

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO BASADO EN UN MODELO
ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS “ACUASALUD” EN EL
CORREGIMIENTO DE VALLEJUELO, DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE
DEL CAUCA.**

**CESAR AUGUSTO LOAIZA BOTERO
MARÍA FERNANDA VINASCO LEÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SEDE ZARZAL
2016**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO BASADO EN UN MODELO
ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS “ACUASALUD” EN EL
CORREGIMIENTO DE VALLEJUELO, DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE
DEL CAUCA.**

CESAR AUGUSTO LOAIZA BOTERO
MARÍA FERNANDA VINASCO LEÓN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas

Director
JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SEDE ZARZAL
2016**

Contenido

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN.....	4
2 RESEÑA HISTORIA	5
3 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA.....	10
4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
4.1 Diagnostico	¡Error! Marcador no definido.
Antecedentes.....	13
4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5 OBJETIVO GENERAL	15
5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
6 JUSTIFICACIÓN.....	16
7 MARCO REFERENCIAL	17
7.1 ESTADO DEL ARTE	17
8 MARCOTEORICO	19
8.1 Estrategia	20
8.2 Dirección estratégica:.....	20
8.3 Planeación estratégica:	21
8.4 Modelo de direccionamiento estratégico	22
8.5 Organizaciones asociativas.....	¡Error! Marcador no definido.
8.6 Servicios públicos.....	25
9 MARCO LEGAL	27
10 BIBLIOGRAFÍA.....	99

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están conformadas por una estructura y una guía de gestión administrativa, que les permiten realizar procesos de forma eficiente, Ansoff, (1997). De este modo, la ejecución de un diagnostico empresarial, se convierte en un pilar estratégico al basarse en la identificación de aspectos positivos y negativos, orientados en examinar y analizar los entornos internos y externos presentes en la organización, con el objetivo de definir las directrices estratégicas adecuadas que contribuyan al correcto funcionamiento de los entes y procesos involucrados en las organizaciones.

El direccionamiento organizacional permite conocer las diferentes fuerzas y procesos que las empresas enfrentan, con el fin de esclarecer el horizonte estratégico y el plan de acción que logre satisfacer los requerimientos necesarios que cumplan los objetivos de la empresa. Las acciones estratégicas incorporadas en un plan de negocios establecen lineamientos concretos y plataformas estándar de información, desde esta perspectiva se plantean características acordes a satisfacer las necesidades de la organización, teniendo como primera instancia la definición del objetivo corporativo, determinando metas e indicadores que fortalezcan la estructura organizacional logrando coherencia con los procesos misionales y la gestión empresarial

Con base en las apreciaciones mencionadas anteriormente, el proyecto se desarrolla en la Asociación de usuarios “ACUASALUD”, ubicado en el corregimiento de Vallejuelo Valle del Cuaca, donde se pretende en primera medida realizar el diagnostico organizacional a través de matrices sectoriales que determinen la configuración del entorno, posteriormente se establecen los lineamientos estratégicos que resultan del análisis del sector, arrojando la estrategia macro que será el pilar fundamental en el desarrollo del plan de acción del direccionamiento estratégico, y por último se busca determinar el beneficio de implementar los lineamientos antes mencionados, mediante el coste total del proyecto, con el fin de indicar el grado de rentabilidad y eficiencia del servicio.

1 RESEÑA HISTORIA

En los años 1920, aproximadamente llegaron los primeros pobladores del corregimiento de vallejuelo, familias como; los Mejía, Mondragón, Rayo, Pacheco, Moreno, Rada y García, los cuales se establecen como los responsables de impulsar la iniciativa al tener que abastecerse de agua de la quebrada “las cañas” donde en sus casas construyeron unos pequeños pozos o lagos para recoger agua de lluvia o el agua que trasladaban de la quebrada en tarros de guadua en los caballos de la casa o finca, por la carencia de tinas de lámina de zinc, aluminio o plástico para realizar las labores domésticas, a estos pozos les sembraban lechuguillas según la creencia popular de que estas plantas purificaban el agua. Con el paso de los años y dada la creciente demanda del servicio de agua potable, se vio la necesidad de construir aljibes, sobretodo en la parte plana y baja, ya que la capa acuífera en el corregimiento de Vallejuelo lo permitía, formándose una capa aproximada de 6 metros de profundidad, siendo los principales aljibes los conformados por las familias Cañarte, Guevara y Pacho Echeverri, por su abundante agua. (chavez, rodriguez, & zuleta, 2015)

Así para los años 1950 se generó un crecimiento de la población donde los beneficiados eran 100 habitantes aproximadamente, el municipio realizo labores de intermediario con el fin de hacer una perforación de un aljibe profundo enfalcado¹, el cual tuvo gran demanda para este tipo de construcciones, siendo ubicado en el marco de la plaza principal con su respectiva bomba y manigueta para la extracción del agua de manera manual, donde las personas iban a surtirse del agua, pero esta solución fue momentánea al tener repercusiones negativas causadas por la intensa sequía y el crecimiento poblacional, donde el aljibe colapso en los años de 1960.

De igual manera para el año 1962, la oficina de salud pública, por intermedio de pozos y lagos del Valle intervino y realizo otra perforación de un pozo profundo de 50 mts., pozo que se encontraba debidamente protegido con una caseta, la cual fue optimizada porque servía como escenario para distintas actividades; este pozo fue dotado con su respectiva tubería de 10 pulgadas, con una bomba de succión de 6 pulgadas y su respectivo motor a gasolina, (un Wisconsin de 4 cilindros en v usado), también se construyó un tanque de almacenamiento a nivel de tierra, (tanque enterrado), sin red de distribución, generando que las personas tuviesen que proveerse del agua, dirigiéndose al tanque. (chavez, rodriguez, & zuleta, 2015)

Cabe resaltar que todos los gastos de operación fueron asumidos en totalidad por la alcaldía municipal, entre estos; la gasolina, el aceite, el operador o fontanero. Donde se empezó a presentar distintos inconvenientes debido al beneficio solo de algunos pobladores que residían cerca del tanque enterrado, y en contraste

¹ Dado que los galpones del corregimiento en ese tiempo fabricaron un ladrillo en forma de triángulo llamado falca.

los habitantes aledaños continuaban con la problemática de tener que dirigirse hasta los tanques para lograr abastecerse y además de distribuirla a sus residencias, con la única diferencia que no había que extraer el líquido de forma manual, solo debían abrir la respectiva llave, a partir de las diferentes inconformidades de los pobladores se decidió conformar la junta de acción comunal del corregimiento de Vallejuelo, donde el señor Juan Jerónimo Chávez asumió la presidencia siendo el gestor de la creación de la junta directiva al percibir la problemática de la comunidad y al poco tiempo fue nombraron presidente de ACUASALUD Vallejuelo.

Para 1968 en acción mancomunada con las entidades públicas del municipio y del departamento del Valle del Cauca, se construye un tanque elevado al lado del tanque de almacenamiento a nivel de tierra, y se extendieran las redes de distribución en asbesto cemento con una dimensión de dos (2) pulgadas por todo el corregimiento, a cargo de un cadenero (ayudante empírico de un topógrafo), y por gravedad se arrojaba el agua para que llegara a las residencias. Al realizar la inauguración del acueducto vinieron personalidades que colaboraron para que la obra se ejecutara, el Ingeniero de Salud pública. Adolfo León Silva, el gobernador del Valle del Cauca el Doctor Rodrigo Lloreda Cayzedo; así las personas recibieron el servicio de agua por medio de gravedad suministrado por los diferentes miembros de la junta y las entidades correspondientes, donde la población se comprometió con un aporte económico para el auto sostenimiento del acueducto. Para lograr protocolizar este acto, se contó con la participación de:

- ✓ En la parte fiscal, se conformó por la unidad ejecutora de saneamiento y la auditoria departamental, con sede Zarzal, donde finalmente se presentaban las respectivas cuentas de cobro.
- ✓ Fontaneros u operarios: José A. Zuleta, Emilio Cifuentes y Fernando Rodríguez Ambus, actual fontanero.
- ✓ Tesorería: Jorge E. García, Amparo Villada, Andiney Leguizamo, Blanca Lenny Orozco e Inés Miranda. Con una contribución mínima como salario, todas desempeñaron con efectividad sus competencias, cabe aclarar que las personas de la comunidad elegían a la persona para desempeñar este cargo.
- ✓ Equipo de bombeo y motores
- ✓ En la administración, el Dr. Hernán Pérez Álvarez, secretario de salud del Valle del Cauca.

Además con el fin de lograr un mejor servicio para la comunidad se remplazó la turbina y el motor a gasolina por una turbina nueva y el motor a diésel, posterior cuando llego la electrificación al corregimiento se realizó el cambio del motor diésel por uno eléctrico, con arrancador y apagador automático, el cual tenía como función apagarse de manera automática cuando el tanque elevado se llenara y encenderse cuando disminuía la cantidad de agua, también se realizaba una dosificación de cloro automáticamente.

Pero se presentó un momento crítico dado que las entidades reguladoras de pozos y Lagos del Valle, donde al realizar la inspección correspondiente determinaron una orden perentoria, decretando la prohibición de sustraer el agua del pozo por medio del bombeo, al no cumplir con condiciones adecuadas. Afortunadamente el topógrafo de la secretaria de salud del valle, el Ing. Hergminson García Moreno, ya había realizado un levantamiento topográfico desde la quebrada Palomino, del municipio de Sevilla-Valle, en un sitio conocido como Manzanillo, para traer el agua al corregimiento.

En 1989, después de un minucioso estudio fue aprobada e iniciada la obra de ejecución del proyecto de la quebrada palomino, donde se construyó el acueducto regional que surtió del servicio el corregimiento de Corozal, Buenos aires, sector Sevilla, Quebrada nueva y Vallejuelo, sector Zarzal, con un caudal de 12.5 litros por segundo, este sistema tiene bocatoma, desarenador, una línea de 13 kilómetros del rio hasta la planta de tratamiento en tubería de 6 pulgadas en pvc, cabe aclarar que para este momento no existía planta de tratamiento, y el agua que llegaba a los corregimientos no era apta para el consumo humano, a pesar de esto se beneficiaban aproximadamente 329 habitantes donde se obtuvo un incremento de 29 usuarios en comparación al año 1984, donde se fijaron unas tarifas por suscriptor dependiendo de la cantidad de mts de consumo, estableciendo unos rangos de consumo de 0 a 25 mts³ como tarifa mínima fija con un valor de \$400 y 25 a 35 mts³ cobrando por metro adicional y de 36 en adelante también por metro, teniendo en cuenta el consumo de subsistencia para los estratos 0,1,2, y 3, donde al incumplir el consumo establecido se deberá pagar la tarifa plena. (chavez, rodriguez, & zuleta, 2015)

Por tanto en 1992, se construyó la planta de tratamiento, con donación del departamento del Valle, en la administración del Dr. Carlos Holguín Sardi, gobernador y Donaldo Libreros, secretario de salud, Amparo Erazo, gerente del PARA, (plan de agua y alcantarillado rural), la planta tiene un sistema llamado FIME (filtración en múltiples etapas), el cual funciona con torre de aireación, filtros dinámicos, filtros gruesos, filtros lentos, tanque de calorificación y canal de reparto con líneas de salida para Buenos aires, en tubería de 2 pulgadas pvc, Corozal en tubería de 3 pulgadas, Quebrada nueva y Vallejuelo tubería de 4 pulgadas en pvc, el cual tiene una distancia desde la planta al corregimiento de 7kms, contando con un tanque de suministro de 75 mts cúbicos, en la finca la Carmelita a 1km de la población, la red de distribución es de 6 pulgadas, 4,3,2,1,1/2.en pvc y pf con micro medidores para cada suscriptor, donde la tubería en 1988, se encontraba en asbesto de cemento y así con recursos propios además del apoyo del departamento, se realizó el cambio de toda la tubería al material en pvc, donde se cuenta con 6 km de distribución dentro del casco urbano con tuberías de 3 y 2 pulgadas, un tanque elevado de 45mts y uno subterráneo de 30mts, con estos se regula la presión del agua para la comunidad. De esta manera cuando se construyó el acueducto regional Sevilla, la junta de ACUASALUD estaba conformada por el Sr. Carlos Arturo Chávez, como presidente de esta, en la tesorería Dulfay Llanos y en la parte operativa y de manera actual permanece el Sr. Fernando Rodríguez, como fontanero, para esta fecha se organizó la parte

administrativa y el recaudo de recursos se desempeñaba de manera independiente, cobrando una tarifa para cada suscriptor según el consumo de subsistencia o adicional por la prestación del servicio, la cual servía para el sostenimiento y funcionamiento del mismo, anualmente se realizaba un incremento en la tarifa, y al finalizar el año la utilidad obtenida se invertían en el mismo acueducto en cambios de tuberías, materiales para arreglos de daños, entre otros. A partir de ese momento la junta directiva se convertía en una organización la cual seguía manejándose de la misma manera, con apoyo de entidades que intervenían en el proceso de control y asesoría, entre ellas la UES (unidad ejecutora de saneamiento), donde se prestaba un buen servicio, pero a medida que se iban incrementando la cantidad de suscriptores hasta un 10% anual, se empiezan a presentar diversas dificultades en torno a la toma de decisiones y las acciones estratégicas, debido al desarrollo que presento el acueducto, mediante la transformación de suplir un servicio vital de la comunidad de forma empírica a una organización con portafolio, usuarios y una razón social, surgiendo así la necesidad de establecer lineamientos y bases para el funcionamiento efectivo, donde se debían tomar medidas, de las cuales hicieron partícipes y responsables a toda la comunidad, conformando la asociación de usuarios la cual adopto el mismo nombre, asociación de usuarios ACUASALUD Vallejuelo, con el fin de proveer personal capacitado para la administración del acueducto, logrando que para los años (1994- 2004) se obtuvieran 58 suscriptores en el servicio, no siendo un numero alto pero si significativo para la comunidad, además de la fijación de un valor de pago por alcantarillado en el año 1997 de \$1000. (chavez, rodriguez, & zuleta, 2015)

Entonces de esta manera en 2005, se conformó la asociación de usuarios ACUASALUD Vallejuelo, convirtiéndose en la asamblea general de la comunidad, delegando responsabilidades en primera instancia al representante legal el Sr. Carlos Arturo Chávez, el cual acepto su cargo sin remuneración alguna, en la junta directiva, presidente, Carlos Arturo Chávez, vicepresidente, Roberto Candamil Maldonado, tesorera, Yorlady Vera, secretaria: Cecilia Dossman, fiscal, Ludivia Bermúdez y en la parte operativa, Fernando Rodríguez, a partir de ese momento se fijaron unos estatutos en los cuales tanto los suscriptores como la parte administrativa se comprometieron a cumplir ciertos deberes en pro del bienestar de la asociación y la comunidad en general, brindando un mejor servicio y ampliando la cobertura a toda la comunidad, pasando de atender entre 70 a 100 usuarios a ofrecer el servicio a 390 suscriptores, dentro de los cuales se dividen 3 tarifas; las residenciales o domiciliarias, las comerciales y de los grandes consumidores, con un valor de \$8000 de 0-24 mts³ y adicional \$4000 pesos de valor del alcantarillado, donde se presentaron inconformidades por los usuarios en cuanto al cobro de las tarifas fijas.

Además las tarifas se ajustan anualmente dependiendo del aumento o disminución de la materia prima o el salario mínimo, el cual oscila entre 1000 pesos y 1500 por año, siendo la tarifa mínima fija de 0 a 25 mts³ además del reajuste del valor del metro adicional y el cobro extra por reconexión, matricula o instalación, las cuales también tienen ciertas variaciones en los costos con el paso de los años, cada una

de ellas con la aprobación de la asamblea general, contando con una sede propia donde se hacen los recaudos y funciona la oficina administrativa, donde para el proceso de toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta a la junta directiva y luego aprueba la asamblea general en reuniones que se realizan periódicamente para dar informe de gestión y problemas en general u obras para ejecutar, teniendo como pilar que es una entidad sin ánimo de lucro y auto sostenible.

De igual modo en los años (2010) y (2011), se cuenta con los mismos integrantes en la junta directiva, los cuales son los encargados de inspeccionar las decisiones o acciones a desarrollar en la asociación, de esta manera se convocaban a dos reuniones mínimas por mes, donde se presentó la dificultad de inasistencia de los involucrados retrasando los procesos de la empresa, repitiéndose problemas anteriores en cuanto al desorden en los procedimientos y acciones a tomar. Además de problemas presentados en el área de recaudo de cartera, donde la encargada de este proceso se vio limitada por la falta de compromiso de los suscriptores respecto al pago de los recibos, donde solo 250 usuarios de 421 en total, cancelaban a tiempo sus respectivas contribuciones y además el carecimiento de un proceso estandarizado de cobro y medidas de sanción por retrasos en los pagos, donde los empleados de la asociación al no tener claro las funciones específicas de su cargo, se vieron obligados a tareas diferentes y tediosas extras que retrasan las funciones principales de la organización, además del uso excesivo de personal contratado incensario para trabajos operativos, en torno a la entrega de recibos, medición y revisión de contadores, donde esta labor puede ser desempeñada por una sola persona, repercutiendo en las rentabilidad de la organización. También se originó una dificultad importante debido a la asistencia eventual del representante legal, el cual se dirige a la asociación 1 vez por semana dado a las ocupaciones laborales que presenta, ocasionando falta de supervisión del funcionamiento y evaluación de desempeño.

Hasta el año actual (2016) se dispone de 457 usuarios del servicio con una tarifa mínimas de acueducto de 0-25 mts³ de \$13.700 y un valor de alcantarillado de \$6300. Donde a pesar del incremento de usuarios y la necesidad de restablecer el funcionamiento eficiente de la Asociación se siguen presentado las mismas falencias de años anteriores donde los acuerdos y estatutos fijados quedaron en marcados solo en el papel, mencionando que a pesar de la conformación de la junta directa y la asociaron de usuarios Vallejuelo y establecer algunos lineamientos a seguir, la falta de una supervisión diaria por medio de un gerente además de retrasos o incumplimientos en las reuniones de la junta directiva, ha obstruido que las acciones o directrices hasta el momento no se hayan logrado cumplir, careciendo de una jerarquía de responsabilidades, definición de cargos, entre otros, que permita que la organización funcione de manera efectiva, repitiéndose problemas anteriores, específicamente en la administración de la asociación, pérdidas de tiempo y rentabilidad, al solo haber obtenido una solución parcial en cuanto al norte de la organización y carecer de una estructura acorde a los cambios organizacionales, al ser gestionada de manera empírica o tradicional y con intereses particulares.

1.1 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA

La Asociación de usuarios ACUASALUD, ubicada en el corregimiento de Vallejuelo Valle del Cauca, tiene como objeto social la prestación del servicio de suministro de agua potable y saneamiento básico a los 450 suscriptores con los que cuenta actualmente, además el servicio preventivo o de mantenimiento de las respectivas conexiones.

Cuenta con una oficina de atención al cliente, donde se realiza el recaudo del dinero por concepto del servicio prestado y recepción de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes - PQRS, cabe mencionar que es una entidad sin ánimo de lucro, por tanto los aportes económicos hechos por los usuarios tienen la finalidad exclusiva del sostenimiento de las redes y conexiones del acueducto, además del pago de la nómina del ente.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Una empresa con una trayectoria estratégica de 50 años que se configura como una asociación de usuarios en el corregimiento de Vallejuelo, en la actualidad ha presentado variedad de problemas en su funcionamiento, donde el desarrollo organizativo de "ACUASALUD" se ve limitado por la carencia de un norte encadenado con una estructura organizacional eficiente y la administración de sus recursos.

En donde las principales falencias presentadas en el área operativa son el control de las actividades, el flujo de información y el manejo de recursos, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas y por ende confusión en los empleados al no contar con actividades, responsabilidades concretas y afines a su cargo, posterior a ello la delegación ineficiente en el sistema y control del recaudo de cartera hacia los suscriptores, lo que ha generado que los pagos no se decepcionan en los periodos establecidos en el recibo de cobro y que solo cancelen 250 suscriptores, obteniendo en el año 2011 un rubro de deudores de \$ 22.695.474 y en el 2015 de \$21.530.331.

Los usuarios que realizan el pago oportuno presentan quejas por la ineficacia en el sistema de recaudo, la fijación de tarifas y sanciones moratorias las cuales tienen un valor de 0,5% por factura atrasada, repercutiendo en el auto sostenimiento de la asociación, teniendo en cuenta que la organización está posicionada en un crecimiento vegetativo y estándar del 0,8842% en el aumento de usuarios del servicio, siendo un crecimiento basado en el consumo por familias, es decir aumenta el número de integrantes, no el número de viviendas, obteniendo así un crecimiento real del 1% semestral, dejando en evidencia la problemática en el área financiera y comercial.

De acuerdo con el análisis comparativo del año 2012 y 2013 se evidencia un porcentaje de variación del -78% desfavoreciendo la rentabilidad de la Asociación, en términos de pesos fue de \$16.508.964, obteniendo una utilidad neta en el año 2013 de \$4.600.782, esto se debió principalmente a los rubros de servicio acueducto donde obtuvo una variación negativa de -23% ocasionado por la disminución de suscriptores y la falta de pago oportuno en el servicio, además de contar con la disminución de los ingresos no operacionales, donde los ingresos extraordinarios presentan una variación del 100%.

Se resalta que los costos y gastos aumentaron en el año 2013 con un variación del 20%, resultando un total de costos y gastos de \$122.142.266 en contraposición de un ingreso \$126.743.048, indicando que la problemática se debe a la carencia de una estructura definida y eficiente en la planificación y distribución del presupuesto en cuanto a personal innecesario, dotación excesiva, entre otros y además a gastos extras indicados en hurtos en la empresa. Así en el 2014 y 2015 se logró un excedente del ejercicio para reinversión social de \$6.915.000 y \$12.462.083 respectivamente, donde los rubros que sobresalieron de servicio de acueducto y alcantarillado de \$122.223.000 el cual tuvo un

aumento significado en comparación de años anteriores y un ingreso operacional de \$6.915.000 debido al total costo y gasto de \$ 126.110.750 distribuidores de igual manera que en el año 2013, definiendo que la organización obtiene a pesar de sus falencias un ingreso considerable el cual podría crecer con el recaudo a los deudores y disminuyendo costos y gastos innecesarios.

De igual manera se presentan dificultades en el proceso de toma de decisiones y la dirección de la asociación, porque a pesar de contar con un representante legal; el señor Carlos Chávez, que ejerce la función de manera voluntaria y sin remuneración, la organización no ha logrado una visión y gestión organizativa evolutiva, generado por la presencia eventual del representante legal en la empresa debido a otras ocupaciones laborales; la falta de supervisión y control genera problemas estructurales y administrativos, específicamente en el cumplimiento de indicadores y objetivos misionales, donde el proceso de toma decisiones no cuenta con un fundamentó de análisis y evaluación, además de estándares comparativos entre periodos determinados.

El mecanismo de planeación y control es sustentado en la metodología de la trayectoria de la organización, es decir de manera empirica y subjetiva, evitando la evolución y adaptación a las exigencias del entorno, así este proceso se ha venido realizando por la junta directiva y sus apreciaciones en el momento, siendo este método obsoleto por las exigencias del mercado y la normatividades vigentes, además de la prevalencia de intereses particulares y diferencias de los integrantes, lo cual no permite forjar una estructura que consolide los aspectos y actividades administrativas que le conciernen a la organización y sus interesados.

