

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO DE LA
ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO, PIENDAMÓ CAUCA 2012-
2015

Proyecto de grado

ROBERT ONASIS PECHENÉ RAMIREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO
2013

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO DE LA
ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO, PIENDAMÓ CAUCA 2012
- 2015

ROBERT ONASIS PECHENÉ RAMIREZ

Tutor:

RONALD YONNY GONZALEZ MEDINA

Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

SANTANDER DE QUILICHAO

2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
 1 ASPECTOS GENERALES.....	 12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	18
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.7.1 MARCO TEÓRICO.....	23
1.7.2 MARCO JURÍDICO.....	33
1.7.3 MARCO CONCEPTUAL.....	35
1.7.4 MARCO CONTEXTUAL.....	38
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
1.8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	42
1.9 METODO DE INVESTIGACIÓN.....	42
1.10 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
1.10.1 Recolección y uso de Información Primaria.....	43
1.10.2 Recolección y uso de Información Secundaria.....	43
 2 ETAPAS DE INVESTIGACIÓN.....	 44
 3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO REALIZADO A LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO.....	 46
 4 ANÁLISIS EXTERNO.....	 55
4.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	55
4.1.1 Análisis del Entorno Demográfico.....	55
4.1.2 Análisis del Entorno Económico.....	58
4.1.3 Análisis del Entorno Jurídico.....	61
4.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico.....	63
4.1.5 Análisis del Entorno Global.....	66
4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	68
4.2.1 Análisis Matriz EFE Y EFI.....	68
 5 ANALISIS INTERNO.....	 73
5.1 Cadena de Valor de Michael Porter.....	73
5.1.1 Actividades Primarias.....	74

5.1.2 Actividades de Apoyo.....	76
6 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER...	80
7 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ BCG.....	83
8 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ INTEGRADA DOFA.....	85
9 PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA....	86
10 PLAN EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO VEREDA SAN PEDRO.....	91
11 APLICACIÓN DEL MODELO DE VANDER ERVE.....	101
11.1 Negocio esencial de la organización.....	101
11.2 Pasos para la Visión Organizacional.....	101
11.3 Identificación de los factores que más impactan en el negocio esencial...	103
11.4 Selección de segmentos de clientes y mercados.....	104
11.5 Portafolio de servicios.....	104
11.6 Clasificación por tamaño de las UEP	104
11.7 Identificación de valores agregados.....	105
11.8 selección de valores agregados.....	105
11.9 Identificación de proveedores de valor agregado.....	105
11.10 Declaración de la misión.....	105
12 ANÁLISIS A TRAVÉS DE ESCENARIOS.....	106
13 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	110
13.1 Objetivos y estrategias propuestas.....	110
14 DISEÑO DEL BALANCED SCORE CARD.....	114
15 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	116
16 CONCLUSIONES.....	124
17 RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	132

CONTENIDO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Matriz de resultados entorno demográfico.....	53
Tabla 2: Matriz de resultados entorno económico.....	56
Tabla 3: Matriz de resultados entorno jurídico.....	56
Tabla 4: Matriz de resultados: entorno tecnológico.....	60
Tabla 5: Matriz de resultados del entorno socio cultural.....	61
Tabla 6: Matriz de resultados entorno global.....	63
Tabla 7: Matriz EFE de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.....	64
Tabla 8: Matriz EFI del Acueducto Vereda San Pedro.....	65
Tabla 9: Matriz DOFA.....	78
Tabla 10: Problemas causa efecto gestión administrativa y financiera.....	79
Tabla 11: Cronograma de actividades.....	81
Tabla 12: Factores que impactan la Asociación.....	89
Tabla 13: Selección de segmentos de clientes y mercados.....	90
Tabla 14: Portafolio de servicios.....	90
Tabla 15: Clasificación por tamaño de las UEP.....	90
Tabla 16: Selección de valores agregados.....	91
Tabla 17: Identificación de proveedores de valor agregado.....	91
Tabla 18: Problemática: decrecimiento financiero en la Asociación.....	92
Tabla 19: Problemática: falta de una instalación propia para la Asociación...	94
Tabla 20: Problemática: desmejoramiento de la calidad del servicio.....	95
Tabla 21: Matriz de Objetivos y Estratégias.....	97
Tabla 22: Seguimiento y control al plan de mejoramiento de la calidad.....	118

CONTENIDO DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Ubicación Geográfica De Colombia, Cauca Y Piendamó.....	36
Gráfico 2: Municipio de Piendamó y sus límites.....	37
Gráfico 3: Estructura orgánica de la asociación.....	48
Gráfico 4: Cadena de valor para la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.....	68
Gráfico 5: Actividades primarias de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.....	71
Gráfico 6: Actividades de apoyo Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.....	73
Gráfico 7: Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	74
Gráfico 8: Matriz BCG.....	77
Gráfico 9: Propuesta estructura orgánica de la Asociación.....	89
Gráfico 11: Matriz Semáforo Asociación de usuarios Vereda San pedro...	113
Gráfico 12: Mapa estratégico Asociación de Usuarios vereda San Pedro...	115

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo, al profesor Ronald Yonny Gonzales Medina quien fue el tutor de este trabajo de grado, a los integrantes de la junta Directiva de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

A mis profesores, a mis hermanos, compañeros y amigos que hicieron parte de este proceso.

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la fortaleza, a mis padres José Otoniel Pechené, Ercilia Ramírez, a mis hermanos, Paola Andrea, Ángel Dineber y sobrina Mayelly Andrea, quienes me apoyaron durante mi carrera.

RESUMEN

El siguiente trabajo que se realizó tuvo como orientación el Direccionamiento Estratégico enfocado a mejorar la calidad del servicio del Acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, para los años 2012 – 2015. La Asociación de usuarios es una empresa sin ánimo de lucro dedicada a la prestación del servicio de agua a los habitantes de la vereda San Pedro ubicado en el municipio de Piendamó Cauca - Colombia.

Dentro del trabajo se obtuvieron los objetivos propuestos mediante el estudio de la matriz DOFA, la aplicación de la cadena de valor de Michael Porter y el análisis del sector donde se encuentra la Asociación.

Finalmente se propuso un plan empresa para la Asociación con el fin de mejorar los procesos internos de la organización y la aplicación de un medio de control que permitiera realizar el seguimiento a las estrategias propuestas y mejorar la calidad del servicio.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, matriz DOFA, Misión, política, visión.

ABSTRACT

The following work was performed as guidance, which was focused in the Strategic Direction to improve the quality of service of the aqueduct: *Asociación de Usuarios Vereda San Pedro*, for the years 2012 to 2015. The Users Association is a non-profit company dedicated to the provision of water service to the residents of San Pedro's Village, which is located in the municipality of Piendamó, Cauca - Colombia.

Within the work, the objectives were obtained by studying the DOFA matrix, the application of Michael porter's value chain, and sector analysis where the Association is located.

Finally, let's propose a company plan for the Association to improve internal processes of the organization, and implementation of a control means to enable track to the proposed strategies, this way, to improve service quality.

Keywords: Strategic Management, DOFA matrix, mission, policy, vision.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las diversas organizaciones se han visto inmersas en un incremento sustancial en el ambiente competitivo, conllevándolas a una restricción en su eficacia y efectividad cada vez más, de forma creciente. Por tal razón, estas organizaciones han tenido que adoptar modelos teóricos de diversos autores, los cuales les han generado cambios en la estructura interna de las organizaciones. Es así como, la vereda San Pedro de Piendamó Cauca en todo su tiempo de existencia ha tenido diferentes problemas, pero uno muy importante y que cada vez incrementa su nivel, es la mala calidad en la prestación del servicio de acueducto.

La prestación adecuada de éste representa una mejor calidad de vida para la comunidad directamente implicada. Por tanto, este trabajo se orienta en el direccionamiento estratégico enfocado a mejorar la calidad del servicio del Acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro el cual tratará de mostrar mediante modelos teóricos, definiciones de conceptos, aplicación de herramientas, y cómo poder direccionar una organización hacia la prestación de un servicio de calidad.

En primera instancia, se muestran diversos antecedentes que permiten dilucidar de una manera clara el desarrollo de este trabajo. Posteriormente se encuentra el planteamiento, la formulación y sistematización del problema. Es aquí, donde se plantea cual es la problemática que vive actualmente la Asociación. Seguidamente, se encuentra el objetivo general por el cual se desarrollará este trabajo y los objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo principal, después se da paso a la justificación teórica, la importancia para la universidad, la importancia personal y ética del mismo.

Una vez planteado los objetivos se da paso a mostrar los marcos de referencia: teórico, exponiendo los diferentes puntos de vista de diversos autores y de algunos conceptos desarrollados en este trabajo; marco jurídico, dando a conocer los diversos entes que normatizan los diversos procesos que rodean un Acueducto como Asociación; en el marco conceptual, se da a conocer algunos términos importantes en el desarrollo de este trabajo; y, finalmente, tenemos el marco contextual con el fin de dar a conocer la ubicación geográfica del lugar del acueducto donde se está realizando el estudio de direccionamiento Estratégico.

Por otra parte, se muestra la metodología y el método de investigación que se utilizó para la consecución de este trabajo y las fuentes de recolección de información necesarias para una estructuración acertada del proyecto. Además, se

trazan unas etapas necesarias para llevar un orden de ideas en el transcurso del desarrollo del trabajo. Posteriormente, se realiza el diagnóstico a la Asociación con el fin de identificar como se encuentra estructurado la organización internamente.

Al mismo tiempo se realiza un análisis tanto externo como interno. En el primero, se analiza mediante el estudio macroambiental, cada uno de los entornos que afectan la Asociación directa o indirectamente. En el segundo, se toma como referencia la cadena de valor de Michael Porter, se tiene en cuenta las actividades primarias y las actividades de apoyo para conocer cada etapa de acción que desarrolla la empresa. Seguidamente, a través de las cinco fuerzas de Michael Porter se realiza el análisis de la empresa para determinar cuál es su rentabilidad y se aborda el análisis de la Asociación mediante la matriz BCG y se determina en cuál de los cuadrantes se encuentra actualmente.

Luego de ello, se da paso a la Matriz DOFA la cual permite plantear estrategias que sirven para combatir las amenazas y afianzar las fortalezas que la Asociación posee, con el propósito de mejorar la calidad en el servicio. Posteriormente, se plantea el plan empresa para la Asociación estructurando de esta forma su visión, misión, valores corporativos y objetivos propios de la empresa. Además se complementa con la aplicación del modelo de Vander Erve. Así pues, se hace el análisis por escenarios a la Asociación con el fin de proyectar la organización y visualizarla en el futuro en posibles situaciones, ya sean optimistas o pesimistas. Desde este contexto, se aplica un medio de control que permite determinar si las estrategias están dando los resultados esperados o por el contrario causan insatisfacción.

Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones diseñadas después de haber desarrollado el direccionamiento estratégico a la Asociación, teniendo en cuenta cada variable determinante en la organización para la prestación de un mejor servicio.

Se espera que el estudio realizado a la Asociación de usuarios Vereda San Pedro sea de gran aporte para el comienzo de una mejora en los procesos internos de la Asociación, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

Imagen 1: Olivia Miranda secretaria de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro y Miler Alexander Pillimúé usuario del Acueducto.



Fuente: foto tomada por el autor, en oficina de la Asociación. 17/03/2013

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo del siguiente trabajo de direccionamiento estratégico es importante contar con diversos antecedentes que permitan dilucidar de una manera más acertada el desarrollo del mismo, por tal razón a continuación se presentan algunos antecedentes de trabajos de grados presentados en la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca:

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION DE AL CLIENTE EN EL LABORATORIO CLINICO DEL HOSPITAL FRANCISCO DE PAULA SANTANDER PERIODO 2002-2005.¹

Siendo el hospital francisco de paula Santander una institución pública la cual presta un servicio importante para la vida humana, toma real importancia la forma como se atiende o brinda el servicio a los pacientes, a lo largo de la investigación se logró identificar falencias en este espacio que inciden directamente en el servicio que prestan el laboratorio clínico de dicha entidad, el hallazgo más importante fue el de detectar que muchos procedimientos se realizaban de manera indebida por falta de información al usuario; para ello se planteó la formulación de un plan de mejoramiento de servicio de atención al cliente la cual beneficiará a toda la institución como un ente integral.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE DISEÑOS Y CONFECCIONES L & A PERIODO 2002-2005.²

En el siguiente trabajo trata sobre el de direccionamiento del área de mercadeo de dicha empresa. En la actualidad la globalización ha hecho que las organizaciones enfoquen sus objetivos hacia el fortalecimiento en las áreas de mercadeo, con el propósito de asegurar la permanencia de las mismas en el mercadeo, y teniendo en cuenta que la empresa diseños y confecciones I & A S.A presenta varias falencias en esta área, se encontró que se le da mucha importancia a solo a las confecciones que es la razón de ser de la empresa, pero que su vez se descuidaba un área que interviene en el fortalecimiento y crecimiento de la empresa y es el mercadeo, ya que de este depende su reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

¹ HOLGUÍN, Aida Marina y JULICUE, Jesús Antonio (2002). "Formulación de un plan de mejoramiento del servicio y atención del cliente en el laboratorio clínico del hospital Francisco de Paula Santander."

² MARÍN, Annabel y SOLANO, Elizabeth (2002). "Formulación de un plan estratégico para la empresa de diseños y confecciones I & a S.A." Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODISA S.A 2003-2005.³

La investigación se ha realizado para la empresa PRODISA S.A y describe su proceso de creación y formación en el desarrollo productivo, considerando sus avances como el adquirido en la curva de la experiencia, denotado el mejoramiento continuo en los diferentes aspectos y áreas funcionales, principalmente en el área de producción, compras y en la estructura organizacional adaptada a las condiciones actuales de la empresa.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA COSMOS DE PUERTO TEJADA 2003-2006.⁴

La investigación se inició y se realizó con un diagnostico general a la ferretería cosmos empresa dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción y artículos de ferretería, en el municipio de Puerto Tejada Cauca.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA CAFÉ QUILICHAO PERIODO 2003-2006.⁵

Durante este trabajo se logra realizar un plan diseñado para la empresa café Quilichao en el área de mercadeo, ya que esta es la encargada del crecimiento de la empresa de acuerdo con el análisis de la situación actual y las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos de mejoramiento.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA DISPERQUIMICA S.A. 2004-2006.⁶

La investigación propuso una metodología aplicada para formular el plan estratégico de las áreas de mercadeo y ventas de la empresa lo cual permitió analizar y determinar variables claves para la investigación y soluciones a las falencias que se detectaron en la empresa.

