su forma de compra dispersa y de la corrupción que ataca a las empresas oficiales, las que constituyen el 41% del total de las empresas prestadoras del país; el costo del cambio de proveedores es demasiado alto, especialmente para la adquisición de productos químicos para el tratamiento del agua y la integración del proveedor hacia adelante es baja, con contadas excepciones como el caso de la Empresa Aguas del Huila S.A. E.S.P., ubicada en la capital del departamento, uno de los pocos comercializadores de sulfato de Aluminio (Coagulante utilizado para potabilizar el agua) que tiene como socio accionista a Empitalito E.S.P..

4.8.3 Los Compradores. Como vimos en el Capítulo de Análisis de la Demanda, los compradores del sector están conformados por los diferentes sectores de consumo del servicio de Agua Potable, donde la gran mayoría, tanto en número de suscriptores, como en volúmenes de consumo, así como en valor de la facturación del servicio, se ubica en el Sector Residencial.

Por lo anterior, podría pensarse que el poder de los compradores es alto, por cuanto el volumen de sus compras también, es alto; sin embargo, la no existencia de grandes compradores individuales en volumen y en precio facturado, la particularidad de una red de acueducto locales para cada municipio o localidad, con pocos casos de abastecimiento regional, y la ausencia de competencia local en cada municipio, hace que necesariamente los usuarios demanden el servicio a las empresas prestadoras de cada localidad, sin posibilidad real de cambiar de proveedor y de ejercer poder de negociación en el valor de las tarifas.

Pareciera entonces que la capacidad de negociación es muy baja, pero en realidad no lo es tanto. Dicho poder, si bien no se manifiesta directamente como una amenaza de cambio de proveedor, si se expresa de manera cierta, a través de los mecanismos de participación ciudadana y de defensa de los derechos de los usuarios, tan claramente enunciados en la Constitución Política de Colombia, en las Leyes que la desarrollan y en general en la regulación del sector de Agua Potable.

Por supuesto que existe una demanda cada vez más exigente en términos de calidad del agua propiamente dicha y de la calidad del servicio de la empresa prestadora. Por consiguiente, el apoyo a los usuarios por parte de los comités locales de control social de los servicios públicos, el respaldo de Entidades como la Superintendencia de los Servicios Públicos Domiciliarios, el control político que desde los Concejos Municipales se ejerce sobre las Empresas Prestadoras, el papel de las Personerías Municipales como veedoras de los derechos ciudadanos y de la calidad de los servicios, son apoyos fuertes que le dan alguna fortaleza a la capacidad negociadora de los usuarios frente a las empresas prestadoras, esencialmente para reaccionar a los abusos y a la posición dominante de la mayoría de ellas.

De otra parte, si bien las tarifas están reguladas por la Comisión de Regulación de Agua Potable – CRA, también es cierto, que existe una permanente inconformidad de los usuarios con el costo del servicio, a tal punto que en diferentes oportunidades se amenaza con desobediencia civil frente al pago de las facturas del servicio.

Los altos índices de reclamación de los usuarios por fallas en la prestación del servicio, la morosidad en el pago de la facturación, con el consecuente deterioro de los indicadores de Cartera, el elevado número de conexiones fraudulentas, entre otros, demuestran no solo problemas de tipo cultural o expresiones de pobreza de la comunidad, son también resultado de la inconformidad con la calidad de la prestación del servicio por parte de las Empresas y el precio, que no pueden ser expresadas de otra manera, como ocurriría de existir una libre competencia efectiva, caso en el cual su manifestación de inconformidad se concretaría con el cambio del proveedor.

A pesar de ser un derecho incluido dentro de los derechos económicos, sociales y culturales, contenido a su vez dentro de tratados internacionales ratificados tanto por países industrializados como no industrializados, en la legislación colombiana no queda claro si el acceso al agua se contempla como un derecho de acceso al recurso como tal o como derecho al producto potable y a la distribución de éste.

Por esto decisiones como la de la actual administración de Bogotá, de suministrar un mínimo vital gratis de agua para los estratos bajos, pueden caer en la disyuntiva del agua como recurso y/o como servicio, las dos igualmente importantes para la sustentabilidad de una comunidad y de la economía nacional.

4.8.4 La Competencia Futura. En materia de amenaza de competencia nueva o futura hay que manifestar que en el sector existen algunas barreras de entradas fuertes y otras leves o desapercibidas. En torno a economías de escala su presencia es baja a pesar de la política sectorial del gobierno que impulsa esquemas regionales con operadores especializados para administrar varios sistemas de grupos de municipios, y resulta baja ya que la alta participación de prestadores oficiales dificulta estas integraciones por factores de decisión política.

La diferenciación de productos es baja y casi nula ya que el agua potable debe cumplir con normas de calidad nacionales, la diferencia real se presenta en la calidad del servicio ofrecido y la atención al cliente. Los canales de distribución son las redes y estos o son propiedad de las empresas o de los municipios que firman contratos de operación con estas, lo que realmente genera una barrera al acceso inmediato de competidores.

Los requerimientos de capital son altos para efectos de construir nueva infraestructura, el acceso a tecnología es amplio, pero costoso y a pesar de que la

política gubernamental ha sido la de abrir el mercado a la libre competencia, en la realidad las estadísticas muestran otra cosa, ya que los mercados dispersos y las bajas tarifas desincentivan la competencia, mostrando como atractivos solamente los mercados de ciudades capitales.

En cuanto a la reacción esperada de los actuales prestadores, nuevamente el tema de la gran mayoría de operadores oficiales y la incidencia política en los mismos, constituye una barrera fuerte de entrada aun en pequeños mercados, ya que la defensa de lo público y el rechazo a los procesos de privatización, por el temor de alzas tarifarias es generalizado.

4.8.5 La Sustitución. El acceso al agua potable en Colombia y la calidad de este servicio ha aumentado significativamente durante la última década. Sin embargo, aún quedan desafíos importantes, incluso una cobertura insuficiente, especialmente en zonas rurales y una calidad inadecuada del servicio de agua. En comparación con otros países de América Latina, el sector está caracterizado por altos niveles de inversiones y de recuperación de costos, la existencia de algunas grandes empresas públicas eficientes y una fuerte y estable participación del sector privado local.

El uso de agua potable ha disminuido en un 25% durante los últimos 10 años, principalmente a causa de incrementos tarifarios. Según una encuesta de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SSPD) en el 2008, el 72% de los usuarios tenía agua de calidad potable y el 28% tenía agua de calidad no potable. En algunos casos, la presión del sistema de abastecimiento de agua es inadecuada, lo que aumenta el riesgo de contaminación bacterial. Según el tercer diagnóstico sobre calidad de agua para consumo humano de la Defensoría del Pueblo realizado en el 2007, 16,7 millones de colombianos no recibieron agua apta para consumo humano de acuerdo con los análisis fisicoquímicos y microbiológicos reportados por las secretarías de salud.

Algunas de las iniciativas para mejorar la eficiencia del servicio de agua que se vienen estudiando en algunas ciudades del mundo, enfocadas a la administración de la demanda, incluyen la instrumentación de programas educativos y publicidad para la conservación del agua, la promoción del uso de agua reciclada, del agua subterránea, del agua embasada y el uso de agua no potable, como el agua de mar y agua industrial, en su caso, como sustitutos del agua potable para usos diferentes al consumo humano.

Además de lo anterior, la preservación del recurso debe catalogarse como un esfuerzo integrado de todos los agentes que lo impactan o que tienen responsabilidad en su adecuado manejo. Debe implementarse un programa de investigación aplicada para la preservación integral de las cuencas hidrográficas y las pautas generales de su manejo, tal como lo ordena la Ley 99/93.

La disponibilidad real de productos sustitutos de un recurso natural vital como el agua es nula. El agua potable envasada se constituye en una sustitución parcial en relación con el mecanismo de distribución del agua potable. Que aunque es una alternativa practica de disponer y transportar agua potable en pequeñas cantidades, no resulta fácilmente accesible al grueso de la población usuaria, ya que en promedio un metro cubico de agua embotellada en el país cuesta \$1.200.000, lo que fácilmente sufragaría 1.500 metros cúbicos de agua potable de un acueducto, es decir el consumo promedio de una familia para 50 meses.

Aunque la comercialización de agua potable embasada resulta rentable para los productores, su penetración en el mercado resulta muy distante frente al consumo de agua potable de los acueductos por vía de redes de distribución. Su uso en muchos casos obedece a la no disposición de agua potable en varias regiones del país, pero aun así muchos colombianos teniendo acceso a ella para evitar usar agua no potable, no pueden hacerlo por su alto costo y se ven forzados al consumo de agua no potable.

Para una mejor ilustración se presenta un análisis de la matriz de las cinco fuerzas competitivas identificadas en el cuadro 21.

De este perfil sectorial se concluye que el sector en general (incluyendo ciudades capitales y municipios menores y zonas rurales que son la gran mayoría) no resulta altamente atractivo para nuevos inversionistas, sin que esto signifique que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores no esté latente y crezca paulatinamente, especialmente en las capitales y municipios con más de 25.000 suscriptores.

La intensidad de la competencia actual es baja, pues aunque reúne algunas características para elevar esta intensidad, las condiciones técnicas y geográficas de la prestación del servicio (redes y ductos independientes para cada localidad, abastecidas por una fuente hídrica diferente) disminuyen esta intensidad, sumada a la alta presencia de pequeños prestadores en su mayoría oficiales con alta incidencia política.

4.8.6 Matriz de Evaluación de las Cinco Fuerzas.

Cuadro 20. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR							
NEGOCIO:		MARCO ESPECÍFICO DEL NEGOCIO				FECHA:	
		PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR				SEPT./2009	
SECTOR: SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS SUBSECTOR: AGUA POTABLE		REPULSION		NEUTRA	ATRACCION		
		ALTA	MEDIA		MEDIA	ALTA	
		- -	-		+	+ +	
1. COMPETIDORES ACTUALES							
1.1. Rivalidad entre Competidores							
Numero de Competidores	GRANDE		X				PEQUEÑO
Diversidad de Competidores	GRANDE			X			PEQUEÑA
Crecimiento del Sector	LENTO	X					RAPIDO
Costos fijos o de almacenaje	ALTOS				X		BAJOS
Incrementos de capacidad	GRANDE				X		PEQUEÑA
Capacidad diferenciacion del producto	BAJA	X					ALTA
Importancia para la Empresa	ALTA	X					BAJA
Rentabilidad del Sector	BAJA			X			ALTA
1.2. Barreras de Salida							
Especializacion de Activos	ALTA	X					BAJA
Costo de salida	ALTO		X				BAJO
Interrelacion estrategica	ALTA					X	BAJA
Barreras emocionales	ALTAS	X					BAJAS
Restricciones sociales o del gobierno	ALTAS		X				BAJAS
2. POSIBLES ENTRANTES							
Barreras de Entrada							
Economias de escala	BAJAS		X				ALTAS
Diferenciacion del producto	BAJA	X					ALTA
Costos de cambio para el cliente	BAJOS			X			ALTOS
Acceso a canales de distribucion	AMPLIO					X	LIMITADO
Necesidades de capital	BAJAS				X		ALTAS
Acceso a tecnologias de punta	AMPLIO		X				LIMITADO
Acceso a materias primas	AMPLIO			X			LIMITADO
Proteccion Gubernamental	BAJA		X				ALTA
Efecto de la Curva de Experiencia	BAJO	X					ALTOS
Reaccion Esperada	BAJA					X	ALTA
3. PODER DE LOS PROVEEDORES							
Numero de Proveedores importantes	BAJO	X					ALTO
Importancia del sector para proveedores	PEQUEÑA				X		GRANDE
Costo de cambio del proveedor	ALTO	X					BAJO
Integracion hacia adelante del proveedor	ALTA					X	BAJA
4. PODER DE LOS COMPRADORES							
Numero de clientes importantes	BAJO	X					ALTO
Integracion hacia atras del cliente	ALTA				X		BAJA
Rentabilidad del cliente	BAJA		X				ALTA
5. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro proximo.	GRANDE					X	PEQUEÑO
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	ALTA		X				BAJA
PERFIL NUMERICO (SUMA)			10	8	4	5	
			18	4	10		

Fuente: Grupo investigador

Las barreras de salida del negocio son altas especialmente por factores de especialización de activos y de incidencia política. El poder de los proveedores es moderadamente alto, el de los compradores es bajo, aunque el acceso a mecanismos de participación ciudadana regula las relaciones con los prestadores, en defensa de los usuarios y sus intereses.

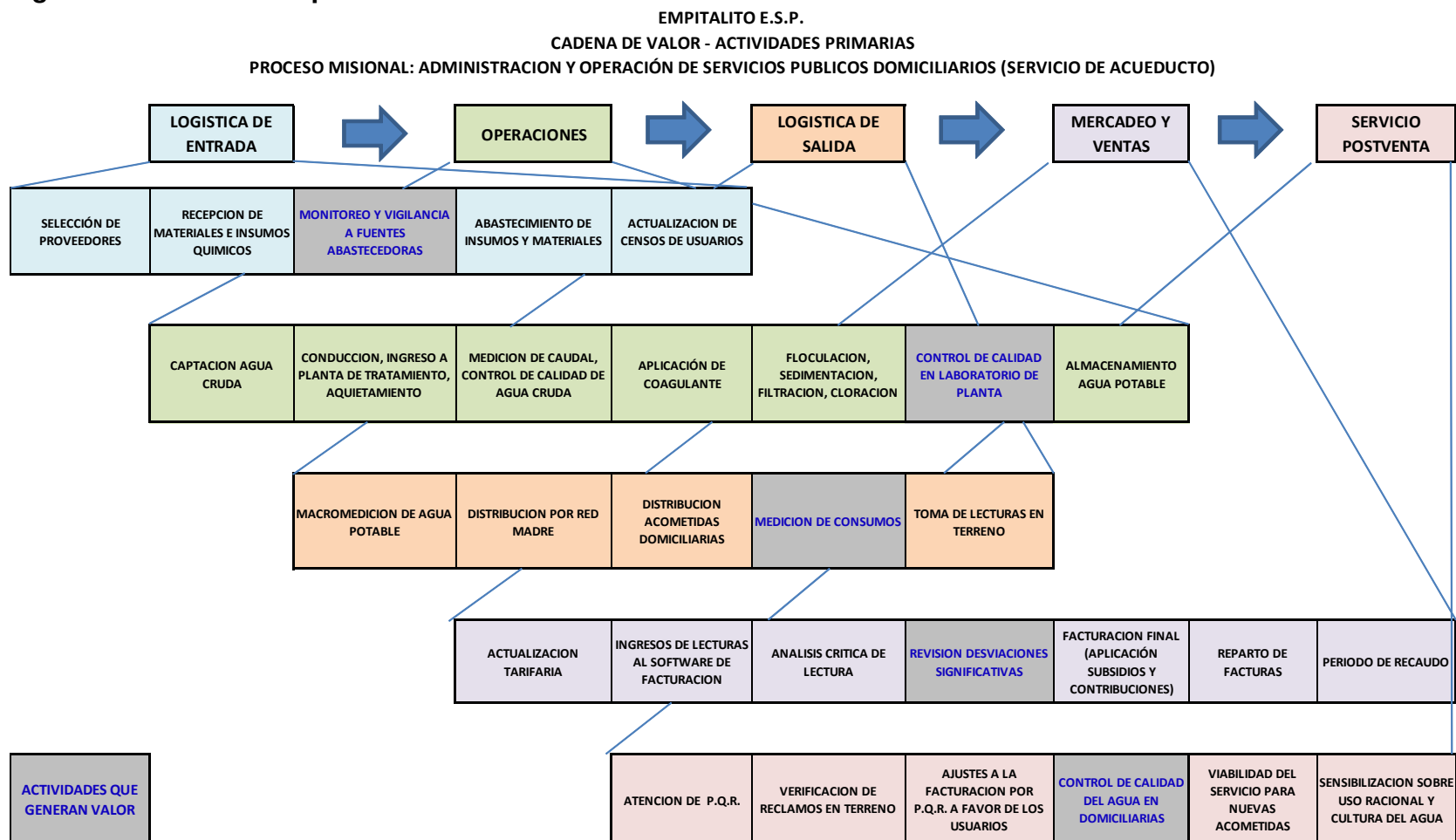
4.9 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Es oportuno mencionar que la Empresa Referente, Empitalito E.S.P. no ha adelantado el proceso de implementación de su Sistema de Gestión de Calidad. Esta empresa es un prestador de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, que adicionalmente realiza algunas pocas actividades complementarias en el sector de agua y saneamiento, relacionadas con ejecución de recursos de inversión pública, construcción de obras de infraestructura y servicios de laboratorio de aguas, con laboratorio certificado e inscrito en el Programa Interlaboratorios para el Control de Calidad del Agua Potable – PICCAP del Instituto Nacional de Salud.

Debido a que el presente análisis competitivo sectorial está circunscrito únicamente al servicio público domiciliario de Agua Potable, para efectos del análisis de la Cadena de Valor de la Empresa, se ha tomado el proceso misional de Administración y Operación de Servicios Públicos Domiciliarios, con el énfasis en las actividades primarias y de apoyo del servicio de Acueducto.

4.9.1 Actividades Primarias

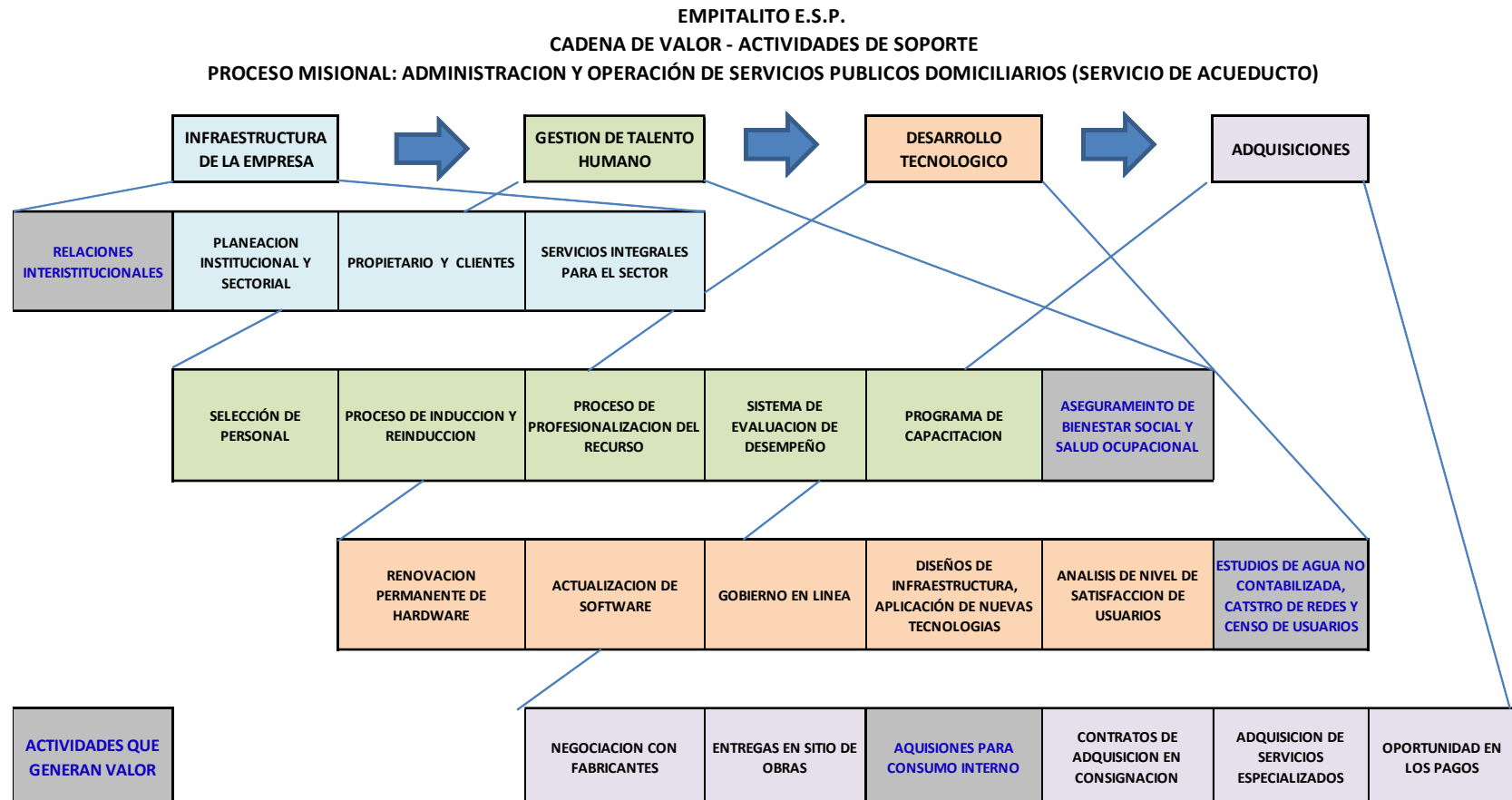
Figura 26. Actividades primarias Cadena de Valor



Fuente: Grupo investigador

4.9.2 Actividades de soporte

Figura 27. Actividades de soporte cadena de Valor



Fuente: Grupo investigador

Resulta evidente que la experiencia de la empresa y su orientación a la calidad del agua suministrada le generan valor en aspectos específicos del proceso de prestación del servicio público de acueducto, ya que este proceso consume bastante de las actividades y procesos en los que la empresa es fuerte y que desarrolla desde hace mas de 20 años.

A pesar de las múltiples fortalezas para que la empresa genere valor en la actividad de prestador es evidente que su concentración en clientes solamente del municipio de Pitalito (zona urbana) aun lo muestra con debilidades frente a los usuarios y la competencia potencial y con potencialidades que aun no son suficientemente explotadas, como ser el mayor prestador del sur del departamento del Huila.

En materia tecnológica hay importantes desarrollos para actividades de prestación que reducen costos y maximizan la satisfacción de los usuarios, a los que la empresa no ha accedido, desaprovechando su condición de prestador especializado, con muy buenas relaciones sectoriales y con el gobierno, con reconocimiento regional y con condiciones dadas para dinamizar economías de escala que mejoren su margen de rentabilidad.

Empitalito E.S.P. con respecto a los demás prestadores del Sector de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, se presenta como una Empresa con trayectoria y experiencia, con alto grado de aceptación por parte de sus clientes, quienes la consideran como un patrimonio del municipio de Pitalito en el Departamento del Huila. Por su número de suscriptores es considerado un mediano prestador, con una clientela que le garantiza su existencia en razón al cumplimiento de su objeto social, cuya naturaleza es de servicios esenciales para la comunidad beneficiaria.

Es un Prestador que cumple con indicadores de legalidad y de gestión monitoreados por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, que reporta información a través del Sistema Único de Información – SUI de dicha superintendencia, este cumplimiento en particular lo coloca por encima de muchos prestadores que no tienen definida su situación de legalidad ni reportan oportunamente la información requerida por los entes de vigilancia y control.

5. BENCHMARKING COMPETITIVO

Una vez analizado el sector en el que actúa Empitalito E.S.P., se procedió a evaluar comparativamente a las principales Empresas referentes del sector en la región, incluyendo a la objeto del presente Plan Estratégico.

5.1 EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR EN LA REGIÓN

5.1.1 Empresas Públicas de Neiva. Las Empresas Públicas de Neiva E.S.P. – EPN es una Empresa Industrial y Comercial del Estado que se adecuó a la Ley 142/94 y se constituyó en una E.S.P., que presta de forma directa los servicios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Neiva; y forma tercerizada a través de una empresa subcontratada denominada Ciudad Limpia, la cual presta el servicio de aseo, Esta ha estado asociada a la empresa en los últimos años y que por lo tanto EPN paga el 80% del recaudo que sobre este servicio se haga.