Además la organización corre el riesgo de ser intervenida por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, al no implementar normatividad emanada de la comisión de regulación de acueducto y saneamiento básico -CRA de servicios públicos, donde se obliga al cumplimiento de informes de funcionamiento, tarifas, estratificación, unidad de medida, entre otros, ocasionando problemas en el funcionamiento eficiente del servicio y amenazando la razón social de la asociación por la posible instalación o absorción de entidades privadas prestadoras del servicio de suministro de agua potable y saneamiento básico.

Así para esclarecer la situación de “ACUASALUD” es importante comprender que para lograr la gestión administrativa de la asociación se debe desarrollar de manera efectiva la estandarización de los pilares de la teoría administrativa la cual se basa en 4 postulados que son: la planeación, la organización, la dirección y el control. (Taylor F. W., 1911). Para elaborar el plan de acciones que logre sostenibilidad, crecimiento y permanencia en el tiempo.

2.1 Antecedentes

La Asociación de usuarios ACUASALUD del corregimiento de Vallejuelo, ha pasado por un proceso de cambio y adaptación organizacional; esto ha incidido en que la gestión organizativa sea determinante; evidenciando que la asociación carece de un norte administrativo que dirija el desarrollo de la estructura y el objetivo social de manera explícita, lo cual genera que las decisiones que se plantean, sean completamente inciertas e inapropiadas.

Se presentan algunos síntomas del problema, en primera instancia la baja cobertura y fidelización de los suscriptores, se cuenta con un 88,42% de 630 casas habitadas aproximadamente en el corregimiento, representado en 557 suscriptores.

Las anomalías presentadas en la prestación del servicio, la poca atención y seguimiento a los usuarios ha hecho que las suscripciones a la asociación se vean suspendidas hace varios meses, debido a que los potenciales usuarios han presentado diversas reacciones que determinan la falta de seriedad en el servicio, tanto en el proceso de registro e ingreso a la asociación como al proceso de recaudo del dinero, también se presenta desconocimiento de los costos de la suscripción, y demás información que la asociación no tiene establecida de manera explícita, todo esto ha hecho que el 11,58% de la población que falta por adquirir el servicio prefiera crear fuentes de recurso hídrico de manera artesanal y hasta improvisada, lo que genera que la organización presente un crecimiento vegetativo y nulo. Además se presenta impuntualidad en la transferencia del flujo de información, debido a la ineficiente trazabilidad en la información que se genera en la empresa, la auxiliar contable que es la líder proceso financiero no cuenta con las herramientas y soportes necesarios para desarrollar la labor de manera efectiva, cabe resaltar que le adjudican funciones diferentes al cargo, lo cual afecta en gran medida la labor de apoyo a la contadora pública, así mismo cuando se trasfiere la información para la elaboración de los estados financieros se producen errores y falta de soportes, lo cual para la asociación produce pérdida en término de tiempo y costo, retrasando procesos importantes que apoyan la toma de decisiones.

Todo esto a causa del carecimiento de un norte estratégico que dirija a la organización hacia la sostenibilidad y permanencia en el tiempo, que permita establecer un plan de acciones y de transferencia de información en cada área de la asociación, además de un administrador que ejerza sus funciones de manera eficiente, basados en los postulados de planear, organizar, dirigir y controlar, que imparte y desarrollo indicadores misionales a través de la capacitación y estandarización de las tareas del talento humano.

Según las apreciaciones mencionadas anteriormente, surge la necesidad de proponer para la Asociación de usuarios ACUASALUD, un plan que integre acciones estratégicas que logre efectividad en las actividades de la organización, partiendo desde el correcto funcionamiento del área administrativa que guíe a

todos los involucrados al cumplimiento de las metas e indicadores a corto , mediano y largo plazo, dejando en evidencia la mejor estrategia que genere impacto en el sector social de servicios públicos, para lo cual se debe responder al siguiente interrogante:

¿Qué aspectos se deben considerar para garantizar la continuidad, permanencia y sostenibilidad de la empresa?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo está configurado el funcionamiento interno de la Asociación de usuarios ACUASALUD?
- ¿Cuáles son las variables del entorno externo donde desarrolla la actividad social la empresa ACUASALUD?
- ¿Qué acciones se deberán desarrollar para lograr una orientación eficiente de la organización?
- ¿Cuál será el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD?
- ¿Qué impacto económico tendrá para la organización realizar las acciones de la gestión organizativa?

3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de direccionamiento para la asociación de usuarios “ACUASALUD” en el corregimiento de Vallejuelo, del Municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los factores internos en la Asociación de usuarios ACUASALUD.
- Elaborar un diagnóstico externo de los factores que afectan la Asociación de usuarios ACUASALUD.
- Identificar las directrices estratégicas que se ejecutaran en el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD.
- Proponer el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD
- Evaluar financieramente el plan propuesto para la asociación de usuarios ACUASALUD.

4 JUSTIFICACIÓN

Permitirá plantear alternativas o políticas para tomar decisiones con lineamientos eficientes que permitan la competitividad y sostenibilidad en el tiempo, partiendo del diseño adecuado de un plan estratégico, el cual favorecerá a todos los implicados de la asociación, teniendo en cuenta que el objeto social es sin ánimo de lucro, siendo los primeros beneficiarios los suscriptores del servicio, debido a que actualmente son los principales afectados por el mal manejo administrativo y operativo de la empresa, en segunda instancia obtendrán beneficios económicos y de capital intelectual el grupo de trabajo siendo estos los responsables de adoptar las directrices estratégicas como parte de su cultura y filosofía corporativa.

En lo personal el desarrollo del análisis y elaboración del plan acción, brinda la posibilidad a los gestores del plan de negocio de aplicar destrezas y habilidades adquiridas por medio de su formación profesional, llevando a la práctica la teoría administrativa y los lineamientos de gestión.

De igual manera la relevancia del proyecto se basa en teorías y refuerzos administrativa y de planeación impartidos por diversos autores de la academia. Donde resaltan que las organizaciones están conformadas por una estructura y una guía de gestión administrativa, que les permiten realizar procesos de forma eficiente, de esta manera definir un horizonte Estratégico permitirá que la organización formule objetivos, y se dirija a la obtención de los mismos a través del establecimiento de estrategias. De tal modo la integración de recursos y habilidades generara la eficiencia de todas las áreas que componen una organización. (Hatten, 1987.)

Logrando esclarecer el norte estratégico el cual afianza la interacción entre los usuarios y la asociación, esto con el fin de crear un ambiente propicio de mejora continua y de servicio a la comunidad, el cual genera un trabajo mancomunado que permite el cumplimiento del objetivo social. Desde este punto de vista el proyecto es fundamental al ofrecer herramientas tácticas a los grupos de interés de los que se compone la asociación y los elaboradores.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 ESTADO DEL ARTE

Para abordar el desarrollo del presente trabajo, se tomará como referencia algunos de los estudios realizados en instituciones del sector y que han sido consignados en los trabajos de investigación que se relacionan en este aparte.

(León L. & Vargas L., 2008), realizan un direccionamiento estratégico para la fundación VISIÓN DESARROLLO SOCIAL “FUNVIDES”, Teniendo como punto de partida la labor social de la Fundación, planteando como objetivo el establecimiento de las causas que dificultan a la Fundación obtener recursos suficientes para su auto sostenimiento y ejecutar programas además de proyectos que la hagan eficiente y competitiva. Presentando como metodología el análisis de matrices internas y externas con el fin de consolidar la configuración del sector en el que incide la fundación, obteniendo la matriz final DOFA (debilidades, oportunidades y amenazas), con esta información elaboran un plan estratégico que apunte al crecimiento de la organización a la diversificación de programas y proyectos que multipliquen las fuentes de ingreso y sostenibilidad de la fundación para que a su vez adquiera competitividad y proyección. Utilizando como referentes teóricos los datos primarios obtenidos por medio de la técnica de entrevista a la Fundación y revisión bibliográfica en temas de trayectoria estratégica y análisis matriciales. Obteniendo como resultados la creación de la estructura adecuada para la organización, también el diseño de la página web y los lineamientos para los involucrados con el fin de lograr rentabilidad y sostenimiento en el tiempo.

(Riascos y Castro A., 2009), proponen un análisis de dirección estratégica, el cual debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucró la ejecución de un plan estratégico que fuera reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. El objetivo de la investigación y el principal resultado esperado fue identificar las herramientas TIC (tecnologías de información y comunicación) que apoyen el proceso de direccionamiento estratégico; para lo cual la metodología respondió a los criterios de una investigación básica con técnicas de recolección primarias y secundarias a través de encuesta y entrevista semi estructurada, donde esta información alimentó la matriz de factores internos y externos, como un primer acercamiento teórico se tuvo en cuenta autores de planeación estratégica y del uso de las TIC, obteniendo como resultados el análisis referente a la relevancia del direccionamiento y los componentes que le agregan valor por medio de la aplicación de las TIC.

De igual manera (Aguilera C., 2010), desarrollo un informe llamado “direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial” Este artículo aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de

establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico con conceptos de direccionamiento estratégico, matrices y estrategias corporativas, dentro de los pasos a realizar como primera medida realizaron una comparación entre los pasos de un direccionamiento y la relación del crecimiento empresarial para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se estableció que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

También en el artículo titulado “Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín, EPM”, realizado por (Varela B., 2010) analiza el estudio de caso sobre Empresas Públicas en Medellín (EPM), cuyo modelo de gestión y resultados muestran la evidencia del aprovechamiento de las oportunidades brindadas a las empresas de servicios públicos (ESP) públicas, las reglas de liberalización de los servicios públicos domiciliarios (SPD) fijadas en la Constitución Política colombiana de 1991 (artículos 367 a 370), y en el marco regulatorio de 1994 (Leyes 142 y 143). Teniendo como resultados bajo la línea de estudio sobre el EPM, el fruto de la interpretación consignado a partir de diversas fuentes: análisis documental e institucional, datos y análisis cualitativo. En tal sentido, el punto central del análisis de este artículo fue la manera como se evidencia en EPM un profundo proceso de innovación y modificación de los Modos de Gestión.

El artículo realizado por Ingrid (López O y Garzón C., 2010), es un análisis en torno al direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla, el cual es el resultado de un proceso de investigación, la cual ha tratado de comprender la relación entre los precios, el cliente, la estructura de costos de la compañía y ha manipulado estas variables para conseguir rentabilidad, pero no con un valor y sostenibilidad en el tiempo. Requiriendo la aplicación de un direccionamiento estratégico, por lo cual se inició el diagnóstico externo utilizando herramientas como el estudio de competitividad sectorial, levantamiento del panorama competitivo, ciclo de vida de la industria y la demanda potencial de la misma; el macro ambiente, con el análisis de las cinco fuerzas de mercado propuesto por M. Porter y los complementarios necesarios de Ghemawat, generando una matriz de factor externo que refleja las oportunidades y amenazas. Además de un diagnóstico interno, basado en la cadena de valor de M. Porter, y la evaluación se realizó a través de la aplicación de una encuesta a los grupos de clientes interesados a nivel interno como externo donde se evaluó las actividades primarias y las de apoyo desde el punto de vista del cliente externo, interno y el de los socios de la organización. Analizando los principales índices

financieros, los recursos y las capacidades, detectando fortalezas y debilidades en cuanto a competencias y conocimientos medulares. Los resultados se integraron en la Matriz de Factor Interno y una de factor externo, las cuales son cruzadas y consolidadas, obteniendo el mapa de las posibles estrategias a seguir.

Así el resultado de la investigación, condujo a la generación de cuatro estrategias que no son más, sino, la posición de la compañía para ser altamente competitiva. El desarrollo de una estrategia funcional, que está dirigida a mejorar la eficiencia (la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible) de las operaciones.

(Moreno E Y Briceño M., 2012), elaboran un análisis sobre las acciones estratégicas, la cual constituye un avance de investigación sobre el direccionamiento estratégico organizacional y su asociación con los sistemas de gestión de calidad; describen la evolución de sus aspectos más representativos, sintetizando el contexto mundial, los aspectos fundamentales de la organización, e identifican los elementos que permiten fortalecer la gestión y mejorar la capacidad de las organizaciones. Donde se elaboró una base teórica sobre el direccionamiento estratégico organizacional, realizando un cuerpo articulado y ordenado de conocimiento para entender con claridad el auténtico significado de la dirección estratégica en el contexto organizacional; la investigación proporcione información sobre herramientas, métodos, modelos y teorías que podrán permitir fortalecer la capacidad de las empresas para alcanzar su propósito con mayor efectividad.

5.2 MARCO TEORICO

Se presenta el análisis teórico del tema de estudio, esto con el fin de lograr una aproximación científica acerca de los lineamientos propios para la dirección estrategia y el motivo de su creación, empezando con el concepto de estrategia, pasando por los diferentes temas relevantes de la planeación y direccionamiento estratégico hasta esclarecer términos de acuerdo al proyecto planteado

Empezando con un breve reporte de la administración tradicional propuesta por Taylor, Con el fin de evidenciar la evolución y la puesta en marcha de la planificación estratégica y elaboración de directrices de gestión, siendo la administración científica desarrollada de la observación sistemática de los hechos de la producción (investigación y análisis de la operación del taller), como medición de tiempos, planificación, incentivos, medidores, entre otros, todo esto sustentado en la eficiencia y producción. Dicho enfoque estaba basado en la teoría, siendo la primera estructura de conceptos administrativos, y convirtiéndose en la plataforma de mejora y construcción para los administradores y estudiosos.

(Taylor F. W., 1969), observaba las operaciones de manera directa y sencilla, dirigiendo a la administración como el proceso de obtener cosas hechas de manera individual o en grupo, donde primero se debía determinar el problema, analizar la situación de trabajo en todos los aspectos, aplicar técnicas cuantitativas

a todos los aspectos susceptibles de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores de trabajo constantes, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar un principio o guía de gestión derivado de las observaciones y estudios, donde finalmente, probar la validez de este principio a través de aplicaciones subsecuentes. Donde también apporto para la planificación la especialización funcional del trabajo, otorgando que cada empleado debería ser calificado y especializado para el cargo idóneo, y que el trabajo debe ser analizado científicamente no intuitivamente, además de cooperación entre la planificación y los interesados en ella, y por último la administración y la mano de obra deberían compartir las mismas responsabilidades para lograr compromiso de todos los involucrados. Convirtiéndose en la referencia para la elaboración de la planificación actual y modelos estratégicos.

5.3 ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta algunos autores relevantes de las teorías administrativas, se encuentra que la estrategia según (Porter, 2009) radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas, la cual necesita de buen juicio para competir y es estar inmersa en los procesos de la compañía.

Según (Davies, 2000), la estrategia tiene variedad de caminos y puntos de vista, por lo cual a la hora de implementarlas se debe basar en análisis complejos de los diferentes caminos y lineamientos a seguir, teniendo en cuenta el diseño, el método y el proceso adecuado para la organización en cuestión. Resaltando que la estrategia debe ir orientada al cumplimiento de los objetivos corporativos.

De igual manera (Drucker, 2007), complementa la elaboración de la estrategia desde el punto de vista de la revisión de la situación actual de la organización, específicamente los puntos críticos, partiendo de estos para la elaboración del diagnóstico y posterior a ello el plan de acción.

5.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

El direccionamiento Estratégico define el horizonte organizacional. Constituyéndose el marco de referencia que orienta a las organizaciones hacia el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y el cumplimiento de sus objetivos globales; basados en análisis que permiten el conocimiento contextual en el que se desenvuelven las organizaciones, partiendo de estas evaluaciones se logran desarrollar los lineamientos a seguir y políticas de gestión.

Así según (Porter, 2009), el norte de una organización la define la misión planteada por la misma, la cual será la guía para implementar estrategias basados en modelos y evaluación del entorno que permitan conocer las fuerzas internas y externas que influyen en el funcionamiento de las organizaciones, siendo los principales errores en la dirección estrategia, la construcción de la idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo se

entiende de manera demasiado limitada, como un fenómeno que solo se da entre rivales directos. Para dar una comprensión adecuada de lo que es, el autor presenta un marco, asentado en la teoría económica, con el cual se puede evaluar la competencia en cualquier sector. El marco de las cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad), permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran.

5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Es el Conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas que se deben resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo, y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Según (Porter, 2009), la teoría de la planificación estratégica, esta función es vital para todas las empresas que se encuentran enfrentadas a entornos fluctuantes y competitivos, donde la realización de una estrategia hará la diferencia a la hora de ser rentables y sustentables. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación.

La planificación estratégica es el establecimiento de la Misión, Visión, metas y la dirección que seguirá la organización, normalmente la planificación estratégica se establece en un horizonte de 5 años o más. Así esta se convierte en una herramienta para lograr excelencia en la gerencia estrategita en búsqueda de ventaja competitividad y lineamientos de gestión, para lograr preservarse en el tiempo, todo esto en función de la misión y los objetivos corporativos teniendo en cuenta la configuración del entorno. Donde (Sallenave, 1991) afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Es decir que se desarrollan procesos, objetivos, responsables, entre otros, a partir de una comunicación a todos los niveles estratégicos de la empresa con el fin de lograr un horizonte y un escenario sostenible en el tiempo.

Resaltando el modelo mencionado anteriormente "Modelo de las 5 Fuerzas (Porter, 2009)", donde se especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente analizar, para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la Organización. El cual se convierte en el pilar del desarrollo del plan estratégico y por ende del horizonte que deberá seguir la corporación, basados en el análisis del sector micro que involucra fuerzas directas y que transmite la posición competitiva.

5.6 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Modelo que tiene por objeto establecer los criterios conceptuales y metodológicos que debe aplicar la Institución para concretar el horizonte deseado en un tiempo específico. El modelo de Direccionamiento Estratégico está integrado por la formulación estratégica, el diagnóstico o análisis de la realidad institucional y el Plan Estratégico Institucional. La formulación estratégica institucional está constituida por la misión (razón de ser), visión (a dónde quiere llegar), principios y valores que inspiran a la Institución en su quehacer (soporte de la filosofía y cultura organizacional) y lineamientos o políticas globales que establecen el marco referencial de su accionar. Donde uno de los modelos más utilizados es la matriz DOFA, que según sus siglas se refiera a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que permite a analizar el contexto interno y externo de las organizaciones para lograr plantear el entrelace de estrategias.

Teniendo en cuenta revisión bibliográfica se tendrá en cuenta para la presente investigación la metodología de (David, 2013), por ser un esquema completo y estructurado a partir de diferentes etapas. El cual plantea métodos y modelos para lograr la estructuración eficiente de cualquier organización basada en procesos de análisis matriciales organizados en un esquema completo de tres etapas: insumos, de adecuación y decisión que se consolidan en una matriz cuantitativa de la planeación estratégica.

Por lo cual para la realización del direccionamiento estratégico se parte de tres etapas antes mencionadas, donde la primera es la de insumos, en la cual se realiza un análisis externo (matriz EFE) del entorno sectorial, seguido de la matriz competitivo que configura la posición de la empresa y por último el análisis de las áreas funcionales a nivel interno (matriz EFI).

En la etapa de adecuación se realiza la consolidación de la información anterior a través del análisis DOFA con el objetivo de definir puntos fuertes y débiles de la empresa y el sector, seguido de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y que logra la posición competitiva, además de la (EI) que integra la información interna y externa obtenida con los análisis anteriores y así lograr la matriz de la estrategia principal (MEP).

Por último, en la etapa de decisión se elige la directriz para la empresa a través de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica. (Ver tabla 1).

Tabla 1 Matriz de formulación de estrategias

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS				
ETAPA 1: ETAPA DE INSUMOS				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACION				
MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	MATRIZ DE BOSTÓN CONSULTING GROUP (BCG)	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL (MEP)
ETAPA 3: ETAPA DE DESICIÓN				
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				

Fuente. Elaboración propia.

Además, para la determinación de los valores de la organización se basará en la propuesta de (Serna., 2014), de la matriz axiológica, con el fin de complementar el modelo anterior, la cual es una representación de los principios y valores de los grupos de interés de la organización, los cuales se formulan como guía y filosofía que apoya la misión corporativa. Para la realización de la matriz axiológica se deben tener en cuenta, el establecimiento de los principios y valores corporativos, la identificación de las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos, y elaborar una matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo, por último se consolida la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados. (Ver tabla 2).

Tabla 2 Matriz Axiológica

	VALORES						
GRUPOS DE REFERENCIA	ESTADO	USUARIOS	CONTRATISTAS	ACCIONISTAS	SOCIEDAD	EMPLEADOS	JUNTA DIRECTIVA
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Eficiencia		x					
Amabilidad				x	x	x	
Equidad		x	x	x			x
Transparencia			x				

Fuente. Elaboración propia

5.7 ASOCIACIONES DE USUARIOS DE SERVICIOS PUBLICOS

El artículo 365 de la Constitución Política señala que los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley y que podrán ser prestados directa o indirectamente por el Estado, por los particulares o por *comunidades organizadas*. Con esta perspectiva, el artículo 15.4 de la Ley 142 de 1994 dispone que puedan prestar servicios públicos entre otras personas, las organizaciones autorizadas conforme a esa ley para prestar servicios en municipios menores, en zonas rurales y en áreas o zonas urbanas específicas.

Ahora bien, de conformidad con la Constitución Política (artículo 370) y la Ley 142 de 1994, corresponde a la Superintendencia de Servicios Públicos ejercer el control, inspección y vigilancia de los entes prestadores de servicios públicos domiciliarios, entre ellos las asociaciones de usuarios o comunidades organizadas, las cuales deben cumplir las normas del Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios contenidos en la Ley 142 de 1994. (SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS, 2016).

La alianza o asociación de usuarios es una agrupación de afiliados, que tienen derecho a utilizar los servicios de acuerdo con su sistema de afiliación, que velarán por la calidad del servicio y defensa del usuario. Donde La Asociación de Usuarios mediante dos (2) de sus representantes, velará por el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios y sus familias, en condiciones de calidad, trato digno y oportunidad de acuerdo a los principios y valores institucionales, las políticas de empresa y direccionamiento que como empresa privada desean darle las directivas a la organización, en cumplimiento de las normatividades aplicables al sector. Será una organización sin ánimo de lucro, conformada por un número plural de usuarios y permitirá la participación activa a los usuarios y sus familias con el apoyo y el seguimiento de la compañía a través de capacitaciones y reuniones periódicas. (Analizar, 2013).

5.8 ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Según un análisis recopilatorio elaborado por (Grosso R, 2013), en las investigaciones europeas y otros autores, el concepto no es homogéneo y contempla diferentes formas organizativas, bajo diferentes nombres. Para superar el problema de definición, suelen referirse a ella como “CMAF”, es decir: Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, cuyo objetivo no es obtener beneficios, aunque deben ser económicamente eficaces para alcanzar sus objetivos (Pereira, 2007).

Siendo así las asociaciones sin ánimo de lucro un sector constituido por el conjunto de organizaciones de emprendimiento, de carácter asociativo y solidario, legalmente constituidas, sin ánimo de lucro, administradas democráticamente, auto gestionadas y voluntarias que a través de sus acciones buscan el bien común, satisfacer las necesidades humanas, y fundan su quehacer en la

solidaridad y el trabajo colectivo (Dansocial, 2007), siendo parte de una economía social de mercado.

Según (Álvarez, 2005), el cual hace un análisis muy detallado sobre el tema destacando lo que diferentes autores entienden como empresa social, pero enfatizando el asunto desde el punto de vista de la economía solidaria. El mismo autor ubica las denominadas empresas del tercer sector como punto de enlace entre el primero y el segundo, en donde el primer sector se refiere, como se mencionó, al ámbito de lo público estatal y el segundo al ámbito de la empresa privada.