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS LABORALES EN LA EMPRESA IMPRELIBROS S.A 2004-2007.⁷

³ MICOLTA, Alexander y QUIÑONES, Ángela (2003). "Formulación de un plan estratégico para Prodisa S.A". Trabajo de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

⁴ ARIAS VENAVIDES, Gloria Patricia y OROZCO OSORNO, Sandra Liliana (2003). "Formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

⁵ COBO GALARZA, Mery Patricia Y RAMOS YULE, Ruby Marlene (2003). "Formulación de un plan estratégico de mercadeo y ventas de la empresa Café Quilichao". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

⁶ VIAFARA GIL, Leomar (2004). "Formulación de un plan estratégico de mercadeo y ventas de la empresa Disperquímica S.A". Trabajo de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

La investigación se realizó en esta empresa para poder perfilar una clara estrategia para responder al torbellino de cambios y acortar dramáticamente el plazo de puesta en marcha, el mercadeo de sus productos, al mismo tiempo, debe buscar distinguirse de sus competidores en cuanto a calidad y precios.

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BALLASCO MANUFATURING LTDA 2005- 2008.⁸

La investigación se realizó para obtener objetivos: garantizar la supervivencia de la empresa, hacerla crecer y obtener utilidades; para ello la investigación recomendó efectuar un buen manejo estratégico de la empresa.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE “SERVIAUTOS DEL SUR” 2007-2009.⁹

La investigación se realizó porque en la empresa de tipo familiar se detectaron fallas en el manejo administrativo, lo cual a su vez trajo como consecuencia una desventaja en el aspecto financiero. Esto radica en el escaso conocimiento de los procesos administrativos por parte de su gerente.

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PUERTO TEJADA 2003-2004.¹⁰

La investigación se hizo con el fin de conocer el funcionamiento de la empresa que le presta estos servicios al municipio de Puerto Tejada, y plantear soluciones a las falencias que se le presenten. Después de este estudio se logró desarrollar todos los conocimientos que se habían adquirido en la etapa de pregrado, de esta manera se obtiene una gran satisfacción personal por haber logrado obtener un trabajo bien estructurado, serio y preciso, permitiendo a la empresa salir de la problemática en la que se encontraba. Por tal razón se llegó a estas conclusiones:

⁷ MENESES NUÑEZ, Juan Carlos. “Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la disminución de los costos laborales de la empresa Imprelibros S.A.” Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

⁸ MINA SANDOVAL, Edinson Y VELAZCO, VALCKLE, Luis (2004). “Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la empresa Ballasco Manufaturing Ltda”. Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

⁹ BANGUERO VILLAFANE, Lina María Y ESPINOSA LEON, Sandra Patricia (2007). “Formulación de un plan estratégico para el área administrativa en la empresa de Serviautos del sur”. Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

¹⁰ GALLEGU, Oscar Marino Y ORTIZ PEREZ, Jorge (2003). “Formulación de un plan de desarrollo estratégico en la empresa municipal de acueducto y alcantarillado de Puerto Tejada”. Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

-Cambiar totalmente su estructura administrativa, ya que la actual no cumple con los lineamientos del sector, como tampoco con las funciones administrativas.

-Implementar un sistema integrado de información para que se pueda implementar los controles necesarios para evitar pérdidas, como también obtener la información veraz y oportuna.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA OFICINA DE INSTRUMENTOS PÚBLICOS 2011 – 2015¹¹.

Dentro de este estudio se detectó problemas en el archivo de documentos, demora en sus procesos internos, logística para la organización de sus activos, ausencia de nuevas áreas para personal, para atender las deficiencias en el servicio, atención a los usuarios. La causa era el equipo administrativo que no contaba con una verdadera planeación estratégica. Después de diseñar el sistema de evaluación y control estratégico para cinco años, se llegó a estas conclusiones:

Los planes de dirección en la oficina de registros públicos deben estar basados en el planeamiento estratégico institucional de la superintendencia de notaría y registro público, cuya sede se encuentra en Bogotá.

Debe contar con técnicos y procedimientos administrativos correctos que le ayuden a mejorar su funcionalidad y su imagen ante la imagen de la comunidad.

Los anteriores antecedentes son enfocados hacia el diseño de un plan estratégico para realizar las mejoras en procesos de las diferentes empresas a estudiar, por ende son de gran aporte para el desarrollo de este trabajo en especial el trabajo titulado “Formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico en la Empresa Municipal de Acueducto Y Alcantarillado de Puerto Tejada”, El cual tiene el mismo direccionamiento de este trabajo.

¹¹ FERNANDEZ HURTADO Arles Duban. “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio de la oficina de instrumentos públicos del municipio de Santander de Quilichao Cauca” 2011. tesis UNIVERSIDAD DEL VALLE Sede Norte del Cauca.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia el 75% de la población tiene acceso al agua potable. En contraste, el 30% de la población está expuesta a enfermedades como consecuencia de la mala calidad del agua, según defensoría del pueblo. La falta de acceso al agua y las altas tarifas son una de las causas del empobrecimiento creciente de la población colombiana y uno de los factores que impiden a los pobres superar esta inhumana situación.

Por otro lado, las cifras de cobertura de servicios públicos domiciliarios en el departamento del Cauca reflejan un nivel bajo, siendo este un claro rezago. Sin embargo, al revisar las cifras de bienestar de la población, se encontró que los servicios de acueducto y alcantarillado cuentan con una cobertura mayor, con tasas de 80 y 66% respectivamente.

Por otra parte, si miramos los municipios pequeños como Piendamó, en donde la disponibilidad de servicios públicos como acueducto y alcantarillado son mínimos, encontraremos que este tiene una cobertura de 87.0% y 41.4% respectivamente.¹²

Actualmente en la vereda San Pedro del municipio de Piendamó cuenta con una buena cobertura de su población, ya que hay inscritas en la asociación 260 matrículas de agua de las cuales 240 son de diferentes familias y las 20 restantes están distribuidas en algunos de estos mismos usuarios activos que poseen entre dos y tres matrículas al mismo tiempo. Por otra parte, las familias que no poseen matrículas se debe al hecho de que estas han cambiado de residencia y por tanto son nuevas en la localidad.¹³

Al respecto, podemos visualizar que la junta directiva del acueducto: Asociación de Usuarios Vereda San Pedro lleva desempeñando una gran labor administrativa y funcional para tener abastecidos a todos los usuarios de este servicio, a través del líquido preciado. Sin embargo, hay manifestaciones de inconformidad por parte de usuarios, porque en algunas ocasiones el agua baja turbia y en época de gran demanda del servicio a causa de su utilización para uso agrícola como el beneficio del café, el agua escasea para algunos usuarios, conllevando al deterioro de la calidad del servicio.

¹² Disponible en internet en: <http://www.dane.gov.co/> información actualizada 06/05/2012.

¹³ Disponible en Base de Datos Asociación de Usuarios Vereda San Pedro Piendamó año 2012.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para formular un plan de desarrollo estratégico para la Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro, Piendamó Cauca?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo identificar el sector en el que se mueve la empresa para poder realizar un análisis con la matriz DOFA?

¿Cuál es la competencia real de la organización?

¿Cuál es el plan empresa que se desea proponer para la organización?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio de Acueducto de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro Piendamó Cauca 2012.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis con la matriz DOFA para tratar de entender el entorno, analizando las condiciones y el sector de actividad en que se mueve la organización, así como su entorno competitivo.

Analizar el sector en el cual se mueve la empresa para determinar cómo se encuentra frente a la competencia.

Diseñar el plan de empresa y proponer su visión, misión, objetivos, estrategias y estructura organizacional.

1.6 Justificación

Importancia para la empresa

El proyecto va estar alimentado por diferentes teorías creadas por algunos autores que han permitido desarrollar nuevos conocimientos que han sido de mucha utilidad para grandes organizaciones, a saber: Direccionamiento¹⁴ Estratégico de Santiago Garrido Buj, Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Sen Gómez y Las fuerzas competitivas de Michael Porter. Desde este contexto, la empresa de acueducto está presentando deficiencia en la prestación del servicio ya que no les suministra agua a toda la comunidad en temporadas de alta demanda del líquido, causada por su utilización en trabajos agrícolas como lo es el beneficio del café. De ahí que la utilización de estas herramientas bibliográficas sirva de soporte para un mejoramiento en la planeación estratégica de calidad de la organización en cuestión.

Las compañías grandes o pequeñas que son capaces de plantear y colocar en función un diseño de dirección estratégica, tienden a obtener mejores resultados y un desarrollo sostenible que aquellas que no se arriesgan a hacerlo. No obstante existe un modelo de direccionamiento estratégico que nos permite desarrollar alternativas para la solución de problemas en las organizaciones; por ejemplo lo planteado por Santiago Garrido Buj en su libro Dirección Estratégica.

Importancia para la universidad del valle

La presente investigación es realizada y presentada dentro del marco de las exigencias de la universidad del valle, para optar al título de profesional en administración de empresas.

Importancia personal y ética

Es de vital importancia colocar en práctica algunos conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas, de tal manera que se pueda contribuir con el desarrollo de nuevo conocimiento al tratar de diseñar estrategias que posiblemente posibiliten el mejoramiento de la calidad del servicio, en este caso el de la asociación de usuarios del acueducto de la vereda San Pedro.

Importancia para el municipio

Por consiguiente podemos contar con estrategias de corto y mediano plazo traducido en visión y misión institucional, así como planes, programas que

¹⁴ GARRIDO BUJ, Santiago. *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid, 2004.

facilitan el avance y toma de decisiones en las organizaciones, en este caso en la Asociación de Usuarios del Acueducto de la vereda San Pedro.

Al buscar estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio en la Asociación de Usuarios del Acueducto de la vereda San Pedro, se estará aportando en el desarrollo de esta comunidad, pues se estará buscando formas que garanticen un mejor servicio, lo que conllevará a que los usuarios estén satisfechos y acudan a pagar cumplidamente sus obligaciones monetarias por la prestación de dicho servicio, lo que conllevará a un desarrollo económico tanto de la vereda como del municipio y por ende de toda la región.

Finalmente el siguiente trabajo de investigación es justificado ya que representa una posible solución para pequeñas y medianas empresas como es el caso de la Asociación de Usuarios de Acueducto vereda San Pedro, las cuales presentan demasiadas dificultades para prestar un servicio adecuado, este es el caso de la vereda San Pedro esperando un impacto positivo en los usuarios y poder encontrar todo lo que ellos desean: calidad y buen servicio.

Imagen 2: Represa del Acueducto Vereda San Pedro a la altura de la vereda La María Piendamó Cauca - Colombia.



Fuente: imagen tomada por el autor de esta tesis. 17/03/2013

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 MARCO TEÓRICO

Los aspectos que a continuación se expondrán acerca de este ítem son concepciones de diferentes teóricos que servirán de gran aporte a este trabajo ya que han sido desarrollados para realizar diversos trabajos de direccionamiento estratégico, entre los más destacados son: Munch y Garcia, Harry Jones, Gomez Ceja, Burt Scalan, Santiago Garrido Buj, Alfred Chandler, Fred David, Dess Gregory, Fred D, Rodríguez Joaquín, Corona Funes, Certo Samuel, Hill H, Drucker, C, Lumpkin G, Heinz Wheirich, Thompson Arthur A. y Land. Por tal razón, a continuación se presentarán algunos de los aportes más relevantes.

En primera instancia, Munch y García nos definen la planeación como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

En segunda instancia, Harry Jones la define como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

De igual forma, Gómez Ceja define la planeación como el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para Burt Scalan, la planeación es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias¹⁵.

No obstante Existen unas Falacias en la planificación y Henry Mintzberg nos comenta y nos muestra que esas falacias son tres: la primera es la falacia de la independencia donde nos habla que la planificación estratégica no debe ser del todo formalizada ya que se necesita que la formulación se realice en toda la dirección de la empresa, pues esta es de naturaleza dinámica y debe ir relacionada con una formulación deliberada con otros aspectos que resultan a

¹⁵ RODRIGUEZ, Joaquín. Como Aplicar Planeación Estratégica a La Pequeña Y Mediana Empresa. Thomson, México, 2005, p. 21.

través de este proceso de dirección. La estrategia se debe elaborar y planear con toda la organización y no solo con un departamento. La segunda falacia que nos habla Mintzberg es la de la formalización, aunque la planificación estratégica se puede formalizar de una forma sencilla, difícilmente se puede hacer acorde con el entorno tan dinámico y cambiante. Entonces es preciso que la estrategia surja del interior de la organización y se construya paso por paso. Y por último afirma Mintzberg en la falacia de la predicción, que es muy difícil predecir el entorno, pues si este se pudiera predecir de una manera exacta los resultados serían exactos ya que se podría contrarrestar o corregir los posibles errores que se presentarán en el proceso posterior a la planeación.¹⁶

Es importante destacar que cada empresa tiene desde sus directrices un planeamiento estratégico a seguir para que la empresa mantenga un correcto funcionamiento en cuanto a su administración se refiere. Es aquí donde se pone de manifiesto una posición por parte de la empresa donde la postura que se asuma sea favorable como plan de acción para el funcionamiento de la organización. Este tipo de herramientas son utilizadas para que cada organización planifique cada una de sus actividades en pro de su actividad de servicio. En este sentido, algunos de los aportes que de ello se derivan los relaciono a continuación:

Para Santiago Garrido Buj la estratégica *“deviene en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones a desarrollar”*¹⁷.

De otra parte, Alfred Chandler desde su perspectiva postula que respecto a la estrategia se puede entender que es *“la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”*¹⁸, ya que la estrategia toma como base cada uno de los fines de modo tal que se estructura como el medio para lograr su alcance y consecución.

Para Fred David¹⁹, las estrategias son los medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo, además nos dice que las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

¹⁶ GARRIDO, Op. Cit., p 17.

¹⁷ GARRIDO, Op. Cit. p. 4.

¹⁸ *Ibid.*, P. 8.

¹⁹ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Pearson Educación, México, 2008 p 72.

Según Michael Porter las posibles estrategias que se crean para ser más competitivos como organización se deben hacer teniendo en cuenta al cliente y este divide las estrategias en tres tipos: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o especialización.

Es muy importante asegurar la coherencia en la dirección estratégica si queremos tener éxito en nuestra organización. Por tanto empleados y líderes deben esforzarse por conseguir las metas y objetivos comunes, especificando los resultados deseados se hace mucho más sencillo avanzar. En caso contrario cuando la gente no sabe que es lo quiere para la empresa, no tiene ni idea hacia donde trabajar.

Por otra parte las organizaciones pueden expresar mejor sus prioridades a través de metas y objetivos formando una jerarquía de metas. Esta jerarquía incluye su visión. Aunque la visión carece de especificidad es compensada con su gran habilidad para evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras. En este sentido se hace necesario dar a conocer diferentes pensamientos acerca de la visión:

Dess Gregory afirma que el punto de comienzo de la jerarquización de metas en una organización es la visión que esta tiene, es descrita como un objetivo y encierra de una forma global todos los objetivos y es a largo plazo. Una visión puede o no tener éxito, pero ésta depende de cómo estén estructuradas las estrategias de la empresa. Desarrollar e implantar una visión es una de las tareas importantes de todo líder. En un informe realizado con 1500 líderes, 870 directores generales de 20 países distintos, se les preguntó en la encuestas que cuales eran las características que debía tener todo líder y el 98 de 100 respondió que lo más importante era que debían tener un fuerte sentido de visión. Además cuando se les preguntó que cuales eran las competencias profesionales críticas, estos respondieron, “formulación estratégica para llegar a la visión” la más importante. Por tanto, se descubrió que los directivos necesitan no solo de una visión sino de una estrategia para poder implementarla. Infortunadamente 90 de los 100 encuestados manifestaron no estar capacitados, pues no tienen las habilidades suficientes para crear una visión para su organización. Aunque la visión no es tan fácil medirla con indicadores que nos muestre en que medida la estamos alcanzando, nos proporciona una declaración fundamental de valores aspiraciones y metas de una organización. Estas visiones van mucho más allá de los objetivos financieros y buscan la integración de todas las mentes y corazones de los empleados²⁰.