La historia de la compañía empieza en 1959, año en la que se creó y desde entonces la empresa se ha adherido a la evolución y desarrollo del Municipio. Su objeto social siempre ha sido la prestación de estos servicios básicos, sin embargo en su constitución legal han surgido algunos cambios, hasta llegar a ser hoy una empresa pública, cuyo dueño y principal accionista es el municipio de Neiva, capital del Departamento del Huila. En el último año se amplió el objeto social de la empresa para incursionar en la prestación de los servicios en municipios aledaños, además de la posible prestación de alumbrado público en el Municipio. La población atendida es cercana al 100% de los 352.000 habitantes que tiene el Municipio, la cual está compuesta por personas de estratos bajos 1, 2 y 3.

Actualmente la empresa cuenta con una cobertura de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo de 97,5%, 98% y 97% respectivamente a sus 73.470 usuarios. Dentro de las principales cualidades que tienen EPN y su sistema de acueducto es que cuenta con una adecuada disponibilidad de recursos hídricos para garantizar el suministro de agua a la ciudad. No obstante, en las épocas de lluvias generan en el río Las Ceibas desbordamiento del cauce, lo que conlleva a inundaciones y suspensión del suministro de agua por el incremento en la turbiedad del agua, para lo cual a la fecha dispone de un reservorio de agua cruda que costó \$34.500 Millones de pesos y que abastecería a la ciudad hasta por dos días de servicio.

5.1.2 Aguas del Huila S.A. E.S.P. La Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Huila, “AGUAS DEL HUILA S.A”, fue creada mediante la Escritura Pública No. 568 del 28 de febrero de 1990, como una entidad descentralizada indirecta del orden departamental, sometida a las normas propias de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (Ley 489 de 1987), con la entrada en vigencia de la ley 142 de 1994, marco legal de los servicios públicos domiciliarios en Colombia, enmarcó sus actividades en la asistencia técnica a los operadores de los servicios de agua potable y saneamiento básico, fundamentalmente públicos y en la ejecución de obras de infraestructura para el sector, teniendo como principal actor de todas las actividades a la misma comunidad, desde la concepción del proyecto, ejecución, sostenibilidad y administración del mismo.

Consultada la reseña histórica de la Empresa que reposa en su archivo central, se encuentra que durante los cuatro primeros años la Sociedad contó para su funcionamiento con recursos de la Nación, gracias a la ejecución de un paquete de inversiones Findeter (Financiera de Desarrollo Territorial) para ejecutar un plan maestro de acueductos y alcantarillados para la zona urbana del Departamento del Huila, estos recursos fueron disminuyendo gradualmente hasta que la Entidad debió garantizar su independencia económica total.

Previendo el agotamiento paulatino del apoyo oficial, la sociedad contempla la venta de bienes y servicios a sus mismos socios y a la comunidad en general, para lo cual amplía la comercialización de todos los productos y materiales que tienen como destino las obras de acueducto y alcantarillado (Insumos químicos para potabilización del agua, tubería y accesorios, medidores de consumo), al igual que la oferta de asistencia técnica en materia de fortalecimiento institucional para los prestadores de servicios públicos domiciliarios del sector, dedicando el rendimiento generado a su sostenibilidad. Su mercado objetivo está constituido por los municipios del Departamento del Huila y de la región Surcolombiana.

En Noviembre de 2.005 la Entidad se transforma en una Empresa Prestadora de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, denominada Sociedad de Acueductos, Alcantarillados y Aseo – Aguas del Huila S.A. E.S.P., sometida al Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios de nuestro País – Ley 142 de 1.994. Adicionalmente a esta actividad que se constituye en su objeto social principal, la Entidad continúa prestando los servicios en los que se había venido especializado, especialmente la administración y ejecución de recursos de inversión en infraestructura para el sector.

Aguas del Huila S.A. E.S.P. dedica la mayor parte de su esfuerzo y capacidad institucional a ejecutar recursos de inversión pública en el sector de agua y saneamiento, construyendo infraestructura de acueductos y alcantarillados entre otras, dineros transferidos por terceros mediante convenios, principalmente el Departamento del Huila y sus municipios. Durante los últimos diez años su inversión ejecutada por esta vía es superior a los doscientos cincuenta mil millones de pesos,

como se consulta en sus ejecuciones presupuestales 2002 – 2012; este grueso de inversiones y el proceso contractual, técnico y financiero para ejecutar estas obras, demanda alta responsabilidad, sin que a la fecha este claramente definida su remuneración por el papel jugado en esta inversiones sectoriales.

Como mecanismo para garantizar sus sostenibilidad la Empresa comercializa bienes requeridos en las obras (Tuberías y accesorios), adquiriéndolos con fábricas y facturándolos a los convenios que ella misma ejecuta, generando un margen de intermediación comercial que en últimas es su ingreso indirecto por el esfuerzo en la ejecución de estos convenios. Esta figura ha sido discutida y se sustenta en la voluntad de los dueños de los recursos en permitir que Aguas del Huila realice este suministro.

En materia de prestación de servicios públicos domiciliarios se tiene que luego de transformarse en una E.S.P. en noviembre de 2.005, es en Agosto del año 2.006 que inicia operaciones de prestación de servicios públicos domiciliarios en el Municipio de Suaza Huila. Este municipio realizó un proceso de invitación pública en los términos del artículo 6 de la Ley 142 de 1.994 para vincular un operador especializado, en el cual la Entidad resulto escogida; para tal fin el Municipio y la Entidad firmaron un Contrato de Concesión para la administración y operación de los servicios de Acueducto y Alcantarillado.

Posteriormente mediante similares procesos de invitación pública la Empresa resulta escogida como prestadora en cuatro (04) municipios más del Departamento del Huila y firma en todos los casos Contratos de Concesión así:

Cuadro 21. Contratos de Concesión

MUNICIPIO	No. SUSCRIPTORES	SERVICIOS PRESTADOS	FECHA INICIO DE OPERACIONES
SUAZA	822	ACUEDUCTO – ALCANT. - ASEO	01 AGOSTO 2006
PAICOL	756	ACUEDUCTO – ALCANT.	01 ENERO 2007
SANTA MARIA	742	ACUEDUCTO – ALCANT.	15 MAYO 2007
COLOMBIA	695	ACUEDUCTO – ALCANT. - ASEO	01 DE JUNIO 2007
TARQUI	1091	ACUEDUCTO – ALCANT. - ASEO	15 DE JUNIO DE 2007

Fuente: AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P.

La Gestión de Servicios Públicos Domiciliarios al interior de la Empresa implica la proyección y medición de metas e indicadores institucionales a corto, mediano y largo plazo, implementar, apoyar y administrar bases de datos con información actualizada confiable y oportuna de los sistemas de información a desarrollar en todos los procesos. Desarrollar el componente de gestión Administrativa y Comercial de la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, así como el reporte de información a los organismos de vigilancia y control de estos servicios.

Igualmente desarrollar el componente de gestión Técnico Operativa, de calidad del agua producida y de mantenimientos preventivos y correctivos en la operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, incluidos todos los componentes de la infraestructura operada por la Entidad, igualmente que se ejecute la política de responsabilidad social y ambiental en la prestación de servicios públicos.

La administración de servicios públicos domiciliarios en cada municipio concesionado se realiza bajo la figura de Unidades de Negocio, las cuales cuentan con una coordinación local en cada municipio atendido, de la cual depende el personal operativo en cada localidad y desde la cual se factura y se atienden peticiones quejas y reclamos. Estas coordinaciones a su vez dependen de una dependencia central denominada: Planeación y Administración de Servicios Públicos Domiciliarios, adscrita a la Subgerencia Administrativa y Financiera, igualmente, por su parte en la Subgerencia Técnica y Operativa se cuenta con el área de operación de plantas y redes, para apoyar y controlar las labores técnicas y operativas en cada municipio atendido.

5.1.3 Empresas Públicas de Garzón. Las Empresas Públicas de Garzón E.S.P. – EMPUGAR E.S.P es una Empresa Industrial y Comercial del Estado que se adecua a la Ley 142/94 y se constituyó en una E.S.P., que presta de forma directa los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el Municipio de Garzón Huila; fue creada en octubre de 1.997 e inició operaciones en enero de 1.998, cuenta con 16 empleados en su planta de personal fija, y es propietaria de la infraestructura utilizada para la prestación de los servicios públicos.

Sus coberturas son buenas, 98 y 99% en acueducto y alcantarillado respectivamente, atiende 8.789 suscriptores en acueducto. Es un prestador mediano que atiende la totalidad de la zona urbana del municipio de Garzón y adicionalmente presta el servicio de aseo a algunas zonas rurales aledañas.

5.2 FACTORES DE ÉXITO

- **DISPONIBILIDAD DEL RECURSO HÍDRICO:** Consiste en contar con acceso a agua cruda disponible para ser potabilizada y comercializada, sin limitaciones serias a su obtención, por causas naturales.
- **CONTINUIDAD DEL SERVICIO:** Está relacionada con el tiempo de prestación efectiva de los servicios de acueducto y alcantarillado, expresado en horas/día, y para el servicio de aseo en número de recolecciones semanales.
- **INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE:** Hace referencia a las plantas, redes y ductos instalados para efectos de prestar el servicio de acueducto y alcantarillado.
- **TAMAÑO DEL MERCADO:** Esta definido por el número de suscriptores atendidos (hasta 2.500 es un prestador menor, entre 2.500 y 8.000 es mediano, entre 8.000 y 25.000 en grande y mayor a 25.000 suscriptores es un gran prestador)
- **COBERTURA:** Se estima porcentualmente al medir el número de domicilios con servicio frente al número total de viviendas ubicadas en el área de prestación del servicio atendida por la Empresa Prestadora.
- **TERCERIZACIÓN DE PROCESOS:** Hace referencia a la contratación con terceros, de procesos de uno o varios servicios prestados, por ejemplo la operación de Plantas o tramos de redes o el proceso de facturación y recaudo, con el fin de optimizar dichos procesos, de mejoras en el servicio y de reducir costos.
- **CALIDAD DEL SERVICIO:** Esta definida en los términos de la Ley 142 de 1.994, denomina régimen de los servicios públicos domiciliarios, para cada servicio es medida con indicadores monitoreados por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. En materia del servicio de acueducto suele asociarse con la calidad del agua ofrecida en términos físico químicos y bacteriológicos, pero su alcance es mayor y está relacionada con la cantidad, oportunidad, medición y satisfacción del cliente, entre otros factores.
- **RÉGIMEN TARIFARIO:** La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA, es quien establece las metodologías tarifarias para los servicios públicos. Las Metodologías vigentes corresponden a la Resolución CRA 287/04 para Acueducto y Alcantarillado y a las Resoluciones CRA 351 y 352/05 para Aseo. Este factor hace referencia a la correcta aplicación de las metodologías citadas.

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Anualmente las Auditorías de Gestión y Resultados o las oficinas de Control Interno de las empresas prestadoras deben aplicar un modelo de Encuesta de Satisfacción del cliente (NSU), a un número representativo de sus clientes y remitirlo a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en ella se determina por servicios y por diferentes factores de evaluación, el nivel de satisfacción de sus clientes, este resultado puede ser consultado en el sistema único de información – SUI, de esta superintendencia.
- **DIVERSIDAD DEL PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS:** Las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios están facultadas por la ley 142/94 para que además de prestar estos servicios, ofrezcan otros complementarios que contribuyan a su sostenibilidad y rentabilidad, siempre y cuando no afecten la suficiencia financiera ni la calidad de los servicios públicos domiciliarios prestados. Estos servicios complementarios están relacionados con ejecución de inversiones, comercialización de productos para el sector en el que actúa, servicio de laboratorio de agua, banco de medidores, consultorías en fortalecimiento institucional, gestión empresarial, cultura del agua y demás asistencia técnica para empresa del sector.
- **MEDICIÓN DE CONSUMOS:** Todo servicio público debe ser medido para efectos de determinar el valor a pagar por parte del usuario en aplicación de las estructuras tarifarias. El mayor nivel de cobertura en medición de consumos, garantiza la facturación de la totalidad del servicio entregado, disminuyendo pérdidas comerciales, al igual que la satisfacción del cliente por la claridad en relación con su consumo y el valor de su factura.

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		EMPITALITO E.S.P.		AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P.		EMPRESAS PÚBLICAS DE NEIVA E.S.P.		EMPUGAR E.S.P.	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
DISPONIBILIDAD DEL RECURSO HIDRICO	15%	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	3.50	0.53	3.00	0.45
CONTINUIDAD DEL SERVICIO	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.50	0.25	3.00	0.30
INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE	12%	0.12	2.50	0.30	2.50	0.30	3.50	0.42	3.00	0.36
TAMANO DEL MERCADO	8%	0.08	3.00	0.24	1.50	0.12	4.00	0.32	2.50	0.20
COBERTURA	10%	0.10	3.50	0.35	3.50	0.35	3.50	0.35	3.50	0.35
TERCERIZACION DE PROCESOS	5%	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	2.50	0.13	1.00	0.05
CALIDAD DEL SERVICIO	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
REGIMEN TARIFARIO	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.50	0.35	2.50	0.25
SATISFACCION DEL CLIENTE	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.50	0.25	3.00	0.30
DIVERSIDAD DEL PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS	5%	0.05	1.50	0.08	4.00	0.20	2.50	0.13	1.00	0.05
MEDICION DE CONSUMOS	5%	0.05	3.00	0.15	3.50	0.18	3.00	0.15	3.00	0.15
	100%	1.00		2.97		3.00		3.17		2.76

Fuente: Grupo Investigador

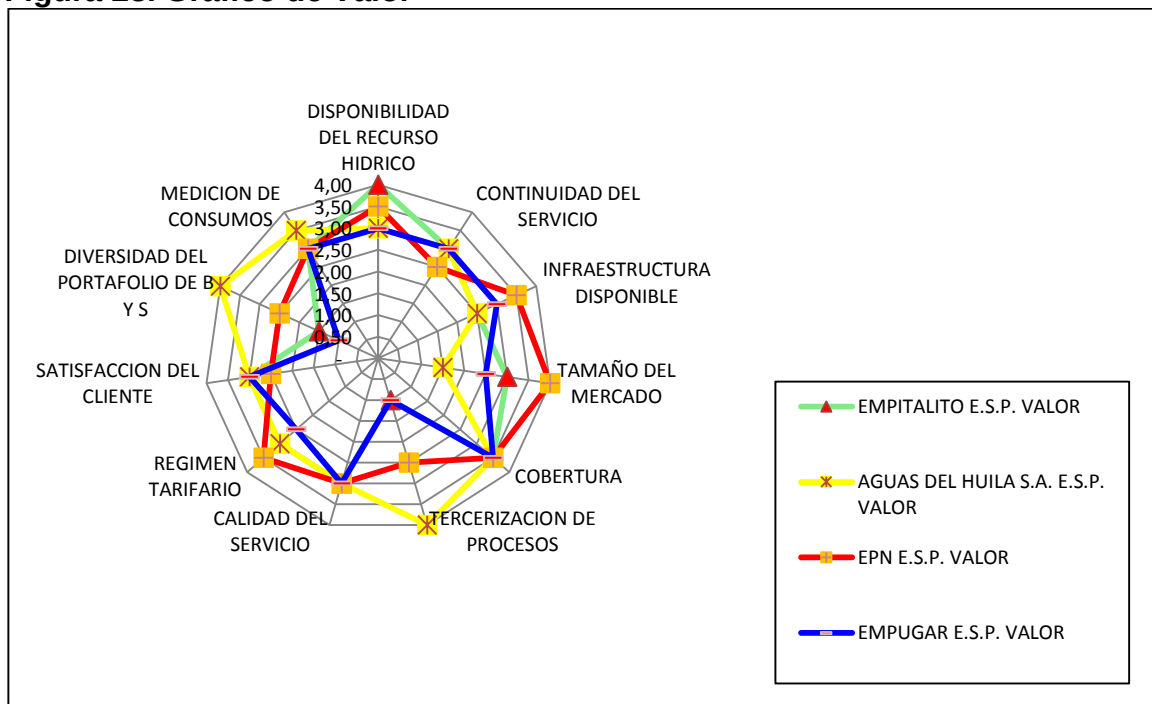
CALIFICACIÓN DE LA UBICACIÓN	VALOR
LIDER, MEJOR DESEMPEÑO	4.0
	3.5
SIGUE AL LIDER	3.0
	2.5
SE ALEJA	2.0
	1.5
POBRE DESEMPEÑO	1.0

La ponderación del peso de los factores de éxito guarda relación con la importancia que estos revisten para garantizar un buen servicio, la diferenciación, la permanencia en el mercado y el crecimiento.

Analizado el resultado se concluye que por su tamaño de mercado, su trayectoria y su actual condición de monopolio natural, Empresas Públicas de Neiva es la mejor calificada como seguidor del líder, Aguas del Huila S.A. E.S.P. es segunda en la misma categoría, debido a su diversificación de portafolio y Empitalito E.S.P. y Empugar E.S.P., en su orden aparecen muy cercanas, pero en la categoría que sigue al Líder.

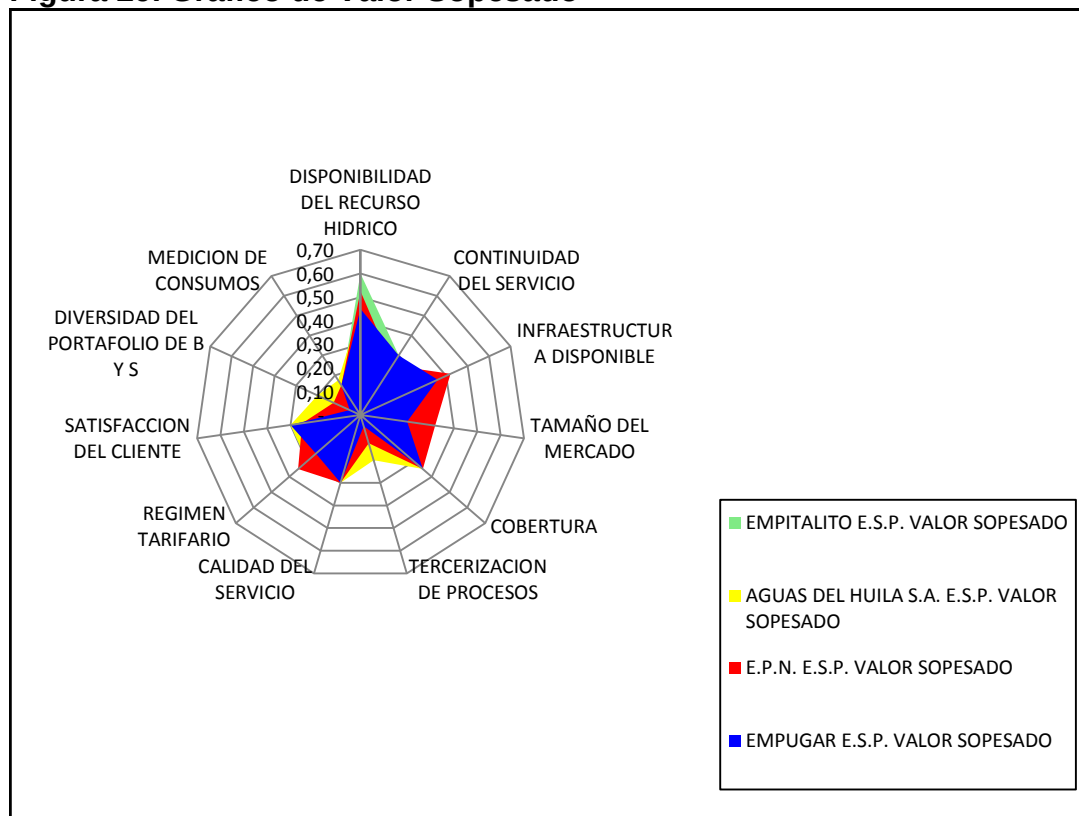
5.4 GRÁFICOS DE PERFIL COMPETITIVO

Figura 28. Gráfico de Valor



Fuente: Grupo Investigador

Figura 29. Gráfico de Valor Sopesado



Fuente: Grupo Investigador

En este análisis se observa como Empitalito E.S.P. se encuentra en una posición potencialmente aprovechable, ya que cuenta con el segundo mayor mercado en tamaño, dispone de recurso hídrico y en el resto de factores esta cerca de los otros competidores referentes del análisis.

La situación de Empresas Publicas de Neiva, la mejor calificada la presenta con ventajas en los factores de Infraestructura disponible, régimen tarifario y tamaño del mercado (es el prestador con mayor número de suscriptores, por tratarse de la ciudad capital). Los factores en los que se presenta con desventaja son la Continuidad del servicio, la medición de consumos y la tercerización de procesos.

Los gráficos muestran como Aguas del Huila S.A. E.S.P. es fuerte frente a las otras entidades del sector en los factores de Tercerización de Procesos y Diversidad del Portafolio de Bienes y Servicios. Sus principales puntos de desventaja frente a las otras empresas, están relacionados con Infraestructura Disponible (opera mediante contratos de concesión y no es propietario de la infraestructura), Tamaño del mercado (es el más pequeño a pesar de ser el único que opera más de un sector

urbano, es prestador en cinco municipios). En cuanto a los demás factores conserva relación de igualdad con los otros prestadores.

La grafica de valor sopesado muestra claramente cuales factores de éxito son claves, igualmente denota la posición de Empresas Publicas de Neiva y de Aguas del Huila S.A. E.S.P. como seguidores del líder y también permite concluir que existen marcadas diferencias en la ubicación de todas las cuatro empresas analizadas, con relación a cada factor, un ejemplo de ello es que la que ocupa el cuarto puesto consolidado (Empugar), comparte el primero en algunos factores específicos (Disponibilidad del Recursos Hídrico).

5.5 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA FRENTE AL ANÁLISIS DE BENCHMARKING COMPETITIVO

Fruto del análisis de la matriz de perfil competitivo y de los respectivos gráficos, se recomienda a Empitalito E.S.P. orientar sus esfuerzos principalmente hacia el crecimiento de su participación en el mercado, ya que los municipios aledaños son pequeños y con deficiencias en materia de capacidad institucional y operativa para administrar sus sistemas de acueducto y alcantarillado.

También es oportuno recomendar que apalancada en su experiencia, capacidad institucional y reconocimiento regional, se concentre en factores que la diferencien claramente, como los relacionados con la Calidad del Servicio, la Medición de Consumos, la Satisfacción del Cliente.

Su desventaja en cuanto a la diversidad de su portafolio de Bienes y Servicios, a pesar de ser un factor de menor peso, es una alarma empresarial de cara al análisis de nuevos negocios sectoriales en los que se puede incursionar y una posibilidad si se analiza su amplio objeto social, incluso en otros servicios públicos domiciliarios como energía, gas y telefonía.