5.9 SERVICIOS PÚBLICOS

Con base en el estudio de (Cordero Torres, 2011) se define el concepto de servicios públicos, siendo todas aquellas actividades que realiza de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad. Son ejemplos de servicios públicos: agua potable, alcantarillado, mercados, panteones, rastros, calles, parques y transportes. Los servicios públicos juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña el ayuntamiento, ya que a través de ellos se refleja la buena marcha de la administración y se responde a las demandas planteadas por la comunidad para mejorar sus condiciones de vida.

Recopilando algunas teorías sobre el servicio público de acuerdo a (Sayagués citado en Acosta, 2003)²:

- a) Teorías que lo consideran como toda actividad del estado cuyo cumplimiento debe ser asegurado, reglado y controlado por los gobernantes.
- b) Teorías que consideran como servicio público toda la actividad de la administración sujeta a un procedimiento de derecho público.
- c) Teorías que consideran como servicio público solamente una parte de la actividad del estado.

Así, tenemos que las características más importantes del servicio público son, es una actividad técnica, encaminada a una finalidad de satisfacción de necesidades básicas de la sociedad, es de interés general, que regula el derecho público, pero que, en opinión de algunos tratadistas, no hay inconveniente en que sea de derecho privado. La actividad puede ser realizada por el estado, o por los

² Acosta, M., (2003) Compendio de derecho administrativo: parte general. México, Porrúa.

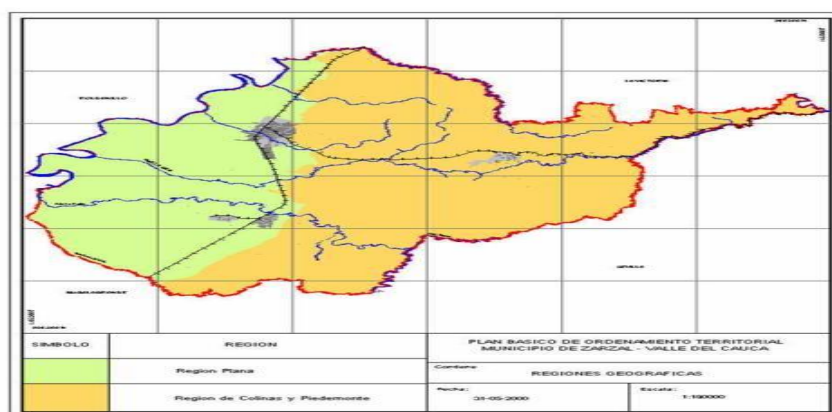
particulares (mediante concesión). Donde el régimen jurídico que garantice la satisfacción, constante y adecuada de las necesidades de interés general; es el régimen jurídico, que es de derecho público.

5.10 MARCO GEOGRÁFICO

EL marco espacial del proyecto se encuentra en el corregimiento de Vallejuelo Ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, donde se mencionarán algunos aspectos relevantes del municipio y del corregimiento teniendo como base información recuperado de la página oficial (Alcaldía Municipal (Zarzal Valle), 2016).

MUNICIPIO DE ZARZAL, ubicado en el departamento del Valle del Cauca.

Ilustración 1. Mapa geográfico de Zarzal Valle del Cauca.



Fuente. Alcaldía Municipal Zarzal Valle.

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. El Municipio tienen un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central.

Contando con los siguientes límites en las diferentes áreas:

Norte: Municipio de la Victoria

Sur: Municipio de Buga agrande.

Occidente: Municipio Roldanillo - Bolívar

Oriente: Municipio de Sevilla

Corregimiento Vallejuelo, Ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca.

Ilustración 2. Mapa geográfico de Vallejuelo Valle del Cauca.



Fuente. Google Maps ®

Vallejuelo es un corregimiento ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, el cual fue fundado en el año 1918, con una población total de 2350 aproximadamente, donde uno de sus principales hazañas en la construcción del acueducto comunitario, el cual recibe el nombre de ACUSALUD VALLEJUELO, siendo este creado por los mismos habitantes dado la necesidad de abastecerse del líquido vital, teniendo una razón social sin ánimo de lucro, convirtiéndole en una fuente de desarrollo social y económico para la comunidad.

5.11 MARCO LEGAL

De igual manera se elabora el marco legal en el cual se tendrá en cuenta las leyes y normas que reglamentan los servicios públicos y de las organizaciones que brindan servicios de esta índole, como las normas establecidas por la constitución política colombiana que regulan la prestación de los servicios públicos, de igual manera la reglamentación de la superintendencia de servicios públicos y Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA las cuales se recopilan con el fin de esclarecer la normatividad de la Asociación.(ver tabla 3):

Tabla 3. Ley general de los servicios públicos.

había el Ley general de los servicios públicos: CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA DECRETA: LEY GENERAL DE LOS SERVICIOS PUBLICOS PARA EL PAIS.	
CONSTITUCION POLITICA: Normas que regulan los servicios públicos en Colombia. LEY 142 / 1994 LEY DE SERVICIOS PÚBLICOS	TITULO PRELIMINAR CAPITULO I. PRINCIPIOS GENERALES. Los servicios públicos son regulados por diferentes entidades con el fin de lograr un servicio eficiente para la comunidad, entre estos en primera instancia se tienen los estipulados por la constitución política colombiana, donde la Ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural. En cuanto a la ley de servicios públicos, Es competencia de los municipios en relación con los servicios públicos, que ejercerán en los términos de la ley, y de los reglamentos que con sujeción a ella expidan los concejos: la Prestación directa de servicios por parte de los municipios. Estos prestarán directamente los servicios públicos de su competencia, cuando las características técnicas y económicas del servicio, y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen.
El Decreto 2105 de 1983 reglamenta parcialmente el Título II de la Ley 09 de 1979 en cuanto a potabilización del agua	Teniendo en cuenta la Ley 60 de 1993, por su parte, esta asigna la competencia a los municipios de asegurar la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado, soluciones de tratamiento de aguas y disposición de excretas, aseo urbano y saneamiento básico rural, así como ejercer la vigilancia y control de las

	plazas de mercado, centros de acopio o mataderos públicos y privados. Esta misma ley asigna recursos financieros a los municipios para su sostenimiento.
Superintendencia de servicios públicos.	Por medio de la superintendencia de servicios públicos, las empresas prestadores del servicio de agua potable deben cumplir las siguientes exigencias: Partiendo de la clasificación de Atomizados; al ser prestadores esencialmente de pequeño tamaño en cuanto a su cobertura de prestación, se consideran pequeños prestadores a aquello que atienden desde una comunidad de un caserío hasta 2.499 usuarios. De esta manera deben cumplir con certificaciones, tarifas de cargo fijo y un cargo por consumo y cumplir a las visitas de inspección a los operadores, seguimiento a los programas de gestión suscritos por las empresas que presentan alertas en sus indicadores, atiende denuncias inherentes a la prestación del servicio y verifica que las empresas de servicios públicos (ESP) apliquen las acciones correctivas pertinentes.
Las sanciones a las que da lugar la superintendencia de servicios públicos cuando se incumplen las normatividades:	De igual forma al no cumplir con las exigencias, estas empresas podrán ser Sancionadas cuando no cumplan las normas a que están obligadas. Las sanciones que la Superservicios puede imponer son: Amonestar o multar hasta por 2.000 salarios mínimos mensuales. Suspender las actividades y dar cierre de los inmuebles que se utilicen para desarrollar el objeto de la sanción. Separar a los administradores o empleados y prohibirles trabajar en empresas similares hasta por 10 años. Solicitar a las autoridades correspondientes decretar la caducidad de los contratos celebrados por la entidad o la cancelación de licencias. Prohibir la prestación de servicios

	públicos domiciliarios hasta por 10 años. Ordenar la separación de los gerentes y/o los miembros de las juntas directivas. Tomar posesión de las empresas de servicios públicos domiciliarios para administrarlas o liquidarlas
Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA	Además deben registrarse mediante la normalización de la CRA, la cual regula minuciosamente el servicio de agua potable, teniendo los permisos a reas y el ambiente para las licencias de construcción, De la sujeción a los planes de ordenamiento territorial, Licencias ambientales, Permisos especiales. Además de ser intervenidos por la omisión o deficiencia en el desempeño de las mismas, así como por los hechos y omisiones que le fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades prestadoras y/o a los usuarios del servicio. Además de exigir Certificados de Conformidad, Junta Técnica Asesora del Reglamento, entre otras normas que se encuentren necesarias por la entidad reguladora.

Fuente. Elaboración propia.

1 DISEÑO METODOLOGICO

Para el logro de los objetivos planteados, se propone el método de trabajo que se relaciona en la Tabla 4.

Tabla 4 Diseño metodológico

OBJETIVO	TIPO	METODO	ESTRATEGIA
1. Realizar un diagnóstico de los factores internos en la Asociación de usuarios ACUASALUD.	Investigación exploratoria y descriptiva	Deductivo	Encuestas, entrevistas, observación directa del comportamiento
2. Elaborar un diagnóstico externo de los factores que afectan la Asociación de usuarios ACUASALUD	Investigación descriptiva.	Deductivo	Revisión bibliográfica.
3. Identificar las directrices estratégicas que se ejecutaran en el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD.	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia Informes y análisis.
4. Proponer el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD .	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia. Informes y análisis
5. Evaluar financieramente el plan propuesto para la asociación de usuarios ACUASALUD.	Investigación descriptiva	Deductivo	Elaboración propia a través de: Proyección de ingresos, costos, gastos, Determinación de Tasa de retorno, VPN Relación B/C

Fuente: elaboración propia

6 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS ACUASALUD.

Para realizar el análisis de los factores internos de ACUASALUD, se analizarán las diferentes áreas que la componen (administrativa, comercial, talento humano, operativa, financiera), teniendo en cuenta algunas variables e información suministrada por los miembros de la organización.

6.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa en la organización ACUASALUD está conformada por el representante legal Carlos Arturo Chávez que a su vez es el presidente de la junta y el encargado de dirigir la asociación, evidenciándose que Él tiene que desempeñar 3 cargos, además cuenta con una secretaria llamada Cecilia Dosman que es secretaria tanto de la oficina como de la junta directiva y cuenta con una auxiliar contable llamada Yorlady Vera que realiza las labores de cajera y tesorera.

El análisis realizado arroja que la asociación maneja un tipo de estructura por funciones ya que es la manera más acorde de operar debido a que las labores de gerencia se ven interrumpidas por la falta de tiempo del señor Carlos Arturo Chávez (Gerente) por lo cual la planeación de las actividades propias de la asociación van enfocada a desarrollar las tareas que deben desempeñarse en el día a día del ente, confiando en que cada integrante realice sus funciones de manera correcta sin contar con una supervisión constante de los superiores.

La asociación ACUASALUD tiene establecido la misión, visión y objetivos corporativos pero estos a su vez no son coherentes con el desarrollo organizacional de la asociación debido a que están formulados desde los inicios de la empresa y estos no han sido modificados de acuerdo a los requerimientos del mercado. Las Políticas y estrategias a seguir como empresa no se encuentran documentados por lo cual se concluyen que lo que ha pretendido la gerencia es forjar un liderazgo y una autonomía en los puestos de trabajos que ha resultado perjudicial para la empresa debido a que son la secretaria y la auxiliar contable las que tienen el manejo administrativo del ente además de que ellas hacen parte de la junta de socios y pueden tener injerencia en la toma de decisiones organizacional, provocando grandes problemas el manejo de la información tales como balances, informes de gestión, dineros entre otros, teniendo que estar obligados a confiar enteramente en la información que brindan las dos empleadas sin tener argumentos u otros mecanismos para supervisar si la información brindada por ellas es fidedigna.

El control administrativo no se evidencia debido a que la labor que el gerente realiza es enteramente social, no tiene remuneración por su labor lo que ocasiona que éste no permanezca en la empresa ejerciendo sus labores de manera correcta, el contacto es telefónico y medio virtual lo cual hace que se evidencia la falta de indicadores de gestión u otros elementos propios que permita el correcto

control. El desempeño del gerente se ve limitado por situaciones diversas lo cual hace que la secretaria y la auxiliar contable sean las que lideren el proceso y no se sometan a ningún tipo de control administrativo ni supervisión de sus funciones. Por lo cual a continuación se presentan algunas variables del área administrativa:

6.1.1.1.1 Liderazgo en la toma de decisiones

El liderazgo por parte del gerente no se ejecuta en la Asociación debido a que su vínculo es social, sin remuneración lo cual hace que lo social sea mal interpretado debido a que no ejerce sus funciones de planeación, organización, dirección ni control como es debido ya que ese vínculo por ser “social” el gerente pierde todo tipo de interés sobre la asociación, interés que en un principio fue total para lograr la consolidación de ACUASALUD, pero que al cabo del tiempo éste se ha perdido ya que el gerente acarrea otras obligaciones remuneradas que hace que no pueda estar a disposición total en la asociación de usuarios ACUASALUD. El liderazgo ejercido en la toma de decisiones se ve limitado en primera instancia debido a que la asociación cuenta con una Asamblea general que está conformada por los 557 suscriptores que son los encargados de proponer acciones a la junta directiva que está conformada por 5 personas, es allí donde se puede evidenciar un liderazgo sometido a una asamblea general y a su vez una desinformación sobre la empresa debido a la falta del gerente de manera constante en la organización, obteniendo así como resultado una toma de decisiones sometida a lo que los demás integrantes de la empresa puedan aportar mas no por lo que el líder de ente pueda decidir.

6.1.1.1.2 Rotación de personal

La rotación del personal en la organización no se evidencia de manera constante la cobertura que tiene la empresa en el mercado, los servicios que ha brindado logra los ingresos deseados para así mantener el personal de manera fija, la gestión administrativa desde la variable de rotación de personal se considera importante debido a que el gerente conoce sus empleados, existe confianza, respeto, y hace que la dirección del ente sea confiado en el personal que tienen de planta.

6.1.1.1.3 Indicadores de medición

La Asociación de usuarios ACUASALUD administrativamente se ve limitada por herramientas de medición, es decir metas mensuales de recaudo de dinero, supuestos numéricos como puntos de equilibrio, o cronogramas de trabajo para los empleados.

6.1.1.1.4 Conocimiento de la empresa

ACUASALUD es una organización dedicada a la prestación de servicios de agua potable y saneamiento básico, el negocio inicia por motivación de los habitantes del corregimiento de Vallejuelo con el fin de subsanar una problemática recurrente como lo era el suministro de agua potable. En la actualidad el Gerente Carlos Arturo Chávez en cabeza de la organización posee destrezas tanto empíricas como certificadas siendo contador público titulado, el cual ha desarrollado en la asociación diferentes procesos que ha tenido éxito como las instalaciones de las redes, el sistema de facturación digital entre otros, el conocimiento sobre la empresa existen en su totalidad, el gerente sabe acerca del agua potable, redes de instalación, los costos de producir el servicio, en ese sentido se indica que el gerente posee la preparación y el conocimiento adecuado sobre la asociación pero por el tipo de vínculo sin remuneración hace que se vea limitado sus funciones en beneficio de la organización.

6.1.1.1.5 Conocimiento de los usuarios

La experiencia del gerente con respecto a los usuarios y/o habitantes de Vallejuelo es amplia, esto se debe a que el señor Carlos Arturo Chávez es nacido, criado y preparado profesionalmente mientras resido en la zona, el señor conoce la gente, sus problemáticas y demás faltantes en el corregimiento lo cual hace que tenga herramientas de peso para dirigir ACUASALUD con toda la propiedad que el ente requiere.

6.1.2 Flujos de procesos

Los flujos de los procesos en la organización se realizan de manera informal, es decir voz a voz o por papelería suministrada por la asociación, además de un correo empresarial por el cual manda información mensual a la junta directiva. Hasta el momento carece del establecimiento del organigrama de la organización, el mapa de procesos, el diagrama de procesos, manuales y perfiles de cargo, lo cual ha repercutido en que la transferencia de la información de un puesto a otro no existe, generando retrasos en los tiempos de capacitación cuando ingresan nuevos empleados, ya que no hay ningún tipo de información que apoye el proceso capacitador de un nuevo empleado.

Planeación

La planeación en la asociación ACUASALUD está dada bajo un esquema de información poco profunda, cuenta con una misión, visión establecida desde sus inicios, las herramientas de medición de funciones tales como formatos de seguimiento de labores, de funciones se dan de manera verbal mas no escritas.

A continuación, se presenta la evaluación de la misión de ACUASALUD mediante el desarrollo de la matriz axiológica propuesta por Serna Gómez, con la finalidad exclusiva de analizar los componentes de la misma, es decir los grupos de interés con respecto al funcionamiento en la organización.

Se tuvo en cuenta para la determinación de los componentes de la misión las propuestas por (David, 2013).

Tabla 5 matriz axiológica

COMPONENTES DE LA MISION	GRUPO DE REFERENCIA						TOTAL
	ESTADO	USUARIOS	CONTRATISTAS	SOCIEDAD	EMPLEADOS	JUNTA DIRECTIVA	
CLIENTE	1	5	2	4	5	4	21
SERVICIO	3	2	3	5	2	3	18
FILOSOFIA	2	3	2	2	1	2	12
UBICACIÓN	3	2	1	3	4	2	15
EMPLEADOS	2	2	2	2	5	4	17
IMAGEN	3	3	2	2	2	2	14
TOTAL	14	17	12	18	19	17	31

Fuente: elaboración propia

La metodología de aplicación de la matriz consistió en integrar los componentes de la misión de la Asociación de usuarios ACUASALUD con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia.

Como resultado final se obtuvo la ponderación más alta en el componente de cliente con 21 puntos, indicando que para la fijación de la misión se tuvo como principal referente la satisfacción de los usuarios y a su vez con 19 puntos el grupo de interés con más relevancia en la organización son los empleados coincidiendo que estos son los principales implicados en lograr la satisfacción del cliente.

Cabe resaltar que los lineamientos misionales fueron estipulados desde los inicios de ACUASALUD, y estos no han sido modificados a lo largo del tiempo, según los requerimientos del entorno y demás grupos de interés.

6.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La asociación de usuarios ACUASALUD actualmente cuenta con una auxiliar contable, una auxiliar administrativa, un fontanero, todos ellos contratados de planta se les paga el SMMLV, más prestación e incrementos por horas extras, además cuenta con una persona por horas quien hace lectura y reparto de los recibos de cobros cada mes a los suscriptores y una contadora pagada por honorarios de sus servicios prestados. La selección de personal se realizada de manera propuesta por la asamblea general conformada por los 557 suscriptores, que son los que proponen la personas que deben cubrir las vacantes existentes, la información generada por la asamblea general se remite a la junta directiva conformada por 5 personas, que son los encargados de evaluar las propuesta analizar hojas de vida y solo se les solicita una entrevista a cada uno donde de manera muy superficial se elige el personal para la asociación y en el mayor de los

casos se escogen personas que han sido recomendadas por los mismos interesados en la asociación.

Las evaluaciones de desempeño se dan en la asociación de manera empírica y verbal debido a la falta de medidores mencionados anteriormente. Las recompensas se estipulan de manera subjetiva a lo que el gerente cree conveniente en la asociación pero se entiende por recompensas los detalles que se les da a los empleados en el mes de diciembre esta puede ser una ancheta u otros regalos, además se les brindan celebraciones de cumpleaños, fines de años, es decir algo informal de celebración.

Las herramientas para el cuidado de la salud del personal tales como área de salud ocupacional carece de estructuración más definida, cabe resaltar que al fontanero si se le brinda la dotación requerida para su cuidado tales como vestuario, implementos de trabajo, zapatos adecuados. El área de trabajo de en las oficinas deja en evidencia la falta de demarcaciones tales como salidas de emergencia, botiquín y cuenta con un extintor.

6.2.1 Contratación

Se hace de manera directa con la organización, con prestaciones sociales el SMMLV, se trabajan en la oficina 8 horas diarias por 5 días a la semana, el fontanero requiere de más tiempo por la naturaleza de su labor por lo cual recibe en algunos pagos de su salario dinero por horas extras.

6.2.2 Capacitación

Los procesos de capacitación no están estandarizados y mucho menos definidos, cuando se ha realizado el ingreso de nuevo personal este se hace de manera subjetivo al cargo a ocupar, la explicación de las funciones las realiza la persona que va a dejar el cargo en el mayor de los casos y cuanto este no puede, la capacitación la realizada el gerente de manera superficial y rápida sin ahondar en actividades específicas de la labor para la cual se está contratando.

6.2.3 Evaluación de desempeño

La medición de las labores realizadas por los empleados no se ejecuta en ningún sentido, todos estos operan en la empresa sin ningún tipo de medición, como es sabido el gerente se tiene como figura legal en la asociación más este no ejerce el control adecuado en el ente.

6.2.4 Salud ocupacional

los extintores, salidas de emergencia, demarcaciones, botiquín, entre otros, no están definidos en la asociación es por esto que los factores de riesgo a los cuales está expuesto el empleado dentro de la organización son altos, de igual manera

tienen afiliaciones a la ARL, que mitiga el riesgo, pero el programa de salud ocupacional no se ejecuta en la empresa.

6.2.5 Desvinculación

El contrato que realiza la asociación al empleado de es de manera indefinida y contratación directa, así mismo deja claro la fecha en que éstas inician. Con la información obtenida se concluyen que la rotación del personal es baja debido a la naturaleza de la contratación del personal, lo cual se hace contraproducente debido a que no existen mecanismos que regulen el empleado tales como indicadores de gestión que permitan evaluar al empleado.

6.3 GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial en la Asociación se da de manera monopólica en el corregimiento debido a que no existen otras empresas que brinden el servicio de agua potable en la zona, por ende la participación en el mercado de vallejuelo es alta con un 97,71% de los habitantes, el porcentaje de participación es superior al 50%. No se ha cubierto más mercado debido a los malos mecanismos que tiene la asociación para atraer nuevos suscriptores, además que los habitantes que no poseen agua potable es porque tienen sus propias fuentes de agua y no ha existido propuestas atractivas para ellos con el fin de que se suscriban a la asociación.

El servicio de agua potable en la zona de vallejuelo se realiza de manera directa al suscriptor, los costos de suscripción, el número de suscriptores y los valores se relacionan a continuación:

Año	Nº de suscriptores	Valor de la tarifa acueducto	Valor tarifa alcantarillado	Total a pagar por consumo	Incremento en pesos
2016	557	13.700	6.300	20.000	1.000

El área carece de una estructura en la parte de ventas ya que no se establecen un orden el cobro del servicio, fechas estipuladas, costos por reconexión que no se recaudan en los periodos indicados, y la falta de indicadores de gestión que haga que los empleados se esfuercen por cumplir las labores establecidas, esto hace que las ventas se vean casi que suspendidas por largos periodos, el plan de crecimiento falta de una estipulación lo cual deja en evidencia la suspensión en el crecimiento organizacional, es decir que por largos periodos de tiempos no se realizan suscripciones a la asociación, la facturación del cobro del servicio se hace de manera mensual.

La gestión comercial se componen de dos sub-áreas es decir ventas y marketing, en cuestión de marketing las labores de posicionamiento de la asociación por

medio de la marca no existen, reconcomiendo de la empresa ante otras del sector, la publicidad o medios de difusión no se utilizan, lo que hace que la organización se vea limitado en cuanto a ofrecer promociones y/o descuentos para afiliarse los potenciales clientes y no se ve atractivo ante otros entes de la zona. Así se tienen las siguientes variables.

6.3.1 Participación en el mercado

La participación en el mercado de la Asociación se halló de la siguiente manera: Dividendo el número de suscriptores actuales que es de 557 sobre el total de casa aptas para suminístrale agua potable del municipio de vallejuelo que es de 630.

$$= (557/630) * 100 = 88,47\%$$

Lo cual indica una participación relativamente baja debido a diferentes factores: falta de herramientas gerenciales y estratégicas que apoyen el proceso comercial del ente.