²⁰ DESS. Gregory G. y LUMPKIM G. T. Dirección estratégica Mc Graw Hill 2003 pág. 30.

En otro sentido, para Fred David, Elaborar la visión constituye el primer paso en la planeación estratégica que procede incluso de una declaración de la misión. Y muchas veces constan de un solo enunciado, por ejemplo, la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence Carolina del Sur se basa en que: Nuestra visión es cuidar su visión²¹.

Para Rodríguez Joaquín, la visión es una proyección a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.²²

Así mismo, Corona Funes nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.²³

Certo Samuel, afirma que la visión es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. Y finalmente, Hill H, define la visión como aquella tarea que consiste en dar a la organización un sentido de dirección²⁴

A continuación se presentan diversas opiniones relacionadas con misión expuestas por algunos autores, aquí están algunos de sus aportes.

Para Drucker la misión parte del siguiente interrogante ¿cuál es nuestro negocio?, la declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que a diferencia de otras empresas similares es una declaración de la razón del ser.

Por otra parte Fred David²⁵, define la misión como una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otra similar.

Certo Samuel.²⁶ Dice que misión es la finalidad que explica la existencia de una empresa.

Por otra parte, Corona Funes, define a la misión como un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

²¹ FRED, Op. Cit., p. 11

²² RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 11

²³ CORONA Funes, Estrategia, Ed. Sicco, México, 1998, p. 33

²⁴ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 138

²⁵ *Ibíd.* p. 128

²⁶ *Ibíd.* p. 128

Un primer paso importante en el proceso de formular la declaración de la misión es llegar a una definición de negocio de la organización. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Las respuestas sirven como guías para la formulación de una declaración de misión²⁷.

Por consiguiente tenemos la DOFA elemento importante para la creación de estrategias.

La matriz DAFO surge como consecuencia de la aplicación del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en el campo de las matrices". A través de estas se busca realizar diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir esos recursos y capacidades que las empresas poseen capaces de generar las fortalezas y presentar debilidades y los factores externos que nos muestran las amenazas, pero también las oportunidades que puede tener la organización²⁸.

Para entender el negocio de una empresa determinada, necesitamos analizar el entorno general, el sector de actividad de la empresa y el entorno competitivo. Generalmente las empresas compiten con otras en un mismo sector de actividad. Por consiguiente un sector de actividad se compone de un conjunto de empresas que producen productos o servicios similares, vendiendo a clientes similares y produciendo métodos de producción similares. Al reunir información sobre el sector y comprender las dinámicas competitivas entre distintas compañías de su sector es clave para el éxito de la dirección estratégica.²⁹

La matriz FODA sirve para realizar el análisis de la situación competitiva de toda organización nos comenta Heinz Wheirich. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. Las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades son muy comunes en las actividades de toda empresa. Lo que tiende es a ignorarse es que la combinación de estos factores requieren de distintas decisiones estratégicas. A raíz de esto fue que surgió la matriz FODA, con el fin de sistematizar estas decisiones³⁰.

Para Arthur Thomson la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa así como sus oportunidades y amenazas externas, lo que se conoce como FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble. El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de las estrategias deben

²⁷ Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Mc Graw. Hill, México, 2005, p. 12

²⁸ GARRIDO, Op. Cit., p. 50

²⁹ DESS, Op. Cit., p. 58

³⁰ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 84

estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa³¹.

En otro sentido Leonardo Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer en su libro Planeación Estratégica Aplicada, nos habla sobre DOFA y mencionan que en la fase de auditoria del desempeño, se debe incluir las oportunidades y amenazas del análisis DOFA. El equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa. Esta información debe incluir una consideración de las tendencias actuales y futuras.

Una perspectiva longitudinal.³²

En la estructura de los sectores cuando se realiza el estudio del entorno de una organización, se tiene en cuenta el sector al que denominaremos genéricos, en el cual consta los aspectos sociales culturales, legales, económicos o de otro ambiente en el que se mueve y un entorno más próximo que es en el cual se compite. Para Michael Porter el análisis se realiza al sector industrial englobando el concepto tradicional de mercado. Por otra parte quienes estudian las características de los sectores lo hacen teniendo en cuenta su tamaño, su concentración, el tener en cuenta el número de competidores, el poder de negociación, la diferenciación de productos y las barreras de entradas.

Por tal motivo la competencia de la organización hay que verla, tanto en términos de la posición actual así como de su potencialidad debido a que hay que tener en cuenta el mercado de hoy en día y los posibles cambios que esta tenga, nuevos productos que generen la competencia o nuevas tecnologías que esta implemente y las posibles barreras que hay que derribar. El poder de negociación se debe hacer teniendo en cuenta tanto clientes como a proveedores y estado. Pues son los que influyen en los resultados de la organización frente a la competencia.³³

Para el entorno y los escenarios la característica de la planificación moderna radica en los aspectos externos. La consideración del entorno de cualquier hecho se debe hacer teniendo en cuenta los aspectos externos que la rodean, pues es considerado para la organización un factor importante para analizar ya que un

³¹ THOMPSON Arthur A. y LAND Strick, A J. 2004 Administración Estratégica Textos y Casos. Mc Graw Hill, México 2004. p. 119

³² GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá 1998. P. 290

³³ GARRIDO, Op. Cit., p. 84

simple análisis me ayuda a detectar porque una organización actúa de una forma determinada, de tal manera que pueda actuar frente a esta³⁴.

Según Rodríguez Joaquín, en el pasado las relaciones del entorno y la empresa tenían características poco progresivas para las empresas. Los cambios eran poco frecuentes y tenían poca incidencia en la gestión, o bien eran predecibles. Sin embargo en la actualidad la naturaleza y el alcance de los cambios en el entorno se han modificado. Se producen con mayor frecuencia y repercuten en los resultados de la empresa y son difíciles de predecir. Además se extiende progresivamente escases de recursos, así como de oportunidades empresariales.

Esa nueva dinámica en el entorno es una fuente de oportunidades y amenazas para las organizaciones; por ejemplo la moda de vestir en los años noventa es un cambio del entorno, que debido a su dinamismo y rapidez de implantación, produjo considerables sorpresas en las empresas textiles. Para entender los ideales que puede adoptar el entorno hay que conocer las interdependencias que ocurren entre la empresa y el entorno. Por tal razón Emery y Tris nos presentan cuatro interdependencias: la que se da entre los componentes de una organización y provoca cambios dentro de ella. La que proviene del entorno y causa cambios dentro de la organización. La que emana de una organización y provoca cambios en su entorno. La que tiene lugar entre los múltiples componentes del entorno y el que causa que estos lleguen a realizarse entre sí.

Según Grima y Tena podemos considerar el entorno de acuerdo a tres variables: la primera es la complejidad y está determinada por la cantidad de factores y componentes del entorno que afectan a la empresa. Si hay pocos factores y son similares son simples, y si son muchos y no son similares serán complejos. La segunda es la incertidumbre, el grado de certeza en posibles cambios y en la evolución de los factores del entorno. Por último tenemos el Dinamismo, determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores y componentes de entorno; si son los mismos y no cambian son estáticos; en el caso que estén en continuo cambio, el entorno es dinámico³⁵.

La Matriz EFE es la Matriz de evaluación del factor externo, ésta nos trata de mostrar en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito que se relacionan con el entorno, es decir las oportunidades y las amenazas, estos factores del entorno suelen ser los más importantes para la organización y pueden ser tanto positivos como negativos, por otra parte se encuentran los valores asignados a cada uno de estos factores con el fin de contribuir al éxito de las organización en cuestión.

³⁴ *Ibíd.*, p. 90

³⁵ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 61

Según Fred David la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva. Esta matriz cuenta con cinco pasos, el primero es la elaboración de una lista de factores claves para la empresa, en segundo lugar asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (No importante) y 1.0 (muy importante). Después se asigna una clasificación de 1 y 4 a cada factor, indicando que tan eficaz actúa las estrategias actuales de la empresa a ese factor. Por consiguiente se multiplica la ponderación de cada factor por su por su clasificación para determinar una puntuación ponderada. Por último se suma la puntuación ponderada para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización³⁶.

La Matriz EFI es la matriz que evalúa los factores internos de la organización, fortalezas y debilidades, mostrando por medio de un cuadro de doble entrada los factores más importantes, relacionados con los recursos y capacidades de la empresa, esos factores pueden ser positivos o negativos, por otra parte de deben asignar valores a cada uno de esos factores en función de contribuir con el éxito de la empresa. Se reparte un valor porcentual a cada factor en consideración si su importancia aporta al éxito o al fracaso de la organización. Se recogen valores para cada factor con relación a la organización en cuestión con valores entre 1 y 4. Por último se recogen los pesos asignados a cada factor y los multiplicamos por las calificaciones asignadas, la suma de estos nos dará el resultado, considerando como positivos los valores superiores a la media 2,5 y negativos los inferiores.³⁷

Nos comenta Fred David que un paso que reduce la auditoria interna de la administración estratégica es construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas importantes de la empresa y constituyen una base para identificar y evaluar la relación entre ellas. Esta matriz se desarrolla de forma similar a la matriz EFE con sus cinco pasos.

Matriz Boston Consulting Group (BSG). Esta matriz también denominada de participación o de crecimiento fue desarrollada por Bruce Henderson es un indicador gráfico de la necesidad o generación de los recursos que poseen los productos de la empresa así como de las implicaciones sobre el equilibrio económico y financiero al relacionar los flujos de tesorería con la rentabilidad de cada tipo de negocio.

La matriz BCG agrupa todo el portafolio de la empresa, presentando las acciones de competencia en las diferentes empresas donde efectúa de manera separada.

³⁶ FRED, Op. Cit., p. 110

³⁷ GARRIDO, Op. Cit., p. 49

Esta fue creada para respaldar las estrategias de aquellas empresas unidimensionales que compiten en los mercados. Su interés radica en que el análisis que se realiza con esta incluye la generación de efectivo como elementos a considerar, lo cual permite establecer comparaciones entre las características de cada una de las actividades o negocio en la que opera y repartir los fondos entre aquellos en que el futuro es prometedor. Esta gráfica se divide en cuatro cuadrantes que llevan las siguientes nombres: dilema, aquí se encuentran las empresas que están entrando al mercado es decir aquellas empresas jóvenes las cuales necesitan de alta inversión de capital e infraestructura. Después tenemos la estrella, aquí se encuentran las empresas que ya están posicionadas en el mercado por tanto su crecimiento es alto. Después tenemos el cuadrante de las vacas, aquí se encuentran las empresas que poseen una parte en el mercado pero en aquellos sectores o productos maduros y con un escaso potencial de crecimiento. Por último tenemos el perro o calavera corresponde a empresas que tienen baja participación de mercado y bajo rendimiento.

Para Fred, David, la Matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una empresa multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con otras divisiones de la organización. La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.

La Cadena de valor es desarrollada por Michael Porter, es un instrumento utilizado para descomponer las diferentes operaciones realizadas por una empresa en un sector donde actúa, su objetivo es ayudar a conocer cada etapa de acción que desarrolla la empresa y comprenderlo como un proceso relacionado y sucesivo en el cual se va añadiendo valor o riqueza. La cadena de valor coloca en marcha un conjunto de competencias que agrupa en tres apartados: en primer lugar las competencias económicas o fuerzas, estas son aquellas acciones que una vez aplicadas a la empresa la llevan a incrementar su rendimiento; para mencionar algunas: la tecnología utilizada como sustituto de la mano de obra o de capital, la concepción de productos novedosos o patentes, el dominio de fuentes de suministros, mejora en los costos de producción, mediante economía a escala, estandarización o sustitución de productos, así como la capacidad de producción y la calidad de fabricación, entre otros.

En segundo lugar tenemos las competencias de gestión, son habilidades que se deben aplicar en determinadas funciones de la cadena y deben ser buscado en el

ámbito financiero tratando de encontrar liquidez y capacidad de endeudamiento. Además en el ámbito de los recursos humanos buscando un modo de selección, motivación y salarios. En tercer lugar las competencias de tipo psicológicos, son aquellas asimilaciones de características del sector en el cual se encuentre la empresa y una posible mimetización en dicho sector con el fin de encontrar o percibir las costumbres y necesidades y así poder tomar acciones frente a este³⁸.

Marta Pérez en su guía práctica de planeación comenta que si se tiene en cuenta el análisis estructural del sector este se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos del mercado que atiende a la entidad, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el bien o tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido, por tal razón se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).³⁹

Por tal razón el autor de las cinco fuerzas, en el análisis del sector, Michael Porter, quiso analizar la organización desde el contexto competitivo mediante tres niveles: sector proveedor, sector a analizar y sector clientes. Entiende que el primer y el tercer nivel influyen o presionan sobre el segundo lo que incrementa la competencia entre los sectores en búsqueda de un lugar en el mercado. Según este autor las cinco fuerzas que actúan y explican un sector son las siguientes: presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los proveedores, presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas en competencias en el sector, amenazas de nuevos competidores y amenaza de llegada de productos sustitutos.⁴⁰

Gregory Dess y Lump Kyn, en su libro de dirección estratégica nos comenta. “cada una de estas cinco fuerzas afectan la capacidad de una empresa para competir en un Mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado”.

Después de haber conocido sobre los exponentes más importantes acerca de la planeación me inclino por la definición de Munch y García teniendo en cuenta que las acciones que se ejecuten en una organización para encontrar el camino del éxito debe ser consecuente con lo que pasa en su entorno. Pues cada día los usuarios tienen una evolución tanto en sus gustos como en la búsqueda de la calidad, por tanto las organizaciones deben ir evolucionando de la misma manera

³⁸ GARRIDO, Op. Cit., p. 58

³⁹ PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, universidad del valle, Cali 1990. P 21

⁴⁰ GARRIDO, Op. Cit., p. 39.

tratando de ser más innovadores en lo que ofrecen manteniendo la calidad requerida.

De igual forma, una vez conocido los diferentes aportes de los anteriores teóricos se puede concluir que la definición más consecuente para tomar en este trabajo sobre estrategia es la propuesta por Fred David donde se coloca en marcha todos los medios que estén al alcance de la organización, de tal forma que se pueda lograr alcanzar los objetivos que esta se traza a largo plazo.