6. ANALISIS INTERNO

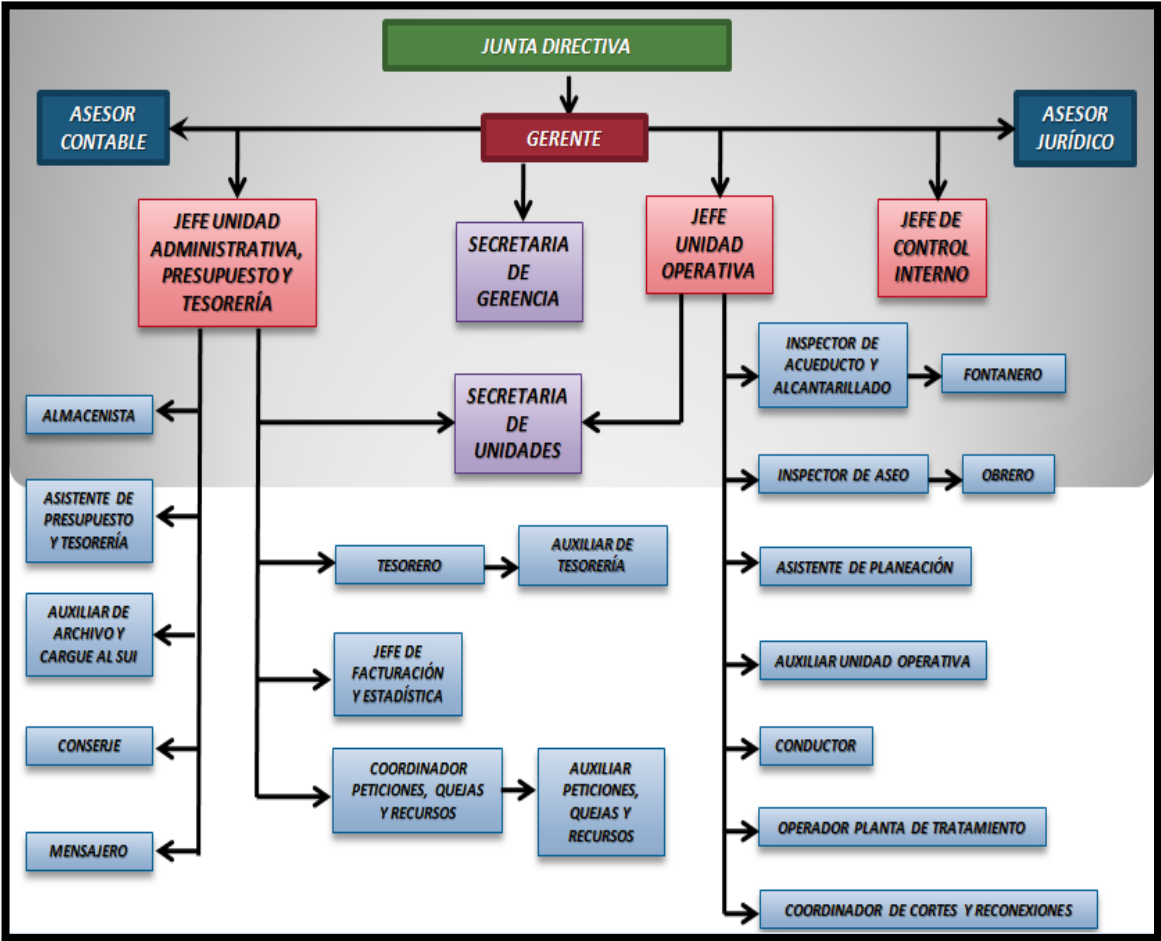
Revisada la información disponible de la Empresa Empitalito E.S.P., en internet, en sus archivos físicos y documentales, las sesiones de trabajo con el equipo de dirección y de cada área de gestión, se encuentran los siguientes datos representativos de su diagnóstico interno, para las áreas de Dirección, Comercial, Financiera, Talento Humano, Servicios Públicos Domiciliarios, Técnica Operativa, Jurídica y de Contratación:

6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Planeación. La empresa no ha implementado un sistema de gestión de calidad. Sus estrategias para el cumplimiento de la misión no están claramente expresadas, no se cuenta con un plan de desarrollo institucional, la empresa soporta su proceso de planificación en la ejecución del programa de agua potable de cada Plan de Desarrollo Municipal de Pitalito, formulado por el Municipio y aprobado por el Concejo Municipal de esa localidad, adicionalmente en cumplimiento de mandato legal la empresa debe formular periódicamente un plan de gestión y resultados, sin que sea debidamente monitoreado. Los procesos fundamentales para el accionar de la empresa están relacionados con Administración y Operación de Servicios Públicos. En su estructura orgánica no se encuentra un área de planeación encargada de centralizar este proceso de Direccionamiento.

6.1.2 Organización. La empresa cuenta con una estructura orgánica cuya representación gráfica es su organigrama. Esta estructura responde a un esquema de funcionamiento por Áreas y dependencias.

Figura 30. Organigrama de Empitalito E.S.P.



Fuente: Empitalito E.S.P.

La Empresa cuenta con 30 empleados, trabajadores oficiales con excepción de los Jefes de Unidad y el Gerente, que son de libre nombramiento y remoción.

Cuadro 23. Cargos Planta de Personal Actual

CARGO	NIVEL
GERENTE	Profesional-especializado
CONTROL INTERNO	Profesional-especializado
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional-especializado
TESORERO	Profesional-especializado
ALMACENISTA	Profesional-especializado
ASISTENTE PRESUPUESTO	Profesional
JEFE PETICIONES, QUEJAS Y RECURSOS	Profesional-especializado
SECRETARIA GERENCIA	Técnico

SECRETARIA UNINADES	Profesional
AUXILIAR TESORERIA	Profesional
AUXILIAR ARCHIVO	Profesional
AUXILIAR PQR	Profesional
CONSERJE	Técnico
MENSAJERO	
UNIDAD OPERATIVA	
JEFE UNIDAD OPERATIVA	Profesional-especializado
INSPECTOR ACUEDUCTO	Técnico
ASISTENTE PLANEACION	Profesional
OPERADOR PLANTA	Técnico
OPERADOR PLANTA	Técnico
OPERADOR PLANTA	Técnico
COORDINADOR CORTES	
FONTANERO	
FONTANERO	
INSPECTOR ASEO	Técnico
CONDUCTOR	
CONDUCTOR	
CONDUCTOR	
OBRERO-recolector	
OBRERO-recolector	
OBRERO-recolector	

Fuente: Empitalito E.S.P.

Todos los trabajadores oficiales pertenecen al sindicato de trabajadores existente en la empresa.

6.1.3. Sindicato de la Empresa

Con la liquidación de EMPOHUILA en 1989, la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo pasó al Municipio de Pitalito a través de la Secretaria de Obras Públicas que además manejaba todo lo relacionado con vías, construcciones, matadero, galería y plaza de ferias; allí el tipo de vinculación laboral correspondía a Trabajadores Oficiales quienes tenían organizado desde 1982 “El Sindicato de Obras Públicas” integrado por 112 trabajadores de los cuales 96 pasaron a integrar la nómina de las Empresas Públicas de Pitalito que inició actividades el 01 de enero de 1990, luego de su creación en 1989, quienes a su vez crearon el 9 de Octubre de 1990 el nuevo sindicato de Trabajadores Oficiales de Las Empresas Públicas de Pitalito; debido a que el 85% de los trabajadores del Sindicato de Obras Públicas pasó al Sindicato de las Empresas Públicas, se les reconoció todos los derechos adquiridos en las convenciones colectivas vigentes desde 1982.

Por tal razón en 1993 salió el primer pensionado de las Empresas Públicas de Pitalito, tres años después de su creación; a la fecha hay 12 pensionados. El Municipio de Pitalito al momento de crear la Empresa, no liquidó el personal que venía bajo su responsabilidad sino que trasladó con pasivo laboral y carga prestacional a todo el personal, creándole así desde el inicio a la empresa un déficit fiscal. En atención a la Ley 142 de 1994, en 1997 la Empresa fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado Empitalito E.S.P..

Dentro de los beneficios obtenidos por el Sindicato de la Empresa a través de las diferentes convenciones colectivas, además de los derechos sindicales comunes, se encuentran, los siguientes que aumentan los costos de personal que se cubren exclusivamente con ingresos tarifarios:

Cuadro 24. Beneficios Sindicales

EMOLUMENTOS SALARIALES	EMPLEADOS PUBLICOS	TRABAJADORES OFICIALES (sindicalizados)
Prima vacaciones	De Ley	De Ley
Prima de Junio	De Ley	De Ley
Prima de Navidad	De Ley	De Ley
Prima Antigüedad	5 años	5 años 20% S.M.M.L.V.
	10 años	10 años 40% S.M.M.L.V.
	15 años	15 años 60% S.M.M.L.V.
	20 años	20 años 100% S.M.M.L.V.
Aportes Educativos	Legal Reconocidos	No Extralegales
Compra anteojos	No	Extralegales (180.000)
Seguro de vida	De Ley	De Ley
Viáticos sindicales	No	Extralegal
Día de Trabajador	No	Extralegal
Actividades Deportivas	Legal Reconocidos	No Extralegal
Prima Técnica	Legal	Extralegal
Prima de Manejo	Legal	Extralegal
Bienestar Social	Legal	Extralegal (Vivienda)
		Extralegal (Navidad niños)

Fuente: Empitalito E.S.P.

6.1.4 Dirección. El estilo de la actual dirección es participativo, con un marcado énfasis en delegación de funciones y responsabilidades y en la consolidación de la imagen institucional. La relación con la Junta Directiva es buena y receptiva en ambos sentidos, se presenta injerencia política en la toma de decisiones por la naturaleza misma de la empresa y en virtud a que su propietario es el Municipio de Pitalito. En materia de fijación de metas el proceso es aun deficiente, al igual que su monitoreo.

6.1.5 Evaluación y Control. El sistema de control de la gestión está establecido en desarrollo de los procesos de control (Control Interno), dentro de sus principios esta el autocontrol, la mejora continua y la satisfacción del cliente. Es un proceso en desarrollo e implementación que aun presenta fallas en sus evaluaciones y mediciones. El sistema de indicadores no está establecido por procesos, ni se monitorea mensualmente para retroalimentar cada proceso, y toda la información recogida no es aprovechada para la formulación de planes. La medición de riesgos y la formulación de planes de mitigación son actualmente un punto débil del proceso de control. La empresa cuenta con una oficina de Control de Interno.

6.2. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.

En materia de producción se hace referencia a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, para los cuales la empresa desarrollo los siguientes procesos y actividades:

Figura 31. Servicio de Acueducto. Diagrama de Procesos.



Fuente: Empitalito E.S.P.

Cuadro 25. Procesos y actividades servicio de Acueducto.

SERVICIO DE ACUEDUCTO		
PROCESOS Y ACTIVIDADES		
CÓDIGO	PROCESOS	ACTIVIDADES
01	CAPTACIÓN	• Tratamiento de la cuenca • Derivación • Bombeo de Agua Cruda • Aducción
02	TRATAMIENTO	• Remoción de olores y sabores • Remoción de turbiedad y color • Desinfección y Estabilización • Tratamiento y Disposición Final de Lodos
03	DISTRIBUCIÓN	• Conducción y Almacenamiento • Bombeo • Repartición • Conexión y Reconexión
04	COMERCIALIZACIÓN	• Facturación y Recaudo • Mercadeo y Atención Al Cliente

Fuente: Empitalito E.S.P.

Cuadro 29. Procesos y actividades servicio de Alcantarillado.

SERVICIO DE ALCANTARILLADO		
PROCESOS Y ACTIVIDADES		
CÓDIGO	PROCESOS	ACTIVIDADES
01	COLECCIÓN DE AGUAS RESIDUALES	• Recolección de aguas servidas y pluviales • Transporte y almacenamiento • Separación • Bombeo de aguas residuales
02	TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	• Tratamiento primario • Tratamiento secundario • Tratamiento terciario o avanzado
03	TRATAMIENTO Y DISPOSICION FINAL DE LODOS	• Procesamiento de lodo • Transporte de lodo • Disposición final
04	COMERCIALIZACIÓN	• Recaudo del valor del servicio - Facturación - Cobro y recaudo • Mercadeo y atención al cliente

Fuente: Empitalito E.S.P.

Cuadro 27. Procesos y actividades servicio de Aseo Domiciliario Residencial.

SERVICIO DE ASEO DOMICILIARIO RESIDENCIAL		
PROCESOS Y ACTIVIDADES		
CÓDIGO	PROCESOS	ACTIVIDADES
01	RECOLECCIÓN MANUAL O MECÁNICA	• Ruta de recorrido • Recolección
03	TRANSPORTE	• Ruta de recorrido
04	TRANSFERENCIA	• Transbordo
06	APROVECHAMIENTO	• Separación en la fuente de residuos • Recuperación de residuos • Transformación de residuos • Rehuso de residuos
10	MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	• Vinculación de usuarios • Administración de contratos • Suministro de información • Venta de productos reciclados
11	FACTURACIÓN Y RECAUDO	• Liquidación de facturas • Entrega de facturas • Recaudos

Fuente: Empitalito E.S.P.

Para el cumplimiento de estas actividades de operación se cuenta con manuales de procedimientos, manuales de mantenimiento preventivo y correctivo, manuales de calidad del agua. Diariamente se realizan mediciones del agua cruda ingresada a la planta de tratamiento, igualmente se determina la calidad del agua recibida y la efectividad del proceso de potabilización, se mide el agua despachada y se confronta con cortes mensuales con el agua facturada a los suscriptores con lo que se determina el índice de agua no contabilizada de cada sistema, que en promedio es alto y que se constituye en una meta prioritaria su reducción, para disminuir costos de producción y aumentar ingresos

6.3 DIAGNOSTICO INTERNO DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

6.3.1 Aspectos Institucionales y Legales

Origen y Consolidación de Empitalito E.S.P.

Las Empresas Públicas Municipales de Pitalito, fueron creadas según el acuerdo número 034 del 28 de septiembre de 1989 del Honorable Concejo municipal de Pitalito, como un establecimiento descentralizado del orden municipal, con autonomía administrativa y patrimonio independiente, con domicilio en esta ciudad, cuyo objeto al tenor del artículo segundo del mismo acuerdo, el siguiente: Artículo 2º.- El objeto de las empresas es la Dirección, prestación y administración directa o delegada de los siguientes servicios públicos en este municipio o en otros, en los cuales se celebren convenios con este fin plazas de mercado, aseo y ornato, matadero, acueductos, alcantarillados, coliseo y plazas de ferias.

Mediante acuerdo Municipal número 028 del 26 de septiembre de 2002, del Concejo Municipal de Pitalito “Por medio del cual se reforman y aprueban los estatutos de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito Empitalito E.S.P.”, estableció un nuevo estatuto para la empresa, el cual inicialmente le permitió a Empitalito E.S.P. no solo actuar en la zona urbana sino además en la rural. Esta norma, amplió el objeto social de la empresa.

El Concejo Municipal de Pitalito promulgó el Acuerdo 030 de 2009, “Por medio del cual se adoptan los estatutos de la empresa industrial y comercial Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P.”, acuerdo en el que se materializó la reforma estatutaria de la empresa.

Con este acuerdo, esto es, el 030 de 2009, el objeto social de la entidad se amplió, no sólo a la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, además de la posibilidad de prestar el servicio público de gas domiciliario, sino a “...la prestación y/o operación y/o administración y/o distribución y/o comercialización de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía local móvil en el sector rural, y demás servicios de telecomunicaciones. Podrá también prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras.

También podrá prestar y/o administrar el servicio de alumbrado público. Para el cumplimiento de su objeto social, la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P. sin menoscabar la propiedad de sus activos, podrán desarrollar todo tipo de contratos o asociarse o formar consorcios con otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, prestadoras o usuarias,

con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a sus usuarios, procurando siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, atendiendo precisos criterios técnicos, rigor jurídico, costos de operación y prestación de los servicios, y solidaridad y redistribución de ingresos. La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito, Empitalito E.S.P. además podrá realizar las siguientes actividades:

- Asesorías
- Consultorías en cualquiera de sus modalidades
- Obras Civiles
- Importación, Exportación, Comercialización y Venta de toda clase de bienes o servicios,
- Recaudo, Facturación, Toma de lecturas, Reparto de facturas,
- Construcción de infraestructura
- Prestación de toda clase de servicios técnicos, de administración, Operación o Mantenimiento de cualquier bien; siempre que tenga relación directa con la prestación de servicios públicos, que estén a cargo de Empitalito E.S.P., de otras entidades de derecho público, personas naturales o jurídicas, de orden público o privado.

De igual forma podrá la Empresa contratar y ejecutar proyectos relacionados con el Plan Departamental de Aguas y todos los proyectos relacionados con agua potable y saneamiento básico.

El alcance del objeto social ampliado, ha generado una capacidad legal, pero que en la actualidad solo se realiza con respecto a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, atendiendo a 19.200 suscriptores, con una cobertura del 99,5% en su área de influencia que es solamente el Municipio de Pitalito Huila, con un porcentaje de eficiencia del recaudo del 75%, un índice de Agua No contabilizada del 37%, generando unos ingresos promedio anual durante los últimos cinco años de \$8.300 Millones de pesos y unos costos y gastos totales promedio anual de \$7.942 Millones de Pesos, generando pequeños márgenes de rentabilidad que en promedio para el mismo periodo no han superado el 5% sobre el total de ventas.

Esta realidad de prestación de servicios, es atendida con 30 empleados de planta, de los cuales el 85% pertenece al sindicato de trabajadores de la Entidad, adicionalmente Empitalito atiende el pago de carga pensional, sobre trabajadores que venían vinculados desde antes de la expedición de la Ley 142 de 1.994 (Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia).

Como empresa, Empitalito con sus 24 años de experiencia, es reconocida en el sur del Huila y en el contexto regional como un prestador de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, que sabe de su quehacer, pero que requiere mayor

posicionamiento, mayor número de clientes o de negocios de operación de sistemas de acueducto, debido al impacto de la política pública de regionalización, consagrada en el marco normativo de los Planes Departamentales de agua para el manejo empresarial del sector. Igualmente que requiere solidez financiera para emprender incluso nuevos negocios, que ha posibilitado estatutariamente.

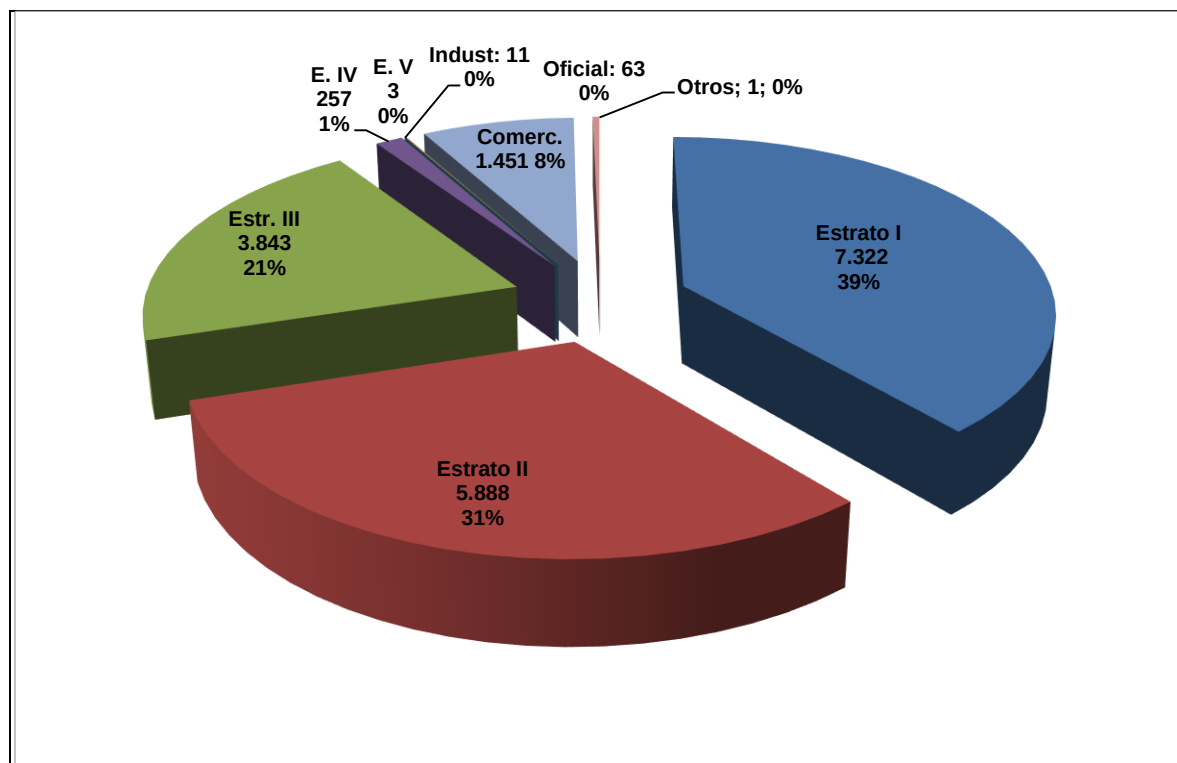
6.3.2. Aspectos Comerciales

La gestión comercial de las empresas, hace remisión a variables más relevantes como la estructura del mercado, la facturación, el consumo o pérdida de agua potable y la atención al usuario, que establecen la dinámica comercial fundamental en relación con el usuario.

6.3.2.1. Estructura del Mercado. La estructura del Mercado muestra que de los 18.839 suscriptores que figuran en las bases de datos de la Empresa de Servicios Públicos, equivale a 11,36% de los suscriptores del Departamento del Huila si se tiene en cuenta que estos son: 165.876.

Su composición por uso o estrato, numero de suscriptores y peso porcentual es la siguiente:

Figura 32. Suscriptores de Empitalito por Uso y Estrato



Fuente: Empitalito E.S.P.

Analizando la información plasmada en la gráfica anterior; el 91% de los suscriptores pertenecen a estratos I, II y III lo que quiere decir que es subsidiable, mientras que a nivel departamental se encuentran en el 96%, de los suscriptores residenciales. afectando seriamente la inversión en el sistema. De otra parte, la contribución es solo del 8%. El estrato con mayor número de usuarios es el I, con 7.322 suscriptores, equivalente al 39% del total de los suscriptores del Municipio.

6.3.2.2. Índice de Agua No Contabilizada

El índice de pérdidas máximo permitido regulatoriamente es el 30 por ciento, para el caso del Departamento, se producen 27.578.327 M3 de los cuales solo se factura el 48% es decir 13.262.027 M3. Reflejando la vulnerabilidad del servicio y de manejo sostenible del recurso hídrico a través del uso eficiente y racional del agua por parte del prestador. Si tradujéramos estas cifras a recursos, el Departamento, sin incluir Neiva podría factura \$6.573.658.070,34. Esto deja analizar igual, que el consumo promedio de los hogares en el Departamento, es de 13 M3 mes.

Sin embargo así, se deja ver una gran debilidad operativa de las Empresas y esto no permite adelantar un adecuado programa de control al consumo y a la facturación; no hay inversión en programas de recuperación de pérdidas para mejorar el Índice de Agua No Contabilizada.

6.3.2.3. Estructura tarifaria. Los estudios de costos y tarifas en una buena parte de los Municipios del Departamento, obedecen a resultados de consultorías basadas en la Resolución 287 de 2005, expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable; Pero al no tener estructuras de costos ABC, los datos tomados de las contabilidades no dejan calcular una realidad. Peor aún, en algunos municipios, se sigue facturando tarifas plenas y solo han obedecido a incrementos autorizados de acuerdo a la acumulación de la inflación. Así pues, los ingresos recibidos por las empresas por concepto de prestación de los servicios públicos son sumamente bajos y por ende la participación de los recursos para inversión es casi nula. Los ingresos recibidos por concepto de facturación son utilizados para atender los costos y gastos de funcionamiento de las empresas, con lo cual apenas parte de las utilidades puede destinarse a la inversión. Adicionalmente, este comportamiento puede estar explicado por el incremento de recursos públicos para inversión. Las Alcaldías, que son de acuerdo a la Ley 142 los competentes finalmente de la prestación del servicio, apoyan los requerimientos de inversión de las ESPs,

Los prestadores que atienden menos de 2500 suscriptores se ubican en su mayoría en municipios que tienen sólo tres estratos residenciales. Este grupo de prestadores se caracteriza por tener las tarifas para los servicios de acueducto y alcantarillado más bajas, situación notable en el Departamento, si se tiene en cuenta que el 75.76% hacen parte de este grupo.