6.3.2 Canal de distribución

El canal de distribución de la asociación es directo y funciona de manera correcta ya que el servicio a los suscriptores actuales se lleva sin contrariedades. En las labores de mantenimiento realizadas a las redes no afecta el buen desarrollo del canal.

6.3.3 Satisfacción del cliente

Según información brindada suministrada por la auxiliar contable que es la que sostiene contacto directo con los suscriptores, estos manifiestan estará a gusto con el servicio constante de agua, su satisfacción se ve afectada debido a la falta de tarifas estandarizadas en los cobros, es decir a los suscriptores que consumen más agua que los demás, se los cobra a todos por igual generando molestias entre los suscriptores.

6.3.4 Cobertura del servicio

La cobertura del 88,47% que existen en vallejuelo es buena cubriendo más del 50%, esta cifra no se ha superado debido a la falta de políticas estratégicas en la organización, la cobertura se limita a la capacidad de liderazgo e innovación por parte de la gerencia de la asociación.

6.3.5 Promoción y publicidad

Existe un logo que identifica la asociación, en su parte visual, pero esta no es suficiente para lograr el reconocimiento adecuado en la zona, Acuasalud no posee

mecanismos publicitarios ni de promoción lo que hace que la actividad social que la asociación pretende se vea limitada en aspectos tales como tener más cobertura en la zona.

6.4 GESTIÓN FINANCIERA

El apalancamiento financiero de la asociación se dio por aporte voluntario de los habitantes en sus inicios, en la actualidad la demanda de activos fijos maquinaria son necesaria para su funcionamiento, y los aportes que dan los suscriptores es para realizar las labores propias de la administración de la asociación y mantenimiento, la capacidad de endeudamiento y el flujo de efectivo se sostienen para lograr una rentabilidad mínima que no permite reinversión pero si un auto sostenimiento.

Dentro de la contratación del personal, existen rubros que deben ser cubiertos por la organización salarios, papelería e insumos para el mantenimiento de las redes, en este sentido la empresa cuenta con una sostenibilidad mínima al finalizar cada ejercicio contable donde la utilidad obtenida es mínima pero se alcanza siempre a cubrir los costos los gastos de la operación, la principal falencia son los suscriptores deudores del servicio, lo que hace que la liquidez no sea la adecuada.

El análisis realizado a los informes financieros de la asociación indicando que las principales falencias presentadas en el área son el control de las actividades, el flujo de información y el manejo de recursos, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas y por ende confusión en los empleados al no contar con actividades, responsabilidades concretas y afines a su cargo, posterior a ello la delegación ineficiente en el sistema y control del recaudo de cartera hacia los suscriptores, lo que ha generado que los pagos no se recepcionan en los periodos establecidos en el recibo de cobro y que solo cancelen 250 suscriptores, obteniendo en el año 2011 un rubro de deudores de \$ 22.695.474 y en el 2015 de \$21.530.331. Donde los usuarios que realizan el pago oportuno presentan quejas por la ineficacia en el sistema de recaudo, la fijación de tarifas y sanciones demora las cuales tienen un valor de 0,5% por factura atrasada.

La información consignada indica que financieramente se afecta la organización lo malos manejos gerenciales que existen. Y teniendo en cuenta las siguientes variables:

6.4.1 Flujo de caja

El dinero disponible que permanece en la caja de la asociación y la cual es maneja por la auxiliar contable y es variable dependiendo de las fechas, es decir si están en periodos de recaudo se tiene una base mínimo de 320.000 aproximadamente y en periodos de no recaudo se maneja dinero base para lo que surja en el día de 200.000.

6.4.2 Capacidad de endeudamiento

La capacidad de endeudamiento de la asociación resulta ser atractiva en el sector bancario ya que en sus informes financieros reflejan una estabilidad numérica, y una seriedad en la información lo cual hace tener cierto margen para adquirir una deuda en el sector bancario.

(Utilidad neta/Ventas netas)*100= Margen neto de utilidad

$(\$6.915.250/\$133.026.000)= 0.0519842= 5,19\%$

La razón financiera indica que la capacidad de endeudamiento para la asociación es positiva teniendo en cuenta que posee margen de utilidad, unas ventas y utilidad acordes para establecer un margen de endeudamiento en un 5,19%.

6.4.3 Apalancamiento financiero

El apalancamiento de la asociación se refleja en la reservas legales que se capturan en los estados de resultados, lo cual hace que cuando ACUASALUD requiera cambios, o adquisiciones de nuevos equipos o imprevistos, estos poseen el dinero necesario para realizarlo.

6.4.4 Liquidez

La liquidez en la asociación es relativa debido a utilidades netas bajas pero teniendo en cuenta que de si se logra cubrir todos los costos y gastos operacionales, se indica entonces que la liquidez de la organización es aceptable.

Activo corriente/pasivo corriente: liquidez

$\$61.114.230/\$8.073.030= 7,19$

Con este valor se indica que la asociación tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo con el activo corriente, determinando una razón corriente positiva con una liquidez 7,19.

6.5 GESTIÓN OPERATIVA

La gestión operativa se enfoca en gran parte en la logística que se debe desarrollar para brindar el servicio de agua potable a los suscriptores. La operatividad radica en primera medida de registrar los suscriptores interesados en recibir en el servicio, este proceso está a cargo de la auxiliar administrativa, esta inscribe al usuario, obtenido datos personales, cantidad de habitantes en la vivienda, ingresos, estrato, los compromisos de pagos del mismo, entre otros, con el fin de atender sus necesidades, después de terminado la inscripción, se determina los servicios a suministrar, determinando la instalación de las redes

necesarias para el abastecimiento de agua potable y alcantarillado, este proceso está a cargo del fontanero, el cual se dirige a la vivienda realiza las medidas y el costeo de los materiales, tiempos y herramientas para hacer llegar el suministro de agua potable a los suscriptores hasta lograr la instalación adecuada, de igual manera la operatividad en las labores de manteniendo de servicio son constantes. Finalmente una vez al mes se cuenta con dos personas encargadas de repartir los respectivos recibos y revisar los medidores en las viviendas de los suscriptores.

Todo lo antes mencionado se desarrolla de manera eficiente, tanto la documentación, el recaudo de dinero y los requerimientos del nuevo suscriptor se desarrolla sin contrariedades, con respecto a la instalación del servicio para un nuevo suscriptor a veces se retrasa de los tiempos estipulados por motivos de climas y dificultad en la instalación de la red de acueducto.

Con respecto al recaudo del dinero se realiza de manera efectiva, pero se determinó una falencia recurrente, que indica que la auxiliar contable que es la encargada de recepcionar el dinero de los pagos, también le corresponden otras labores lo cual hace que la entrega del dinero se atrase, los suscriptores se molesten y hasta llegar al punto de no pagar el mes en curso. Así se plantean las siguientes variables:

6.5.1 Logística

En este proceso logístico intervienen los colaboradores y su respectivo desplazamiento, la planeación del servicio a ofrecer, cumplimiento de horarios y tareas asignadas, dando como resultado una logística débil debido a la falta de supervisión por parte de la gerencia, no se encuentran documentados los procesos de desarrollo en el ofrecimiento del servicio, las técnicas usadas son por deducción propia del empleado.

6.5.2 Productividad del servicio

El servicio de agua potable brindado en el corregimiento de Vallejuelo ha generado productividad en términos económicos a la Asociación logrando el sostenimiento básico con los pagos que hacen los beneficiarios del servicio, sin embargo, la productividad en término de una amplia cobertura en el corregimiento se ve limitado a factores propias de la administración de la Asociación, no existen indicadores de medición, estandarización de procesos entre otros que logren la verdadera productividad que el ente requiere.

6.6 EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, se presenta la matriz de la evaluación de las áreas funcionales de la Asociación ACUASALUD, en ella intervienen el proceso de gestión de la organización: comercial, financiera, operativa, de talento humano y administrativa, se asigna un peso relativo para cada área que se determina con base en la

importancia del área con respecto a la actividad comercial que desarrolla la empresa, el peso relativo debe sumar 100%. Cada área evaluada se le asigna variables que permitan la medición de los procesos que implícitamente en ella interviene, la cantidad de variables se asigna con base en criterios subjetivos de los elaboradores, a su vez cada variable cuenta con un peso ponderado que hace referencia a nivel de importancia de la variable en el área. Para posteriormente obtener una ponderación individual por área, todo esto con el fin de determinar la evaluación del área.

A continuación, se integra la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que corresponde a la ubicación de las variables que se determinaron como fortalezas y debilidades.

Tabla 6 Clasificación de las variables

CLASIFICACION VARIABLES EFI					
AREAS FUNCIONALES	PESO RELATIVO	CALIFICACION	TOTAL		
GESTION ADMINISTRATIVA					
Liderazgo en la toma de decisiones	5%	2	0,1		
Rotacion del personal	4%	1	0,04		
indicadores de medicion	7%	1	0,07		
conocimiento de la empresa	2%	2	0,04		
conocimiento de los usuarios	4%	2	0,08		
flujo de procesos	8%	1	0,08		
TOTAL	30%		0,41	4	1,2
GESTION DEL TALENTO HUMANO				1,37	0,410
Contratacion	6%	3	0,18		
Capacitacion	2%	1	0,02		
Evaluacion de desempeño	2%	1	0,02		
Salud ocupacional	2%	2	0,04		
Desvinculacion	2%	1	0,02		
TOTAL	14%		0,28	4	0,56
GESTION COMERCIAL				2,00	0,28
Participacion en el mercado	4%	3	0,12		
Canal de distribucion	5%	3	0,15		
Satisfaccion del cliente	7%	2	0,14		
Cobertura del servicio	4%	3	0,12		
Promocion y publicidad	2%	2	0,04		
TOTAL	22%		0,57	4	0,88
GESTION FINANCIERA				2,59	0,57
Flujo de caja	6%	3	0,18		
Capacidad de endeudamiento	5%	3	0,15		
Apalancamiento financiero	4%	4	0,16		
Liquidez	4%	3	0,12		
TOTAL	19%		0,61	4	0,76
GESTION OPERATIVA				3,21	0,61
Logistica	7%	3	0,21		
productividad del servicio	8%	2	0,16		
TOTAL	15%		0,37	4	0,6
TOTAL	100%		2,24	2,47	0,37

Fuente.

Elaboración propia

Conclusiones por área funcional:

Gestión administrativa: 1,37, se constituye como una debilidad mayor, ya que la asociación carece de directrices debidamente establecidas y documentadas, no posee indicadores de medición, aunque la rotación del personal no es constante esta si afecta directamente el liderazgo que el gerente ejerce, debido a que es el personal el que ejerce mando en la asociación, por lo cual el liderazgo y la toma de decisiones organizativas por parte del gerente carece de fuerza, de autonomía y de una lineamientos propios de la gestión organizativa.

Gestión del talento humano: 2,00, la ponderación final se constituye como una debilidad menor, debido a que a pesar que cuentan con personal de planta y debidamente contratados como la ley lo exigen, el área de talento humano carece de estructura en todos sus procesos tales como capacitación, compensación, salud ocupacional lo cual hace que la organización no sea estable y confiable, en los procesos que deben desarrollar los empleados en la organización.

Gestión comercial: 2,59, esto indica que la área es una fortaleza menor para la organización, dado que cuenta con un monopolio en el corregimiento lo cual ha permitido que las ventas abarquen casi el 100% del corregimiento, se evidencia que la participación en el mercado es la adecuada, los canales de distribución se ejecutan eficazmente, pero se evidencia que la cobertura de servicio acompañado de la promoción y publicidad no son suficientes para abarcar de manera íntegra todo el corregimiento por falta de una estructura definida en el área que apoyen y afiance los suscriptores de la asociación.

Gestión financiera: 3,21, esto indica que el área es una fortaleza menor, en la asociación ya que cuenta con una estructuración financiera brindada por el personal competente en la área, flujos de caja establecidos a favor del ente, una capacidad de endeudamiento y una liquidez determinada, el área está a favor de la organización por la característica de monopolio que hay en el corregimiento, se debe tener en cuenta que existen problemas en recaudos de cartera y pagos de suscriptores y que aun los flujos de dinero siguen siendo a favor del ente.

Gestión operativa: 2,47, indica ser una debilidad menor para la organización, dado que la fuerza de trabajo con la que ha contado la empresa ha dado los resultados deseados logrando tener éxito en los servicios prestados hasta el momento, el cumplimiento de los servicios ha sido cumplido con los requerimientos del suscriptor, la logística implementada ha fallado en termino de tiempos para mantenimientos y/o revisiones en las redes afectado así en algunos casos la satisfacción del cliente.

6.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La información para elaborar esta matriz se obtuvo mediante la clasificación de las fortalezas y debilidades obtenidas de la matriz de las áreas funcionales se determinó como fortalezas las ponderaciones en 3 y 4, y como debilidades las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación también provienen de la matriz anterior, se realiza la respectiva multiplicación para obtener un peso ponderado total de fortalezas y debilidades todo esto con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir que posee debilidades internas o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que los factores internos de la organización son los más acordes para la asociación Acuasalud.

Ilustración 3 Matriz de los factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES EFI			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Flujo de caja	6%	3	0,18
Contratación	6%	4	0,24
Apalancamiento financiero	4%	3	0,12
canal de distribucion	5%	3	0,15
Logistica	7%	3	0,21
Participación en el mercado	4%	3	0,12
liquidez	4%	3	0,12
Cobertura del servicio	4%	3	0,12
Capacidad de endeudamiento	5%		
Salud ocupacional	2%	3	0,06
TOTAL FORTALEZAS	47%		1,32
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Desvinculacion	2%	1	0,02
Satisfaccion del cliente	7%	2	0,14
Promocion y publicidad	2%	2	0,04
productividad del servicio	8%	2	0,16
Capacitacion	2%	1	0,02
Evaluacion de desempeño	2%	1	0,02
Liderazgo en la toma de desiciones	5%	2	0,10
Rotacion del personal	4%	2	0,08
indicadores de medicion	7%	2	0,14
conocimiento de la empresa	2%	2	0,04
conocimiento de los usuarios	4%	2	0,08
flujo de procesos	8%	1	0,08
TOTAL DEBILIDADES	53%		0,92
TOTAL GENERAL	100%		2,24

Fuente. Elaboración propia.

Conclusión matriz EFI:

La puntuación ponderada total es de 2,24, indicando que la asociación de usuarios ACUASALUD posee grandes debilidades internas, determinado que las áreas más débiles son la gestión comercial, administrativa y operativa lo que hace que las debilidades tomen gran fuerza e impacten negativamente a la organización, las fortalezas que proporcionan la gestión financiera y la comercial no son suficientes para generar el desarrollo necesario del que carece la asociación, por lo cual como resultado se tiene una evaluación de factores internos como debilidad menor.

7 DIAGNOSTICO EXTERNO

7.1 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

7.1.1 Análisis competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para la configuración de las matrices del micro entorno que se presenta a continuación se realiza en primera medida una descripción acerca de la variables de cada fuerza (rivalidad, proveedores, clientes, sustitutos, ingresos potenciales), y se explica brevemente la incidencia de las mismas, al realizar el paso anterior esta información se ingresa en la matriz y se plasman las variables analizadas para cada fuerza, se realiza un ponderación individual para cada variable la cual al totalizarla debe sumar 100%. Se asigna la importancia de la variable en la empresa que va desde (1) a (4), donde (1) es una debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, posteriormente se multiplica (ponderación x calificación) y arroja una total individual por variable y un total de la matriz, si el total resulta ser menor que (2,5) esto indica que la fuerza es trascendental en la organización, pero si por el contrario es superior a (2,5) quiere decir, la fuerza no tiene tanta incidencia directa en la Asociación de usuarios ACUASALUD.

7.1.1.1 Rivalidad entre organizaciones competidoras

El servicio de acueducto y alcantarillado en el corregimiento de Vallejuelo es un monopolio sin embargo, cuenta con competidores fuertes desde el punto vista regional, y en ese ACUAVALLE S.A, es la principal entidad prestadora de servicio de agua en el Norte del Valle del Cauca y es allí donde se evaluaron variables tales como crecimiento del servicio, diferenciación, barreras de salida, número de competidores, concentración, esto con el fin de establecer el estado de la rivalidad en Vallejuelo.

Cabe destacar, que en materia de prestación de servicios públicos básicos y dada las características del mismo en la región, cualquier empresa prestadora de servicios puede considerarse un competidor, en la medida, que muchas cuentan con la trayectoria para asumir la operación del servicio en el corregimiento, aun respetando el concepto de asociación de usuarios, pues desde la regulación, cuando no se cuenta con las capacidades para operar, entran a jugar en este marco los operadores especializados, en los cuáles la superintendencia de servicios públicos domiciliarios tiene la potestad de hacerlo.

Tabla 7 MATRIZ DE LA RIVALIDAD DE ORGANIZACIONES COMPETIDORAS

RIVALIDAD DE ORGANIZACIONES COMPETIDORAS	PART. %	VALOR	TOTAL
CRECIMIENTO DEL SERVICIO	25%	3	0,75
DIFERENCIACIÓN	15%	3	0,45
BARRERAS DE SALIDA	20%	4	0,8
NUMERO DE COMPETIDORES	25%	2	0,5
CONCENTRACIÓN	15%	2	0,3
TOTAL	100%		2,8

Fuente: elaboración propia

La intensidad de la rivalidad es media con respecto de otras entidades que presenten el servicio de agua en el Corregimiento debido a que no existen con una ponderación final de 2,8 indicando que no tienen incidencia importante en la prestación del servicio de agua por parte de ACUASALUD.

7.1.1.2 Poder negociador de los proveedores

El nivel de importancia que los proveedores tienen en un corregimiento como Vallejuelo y que estos provean los insumos necesarios para el funcionamiento de ACUASALUD, actualmente cuenta con los siguientes proveedores:

Tabla 8 PROVEEDORES DE ACUSALUD

PROVEEDORES FRECUENTES	PROVEEDORES OCASIONALES
Distribuidora aseos luz: Cloro 2 canecas mensuales	Homecenter en armenia: accesorios Larce pendones y afiches: Publicidad
Ferretería de Tuluá	Papelería zarzal
Ferretería la nueva en zarzal	Proveedor ocasional donde se, compran de tirillas para toma de muestra de agua, esta compra se realiza anual en Barraquilla.

Fuente: elaboración propia.

Al realizar el diagnóstico previo se determinó como variable la concentración de proveedores esto determina niveles de precios que los proveedores manejen.

Volumen de compra para los proveedores indica la prioridad que los proveedores les den a sus clientes. Cooperación que el proveedor tenga con las empresas del sector indica la manera en la que operan y las posibles alianzas estrategias que puedan crear. La integración hacia adelante que el proveedor pueda realizar indica para la asociación si el proveedor representa una amenaza dado a que se podría convertir en competencia directa.

Tabla 9 MATRIZ DEL PODER NEGOCIAR DE PROVEEDORES

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	PART. %	VALOR	TOTAL
CONCENTRACIÓN DE LOS PROVEEDORES	33%	4	1,32
IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR	28%	3	0,84
COOPERACIÓN CON EL PROVEEDOR	39%	2	0,78
TOTAL	100%		2,94

Fuente: elaboración propia

La intensidad es baja para la variables del poder negociador de los proveedores, debido a que las empresas que proveen los insumos como tuberías, herramientas de trabajo u otros elementos indispensables para el funcionamiento de la asociación son varias en la zona lo cual indica que su poder negociador no tenga mayor impacto.

7.1.1.3 Poder negociador de los usuarios

Tabla 10 MATRIZ DEL PODER NEGOCIADOR DE LOS USUARIOS

PODER NEGOCIADOR DE LOS USUARIOS	PART %	VALOR	TOTAL
CONCENTRACIÓN DE LOS CLIENTES	25%	2	0,5
IMPORTANCIA DEL SERVICIO PARA EL CLIENTE	12%	2	0,24
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	20%	1	0,2
LAS VENTAS SE CONCENTRAN EN POCOS CLIENTES	21%	2	0,42
NIVEL DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE	22%	1	0,22
TOTAL	100%		1,58

Fuente: elaboración propia

La intensidad de las variables del poder negociador de los usuarios es alta, esto se debe a que los usuarios tienen el manejo de la asamblea general y hacen parte en gran medida de la toma de decisiones de la Asociación.

7.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En el corregimiento de Vallejuelo en el momento carece de otros entes que presenten el servicio de agua potable y alcantarillado en la zona, desde este punto vista se toma como referencia en servicios sustitutos aquellos habitantes del Corregimiento que tienen suministro de agua de manera artesanal mediante pozos sépticos, es allí donde evaluara variables tales como crecimiento del servicio, diferenciación, barreras de salida, número de competidores, concentración, esto con el fin de establecer el estado de la rivalidad en Vallejuelo.

Tabla 11 MATRIZ DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PART. %	VALOR	TOTAL
DISPONIBILIDAD	25%	2	0,5
PRECIO DE LOS SUSTITUTOS	30%	3	0,9
MEJORAS EN EL SERVICIO	20%	2	0,4
RENDIMIENTO DEL SUSTITUTO	25%	3	0,75
TOTAL	100%		2,55

Fuente: elaboración propia

La intensidad de los sustitutos es baja con respecto de otras entidades que presenten el servicio de agua en el Corregimiento debido a que no existen con una ponderación final de 2,55 indicando que los pozos sépticos no tienen incidencia importante en la prestación del servicio de agua por parte de ACUASALUD.

7.1.2 Potenciales ingresos de nuevos competidores

Los potenciales ingresos de competidores a Vallejuelo se limita al monopolio del agua potable que maneja ACUAVALLE que tiene casi el 100% del suministro de agua en la zona, el ingreso de este ente es alto ya que cuenta con toda la infraestructura y el musculo financiero para realizarlo además de falencias de ACUASALUD y la amenaza de ser intervenida, desde este punto de vista se evaluaron variables tales como lealtad de la marca, requerimiento de capital, barreras para el ingreso, curva de experiencia y aprendizaje. Donde se debe mencionar que ante lo posibilidad de ser intervenida no perdería su razón social de Asociación, solo sería controlada por otra organización.

Tabla 12 matriz de potenciales ingresos de competidores

POTENCIALES INGRESOS DE COMPETIDORES	PART. %	VALOR	TOTAL
LEALTAD DE LA MARCA	15%	1	0,15
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	35%	3	1,05
BARRERAS PARA EL INGRESO	25%	1	0,25
CURVA DE EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE	25%	2	0,5
TOTAL	100%		1,95

Fuente: elaboración propia

La ponderación final de la matriz indica con un 1,95 que los potenciales ingreso de competidores en Vallejuelo es alta debido a la capacidad organizativa que posee su principal ingreso potencial que es ACUAVALLE, se entiende que las barreras para que este ingreso no son altas esto se constituye como una amenaza significativa.

Análisis consolidado del micro entorno.

Tabla 13 Matriz consolidada de las cinco fuerzas

CONSOLIDADO FUERZAS DE PORTER	PART. %	VALOR	TOTAL
RIVALIDAD ENTRE ORGANIZACIONES COMPETIDORAS	10%	3	0,3
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	5%	2	0,1
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	20%	3	0,6
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	35%	2	0,7
INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	30%	3	0,9
TOTAL	100%		2,6

Fuente: elaboración propia

En conclusión, con ésta matriz consolidada y su ponderación se puede decir que las fuerzas del micro entorno son trascendentes para el sector donde se desarrolla la Asociación de usuarios ACUASALUD, la incidencia es directa debido a la condición en la que compite la empresa, por lo cual las fuerzas y sus variables son indispensables, y desempeñan un factor determinante como amenazas para las organización.