Así mismo, teniendo en cuenta las afirmaciones de los teóricos precedentes, para el siguiente trabajo la definición que enmarcará nuestra propuesta será basada en lo expuesto por Rodríguez, Joaquín. Donde nos comenta que toda organización para crear una estrategia bien planteada necesariamente debe realizar proyecciones a largo plazo, de tal forma que esta organización se vea en un futuro cumpliendo a cabalidad con todos los planes y proyectos que se ha trazado de modo tal que su accionar la conlleve a alcanzar todos los resultados esperados. finalmente, al visualizar las definiciones alrededor del concepto de misión expuestas por los teóricos este trabajo se basará en lo expuesto por Drucker, debido a que esta se aproxima más a dar por sentado cual es la razón de ser de un negocio como tal. No obstante son de gran importancia los aportes hechos por Michael Porter con las cinco fuerzas y la matriz DOFA. Esenciales para el buen desarrollo de las organizaciones. Y Bruce Henderson con la matriz BSG también denominada de participación o de crecimiento que permite identificar que recurso es necesario generar para poseer un determinado producto en la empresa.

1.7.2 MARCO JURÍDICO

Dentro de este punto se analiza la parte jurídica de la empresa, como leyes y normas jurídicas que rigen e inciden en los servicios públicos domiciliarios, a saber: la constitución nacional, el código de comercio, el código civil y el código del trabajo. Por tanto, este marco está constituido por todas las normas y leyes que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o de imponer restricciones. Además, se sabe que toda organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.⁴¹

En primer lugar, tenemos la Constitución política de Colombia como carta magna, donde se encuentran todos los derechos y deberes de los colombianos, es la Norma general que rige todas las actividades de la nación, fundamenta nuestros principios políticos y jurídicos, normatiza la convivencia y la prosperidad de la nación. La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro no es ajena a estas normas ya que la constitución nacional es la que da el marco general que rige los servicios públicos en Colombia, mostrando alternativas para la prestación por parte del Estado, comunidad y particulares. El Estado debe garantizar los derechos sociales y económicos de los habitantes, por ende, para las empresas en Colombia es importante este aspecto de la constitución.

Según la constitución la función administrativa del Estado y entes, debe ser fundamentado en los principios de: igualdad, moralidad eficiencia, economía imparcialidad y publicidad, y⁴² la dirección general de la economía está a cargo del Estado y que la explotación de recursos naturales, uso del suelo, producción, distribución utilización y consumo de bienes como los servicios públicos y privados deben racionalizarse con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida.⁴³

En segundo lugar tenemos el Código del comercio, es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de derecho mercantil que tiene como objeto regular las relaciones mercantiles. Este, regula todas las actividades comerciales en Colombia y este concepto de actividad comercial clasifica quiénes y cuáles son los actos de comercio, como también la definición de empresa.

En el código de comercio en el artículo 13 literales 2 y 3 establece que cuando se tenga un establecimiento abierto deben anunciarse por cualquier medio público. Por tanto, las empresas públicas deben cumplir con este precepto, adicionalmente estas empresas ejecutan actos y operaciones mercantiles estipuladas en el artículo 20 literal 12, el cual estipula respecto a las empresas ciertos aspectos en

⁴¹ Pérez, Op. Cit., p. 16

⁴² Véase en: Constitución Política de Colombia. 1991, Atenea Ltda. Colombia 2004. Art. 209.

⁴³ *Ibíd.*,

cuanto a la fabricación, transformación, manufacturación y distribución de bienes. En el caso de captar agua cruda y realizarse el proceso de potabilización, se estaría manejando dicho precepto.

En tercer lugar tenemos el código civil. Este, es el Conjunto de normas que regula las relaciones civiles, ya sea de personas físicas o jurídicas, del ámbito privado o público. Aquí se regula la convivencia y la relación social entre individuos así como la preservación y presunción de la buena fe y las buenas costumbres que un individuo debe proferirle a otro. Dentro de este contexto encontramos que es éste código el que clasifica la naturaleza de las personas en naturales y jurídicas para enfrentar negocios y acciones, como también la denominación e identificación del domicilio.

Así pues, teniendo en cuenta las diferentes normas enunciadas anteriormente es importante resaltar que la constitución política juega un papel importante para el desarrollo de este trabajo, pues es aquí donde se encuentran estipulados tanto los derechos de los usuarios así como las obligaciones que tiene el Estado y las empresa hacia ellos.

1.7.3 MARCO CONCEPTUAL

Para dar una mejor orientación a lo tratado en este trabajo es necesario relacionar algunos conceptos importantes que se describirán a continuación y que enmarcan el desarrollo del mismo.

Acueducto⁴⁴. Canal o conducto artificial que sirve para llevar agua de un lugar a otro, especialmente el construido en forma de puente que abastece a una población.

Amenazas⁴⁵. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de la empresa y que podrían afectarla negativamente, las posibles de logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades⁴⁶. Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Direccionamiento estratégico:⁴⁷ conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

Empresa⁴⁸ es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Escenario⁴⁹ una secuencia hipotética de sucesos construida con el objeto de centrar la atención en procesos casuales y centros de decisión.(Kahn y Wiener-RODRÍGEZ Joaquín p.64)

Fortalezas: aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Matriz⁵⁰ según este manual matriz es la expresión gráfica de una situación posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes representa o responde a un parámetro variable determinada.

⁴⁴ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

⁴⁵ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 143

⁴⁶ PÉREZ CASTAÑO, Op. Cit., p. 53

⁴⁷ DESS. y LUMPKIM, Op. Cit. p. 30.

⁴⁸ Disponible en: www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm, información actualizada 06/09/2012

⁴⁹ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 64

⁵⁰ GARRIDO, Op. Cit., p. 43

Matriz BSG⁵¹ es una representación gráfica de uno o varios sectores en los que una empresa opera.

Misión⁵²: es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

Objetivo⁵³ aquella finalidad suprema que define la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter.

Observación⁵⁴ uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

Oportunidades⁵⁵ son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Planeación⁵⁶ determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Planeación estratégica⁵⁷ consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior.

Sector: conjunto de operaciones técnicas y de relaciones económicas y comerciales coordinadas por un conjunto de organizaciones.⁵⁸

Teoría⁵⁹ conocimiento que se tiene de una cosa y que está basado en lo que se supone o se piensa y no en la experiencia o en la práctica. 2) Conjunto de reglas, principios y conocimientos que forman la base de una ciencia, una técnica o un arte. 3) Conjunto de leyes o razonamientos que intentan explicar un fenómeno determinado: Darwin elaboró una teoría sobre la evolución del hombre.

VISIÓN⁶⁰ es la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

⁵¹ *Ibíd.*, P.60

⁵² FRED, Op. Cit., p. 128

⁵³ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 195

⁵⁴ MÉNDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. "Metodología y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales". México: Mc Hill. 1998.

⁵⁵ PÉREZ, Op. Cit., p. 53

⁵⁶ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 21

⁵⁷ FRED, Op. Cit., p. 12

⁵⁸ GARRIDO, Op. Cit., p. 39

⁵⁹ Fuente: <http://es.thefreedictionary.com/teoria> fecha de consulta: 06/09/2012

⁶⁰ SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, Ed. Granida, 1990, p. 206

Los conceptos anteriormente expuestos permiten tener mayor claridad en términos que de un modo u otro son importantes para el desarrollo de este trabajo y que ayudan al lector a orientarse de una manera más rápida.

1.7.4 MARCO CONTEXTUAL

Para tener una mejor ubicación del lugar donde se realizó este trabajo, a continuación se presenta la ubicación geográfica del municipio de Piendamó donde está ubicada la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro. Teniendo en cuenta su ubicación a nivel departamental y del país.

Gráfico N. 1: Colombia en América - Cauca en Colombia- Piendamó en el Cauca



Fuente: tomado de Google Maps. Piendamo-cauca.gov.co 07/09/2012

Gráfico N. 2: Municipio de Piendamó y sus límites.



Fuente: tomado de Google Maps. Piendamo-cauca.gov.co 07/09/2012

El sitio donde se decidió realizar el plan de direccionamiento estratégico es en la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, ubicada en el municipio de Piendamó Cauca, este municipio está ubicado en la república de Colombia en el sector centro del Departamento del Cauca a 25 km al norte de Popayán, limita al norte con el municipio de Caldono al oriente con morales, al occidente con Silvia y al sur con Cajibío.

Su economía está basada en el sector agrícola con cultivos como café y flores. Y el comercio en la zona urbana.

Este municipio cuenta con un total de habitantes de 46.548, de los cuales 7.060 son indígenas. De los 39.487 restantes, 14.218 son mujeres, 13.794 son hombres, 8.313 son niños y 3.162 son mayores de 60 años.

Según información del DANE el 25,0% de las personas de 10 años y más de Piendamó viven en unión libre. El 8,8% de la población de Piendamó presenta alguna limitación permanente. De los cuales, el 9,2% en los hombres y el 8,3% en

las mujeres. Respecto a las prevalencias de limitaciones permanentes por grupos de edad y sexo se tiene que las limitaciones permanentes aumentan con la edad. El 60% de la población en esta condición se presenta a partir de los 35 años.⁶¹

En cuanto a la distribución de la población según lugar de nacimiento, el 31,5% de la población de Piendamó nació en otro municipio y el 5,0% de la población mayor de 4 años residente actualmente en Piendamó procede de otro municipio y el 0,0% de otro país. La causa de cambio de residencia indica que el 43,5% de la población de Piendamó que cambió de residencia en los últimos cinco años lo hizo por razones familiares. El 30,0% por dificultad para conseguir trabajo; el 7,5% por amenaza para su vida y el 7,5% por amenaza para su vida.

Respecto al campo económico se tiene que según el establecimiento de la actividad de los habitantes, el 10,4% de los establecimientos se dedican a la industria; el 67,4% a comercio; el 21,9% a servicios y el 0,4% a otra actividad. De ello, se deriva que los establecimientos según escala de personas ocupadas al mes anterior al censo era que el 99,2% de los establecimientos ocupó entre 1 y 10 empleos en el mes anterior al censo y que los establecimientos según escala de personal por actividad económica en los establecimientos con mayor número (0 a 10 empleos) el Comercio (68,8%) siendo esta la actividad más frecuente y en el grupo de 10 a 50 personas la actividad principal es Servicios (72,7 %).

Según las unidades censales con actividad agropecuaria asociada nos informa que el 62,7% de las viviendas rurales ocupadas, con personas presentes el día del censo, tenían actividad agropecuaria, y las unidades censales con actividades agrícola, pecuaria y piscícola asociadas en un porcentaje de viviendas rurales ocupadas, con personas presentes el día del censo, y que tenían actividad agropecuaria reflejaban los siguientes indicadores: Agrícola 85,4%, pecuaria 59,8%, piscícola 0,8%. En los cuales la mayoría de las viviendas tiene simultáneamente 2 o 3 tipos de actividades. Finalmente, los tipos de cultivos en las unidades censales del total de cultivos asociados a la vivienda rural el 9,8% corresponde a transitorios solos, el 3,1% a transitorios asociados, el 65,5% a permanentes solos y el 21,7% a permanentes asociados.

La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, es una empresa de régimen especial sin ánimo de lucro cuya historia de fundación deviene de la idea de algunos habitantes de la vereda San Pedro quienes se hallaban en la necesidad de obtener el servicio de agua al interior de sus viviendas de una forma más garantizada. Tal idea comienza a hacer eco en los demás pobladores, de modo tal

⁶¹Disponible en: www.piendamo-cauca.gov.co. Información actualizada 06/09/2012.

que organizan un plan de diseño de lo que a futuro podría ser el acueducto local. Para ese entonces ya algunos integrantes de la Junta de Acción Comunal comienzan a hacer las gestiones pertinentes para la construcción del acueducto.

Frente a esto, la alcaldía municipal decide cofinanciar el proyecto aportando los materiales necesarios para la construcción del mismo y los habitantes deciden aportar con su mano de obra para que el proyecto sea realizado en la totalidad de la vereda y con la distribución que se necesita para beneficio de todas las familias que en ella habitan. Es así como, al obtener la cofinanciación se lleva a cabo el proyecto de la mano con los directivos de la Junta de Acción Comunal para el año 1998.

1.8 DISEÑO METODOLOGICO

La metodología es un proceso riguroso que el investigador formula de manera lógica, como ruta para adquirir el conocimiento (Méndez 2005) es decir para solucionar el problema.⁶²

1.8.1 TIPO DE ESTUDIO

Investigación descriptiva. Se utiliza en la comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios explorativos, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que resulta responder.

Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Investigación exploratoria. Consiste en el primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación, que tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa. Teniendo en cuenta que con este estudio nos familiarizamos más con la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, permitiendo explorar la problemática que vive, siendo este el punto de partida para formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad y así formular acciones más precisas.

1.9 METODO DE INVESTIGACIÓN

Método Inductivo

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada.⁶³

Se aplicará realizando observaciones de situaciones específicas del acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, permitiéndome llegar a conclusiones generales de aspectos tales como la prestación del servicio y procesos administrativos.

Método Deductivo

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Se aplica a partir de la necesidad de conocer los servicios que precisan los clientes para satisfacer sus necesidades mediante la investigación de conceptos

⁶² MÉNDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. "Metodología y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales". México: Mc Hill. 1998.

⁶³ Ibid. P.

generales de mercadotecnia definiendo procesos administrativos oportunos, conceptos de atención eficiente y satisfacción total del cliente, también mediante un análisis del entorno externo alternando todos estos conceptos en el objeto de estudio (acueducto Asociación de Usuarios vereda San Pedro) y obteniendo como resultado fenómenos particulares.

Se analizarán las posibles causas que generan la insatisfacción de los clientes y la carencia de diferentes alternativas de servicio, al igual que el impacto que esto causa.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de la administración es la organización entendida como sistema socio técnico, abierto, por lo tanto la unidad de análisis de este proyecto es el acueducto asociación usuarios de la vereda san pedro la cual va tomar información del entorno y va a devolver el producto de sus procesos entregando al medio externo servicios.⁶⁴

1.10 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de Recolección de la información que se utilizarán en el siguiente trabajo de grado son:

1.10.1 Recolección y uso de información primaria. Esta investigación tendrá como fuente parte de información oral que será recopilada por el investigador del proyecto a los clientes y colaboradores, en especial al auxiliar administrativo de la asociación de Usuarios Vereda San Pedro. Se tendrán en cuenta para esta recolección las siguientes técnicas:

Entrevista. Por medio de ésta, se detectará las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

Consulta a expertos. Se utilizará para consultas especializadas que orienten a los investigadores en la búsqueda de conceptos básicos, siendo de gran ayuda para la culminación de esta investigación.

Observación. Por medio de esta fuente se realizará un análisis de hechos directos sin intermediación, visitando la empresa analizando movimientos de colaboradores y clientes.

1.10.2 Recolección y uso de información secundaria. Es importante para este proyecto la recolección de información que se obtendrá de fuentes como textos documentos y registros que la empresa posea.

⁶⁴ MÉNDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. "Metodología y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales". México: Mc Hill. 1998.