La actual estructura tarifaria de la empresa, suministrada por el área comercial presenta el siguiente detalle:

Cuadro 28. Estructura tarifaria Actual

SERVICIO	ACUEDUCTO					ALCANTARILLADO				
ESTRATO / USO	FACTOR DE SUBSIDIO Y CONTRIB. DE ACU-ALC.	CARGO FIJO	CONSUMO BASICO (0-20)M3	CONSUMO COMPLEMENTARIO (21-40)M3	CONSUMO SUNTUARIO (41 en adelante) M3	FACTOR DE SUBSIDIO Y CONTRIB. DE ACU-ALC.	CARGO FIJO	CONSUMO BASICO (0-20)M3	CONSUMO COMPLEMENTARIO (21-40)M3	CONSUMO SUNTUARIO (21-40)M3
I - BAJO -BAJO	31%	\$ 2.690.29	\$ 403.18	\$ 584.32	\$ 584.32	31%	\$ 1.488.84	\$ 363.69	\$ 527.09	\$ 527.09
II - BAJO	15%	\$ 2.690.29	\$ 496.67	\$ 584.32	\$ 584.32	15%	\$ 1.488.84	\$ 448.03	\$ 527.09	\$ 527.09
III - MEDIO - BAJO	5%	\$ 2.690.29	\$ 555.10	\$ 584.32	\$ 584.32	5%	\$ 1.488.84	\$ 500.74	\$ 527.09	\$ 527.09
IV - MEDIO	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09
V - MEDIO ALTO	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
VI - ALTO	60%	\$ 4.304.47	\$ 934.91	\$ 934.91	\$ 934.91	60%	\$ 2.382.14	\$ 843.35	\$ 843.35	\$ 843.35
PEQUEÑO. PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 1	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
PEQUEÑO. PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 1	30%	\$ 3.497.38	\$ 759.62	\$ 759.62	\$ 759.62	30%	\$ 1.935.49	\$ 685.22	\$ 685.22	\$ 685.22
PEQUEÑO. PRODUCTOR OFICIAL RANGO 1	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09
PEQUEÑO. PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 2	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
PEQUEÑO. PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 2	30%	\$ 3.497.38	\$ 759.62	\$ 759.62	\$ 759.62	30%	\$ 1.935.49	\$ 685.22	\$ 685.22	\$ 685.22
PEQUEÑO PRODUCTOR OFICIAL RANGO 2	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09
PEQUEÑO PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 3	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
PEQUEÑO PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 3	30%	\$ 3.497.38	\$ 759.62	\$ 759.62	\$ 759.62	30%	\$ 1.935.49	\$ 685.22	\$ 685.22	\$ 685.22
PEQUEÑO PRODUCTOR OFICIAL RANGO 3	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09
GRAN PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 1	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
GRAN PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 1	30%	\$ 3.497.38	\$ 759.62	\$ 759.62	\$ 759.62	30%	\$ 1.935.49	\$ 685.22	\$ 685.22	\$ 685.22
GRAN PRODUCTOR OFICIAL RANGO 1	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09
GRAN PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 2	50%	\$ 4.035.44	\$ 876.48	\$ 876.48	\$ 876.48	50%	\$ 2.233.26	\$ 790.64	\$ 790.64	\$ 790.64
GRAN PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 2	30%	\$ 3.497.38	\$ 759.62	\$ 759.62	\$ 759.62	30%	\$ 1.935.49	\$ 685.22	\$ 685.22	\$ 685.22
GRAN PRODUCTOR OFICIAL RANGO 2	0%	\$ 2.690.29	\$ 584.32	\$ 584.32	\$ 584.32	0%	\$ 1.488.84	\$ 527.09	\$ 527.09	\$ 527.09

SERVICIO	ASEO				
ESTRATO / USO	TARIFA TOTAL ANTES DE SUBSIDIO o CONTRIBUCION - FEBRERO DE 2013	FACTOR DE SUBSIDIO Y CONTRIBUCION ASEO	TARIFA ASEO DESPUES DE SUBSIDIO o CONTRIBUCION FEBRERO DE 2013	TARIFA TOTAL ANTES DE SUBSIDIOS o CONTRIBUCION ES INMUEBLES DESOCUPADOS - FEBRERO DE 2013	TARIFA ASEO DESPUES DE SUBSIDIO o CONTRIBUCION INMUEBLES DESOCUPADOS FEBRERO DE 2013
I - BAJO -BAJO	\$ 11.125.44	31%	\$ 7.676.55	\$ 2.609.04	\$ 1.800.23
II - BAJO	\$ 11.125.44	15%	\$ 9.456.62	\$ 2.609.04	\$ 2.217.68
III - MEDIO - BAJO	\$ 11.125.44	5%	\$ 10.569.16	\$ 2.609.04	\$ 2.478.58
IV - MEDIO	\$ 11.573.67	0%	\$ 11.573.67	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04
V - MEDIO ALTO	\$ 12.380.49	50%	\$ 18.570.73	\$ 2.609.04	\$ 3.913.55
VI - ALTO	\$ 12.380.49	60%	\$ 19.808.78	\$ 2.609.04	\$ 4.174.46
PEQUEÑO. PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 1	\$ 13.514.66	50%	\$ 20.271.99	\$ 2.609.04	\$ 3.913.55
PEQUEÑO. PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 1	\$ 13.514.66	30%	\$ 17.569.06	\$ 2.609.04	\$ 3.391.75
PEQUEÑO. PRODUCTOR OFICIAL RANGO 1	\$ 13.514.66	0%	\$ 13.514.66	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04
PEQUEÑO. PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 2	\$ 63.791.11	50%	\$ 95.686.67	\$ 2.609.04	\$ 3.913.55
PEQUEÑO. PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 2	\$ 63.791.11	30%	\$ 82.928.45	\$ 2.609.04	\$ 3.391.75
PEQUEÑO PRODUCTOR OFICIAL RANGO 2	\$ 63.791.11	0%	\$ 63.791.11	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04
PEQUEÑO PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 3	\$ 167.979.10	50%	\$ 251.968.66	\$ 2.609.04	\$ 3.913.55
PEQUEÑO PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 3	\$ 167.979.10	30%	\$ 218.372.83	\$ 2.609.04	\$ 3.391.75
PEQUEÑO PRODUCTOR OFICIAL RANGO 3	\$ 167.979.10	0%	\$ 167.979.10	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04
GRAN PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 1	\$ 147.285.16	60%	\$ 235.656.25	\$ 2.609.04	\$ 4.174.46
GRAN PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 1	\$ 147.285.16	30%	\$ 191.470.71	\$ 2.609.04	\$ 3.391.75
GRAN PRODUCTOR OFICIAL RANGO 1	\$ 147.285.16	0%	\$ 147.285.16	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04
GRAN PRODUCTOR COMERCIAL RANGO 2	\$ 637.618.28	60%	\$ 1.020.189.25	\$ 2.609.04	\$ 4.174.46
GRAN PRODUCTOR INDUSTRIAL RANGO 2	\$ 637.618.28	30%	\$ 828.903.76	\$ 2.609.04	\$ 3.391.75
GRAN PRODUCTOR OFICIAL RANGO 2	\$ 637.618.28	0%	\$ 637.618.28	\$ 2.609.04	\$ 2.609.04

Fuente: Empitalito E.S.P.

Comparativamente la situación de la tarifa de acueducto, de referencia (es decir para el estrato 4, que ni es subsidiado ni contribuye) es la siguiente:

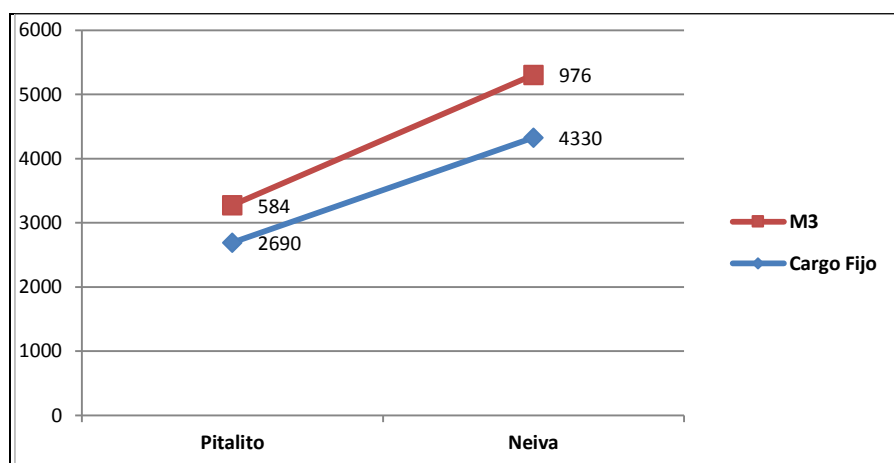
Figura 33. Comparativo Tarifa Acueducto Neiva Vs. Pitalito



Fuente: Grupo Investigador

Al comparar los costos con la ciudad de Neiva, se tiene el siguiente resultado:

Figura 34. Comparativo Tarifa Acueducto Neiva Vs. Pitalito

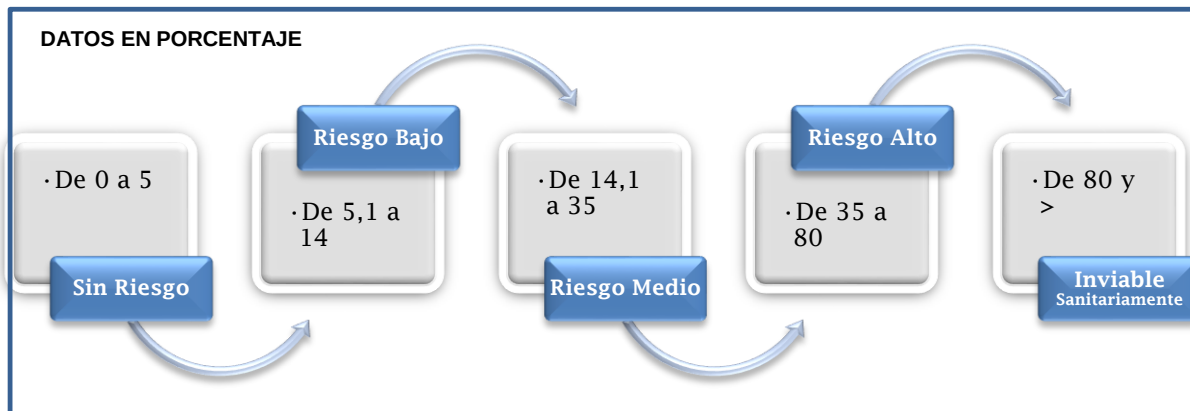


Fuente: Grupo Investigador

6.3.3 Aspectos Técnicos

6.3.3.1 Calidad De Agua. La Calidad de Agua suministrada por las ESPs, se basa en lo ordenado por la Resolución 1575 de 2007 “*Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano*”, Que introdujo el Indicador de Riesgo de la Calidad del agua (IRCA), el cual mide el porcentaje de las características no aceptables sobre las características analizadas. Este presenta rangos por medio de los cuales se mide el nivel de riesgo así:

Figura 35. Rangos del Indicador de Calidad de Agua IRCA



Fuente: Grupo Investigador

Por su parte y de acuerdo a datos suministrados por la Secretaría de Salud Departamental, el Municipio presenta el siguiente comportamiento, sin riesgo:

Cuadro 29. Resultado IRCA Empitalito

AÑO	RESULTADO IRCA
2009	1,20
2010	0,67
2011	0,71
2012	0,30

Fuente: Secretaria Salud Departamental del Huila

6.3.3.2. Continuidad. De acuerdo a la línea base entregada por la Empresa de Servicios Públicos, establece como horas promedio de prestación de servicio al día en **23.5** Horas.

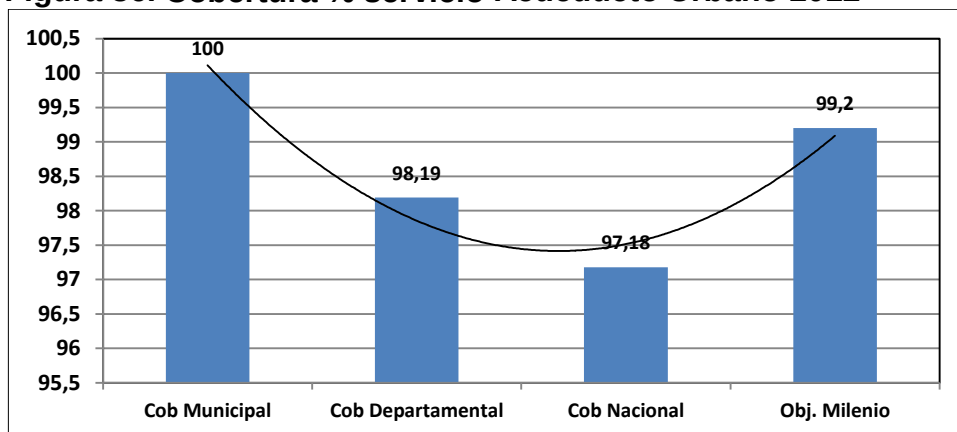
El indicador de continuidad está relacionado de manera integral a la eficiencia técnica, financiera, comercial, administrativa y de la gestión del recurso hídrico. Por lo tanto, para el análisis del indicador de continuidad se debe tener en cuenta la ausencia de programas de reducción de pérdidas técnicas y comerciales (índice de agua no contabilizada), programas de reposición de micromedición, y análisis de vulnerabilidad de los sistemas.

6.3.3.3 Micro medición.

El porcentaje de Micro medición en la zona urbana del Departamento es del 86,9%, mientras que para el Municipio es del 91.71%.

6.3.3.4. Coberturas y Clientes. La población del Municipio en su área urbana proyectada según censo 2005 a 2012, es de 70.493 personas, de las cuales cuentan con el servicio el 100%.

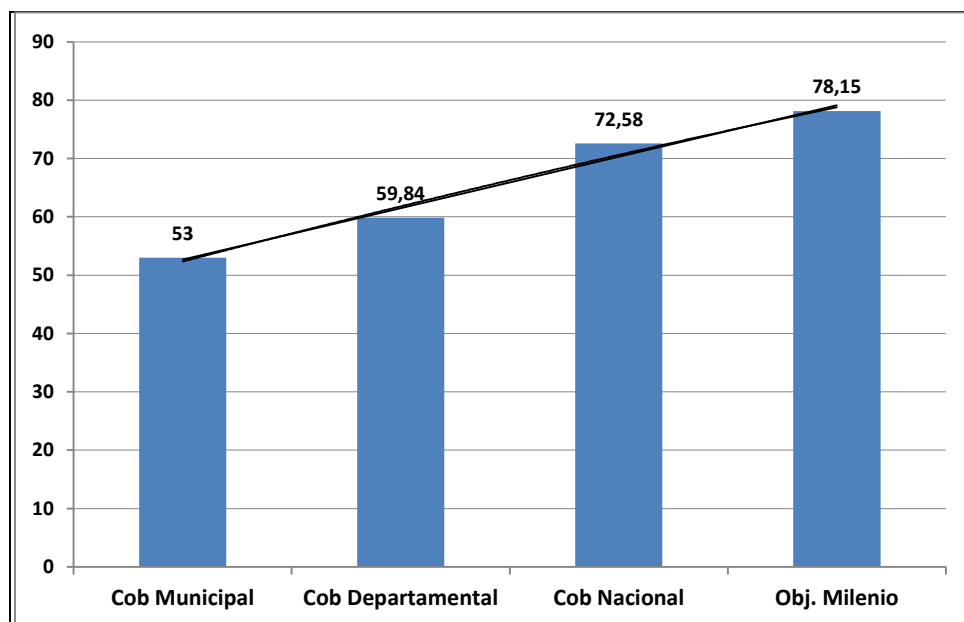
Figura 36. Cobertura % servicio Acueducto Urbano 2012



Fuente: Empitalito E.S.P.

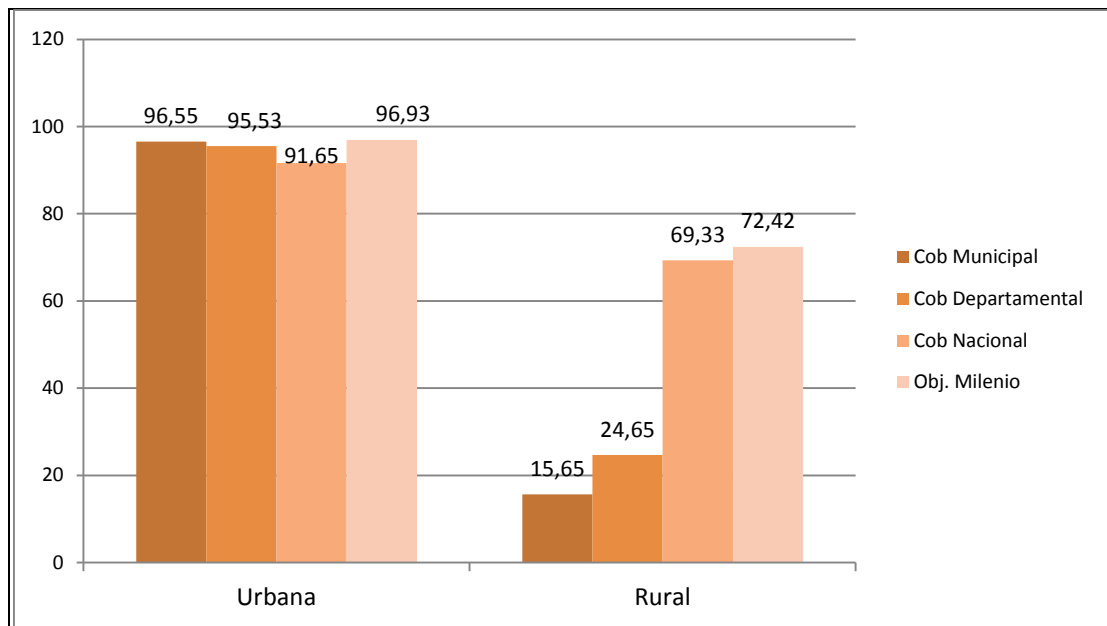
Acueducto Rural. De otra parte, el sector rural cuenta con una población de 48.184, de las cuales 24.903 personas cuentan con el servicio de abastecimiento. Con el 0.77% de Agua potable para esta zona. La empresa no es prestadora en zona rural.

Figura 37. Cobertura % servicio Acueducto Rural 2012



Fuente: Empitalito E.S.P.

Figura 38. Cobertura % Alcantarillado Urbano y Rural 2012



Fuente: Empitalito E.S.P.

(Empitalito solo presta el servicio en zona urbana)

- Población con Alcantarillado Urbana: 68.061
- Población con Alcantarillado rural: 7.401
- % de tratamiento de aguas residuales urbanas: 0%
- % de tratamiento de aguas residuales rurales: 5%

Cuadro 30. Clientes Empitalito por Servicio, Uso y Estrato

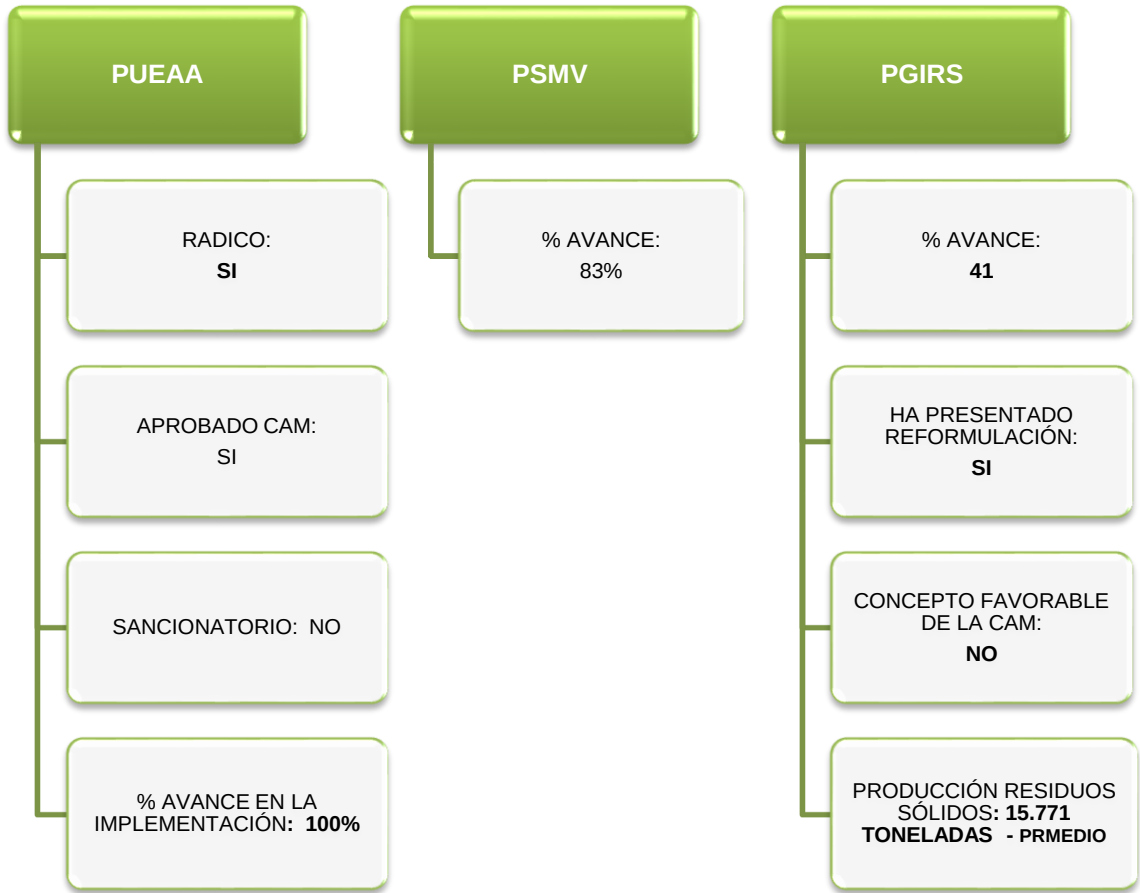
CLASE DE USO	No. SUSCRIPTORES		
	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO
I	7,506	7,174	7,451
II	5,913	5,730	5,873
III	3,909	3,869	3,889
IV	252	192	192
V	3	3	4
INDUSTRIAL	11	4	9
COMERCIAL	1,545	1,522	1,556
OFICIAL	65	63	64
ESPECIAL	1	1	1
TOTAL	19,205	18,558	19,039

Fuente: Empitalito E.S.P.

6.3.4. Aspectos Ambientales

El siguiente es el estado de cumplimiento de los mínimos ambientales por parte del municipio y su Ente Prestador, en relación con el programa de uso eficiente y ahorro del Agua – PUEAA, Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos – PSMV y Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIR:

Figura 39. Cumplimiento Mínimos Ambientales Pitalito



Fuente: Corporación Autónoma Regional - CAM

6.3.5. Aspectos Financieros

(Reporte de la Empresa al Sistema Único de Información SUI de la Superintendencia de Servicios Públicos)

6.3.5.1. Balance General por Cuenta

Figura 40. Balance General Empitalito 2.011 – 2.012

CUENTA	DESCRIPCION	2,011	%	2,012	%	VALOR	VARIACION
1	ACTIVOS	8,568,618	100.00	11,253,897	100.00	2,685,279	31.34
1.1	EFFECTIVO	301,698	3.52	1,505,870	13.38	1,204,172	399.13
1.2	INVERSIONES E INSTRUMENTOS DERIVADOS	134,175	1.57	134,175	1.19	0	-
1.4	DEUDORES	1,105,647	12.90	2,420,550	21.51	1,314,903	118.93
1.4.08	SERVICIOS PÚBLICOS	322,414	3.76	251,941	2.24	-70,473	(21.86)
1.4.20	AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	89,249	1.04	1,426,883	12.68	1,337,634	1,498.77
1.4.22	ANTICIPOS O SALDOS A FAVOR POR IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	35,696	0.42	76,832	0.68	41,136	115.24
1.4.24	RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN	2,143	0.03	7,701	0.07	5,558	259.36
1.4.70	OTROS DEUDORES	807,271	9.42	820,985	7.30	13,714	1.70
1.4.80	PROVISIÓN PARA DEUDORES (CR)	-151,126	(1.76)	-163,792	(1.46)	-12,666	8.38
1.5	INVENTARIOS	18,777	0.22	299,210	2.66	280,433	1,493.49
1.6	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6,988,223	81.56	6,873,994	61.08	-114,229	(1.63)
1.6.85	DEPRECIACIÓN ACUMULADA (CR)	-	(41.83)	-3,739,685	(33.23)	-155,478	4.34
1.9	OTROS ACTIVOS	20,098	0.23	20,098	0.18	0	-
2	PASIVOS	3,206,641	37.42	5,795,994	51.50	2,589,353	80.75
2.2	OPERACIONES DE CRÉDITO PÚBLICO Y FINANCIAMIENTO CON BANCA CENTRAL	1,015,484	11.85	629,926	5.60	-385,558	(37.97)
2.4	CUENTAS POR PAGAR	442,808	5.17	2,729,326	24.25	2,286,518	516.37
2.5	OBLIGACIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	1,642,476	19.17	1,854,086	16.48	211,610	12.88
2.7	PASIVOS ESTIMADOS	75,892	0.89	582,656	5.18	506,764	667.74
2.9	OTROS PASIVOS	29,981	0.35	0	-	-29,981	(100.00)
3	PATRIMONIO	5,361,977	62.58	5,457,903	48.50	95,926	1.79
3.2	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	5,361,977	62.58	5,457,903	48.50	95,926	1.79
3.2.08	CAPITAL FISCAL	4,154,027	48.48	4,766,039	42.35	612,012	14.73
3.2.30	RESULTADOS DEL EJERCICIO	612,012	7.14	95,926	0.85	-516,086	(84.33)
3.2.43	SUPERÁVIT POR EL MÉTODO DE PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL	27,271	0.32	27,271	0.24	0	0
3.2.58	EFFECTO DEL SANEAMIENTO CONTABLE	568,667	6.64	568,667	5.05	0	0

Fuente: Sistema Único Información SUI - SSSP

En el consolidado del Balance General de la Empresa de Servicios Públicos de Pitalito se observa que el activo aumentó respecto al año 2011 en el 31.34%. El efectivo presentó un incremento del 399.13%, al igual que los avances y anticipos entregados que pasó de \$89.249.000 en el 2011 a \$1.426.886.000 en el 2012. La cuenta por cobrar suscriptores disminuyó en el 21.86%. Es apreciable el incremento de los inventarios que pasó de \$18.777.000 en el año 2011 a \$299.210.000 para el año 2012. La cuenta más representativa del activo la constituye el rubro de Propiedad Planta y Equipo con el 61.08%.