7.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El diagnóstico del macro entorno del sector permite la evaluación de los factores indirectos de la Asociación, con el fin de evidenciar las variables favorables que logran disminuir el impacto de las variables negativas, además de establecer como estos factores económicos, políticos, demográficos, entre otros, influyen en la determinación de un horizonte para ACUASALUD, de esta manera se realiza una descripción del macro entorno en los aspectos relevantes para la organización

y se elabora la matriz de análisis externo con la información recolectada con el objetivo de obtener la posición y el grado de influencia de cada variable.

7.2.1 Entorno Económico

La economía Colombiana ha pasado por varios cambios los últimos, siendo lo corrido del presente año analizado por diversas entidades, obteniendo a través del Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), del segundo mes del presente año, en su serie original, es decir, cuando no se elimina el efecto generado por los días festivos) se ubicó en 141,9, lo que representó un crecimiento de 3,5 % respecto al mes de febrero de 2015, cuando llegó a 137,2 puntos. En el mismo periodo del año anterior la variación había sido de 2,0 %. Respecto al mes inmediatamente anterior (enero de 2016), el Indicador de Seguimiento a la Economía en su serie desestacionalizada presentó un crecimiento de 0,2%. En la variación del año corrido del Indicador de Seguimiento a la Economía correspondiente a la serie desestacionalizada se ubica en 3,2%. De acuerdo con las cifras del DANE, durante el primer bimestre, a febrero de 2016, el crecimiento acumulado fue de 3,1% en la serie original, respecto a la variación acumulada del año 2015 de 2,3%. (Portafolio.co, 2016). En el Valle del cauca la no dependencia de la actividad minero-petrolera ha permitido a la economía presentar un mejor desempeño, tanto que en el tercer trimestre del 2015 creció 3,6%, superando el registro nacional de 3,2% en igual periodo. (El pais.com.co, 2016).

7.2.1.1 PIB en cuarto trimestre creció un 3,3 %

Para el cuarto trimestre del año pasado, la economía se expandió 3,3 por ciento impulsada por sectores como agro (4,8 por ciento), construcción (4,3 por ciento) y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (4,2 por ciento). Sin embargo, el renglón minero-energético se contrajo 1,4 por ciento. “Al comparar con el trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 0,6 por ciento”, indicó el Dane. (Portafolio.co, 2016). En cuanto al Valle del Cauca La construcción también contribuyó a impulsar el PIB al avanzar 4,8% en el trimestre, luego de presenciar variaciones negativas por cinco trimestres consecutivos ante la insuficiente disponibilidad de terrenos para planes habitacionales, específicamente en la zona sur de Cali. (El pais.com.co, 2016).

Ilustración 4 PIB por ramas de actividad (2014-2016)



Fuente. DANE, Cuentas Nacionales.

7.2.1.2 Consumo per cápita (por persona o familia)

Teresa Kersting, economista de FocusEconomics, también señala que el PIB per cápita de Colombia ha aumentado al pasar de US\$5.209 en 2009 a US\$7.975 en 2014 (este año se espera que baje un poco por la devaluación). (Kersting, 2015). Dentro del total del Proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2016, el departamento de Valle del Cauca cuenta con recursos por \$2.632.418 millones. Estos recursos se concentran en los sectores de Inclusión Social Y Reconciliación, Transporte, Hacienda, Trabajo y Salud Y Protección Social, siendo un indicador que evidencia el mejoramiento de la región es el gasto per cápita que en 2013 en Cali fue uno de los más altos del país con \$19.851.992, mientras que Bogotá tuvo \$12.834.087 y Cartagena \$15.211.003. (El Pais.com.co, 2014).

7.2.1.3 Índice de precios al consumidor (IPC)

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en abril de 2016 ha sido del 7,9% , 1 décima inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 4,1%. Hay que destacar la subida del 1,3% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 12,6%, que contrasta con el descenso de los precios de Vivienda del -0,1% , y una variación interanual del 5,9%. (Datosmacro, 2016).

Ilustración 5 Índice de precios al consumidor

IPC Colombia Abril 2016						
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual	
IPC General [+]	7,9%		4,1%		0,5%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	12,6%		7,1%		1,3%	
Vestido y calzado [+]	4,3%		1,9%		0,4%	
Vivienda [+]	5,9%		2,1%		-0,1%	
Medicina [+]	6,9%		4,7%		0,8%	
Transporte [+]	5,7%		2,3%		0,5%	
Comunicaciones [+]	4,0%		2,6%		0,0%	
Ocio y Cultura [+]	6,4%		1,3%		0,2%	
Enseñanza [+]	6,4%		5,7%		0,0%	
Otros bienes y servicios [+]	8,9%		4,0%		0,8%	
< IPC 2016-03						

Fuente. Datos Macro

7.2.1.4 Tasa de cambio

La moneda colombiana se encuentra en medio de un ajuste a una nueva realidad en la que los términos de intercambio y los flujos externos volverán a los niveles observados antes del boom de las materias primas. Esto, sumado al mercado desbalance externo del país, sugiere una debilidad del peso que ocurrirá en medio de un mercado altamente volátil. Se espera que a finales de 2016 el USDCOP se sitúe en un rango entre \$3.050 y \$3.700, con un escenario central de \$3.400.

7.2.1.5 Crecimiento económico

El 2015 fue un año muy complejo para la economía colombiana, aunque regiones como el Valle del Cauca, que no son petroleras, salieron bien libradas, ya que sectores como la construcción, la industria, el comercio y el turismo sacaron la cara por el departamento. En consonancia con el ritmo económico de la región, en Cali se generaron 23.000 empleos en el último año con corte en el trimestre septiembre-noviembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014; registro superior al de Barranquilla (29.000): Medellín (10.000), Bucaramanga (-8.000) y Bogotá (-15.000). Según el Dane, el PIB de Colombia creció 3,2% de enero a septiembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014, mientras la economía del Valle del Cauca, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, creció 3,6% en el mismo periodo, destacó Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, CCC. (El Pais.com.co, 2016).

7.2.1.6 Inflación

El alza muestra previsión para este año, de 4% a 4,4%, con un rango entre 3,7% y 5,4%. Durante el primer semestre las variaciones anuales de los precios se mantendrían cerca del 7%, debido a las presiones provenientes del fenómeno de El Niño, el traspaso de la depreciación cambiaria y la activación de mecanismos de indexación. Sin embargo, se prevé que en el segundo semestre la inflación presente una tendencia de moderación, debido a una eventual normalización de las condiciones climáticas y a las menores presiones de precios provenientes de una economía creciendo por debajo de su potencial. A pesar de ello, se estima que la convergencia de la inflación al rango meta del Banco de la República solo ocurrirá en 2017.

7.2.2 Sector servicios publicos

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), si bien en noviembre el grupo de gastos en diversión fue el segundo con más aumento detrás de los alimentos, estos últimos y los servicios públicos, que hacen parte del grupo de gasto de vivienda, son los que más presión han ejercido sobre el costo de vida. En el grupo de la vivienda, el que más pesa en la inflación (30,1 por ciento), el rubro de gas y servicios públicos en el Valle del Cauca fue el que más subió en noviembre, con un incremento del 2,03 por ciento, para un repunte en lo corrido del año del 8,46 por ciento, es decir, 2,35 puntos porcentuales por encima de la inflación acumulada hasta noviembre. Mientras el gasto en vivienda (arriendo o cuota mensual de los créditos) tuvo una variación del 0,2 por ciento en el mes y una acumulada del 3,6 por ciento, este año el subgrupo de gasto que más ha repuntado es del de los aparatos domésticos, con una variación del 12,66 por ciento. Según las estadísticas del Dane, de los 34 subgrupos de gasto que

componen el IPC, 13 registraron, entre enero y noviembre, aumentos superiores a la inflación acumulada del 6,11 por ciento. (EL TIEMPO, 2015).

En el caso del agua, la regulación indica que cuando hay una inflación acumulada mes a mes que supera el 3 % (desde el último reajuste de tarifas) se debe subir el costo del metro cúbico de agua. El último ajuste se hizo en febrero pasado y antes se aplicó un alza en noviembre del 2015 (o sea, un período de tres meses entre cada alza). Se prevé que en el segundo semestre volverá a subir nuevamente el metro cúbico. Daniel Posada, gerente de Acueducto y Alcantarillado de Emcali, indicó que en la medida en que la inflación del país esté alta, serán más cortos los períodos de tiempo para ajustar el cobro de este servicio. (EL PAIS, 2015)

7.3 ENTORNO POLÍTICO

Se menciona aspectos del balance económico del país además de las exigencias o acuerdos políticos, normas o regulaciones colombianas que afecten al sector servicios en el que incurre ACUASALUD, además de normativa general del país que debe tenerse en cuenta para la efectividad de las operaciones de la organización. Resaltando que aunque el 2015 no fue un año terrible para la economía colombiana, todas las alertas se encendieron, ya que los ingresos petroleros se fueron al piso, la inflación volvió a trepar y el dólar se convirtió en un elemento de carestía y preocupación para ciudadanos y empresarios. Por ello, el 2016 no será un año fácil de sortear, aunque habrá nuevas oportunidades para el sector exportador, los negocios locales y la inversión si se cristaliza finalmente el proceso de paz con la guerrilla. Preocupan el desplome de la renta petrolera y el bajón exportador a pesar de que la tasa de cambio es favorable para las empresas que tienen mercados en el exterior. Pese a esos nubarrones, el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, afirma que “Colombia se ubicará entre las cuatro economías latinas que más crecen, y también entre las de mayor proyección internacional” en el 2016. Aun así los riesgos son varios sobre todo por el aumento del índice de precios al consumidor y que la tasa de desempleo, que está hoy en 9%, vuelva a aumentar por culpa de la pérdida de velocidad en el desempeño económico.

7.3.1 Subsidiado y contribuciones en el sector servicios

A partir del 1 de enero del 2013, los estratos 1, 2, y 3 contará con nuevos subsidios en las tarifas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo. Así lo informó la Alcaldía de Cali a través de un comunicado, donde señaló que la asignación de subsidios será posible gracias a que el proyecto fue aprobado por parte del Concejo Municipal. En ese sentido, según la Administración Municipal, el estrato 1 tendrá un subsidio a su consumo

correspondiente a un 68 por ciento. Es decir, si este es de 100 mil pesos, el cliente solo debe pagar 32 mil. Entretanto, la Alcaldía indicó que el estrato 2 será apoyado con el 31 por ciento, mientras que el estrato 3 recibirá un beneficio del 1 por ciento. Además de los subsidios, el proyecto aprobado por el Concejo de Cali estableció los porcentajes de contribución que les corresponden a los estratos 5 y 6, así como a los sectores comercial e industrial. Según la Alcaldía, el estrato 5 tendrá una contribución del 51 por ciento y el 6 del 61 por ciento, en tanto que los sectores comercial e industrial deberán aportar un 52 y 32 por ciento, respectivamente. Donde se aclara que los subsidios solo se otorgan a los estratos 1, 2, y 3, según lo establece la Ley 142 de 1994, que a su vez determina que el estrato 4 no contribuye y tampoco recibe subsidio, por lo que el consumo que tengan los clientes en acueducto, alcantarillado y aseo, será el que deban cancelar. Finalmente, la Alcaldía afirmó que los subsidios aprobados por el Concejo serán aplicados durante todo el 2013 y que, para ello, el Municipio tiene aforado una suma de 13.533 millones de pesos. (El Pais.com.co, 2013).

7.3.1.1 Impuestos

En cuanto a los impuestos en Colombia en el presente año obtuvieron un aumento bastante considerable. En este sentido, la Comisión recomienda eliminar el impuesto Cree y su sobretasa, el impuesto de renta y complementarios y el del patrimonio (riqueza) y crear un solo tributo para empresas. Al sumar el impuesto sobre la renta (25%), con el Cree (9%) y la sobretasa al Crecer, la tasa nominal impositiva será del 39% en 2015 y de 43% en 2018. Y si a lo anterior se le agregan los otros tributos de orden nacional y territorial, la tasa efectiva de tributación podría estar por encima del 60%. De esta manera en zarzal y los corregimientos se manejan los siguientes tributos determinados por el honorable concejo municipal.

- 1) Impuesto predial unificado (I. P U.).
- 2) Sobretasa Ambiental (C. V. C.).
- 3) Impuesto de Circulación y tránsito.
- 4) Impuesto de industria y comercio.
- 5) Impuesto de avisos y tableros.
- 6) Impuesto de Publicidad Exterior Visual.
- 7) Impuesto de espectáculos públicos.
- 8) Impuesto de degüello de Ganado Menor.
- 9) Impuesto a Juegos de Suerte y azar (Rifas Locales Ley 643/2001)
- 10) Impuesto de Delineación urbana y ocupación de vías.
- 11) Estampilla pro cultura
- 12) Sobretasa a la Gasolina.
- 13) Contribución sobre contratos de obras.
- 14) Impuesto al alumbrado público.
- 15) Sobretasa Bomberil.
- 16) Impuesto de transporte por oleoductos y gasoductos.

- 17) Impuesto de extracción de arena, cascajo y piedra.
- 18) Otros ingresos tributarios
- 19) Desarrollo Económico y Plusvalía.
- 20) Servicios de Transito.
- 21) Rentas Contractuales y Ocasionales.
- 22) Imposición de Multas y Sanciones.
- 23) Transferencias y participaciones Nacionales y Departamentales
- 24) Otras tasas. (Alcaldía Municipal de Zarzal Valle del Cauca, 2015-2016)

IVA subiría del 16 al 19 %

Los productos como frutas, hortalizas, medicinas libros y cuadernos, leche y queso fresco, maíz, arroz, huevos, pescado, camarones, carne, entre otros, mantendrán su tarifa del 5 % de IVA. Entre tanto, pasarán a tener una tarifa de 10 por ciento los computadores personales, dispositivos móviles, boletas de eventos, gas natural, biodiesel, etanol, transporte de carga y el internet en los estratos 1, 2 y 3, entre otros. El porcentaje de deducción del IVA del impuesto de renta de las empresas se encuentra en el 50 %.

7.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

7.4.1 Crecimiento poblacional

La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429. **(POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES, 2005-2020)**. Donde en el Valle del Cauca cuenta con un crecimiento poblacional de 9,69% en 2015-2020.

7.4.1.1 Situación laboral

Los resultados registrados en los primeros meses del año muestran que la situación del mercado laboral en Colombia mejora pero no alienta. Si bien en febrero de 2015 por fin la tasa de desempleo se situó en un dígito (9,8 %), el informe presentado por el DANE también deja notar que en nueve años esa tasa ha descendido en apenas 4 puntos porcentuales, comparando el trimestre diciembre–febrero de 2006 con el de 2015, y en el último año cae 0,6 %. **(Portafolio.co, 2015)**.

7.4.1.2 Desempleo

El empleo formal creció 2,2 %, mientras que los trabajadores por cuenta propia subieron 2,7%. Para Perfetti, la cifra de las personas que son autónomas para el empleo, es diferente en el comportamiento de las 13 ciudades y áreas metropolitanas, ya que la cifra disminuye. De acuerdo a las cifras, en las principales ciudades, el personal asalariado aumento 1,3%, mientras que los trabajadores por cuenta propia bajaron 1%. (El Universo.com.co, 2016). En el

Valle del Cauca la tasa es de 0,11% ha bajado un 0,7% siendo alentador para el departamento en el 2015-2016.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Colombia ha logrado obtener 4,30 puntos, el mejor registro de la historia en el país. La clave de este propósito está en la generación de ciencia, tecnología e innovación, trípode de sectores que se alimenta de recursos. De acuerdo con el BM, Estados Unidos invierte 2,79% de su PIB en investigación más desarrollo (I+D). En Colombia se llegó a 0,19% en 2014, según el Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT) y el DANE. Por su parte, en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), los gastos ascendieron a 0,46%. El subcontinente duplica a Colombia en este rubro con 1,15% del PIB, según la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (Ricyt) y las dos mayores economías de la región también lo superan: Brasil (1,74%) y México (0,73%). (Dinero.com, 2016).

7.4.1.3 Desarrollo de las tics

El desarrollo de las tics en el país tiene un panorama donde el gobierno nacional se impuso el reto de duplicar su inversión en ACTI para promover el desarrollo tecnológico del país, responder a las necesidades de su aparato productivo y contribuir a mejorar los indicadores sociales. El objetivo es pasar de 0,5% de hoy a 1% del PIB en 2018. Esto significa aumentar el flujo de recursos a \$8,8 billones. (Dinero.com, 2016).

7.4.1.4 Infraestructura

De acuerdo con la OCyT, la inversión nacional en ACTI en 2014 ascendió a \$3,39 billones, y entre 2004-2014 fue de \$29,92 billones. En esta década, las empresas lideraron en participación con 33,55%. Luego se ubicaron las instituciones de educación superior (26,97%), entidades del gobierno central (21,91%) y los centros de investigación (12,22%). (Dinero.com, 2016). En el año 2018, el Valle del Cauca espera tener operando un centro y una zona franca de tecnología automotriz de dimensión internacional, la primera de su tipo en Colombia, con la cual se espera reducir el atraso en investigación e innovación que enfrenta hoy el país en este importante campo industrial. El proyecto, que tendrá una inversión de \$8695 millones, se financiará con recursos de las regalías en sus primeras etapas, tras recibir el aval del Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Codetic. El complejo estará ubicado en un terreno de 72.000 metros cuadrados, donde funcionó el antiguo Hipódromo del Valle en la vía a Cali-Palmira. (El Pais.com.co, 2016).

7.5 ENTORNO AMBIENTAL

La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

7.5.1 Fenómenos climáticos

El Valle del Cauca es una región muy vulnerable al fenómeno del calentamiento global según lo plantean expertos consultados por el Diario Occidente quienes afirman que uno de los recursos más afectados es el hídrico. El gerente de Vallecaucana de Aguas Carlos Calderón manifestó que el aumento de las temperaturas ha afectado sensiblemente los páramos que son importantes fábricas de agua y puso como ejemplo el páramo de las Hermosas que se ha reducido en más de un 50%.

La afectación del recurso hídrico sería uno de los impactos del calentamiento global en el Valle afirma el gerente de ACUAVALLE Humberto Swann quien destaca que existen otros factores que podrían afectar a la región. Swann afirma que el cambio climático no se puede evitar pero sí se puede mitigar y por eso la sociedad adelanta una serie de estudios para buscar nuevas fuentes de abastecimiento de agua para los acueductos de San Pedro, La Cumbre y Zarzal. La CVC ha venido solicitando al Gobierno Nacional recursos por \$15.000 millones para consecución de carrotanques, reubicación de bocatomas, construcción de tanques de almacenamiento y adecuación de pozos profundos con el fin de hacer frente a periodos secos severos como los ocasionados por el fenómeno de El Niño. (Occidente.co, 2015)

7.5.1.1 Desarrollo Sostenible

Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas”. Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

7.5.2 Gestión ambiental en los servicios públicos

Toda las empresas, incluyendo las de servicios públicos, deben contar con políticas y formas de conservar el medio ambiente y los recursos primarios como el agua, la flora, la fauna , entre otros, en el Valle Del Cauca se encuentra diversas recursos para ser conservados, como es la cuenca de riego del distrito Rut (Roldanillo, La Unión y Toro) la cual abastece los municipios de la zona del Norte del Valle, además de las especies, el suelo, el aire, además de zonas protegidas y zonas de riesgo.

Ilustración 6 Clasificación de las variables

CLASIFICACION VARIABLES EFE					
ENTORNOS	PESO RELATIVO	CALIFICACION	TOTAL		
ECONOMICO					
PIB	5%	2	0,1		
Consumo percapita	4%	4	0,16		
Indice de precios al consumidor	5%	3	0,15		
Tasa de cambio	2%	3	0,06		
Inflacion	4%	3	0,12		
Crecimiento economico(servicio publicos)	8%	2	0,16		
TOTAL	28%		0,75	4	1,12
POLITICO				2,68	0,75
Subsidio y contribucion (servicios publicos)	9%	3	0,27		
Impuestos	11%	1	0,11		
TOTAL	20%		0,38	4	0,8
DEMOGRAFICO				1,90	0,38
Crecimiento poblacional	4%	3	0,12		
Situacion laboral	5%	3	0,15		
Desempleo	7%	2	0,14		
TOTAL	16%		0,41	4	0,64
TECNOLOGICO				2,56	0,41
Desarrollo de las TICS	6%	3	0,18		
Infraestructura	5%	2	0,1		
TOTAL	11%		0,28	4	0,44
AMBIENTAL				2,55	0,28
Desarrollo sostenible	6%	3	0,18		
Gestion ambiental en los serevicios publicos	10%	2	0,2		
Fenomenos climaticos	9%	2	0,18		
TOTAL	25%		0,56	4	1
TOTAL	100%		2,38	2,24	0,56

Fuente. Elaboración propia.

7.5.2.1 Conclusión por entorno:

Económico: 2,68, la ponderación se clasifica como una fortaleza menor, indicando que las variables analizadas se tornan favorables para la empresa ya que el consumo per cápita, el PIB y el IPC y demás variables están con tendencia a aumentar lo cual genera estabilidad en el consumo y demanda de bienes y servicios para las empresas del sector.

Político: 1,90, indica que es una debilidad menor, esto debido principalmente por los impuestos en los que se deben incurrir frecuentemente las organizaciones, y que económicamente desestabilizan y afectado en algunos casos en buen funcionamiento del ente.

Demográfico: 2,56, la calificación se categoriza como una fortaleza menor, debido a la tendencia de crecimiento poblacional de la zona en gran proporción indicando el aumento de familias constituidas en la zona y por ende carentes del servicio de agua potable en los hogares.

Tecnológico: 2,55, indica ser una fortaleza menor para la organización, se conoce que las tecnológicas juegan un papel importante para desarrollar procesos más óptimos, el desarrollo de las tics y la infraestructura tecnológica tiene tendencia a incrementar favoreciendo los intereses en gran medida las organizaciones y es allí donde una buena gestión administrativa puede favorecer los interés de la asociación implementando tecnologías de la información para optimizar los procesos.

Ambiental: 2,38, se indica como debilidad menor, principalmente por el factor clima o fenómenos climáticos que la organización no puede controlar y puede generar perjuicios a la asociación donde estos se salgan de control, tales como inundaciones o escases del líquido con el que trabaja y es el motor fundamental de ACUASALUD.

7.5.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) actual

La información para elaborar la evaluación de los factores externos EFE, se obtuvo mediante la clasificación de las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz de la clasificación de variables de los entornos; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se tiene como oportunidades las ponderaciones en 3 y 4, y como amenazas las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación de igual forma se transportaron de la tabla antes mencionada, se realiza la respectiva multiplicación para obtener un peso ponderado total de oportunidades y amenazas con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir, que posee amenazas externas fuertes o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que las oportunidades de la organización son los más acordes para el desarrollo empresarial de ACUASALUD

Ilustración 7 Matriz de los factores externos (actual)

FACTORES EXTERNOS CLAVES EFE			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
PIB	0,05	2	0,1
Consumo percapita	4%	4	0,16
Indice de precios al consumidor	5%	3	0,15
Tasa de cambio	2%	3	0,06
Inflacion	4%	3	0,12
Subsidio y contribucion (servicios publicos)	9%	3	0,27
Crecimiento poblacional	4%	3	0,12
Situacion laboral	5%	3	0,15
Desarrollo de las TICS	6%	3	0,18
Desarrollo sostenible	6%	3	0,18
TOTAL OPORTUNIDADES	50%		1,49
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Crecimiento economico(servicio publicos)	8%	2	0,16
Impuestos	11%	1	0,11
Desempleo	7%	2	0,14
Gestion ambiental en los serevicios publicos	10%	2	0,2
Fenomenos climaticos	9%	2	0,18
Infraestructura TICS	5%	2	0,1
TOTAL AMENAZAS	50%		0,89
TOTAL GENERAL	100%		2,38

Fuente. Elaboración propia.