2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Realización del proyecto de grado. Con la colaboración del orientador en esta etapa se logra dar inicio a la resolución de este trabajo, que consiste en poder diseñar un direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio del acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, proponiendo el título, objetivos y el planteamiento del problema.
2. Identificar las amenazas y oportunidades de la organización a estudiar, a través del análisis del ambiente externo. Se realiza un monitoreo al entorno en el que se mueve la Asociación y de esta manera poder establecer cuáles son las posibles amenazas y oportunidades que pueda tener.
3. Analizar el proceso interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades. Se indaga a las personas que colaboran en la administración del acueducto, así como a los usuarios y comunidad en general para poder identificar que fortalezas posee la empresa y que debilidades pueda presentar.
4. Realizar un análisis con la matriz DOFA teniendo en cuenta las condiciones del entorno de la organización y el sector en el que se mueve la misma.
5. Analizar el sector en el cual se mueve la empresa para determinar cómo se encuentra frente a la competencia. Observar la competencia de la organización y determinar cómo debe actuar frente a esta.
6. Diseñar el plan de empresa y proponer su visión, misión, objetivos, estrategias y estructura organizacional. proponer estos tres aspectos que son de gran importancia, porque una organización que quiere tener éxito, necesita saber en dónde está y hacia dónde quiere ir, y esta es la mejor manera de empezar a realizarlo.
7. Diseñar un medio de control para que la organización pueda ver el avance que tiene en la solución de los problemas a tratar. Por tanto para observar su avance es necesario que se apele a una herramienta que me sirva como medio de supervisión y control para ella.
8. Realizar un análisis por escenarios para proyectar futuras y posibles soluciones al deterioro de la calidad del servicio de la organización. Es importante crear posibles escenarios para la organización, ya que estos ayudan a proyectar la organización hacia futuro.
9. Elaborar conclusiones.
10. Ajuste general y definitivo del Documento
11. Presentación formal y Aprobación del Trabajo

Imagen 3: caudal del río Bermejál, el cual abastece el acueducto de la vereda San Pedro.



Fuente: foto tomada por el autor de esta tesis. 17/03/2013.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO REALIZADO AL ACUEDUCTO ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO DEL MUNICIPIO DE PIENDAMÓ CAUCA.

A continuación se presenta el diagnóstico realizado a la Asociación de Usuarios del Acueducto de la Vereda San Pedro, teniendo en cuenta que este determina la misión y los fines de la organización, de modo que es preciso establecer un balance entre lo existente en el presente y ese futuro al cual se desea llegar en la Asociación. Es decir que se debe establecer la brecha entre lo que se tiene y lo que se desea tener.

Los Resultados son los siguientes:

- a. Reseña histórica de la Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro

La Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro es una empresa de régimen especial sin ánimo⁶⁵ de lucro cuya historia de fundación deviene de la idea de algunos habitantes de la vereda San Pedro quienes se hallaban en la necesidad de obtener el servicio de agua al interior de sus viviendas de una forma más garantizada. Tal idea comienza a hacer eco en los demás pobladores, de modo tal que organizan un plan de diseño de lo que a futuro podría ser el acueducto local. Para ese entonces ya algunos integrantes de la Junta de Acción Comunal comienzan a hacer las gestiones pertinentes para la construcción del acueducto. Realizan visitas a la administración municipal con el fin de asesorarse con ingenieros para el análisis del proyecto, el análisis topográfico y demás acciones legales que se necesitaran para la creación de tal objetivo.

Para ese entonces, se contó con la colaboración y asesoría de Carlos Daza exalcalde del Municipio de Piendamó quien tomó el proyecto como una alternativa viable para la ejecución en la vereda, ya que permitiría mejorar las condiciones de vida de los pobladores. Así, se inició el proceso de gestión para llevar a cabo el proyecto con la radicación de los papeles que se requerían para la creación del acueducto. Se busca el ingeniero para realizar el respectivo estudio topográfico y teniendo el aval de este, se inicia el diseño del acueducto a través de un arquitecto que da el visto bueno para la ejecución del proyecto en los dos ramales que conforman la vereda.

Frente a esto, la alcaldía municipal decide cofinanciar el proyecto aportando los materiales necesarios para la construcción del mismo y los habitantes deciden aportar con su mano de obra para que el proyecto sea realizado en la totalidad de

⁶⁵ FUENTE: Cámara De Comercio Del Cauca. P. 3. Información actualizada. 06/08/12.

la vereda y con la distribución que se necesita para beneficio de todas las familias que en ella habitan. Es así como, al obtener la cofinanciación se lleva a cabo el proyecto de la mano con los directivos de la Junta de Acción Comunal para el año 1998. Luego de realizar una asamblea general con la comunidad se levanta un acta de constitución de la asociación y se lleva a radicar los papeles en la cámara de comercio con el nombre de Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, con esto se llega a identificar a la empresa de acueducto local y le es asignado el número de identificación tributario (NIT) 817003654-4 y la resolución jurídica N° 01780. Para el mes de enero de 1998 el acueducto se constituye legalmente con sus estatutos y directrices de normal funcionamiento y comienza a prestar el servicio público de agua⁶⁶.

Al mes siguiente de la constitución la Junta de Acción Comunal decide que el acueducto debe tener su propia directiva y bajo tal razón propone conformar la Junta Directiva del acueducto. En asamblea se decide someter a votación los candidatos a ocupar los cargos y con ello se constituye la Junta Directiva de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. Desde ese entonces, la empresa de acueducto ofrece a los habitantes el servicio de agua a una tarifa de cincuenta pesos el metro cubico (\$ 50/m³) con un cargo fijo mensual de mil pesos (\$1.000) y con un interés de mora por factura mensual vencida de diez por ciento (10%). Además se designó un fontanero o persona encargada del mantenimiento de las redes hídricas, tubería, cuenca bocatoma y represa con un reconocimiento económico acorde con los recursos de la asociación.

En la actualidad la empresa hace cambio de Junta Directiva cada dos años y se reelige a los directivos si se halla mérito para ello mediante una asamblea general donde se rinde informe general de las gestiones que la empresa ha tenido durante el periodo de administración. Las tarifas actuales son de cien pesos el metro cubico (\$100/m³) y ciento cincuenta pesos el metro cubico (150/ m³) si se es utilizado para riego de cualquier cultivo, cargo fijo mensual de mil pesos (\$1.000), interés por factura mensual vencida de diez por ciento (10%). Es de destacar que las redes están en muy buen estado dado que se han realizado cambios con material de mucha más calidad. La tubería se encuentra renovada en un sesenta por ciento (60%) y el dinero recaudado se consigna en bancos locales para ser utilizado en la manutención del acueducto mismo.

Cada año, la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro tiene la obligación de presentar la declaración de renta a la DIAN, el pago de aguas residuales a la CRC y hasta el año 2011 declaración de retención a la fuente.

⁶⁶ *Ibíd.* p. 1

Los pagos de factura se realizan cada mes entre el día 25 y 30 en la tesorería de la Asociación. Posteriormente, en la primera semana del mes se reúne la Junta Directiva para hacer el balance general del mes y coordinar las diversas actividades a realizar respecto a lo que la empresa necesite⁶⁷

La Asociación de Usuarios de Acueducto de la vereda San Pedro es una entidad sin ánimo de lucro, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera. Adscrita en la Cámara de Comercio del Cauca.

b. Su Misión

Es proporcionar calidad de vida a los hogares donde presta el servicio a través del suministro de agua potable y la adecuada recolección de aguas residuales domestica de cada una de las viviendas que cubre el sistema de agua y alcantarillado, asumiendo la administración operación y mantenimiento de estos servicios a través de un administrador que dispone la asamblea.

c. Su Visión

Es Construir una organización líder en la prestación del servicio de agua y alcantarillado a nivel municipal con proyección departamental.

d. Dentro de los principios que se manejan dentro de la asociación se encuentran:

Transparencia. Claridad que debe mostrar todo acto que realice las personas que integran la junta directiva de la Asociación.

Publicidad. Divulgar las actuaciones y documentos que se realicen dentro de la administración de la Asociación.

Responsabilidad. Permite a los integrantes de la junta directiva reflexionar administrar, orientar y valorar la consecuencia de sus actos siempre en un plano de lo moral.

Moralidad. Calidad de actos humanos cuya virtud debe designar conductas buenas y acertadas.

Eficacia. Capacidad para lograr lo que nos proponemos con el menor uso de los recursos.

Eficiencia. Utilización de mínimos recursos para lograr un mismo objetivo.

⁶⁷ Fuente: Entrevista a PECHENÉ RAMÍREZ, Ángel Dineber. Integrante Junta Directiva Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. 06/09/12.

Economía. Uso racional de los recursos que se tienen.

- e. La Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro maneja los siguientes valores:

Solidaridad: siempre pensando en la comodidad de nuestros usuarios la empresa otorga plazos para los recaudos.

Responsabilidad: pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa a nivel administrativa y financiera.

Compromiso: somos una empresa comprometida con el bienestar de nuestra comunidad mediante la prestación del servicio de un modo continuo.

Servicio: respondemos con transparencia y efectividad las expectativas de nuestros usuarios.

- f. Políticas de trabajo

Por consiguiente la asociación de usuarios del acueducto vereda San Pedro determina sus políticas de trabajo. Teniendo en cuenta que la excelencia en la prestación del servicio al usuario es fundamental para que se establezca una confianza mutua entre este y la asociación, a saber:

Realizar todo trabajo en la organización de forma excelente.

Ofrecer un trato justo a todos los clientes, en el momento de realizar solicitudes y reclamos, pues el propósito de la Asociación es servir a la comunidad.

Los directivos de la empresa deben tener un comportamiento ético.

Los cargos ocupados en la junta directiva son asignados en asamblea general.

Experiencia, fortaleza financiera, transparencia y capacidad técnica, son los principales rasgos que identifican a esta organización, cuyo enfoque principal es servir responsablemente a sus usuarios⁶⁸.

⁶⁸ Fuente: Estatutos Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro. 03/10/12

- g. Las Tarifas determinadas por concepto de servicios ofrecidos por la Asociación son las siguientes:

Valor Consumo:

Un metro cubico tiene un costo de cien pesos. (\$100/ m³).

Un metro cubico para riego tiene un costo de ciento cincuenta pesos. (\$150/m³).

Cargo fijo mensual: mil pesos (\$1.000).

Interés mensual por fecha vencida: diez por ciento (10%).

Otros servicios:

Corte y Reconexión: diez mil pesos. (\$10.000).

Costo de matrícula: cuatrocientos mil pesos. (\$400.000)

Cambio o colocación de medidores de acueducto: Noventa mil pesos. (\$90.000).

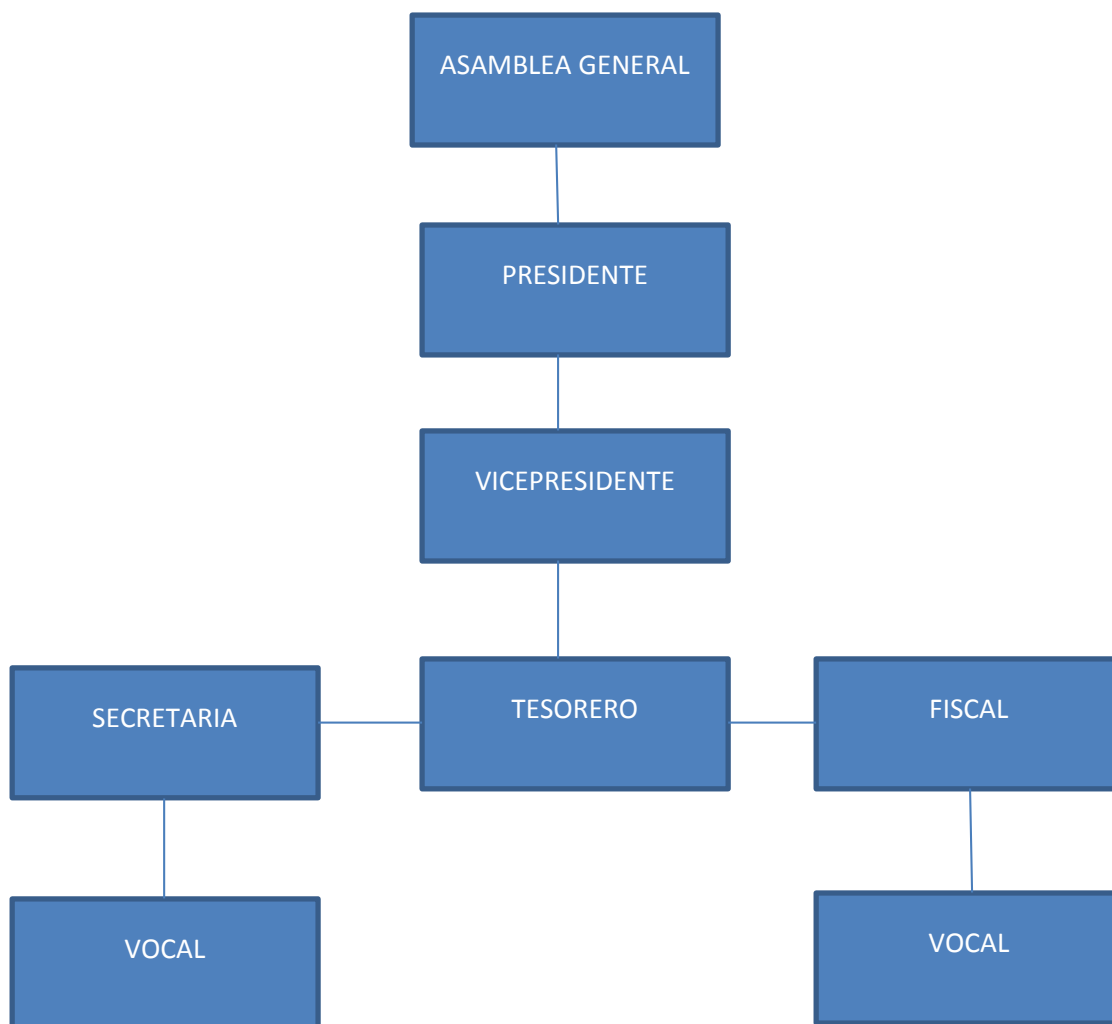
- h. Estructura orgánica de la Asociación.

Seguidamente se muestra la estructura orgánica de la asociación de usuarios de acueducto Vereda San Pedro. Esta asociación es autónoma en el ejercicio de sus funciones:

Asamblea general, Presidente, Tesorero, Secretario, Fiscal, Vocales (2)

Junta directiva Asociación Usuarios Acueducto vereda San Pedro

Gráfico N. 3: Estructura Orgánica de La Asociación De Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro.



Fuente: elaborado por el autor

- i. Los siguientes son algunos de los directivos que tienen remuneración por concepto de labores realizadas dentro de la organización.

Fontanero: trecientos mil pesos. (\$300.000)

Secretario: treinta mil pesos. (\$30.000)

Tesorero: treinta mil pesos. (\$30.000)

Por otra parte la vinculación de las personas a los distintos cargos en la Asociación es asignada por la asamblea general. Por tanto se realiza el cambio de los integrantes de la junta directiva de la Asociación de Usuarios del Acueducto de la vereda San Pedro Cada dos años, mediante voluntad propia de cada candidato.