En el pasivo el rubro más representativo corresponde a las cuentas por pagar con una participación del 24.25%. El pasivo tuvo un incremento del 80.75%, valor más alto que el incremento del activo que desmejora la liquidez y endeudamiento.

Con respecto al año 2011, el patrimonio aumentó en el 1.79% y el resultado del ejercicio disminuyó en el 84.33 respecto al año 2012.

Balance General Consolidado

Figura 41. Balance General Consolidado Empitalito 2.011 – 2.012

NOMBRE	2011	PARTICIPACION %	2012	PARTICIPACION %	VARIACION %
TOTAL ACTIVO	8,568,618	100.00	11,253,897	100.00	31.34
ACTIVO CORRIENTE	1,533,026	17.89	4,332,534	38.50	182.61
ACTIVO NO CORRIENTE	7,035,592	82.11	6,921,363	61.50	(1.62)
TOTAL PASIVO	3,206,641	37.42	5,795,994	51.50	80.75
PASIVO CORRIENTE	3,206,641	37.42	5,795,994	51.50	80.75
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	5,361,977	62.58	5,457,903	48.50	1.79

Fuente: Sistema Único Información SUI - SSSP

La tabla anterior nos muestra el comportamiento de las cuentas mayores del balance que permite evaluar su liquidez ajustada y el nivel de endeudamiento de la empresa. Se observa que el activo corriente aumentó en el 31.34%, al igual que el pasivo corriente con un 80.75%, valores que afectan negativamente su liquidez y su endeudamiento. El patrimonio tuvo un incremento del 1.79%.

6.3.5.2. Estado de Resultados Consolidado

Figura 42. Estado de Resultados Empitalito 2.011 – 2.012

CUENTAS	2011	2012	VALOR	VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	7,340,179	7,981,068	640,889	8.73
COSTO DE VENTA	4,464,849	5,330,552	865,703	19.39
UTILIDAD BRUTA	2,875,330	2,650,516	-224,814	(7.82)
GASTOS DE ADMON	1,910,286	1,929,643	19,357	1.01
PROVISIONES AGOTAMIENTO DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	333,259	850,327	517,068	155.15
UTILIDAD OPERACIONAL	631,785	-129,454	-761,239	(120.49)
OTROS INGRESOS	247,528	373,420	125,892	50.86
OTROS GASTOS	267,301	148,040	-119,261	(44.62)
UTILIDAD ANTES DE AJUSTE	612,012	95,926	-516,086	(84.33)
UTILIDAD NETA	612,012	95,926	-516,086	(84.33)

Fuente: Sistema Único Información SUI - SSSP

En la tabla se observa que los ingresos operacionales tuvieron un incremento del 8.73% respecto al año 2011, equivalente a \$640.889.000, sus costos de venta aumentaron en el 19.39% y los gastos de administración en el 1.01%.

Las provisiones, agotamiento, depreciaciones y amortizaciones se incrementaron en el 155.15%. Lo anterior dio como resultado una utilidad de \$95.926.000, valor más bajo que la obtenida en el año anterior.

Respecto al EBITDA, la empresa presenta valores positivos para los años 2011 y 2012, ayudado por el monto de las provisiones, depreciaciones y amortizaciones.

6.3.5.3. Nivel de Riesgo. El cálculo del nivel del riesgo de las empresas resulta de la combinación de Indicador Financiero Agregado – IFA y el Indicador Operativo y de Calidad Agregado – IOCA.

El cálculo IFA es el resultado de la combinación de desempeño de los indicadores financieros para prestadores mayores de 2.500 suscriptores:

Liquidez Ajustada y Endeudamiento (Li; Ei), Eficiencia en el recaudo (ERi) y Cubrimiento de Interés (Cii), de acuerdo con lo establecido en la Resolución Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA - 315 dem 2005, respectivamente.

Para empresas menores de 2.500 suscriptores El IFA es el resultado de la combinación de la Liquidez (Li), Eficiencia en el recaudo (ER) y Coeficiente de Cubrimiento de Costos (Cc). El IOCA resulta de la combinación de los indicadores técnicos: IANC, Continuidad, cobertura y calidad del agua. Para las menores de 2.500 los indicadores no tienen en cuenta la calidad del agua.

6.3.5.4. Indicadores Financieros. De acuerdo con lo anterior, la clasificación de la prestación del servicio en el municipio de Pitalito es la siguiente:

Figura 43. Indicadores Financieros Empitalito 2.011 – 2.012

INDICADOR	AÑO 2012	AÑO 2011
LIQUIDEZ AJUSTADA	0.75	2.19
ENDEUDAMIENTO RESULTADO DEL INDICADOR	51.50	37.42
CAPITAL DE TRABAJO	-1,463,460	3,828,951
Eficiencia de Recaudo (Eri)	0.97	0.96
CUBRIMIENTO DE INTERESES	31.10	24.63
EBITDA	946,253	945,271
RENTABILIDAD DE ACTIVOS (RA)	0.01	0.07
MARGEN OPERACIONAL	0.11	0.12
CUBRIMIENTO DE COSTOS	1.01	1.09
COEFICIENTE OPERACIONAL	0.01	0.08
RESULTADO OPERACIONAL	95,926	612,012
ROTACIÓN DE CARTERA DE PARTICULARES	11.52	16.66
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0.02	0.11

Fuente: Grupo Investigador

La liquidez de la empresa está en 0.75, indicador por debajo de los valores aceptables, para la vigencia del 2012, las empresas publicas de Pitalito no posee

los recursos necesarios para asumir sus obligaciones inmediatas. Su endeudamiento paso del 37.42% para el año 2011 al 51.50%, para el año 2012.

Su capital de trabajo es negativo para el año 2012. La rotación de cartera es de 11.52 días, valor aceptable que indica una buena eficiencia del recaudo.

Figura 44. Indicadores Financieros de Primer Nivel

MUNICIPIO	EMPRESA	Rango liquidez Ajustada y endeudamiento	Rango eficiencia del recaudo	Rango cubrimiento de costos	Rango IFA
PITALITO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE PITALITO E.S.P.	Rango 3	Rango 1	Rango 1	Rango 2

Indicadores Operativos y de Calidad De Primer Nivel

PITALITO	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE PITALITO E.S.P.	Rango 3	Rango 1	Rango 1	Rango 1	Rango 2	MEDIO
----------	--	---------	---------	---------	---------	---------	-------

Fuente: Sistema Único Información SUI - SSSP

De acuerdo a sus indicadores financiero de primer nivel y los operativos de primer nivel se determina que la empresas esta en un nivel de riesgo Medio, producto de el no cumplimiento del IANC.

Fruto del análisis de las principales áreas de gestión de la Empresa se obtuvo el siguiente listado de fortaleza y debilidades por áreas funcionales:

Cuadro 31. Variables de análisis interno Empitalito E.S.P.

ANÁLISIS INTERNO EMPRESA: EMPITALITO E.S.P.					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
ÁREA DE GESTIÓN: DIRECCIÓN					
FORTALEZAS					
Imagen corporativa, credibilidad.	F				X
Posicionamiento de la empresa a nivel regional.	F			X	
Régimen de contratación especial.	F				X
Convenios interinstitucionales para ejecución de inversión pública.	F				X
DEBILIDADES					
Proceso de Planeación	D	X			
Proceso de evaluación de resultados	D	X			
ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA					
FORTALEZAS					
Rentabilidad social y económica.	F			X	
Ingresos periódicos por facturación	F				X
DEBILIDADES					
Margen de Rentabilidad	D	X			
Disponibilidad de recursos de inversión	D	X			
ÁREA DE GESTIÓN: COMERCIAL					
FORTALEZAS					
Número de clientes.	F			X	
Monopolio natural	F			X	
DEBILIDADES					
Portafolio de bienes y servicios para el sector	D		X		
Estudio de mercado y de la Competencia	D		X		
Estrategias de Comercialización	D		X		
ÁREA DE GESTIÓN: PRODUCCIÓN – TECNICA OPERATIVA					
FORTALEZAS					
Autosuficiencia hídrica	F				X
Laboratorio Autorizado	F				X
DEBILIDADES					
Tecnología de TICS.	D		X		
Sistema de Gestión de Calidad	D	X			
ÁREA DE GESTIÓN: PERSONAL					
FORTALEZAS					
Talento humano de base calificado y estable.	F				X
Personal con amplia experiencia en el sector de agua y saneamiento	F				X
DEBILIDADES					
Proceso de Administración del Talento Humano	D		X		
Costos laborales por convenciones Colectivas		X			
Rotación de personal prestación de servicios	D	X			

Fuente: Grupo Investigador

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Las etapas del planeamiento estratégico que se van a desarrollar a continuación comprenden los pasos ya mencionados, así mismo, se han hecho uso de herramientas como la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la unidad de información, necesarias para definir la visión, misión y objetivos de la organización.

Una vez definidas las oportunidades y riesgos del entorno, se procederá a establecer la posición estratégica externa, para lo cual se aplicará la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), que resumirá las oportunidades y riesgos del entorno. Esta herramienta se utiliza para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y un valor a cada factor. El peso de cada factor se asignará dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe totalizar 1.0. Los valores asignados a cada factor serán de uno a cuatro indicando el grado de amenaza o riesgo que representan:

- 1 = Riesgo mayor
- 2 = Riesgo menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad mayor

Se multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable. Finalmente, se suman los resultados sopesados para determinar el resultado sopesado total de la unidad de información. El resultado promedio es 2.5, así que un resultado sopesado total de 4.0 significaría una organización que compite en un entorno atractivo con abundantes oportunidades externas, mientras un resultado total de 1.0 sería una organización que compite en un sector poco atractivo y se enfrenta a serias amenazas externas.

La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), es una herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información. El procedimiento es el mismo que el de la Matriz EFE, con la diferencia que las oportunidades y amenazas se reemplazan por las fortalezas y debilidades. Así tenemos:

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

En la Generación de Estrategias en la Matriz DOFA, Las estrategias determinan el propósito de una organización en términos de objetivos: son el cómo lograr y hacer realidad estos objetivos. Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la Matriz FODA (también llamada DAFO, FADO o FORD), herramienta que combina las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del análisis del entorno y organizacional. La aplicación de la Matriz FODA enfoca cuatro tipos de combinaciones posibles generando diferentes tipos de estrategias según se indica a continuación:

FO: Fortalezas/Oportunidades: hace uso de las oportunidades externas para aplicar, reforzar y afianzar las fortalezas internas.

FA: Fortalezas/Amenazas: utiliza las fortalezas para minimizar, atenuar o eliminar el impacto de los riesgos y amenazas externas.

DO: Debilidades/Oportunidades: orientado a la superación y/o solución de las debilidades por medio del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.

DA: Debilidades/Amenazas: orientada a superar las debilidades internas y atenuar amenazas externas.

Estas alternativas estratégicas se proponen obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de los riesgos externos.

Una vez realizado el análisis externo e interno de la Empresa y definidas las principales variables que afectan o favorecen el accionar institucional de Empitalito E.S.P., se procedió a ponderar y calificar la situación de la Entidad con respecto a su ambiente interno y externo, desarrollando las matrices EFE y EFI que se presentan y analizan a continuación.

7.1 MATRIZ EFE

Cuadro 32. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - E.F.E.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDER.
OPORTUNIDADES				
1	Tasa de Inflación	2.0%	3	0.06
2	Ley 142 de 1994	5.0%	4	0.20
3	Política Publica Sectorial - Planes Departamentales de Agua	7.0%	4	0.28
4	Debilidad del componente Institucional	5.0%	4	0.20
5	Tecnología de punta	7.0%	4	0.28
6	Deficiente infraestructura	4.0%	3	0.12
7	Deficiente nivel de potabilización	4.0%	3	0.12
8	Ubicación Geográfica	3.0%	3	0.09
9	Impacto frente a la Comunidad	5.0%	4	0.20
10	Usuarios Insatisfechos	7.0%	3	0.21
AMENAZAS				
1	Tasa de Interés Interbancaria	3.0%	2	0.06
2	Apertura de mercados y libre competencia en el sector - Inversión Extranjera	6.0%	1	0.06
3	Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios	5.0%	1	0.05
4	Bajo ingreso per cápita	4.0%	2	0.08
5	Estratificación socioeconómica - alta concentración en los estratos 1-2-3	5.0%	2	0.10
6	Tasa de desempleo	4.0%	2	0.08
7	Fenómeno climatológico de El Niño	6.0%	1	0.06
8	Tala indiscriminada	5.0%	1	0.05
9	Cultura de uso irracional del agua	6.0%	1	0.06
10	Cultura del no pago de los servicios públicos por parte de los clientes	7.0%	1	0.07
TOTAL		100%		2.43

TABLA CALIFICACIÓN	VALOR
OM: OPORTUNIDAD MAYOR	4
om: oportunidad menor	3
am: amenaza menor	2
AM: AMENAZA MAYOR	1

Fuente: Grupo Investigador

Esta matriz de evaluación de factores externos - E.F.E. presenta la relación de Oportunidades y Amenazas en el entorno o ambiente externo de Empitalito E.S.P., a las cuales se les asignó un peso de acuerdo a la importancia relativa del impacto sobre la Empresa, posteriormente se les asignó una calificación de conformidad con la tabla de calificación que acompaña la matriz. Ponderado el peso de cada Oportunidad y Amenaza se obtuvo una calificación de 2,43 en la evaluación de factores externos, lo que permite concluir que el entorno de Empitalito E.S.P. es un ambiente caracterizado por la presencia tanto de amenazas y oportunidades, es decir un entorno que tiende a ser promedio para la organización, sin que se incline

la situación marcadamente hacia un ambiente externo muy favorable o muy desfavorable.

7.2 MATRIZ EFI

Cuadro 33. Matriz de Evaluación de Factores Internos – E.F.I.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - E.F.I.				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF	PESO PONDER.
FORTALEZAS				
1	Imagen corporativa y credibilidad.	6.0%	4	0.24
2	Posicionamiento de la empresa a nivel regional.	5.0%	3	0.15
3	Régimen de contratación especial.	3.0%	4	0.12
4	Ingresos periódicos por facturación	6.0%	4	0.24
5	Número de clientes.	5.0%	3	0.15
6	Monopolio natural	4.0%	3	0.12
7	Autosuficiencia hídrica	7.0%	4	0.28
8	Laboratorio Autorizado	4.0%	4	0.16
9	Talento humano de base calificado y estable.	5.0%	4	0.20
10	Personal con amplia experiencia en el sector de agua y saneamiento	5.0%	4	0.20
DEBILIDADES				
1	Proceso de Planeación	5.0%	1	0.05
2	Proceso de evaluación de resultados	5.0%	1	0.05
3	Margen de Rentabilidad	5.0%	1	0.05
4	Disponibilidad de recursos de inversión	5.0%	1	0.05
5	Estrategias de Comercialización	4.0%	2	0.08
6	Tecnología de TICS.	5.0%	2	0.10
7	Sistema de Gestión de Calidad	5.0%	1	0.05
8	Proceso de Administración del Talento Humano	4.0%	2	0.08
9	Costos laborales por convenciones Colectivas	5.0%	1	0.05
10	Rotación de personal prestación de servicios	7.0%	1	0.07
TOTAL		100%		2.49

TABLA CALIFICACIÓN	VALOR
FM: FORTALEZA MAYOR	4
fm: fortaleza menor	3
dm: debilidad menor	2
DM: DEBILIDAD MAYOR	1

Fuente: Grupo Investigador

Esta matriz de evaluación de factores internos - E.F.I. presenta la relación de Fortalezas y Debilidades en el ambiente interno de Empitalito E.S.P., a las cuales se les asignó un peso de acuerdo a la importancia relativa de su presencia dentro de la Empresa, posteriormente se les asignó una calificación de conformidad con la tabla de calificación que acompaña la matriz.

Ponderado el peso de cada Fortaleza y Debilidad se obtuvo una calificación de 2,49 en la evaluación de factores internos, lo que permite concluir que la situación interna de Empitalito E.S.P. refleja un ambiente interno caracterizado por la presencia en la organización de debilidades y fortalezas, de conformidad con los factores claves

de éxito del sector, sin que se incline la situación marcadamente hacia un ambiente interno muy favorable o muy desfavorable.

7.3 LISTADO DOFA

La relación consolidada del ejercicio de caracterización del ambiente externo e interno de la Empresa Empitalito E.S.P., permitió priorizar las siguientes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

7.3.1 Fortalezas

- Imagen corporativa y credibilidad
- Posicionamiento de la empresa a nivel regional
- Régimen de contratación especial
- Ingresos periódicos por facturación
- Número de clientes
- Monopolio natural
- Autosuficiencia hídrica
- Laboratorio Autorizado
- Talento humano de base calificado y estable
- Personal con amplia experiencia en el sector de agua y saneamiento

7.3.2 Debilidades

- Proceso de Planeación
- Proceso de evaluación de resultados
- Margen de Rentabilidad
- Disponibilidad de recursos de inversión
- Estrategias de Comercialización
- Tecnología de TICS
- Sistema de Gestión de Calidad
- Proceso de Administración del Talento Humano
- Costos laborales por convenciones Colectivas
- Rotación de personal prestación de servicios

7.3.3 Oportunidades

- Tasa de Inflación
- Ley 142 de 1994
- Política Pública Sectorial - Planes Departamentales de Agua
- Debilidad del componente Institucional
- Tecnología de punta
- Deficiente infraestructura
- Deficiente nivel de potabilización
- Ubicación Geográfica
- Impacto frente a la Comunidad
- Usuarios Insatisfechos

7.3.4 Amenazas

- **Tasa de Interés Interbancaria**
- Apertura de mercados y libre competencia en el sector - Inversión Extranjera
- Incidencia Política local en la prestación de servicios públicos domiciliarios
- Bajo ingreso per cápita
- Estratificación socioeconómica - alta concentración en los estratos 1-2-3
- Tasa de desempleo
- Fenómeno climatológico de El Niño
- Tala indiscriminada
- Cultura de uso irracional del agua
- Cultura del no pago de los servicios públicos por parte de los clientes

7.4 ESTRATEGIAS DOFA

Analizadas cada uno de los aspectos de evaluación del ambiente interno y externo a continuación se proponen las estrategias que surgen de la combinación estratégica de aspectos de impacto positivo y negativo.

7.4.1 Combinación de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.

ESTRATEGIAS F.O.
Apalancados en la imagen y credibilidad penetrar nuevos mercados con notoria deficiencias en materia de infraestructura y de potabilización.
Mediante la figura de convenios de Inversión Pública Sectorial ampliar la participación en los esquemas de política pública de Planes Departamentales de Agua en los Departamentos de la Región Surcolombiana.
Potencializar la oferta de servicios de un laboratorio autorizado por el Ministerio de la protección Social, en la red PICCAP, para un el mercado de prestadores de la región sur colombiana que no cuentan con este servicio.
Potencializar la oferta de talento humano calificado y con experiencia, para incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios de servicios públicos domiciliarios y de esta forma generar nuevas oportunidades de mercado para estos servicios.
A partir de los ingresos periódicos, generar ahorros en costos de operación e invertir en tecnología de punta para ofrecer bienes y servicios diferenciados y competitivos.
Aprovechar el posicionamiento y reconocimiento a nivel regional para mantener excelentes relaciones con el gobierno y los órganos de política pública sectorial, de regulación y de vigilancia y control, con el fin de auto fortalecerse institucionalmente y ofertar este apoyo a otros prestadores.

7.4.2 Combinación de Fortalezas para enfrentar Amenazas.

ESTRATEGIAS F.A.
Incrementar los niveles de rentabilidad social y económica, que posibiliten la modernización empresarial para hacer frente a la apertura y libertad de mercados en el sector.
Incrementar los niveles de inversión pública en los sistemas administrados con el fin de disminuir el impacto tarifario del componente de inversión, que afecta gravemente la capacidad de pago de los usuarios e incrementa las necesidades de subsidios para los estratos 1, 2 y 3.
Sensibilizar periódica y sistemáticamente a los usuarios, utilizando el personal experto y calificado, para disminuir el uso irracional del agua y mejorar los niveles de recaudo del servicio.
A partir de una estructura organizacional solida, con fundamento en la implementación el sistema de gestión de calidad y en los procesos y procedimientos definidos e institucionalizados, mitigar el impacto y disminuir al máximo la incidencia política en la prestación de servicios públicos domiciliarios.

7.4.3 Combinación de Oportunidades para mejorar Debilidades.

ESTRATEGIAS D.O.
Mediante la participación activa de la Entidad en la estrategia de política pública de los Planes Departamentales de Agua, alcanzar la administración y ejecución de recursos de inversión pública que generen una la remuneración por esta actividad.
Aprovechar el bajo nivel de tasa de inflación para realizar ajustes a la realidad de la estructura tarifaria, que incluya costos reales para reposición de las inversiones en infraestructura.
Hacer uso de los mecanismos ofrecidos por la Ley 142/94 y la política pública sectorial para ampliar la participación en el mercado de servicios públicos domiciliarios y de igual forma aumentar el número de clientes, constituyéndose en un operador regional especializado.
Implementar el un Sistema de Gestión de Calidad, estructurando la organización por procesos, disminuyendo costos de operación, incluidos los laborales, para generar mejoras en los procesos, satisfacción de clientes y mayores excedentes financieros, que permitan invertir en tecnologías de punta y apropiadas.
Utilizar tecnología y TICS para estructurar una estrategia de mercadeo y comercialización de bienes y servicios, que impacte positivamente las ventas, diferentes a las que se generan directamente en la prestación de servicios públicos domiciliarios.

7.4.4 Análisis de Debilidades y Amenazas para proponer respuestas oportunas a los riesgos externos y problemas internos.

ESTRATEGIAS D.A.
Fijar y monitorear metas por procesos misionales que permitan competir con calidad y diferenciación frente a la libertad de competencia del sector.
Institucionalizar y mejorar el proceso de apoyo de administración del talento humano, en aras de contar con personal motivado y capacitado para enfrentar los retos de la libre competencia y las dificultades propias del sector como la cultura del no pago y del uso irracional.
Adelantar y/o contratar estudios de mercado que permitan conocer a los clientes, sus preferencias, la imagen percibida de la Entidad, su capacidad de pago, con el fin de diseñar estrategias de comercialización que incluyan la reorganización del área de comercialización y colocarla de cara a los retos de la libre competencia en la oferta de bienes y servicios.
Orientar las acciones institucionales con un claro sentido de responsabilidad con el desarrollo sostenible, en la ejecución de obras y administración de sistemas de acueducto y alcantarillado, buscando la mitigación de los impactos ambientales generados en las obras y la conservación y recuperación de zonas productoras de agua.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el componente de direccionamiento estratégico de la Empitalito E.S.P., apalancados en los resultados obtenidos en los capítulos precedentes, en el actual proyecto de empresa de la Organización y en las conclusiones de los equipos de trabajo por áreas de gestión, y de la dirección.