Conclusión matriz EFE:

Los factores externos para la asociación ACUASALUD, se configura con un medio ambiente externo poco propicio a la organización, ya que la ponderación es de 2,38, esto se debe a que las debilidades son mayores con impuestos, fenómenos climáticos, y unas fortalezas (tics, recursos financieros) que no lograr cubrir las debilidades pero se puede responder eficazmente por medio de estrategias a las fuerza externas, haciendo uso eficiente de sus factores internos claves para superar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, para así lograr un óptimo desarrollo en la asociación.

De igual forma los datos proporcionados de las tablas anteriores, sirven de insumo para la elaboración de la EFE Futura, el proceso de adecuación, ejecución y evaluación en la matriz se realiza de igual manera que la EFE actual.

Recibe el nombre de EFE Futura debido a que se incorporan las proyecciones de cada variable a tres años donde se especifica si estas oportunidades y amenazas, aumentan o disminuyen, incidiendo directamente sobre el desarrollo de la actividad económica de la asociación.

Las variables analizadas con base en la información proporcionada por los entornos se determinan la proyección de las variables en la efe futura estableciendo así que las variables que tienen tendencia al aumento son el PIB, Consumo percapita, el IPC, la Inflación, el Crecimiento población, la Situación laboral, el desarrollo de las tics, el desarrollo sostenible, el crecimiento económico, los impuestos y la infraestructura tecnológica,

Y las variables con tendencia a mantenerse estable o disminuir serian la tasa de cambio, los subsidios y contribuciones, el PIB, el desempleo, la gestión ambiental, los fenómenos climáticos.

Tabla 14 EFE Futura

Ilustración 8 Evaluación de factores externos futura

FACTORES EXTERNOS CLAVES EFE				
OPORTUNIDADES	TENDENCIA	Peso	Calificación	Peso pond
PIB	AUMENTA	5%	2	0,1
Consumo percapita	AUMENTA	4%	4	0,16
Indice de precios al consumidor	AUMENTA	5%	4	0,2
Tasa de cambio	ESTABLE	2%	2	0,04
Inflacion	AUMENTA	4%	2	0,08
Subsidio y contribucion (servicios publicos)	ESTABLE	9%	2	0,18
Crecimiento poblacional	AUMENTA	4%	3	0,12
Situacion laboral	AUMENTA	5%	4	0,2
Desarrollo de las TICS	AUMENTA	6%	4	0,24
Desarrollo sostenible	AUMENTA	6%	4	0,24
TOTAL OPORTUNIDADES		50%		1,56
AMENAZAS	TENDENCIA	Peso	Calificación	Peso pond
Crecimiento economico(servicio publicos)	AUMENTA	8%	4	0,32
Impuestos	AUMENTA	11%	1	0,11
Desempleo	DISMINUYE	7%	2	0,14
Gestion ambiental en los serevicios publicos	ESTABLE	10%	2	0,2
Fenomenos climaticos	ESTABLE	9%	3	0,27
Infraestructura TICS	AUMENTA	5%	2	0,1
TOTAL AMENAZAS		50%		1,14
TOTAL GENERAL		100%		2,7

Fuente: elaboración propia

Conclusión: Analizando la evaluación de los factores externos proyectando a tres años pondera un resultado de 2,7 indicando que es una fortaleza menor, las

conjeturas analizadas indica que el PIB, el IPC y el consumo per cápita tienden a aumentar de manera tal que afecta la organizaciones positivamente en los próximos años dado a que son variables que juegan a favor de ACUSALUD el consumo desmedido que puedan realizar las personas, generando una posible inflación, afectando a todos los sectores, y quedando en espera a que el gobierno decrete las normatividades más adecuadas para la regulación de las variables mencionadas que serían las variables que afecten negativamente al ente.

8 IDENTIFICACION LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS QUE SE EJECUTARAN EN EL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ACUASALUD.

A continuación se presenta el desarrollo del tercer objetivo del presente proyecto mediante las diferentes técnicas para la formulación de estrategias las cuales pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, las herramientas que presenta este modelo propuesto por Frei David los cuales son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias (David, 2013).

A continuación se presenta la primera etapa del modelo:

- 8.1 **Etapas de insumos:** la etapa se conforma por las matrices de la evaluación de factores internos y evaluación de factores externos los cuales se abordaron en el capítulo anterior, por lo cual se presenta la matriz del perfil competitivo que es la última matriz a desarrollar en la presente etapa.

Ilustración 9 Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	ASOCIACION DE USUARIOS ACUSALUD			ACUAVALLE		SUMINISTROS ARTESANAL	
	PESO RELATIVO	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON
Disponibilidad De Capital	25%	3	0,75	4	1	1	0,25
Talento humano competente	20%	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Infraestructura	25%	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Creación de Alianzas estratégicas	13%	1	0,13	3	0,39	1	0,13
Área de investigación, innovación y desarrollo	17%	2	0,34	3	0,51	1	0,17
TOTAL	100%		2,37		3,25		1

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se puede afirmar que a nivel competitivo la asociación de usuarios ACUASALUD se encuentra en una posición distante al de su competencia con una ponderación de 2,37, con respecto a uno de los líderes en posicionamiento a nivel sectorial como lo es ACUAVALLE, presentando una ponderación este ultimo de 3,25, lo cual indica un valor por encima la media, debido a que los factores claves de éxitos en el sector servicios son aplicables y desarrollados en ACUAVALLE, dejando en evidencia las falencias de la asociación.

- 8.2 **Etapas de adecuación:** esta etapa se conforma por las matrices DOFA, PEYEA, BCG, IE y la de estrategia principal, en ella se determinaran las diferentes estrategias que la asociación debe tener en cuenta por encontrar su rumbo administrativo.

8.2.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

El marco de cuatro cuadrantes que posee la Peyea indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la asociación. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiente son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y.

Las estrategias recomendadas por cuadrantes son:

Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables

b. Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica

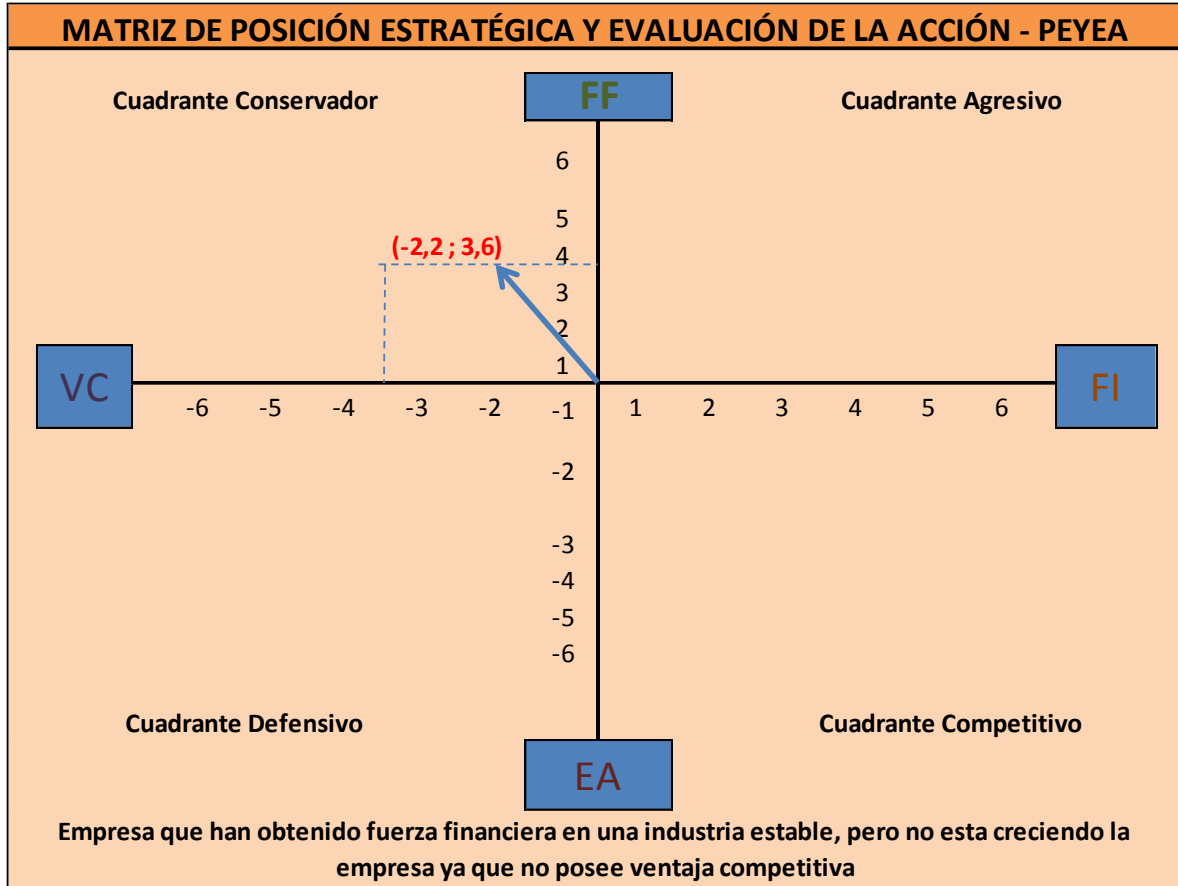
c. Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica

d. Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y las empresas conjuntas ponderado total de la organización.

Ilustración 10 Matriz peyea

MATRIZ PEYEA		
1. FUERZA FINANCIERA -FF(+) Y1	CALIFICACION	VALORES
FLUJO DE CAJA	4	
CAPITAL DE TRABAJO	5	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	3	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	4	
LIQUIDEZ	3	
TOTAL PUNTUACION	19	
PROMEDIO	3,8	
2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EA(-) Y2	CALIFICACION	
IPC	-1	4.5%
TASA DE INFLACIÓN	-1	3.33%
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-2	
BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO	-3	
ESCALA DE PRECIOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS	-2	
PRESION COMPETITIVA	-2	
TOTAL PUNTUACION	-11	
PROMEDIO	-1,8	
3. VENTAJA COMPETITIVA - VC (-) X1	CALIFICACION	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-7	
CALIDAD DEL SERVICIO	-5	
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-6	
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-4	
DESARROLLO DE MERCADO	-7	
TOTAL PUNTUACION	-29	
PROMEDIO	-5,8	
4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI (+) X2	CALIFICACION	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	3	
GRADO DE APALANCAMIENTO	2	
ESTABILIDAD FINANCIERA	1	
FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	2	
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	1	
POTENCIAL DE UTILIDADES	3	
TOTAL PUNTUACION	12	
PROMEDIO	2,0	

Fuente: elaboración propia



RESUMEN FUERZAS	
FUERZA FINANCIERA	5,4
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-1,8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	-4,2
VENTAJA COMPETITIVA	2,0

COORDERNADAS	
X	-2,2
Y	3,6

ACUSALUD está ubicada en el cuadrante II de la matriz Peyea, las coordenadas con las que se ubicaron fue en el eje X = -2,2 sumando las ponderaciones la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva, la baja calificación obtenida con signo negativo se debe en primera instancia a que la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta es nula, no posee métodos de innovación eficaces con los que pueda competir en la fuerza que la industria ofrece desembocando así es una inestabilidad financiera, no existe potencial de crecimiento y algo recurrente en la organización es la poca participación en el mercado. El eje Y se obtuvo una

ponderación de 3,6 resultados de la suma de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables pero no son suficientes para lograr que la organización se posicione en un mejor cuadrante en la matriz ya que financieramente carece de una estructura definida con la cual pueda hacer uso de los que el medio ambiente ofrece como infraestructura tecnológica, logrando una presión competitiva para la asociación. La ubicación en el cuadrante indica que a la organización le pertenecen estrategias conservadoras, donde es recomendable implementar penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada.

8.2.2 Matriz interna y externa

La elaboración de la matriz IE se determina con base en las ponderaciones finales obtenidas de la evaluación de los factores internos y la obtenida de la evaluación de los factores externos (futura) la escala de calificación de la EFI dentro de la IE es : (3 a 4) sólido, (2 a 2,99) promedio y (1 a 1,99) débil. La escala de calificación de la EFE futura dentro de la IE es: (3 a 4) alto, (2 a 2,99) medio y (1 a 1,99) bajo. La matriz IE consta de 9 cuadrantes y la ubicación de la empresa dentro de alguno de los 9 cuadrantes se determina mediante el hallazgo de las coordenadas que proporcionan los resultados finales de la EFI-EFE futura.

Ilustración 11 Matriz interna y externa

MATRIZ IE (INTERNA - EXTERNA)				
		TOTALES EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
TOTALES EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V (2.4 -2.7)	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: elaboración propia

Se relaciona la ponderación final de la matriz EFI y la matriz EFE futura, e indica que la empresa se encuentra en el cuadrante V perteneciendo a conservar y mantener, con la ponderación (2,4-2,7). La ubicación en el cuadrante mencionado se debe a que las fortalezas y debilidades son las adecuadas y favorables a la organización lo que se contrarresta lo obtenido en la matriz EFE futura unas amenazas fuertes que afectan directamente a la organización. Para superar la incómoda posición en la que se ubicó la empresa en la matriz IE se recomienda implementar estrategias como penetración de mercados y desarrollo de productos.

8.2.3 Matriz de la estrategia principal

A continuación se presenta la formulación de la matriz de la gran estrategia, con base en la información financiera de ACUASALUD y de su principal competidor se determina las ventas en el sector entre el año 2014 y 2015 donde se determina el crecimiento en sector mediante la división del (año 2015 / año 2014) -1). De igual manera se halla el crecimiento en el sector para competencia. La ubicación de la empresa en algún cuadrante de la matriz se halla ubicando la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado es la ponderación final del crecimiento del sector de todas las empresas que se ubican en el sector. La matriz indica cómo está la empresa ubicada en el crecimiento en el mercado y la posición competitiva.

Las posibles estrategias a implementar serian:

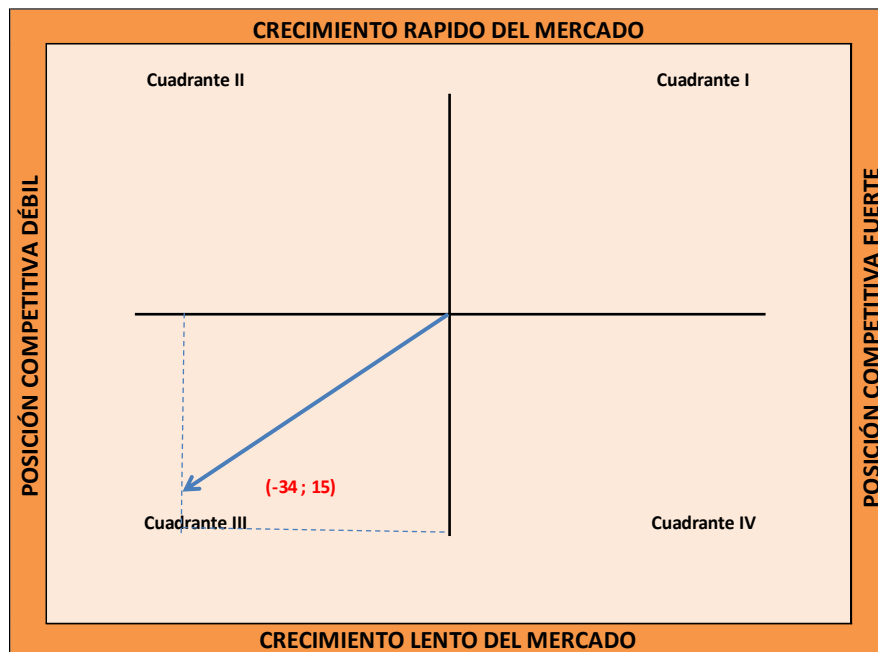
- **Atrincheramiento:** Mediante esta estrategia, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado.
- **Desinversión:** Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables.
- **Liquidación:** La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.
- **Diversificación concéntrica:** es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Estas estrategias son esenciales para la toma de decisiones en una empresa, son útiles para que los interesados de alto rango de una empresa le agreguen valor a esta, permitiendo a través de ellas identificar los mercados a los que se va a servir y las líneas de servicio que se va a ofrecer.

Ilustración 12 Matriz de estrategia principal

VENTAS DEL SECTOR SERVICIOS EN MILLONES DE PESOS			
EMPRESAS	2014	2015	CRECIMIENTO
ACUSALUD	\$122.223.000	\$80.708.316	-34%
ACUAVALLE	\$ 69.670.416	\$73.113.275	5%
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR	\$ 95.946.708	\$76.910.796	-15%

PORCENTAJE	
POSICION COMPETITIVA	-34%
CRECIMIENTO DEL MERCADO	-15%



Fuente. Elaboración propia.

La matriz de la estrategia principal resumen como la asociación ACUSALUD se encuentra con respecto de su competencia en áreas como el crecimiento en el mercado, posición competitiva, los análisis desprendidos de los informes financieros de ACUVALLE Y ACUASALUD, indicaron que la asociación se ubica en el cuadrante III con una posición competitiva en el eje X de -34, debido a la falta de fuerza en el mercado que posee contrastándose con un crecimiento en el mercado de 15%, debido a que la industrial con la que compete la ASOCIACION es monopolizada por Acuavalle durante años con experiencia y con amplio recorrido en el área de servicios. Las estrategias que se recomienda para que la organización supere la posición hallada en la matriz es reducción de gastos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, enajenación o liquidación.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza la matriz cuantitativa, la cual consta de las siguientes etapas:

Etapas de decisión: en esta etapa se integra la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica, la cual recopila las estrategias halladas en las etapas

anteriores con el fin de establecer la estrategia macro del plan de acción y a su vez estrategias de apoyo.

Ilustración 13 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

		MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PCPE							
		DESARROLLO DE PRODUCTO		DIVERSIFICACION RELACIONADA		REDUCCION DE GASTOS		PENETRACION DE MERCADO	
FACTOR CLAVE	POND	PA	CA	PA	CA			PA	CA
OPORTUNIDADES									
PIB	5%	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Consumo percapita	4%	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Indice de precios al consumidor	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Tasa de cambio	2%	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Inflacion	4%	-		-		-		-	
Subsidio y contribucion (servicios publicos)	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Crecimiento poblacional	4%					-2	-0,08		
Situacion laboral	5%					3	0,15		
Desarrollo de las TICS	6%						0		
Desarrollo sostenible	6%	2	0,12	3	0,18		0	2	0,12
AMENAZAS									
Crecimiento economico(servicio publicos)	8%	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Impuestos	11%	3	0,33	2	0,22	1	0,11	3	0,33
Desempleo	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Gestion ambiental en los serevicios publicos	10%	-		-		3	0,3	-	
Fenomenos climaticos	9%					4	0,36		
Infraestructura TICS	5%	-		-		2	0,1	-	
SUB TOTAL	1		1,33		1,24		1,81		1,42
FORTALEZAS									
	Peso								
Flujo de caja	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Contratación	6%	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Apalancamiento financiero	4%	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
canal de distribucion	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Logistica	7%	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Participación en el mercado	4%	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
liquidez	4%	3	0,12	3	0,12		0	3	0,12
Cobertura del servicio	4%	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Capacidad de endeudamiento	5%					2	0,1		
Salud ocupacional	2%	-		-		3	0,06	-	
DEBILIDADES									
Desvinculacion	2%	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Satisfaccion del cliente	7%	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21
Promocion y publicidad	2%	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06
productividad del servicio	8%	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Capacitacion	2%	-		-		3	0,06	-	
Evaluacion de desempeño	2%	3	0,06	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Liderazgo en la toma de desiciones	5%	-		-		3	0,15	-	
Rotacion del personal	4%	-		-		1	0,04	-	
indicadores de medicion	7%	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
conocimiento de la empresa	2%	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
conocimiento de los usuarios	4%	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08
flujo de procesos	8%	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24
SUB TOTAL	1		2,15		1,92		1,9		2,13
TOTAL GENERAL	2		3,48		3,16		3,71		3,55

Fuente. Elaboración propia.

Para desarrollar la matriz que se presenta a continuación se aplicaron los factores claves obtenidos de las variables de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron de las matrices anteriores, los pesos ponderados son los mismos con los que se calificaron anteriormente. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica se opera multiplicando la ponderación de la variable por un peso relativo asignado que va desde (1) a (4) donde (1) no atractivo, (2) algo atractivo, (3) razonablemente atractivo y (4) altamente atractivo, a esto se le llama (PA) y el (CA) es el resultado de multiplicar: (peso ponderado x PA) esta misma operación se realiza para cada una de las estrategias seleccionadas.

Conclusión de la matriz:

La organización de usuarios ACUASALUD se ha alimentado de análisis sectoriales donde ha podido adquirir estrategias las cuales se integraron en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, al realizar el análisis de las estrategias que brindo la etapa de adecuación en las matrices anteriores se obtuvo como estrategias:

La penetración de mercado: indicando que la ASOCIACION debe contar con mayor participación el mercado, para lo cual se propone acaparar nuevos suscriptores con herramientas propias de mercadeo.

El desarrollo de productos: teniendo como principal de desarrollo de productos la distribución a de agua en botella u otros servicios que se consideren adecuados para beneficio de la asociación.

Diversificación relacionada: la estrategia va de la mano con el desarrollo de productos, indicado que la asociación debe buscar horizontes que generen beneficios dentro de los cuales se plantea implementar servicios acordes a su razón de ser.

Reducción de gastos: se indica que se debe generar rentabilidad por medio de la reducción de costes o gastos dentro del proceso de funcionamiento de la organización todo esto con el fin generar mayores flujos de cajas libres.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica como su nombre lo indica, integra valoraciones cuantitativas donde las variables obtenidas de la evaluación interna y externa se ponderan y se integran en la matriz para obtener como estrategia determinante en el plan de acción, la reducción de gastos con una ponderación final de 3,7.

IV: Propuesta el plan de direccionamiento estratégico para ACUASALUD

8.3 Direccionamiento corporativo

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizand los recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. (Michael Porter, 2012).

Desde la perspectiva mencionada por Michael Porter, el proyecto pretende desarrollar los diferentes puntos del direccionamiento corporativo, todo esto con el fin de definir los lineamientos del horizonte estratégico para la Asociación de usuarios ACUASALUD, los cuales han sido un faltante determinante para el desarrollo de su actividad social, por lo cual se propone a continuación el desarrollo de las siguientes pautas estratégicas, donde para la determinación de la misión y visión se realiza la siguiente matriz axiológica:

Tabla 15 Matriz axiológica

COMPONENTES DE LA MISION	GRUPO DE REFERENCIA						TOTAL
	ESTADO	USUARIOS	CONTRATISTAS	SOCIEDAD	EMPLEADOS	JUNTA DIRECTIVA	
CLIENTE	1	5	2	4	5	4	21
SERVICIO	3	2	3	5	2	3	18
FILOSOFIA	2	3	2	2	1	2	12
UBICACIÓN	3	2	1	3	4	2	15
EMPLEADOS	2	2	2	2	5	4	17
IMAGEN	3	3	2	2	2	2	14
TOTAL	14	17	12	18	19	17	31

Fuente: elaboración propia

La metodología de aplicación de la matriz consistió en integrar los componentes de la misión de la Asociación de usuarios ACUASALUD con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia.

Como resultado final se obtuvo la ponderación más alta en el componente de cliente con 21 puntos, indicando que para la fijación de la misión se tuvo como principal referente la satisfacción de los usuarios y a su vez con 19 puntos el grupo

de interés con más relevancia en la organización son los empleados coincidiendo que estos son los principales implicados en lograr la satisfacción del cliente.