- j. Funciones de la Asociación

De la misma forma la Asociación tiene las siguientes funciones:

Realizar los respectivos arreglos en sus redes.

Recaudar el pago del servicio de agua.

Llevar la contabilidad de sus propios activos.

Realizar el balance general mensualmente.

- k. Funciones de los integrantes de la junta directiva⁶⁹

Así mismo los integrantes de la junta directiva de la asociación están sujetos a cumplir unas determinadas funciones las cuales están estipuladas de la siguiente forma.

Asamblea general: es la Máxima autoridad y es a través de esta que se representa la junta directiva, toma la determinación final de una decisión importante, es la que elige quienes conforman la junta directiva.

Presidente: representar la empresa ante toda entidad, hacer cumplir los estatutos, velar por que todos los directivos cumplan sus funciones, llevar a cabo una buena administración, firmar junto con la secretaria todas las actas y documentos importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, velar porque la parte financiera de la empresa se lleve correctamente, estar pendiente en todo lo relacionado con las obligaciones jurídicas y normativas propias de la asociación. Presidir las reuniones en la asamblea y tomar algunas decisiones de forma autónoma.

⁶⁹ Fuente: Estatutos Asociación de Usuarios

Vicepresidente: remplazar al presidente en su ausencia.

Tesorero: llevar el libro de contabilidad al día, firmar pagarés, firmar recibos, llevar libro mayor, llevar libro menor, tener al día informe de las cuentas bancarias, realizar informe mensual, realizar arqueo mensual, recaudar los dineros por concepto de pago de consumo por parte de los usuarios.

Secretario: realizar actas, firmar las actas, presidir reuniones junto con el presidente, diligenciar los recibos de pago del servicio de agua, llevar al día informe usuarios y archivos y demás funciones que asigne la junta directiva.

Fiscal: fiscaliza todos los movimientos de tipo administrativo y financiero realizados por los integrantes de la asociación.

Vocales: colaborar con las funciones de los demás integrantes de la junta directiva y realizar otras labores que asigne la misma junta.

Fontanero: es la persona que realiza el mantenimiento de las redes del acueducto, hace la respectiva lectura de contadores, repara los daños que se presentan, hace los cortes a los usuarios en mora y realiza las reconexiones.

I. Clientes actuales, clientes potenciales y competencia.

Seguidamente encontramos que los clientes actuales de la Asociación son 260 los cuales residen todos en la vereda San Pedro del municipio de Piendamó Cauca. Así mismo los clientes potenciales que ésta posee están distribuidos entre los estratos 1, 2 y 3.

El municipio de Piendamó actualmente está gestionando el proyecto para la culminación del acueducto regional que tiene como capacidad de abastecimiento para seis veredas, en las que incluye la Vereda San Pedro lugar donde está ubicado la Asociación. Por tal razón este acueducto es la competencia directa, porque a pesar que no está en funcionamiento, ya tiene instaladas sus redes en esta población.

Imagen 4: Vegetación en la rivera del río Bermejál, La María Piendamó Cauca – Colombia.



Fuente: el autor de esta tesis. 17/03/2013

4. ANALISIS EXTERNO

4.1 ANALISIS DE MACROAMBIENTE

A continuación se analiza el comportamiento de los diferentes entornos frente a la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro y cuál ha sido su tendencia e impacto sobre esta Asociación. Entre los entornos analizados se encuentran: entorno demográfico, entorno económico, entorno jurídico, entorno tecnológico, entorno sociocultural y entorno global.

4.1.1 Análisis del Entorno Demográfico

En el presente análisis que pretendemos realizar, encontramos el componente tamaño de la población el cual nos permite sacar una estadística alrededor de los individuos que se encuentran en los diversos espacios a que haya lugar. En razón de esto, encontramos que en Colombia según el DANE para el año 2005 contaba con un total de 40 millones de habitantes. Seguidamente hubo un incremento del (11,25 %) para el año 2012, llegando así a 44 millones 500 mil el número de sus habitantes.

Por consiguiente, a nivel departamental también hubo un incremento en la población del (7,7%), pasando en el Cauca de 1.268.937 habitantes en el año 2005 a 1.367.496 habitantes en el año 2010⁷⁰.

Seguidamente el municipio de Piendamó para el año 2005 contaba con un total de 35.804 habitantes, pasado siete años después, es decir en el año 2012, el municipio tuvo un incremento del (30%), llegando así a una totalidad de 46.548 habitantes según planeación municipal. No obstante la Vereda San Pedro del municipio de Piendamó según planeación municipal presentó un incremento del (12,35%), para el año 2005 registraba un número de habitantes de 890 y para el año 2011 tuvo un aumento, ascendiendo de este modo a los 1.000 habitantes aproximadamente.⁷¹

Por otra parte, es pertinente hacer manifiesto que si se tiene en cuenta la secuencia de las estadísticas poblacionales anteriormente presentadas según el DANE, ésta, marca una tendencia a incrementarse ya sea a nivel nacional, departamental, municipal o regional.

El impacto que tiene esta variable con la asociación es medio, si se tiene en cuenta que al incrementar la población, aumentará la demanda de personas interesadas en adquirir matriculas nuevas. Y por ende el aumento del consumo

⁷⁰ Disponible en internet en: <http://www.dane.gov.co>. Información actualizada. 15/09/2012.

⁷¹ Disponible en planeación municipal Piendamó Cauca. 15/09/2012.

del servicio de agua será inminente, conllevando a encontrar una amenaza de tipo menor para la asociación de usuarios de acueducto Vereda San Pedro.

Por otro lado, es importante reflejar que a nivel social encontramos diferentes rangos de edad que vale la pena tener en cuenta para el presente análisis demográfico, ya que la estructura de edad enmarca un punto fundamental pues la relación que tiene con el sector a nivel nacional está dada por un porcentaje de (52.4%) entre un rango de edades de 15 y 49 años de edad. Las cuales son las edades productivas de una persona, Y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Entre 15 y 19 años el (10.1%), entre 20 y 24 años el (8.5%), entre 25 y 29 años el (8.0%), entre 30 y 34 años el (7.1%), entre 35 y 39 años el (7.2%), entre 40 y 44 años el (7.0%), entre 45 y 49 años el (4.9%).

Seguidamente, la relación que tiene el sector a nivel departamental está dada por un gran porcentaje (50.19%) donde se encuentra la población con edades entre 15 y 49 años. Estas edades corresponden entre los siguientes rangos:

Entre 15 y 19 años el (9.96%), entre 20 y 24 años el (9.11%), entre 25 y 29 años el (8.0 %), entre 30 y 34 años el (6.56%), entre 35 y 39 años el (6.14%), entre 40 y 44 años el (5.62%), entre 45 y 49 años el (4.8%).⁷²

Por consiguiente, a nivel municipal estos rangos de edades entre 15 y 49 años corresponden a un (49.3%) y está distribuido de la siguiente manera:

Edades entre 15 y 19 años (9.7%,) edades entre 20 y 24 años el (8.4%), entre 25 y 29 años el (8.1 %), entre 30 y 34 años el (6.3%), entre 35 y 39 años el (6.3%), entre 40 y 44 años el (5.6%), entre 45 y 49 años el (4.9%).⁷³

Teniendo en cuenta los rangos de edades ya sean a nivel nacional departamental y municipal. El porcentaje de edad productiva de la población es mayor, y va desde (52,4%), (50.19%) y (49.3%) respectivamente.

Esta información le permite a la Asociación saber en qué rango de edades están los posibles usuarios y cuál es la cantidad de personas en edad productiva, debido a que esto representa el porcentaje de demanda del consumo tanto de nuevas matrículas como del servicio como tal.

La tendencia de la población es a incrementar el número de personas en edad productiva, lo que señala una gran importancia, si se tiene en cuenta que la

⁷² Disponible en internet en: [http:// www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Información actualizada. 15/09/2012

⁷³ Disponible en planeación municipal Piendamó Cauca. 15/09/2012.

población de Piendamó económicamente activa se encuentra entre las edades de 18 y 50 años las cuales son los posibles usuarios futuros del servicio de agua.

El impacto que tiene esta estructura de edades es alto si se tiene en cuenta que las personas entre este rango de edades son los futuros usuarios de la asociación, determinando este factor como una oportunidad mayor. Debido a que será un gran porcentaje de personas que están en edad productiva, generarán buenos ingresos y que a la vez serán usuarias del servicio de agua.

Al interior del análisis que nos compete, se hace pertinente reflejar la distribución de ingreso a la que los individuos se ven sorteados, ya que Colombia es un país que se ha considerado desde un aspecto resaltante, el hecho de tener una economía emergente. Dentro de su actividad económica se encuentran: las actividades primarias o extractivas donde se destaca la industria minera con la producción petrolera y carbonífera también son importantes la producción de oro, esmeraldas, plata y platino. En el sector agropecuario se destaca la producción de flores, café, caña de azúcar, banano, plátano, leche y carne. Seguidamente en las actividades secundarias o industriales se destaca la producción de textiles, alimentos y bebidas, automóviles, químicos, cauchos, derivados del petróleo y las industrias de metalurgia y de cemento por ultimo en las actividades terciarias o de servicios de Colombia se destacan la banca, tercerización de procesos, comunicaciones, hotelería y turismo.

En Colombia las actividades económicas de los 3 sectores económicos componen la economía colombiana de la siguiente manera: Actividades primarias: (9.3%) del PIB, Actividades secundarias: (38%) del PIB, Actividades terciarias: (52.7%) del PIB⁷⁴.

La economía del Cauca está basada principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación forestal, la actividad pesquera y el comercio. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en el norte del departamento; sus principales cultivos son la caña, caña panelera, maíz tradicional, arroz, maíz tecnificado, plátano, fique, yuca, papa, coco, sorgo, cacao, maní y palma africana.

En la región del Pacífico se extrae oro, plata y platino. Otros minerales no preciosos que se explotan son: azufre, asbesto, caliza, talco, yeso y carbón. La industria fabril se ubica en Popayán, Santander de Quilichao, Puerto tejada con fábrica de productos alimenticios, bebidas, lácteos, papel, empaques, transformación de la madera, industria azucarera y elaboración de impresos para

⁷⁴ Disponible en internet en: <http://www.dane.gov.co>. Información actualizada. 15/09/2012

⁷⁴ Disponible en planeación municipal Piendamó Cauca. 15/09/2012.

la exportación. Los centros de mayor actividad comercial son Popayán, Santander de Quilichao, Patía (El Bordo), Puerto Tejada, Piendamó y Corinto⁷⁵.

No obstante, la economía del municipio de Piendamó se desarrolla en las siguientes actividades: actividad agropecuaria basada en el cultivo de café, plátano, flores y algunos alimentos de pancojer; el comercio informal es el fuerte económico de la población del sector urbano.

La tendencia de la economía es a estar dinámica y creciente si se tiene en cuenta la diversidad de sectores que intervienen en ella.

El impacto que puede presentar la distribución de los ingresos en la Asociación es alto teniendo en cuenta que la agricultura es un gran aporte a la economía tanto nacional departamental como municipal, generando de esta manera una oportunidad mayor, debido a que la región donde se encuentra ubicado la asociación es en el sector rural.

Tabla N. 1: Matriz de resultados entorno demográfico:

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	Impacto	AM	Am	Om	OM
Tamaño de población	A	Medio		X		
Estructura de edad	O	Alto				X
Distribución de ingresos	O	Alto				X

Fuente: el autor, basado en. Guía Práctica de Planeación Estratégica de Marta Pérez Castaño, Universidad Del Valle, 1990.

4.1.2 Análisis del Entorno Económico

Al interior del análisis alrededor del componente económico podemos encontrar el PIB o producto interno bruto. Este, para nuestro caso, es decir, en Colombia, el crecimiento del PIB en el segundo trimestre (4,9% anual) superó al rango estimado por el equipo técnico (entre 3,3% y 4,8%). Ésta subestimación obedeció a un crecimiento de la demanda interna (6,4% anual) superior a lo proyectado. Las cifras de actividad económica en el tercer trimestre sugieren que el aumento anual

⁷⁵ Disponible en internet en: www.todacolombia.com/departamentos/cauca.html. 02/10/2012.

del PIB será menor que el del segundo trimestre. Para todo el 2012, es probable que el crecimiento de la economía sea superior al punto medio del rango estimado (entre 3% y 5%)⁷⁶. Los analistas esperaban una expansión del PIB de 4,38% anual, según la mediana de un sondeo realizado por Reuters el 02 de octubre del presente año.

Esto significa para el sector comercial un impacto alto debido a que si se incrementa el PIB la economía tiende a dinamizar aumentando de este modo la economía en la región.

El impacto que tiene esta variable sobre la Asociación es alta, generando una oportunidad menor, si se tiene en cuenta que al estar la economía más dinámica, habrán más recursos, no solo para cancelar oportunamente los pagos por el servicio, sino que se puede generar alzas en el mismo sin que se genere un alto rechazo por parte de los usuarios.

Desde este contexto, se puede observar que otro aspecto a tener en cuenta es el incremento de los precios, y es aquí donde el término inflación juega un papel importante, pues es de conocer que, se le llama inflación al incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado. De hecho la inflación y el promedio de las medidas de inflación básica aumentaron levemente en agosto de 2012 pero se sitúan muy cerca del punto medio del rango de inflación (en 3.1%). Las expectativas de inflación a un año se mantuvieron estables en 3,3%, mientras que las que resultan de los TES a 2, 3 y 5 años aumentaron pero siguen por debajo del 3% (punto medio del rango meta)⁷⁷.

La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido del precio los bienes en general, lo cual afecta la capacidad adquisitiva de la población disminuyendo su capacidad de compra y por ende su calidad de vida.

La tendencia para este año es a incrementarse la inflación levemente, lo que significa que las personas van a disminuir su capacidad adquisitiva, por lo tanto tendrán una menor capacidad de compra, ya que los bienes y servicios tienden a subir sus precios. Lo que significa que este indicador afecta a la Asociación de Usuarios de la vereda san pedro. Si se tiene en cuenta que ésta necesita estar comprando diferentes productos y accesorio para el buen funcionamiento del acueducto, lo que acarrea adquirir productos a unos costos altos, los cuales los debe asumir la Asociación.

⁷⁶ Disponible en internet en: www.Banrep.gov.co. información actualizada. 07/10/2012.

⁷⁷ Ibíd. Información actualizada. 07/10/2012.

El impacto que tiene la inflación sobre la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro es alto, lo cual genera para ésta una amenaza menor, debido al incremento de los precios de productos que la Asociación demanda constantemente.

Seguidamente, dentro del ámbito mercantil hay un componente que marca la pauta dentro de los porcentajes generados por interés a un determinado producto. Es así como se introduce la tasa de interés, la cual se define como el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios. Mientras los oferentes buscan colocar más recursos en cuentas de ahorro o CDT. Caso contrario sucede cuando las tasas de interés bajan, pues los demandantes del mercado financiero solicitan créditos y los oferentes retiran sus ahorros.

Lo que quiere decir que si la tasa de interés se mantiene fija o tienden a la baja, la demanda de créditos se incrementa afectando positivamente el consumo.