Todos estos aspectos permitieron consolidar la matriz de formulación y evaluación de la misión, su declaración, al igual que la de la visión, la matriz de objetivos estratégicos, la de portafolio de sectores estratégicos, la de segmentación de clientes y mercados, y finalmente definir la estrategia competitiva del presente Plan Estratégico. 2.013 – 2.017

8.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN MISIÓN

Cuadro 34. Matriz de Misión

MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN			
CLIENTE	19.200 suscriptores de AAA actuales / Suscriptores Potenciales AAA en la Región Surcolombiana / Empresas de Servicios públicos de los Dptos. de Huila, Caquetá y Putumayo. /	TECNOLOGÍA	Utilización de Tecnología de punta en el suministro, medición y control de pérdidas de Agua. / Nuevas tecnologías para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos
PRODUCTO / SERVICIO	Servicio Público Domiciliario de AAA / Ejecución de obras / Laboratorio y Consultoría	EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA	Mejorar el proceso de administración del talento humano, incrementar la relación de confianza con los demás prestadores de la región y con el Departamento.
MERCADOS	Departamentos de Huila, Caquetá, Putumayo.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Generación de empleos indirectos, Campañas de concientización para el uso racional del agua, Conservación de zonas de Micro cuenca.
FILOSOFIA	Agua Potable Para todos y Servicio Eficiente y de Calidad.	PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA	Nuevos mercados y productos para garantizar la generación de excedentes y la modernización.
AUTOCONCEPTO	Somos una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, que opera con responsabilidad Social y Ambiental.	CALIDAD INSPIRADORA	Servicios Eficientes y de Calidad, Ampliación de coberturas efectivas, Usuarios satisfechos, inversión transparente.
IMAGEN PUBLICA	Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios de Calidad, sujeta a potenciales mejoras en su gestión.		

Fuente: Grupo Investigador

8.1.1 Declaración de Misión. “Empitalito E.S.P. es un Ente especializado en la Administración y Operación de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, que ejecuta recursos de inversión en proyectos de

infraestructura del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, orientada a la calidad y a usuarios siempre satisfechos”.

8.2 VISIÓN

De conformidad con la estructura misional y con las estrategias definidas en el análisis DOFA, la visión de la Empresa se expresa en estos términos:

“En el año 2020, Empitalito E.S.P, será una empresa de servicios públicos domiciliarios, con participación en el mercado de la región Surcolombiana, eficiente en la oferta de bienes y servicios del sector, con un claro sentido de Responsabilidad Social y Ambiental”.

8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 35. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
AREA	LINEA BASE	OBJETIVO	META
FINANCIEROS			
RENTABILIDAD	2%	Incrementar las utilidades netas en un 3% anual durante el periodo 2013 – 2017	17%
LIQUIDEZ	1	Incrementar el margen de liquidez en 0,1 anual durante el periodo 2013 – 2017	1.5
ENDEUDAMIENTO	52%	Disminuir en un 2% anual el nivel de endeudamiento total durante el periodo 2013 – 2017	42%
DE CRECIMIENTO			
INGRESOS Y VENTAS	\$7.981 Millones	Incrementar los ingresos anuales en un 3% durante el periodo 2013 – 2017	\$9.252 Millones
PARTICIPACION EN EL MERCADO - HUILA	12%	Incrementar en un 10% la participación en el mercado de prestación de servicios públicos domiciliarios AAA, durante el periodo 2013 – 2017	22%
PATRIMONIO	\$5.458 Millones	Incrementar el valor patrimonial en un 3% anual durante el periodo 2013 – 2017	\$6.327 Millones
GENERACION DE NUEVOS INGRESOS CON LOS SERVICIOS ACTUALES		Desarrollar nuevos mercados para los actuales servicios domiciliarios y de laboratorio de aguas	
NUEVOS NEGOCIOS Y CONSOLIDACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS		Fortalecer Unidades de negocio diferentes a la prestación de servicios AAA, desarrollar nuevos negocios y consolidar alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios públicos domiciliarios de la región Surcolombiana.	

COMPETITIVIDAD			
AGUA NO CONTABILIZADA	35%	Disminuir el índice promedio de ANC en un 1% anual en el periodo 2013 – 2017.	30%
INNOVACION		Incorporar tecnología de punta para la medición de los niveles de Agua No Contabilizada.	
CAPACIDAD DE RESPUESTA INSTITUCIONAL		Implementar un Sistema de gestión de Calidad, con una estructura por procesos misionales y de apoyo, adecuando la estructura orgánica y funcional por los procesos definidos. Implementar un sistema de gestión documental y de archivo, con una red de Intranet Corporativo.	
CALIDAD		Disminuir el índice de Peticiones, Quejas y Recursos fallados a favor del cliente.	
TALENTO HUMANO		Mejorar la administración del Talento Humano y la gestión jurídica de la Empresa, orientándola al cliente interno y externo, generando ventaja comparativa y competitiva, con respecto a otras empresas del sector.	
OPTIMIZACION Y REPOSICION DE REDES E INFRAESTRUCTURA		Aprovechar las inversiones del Plan Departamental de Aguas y optimizar los sistemas de acueducto y alcantarillado al 2.015	
RESPONSABILIDAD SOCIAL			
EJECUCION DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA		Cumplir a las comunidades beneficiarias de los proyectos ejecutados, en materia de oportunidad, calidad y utilidad de las obras.	
AMBIENTE		Aumentar las Hectáreas de zona de reserva en las áreas de micro cuenca de acueducto operado en un 20% al año 2017.	
RESIDUOS SOLIDOS		Asumir la prestación del servicio de Disposición Final para la Región sur del Huila y estructurar la posibilidad de prestar todos los componentes del servicio de aseo para los municipios de esta región.	

Fuente: Grupo Investigador

8.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA RESPONDER AL SECTOR

Analizado el Ambiente competitivo del sector del servicio público domiciliario de Agua Potable y la cadena de valor de la Empresa Empitalito E.S.P., destacando las particularidades de esta empresa oficial que venta de bienes y servicios, con un mercado natural y que además apoya el cumplimiento de metas gubernamentales, igualmente que no tiene una oferta integral de bienes y servicios para el sector, adicionales a la actividad de Prestador, se concluye en una propuesta de estrategia competitiva.

La Estrategia propuesta es de **Ventaja**, es decir la explotación de unas condiciones favorables, que posicionen a la Empresa en el mercado regional. La alternativa a escoger en términos de ventaja competitiva está relacionada con la **Diferenciación**, y específicamente en dos aspectos, **Calidad** del Servicio Ofrecido y Acceso a **Tecnología**.

Todas la Empresas prestadoras del servicio de acueducto, deben adelantar procesos que garanticen entregar agua potable en los domicilios de los suscriptores y usuarios, e incluso la calidad del agua que deben ofrecer está regulada uniformemente y exige su cabal cumplimiento, sin que existan escala de agua medianamente potable o muy potable, simplemente debe ser potable en el tiempo. La real diferencia se marca en el servicio, expresado en términos adicionalmente a los de calidad del agua, en los de continuidad del servicio, cobertura, oportunidad y atención al cliente.

Es aquí donde la Empresa debe explotar un potencial, su experiencia en el sector, sus relaciones con los actores del sector (especialmente gubernamentales), su participación en la ejecución de inversiones sectoriales, las inversiones que realiza el Plan Departamental de Aguas en infraestructura y componente Institucional, su condición de mayor operador especializado en el sur del Departamento del Huila, entre otros y materializar estas situaciones en la prestación de un servicio que satisfaga a los usuarios por encima de del nivel de satisfacción que tienen con sus actuales prestadores y que generen un impacto de opinión en los demás municipios, para que a la hora de comparar la oferta de sus actuales prestadores en materia de calidad del servicio y la atención al cliente, Empitalito E.S.P. sea una alternativa interesante para los usuarios.

En materia tecnológica, la Empresa debe apalancarse en los factores potenciales ya indicados y adicionalmente en su fortaleza patrimonial, para estar a la vanguardia de las Empresas Prestadoras de la Región, incorporando nuevas tecnologías en la prestación del servicio que apunten a la diferenciación, a una mayor satisfacción de los usuarios y a la optimización de sus costos internos. Es un hecho cierto que muy difícilmente un pequeño prestador puede acceder a desarrollo tecnológicos, ya que su inversión no es fácilmente recuperable al atender mercados pequeños, pero Empitalito E.S.P. tiene dos ventajas hasta hoy

comparativas, con relación a este aspecto, la primera es ser un Potencial Prestador Regional que puede recuperar costos repartidamente, la segunda es que adicionalmente vende otros servicios y pudiera ampliar su portafolio, e incluir desarrollos tecnológicos, que pueden ser comercializables con otros prestadores menores.

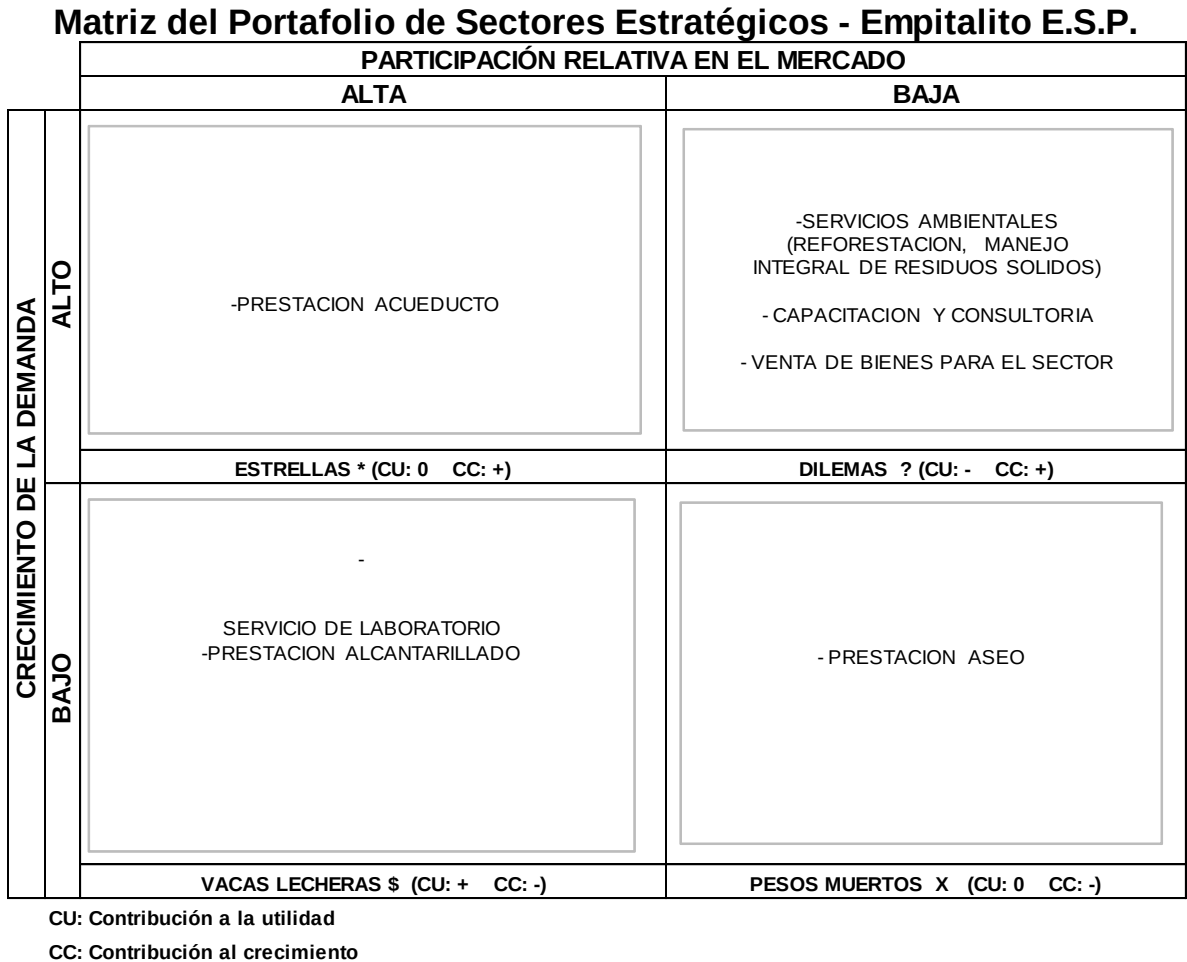
Esta diferenciación en Calidad del Servicio Ofrecido y Acceso a Tecnología, debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos municipios o zonas rurales.

Esta Estrategia debe posibilitar que la Empresa tome decisiones en materia del direccionamiento de sus inversiones y de la formación de su equipo humano, especialmente la de contacto directo, en el enfoque de calidad del servicio. El esfuerzo conjunto de la dirección y de todo el personal, de manera integrada, debe materializarse en acciones que refuercen lo que se hace bien y que esté dispuesto a romper paradigmas y a incursionar en nuevas y mejores formas de operar y administrar el servicio y de atender la clientela.

Dentro de las posibles alternativas para generar diferenciación está la de comunicarse permanentemente con los usuarios, la disminución máxima posible de los tiempos para resolver PQR y para atender daños en las redes, la revisión periódica de fugas intradomiciliarias, la diversificación de los medios de pago del servicio, la utilización permanente de equipos para determinar los índices de Agua No Contabilizada, la permanente actualización de los catastros de Redes y Censos de usuarios, la medición oportuna y veraz de los consumos, el monitoreo permanente de la calidad del agua en las redes domiciliarias y el desarrollo de un programa integral de Responsabilidad Social y Ambiental en sus áreas de prestación del servicio.

Un esquema de análisis del ciclo de sus actuales productos al igual que de sus clientes, mercados y productos y servicios actuales, nuevos y por desarrollar, se presenta en los siguientes gráficos:

Figura 45. Matriz del portafolio de sectores estratégicos



Fuente: Grupo Investigador

Cuadro 36. Matriz de segmentación

MATRIZ DE SEGMENTACION						
EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES / TRADICIONALES		PRODUCTOS NUEVOS		
EMPITALITO E.S.P.		SERVICIOS		SERVICIOS		PRODUCTOS
		PRESTACION AC. ALC. ASEO	LABORATORIO DE AGUAS	CONSULTORIA	AMBIENTALES (REFORESTACION, MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS)	COMERCIALIZACION BIENES
MERCADOS ORIGINALES / TRADICIONALES	MPIO. PITALITO	X		X	X	
	MPIOS. SUR HUILA		X			X
MERCADOS NUEVOS	PITALITO RURAL	X	X		X	X
	MPIOS SUR HUILA	X	X	X	X	
	CAQUETA - PUTUMAYO		X	X		X

PENETRACION
DESARROLLO DE PRODUCTO / DIVERSIFICACION
DESARROLLO DE MERCADO / SEGMENTACION
DIVERSIFICACION

Fuente: Grupo Investigador

9. PLAN DE ACCIÓN

Como resultado de los diferentes análisis, que permitieron realizar el Plan Estratégico de la Empresa Empitalito E.S.P., sin duda alguna es fundamental que en el corto y mediano plazo, la Empresa materialice las actividades que debe ejecutar, a fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado y que posibilitan el fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento de la misma, para posicionarla como una de la mas importantes empresas del sector en la región Surcolombiana.

Para efectos metodológicos, se esquematiza el plan de acción para las áreas de gestión de: Dirección y Planeación, Comercialización, Financiera, Técnica, Talento Humano, de Empitalito E.S.P., el cual incluye matrices de descripción de la situación actual, de los objetivos tácticos y actividades estratégicas, cronograma y responsables, presupuesto por áreas y resumen consolidado del presupuesto total del Plan Estratégico, aclarando que la estimación de costos se realiza para partidas adicionales a sus actuales costos de operación funcionamiento. El presupuesto de ejecución de los planes de acción responde a esfuerzo de recursos propios de la Entidad, fundamentalmente valorando los costos del personal actualmente vinculado por planta y por prestación de servicios y recursos adicionales de cofinanciación que logre obtener.

Para efectos de seguimiento y control, para el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos del presente plan, se diseñaron indicadores de control para todas las áreas, que sirvan de herramienta efectiva a la dirección y a cada área de gestión, para el monitoreo de su cumplimiento y la posterior toma de decisiones.

El plazo definido para la ejecución del plan es de cinco años, comprendidos entre el año 2013 y el 2017, incluyendo el 2013 en virtud a que durante este año, se adelanta la consultoría de diseños, en el marco de ejecución de la política pública de Planes Departamentales de Agua, que permitirá la realización de importantes inversiones en infraestructura y exigen la toma de decisiones inmediatas.

Estos planes de acción, para su ejecución deben ser materializados por la Empresa en planes anuales por área de gestión, con estimación de metas e indicadores por anualidad, con evaluaciones intermedias y al final de cada vigencia, que sirva de base para la estimación de cada nuevo plan anual por área de gestión.

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

9.1.1 Área de Dirección y Planeación.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Dificultades en el proceso de planeación, fijación de metas y elaboración de indicadores de gestión de las diferentes áreas, afecta la toma de decisiones.	Deficiente cultura de la planeación en las diferentes áreas de gestión, no se cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, no se ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad - SGC.	Problemas con la medición y evaluación de indicadores, dificultades económicas para atender compromisos, afectación de la imagen de la Empresa ante terceros.	Optimización del proceso de planificación, Adopción del presente Plan de Desarrollo Institucional, Implementación del Sistema de Gestión de Calidad SGC, formulación y seguimiento de indicadores adecuados, retroalimentación y formulación de metas acordes a los requerimientos de la organización. Implementación de un sistema de gestión documental y de archivo, con Intranet Corporativa.
La injerencia política en la toma de decisiones, afecta la fijación de metas y el cumplimiento de las mismas	La propiedad de la empresa, en cabeza del Municipio de Pitalito, la dependencia de recursos municipales para subsidios e inversión en obras.	Decisiones que en alguna ocasiones priorizan lo político sobre los criterios técnicos, afectando los resultados económicos y sociales de la Empresa.	Penetrar nuevos mercados diferentes al de Pitalito y fortalecer nuevas unidades de negocio que diezmen la dependencia indirecta de recursos del municipio, analizar la posibilidad de reestructurar el capital de la Empresa.
La sostenibilidad en el tiempo de la empresa se ve amenazada, debido a la ausencia de un proyecto de negocio a largo plazo.	La dependencia de recursos municipales para inversión y subsidios, una demanda estática. No determinar detalladamente los costos y gastos por servicio prestado.	Bajos niveles de rentabilidad y amenaza frente a las nuevas políticas públicas sectoriales.	Consolidar alianzas estratégicas para ampliar la capacidad de respuesta, con la posibilidad de estructurar nuevas unidades de negocio en otros servicios públicos domiciliarios, continuar con la implementación del sistema unificado de costos y gasto, que permita la toma de decisiones en materia de reducción de costos.

9.1.2 Área de Comercialización.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Estructura del área comercial inadecuada para el accionar y reconocimiento de la Empresa.	Falta de visión gerencial con respecto al proceso de comercialización. El Proceso Comercial depende de la Unidad Administrativa y Financiera	Bajo nivel de ventas, pérdida de clientes, baja penetración del mercado regional.	Adecuación de la estructura orgánica y funcional y del proceso misional de comercialización.
Personal sin adecuada capacitación para atender integralmente a los clientes.	Alta rotación del personal de apoyo, bajo compromiso del personal de planta del área, plan de capacitación deficiente.	Clientes insatisfechos, bajo nivel de ventas, pérdida de clientes.	Plan de capacitación del área de comercialización orientado a resultados y con personal estable.
Ausencia de metas claras en materia de ventas y penetración de mercados.	Deficiente proceso de planeación, ausencia de evaluación de desempeño.	Bajo nivel de ventas, pérdida de oportunidades de negocio.	Fijación de metas claras, realizables y medibles, establecimiento de mecanismos de evaluación e incentivos a cumplimiento de metas en ventas.
Tamaño del mercado mediano para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.	Autonomía municipal para la prestación directa y para la creación de sus propias empresas prestadoras.	Imposibilidad de aplicar economías de escala, bajo nivel de inversiones con recursos propios, bajo nivel de ingresos por esta actividad misional.	Ampliar el mercado de estos servicios mediante una estrategia de diferenciación en calidad del servicio, para entrar en nuevos municipios.
Ausencia de políticas de promoción y publicidad	Ausencia de un plan de marketing, catastro de usuarios desactualizado.	Bajo nivel de conocimiento sobre bienes y servicios ofrecidos.	Diseño e implementación de un plan estratégico de Marketing, que incluya actualización periódica de su catastro de usuarios.
Tarifas actuales no ajustadas a la realidad económica de prestación del servicio.	Imposibilidad de aplicar tarifas reales por incidencia de factores políticos.	No se cubren la totalidad de los costos en los que se incurre por la prestación del servicio.	Ajuste tarifario, aprovechando la entrada en vigencia de la nueva metodología tarifaria de la Comisión de Regulación de Agua CRA, para Acueducto, Alcantarillado y Aseo, la cual está en proyecto para discusión.
El proceso de facturación y recaudo no cuenta con suficiente y apropiada tecnología.	No se cargan los cupones de recaudo mediante archivos planos, no hay opciones de pago electrónico a los suscriptores.	No se cumple con los protocolos de seguridad, vulnerabilidad del proceso de facturación y recaudo.	Contratar recaudadores con tecnología apropiada, e implementar sistema de pagos electrónicos.

9.1.3 Área Financiera.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Bajos niveles de Rentabilidad	Desbordamiento de la proyección de gastos e incumplimiento de las metas de ingreso.	Lento ritmo de crecimiento e nuevos usuarios o en nuevos mercados, bajo capital de trabajo, imposibilidad de incursionar e invertir en nuevos negocios.	Proyectar ajustes del gasto y maximización del ingreso, progresivas y cumplir las proyecciones anuales de gasto e ingreso, fijando metas de rentabilidad.
Altos niveles de cartera	Problemas en facturación, no se cuenta con funcionarios responsables de la gestión permanente de cartera. Gestión comercial deficiente para identificar y seguir morosos.	Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia de Servicios Públicos, por altos niveles de cartera sin gestión y de cartera irrecuperable. Afectación del flujo de efectivo, uso de provisiones para castigo de cartera.	Asignación de funciones de gestión permanente de cartera en funcionarios de la Entidad, que sean apoyados por externos.
Deficiente Información Contable	La estructura orgánica no contempla un área de Contabilidad ni un contador de planta.	Cada contador externo se apropia de la información, que ha sido manejada en diferentes software, se ha perdido memoria institucional, se han pagado sanciones tributarias.	Ajuste de estructura orgánica por procesos, definiendo un área contable con un responsable de planta, que maximice la inversión hecha actualmente en un software integrado denominado GCI.
Inadecuado Sistema de Costeo	No se cuenta con un sistema unificado de costos y gastos por servicio prestado.	No se controlan los costos y gastos, inadecuadas decisiones en materia de inversión, baja rentabilidad del negocio.	Culminar el actual proceso de implementación del Sistema Unificado de Costos y gastos y sostenerlo funcionando en el tiempo.