Tabla 16 Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
COMPONENTES DE LA VISION	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	TOTAL
CLIENTE	5	2	5	5	5	5	27
SERVICIO	5	3	5	4	5	5	27
FILOSOFIA	0	0	2	1	3	0	6
PROYECCION	4	3	5	4	4	4	24
EMPLEADOS	5	4	3	3	3	4	22
IMAGEN	5	0	5	5	5	5	25
TOTAL	24	12	25	22	25	23	131

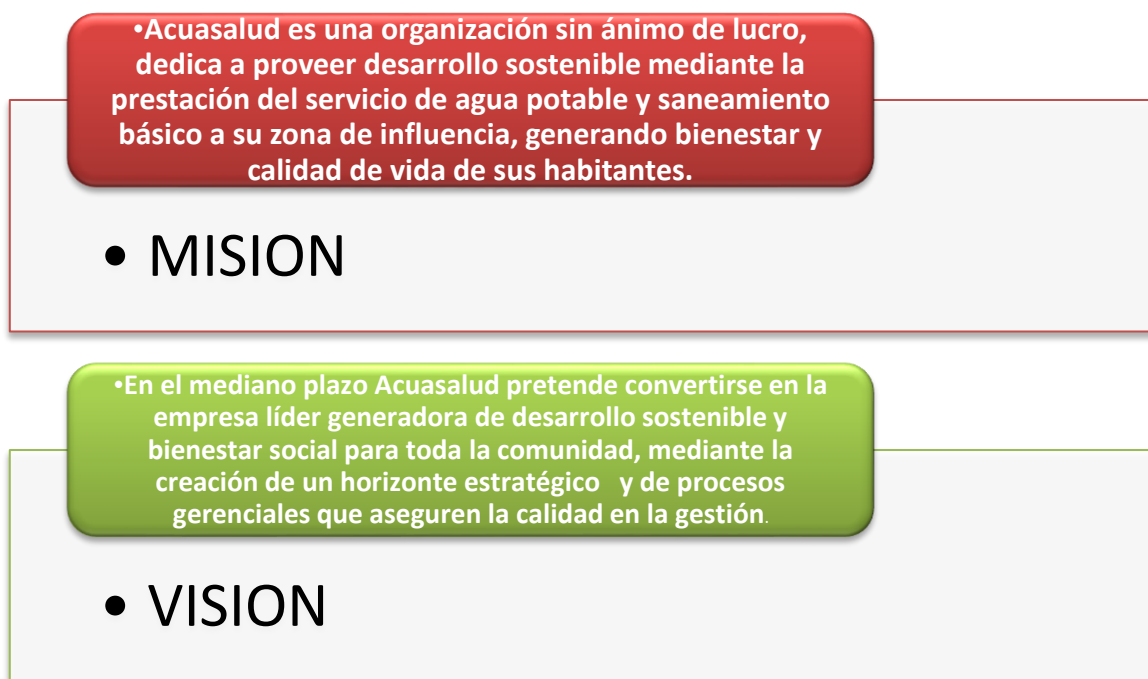
Fuente:

De igual manera la metodología de aplicación de la matriz DE COMPONENTES DE LA VISION, consistió en integrar los diferentes participantes de la Asociación de usuarios ACUASALUD con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia.

Como resultado final se obtuvo la ponderación más alta en el componente de servicio y cliente con 27 puntos cada uno, indicando que para la fijación de la visión se tuvo como principal referente la satisfacción de los usuarios mediante la calidad del servicio y a su vez con 24 puntos el grupo de interés con más relevancia en la organización fue la proyección de la asociación coincidiendo que con los ideales de ACUASALUD.

con base en el desarrollo de la matriz axiológica que integra los componentes y los interesados, se determinó la siguiente misión y visión:

Tabla 17 Dirección corporativa



Fuente: elaboración propia.

8.3.1 Principios y valores corporativos

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. (PETERS, 2004).

A continuación, se propone los principios y valores corporativos para La ASOCIACION DE USUARIOS ACUASALUD, esto con el fin de darle cumplimientos a los lineamientos estratégicos de los que se disponen y que se obtuvieron de los objetivos anteriores y que arrojo principal acción el recorte de gastos.

Compromiso: La asociación desde sus inicios ha resaltado el énfasis social de la labor desarrollada, por lo cual el compromiso para con sus usuarios es el pilar fundamental de su existencia, el compromiso que pretende la asociación radica en generar calidad de vida mediante mecanismos de acción que logren integrar a la comunidad entorno a múltiples beneficios.

Equidad: un sistema social equitativo e integral será determinante para ACUASALUD, al brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios y logre contribuir a recibir un servicio igualitario y beneficioso.

Integridad: Es un principio base para el desarrollo de las funciones eficientes de ACUASALUD, donde cada proceso se ejecutará por un personal idóneo y capacitado para cada área de la organización.

Orientación a la obtención de resultados: la obtención de resultados como principio en la ASOCIACION, se orienta en el excelente servicio por parte de cada uno de los integrantes de la asociación, donde su meta será la efectividad operacional y la calidad en la gestión.

Responsabilidad Social: ACUSALUD está comprometido con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos, sus familias y la comunidad en general; por ello funciona dentro del marco social, aportando a cada actor y medio con justicia y pertinencia.

Mejora continua: La asociación se enfocará en la realización de cada una de sus funciones con base en la inspección, vigilancia y control de los procesos internos y externos de los que se compone.

Ilustración 14 Valores y principios corporativos



Fuente: elaboración propia.

8.3.2 DESPLIEGUE ESTRATEGICO

Ilustración 15 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA (ACUASALUD)	FORTALEZAS: 1. Disponibilidad del Recurso Financiero. 2. Contratación con prestaciones y salario mínimo vigente. 3. Servicio de suministro de agua de calidad y alcantarillado. 4. Personal con experiencia. 5. Eficiencia en la área operativa. 6. Proceso adecuado de mantenimiento y tratamiento del agua. 7. Canal de distribución 8. Participación en el mercado.	DEBILIDADES: 1. Falta de Compromiso de la dirección y liderazgo en toma de decisiones. 2. Carencia de áreas definidas. 3. Falta inversión publicitaria en la región. 4. Falta de reconocimiento de la marca. 5. No cumple con la totalidad de requisitos de las entidades reguladoras. 6. Carencia de procesos estandarizados e indicadores. 7. Infraestructura inadecuada. 8. Ineficiencia en el recaudo de cartera. 9. Carencia de un estudio tarifario.
OPORTUNIDADES: 1. Desarrollo vial 2. Entidades gubernamentales de apoyo. 3. Apoyo de la comunidad y la asamblea general. 3. Cultura del cuidado al medio ambiente. 4. Desarrollo de maquinaria y equipo en la región para el tratamiento y mantenimiento del agua. 5. Desarrollo de las TICs en la región. 6. Distrito de riego RUT. 7. Crecimiento económico.	Estrategias FO: Realizar un sistema de capacitaciones (convenio SENA y/o CAMARA C). Expansión del portafolio de servicios (agua en botella). Estandarización de los cargos y funciones de los empleados.	Estrategias DO: Implementación del plan estratégico con compromiso de la dirección y los integrantes de las diferentes áreas. Establecer lista de chequeo mensual. Desarrollar como función un líder de recaudo de cartera.
AMENAZAS: 1. Nuevos competidores en el sector por ser intervenida. 2. Variación en la regulación gubernamental (Impuestos, normas, entre otros.) 3. Altos índices de violencia en la región. 4. Ola invernal. 5. Sustitutos artesanales. 6. Desempleo. 7. Gestión ambiental en los servicios económicos.	Estrategias FA: Diseñar el proceso de selección y contratación. Acuerdo de pago con proveedores (períodos pago a 30 o 45 días). Campaña de concientización sobre el medio ambiente	Estrategias DA: Realizar estudio tarifario. Establecer manual de funciones y perfiles de cargo. Estandarización de procesos operativos.

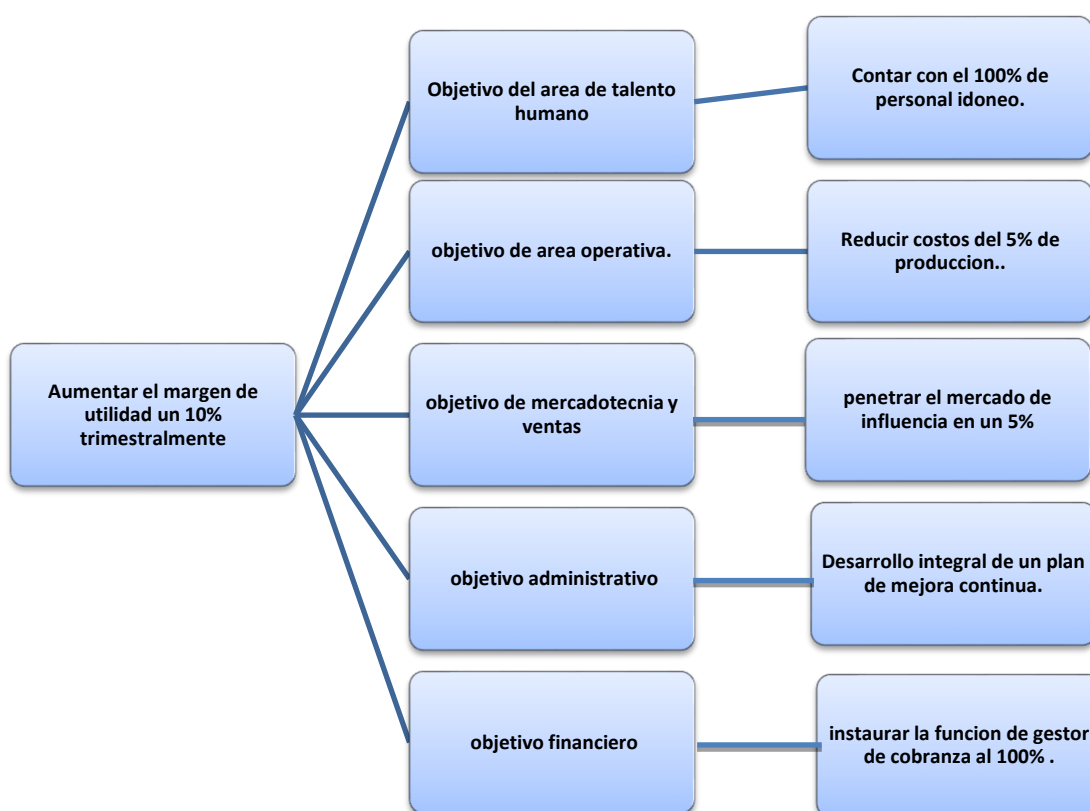
Fuente: elaboración propia

Se presentó el desarrollo de la matriz DOFA, que resume y enlaza las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la ACUSALUD, la información allí consignada resultado de los análisis realizados en el diagnóstico tanto interno como externo del ente.

Cabe mencionar que estas estrategias servirán de base, para definir los lineamientos estratégicos, la programas, los proyectos, y demás puntos de internos sobre la organización objeto de estudio, además de elementos estructurales del direccionamiento, mas no todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán, dado que el propósito de la DOFA es generar estrategias o alternativas factibles, mas no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar

8.4 PLAN ESTRATEGICO

Ilustración 16 JERARQUIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS



Fuente. Elaboración propia.

8.5 OBJETIVO ESTRATEGICO MACRO

Aumentar el margen de utilidad un 10% trimestralmente

OBJETIVOS ESPECIFICOS A LARGO PLAZO

1. Iniciar el periodo con el 100% del personal capacitado en temas referentes a la eficiencia de la asociación.
2. lograr en 5 años la cobertura total de los suscriptores de la zona de influencia.
3. labores de mantenimiento a cargo de la asociación en un 100% en un periodo de 5 años.
4. desarrollar integración hacia atrás 100% en un periodo de 10 años, para el manejo de la mayor parte de los insumos para la prestación del servicio.
5. disminuir las cuentas por cobrar a cargo del gestor de cobranzas en un 90% en un periodo de 3 años.

POLITICAS

1. Semestralmente se llevará a cabo el sistema de actualización del personal en aspectos relevantes para la asociación.
2. Programa de captación de nuevos usuarios trimestralmente del 10% del mercado desatendido.
3. Mientras se cuenta con las instalaciones adecuadas se subcontratará el servicio de mantenimiento de las redes de alcantarillado.
4. Reserva ocasional del 10% semestralmente para la compra de insumos para la prestación del servicio.
5. periodos de cobro a 30 días, con descuentos porcentual del 5 % al 10% por el pago anticipado

8.6 ESTRATEGIA TACTICA

Establecimiento de tarifas por metro³ de acuerdo al consumo de los usuarios.

8.6.1 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

1. Establecer un sistema de reclutamiento, selección y evaluación adecuado.
2. Desarrollar sistema de incentivos por atraer nuevos suscritores
3. Realizar estudio tarifario de consumo por metro³.

4. Alianzas con proveedores por compro de insumos para la prestación del servicio.
5. Establecer las funciones del gestor de cobranza

8.6.2 POLITICAS A MEDIANO PLAZO

1. La contratación de personal será como mínimo de formación técnica.
2. Se realizará evaluaciones de desempeño trimestralmente.
3. Se capacitará al personal dos veces al año.
4. Mensualmente se efectuará una inspección a través de la lista de chequeo para evidenciar el funcionamiento de la ASOCIACION.
5. Se establecerán sistemas adecuados para prevenir la contaminación y gestionar los recursos de forma eficiente.

ESTRATEGIAS TACTICAS

FO:

Realizar un sistema de capacitaciones (convenio SENA y/o CAMARA C).
Expansión del portafolio de servicios (agua en botella).
Estandarización de los cargos y funciones de los empleados.

Estrategias DO:

Implementación del plan estratégico con compromiso de la dirección y los integrantes de las diferentes áreas.
Establecer lista de chequeo mensual.
Desarrollar como función un líder de recaudo de cartera.

Estrategias FA:

Diseñar el proceso de selección y contratación.
Acuerdo de pago con proveedores (periodos pago a 30 o 45 días).
Campaña de concientización sobre el medio ambiente (incluyen todos los suscriptores con el fin de fidelizar y captar usuarios).

Estrategias DA:

Realizar estudio tarifario.
Establecer manual de funciones y perfiles de cargo.
Estandarización de procesos operativos.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA TACTICA

Para el desarrollo de la estrategia táctica se requiere que ACUASALUD, como primera medida cuenta con un personal idóneo, con formación en las diferentes áreas funcionales que permita que estas realicen sus funciones de manera efectiva, apoyados en un sistema de capacitaciones en temas requeridos, de igual forma esclarecer los procesos vitales de la compañía y subcontratar por el momento los procesos que generan gastos excesivos y tiempos muertos.

Así mismo lograr efectiva en los procesos, mejor servicio al cliente y penetración de mercado, por medio de instaurar en cada área políticas, estrategias y principios que permiten la integración de la dirección y los integrantes de la asociación.

De esta manera con el fin de lograr la estrategia macro, se realizará las siguientes acciones en cada área, en un cuadro integran que permita observar, estratégicas y políticas.

8.7 OBJETIVOS PARA CADA AREA FUNCIONAL

Se realizará objetivos estratégicos para cada área de la asociación ACUASALUD, esto con el fin de determinar las directrices de gestión que permita integral un modelo en torno a la consecución de los objetivos misiones de la asociación, para lo cual se propone el siguiente esquema, donde queda en evidencia cada área funcional, su respectiva estrategia y esta a su vez cuenta con políticas acordes al desarrollo corporativo.

Tabla 18 Objetivos para cada área funcional

OBJETIVOS PARA CADA AREA FUNCIONAL				
AREAS FUNCIONALES	OBJETIVO DEL AREA	ESTRATEGIAS	POLITICAS	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 5%	1. Ampliar portafolio de servicios. 2. Campaña de concientización ambiental. 3. bono de afiliación (usuarios nuevos)	1. Captar clientes nuevos 5% semestral. 2. Ofertar un producto o servicio nuevo al año. 3. ejecución de campaña publicitaria de manera semestral.	para lograr la penetración del mercado en un 5%, se dispone de unas políticas acordadas que satisfagan la necesidad, para ello se debe contar con un líder proactivo que dirija las recomendaciones dadas, se desarrollaran campañas publicitarias para generar reconducción en la zona, además de la oferta de productos y/o servicios nuevos que motiven a la comunidad a integrarse la asociación de manera activa.
GESTION FINANCIERA	Instaurar la función de gestor de cobranza al 100% .	1. implementar un sistema integrado de los deudores (base datos). 2. Capacitar al gestor de cobranza en técnicas de recaudo de cartera. 3. Descuento del 15% del total de la deuda.	1.Recaudo de cartera cada 30 días. 2. Actualización de la base de datos de manera permanente. 3. elaboración de reporte mensual del recaudo realizado.	El gestor de cobranzas analizará y ejecutará las acciones óptimas para recaudar los dineros de la organización, esto con el fin de establecer flujos de dinero constante en la organización, para ello se contará con un recaudo constante, con personal capacitado, teniendo como herramienta la generación de reportes de clientes que cancelaron, de igual manera los que no lo hicieron especificando los motivos, esto con el fin de buscar nuevas estrategias para que esto no suceda.
GESTION OPERATIVA	Reducir costos del 5% de producción.	1. outsourcing del 100% del mantenimiento operativo. 2. Convenio con proveedores de servicios públicos. 3. acuerdo de pago con proveedores a 35 días calendario.	1. mantenimiento de redes trimestralmente. 2. Dotación de trabajo semestralmente. 3. pago de proveedores cada 35 días.	Los costos de producción en la ASOCIACIÓN, generan múltiples falencias debido al mal manejo que se le ha dado, por lo cual se propone subcontratar la labor de mantenimiento de las redes para no sobrecargar de trabajo a los fontaneros de la empresa, a su vez establecer convenios de pagos con proveedores que sea posterior al recaudo de cartera de los clientes.
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contar con el 100% de personal idóneo.	1. Establecer perfil de cargo y manual de funciones. 2. desarrollar el plan de reclutación, selección y contratación. 3. implementar un sistema de capacitaciones y evaluación de desempeño.	1. Contratación de personal con estudio técnico. 2. capacitación de personal trimestralmente. 3. evaluaciones de desempeño anualmente.	con el objetivo de lograr contar con un personal capacitado e idóneo en la asociación, se establecerá como primera medida un sistema de reclutamiento, selección y contratación eficiente, donde se tendrá como referencia el perfil de cargo y las funciones de la labor para realizar dicha convocatoria, además la política de requerir estudios técnicos, tecnológicos y profesionales, de igual manera se realizará capacitaciones en diversos temas, los cuales serán evaluados de forma anual.
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	1. Planear la estructura organizativa. 2. Organizar el personal, recursos y funciones, entre otros. 3. Dirigir al personal al cumplimiento de las metas. 4. Controlar y medir el funcionamiento de cada área y función de la asociación.	1. revisión de la estructura organizativa de manera periódica. 2. Establecer metas y objetivos mensuales en cada dependencia. 3. indicadores de gestión mensualmente.	en el área administrativa se implementará el PODE, el cual será dirigido por el gerente que deberá ser de planta y permanente, con la finalidad de obtener organización en toda la asociación, empezando con la fijación eficiente de la estructura corporativa, la fijación de cargos, responsables, recursos y todo lo necesario, además de trabajar con base en objetivos mensuales que permita la medición de los resultados y los procesos de ACUASALUD.

Fuente. Elaboración propia

En el cuadro anterior se evidencia cada área con su respectiva estrategia, política y desarrollo, donde se puede evidenciar objetivos medibles; donde en el área de talento humano, se orienta a la elaboración y desarrollo de un sistema adecuado de reclutamiento, selección y contratación del personal, seguido de capacitación y evaluaciones del desempeño, logrando personal idóneo, de igual manera en el área operativa el recorte de costo se enfoca en la subcontratación en el área de mantenimiento, logrando reducir gastos y tiempos muertos.

En el área administrativa y financiera se orienta en la obtención de resultados medibles, basados en metas mensuales y convenios que logren que ACUASALUD avance y sea administradora con base al cumplimiento de objetivos, además de la captación de clientes a cargo del área comercial, teniendo en cuenta las tendencias del entorno.

8.8 ESTRATEGIA OPERATIVA

reducción del 5% de los costos operaciones.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

1. Inducción y reinducción inmediata
2. Subcontratación en un mes de las labores de mantenimiento de redes.
3. Alianza en los próximos dos meses con los proveedores de los insumos de redes de acueducto y alcantarillado.

POLITICAS A CORTO PLAZO

1. inspección, vigilancia y control semanal de las labores de los empleados.
2. lista de verificación quincenal de las labores de mantenimiento.
3. informes mensuales de cada dependencia con registro de novedades y demás que apliquen.

A continuación, se presenta la Tabla 19 Implementación de estrategias operativas donde se puede evidenciar la integración de las áreas funcionales de la ASOCIACION y estas a su vez establecen los objetivos, estrategias, responsables e indicadores con el fin de establecer un guía de gestión que permita los resultados más acordes a beneficio de ACUSALUD.

Tabla 19 Implementación de estrategias operativas

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS																	
AREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	AÑO 2016-2017												RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 5%	1. Ampliar portafolio de servicios. 2. Campaña de concientizacion ambiental. 3. bono de afiliacion (usuarios nuevos)	1. \$													GERENTE Y AUXILIARES	% CANTI. USUARIOS NUEVOS
			2. \$100.000														
			DESCUENTO														
GESTION FINANCIERA	Instaurar la funcion de gestor de cobranza al 100% .	1.implementar un sistema integrado de los deudores (base datos). 2. Ca pacitar al gestor de cobranza en tecnicas de recuado de cartera. 3. Descuento del 15% del total de la deuda.	1.\$100.000													AUXILIAR CONTABLE	% CARTERA RECUPERADA
			SENA														
			DESCUENTO														
GESTION OPERATIVA	Reducir costos del 5% de produccion.	1. outsourcing del 100% del mantenimiento operativo. 2. Convenio con proveedores de servicios publicos. 3. acuerdo de pago con proveedores a 35 dias. Calendario.	1.\$ 500.000													GERENTE Y AUXILIARES	% REDUCCION DE COSTO
			2. CONVENIO														
			2. CONVENIO														
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contar con el 100% de personal idoneo.	1. Establecer perfil de cargo y manual de funciones. 2. desarrollar el plan de reclutacion, selección y contratacion. 3. implementar un sistema de capacitaciones y evaluacion de desempeño.	1. PAPELERIA (\$100.000)													AUXILIAR ADMINISTRATIVA	EVALUACION DE DESEMPEÑO.
			2. \$0														
			3. SENA														
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	1. Planear la estructura organizativa. 2. Organizar el persona, recusersom funciones, entre otros. 3. Dirigir al personal al cumplimiento de las metas.	PAPELERIA (\$100.000)													GERENTE	PHVA, INSPECCION, LISTA DE CHEQUEO

Fuente: elaboración propia

Tabla 20 Plan operativo por áreas

PLAN OPERATIVO POR AREAS					
AREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 5%	PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	1. DAR A CONOCER LA EMPRESA. 2. CONCIENTIZACION DEL USO DEL AGUA POTABLE. 3. DETERMINACION DE USUARIOS POTENCIALES	1.JORNADA DE VISITA EN LOS BARRIOS. 2. CONFERENCIA INFORMATIVA EN LAS INSTALACION DE LA ASOCIACION.	1. SMMLV 2. SENA
GESTION FINANCIERA	Instaurar la funcion de gestor de cobranza al 100% .	PROGRAMA DE EDUCACION FINANCIERA	1. MANEJO Y RECAUDO DE DINERO. 2. ACTUALIZACION EN SOFTWARE 3. SERVICIO AL CLIENTE.	1. CAPACITACION EN EL LUGAR DE TRABAJO	1. SENA 2.SMMLV
GESTION OPERATIVA	Reducir costos del 5% de produccion.	PROGRAMA DE BPM	1. ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD. 2. OPTIMIZACION DE RECURSO Y TIEMPO.	1. LISTA DE VERIFICACION. 2. PLAN DE TRABAJO PRO MEJORA CONTINUA.	1. SENA 2.SMMLV
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contar con el 100% de personal idoneo.	PROGRAMA DE INDUCCION Y REINDUCCION.	1. ACTUALIZACION DEL PERSONAL EN TEMAS REFERENTES A LA ASOCIACION.	1. DISEÑO DE PERFIL DE CARGO Y MANUEL DE FUNCIONES. 2. ESTANDARIZACION DE FUNCIONES. 3. CAPACITACION Y EVALUACION DEL PERSONAL.	1. SENA 2.SMMLV
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS	1. DEFINICION DE HORIZONTE ESTRATEGICO. 2. ROLES Y RESPONSABILIDADES	1. REUNIONES CON JUNTA DIRECTIVA PARA INICIAR ACCIONES. 2.DESARROLLO DE PLAN DE MEJORA CONTINUA.	1. SENA 2.SMMLV

Fuente. elaboración propia.