Por consiguiente, la Junta Directiva del Banco de la República decide dejar inalterada su tasa de interés de intervención para este año (2012). De tal forma que la tasa base para las subastas de expansión continuará en 4,75%. Esto se debe a que los indicadores de actividad económica a nivel mundial muestran un pequeño debilitamiento. Además los precios internacionales de los productos básicos descendieron pero siguen elevados. En consecuencia, los términos de intercambio de Colombia continúan altos y estimulan el ingreso nacional. No obstante, según el último dato disponible (julio de 2012) el valor total de las exportaciones del país cayó por el debilitamiento de la demanda externa y la disminución en los precios del petróleo. Por otra parte el crecimiento del crédito continuó desacelerándose, disminuyendo el riesgo de desbalances financieros.⁷⁸

El impacto que se tiene en la Asociación de Usuarios del acueducto vereda San Pedro es alto, generando de esta forma una oportunidad menor. Debido a que la tasa de interés se mantiene permitiendo al acceso a crédito a los pobladores de la región, de tal forma que estos puedan mejorar su calidad de vida al invertir en sus proyectos productivos, de modo tal que puedan contar con los recursos necesarios para estar al día con el pago de los servicios públicos, en este caso con el servicio de agua.

⁷⁸ Disponible en internet en: [http:// www.Banrep.gov.co](http://www.Banrep.gov.co). Información actualizada. 15/08/2012.

Tabla N. 2: Matriz de resultados entorno económico:

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	impacto	AM	am	Om	OM
PIB	O	Alto			X	
INFLACION	A	Alto		x		
TASA DE INTERES	O	Alto			X	

Fuente: el autor.

4.1.3 Análisis del Entorno Jurídico

Constituida por todas las normas que influyen directa o indirectamente a la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. En este sentido, se hace fundamental la aplicación de la norma de normas que rige a nivel nacional, es así como la Constitución Política de Colombia permite la aplicación de las leyes de manera eficaz al interior de las actividades que en el espacio social y mercantil se lleven a cabo.

Así, la Constitución se instaure como la norma general que rige todas las actividades de la nación, fundamenta nuestros principios políticos y jurídicos, normatiza la convivencia y la prosperidad de la nación. La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro no es ajena a estas normas ya que La constitución nacional es la que da el marco general que rige los servicios públicos en Colombia, mostrando alternativas para la prestación por parte del Estado, comunidad y particulares. El estado debe garantizar los derechos sociales y económicos de los habitantes, para las empresas en Colombia es importante este aspecto de la constitución.

La función administrativa del estado y entes debe ser fundamentado en los principios de: igualdad, moralidad eficiencia, economía imparcialidad y publicidad⁷⁹.

El impacto que tiene esta norma es alto, si se tiene en cuenta que la asociación por el hecho de ser una empresa constituida jurídicamente debe estar al margen con el cumplimiento de lo estipulado en la constitución. Y por ende es una amenaza de tipo menor por el hecho de que si se presenta algún inconveniente de tipo jurídico con los usuarios, esta debe responder por dicha queja o reclamo manifestado por los usuarios.

⁷⁹ Constitución Política de Colombia. Op. Cit., Art. 209.

De conformidad con el artículo 90 de la Ley 142 de 1994, los elementos de las fórmulas tarifarias, sin perjuicio de otras alternativas que puedan definir las Comisiones de Regulación, podrán incluir un cargo por unidad de consumo, un cargo fijo y un cargo por aportes de conexión, cuyo cobro en ningún caso podrá contradecir el principio de la eficiencia, ni trasladar al usuario los costos de una gestión ineficiente o extraer beneficios de posiciones dominantes o de monopolio.

El impacto generado por esta ley es alto, permitiendo a la asociación poder establecer un cargo fijo en el pago del servicio de agua, y el cobro de cargo por conexión sin trasladar ningún costo al usuario por debilidad en la eficiencia de la prestación del servicio.

Por otra parte, el Código de comercio también se introduce en este campo con el objetivo de regular todas las actividades comerciales en Colombia y este concepto de actividad comercial clasifica quienes y cuáles son los actos de comercio, como también la definición de empresa.

En el código de comercio en el artículo 13 literales 2 y 3 establece que cuando se tenga un establecimiento abierto y deben anunciarse por cualquier medio público. Por tanto las empresas públicas deben cumplir con este precepto adicionalmente estas empresas ejecutan actos y operaciones mercantiles estipuladas en el artículo 20 literal 12 y estipula lo siguiente, las empresas de fabricación, transformación manufacturación y distribución de bienes. En el caso de captar agua cruda y realizarse el proceso de potabilización se estaría manejando dicho precepto.

El impacto que tiene este código con la asociación es medio, debido a que la asociación por el hecho de ser reconocida legal y jurídicamente debe estar cumpliendo con todo lo establecido por la ley. Es decir que la asociación debe cumplir cabalmente con estas dos normas y todas las demás que se presente en este código y que la afecte directamente.

Tabla N. 3: Matriz de resultados entorno jurídico:

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	impacto	AM	am	Om	OM
CONSTITUCIÓN POLÍTICA	A	Alto	X			
ART. 90 DE LA LEY 142 DE 1994	A	Medio		X		
CÓDIGO DEL COMERCIO	A	Medio		X		

Fuente: el autor

4.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico:

En primer lugar tenemos la Comunicación inalámbrica, también llamada la comunicación sin cables es aquella que en los extremos de la comunicación, emisor receptor, no se encuentran unidos por un medio de propagación físico, sino que se utiliza la modulación de ondas electromagnéticas a través del espacio. En este sentido, los dispositivos físicos solo están presentes en los emisores y receptores de la señal, entre los cuales encontramos: antenas, computadoras, portátiles, teléfonos móviles.

Si se tiene en cuenta medios de comunicación inalámbrica como el celular según el último informe presentado por la superintendencia de industria y comercio (SIC) hoy en Colombia existe 44.725.636 abonados en telefonía móvil. Esto significa que prácticamente existe un celular por habitante⁸⁰.

Esta variable se relaciona con el sector, en el sentido que ésta es una herramienta muy importante para toda organización, por tanto es de gran ayuda en el momento de comunicarnos. Por tal razón es necesario establecer medios eficientes para que se lleve a cabo dicha comunicación.

Por tanto, esta forma de comunicación se hace cada vez más necesaria en el medio rural y urbano, al mismo tiempo se sigue desarrollando nuevos y múltiples Invencciones en telefonía móvil. De hecho la Asociación utiliza esta herramienta como pieza clave para su buen funcionamiento, debido a que es necesario efectuar constantemente diferentes contactos, ya sea con proveedores, clientes o usuarios, por tal motivo se hace necesario utilizar dicha herramienta.

⁸⁰Disponible en: www.elspectador.com. Información Actualizada 07/10/12

El impacto de esta variable sobre la Asociación es alto, generando una oportunidad mayor si se tiene en cuenta que la Asociación para su buen funcionamiento necesariamente debe mantenerse en comunicación. Para esto debe estar realizando una serie de llamadas, utilizando este tipo de herramientas inalámbricas, por el hecho de estar ubicada en un área rural, donde no se tiene acceso a líneas telefónicas fijas.

En segundo lugar tenemos la Tecnología e internet. Este medio tecnológico está relacionado con todos los sectores, si se tiene en cuenta que la internet es el medio de comunicación más rápida, útil práctica y eficaz de la época.

En realidad, Internet no es un medio de comunicación, sino muchos medios, una red que comprende distintos tipos y distintos sistemas de comunicación. La gente utiliza Internet para distintas finalidades. Muchas de ellas están relacionadas con diferentes y variadas categorías de comunicación, información e interacción. Algunas son nuevas y otras muy antiguas, pero estas categorías no se excluyen mutuamente, ya que no sólo los usuarios pueden participar en Internet mediante una combinación de comunicación, información e interacción al mismo tiempo, sino que también los distintos medios se entremezclan en el mismo canal⁸¹.

La gente usa Internet para comunicarse en un escenario de uno a uno, de uno a varios o de varios a varios, también utilizan internet como medio para participar en asociaciones o grupos sociales, para comprar, hacer negocios o invertir en bolsa, para ligar, o simplemente para contactar y charlar dentro de grupos de afinidad.

Dentro de la Asociación sería muy útil adquirir esta herramienta debido a que este es un medio de gran ayuda gracias a su rapidez facilidad y eficacia en su funcionamiento, esto permitiría a la asociación realizar pagos y transacciones de una forma rápida y práctica.

El impacto que tiene esta variable sobre la Asociación es alto en el sentido que su funcionalidad haría que esta empresa mejorara sus procesos de funcionamiento, por lo tanto es una oportunidad mayor para la Asociación.

En tercer lugar se encuentra la Innovación de productos, según el economista austriaco Schumpeter la innovación abarca cinco casos: en primer lugar está la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, en el cual los consumidores aún no están familiarizados, en segunda instancia la introducción de un método de producción o metodología organizativa, en tercer lugar la creación de una fuente de suministro de materia prima o productos

⁸¹Disponible en: www.hipertexto.info/documentos/internet.htm.información actualizada 07/10/12.

semielaborados, en la cuarta posición tenemos, la apertura de un nuevo mercado en un país, y por último esta la implantación de una nueva estructura de mercado⁸².

En la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro se cuenta con pocos productos tecnológicos e innovadores. Sin embargo, para realizar la medición de los metros cúbicos que los usuarios consumen mensualmente, se hace necesario utilizar los medidores, artefactos que permiten contabilizar la cantidad de agua que pasa a través de él y es utilizado en las instalaciones residenciales e industriales de los acueductos para realizar los cobros pertinentes a los usuarios del mismo.

El impacto que tiene esta variable sobre la Asociación es medio, debido a la gran importancia que tiene esta herramienta para el buen control y uso del servicio de agua por parte de los usuarios. Siendo esta una oportunidad menor para la Asociación.

Tabla N. 4: Matriz de resultados: entorno tecnológico.

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	Impacto	AM	Am	Om	OM
Comunicación inalámbrica	O	Alto				X
Tecnología e internet	O	Alto				X
Innovación de productos	O	Medio			X	

Fuente: el autor

5.1.5 Análisis del Entorno Socio- Cultural

Una variable muy importante en este entorno es la gran preocupación de la sociedad por el medio ambiente. Esta se basa en el manejo que se le dan a las aguas residuales, estas aguas que provienen de nuestra actividad tanto a nivel doméstico y urbano, como a nivel industrial y también lluvias, riego de jardines por ser menos problemáticas, las urbanas son poco ricas en materia orgánica y en la industrial depende de su función, las sustancias inorgánicas también influyen por lo que se prohíbe mezclar las aguas residuales con las potables. A estas aguas residuales se le debe hacer un tratamiento, que consiste en una serie de procesos físicos, químicos y biológicos que tienen como finalidad eliminar los contaminantes físicos, químicos y biológicos presentes en el agua efluente del ser humano.

⁸² Disponible en: www.webandmacros.com. información actualizada. 07/10/12.

El objetivo del tratamiento es producir agua limpia o reutilizable en el ambiente, comúnmente llamado depuración de aguas residuales. Esta depuración se puede realizar mediante la utilización de tanques sépticos, fosas sépticas o pueden ser por medio de la recolección y transporte de aguas mediante una red de tuberías y eventualmente bombas a una planta de tratamiento. De hecho una de las maneras de depuración de agua residual en sectores rurales es por medio de la fosa séptica, que consiste en la excavación en el suelo donde se depositan las aguas residuales, el efluente puede ser filtrada directamente o se vacía y se le da la utilización. Su problema es la gran contaminación de causa a los acuíferos con lo que la epidemia es muy favorecida⁸³.

No obstante, en el sector donde se encuentra ubicada la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, no es ajena a esta situación, debido a que el uso que se le da a las aguas residuales es mediante la depuración, por medio de las fosas sépticas, generando de esta manera contaminación en algunos acuíferos en la región. Por tal razón el impacto de esta variable es alto ocasionando una amenaza mayor.

Tabla N. 5: Matriz de resultados del entorno socio cultural:

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	Impacto	AM	Am	Om	OM
Preocupación por el medio ambiente	A	Alto	X			

Fuente: el autor

4.1.6 Análisis del Entorno Global

Los Acueductos regionales se han convertido actualmente como una gran forma de satisfacer a cantidades de usuarios mediante el servicio de agua potable, gracias a que este se encarga de surtir a un gran grupo de veredas o un grupo de municipios, al contar con una gran capacidad de abastecimiento del preciado líquido. Dejando a los acueductos pequeños como una alternativa menor frente al servicio que prestan estos acueductos regionales, pues su capacidad de abastecimiento es mínima comparada con los regionales. Por consiguiente el gran aumento de la competencia en cuanto a la prestación de servicio de agua se

⁸³ Fuente: www.aguasresiduales.info/información Actualizada 09/10/12

refiere ha conllevado a que se garantice a los usuarios una buena prestación del servicio por parte de aquellas empresas prestadoras del servicio de agua.

Agregó Gonzales (gobernador de Cundinamarca) una gran alternativa es la de un buen número de propietarios de empresas que con eficiencia produzcan la mejor agua, al menor precio y el ciudadano escoge quien le presta el mejor servicio, considerando que en este sentido se pueden encontrar muchas soluciones⁸⁴.

Esta variable tiene un gran impacto sobre la Asociación en el sentido que en la región donde está ubicado el acueducto, se está creando un acueducto regional, que al momento en que este empieza en funcionamiento empezarán usuarios a trasladarse a este acueducto regional, conllevando a una disminución significativa de usuarios en el acueducto de la Asociación. Por tanto esta sería una amenaza mayor para esta empresa debido a que la disminución de usuarios conlleva a una disminución de ingresos por parte de estos usuarios hacia la Asociación.

Otra variable que tiene gran incidencia en este entorno es el costo de los materiales PVC, debido a una tendencia a la disminución de su costo, gracias a los grandes proyectos que en la actualidad está realizando el Estado, mediante la construcción de nuevas viviendas para familias que no tienen. Respecto a esto el ministro de vivienda, Germán Vargas Lleras, el Superintendente de Industria y Comercio, José Miguel de la Calle, y los representantes sectoriales del cemento, el acero y el PVC, suscribieron tres acuerdos de precios para garantizar suministros y precios estables con el propósito de abaratar los costos de las viviendas de interés prioritaria, VIP, que se construirán para 100 mil familias que no tienen nada⁸⁵.

En lo que respecta al sector de PVC, sus representantes se comprometieron a ofrecer bienes o insumos a un precio que se encuentre 12% por debajo del establecido regularmente en el mercado.

Teniendo en cuenta esta variable podemos referirnos a ella como una gran incidencia sobre la Asociación, ya que la disminución del costo de accesorios PVC generan un gran impacto, debido a que estos son los materiales más utilizados y si su costo disminuye genera una oportunidad mayor para dicha empresa, logrando de esta manera poder comprar más accesorios PVC por una inversión menor.

⁸⁴ Disponible en: www.elspectador.com. información. actualizada 06/10/12.