9.1.4 Área de Talento Humano.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIÓN
Falta coordinación en todo el proceso de administración del talento humano, referente a selección, inducción, capacitación.	La responsabilidad está en cabeza del Subgerente administrativo y Financiero, a pesar del alto número de personal vinculado (planta y prestación de servicios), no hay en la estructura orgánica un responsable exclusivo ni una dependencia que responda cabalmente por esta área.	Descoordinación, ausencia de control en el manejo de personal, constantes problemas en cuanto a autorizaciones y permisos.	Estructurar e institucionalizar la dependencia de administración del talento humano, responsable de los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción del personal.
Las capacitaciones se programan por solicitud de los empleado y están sujetas a aprobación por parte de la Gerencia	No existe un plan de capacitación anual para los funcionarios.	Se acude a capacitaciones no primordiales y se descuidan aspectos fundamentales en los que se requiere apoyo	Anualmente a la par de la formulación del presupuesto, se debe formular conjuntamente entre la administración y los representantes de los empleados un plan de capacitación que se ajuste a las realidades y requerimiento de las diferentes áreas de gestión.
Incumplimiento de metas, cruce de responsabilidades y baja productividad de algunos funcionarios.	No existe un programa de evaluación del desempeño, que ofrezca estímulos y sanciones por el cumplimiento de metas.	Afectación de la rentabilidad, pérdida de credibilidad con los clientes externos.	Diseño y ejecución de un programa permanente de evaluación del desempeño de los funcionarios de planta y por prestación de servicios, que incluya estímulos y sanciones.
Altos costos por atención de pagos pensionales	La empresa al constituirse ha sumido pasivos laborales del municipio, sin que el municipio cofinancie estas obligaciones periódicas.	Estos costos no se reconocen tarifariamente e impactan negativamente la rentabilidad.	Negociar con el municipio o el Plan Departamental de Aguas la liquidación de este pasivo pensional.
Altos costos por pagos de compromisos de convenciones colectivas con el sindicato	Negociación política de beneficios extralegales a los sindicalizados.	Estos costos no se reconocen tarifariamente e impactan negativamente la rentabilidad. Bajo nivel de compromiso de algunos trabajadores sindicalizados con los objetivos institucionales.	Renegociar beneficios de convenciones colectivas y generación de nuevas unidades de negocio que apalanque el cumplimiento de estos compromisos.

9.1.5 Área Técnica y Operativa.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Deficiencia en redes de acueducto y alcantarillado	Redes con su vida útil cumplida, ausencia de recursos propios de inversión vía tarifas, disminución de recursos municipales disponibles para inversión. Demoras en diseño de planes maestros de redes por parte del Plan Departamental de Aguas.	Fallas constantes en la prestación de los servicios, insatisfacción de los usuarios.	Gestionar ante el Plan Departamental de Aguas el pronto inicio de obras y la posibilidad de ejecución por parte de la Entidad, para apalancar nuevos ingresos.
Índice de Agua No contabilizada superior al máximo permisible por la CRA.	Perdidas comerciales por medidores en mal estado y usuarios clandestinos, perdidas técnicas por problemas en redes.	Pérdidas económicas, ya que el agua no contabilizada en su mayor porción es agua potable, cuyo costo es muy superior al del agua cruda.	Adelantar programas de revisión y reposición de medidores de consumo, buscando a la par cofinanciación para proyectos de optimización y reposición de redes, plantas y ductos.
Baja inversión en recuperación y conservación de cuencas de la fuente abastecedora.	No se cuenta con suficientes recursos para este propósito y las tarifas actuales tampoco permiten realizar estas inversiones.	Imposibilidad de garantizar condiciones de aseguramiento del suministro en el largo plazo.	Gestionar cofinanciación para proyectos de recuperación y atención de las cuencas de fuentes abastecedoras ante el municipio y otras fuentes nacionales e internacionales.
Contratistas e Interventores de obra, no comprometidos con las obras, deficiente personal profesional.	La selección de los posibles contratistas, por el método de invitación directa o privada, no se tiene en cuenta la calidad de los contratistas o situaciones anteriores de inconvenientes.	Obras con problemas en su ejecución, suspensiones, largos plazos de ejecución, incomodidad de la comunidad, hallazgos de los entes de control.	Para estas invitaciones no se tenga en cuenta, a los profesionales o entidades, que han presentado inconvenientes en situaciones anteriores, o se les sancione por un tiempo.
Inadecuado Manejo de los Residuos Sólidos.	El programa de Separación en la Fuente de Residuos Sólidos no es permanente. La empresa Biorgánicos del Sur que opera la Disposición Final tiene problemas financieros y operativos.	Producción de altos niveles de residuos, contaminación, alto costos tarifario por disposición final de residuos.	Sostener e incentivar tarifariamente la separación en la fuente. Estructurar el negocio de Disposición Final y de prestación del Servicio de aseo en todos sus componentes a otros municipios de la zona Sur.

9.2 MATRIZ OBJETIVOS TÁCTICOS Y ACTIVIDADES

9.2.1 Área de Dirección y Planeación

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PERIODO: 2.013 - 2.017

No.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO
1	Optimizar el proceso de planificación, Adoptar el presente Plan de Desarrollo Institucional, Implementar el Sistema de Gestión de Calidad SGC, Implementar un Sistema de Gestión Documental y de archivo, con Intranet Corporativa.	1.1	Adoptar y monitorear el presente Plan de Desarrollo Institucional.
		1.2	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad, por procesos misionales y de apoyo, ajustando la estructura orgánica y funcional a los procesos definidos.
		1.3	Implementar paralelamente la Intranet Corporativa y Sistema de Gestión Documental y de Archivo, con tecnología apropiada.
2	Penetrar nuevos mercados diferentes al de Pitalito y fortalecer nuevas unidades de negocio que diezmen la dependencia indirecta de recursos del municipio, analizar la posibilidad de reestructurar el capital de la Empresa.	2.1	Estructurar e implementar una unidad de desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios
		2.2.	Evaluar técnica y jurídicamente la posibilidad de capitalizar y reestructurar la propiedad de la Empresa, (usuarios u otros) para presentar la propuesta ante los órganos de dirección. (Junta Directiva y/o Concejo Municipal).
3	Consolidar alianzas estratégicas para ampliar la capacidad de respuesta, con la posibilidad de estructurar nuevas unidades de negocio en otros servicios públicos domiciliarios.	3.1	Adecuar los estatutos de la Empresa para abrir la posibilidad de alianzas estratégicas o fusiones con Empresas Prestadoras de otros sectores como energía, gas y telefonía.
		3.2	Estructurar una propuesta al Plan Departamental de Aguas para constituirse en Operador Regional especializado para otros municipios de la Región.

9.2.2 Área de Comercialización.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PERIODO: 2.013 - 2.017

No.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO
1	Adecuar de la estructura orgánica y funcional y del proceso misional de comercialización.	1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional
		1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva
		1.3	Implementación de ajustes en el área de comercialización
2	Establecer un Plan de Capacitación del área de comercialización orientado a resultados y con personal estable.	2.1	Elaboración del Plan de Capacitación
		2.2.	Ejecución del plan, capacitando periódicamente a los responsables del área
3	Fijar metas claras, realizables y medibles, estableciendo mecanismos de evaluación e incentivos a cumplimiento de metas en ventas, para que se incrementen en un 3% anual.	3.1	Fijación de metas de ventas conjuntamente con el personal del área
		3.2	Definición de mecanismos de evaluación y de incentivos al cumplimiento de metas
		3.3	Evaluación periódica de metas en ventas.
4	Ampliar el mercado de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en un 10%, mediante una estrategia de diferenciación en calidad del servicio, para entrar en nuevos municipios.	4.1	Definición y aplicación de estrategia de diferenciación en medición de consumos, atención de Peticiones y Reclamos, continuidad y calidad del agua
		4.2	Presentación de propuestas para la administración de los servicios a nuevos municipios del Huila.
5	Diseñar e implementar de un plan estratégico de Marketing, que incluya promoción y publicidad a los bienes y servicios ofrecidos y actualización periódica del catastro de usuarios.	5.1	Contratar el diseño de un Plan de Marketing con los actuales servicios incluido el laboratorio y la incursión en nuevos productos o servicios. (banco medidores, consultoría)
		5.2	Implementar y evaluar la acciones del Plan de Marketing
		5.3	Actualizar periódicamente el catastro de usuarios, con personal de planta
6	Realizar Ajuste Tarifario, aprovechando la entrada en vigencia de la nueva metodología tarifaria de la CRA, y modernizar sistema de recaudo	6.1	Actualizar Estudios Tarifarios a la realidad de prestación de los servicios.
		6.2	Implementar reporte y cargue de recaudo mediante archivos planos generados por el recaudador
		6.3	Implementar mecanismos de pago electrónico y en línea de facturas de servicio.

9.2.3 Área Financiera.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PERIODO: 2.013 - 2.017

No.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO
1	Proyectar ajustes del gasto y maximización del ingreso, progresivas y cumplir las proyecciones anuales de gasto e ingreso, fijando metas de rentabilidad.	1.1	Reducción de costos y gastos, especialmente en contratación de personal de apoyo, optimizando la productividad del personal de planta.
		1.2	Presupuestación y ejecución de Ingresos progresivamente creciente, que obligue a las diferentes áreas de la Entidad a contribuir en su generación, sostenimiento y crecimiento.
2	Asignar de funciones de gestión permanente de cartera en funcionarios de la Entidad, que sean apoyados por externos.	2.1	Asignación de funciones de gestión de cartera en personal de la entidad.
		2.2.	Adelantar un procedimiento periódico de gestión de cartera, acompañado de suspensiones y cortes
3	Ajustar estructura orgánica por procesos, definiendo un área contable con un responsable de planta, que maximice la inversión hecha actualmente en un software integrado denominado GCI y culminar el actual proceso de implementación del Sistema Unificado de Costos y Gastos.	3.1	Nombrar un contador de planta responsable del proceso contable y tributario.
		3.2	Culminar la implementación del Sistema Unificado de Costos y Gastos y alimentarlo periódicamente para todos los negocios en los que se incursione.

9.2.4 Área de Talento Humano.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PERIODO: 2.013 - 2.017

No.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO
1	Estructurar e institucionalizar la dependencia de administración del talento humano, responsable de los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción del personal.	1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional
		1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva
		1.3	Implementación de procedimientos en el área de talento humano
2	Formular anualmente a la par de la formulación del presupuesto, conjuntamente entre la administración y los representantes de los empleados un plan de capacitación que se ajuste a las realidades y requerimiento de las diferentes áreas de gestión.	2.1	Conformación de un comité permanente de capacitación y elaboración del Plan de Capacitación por áreas y asignación de presupuesto anual
		2.2	Ejecución del plan de capacitación, incluyendo apoyos para la profesionalización y especialización del personal, en áreas afines a su labor.
		2.3	Retroalimentación de capacitaciones recibidas por cada funcionario, con el resto del personal del área y formulación de un plan de acción para materializar los beneficios de cada capacitación.
3	Diseñar y ejecutar un programa permanente de evaluación del desempeño de los funcionarios de planta y por prestación de servicios, que incluya estímulos y sanciones.	3.1	Diseño, aprobación y socialización del programa de evaluación del desempeño con sus incentivos y sanciones.
		3.2	Ejecución del programa de evaluación de desempeño
		3.3	Cumplimiento estricto de los estímulos y sanciones a los funcionarios, una vez evaluado el desempeño.
4	Negociar con el municipio o el Plan Departamental de Aguas la liquidación del pasivo pensional y Renegociar beneficios de convenciones colectivas.	4.1	Estructurar y presentar propuesta al Plan Departamental de Aguas y al Municipio de Pitalito para liquidar pasivos pensionales.
		4.2	Renegociar en próximas convenciones colectivas, los beneficios fijos a cambio de incentivos a la productividad y rentabilidad.

9.2.5 Área Técnica Operativa.

EMPRESA: Empitalito E.S.P.

PERIODO: 2.013 - 2.017

No.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO
1	Gestionar ante el Plan Departamental de Aguas el pronto inicio de obras y la posibilidad de ejecución por parte de la Entidad, para apalancar nuevos ingresos.	1.1	Presentar Propuesta al Plan Departamental de Aguas para ejecutar los proyectos en el Municipio de Pitalito.
		1.2	Estructurar los costos por Gerencia y ejecutar recursos de inversión de terceros.
2	Adelantar programas de revisión y reposición de medidores de consumo y detección de clandestinos, que disminuyan el IANC.	2.1	Desarrollar un programa de revisión y reposición de medidores que han cumplido su vida útil, con financiación mixta (usuarios y municipio o PDA)
		2.2	Implementar una cuadrilla permanente de detección de clandestinos.
3	Gestionar cofinanciación para proyectos de recuperación y atención de las cuencas de fuentes abastecedoras en los municipios operados.	3.1	Diagnosticar la situación de la microcuenca de la fuente abastecedora.
		3.2	Gestionar cofinanciación para proyectos de atención integral de la cuenca, que incluyan reforestación y adquisición de más hectáreas de reserva.
4	Definir mecanismos para que en las invitaciones de contratistas de obra e interventora no se tenga en cuenta, a los profesionales o entidades, que han presentado inconvenientes en situaciones anteriores, o se les sancione por un tiempo.	4.1	Preparar el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.
		4.2	Presentar ante la Junta Directiva el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.
5	Sostener e incentivar tarifariamente la separación en la fuente y estructurar el negocio de Disposición Final y de prestación del Servicio de aseo en todos sus componentes a otros municipios de la zona Sur.	5.1	Sostener el programa de separación en la fuente con los usuarios, con incentivo tarifario.
		5.2	Estructurar la oferta del componente de disposición final al sur del Huila, independientemente o asumiendo la operación de Biorgánicos del Sur.
		5.3	Estructurar la oferta del servicio público de aseo en todos sus componentes a los municipios de la región sur del Huila.

9.3 CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

9.3.1 Área de Dirección y Planeación.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ÁREA DE DIRECCIÓN Y PLANEACION

No.	ACTIVIDAD	2.013 - 2.017					RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	
1.1	Adoptar y monitorear el presente Plan de Desarrollo Institucional.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo Jefe de Control Interno
1.2	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad, por procesos misionales y de apoyo, ajustando la estructura orgánica y funcional a los procesos definidos.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo Jefe de Control Interno
1.3	Implementar paralelamente la Intranet Corporativa y Sistema de Gestión Documental y de Archivo, con tecnología apropiada.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero
2.1	Estructurar e implementar una unidad de desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
2.2.	Evaluar técnica y jurídicamente la posibilidad de capitalizar y reestructurar la propiedad de la Empresa, (usuarios u otros) para presentar la propuesta ante los órganos de dirección. (Junta Directiva y/o Concejo Municipal).						Gerente
3.1	Adecuar los estatutos de la Empresa para abrir la posibilidad de alianzas estratégicas o fusiones con Empresas Prestadoras de otros sectores como energía, gas y telefonía.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero
3.2	Estructurar una propuesta al Plan Departamental de Aguas para constituirse en Operador Regional especializado para otros municipios de la Región.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo

9.3.2 Área de Comercialización.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ÁREA COMERCIALIZACIÓN

No.	ACTIVIDAD / AÑO	2.013 - 2.017					RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	
1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional						Gerente, Jefe Administrativo y Financiero
1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva						Gerente
1.3	Implementación de ajustes en el área de comercialización						Jefe Administrativo y Financiero
2.1	Elaboración del Plan de Capacitación						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
2.2.	Ejecución del plan, capacitando periódicamente a los responsables del área						Jefe Administrativo y Financiero
3.1	Fijación de metas de ventas conjuntamente con el personal del área						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización
3.2	Definición de mecanismos de evaluación y de incentivos al cumplimiento de metas						Jefe Administrativo y Financiero Jefe de Control Interno
3.3	Evaluación periódica de metas en ventas.						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización y Jefe Control Interno
4.1	Definición y aplicación de estrategia de diferenciación en medición de consumos, atención de Peticiones y Reclamos, continuidad y calidad del agua						Jefe Técnico y Operativo, Responsable del área de Comercialización
4.2	Presentación de propuestas para la administración de los servicios a nuevos municipios del Huila.						Jefe Técnico y Operativo, Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización
5.1	Contratar el diseño de un Plan de Marketing con los actuales servicios incluido el laboratorio y la incursión en nuevos productos o servicios. (banco medidores, consultoría)						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización
5.2	Implementar y evaluar la acciones del Plan de Marketing						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización y Jefe Control Interno
5.3	Actualizar periódicamente el catastro de usuarios, con personal de planta						Responsable del área de Comercialización, Jefe Técnico y Operativo
6.1	Actualizar Estudios Tarifarios a la realidad de prestación de los servicios.						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización
6.2	Implementar reporte y cargue de recaudo mediante archivos planos generados por el recaudador						Jefe Administrativo y Financiero, Responsable del área de Comercialización
6.3	Implementar mecanismos de pago electrónico y en línea de facturas de servicio.						Jefe Administrativo y Financiero, Tesorero

9.3.3 Área Financiera.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ÁREA FINANCIERA

No.	ACTIVIDAD / AÑO	2.013 - 2.017					RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	
1.1	Reducción de costos y gastos, especialmente en contratación de personal de apoyo, optimizando la productividad del personal de planta.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Contador
1.2	Presupuestación y ejecución de Ingresos progresivamente creciente, que obligue a las diferentes áreas de la Entidad a contribuir en su generación, sostenimiento y crecimiento.						Jefe Administrativo y Financiero Contador
2.1	Asignación de funciones de gestión de cartera en personal de la entidad.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero
2.2.	Adelantar un procedimiento periódico de gestión de cartera, acompañado de suspensiones y cortes						Jefe Administrativo y Financiero Responsable Cartera
3.1	Nombrar un contador de planta responsable del proceso contable y tributario.						Gerente
3.2	Culminar la implementación del Sistema Unificado de Costos y Gastos y alimentarlo periódicamente para todos los negocios en los que se incursione.						Jefe Administrativo y Financiero Contador

9.3.4 Área de Talento Humano.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ÁREA DE TALENTO HUMANO

No.	ACTIVIDAD / AÑO	2.013 - 2.017					RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	
1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional						Gerente Jefe Administrativo y Financiero
1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva						Gerente Jefe Administrativo y Financiero
1.3	Implementación de procedimientos en el área de talento humano						Jefe Administrativo y Financiero
2.1	Conformación de un comité permanente de capacitación y elaboración del Plan de Capacitación por áreas y asignación de presupuesto anual						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
2.2.	Ejecución del plan de capacitación, incluyendo apoyos para la profesionalización y especialización del personal, en áreas afines a su labor.						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
2.3	Retroalimentación de capacitaciones recibidas por cada funcionario, con el resto del personal del área y formulación de un plan de acción para materializar los beneficios de cada capacitación.						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo Jefe Control Interno
3.1	Diseño, aprobación y socialización del programa de evaluación del desempeño con sus incentivos y sanciones.						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Control Interno
3.2	Ejecución del programa de evaluación de desempeño						Jefe Administrativo y Financiero
3.3	Cumplimiento estricto de los estímulos y sanciones a los funcionarios, una vez evaluado el desempeño.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
4.1	Estructurar y presentar propuesta al Plan Departamental de Aguas y al Municipio de Pitalito para liquidar pasivos pensionales.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Control Interno
4.2	Renegociar en próximas convenciones colectivas, los beneficios fijos a cambio de incentivos a la productividad y rentabilidad.						Gerente Jefe Administrativo y Financiero Jefe Control Interno

9.3.5 Área Técnica Operativa.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ÁREA TECNICA OPERATIVA

No.	ACTIVIDAD / AÑO	2.013 - 2.017					RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	
1.1	Presentar Propuesta al Plan Departamental de Aguas para ejecutar los proyectos en el Municipio de Pitalito.						Gerente Jefe Técnico y Operativo
1.2	Estructurar los costos por Gerencia y ejecutar recursos de inversión de terceros.						Jefe Administrativo y Financiero Jefe Técnico y Operativo
2.1	Desarrollar un programa de revisión y reposición de medidores que han cumplido su vida útil, con financiación mixta (usuarios y municipio o PDA)						Jefe Técnico y Operativo Responsable área Comercialización
2.2	Implementar una cuadrilla permanente de detección de clandestinos.						Jefe Técnico y Operativo Responsable área Comercialización
3.1	Diagnosticar la situación de la microcuenca de la fuente abastecedora.						Jefe Técnico y Operativo
3.2	Gestionar cofinanciación para proyectos de atención integral de la cuenca, que incluyan reforestación y adquisición de más hectáreas de reserva.						Gerente
4.1	Preparar el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.						Jefe Técnico y Operativo Jefe Administrativo y Financiero
4.2	Presentar ante la Junta Directiva el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.						Gerente
5.1	Sostener el programa de separación en la fuente con los usuarios, con incentivo tarifario.						Jefe Técnico y Operativo Responsable área Comercialización
5.2	Estructurar la oferta del componente de disposición final al sur del Huila, independientemente o asumiendo la operación de Biorgánicos del Sur.						Jefe Técnico y Operativo Jefe Administrativo y Financiero Responsable área Comercialización
5.3	Estructurar la oferta del servicio público de aseo en todos sus componentes a los municipios de la región sur del Huila.						Jefe Técnico y Operativo Jefe Administrativo y Financiero Responsable área Comercialización

9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO

9.4.1 Área de Dirección y Planeación.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
1.1	Adoptar y monitorear el presente Plan de Desarrollo Institucional.	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
1.2	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad, por procesos misionales y de apoyo, ajustando la estructura orgánica y funcional a los procesos definidos.	HUMANOS	\$ 10.000.000	\$ 60.000.000
		FINANCIEROS	\$ 50.000.000	
1.3	Implementar paralelamente la Intranet Corporativa y Sistema de Gestión Documental y de Archivo, con tecnología apropiada.	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
		FISICOS Y FINANCIEROS	\$ 55.000.000	
2.1	Estructurar e implementar una unidad de desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios	HUMANOS Y FISICOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
2.2.	Evaluar técnica y jurídicamente la posibilidad de capitalizar y reestructurar la propiedad de la Empresa, (usuarios u otros) para presentar la propuesta ante los órganos de dirección. (Junta Directiva y/o Concejo Municipal).	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
3.1	Adecuar los estatutos de la Empresa para abrir la posibilidad de alianzas estratégicas o fusiones con Empresas Prestadoras de otros sectores como energía, gas y telefonía.	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
3.2	Estructurar una propuesta al Plan Departamental de Aguas para constituirse en Operador Regional especializado para otros municipios de la Región.	HUMANOS	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
			TOTAL PLAN ÁREA	\$ 139.500.000

9.4.2 Área de Comercialización.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva	HUMANOS	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
1.3	Implementación de ajustes en el área de comercialización	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000
		FISICOS	\$ 5.000.000	
2.1	Elaboración del Plan de Capacitación	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2.2.	Ejecución del plan, capacitando periódicamente a los responsables del área	HUMANOS	\$ 3.500.000	\$ 5.500.000
		FISICOS	\$ 2.000.000	
3.1	Fijación de metas de ventas conjuntamente con el personal del área	HUMANOS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
3.2	Definición de mecanismos de evaluación y de incentivos al cumplimiento de metas	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
3.3	Evaluación periódica de metas en ventas.	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
4.1	Definición y aplicación de estrategia de diferenciación en medición de consumos, atención de Peticiones y Reclamos, continuidad y calidad del agua	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
4.2	Presentación de propuestas para la administración de los servicios a nuevos municipios del Huila.	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
5.1	Contratar el diseño de un Plan de Marketing con los actuales servicios incluido el laboratorio y la incursión en nuevos productos o servicios. (banco medidores, consultoría)	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 30.000.000
		FINANCIEROS	\$ 25.000.000	
5.2	Implementar y evaluar la acciones del Plan de Marketing	HUMANOS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
5.3	Actualizar periódicamente el catastro de usuarios, con personal de planta	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
		FISICOS	\$ 1.000.000	
6.1	Actualizar Estudios Tarifarios a la realidad de prestación de los servicios.	FINANCIEROS	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
6.2	Implementar reporte y cargue de recaudo mediante archivos planos generados por el recaudador	HUMANOS	\$ 1.500.000	\$ 5.000.000
		FISICOS	\$ 3.500.000	
6.3	Implementar mecanismos de pago electrónico y en línea de facturas de servicio.	FINANCIEROS	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
			TOTAL PLAN AREA	\$ 107.000.000