Con base en la información consignada en las tablas anteriores, se puede establecer de manera concreta, táctica operativa, el despliegue estratégico que se pretende, esto con el fin de dejar por sentado, que la ASOCIACION cuenta con múltiples factores de integración que permiten visionar la estrategia de reducción de gastos en todos sus niveles, esto con el fin de aumentar el margen de utilidad que hasta la fecha no ha sido el más favorable en la empresa, indicando como en cada área, se realizara las estrategias basadas en el cumplimiento de los objetivos, planteando los programas principales globales para cada uno y los proyectos además de las actividades con su respectivo presupuesto el cual servirá de soporte para el análisis de viabilidad.

8.9 SISTEMA DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA

La asociación, para asegurar la calidad en sus procesos, debe instaurar un sistema de control y mejora continua.

Por lo cual se implementara bimestralmente el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), desde la implementación de la primera etapa de las estrategias hasta la culminación, con el objetivo de realizar seguimiento continuo.

Empezando en la **PLANIFICACIÓN**, en la cual se realizará un formato de plan de trabajo y responsables, donde se integre, recursos, tiempo, actividades e indicadores de medición. Seguido del **HACER**, donde se implementarán los procesos y estrategias, identificando oportunidades de mejora, desarrollo del plan piloto y diseñando las mejoras. De igual manera se **VERIFICA** el cumplimiento del plan de trabajo, realizando el seguimiento y midiendo los procesos y los servicios contra las políticas, los objetivos y los requisitos del servicio e informar sobre los resultados.

Donde cada estrategia perteneciente a las áreas funcionales, será verificada e inspeccionada con el fin del cumplimiento a cabalidad, de esta manera se realizara mensualmente una lista de chequeo u hoja de inspección, para verificar las actividades, responsables y recursos utilizados y controlar que sean los estipulados en los planes de trabajo.

Tabla 21 Hoja de verificación

		DIA				
AREA 1	1	2	3	4	5	TOTAL
Errores	IIII					5
tamaño error		IIII				4
Frecuencia			III			3
						0
TOTAL	5	4	4	0	0	13

Fuente. Elaboración propia

Mediante el diseño del formato, se recopila información sobre indicadores, causas de los problemas, ere otros. También es conocida como Hoja de Verificación u Hoja de Chequeo.

La hoja de inspección en un registro de información que indica el número de veces que ha sucedido algo, por ejemplo la cantidad de personas atendidas por hora en caja, tiempo de respuesta de promotores, causas de cheques devueltos, causa de solicitudes rechazadas, defectos en productos, ente otros (Ing. Hugo Gonzalez, 2012).

El formato deberá contener:

Área o departamento al que se refieren los datos
Fecha de recolección y hora si es necesario

Para su elaboración se requiere:

1. Acordar el evento a observar, para que todos enfoquen lo mismo.
2. Decidir el período de tiempo en el cual se recabarán los datos.
3. Diseñar una forma clara y fácil de usar con suficiente espacio para registrar los datos.
4. Obtener los datos de manera consistente y honesta.

Por último, el **ACTUAR**, donde se toman acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, Institucionalizando la mejora y/o volver al paso de Hacer, logrando el ciclo de mejora continuo.

9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS ACUASALUD.

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan del direccionamiento corporativo para la asociación ACUSALUD, teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, los costos del mismo con su implementación, además de los resultados financieros que se desprenden del contenido del proyecto propuesto.

para la elaboración de la evaluación financiera se toma como base la información contable de los años 2014 y 2015 concernientes a los rubros de ingresos, costos y gastos, esto con el fin de desarrollar la información precisa para el año 2016 y posteriormente realizar las proyecciones a 5 años en el periodo 2017-2021.

A continuación se presenta la información recabada de los estados de resultados de los años 2014 y 2015 donde se logró un excedente del ejercicio para reinversión social de \$6.915.000 y \$12.462.083 respectivamente, generados por el servicio de acueducto y alcantarillado de \$122.223.000 en el año 2014 y de \$124,385,900 en el año 2015 el cual tuvo un aumento significativo en comparación de años anteriores, el total costo y gasto de \$ 115.308.750 en el 2014 y de \$111.923,817, definiendo así que la organización obtiene a pesar de sus falencias un ingreso considerable el cual podría crecer con el recaudo a los deudores y disminuyendo costos y gastos innecesarios.

Tabla 22 Estado de resultado año 2014

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014	
INGRESO OPERACIONAL	\$122,223,000
COSTO	\$69,184,800
GASTO	\$46,123,200
UTLIDAD DEL EJERCICIO	\$6,915,000

fuelle: Información financiera ACUASALUD.

Tabla 23 Estado de resultado año 2015

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015	
INGRESO OPERACIONAL	\$124,385,900
COSTO	\$71,153,750
GASTO	\$40,770,067
UTLIDAD DEL EJERCICIO	\$12,462,083

fuelle: Información financiera ACUASALUD.

Para el año 2016, la información financiera que se consigna parte de históricos de los dos años anteriores, indicado en la tabla siguiente una proyección de ventas para el año en curso y posterior a ello se ve reflejado el estado de resultados propuesto para la finalización del año.

9.1 Presupuesto de ventas:

Teniendo en cuenta las líneas de servicio concernientes al agua potable y alcantarillado, se establece el siguiente presupuesto de ventas, tomando como referencia el aumento que se realiza cada año que oscila entre \$1.000 a \$1.500 pesos, es decir para el año 2016 el valor de acueducto paso de \$13.500 a \$15.000 y \$6.300 a 7.800.

Tabla 24 Presupuesto de ventas año 2016

PROYECCIÓN DE VENTAS CONSOLIDADO POR MES Y AÑO 2016				
SERVICIO	SUSCRIPTORES ACTIVOS POR MES	PRECIO DE VENTA	PRONÓSTICO DE VENTAS MES	PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO
ACUEDUCTO	457	\$ 15.000	\$ 6.855.000	\$ 82.260.000
ALCANTARILLADO	457	\$ 7.800	\$ 3.564.600	\$ 42.775.200
TOTAL			\$ 10.419.600	\$ 125.035.200

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar, con el aumento progresivo de la tarifa en acueducto en \$15.000 y en alcantarillado en 7.800, las cifras con respecto a lo que representa el ingreso operacional en la asociación establece una cifra al año paralela a los años anteriores evidenciándose un leve aumento debido al incremento progresivo de la tarifa anual del servicio, análogamente se proyectaran los costos y gastos del año 2016, esto con el fin de establecer el estado de resultados para el presente año, se debe tener en cuenta que hasta el momento no se ha incluido ninguna cifra o rubro diferente a como la asociación ha venido operando, las incorporaciones ya sea del aumento de la tarifa a criterio de los elaboradores del proyecto y las propuestas que se despliegan del direccionamiento estratégico se incorporaran en las proyecciones correspondientes al periodo 2017-2021, esto con el fin de que se pueda realizar comparaciones y se puedan evidenciar los cambios en los diferentes periodos, con la finalidad exclusiva de hallar la viabilidad financiera del proyecto.

A continuación, se presenta el estado de resultados del año 2016, donde los ingresos corresponden a la proyección de las ventas realizadas en la tabla 24 que arroja una cifra de \$125,035,200 y los costos y gastos son el promedio de los años 2014 y 2015 estipulados en las tablas 22 y 23 respectivamente donde se establece la siguiente operación para los costos $(2014 \$71,153,750 + 2015 \$71,153,750) / 2 =$ \$70,169,275 y para los gastos $(2014 \$46,123,200 + 2015 \$40,770,067) / 2 =$ \$43,446,633.

Tabla 25 Estado de resultados año 2016

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016	
INGRESO OPERACIONAL	\$125,035,200
COSTO	\$70,169,275
GASTO	\$43,446,633
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$11,419,295

fuentes: elaboración propia.

Como se puede evidenciar en el estado de resultados del 2016, los valores arrojados indican unas funciones operativas y financieras de poco crecimiento, indicando en cifras concretas que la manera de proceder hasta la fecha en la asociación no ha sido la más idónea por parte de la gerencia y sus colaboradores, obteniendo como resultado una utilidad del ejercicio similar a la obtenida en el año 2015.

9.2 presupuesto para la implementación del direccionamiento corporativo estipulado para la ASOCIACION DE USUARIOS ACUASALUD.

A continuación, se abordará el desarrollo del presupuesto económico para el despliegue estratégico-táctico-operativo que se pretenden implementar en la asociación, para establecer los valores económicos que se necesitan para aplicar cada estrategia se obtuvieron con base en aproximaciones del mercado, en investigaciones de fuentes como páginas y entrevista conjunta con el grupo de interesados en la asociación.

la tabla que se muestra a continuación deja en evidencia las estrategias que se seleccionaron y a su vez las herramientas de apoyo para su aplicación, además se establecieron los diferentes indicadores de medición y a su vez las políticas que satisfagan el cumplimiento del direccionamiento corporativo y por último se deja en evidencia el costo total por mes de la implementación de la estrategia y a su vez

el costo anual del mismo, esto en miras de establecer el impacto económico que la implementación del plan pueda tener en la asociación.

Tabla 26 Presupuesto plan de direccionamiento

PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION						
AREAS DE GESTIÓN	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	INDICADORES	POLITICAS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 5%	1. Ampliar portafolio de servicios	1%	UNA VEZ POR AÑO	\$ 800.000	\$ 9.600.000
		2. Campaña de concientización ambiental.	2%	CADA SEMESTRE	\$ -	\$ -
		3. bono de afiliación (usuarios nuevos)	2%	CADA INGRESO NUEVO	\$ 5.000	\$ 60.000
GESTION FINANCIERA	Instaurar la funcion de gestor de cobranza al 100% .					
		1. implementar un sistema integrado de los deudores (base datos).	N° INGRESO AL DIA	DIARIO	\$ 900.000	\$ 900.000
		2. Capacitar al gestor de cobranza en tecnicas de recuado de cartera.	% DE RECAUDO	SEMESTRALMENTE	\$ -	\$ -
		3. Descuento de L. 15% del total de la deuda.	15%		\$ 25.000	\$ 300.000
GESTION OPERATIVA	Reducir costos del 5% de produccion.					
		1. outsourcing del 100% del mantenimiento operativo.	CADA TRIMESTRE	CADA TRIMESTRE	\$ 520.000	\$ 6.240.000
		2. Convenio con proveedores de servicios publicos.	-	-	\$ -	\$ -
		3. acuerdo de pago con proveedores a 35 dias. Calendario.	35 DIAS	PAGO CADA 35 DIAS	\$ -	\$ -
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contar con el 100% de personal idoneo.					
		1. Establecer perfil de cargo y manual de funciones.	-	ACTUALIZACION SEMESTRAL DEL MANUAL	\$ 689.455	\$ 8.273.460
		2. desarrollar el plan de reclutacion, selección y contratacion.	-	SUPERVISION EN CADA INGRESO	\$ -	\$ -
		3. implementar un sistema de capacitaciones y evaluacion de desempeño.	-	CADA SEMESTRE	\$ -	\$ -
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.					
		1. Planear la estructura organizativa.	-	ACTUALIZACION CON CONSTANTE	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
		2. Organizar el personal, recursos y funciones, entre otros.	DIARIO	DIARIO	\$ -	\$ -
		3. Dirigir al personal al cumplimiento de las metas.	DIARIO	DIARIO	\$ -	\$ -
		4. Controlar y medir el funcionamiento de cada area y funcion de la asociacion	MENSUAL	MENSUAL	\$ 3.939.455	\$ 37.373.460

fuentes: elaboración propia

como se puede evidenciar en la anterior tabla, el costo de implementación del direccionamiento corporativo tendrá un valor de anual de \$37,373,460, allí se incluye las estrategias por área funcional que se plantearon con anterioridad indicando así que se debe establecer dentro del presupuesto, la adquisición de un crédito u otra herramienta de financiación para solventar el dinero requerido.

dentro de la construcción del presupuesto y al contar con el valor total anual de la propuesta de direccionamiento, se procede a realizar una nueva aproximación de ingresos, costos y gastos teniendo como punto de partida la implementación de las estrategias propuestas en el proyecto.

9.2.1 presupuesto de ventas

Teniendo en cuenta las líneas de servicio concernientes al agua potable y alcantarillado, se establece el siguiente presupuesto de ventas, tomando como referencia los análisis realizados durante el presente proyecto donde se deja estipulado un valor total de acueducto \$18.300 y alcantarillado en \$11.500 de manera unificada en \$29.800 y partiendo del supuesto que para entonces ya se cuente al menos con 500 suscriptores, haciendo alusión a la cobertura del mercado que se desea, por lo cual la proyección del ingreso operacional queda así:

Tabla 27 proyección de ventas esperada

PROYECCIÓN DE VENTAS CONSOLIDADO POR MES Y AÑO				
SERVICIO	SUSCRIPTORES ACTIVOS POR MES	PRECIO DE VENTA	PRONÓSTICO DE VENTAS MES	PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO
ACUEDUCTO	500	\$ 18.300	\$ 9.150.000	\$ 109.800.000
ALCANTARILLADO	500	\$ 11.500	\$ 5.750.000	\$ 69.000.000
TOTAL			\$ 14.900.000	\$ 178.800.000

fuentes: elaboración propia.

Se puede evidenciar en la tabla el aumento significativo de las ventas con respecto a los estados anteriores eso se debe en primera medida en el aumento del precio de venta que es coherente con la información analizada, donde se plantea además un aumento en los suscriptores en menos proporción, pero en miras en los siguientes años tener la cobertura total de familias en el área de influencia.

A continuación, se presenta el consolidado de costos y gasto presupuestados donde se refleja una notoria disminución con base en las políticas establecidas en el plan

Tabla 28 Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO		
COSTOS	COSTO DEL MES	COSTO DEL AÑO
MATERIALES	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
MANO OBRA	\$ 2.310.000	\$ 27.720.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 210.000	\$ 2.520.000
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
AUXILIAR ADMITIVA Y CONTABLE	\$ 1.378.910	\$ 16.546.920
PUBLICIDAD	\$ 150.000	\$ 1.800.000
EQUIPOS	\$ 141.667	\$ 1.700.000
MUEBLES Y EN SERES	\$ 125.000	\$ 1.500.000
COMUNICACIÓN	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 7.615.577	\$ 91.386.920

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 28 muestran un consolidado de costos y gasto al año por 91,3860,920 mostrando una baja significativa en comparación con los periodos anteriores, esto debido a la estrategia de reducción gastos que se pretende desarrollar en la organización.

9.3 Punto de equilibrio establecido para la asociación

De este modo y con la información las tablas 27 y 28 se desarrolla el punto de equilibrio deseado para la asociación, donde se pretende dejar estipulado los niveles de ventas mínimos que cubran la totalidad de costos y gastos.

La siguiente tabla de manera discriminada las líneas de servicio como se muestra en acueducto y alcantarillado, se presenta los valores unitarios de venta en \$18,300 y \$11,500 respectivamente, a su vez la cantidad de suscriptores total que se propone tener al finalizar el año en curso que es de 500 usuarios. Se puede evidenciar tambien el prorratio de costos y gastos por mes de \$7, 615,577 para posteriormente finalizar con las valores de ingresos mínimos que logren el equilibrio acorde.

Tabla 29 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
SERVICIO	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD DE SUSCRIPTORES ACTIVOS	% PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE UNIDADES	PRORRATEO DE COSTOS	SUSCRIPTORES MINIMOS QUE DEBEN CANCELAR A TIEMPO
ACUEDUCTO	\$ 18.300	500	100,00%	\$ 3.807.788	208
ALCANTARILLADO	\$ 11.500	500	100,00%	\$ 3.807.788	331
TOTAL		500	100%	\$ 7.615.577	270

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, queda en evidencia el punto de equilibrio mínimo que debe tener la asociación para lograr su sostenibilidad con un total de 270 suscriptores, los cuales deben cancelar puntualmente su pago a beneficio de la asociación, con este valor se logra cubrir el total de costos y gastos mensuales que ascienden a \$7, 615,577.

9.4 Planeación y evaluación financiera con proyección a 5 años.

Para establecer la viabilidad final del proyecto de investigación para la asociación, se procedió a diseñar un modelo de planificación financiera de la organización con un horizonte de evaluación de 5 años (de 2017 a 2021). Para las proyecciones financieras fue tomado como base algunas variables económicas, tasas y beta proyectadas desde el Banco de la República y se muestra a continuación la información respectiva.

10 BIBLIOGRAFÍA

Aguilera C. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Obtenido de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>

Aguilera C., y Riascos E. (2009). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC. Universidad del valle, Sede San Fernando. Cali Valle del Cauca. Obtenido de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000200007

Grosso R, C. A. (2013). *La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin animo lucro*. Tendencias y retos, 18 (1), 143-158.

Aguilera C. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*.

Alcaldia Municipal (Zazar Valle). (20 de 04 de 2016). http://www.zarzal-valle.gov.co/informacion_general.shtml#geografia.

(2015-2016). *Alcaldia Municipal de Zarzal Valle del Cauca*. http://www.zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/34326333623361323061383630656462/acuerdo_401-_2014.pdf.

Álvarez, J. (2005). *El tercer sector y la economía solidaria apuntes desde la economía para su caracterización*. . . Medellín: Universidad Nacional: Ponencia presentada en el primer encuentro sobre investigadores sobre el tercer sector, “Aporte al desarrollo de redes sociales”.

Analizar. (2013). Recuperado el 2016, de <http://www.analizarlab.com/asociacion-usuarios>

Ansoff. ((1997)). *Direccionamiento estratégico*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext

Camara de comercio de amazonas. (20 de Abril de 2016). *Asociaciones cooperativas*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de <http://www.ccamazonas.org.co/actual/component/content/article/197-28-ique-son-las-empresas-asociativas-de-trabajo-.html>

Cordero Torres, J. M. (2011). *LOS SERVICIOS PÚBLICOS COMO DERECHO DE LOS INDIVIDUOS*. Mexico: Volumen XXXVI, Número 4.

Dansocial. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, corporaciones, fundaciones y redes de inventariado*. Bogota D.C: Imprenta Nacional de Colombia.

Datosmacro. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Education INC.

Davies, W. (2000). *Understanding Strategy*. Strategy and Leadership, 28(5), 24-30.

Definiciones.De. (20 de Abril de 2016). *Servicio publico*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de <http://definicion.de/servicio-publico/>

Dinero.com. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Dinero.com. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Drucker, P. (2007). *The practice of management*. . The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresion).

EL PAIS. (2015). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/temas/servicios-publicos>

EL PAIS. (2016). Recuperado el 2016, de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/2016-ano-duros-retos-para-economia-colombiana>

El Pais.com.co. (2013). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/asignan-subsidios-para-servicios-publicos-cali-partir-2013>

El Pais.com.co. (2014). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-entre-ciudades-con-mayor-perspectiva-crecimiento-economico-pais>

El pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-valle-cauca-con-mejor-ritmo-nacional>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-proyecta-tener-zona-franca-tecnologia-automotriz>

EL TIEMPO. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/servicios-publicos-en-colombia/16450665>

EL TIEMPO. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/arancel-cero-para-las-importaciones/16244268>

El Universo.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/colombia/bogota/tasa-de-desempleo-en-febrero-siguio-en-dos-digitos-y-se-ubico-en-10-222764>

Hatten, K. (1987.). *Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica.shtml#fundamenta>

Ing. Hugo Gonzalez. (2012). *calidad y gestion*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

INPEC. (2011-2014). *Direccionamiento estrategico: para el instituto penitencial y carcelario*. Bogota D.C. Colombia.: Diseño, diagramación e impresión, Imprenta Nacional de Colombia.

León L., M. L., & Vargas L., D. M. (2008). *Plan de direccionamiento estratégico para obtener sostenibilidad y competitividad de la fundación desarrollo Social "Funvides", como entidad no gubernamental en el Distrito Capital*. Bogotá D.C.

López O y Garzón C. (2010). *El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla*.

Michael Porter. (21 de 07 de 2012). *Direccion estrategica, definicion y funciones*. Recuperado el 01 de 09 de 2016, de estrategia empresarial: <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>

Moreno E Y Briceño M. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico*. . Convenio Universidad Santo Tomás - Icontec.

Occidente.co. (2015). Obtenido de <http://occidente.co/valle-se-prepara-para-cambio-climaticos/>

Pereira, L. (2007). *La economía social en España. ¿ que es y como esta conformada?* venezuela: revista venezolana de economia social.

PETERS, T. (14 de 12 de 2004). *DEGERENCIA.COM*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales

(2005-2020). *POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES*. Bogota D.C: http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf.

Portafolio. (2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-panorama-laboral-mejora-alienta-22512>

Portafolio. (2016). Recuperado el 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/economia-colombiana-dio-buenas-senales-febrero-495163>

Portafolio.co. (s.f.). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pib-analisis-2015-previsiones-2016-492325>

Portafolio.co. (2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-panorama-laboral-mejora-alienta-22512>

Portafolio.co. (2016). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/economia-colombiana-dio-buenas-senales-febrero-495163>

Porter, M. E. (2009). *SER COMPETITIVO (ED. ACTUALIZADA Y AUMENTADA)*. DEUSTO S.A. EDICIONES.ISBN: 9788423426959.

Riascos y Castro A. (2009). *DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC*. Cali Valle del Cauca: Universidad del valle, Sede San Fernando.

Ronda Pupo Guillermo Armando. (11 de Marzo de 2002). *Un concepto de estrategia*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.

Sallenave. (1991). *Planificacion estrategica*.

Serna., G. H. (2014). *Gerencia estrategica*. Bogota D.C: 3Reditores.

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. (2016). Recuperado el 2016, de <http://basedoc.superservicios.gov.co/ark->

legal/SSPD/details;jsessionid=EF4DF8600F9FC62F8B404A01FB48D8AF?docId=f49b6489-110a-4b92-8e93-43edc8d77465&channel=%2fA%2fASOCIACION+DE+USUARIOS%2fCOMPETENCIA+DE+LA+SUPERINTENDENCIA+DE+SERVICIOS+P%daBLICOS&subEspaci

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica*. Argentina: Harper & Brothers.

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. Mexico: 11ª edición.

Varela B., E. (2010). *Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín, EPM*.