9.4.3 Área Financiera.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
1.1	Reducción de costos y gastos, especialmente en contratación de personal de apoyo, optimizando la productividad del personal de planta.	HUMANOS	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
1.2	Presupuestación y ejecución de Ingresos progresivamente creciente, que obligue a las diferentes áreas de la Entidad a contribuir en su generación, sostenimiento y crecimiento.	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2.1	Asignación de funciones de gestión de cartera en personal de la entidad.	HUMANOS	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
		FISICOS	\$ 3.000.000	
2.2.	Adelantar un procedimiento periódico de gestión de cartera, acompañado de suspensiones y cortes	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
3.1	Nombrar un contador de planta responsable del proceso contable y tributario.	HUMANOS	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
3.2	Culminar la implementación del Sistema Unificado de Costos y Gastos y alimentarlo periódicamente para todos los negocios en los que se incurcione.	HUMANOS	\$ 3.500.000	\$ 8.500.000
		FINANCIEROS	\$ 5.000.000	
			TOTAL PLAN AREA	\$ 37.000.000

9.4.4 Área de Talento Humano.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
1.1	Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000
		FISICOS	\$ 500.000	
1.2	Presentación y aprobación en la Junta Directiva	HUMANOS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
1.3	Implementación de procedimientos en el área de talento humano	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
		FISICOS	\$ 2.000.000	
2.1	Conformación de un comité permanente de capacitación y elaboración del Plan de Capacitación por áreas y asignación de presupuesto anual	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2.2	Ejecución del plan de capacitación, incluyendo apoyos para la profesionalización y especialización del personal, en áreas afines a su labor.	HUMANOS	\$ 1.000.000	\$ 11.000.000
		FINANCIEROS	\$ 20.000.000	
2.3	Retroalimentación de capacitaciones recibidas por cada funcionario, con el resto del personal del área y formulación de un plan de acción para materializar los beneficios de cada capacitación.	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000
		FISICOS	\$ 1.000.000	
3.1	Diseño, aprobación y socialización del programa de evaluación del desempeño con sus incentivos y sanciones.	HUMANOS	\$ 3.500.000	\$ 5.000.000
		FISICOS	\$ 1.500.000	
3.2	Ejecución del programa de evaluación de desempeño	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
		FISICOS	\$ 1.000.000	
3.3	Cumplimiento estricto de los estímulos y sanciones a los funcionarios, una vez evaluado el desempeño.	HUMANOS	\$ 1.500.000	\$ 26.500.000
		FINANCIEROS	\$ 25.000.000	
4.1	Estructurar y presentar propuesta al Plan Departamental de Aguas y al Municipio de Pitalito para liquidar pasivos pensionales.	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
4.2	Renegociar en próximas convenciones colectivas, los beneficios fijos a cambio de incentivos a la productividad y rentabilidad.	HUMANOS	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
			TOTAL PLAN AREA	\$ 81.500.000

9.4.5 Área Técnica Operativa.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
1.1	Presentar Propuesta al Plan Departamental de Aguas para ejecutar los proyectos en el Municipio de Pitalito.	HUMANOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
1.2	Estructurar los costos por Gerencia y ejecutar recursos de inversión de terceros.	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
2.1	Desarrollar un programa de revisión y reposición de medidores que han cumplido su vida útil, con financiación mixta (usuarios y municipio o PDA)	HUMANOS	\$ 5.000.000	\$ 40.000.000
		FINANCIERO	\$ 35.000.000	
2.2.	Implementar una cuadrilla permanente de detección de clandestinos.	HUMANOS	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
3.1	Diagnosticar la situación de la microcuenca de la fuente abastecedora.	HUMANOS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
3.2	Gestionar cofinanciación para proyectos de atención integral de la cuenca, que incluyan reforestación y adquisición de más hectáreas de reserva.	HUMANOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
4.1	Preparar el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.	HUMANOS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
4.2	Presentar ante la Junta Directiva el proyecto de ajuste del manual de contratación de la Entidad para incorporar restricciones a los contratistas que han presentado falencias en anteriores contratos.	HUMANOS	\$ 1.00.000	\$ 1.000.000
5.1	Sostener el programa de separación en la fuente con los usuarios, con incentivo tarifario.	HUMANOS	\$ 20.000.000	\$ 55.000.000
		FINANCIEROS	\$ 35.000.000	
5.2	Estructurar la oferta del componente de disposición final al sur del Huila, independientemente o asumiendo la operación de Biorgánicos del Sur.	HUMANOS	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
5.3	Estructurar la oferta del servicio público de aseo en todos sus componentes a los municipios de la región sur del Huila.	HUMANOS	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
			TOTAL PLAN AREA	\$ 175.500.000

9.4.6 Presupuesto Total del Plan Estratégico.

PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO 2.013- 2.017			
No.	ÁREA DE GESTIÓN	PRESUPUESTO	
1	Dirección y Planeación	\$ 139.500.000	26%
2	Comercialización	\$ 107.000.000	20%
3	Financiera	\$ 37.000.000	7%
4	Talento humano	\$ 81.500.000	15%
5	Técnica y Operativa	\$ 175.500.000	32%
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 540.500.000,00	

9.5. CONTROL E INDICADORES

9.5.1 Área de Dirección y Planeación.

INDICADORES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN				
ASPECTO CLAVE	INDICADOR	RAZÓN	A QUIEN REPORTA	PERIODICIDAD
PLANIFICACIÓN	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ADOPTADO	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ADOPTADO	JUNTA DIRECTIVA	UNICA
PLANIFICACIÓN	INDICADORES FORMULADOS Y EVALUADOS	No. INDICADORES EVALUADOS PERIÓDICAMENTE / No. INDICADORES FORMULADOS	JEFE. ADM. Y FINANCI. JEFE. TECNICA	MENSUAL
CALIDAD	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD IMPLEMENTADO	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD IMPLEMENTADO	GERENCIA	UNICA
NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO	NUEVOS NEGOCIOS	No. NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO / TOTAL UNIDADES DE NEGOCIO	GERENCIA	TRIMESTRAL

9.5.2 Área de Comercialización.

INDICADORES DEL ÁREA COMERCIALIZACIÓN				
ASPECTO CLAVE	INDICADOR	RAZON	A QUIEN REPORTA	PERIODICIDAD
INGRESOS	VENTAS	VENTAS / META EN VENTAS	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
		VENTAS DIFERENTES A CONVENIOS / VENTAS TOTALES	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
RELACIÓN DE CLIENTES	DESARROLLO DE CLIENTES	CLIENTES NUEVOS / TOTAL CLIENTES	JEFE ADM. Y FINANC.	QUINCENAL
MERCADO SERVICIOS PÚBLICOS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE AAA	No. SUSCRITORES AC. / TOTAL SUSCRITORES AC. EN EL HUILA	JEFE ADM. Y FINANC.	TRIMESTRAL

9.5.3 Área Financiera.

INDICADORES DEL ÁREA FINANCIERA				
ASPECTO CLAVE	INDICADOR	RAZON	A QUIEN REPORTA	PERIODICIDAD
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
		ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD	UTILIDAD DEL EJERCICIO / VENTAS TOTALES	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL

9.5.4 Área de Talento Humano.

INDICADORES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO				
ASPECTO CLAVE	INDICADOR	RAZON	A QUIEN REPORTA	PERIODICIDAD
PLAN DE CAPACITACIÓN	CAPACITACIONES EJECUTADAS	No. CAPACITACIONES EJECUTADAS / No. CAPACITACIONES SOLICITADAS	JEFE ADM. Y FINANC.	SEMESTRAL
PLAN DE VACACIONES	VACACIONES DISFRUTADAS	No. VACACIONES DISFRUTADAS / No. VACACIONES PROGRAMADAS	JEFE ADM. Y FINANC.	SEMESTRAL
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EJECUTADA	No. FUNCIONARIOS EVALUADOS / No. TOTAL DE FUNCIONARIOS	JEFE ADM. Y FINANC.	TRIMESTRAL

9.5.5 Área Técnica y Operativa.

INDICADORES DEL ÁREA DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA				
ASPECTO CLAVE	INDICADOR	RAZON	A QUIEN REPORTA	PERIODICIDAD
TARIFAS	% COEFICIENTE OPERACIONAL	INGRESOS OPERACIONAL POR CONCESION / EGRESOS OPERACIONALES POR CONCESIÓN	JEFE ADM. Y FINANC.	MENSUAL
AGUA NO CONTABILIZADA	INDICE ANC	(M3 AGUA PRODUCIDA - M3 AGUA FACTURADA) / M3 AGUA PRODUCIDA	JEFE TECNICO OPERATIVO	MENSUAL
MICROMEDICIÓN	COBERTURA MICROMEDICIÓN EFECTIVA	No. SUSCRIPTORES AC. / No. SUSCRIPTORES CON MEDIDOR FUNCIONANDO	JEFE TECNICO OPERATIVO	MENSUAL
CONTRATISTAS E INTERVENTORES DE OBRAS	CONTRATISTAS MAL EVALUADOS	No. CONTRATISTAS MAL EVALUADOS / No. TOTAL DE CONTRATISTAS DE OBRA E INTERVENTORIA	ÁREA JURÍDICA Y DE CONTRATACIÓN	BIMENSUAL
RESIDUOS SOLIDOS	DISMINUCION TONELADAS DISPUESTAS	TOTAL TON. DISPUESTAS EN RELLENO / TOTAL TON. PRODUCIDAS	JEFE TECNICO OPERATIVO	MENSUAL

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

El análisis integrado del sector arroja un escenario de impacto mayoritariamente negativo para la Empresa Referente, aunque por la naturaleza y particularidades de la misma, el impacto positivo, aunque menor representa un gran potencial de oportunidades.

El análisis Sectorial destaca en la estructura de la demanda del sector de agua potable, una lectura muy cercana de la distribución socioeconómica de la población colombiana, lo que en materia de subsidios implica que en su gran mayoría deban ser asumidos por el Estado, dado que la contribución que deben hacer los estratos 5 y 6, y los no residenciales, no es suficiente para cruzarlos con los subsidios otorgados a los usuarios de los Estratos 1, 2 y 3.

Se destaca que el mayor número de empresas prestadoras de servicio de agua potable, están constituidas como empresas oficiales u organizaciones autorizadas para operar en zonas rurales y municipios menores, lo que indica que a pesar de haberse presentado un buen avance del sector privado en el mercado del agua potable, aun queda a cargo del sector publico el grueso de la prestación de este servicio.

La actual política pública de Planes Departamentales de Agua y Saneamiento sirve para planificar y armonizar los recursos y esquemas regionales de prestación de servicios al nivel de cada departamento del país, también busca enfrentar la atomización del sector en muchas pequeñas empresas para desarrollar economías de escala.

La intensidad de la competencia actual baja, pues aunque reúne algunas características para elevar esta intensidad, las condiciones técnicas y geográficas de la prestación del servicio (redes y ductos independientes para cada localidad, abastecidas por una fuente hídrica diferente) disminuyen esta intensidad, sumada a la alta presencia de pequeños prestadores en su mayoría oficiales.

Aunque la comercialización de agua potable embasada resulta rentable para los productores, su penetración en el mercado resulta muy distante frente al consumo de agua potable de los acueductos por vía de redes de distribución. Su uso en muchos casos obedece a la no disposición de agua potable en varias regiones del país, pero aun así muchos colombianos teniendo acceso a ella para evitar usar agua no potable, no pueden hacerlo por su alto costo y se ven forzados al consumo de agua no potable.

Del análisis del perfil sectorial y del cruce de las cinco fuerzas competitivas se concluye que el sector en general (incluyendo ciudades capitales y municipios menores y zonas rurales que son la gran mayoría) no resulta altamente atractivo para nuevos

inversionistas, sin que esto signifique que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores no esté latente y crezca paulatinamente, especialmente en las capitales y municipios con más de 25.000 suscriptores.

Analizado el resultado del perfil competitivo se concluye que por su tamaño de mercado, su trayectoria y su actual condición de monopolio natural, Empresas Públicas de Neiva es la mejor calificada como seguidor del líder, Aguas del Huila S.A. E.S.P. es segunda en la misma categoría y Empitalito E.S.P. y Empugar E.S.P. aparecen muy cercanas, pero en la categoría que se aleja del Líder.

El análisis de benchmarking competitivo permite concluir que Empitalito E.S.P. es fuerte frente a las otras entidades del sector en los factores de Disponibilidad de recursos Hídrico y Continuidad del Servicio. Sus principales puntos de desventaja frente a las otras empresas, están relacionados con Diversidad del Portafolio de Bienes y Servicios e Infraestructura Disponible. En cuanto a los demás factores conserva relación de igualdad con los otros prestadores.

Igualmente que la situación de Empresas Públicas de Neiva, la mejor calificada la presenta con ventajas en los factores de Infraestructura disponible, régimen tarifario y tamaño del mercado (es el prestador con mayor número de suscriptores, por tratarse de la ciudad capital). Los factores en los que se presenta con desventaja son la Continuidad del servicio, la medición de consumos y la tercerización de procesos.

También que existen marcadas diferencias en la ubicación de todas las cuatro empresas analizadas, con relación a cada factor, un ejemplo de ello es que la que ocupa el cuarto puesto consolidado (Empugar E.S.P.), comparte el primero en algunos factores específicos (Continuidad, Calidad).

En materia de Estrategia Competitiva se concluye que la recomendación es que la Empresa referente del presente análisis opte por generar ventajas mediante la diferenciación en Calidad del Servicio ofrecido y Acceso a Tecnología, con lo que debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos municipios de la Región Surcolombiana.

Ponderado el peso de cada Oportunidad y Amenaza se obtuvo una calificación de 2,43 en la evaluación de factores externos, lo que permite concluir que el entorno de Empitalito E.S.P. es un ambiente a penas positivo, caracterizado por la presencia de amenazas menores y oportunidades menores, es decir un entorno que tiende a ser normal para las organizaciones.

Ponderado el peso de cada Fortaleza y Debilidad se obtuvo una calificación de 2,49 en la evaluación de factores internos, lo que permite concluir que la situación interna de Empitalito E.S.P. refleja un ambiente interno a penas favorable, caracterizado por la presencia en la organización de debilidades menores y fortalezas menores, de conformidad con los factores claves de éxito del sector.

Fruto del análisis DOFA, se concluye que existen múltiples opciones de combinación estratégica que posibilitan implementar estrategias para el posicionamiento y crecimiento de la empresa, debido a su naturaleza y experiencia institucional.

El plan de acción para el área de Dirección y Planeación, prioriza la adopción del presente Plan, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y de un Sistema de Gestión Documental e Intranet Corporativo.

De la formulación del Plan de Acción para el área de Mercadeo y ventas, se concluye que es prioritario redefinir orgánica y funcionalmente el área, capacitar a sus miembros, fijar metas y planes de incentivos al cumplimiento de las mismas y disminuir la dependencia de la comercialización con cargo a convenios de inversión administrados por la Entidad, para lo cual es necesario buscar nuevos clientes y fidelizarlos.

También es necesario aumentar su participación en la prestación de servicios públicos, máxime cuando el Plan Departamental de Aguas optimizará los sistemas urbanos de acueducto y alcantarillado, en el corto plazo, posibilitando mejores y más económicas condiciones de operación.

Igualmente se concluye que es prioritario formular y ejecutar un Plan estratégico de Marketing, que posibilite una mejor y prolongada relación con los clientes actuales, cautivar nuevos mercados, desarrollar y mejorar productos, incrementar ventas y generar rentabilidad.

La existencia de pasivos pensionales heredados del Municipio de Pitalito y de un sindicato de trabajadores oficiales que goza de beneficio extralegales pactados en convenciones colectivas, afectan la generación de suficiencia financiera y de rentabilidad, máxime cuando estos costos no son reconocidos tarifariamente por las metodologías vigentes.

Es evidente que la Empresa cuenta con reconocimiento regional, en el sector en el que actúa, y su personal es fundamental, debido especialmente a su experiencia, pero su orientación al cliente es baja y requiere que toda la organización y su personal de planta y de apoyo así lo comprenda y se comprometa con una política institucional concertada y aprobada, de orientación al mercado y de satisfacción de sus clientes.

El plan formulado por cada área de gestión, parte del trabajo conjunto de diagnóstico y alternativas de solución y atiende a los lineamientos y avances de la implementación del sistema MECI, los documentos de planeación de la Empresa como su estudio de Viabilidad Empresarial, su Plan de Gestión y Resultados, los resultados de las Auditorías externas de gestión y resultados, sus reportes al SUI, el diagnóstico sectorial emitido por Aguas del Huila como Gestor del PDA y el plan de mejoramiento suscrito por la Empresa con la Superintendencia de servicios públicos en el año 2.010.

El valor del presente Plan Estratégico a 05 años se estima a precios de 2.013 en la suma de 540,5 Millones de pesos, los presupuestos de los planes de acción de las áreas de gestión, son financiables en su mayoría con recursos propios de la Entidad, en virtud a que el grueso de las actividades serán desarrolladas con cargo a sus actuales costos de personal de planta y de apoyo profesional por prestación de servicios, por lo que la factibilidad de su realización es alta.

El presente trabajo permite concluir que es fundamental para el futuro de la organización, fortalecer y dinamizar otras unidades de negocio diferentes a la Prestación de servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, crecer en participación en el mercado, generar mayores excedentes de rentabilidad que le permitan ampliar el nivel de inversiones y la destinación de recursos a mejoras tecnológicas, y a investigación y desarrollo.

10.2 RECOMENDACIONES

En materia de Estrategia Competitiva se concluye que la recomendación es que la Empresa opte por generar ventajas mediante la diferenciación en Calidad del Servicio ofrecido y Acceso a Tecnología, con lo que debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos municipios.

Fruto del análisis de la matriz de perfil competitivo y de los respectivos gráficos, se recomienda a Empitalito E.S.P. orientar sus esfuerzos principalmente hacia el crecimiento de su participación en el mercado de servicios públicos, diversificar su portafolio y aprovechar las posibilidades de su actual objeto social ampliado a otros subsectores de servicios públicos, considerar la operación en zonas rurales y evaluar la factibilidad de ofrecer el servicio de disposición final de residuos.

También es oportuno recomendar que apalancada en su experiencia, capacidad institucional y reconocimiento regional, se concentre en factores que la diferencien claramente, como los relacionados con la Calidad del Servicio, la Medición de Consumos, la Satisfacción del Cliente.

La Empresa debe orientarse paulatinamente hacia la prestación de servicios ambientales, como una oferta con futuro.

Formular y ejecutar en el corto plazo un Plan estratégico de Marketing, que posibilite una mejor y prolongada relación con los clientes actuales, cautivar nuevos mercados, desarrollar y mejorar productos, incrementar ventas y generar rentabilidad.

Es necesario que la decisión de iniciar con la ejecución del plan sea inmediata, debido a la actual coyuntura de ejecución de la política pública de los Planes Departamentales de Agua, igualmente a que la mayoría de decisiones estratégicas para garantizar la sostenibilidad de la Empresa deben tomarse en el corto plazo.

Entre las más importantes decisiones estratégicas está la de terminar con la dependencia de la transferencia de recursos del municipio para inversiones y para subsidios, para lo que es necesario penetrar nuevos mercados, y desarrollar nuevos productos.

La posibilidad de estructurar alianzas estratégicas, que faciliten el acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevos negocios, se perfila como la alternativa a explorar prioritariamente, para que en el mediano plazo se pueda consolidar en la región Surcolombiana un gran prestador de servicios públicos multipropósito, decisión que en todo caso debe ser explorada previamente a fondo con un estudio de factibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P., Informe de Gestión 2.012, Capítulo 6, Panorama del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. Neiva, 2012. p. 35 - 53.

AGUAS DEL HUILA S.A. E.S.P. Informe de Empresas Prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios de Agua, Aseo y Alcantarillado en el Departamento del Huila. Neiva, 2011. 35 p.

ANDESCO. Pulso de los Servicios Públicos Domiciliarios 2008, informe estadísticas ANDESCO. Bogotá, 2011. 80 p.

BANCO MUNDIAL. Tovar María Solo. Presentación: Proveedores independientes de agua potable en América Latina. El otro sector privado en los servicios de abastecimiento de agua. Lima, 2003.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Santiago de Cali. Poemia, 2009. 211 p.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – Revista N° 25. CRA. Bogotá, 2011. 42 p.

Congreso de la Republica de Colombia. Ley 142 de 1994. Bogotá, 1994.

Consejo Departamental de Planeación. Documento final de aportes CDP, Plan de desarrollo departamental 2012-2015. Neiva, 2012. 101 p.

Corporación Huila Futuro, Serie de Competitividad No 4 y 5, La Meta, La Estrategia, Las Acciones y el Marco Institucional para La Competitividad”, Neiva 2001. 55 p.

Departamento Nacional de Planeación – DNP. Visión Colombia 2019, Consolidar una Gestión Ambiental que Promueva el Desarrollo Sostenible, Propuesta para discusión. Bogotá D.C. 2007

Empresas Públicas de Medellín EEPPM. Mejorando la provisión de servicios de agua, saneamiento e higiene para las comunidades urbanas de bajos recursos en América Latina: Caso Medellín. Programa de Agua y Saneamiento para América Latina – Banco Mundial (WSP-BM). 2006.

Empresas Publicas Municipales de Pitalito E.S.P. Informe de Gestión presentado a la Junta Directiva 2010. Pitalito, 2.011. 65 p.

Empresas Publicas Municipales de Pitalito E.S.P. Informe de Gestión presentado a la Junta Directiva 2011. Pitalito, 2.012.88 p.

Fred DAVID. (1997). Conceptos de administración estratégica. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall

GOBERNACION DEL HUILA. Informe El Huila en Cifras 2008 – 2011. Neiva, 2.012. 36 p.

Goldstein Leonard, Nolay Timoth, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw-Hill, año 1996 1ra. Edición

Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición

Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Resultados Inventario Sanitario Rural – Región Centro Oriente. Bogotá, 2007. 265 p.

Ministerio de Desarrollo Económico. Dirección General de Agua Potable y Saneamiento Básico. Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – Retos y Resultados. Bogotá, 2005. 198 p.

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safari a la estrategia. Ediciones Granica S.A., 1999. 511 p.

Morrissey George L., Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición

Paredes Trejo Yaneth Bertila y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997.

PEÑA TORREALBA, Humberto y SOLANES, Miguel. “La gobernabilidad efectiva del agua en las Américas, un tema crítico”, documento preparado para ser presentado al III Foro Mundial del Agua Kyoto, Japón, 16 al 23 de marzo de 2003, Global cWater vPartnership, 42 p.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle, 1.990. 97 p.

PÉREZ RINCÓN, Mario Alejandro. Documentos de política pública: los aportes de la academia, Hacia el desarrollo sostenible en Colombia. Grupo CINARA - Universidad del Valle. 2008 p.

Plan de Desarrollo Departamental 2.012- 2015 “Haciendo el Cambio”, Ordenanza 016 de 2012 por la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015, Neiva, 2012. 205 p.

Plan de Desarrollo Municipal de Pitalito: “Todos en Acción 2012-2015”. Acuerdo Municipal No. 024 de 2.012, Pitalito, 2.012. 552 p.

Porter Michael, Ventaja Competitiva, año 1987 México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición

SALAS VARGAS, Reynel; QUINTERO BONILLA, Alexander. Aguas del Huila, Historia Regional en torno al Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. Neiva: Heber Graficas, 2010. 178 p.

Superintendencia de Servicios Públicos domiciliarios – Diagnósticos Departamentales de los Servicios Públicos domiciliarios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado. Bogotá, 2011. 178 p.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Etnografía e interpretación interdisciplinaria de la negociación de una convención colectiva en Ecopetrol, Colombia. Tesis presentada en la Facultad de los estudios superiores de la Universidad de Montreal, con vistas a la obtención del grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN (PH. D.), 2002. 491 p.

ZOLUCIONA LTDA., Presentación Diapositivas, Marco General de la Prestación de Servicios Públicos. Neiva, 2008.

CIBERGRAFIA

www.cocora.uwqurdio.edu.com, México. Planeación Estratégica

www.cra.gov.co – Resoluciones CRA

www.minambiente.gov.co – Planes Departamentales del Agua - Decretos 3200 de 2008 y 2246 de 2.012.

www.SUI.gov.co – Empresas prestadoras de servicio de agua potable en Colombia.

www.superservicios.gov.co – Empresas prestadoras del servicio de agua potable en Colombia.