⁸⁵ Disponible en: www.dinero.com. Información actualizada 18/10/12

Tabla N. 6: Matriz de resultados entorno global:

VARIABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD	Impacto	AM	Am	Om	OM
Acueductos regionales	A	Alto	X			
Costo accesorios PVC	O	Alto				X

Fuente: el autor.

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

4.2.1 Análisis Matriz EFE y EFI

Dentro del análisis del sector es importante utilizar diferentes herramientas que nos permitan encontrar de forma detallada, como está funcionando la empresa, para esto se hace necesario conocer las oportunidades y amenazas del sector externo así como las oportunidades y debilidades en el sector interno. Así poder darle un peso relativo y un valor a cada factor, de tal forma que nos permita obtener un valor ponderado general, de esta forma determinar cómo se encuentra la posición interna y externa de la Asociación. En este sentido a continuación se realiza el análisis de las matrices EFE Y EFI en La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro

Tabla N. 7: Matriz EFE de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPESADO
OPORTUNIDADES			
Tamaño de la población	0.06	4	0.24
Distribución de ingresos	0.08	4	0.32
PIB	0.06	3	0.18
Incrementa el número de aprobaciones de proyectos a nivel de alcaldía municipal.	0.09	4	0.36
Aumento de regalías en el municipio	0.08	4	0.32
Posible proceso de paz entre el gobierno y grupos al margen de la ley.	0.08	4	0.32
Equipos de cómputo disminuyen su costo.	0.08	4	0.32
Inversionistas dispuestos a invertir en empresas de servicio público.	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
Drástica presencia de la competencia	0.07	2	0.14
Bajo nivel de ingreso	0.06	2	0.12
Nuevas leyes de mantenimiento de agua	0.08	1	0.08
Quema y tala de bosques	0.06	2	0.12
Disminución del caudal de río que surte el acueducto	0.08	2	0.16
Aumento de los suscriptores del acueducto.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0		2.98

Fuente: el autor basado en Conceptos De Administración Estratégica Fred de 2003

El total del anterior ponderado de la matriz EFE nos arroja un valor de 2.98 lo cual nos indica que la Asociación tiene una posición externa de fuerza. Donde la Asociación está en posición de aprovechamiento, debido a que tiene gran oportunidad gracias a su auto sostenibilidad financiera.

Tabla N. 8: Matriz EFI del Acueducto Vereda San Pedro

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPESADO
FORTALEZAS			
Acueducto auto sostenible financieramente	0.12	4	0.48
Acueducto propio de la comunidad	0.07	4	0.28
La Asociación cuenta con suficientes accesorios PVC en inventario.	0.08	3	0.24
Capital humano con voluntad para trabajar	0.09	3	0.27
Terreno propio de la Asociación en el nacimiento de agua que surte el acueducto	0.11	3	0.33
La Asociación es una empresa sin ánimo de lucro de régimen especial.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Agua insuficiente para surtir toda la población	0.08	3	0.24
Directivos con poco conocimiento en la parte administrativa del acueducto	0.09	3	0.27
La Asociación no cuenta con una base de datos sistematizada	0.12	2	0.24
Gran incremento de usuarios morosos	0.07	3	0.21
Falta de potabilidad del agua	0.07	4	0.28
Usuarios insatisfechos por el servicio	0.05	3	0.15
TOTAL	1.0		3.14

Fuente: el autor basado en Conceptos de Administración Estratégica Fred 2003

Según el análisis de la matriz EFI realizado a la Asociación de Usuarios vereda San Pedro. Nos arroja un ponderado general de 3.14, lo cual nos indica que la Asociación tiene una posición interna de fuerza.

Imagen 5: Rejilla de absorción de agua de la represa del Acueducto de San Pedro en la María Piendamó Cauca.



Fuente: imagen tomada por el autor de esta tesis. 17/03/2013.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 Cadena de Valor de Michael Porter, para La Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro

Seguidamente ilustraremos por medio del siguiente gráfico uno de los instrumentos utilizados para descomponer las diferentes operaciones realizadas por una empresa dentro del sector donde esta actúe, es la cadena de valor desarrollada por Michael Porter, su objetivo es ayudar a conocer cada etapa de acción que desarrolla la empresa y comprenderlo como un proceso relacionado, en el cual se va añadiendo riqueza⁸⁶.

Gráfico No 4: Cadena de valor para la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro⁸⁷

A C T I V I D A D E	D E A P O Y O	Gestión general o infraestructura Planeación				
		Gestión de recursos humanos Selección del Personal				
		Desarrollo de tecnología Medidores				
		Aprovisionamiento Servicio al cliente				
Logística Interna		Operación	Logística Externo	Marketing y Ventas	Servicio Pos Venta	
1. Selección de proveedores. 2. Realización de pedidos. 3. Transporte de accesorios PVC. 4. Recepción de accesorios PVC. 5. Revisión de accesorios PVC. 6. Almacenamiento. 7. Inventarios. 8. Control de inventarios.		1. Prestación del servicio de agua a cada usuario en su respectivo domicilio. 2. Clasificación y supervisión de accesorios PVC.	1. Transporte del líquido desde la bocatoma hasta cada domicilio.	1. Publicidad voz a voz	1. Mantenimie nto de redes. 2. Arreglos de daños en los domicilios.	
Actividades primarias						

⁸⁶ GARRIDO, Op. Cit., p. 58

⁸⁷ Fuente: El autor basado en el diseño de Michael Porter. 15/10/12

5.1.1 Actividades primarias

Dentro de las actividades primarias de la empresa se encuentra la logística interna, la logística comprende el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materiales, componentes y producto terminado desde el proveedor a través de la empresa hasta el cliente, con el objetivo de realizar una gestión inteligente de los recursos. Por tanto, la logística Interna agrupa las actividades que ordenan los flujos de información y materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible⁸⁸.

Una de las actividades que comprende la logística interna es la Selección de proveedores, a su vez la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro para seleccionar sus proveedores lo hace teniendo en cuenta que estos cumplan con unas condiciones básicas: Que la ubicación de los proveedores sea cercana a la Asociación, que los productos que ofrezcan sean de buena calidad, que los precios sean favorables. Entre los proveedores se encuentran:

Hidroeléctricos Lufer, tubería y accesorios, Findlay impresores, se realizan los talonarios de recibo, Ferretería la Reina, Ferretería Don Mario, Ferretería La Popular.

Para realizar los pedidos de los diferentes productos que la Asociación requiere para su buen funcionamiento, se hace teniendo en cuenta primero por la necesidad que surja, es decir que si se requiere algún producto por desgaste del mismo o por deterioro, entonces se debe hacer dicho pedido, en segundo lugar por término de la vida útil del producto. Entre los productos que la Asociación requiere para su buen funcionamiento se encuentran los siguientes:

Tubería: Tubos de una hasta cuatro pulgadas de diámetro se solicitan semestralmente.

Accesorios en PVC: como Codos, uniones, tees, son los más utilizados, estos se realizan quincenalmente.

Otros accesorios como: llaves, pegantes, teflón

Papelería y talonarios: Se solicitan 60 talonarios para recibos anualmente, papel carbón, bloc, bolígrafos, anualmente.

A su vez para el adecuado almacenamiento de los suministros y accesorios al momento de llegar los artículos a la Asociación de Usuarios, esta realiza la

⁸⁸ Disponible en internet: www.leanlogistics.es. Información actualizada 15/10/12

respectiva verificación y el encargado de la bodega se dispone a ubicarlos en el sitio correspondiente.

Una vez almacenado los accesorios y suministros, se debe llevar un control de inventario. Para tal acción la Asociación de Usuarios de San Pedro por medio del secretario realiza el control y revista del inventario cada quince días, teniendo en cuenta que en el momento menos esperado puede haber cualquier tipo de falla en las redes del acueducto, entonces deben estar bien inventariados los accesorios, de tal forma que en el momento de solicitar alguno, siempre haya en bodega para suplir dicho daño o falla⁸⁹.

Por consiguiente la logística externa es considerada como la parte de la cadena de abastecimiento en las actividades primarias que concreta la acción de entregar el producto al cliente. Por tanto se ha considerado la logística externa como una gestión de la distribución y el transporte. En este sentido la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro se esmera en prestar un buen servicio. Por tal razón a través de las redes de acueducto se transporta el preciado líquido que beneficia a toda la comunidad de la vereda San Pedro, para esto se hace necesario recordar el proceso que lleva el transporte del líquido, desde la bocatoma hasta cada hogar. En primera instancia el caudal se es captado del río bermejál a la altura de la vereda la María y se transporta en tubería de cuatro pulgadas por fuerza de gravedad hasta los tanques de almacenamiento situados en la Vereda San Pedro, desde estos tanques se divide los viaductos por dos ramales con tubería de tres pulgadas, finalmente llega a cada vivienda en tubería de media pulgada.

Por otra parte la revisión que se le realiza a los accesorios que la Asociación requiere para su buen funcionamiento, se efectúa en el momento de la compra, de esta manera se verifica que los accesorios se encuentren en buen estado y sean de la calidad solicitada; debido a que esta se realiza directamente en los respectivos almacenes.

Seguidamente otra actividad primaria es el centro de operación, es aquí donde se encuentra el punto de fabricación del producto o como es el caso, el punto de prestación del servicio de agua a los respectivos usuarios en su domicilio como tal. El lugar de operación de La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, está ubicado en la vereda San Pedro del municipio de Piendamó, quienes desde una vivienda de uno de los directivos de la junta directiva de la Asociación realizan sus funciones correspondientes, ya que no cuentan con un local propio para su funcionamiento.

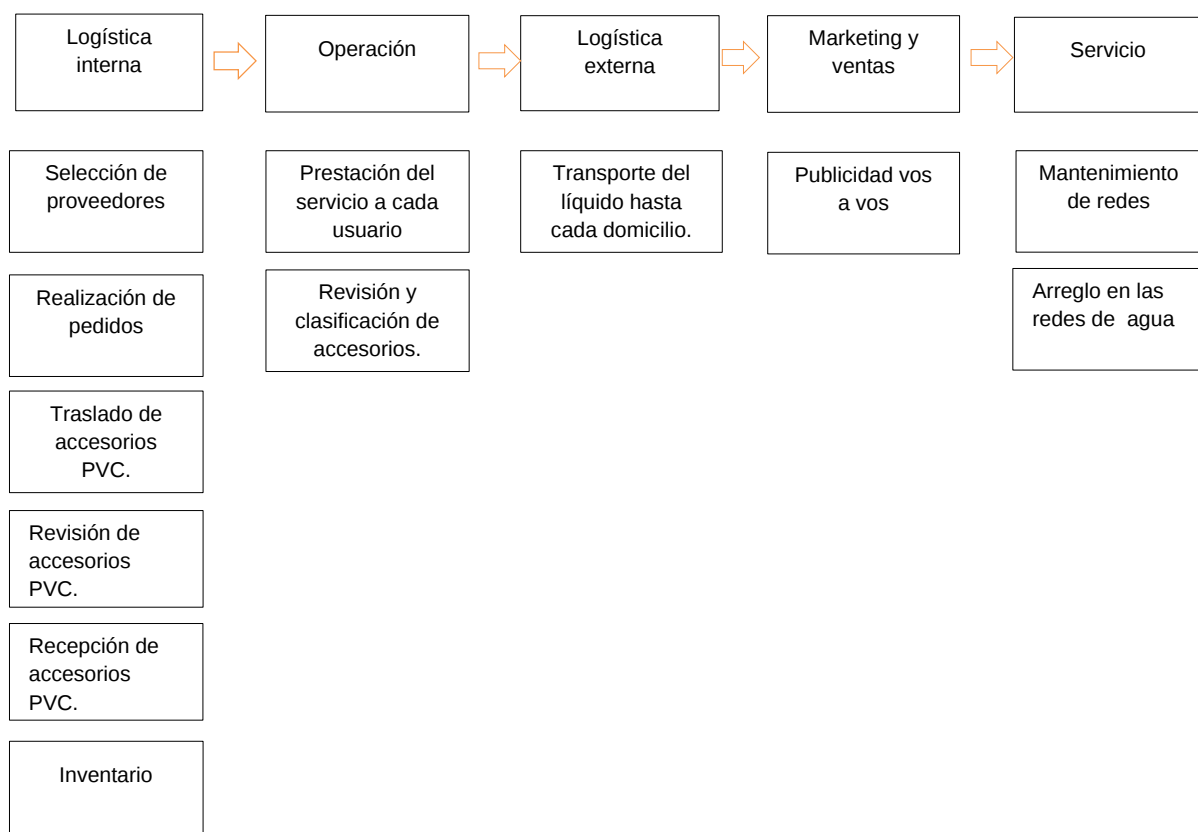
⁸⁹ Fuente: Entrevista a MIRANDA, Olivia. Integrante de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. 20/11/2012.

Otra actividad primaria es el Marketing y ventas, en la cual se encuentran las fuentes de ventas y las promociones que utiliza la empresa para dar a conocer los servicios que esta presta. Dentro de esta se encuentran los canales para la publicidad. Teniendo en cuenta dichos canales un directivo de la Asociación manifiesta que la Asociación no maneja ningún medio publicitario para promocionar sus servicios. Sin embargo, asegura que los mismos usuarios son los que proporcionan la promoción del servicio por medio del voz a voz, es decir dando testimonio de la manera como se presta el servicio⁹⁰.

Dentro de los servicios prestados por la Asociación se encuentran: el suministro del servicio de agua, corte y reconexión, instalación de matrículas y arreglo de daños en las redes del acueducto de los habitantes de la vereda San Pedro.

Por otro lado tenemos Servicio al cliente en esta actividad para crear un mejor ambiente entre los integrantes de la Asociación y los suscriptores del servicio de agua, la Asociación ofrece una buena atención a los usuarios por medio de los directivos tratando de ser lo más amables posibles, con el fin de crear una buena relación donde los usuarios se sientan satisfechos no solo por el buen servicio sino por el buen trato que se les ofrece.

Grafico No 5: Actividades primarias Asociación de Usuarios Vereda San Pedro



⁹⁰ Fuente: entrevista a CIFUENTES, Yeny. secretaria de Asociación Usuarios Vereda San Pedro. 12/10/2012.

5.1.2 actividades apoyo

Por consiguiente dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades de apoyo en la que se muestra la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico como telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación y las de infraestructura empresarial como las finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.

Entre las actividades de apoyo, se encuentra la Infraestructura, para tal actividad la Asociación no cuenta con un local propio, debido a que no se le ha dado prioridad a la adquisición de un espacio propio para desempeñar las diferentes labores como empresa, por tal razón su centro de operación se lleva a cabo en la vivienda de una de las personas integrantes de la junta directiva de la Asociación. Que a su vez sirve como lugar de encuentro para reuniones y recaudo de dinero por concepto de pago del servicio del agua.

Seguidamente en Planeación la junta directiva realiza proyecciones anualmente para compra de tubería de diámetro de cuatro pulgadas que se requieren para ampliar redes. De igual forma se tiene planeado implementar un medio sistemático que permita llevar una base de datos de todos los usuarios además de los inventarios que maneja la Asociación.

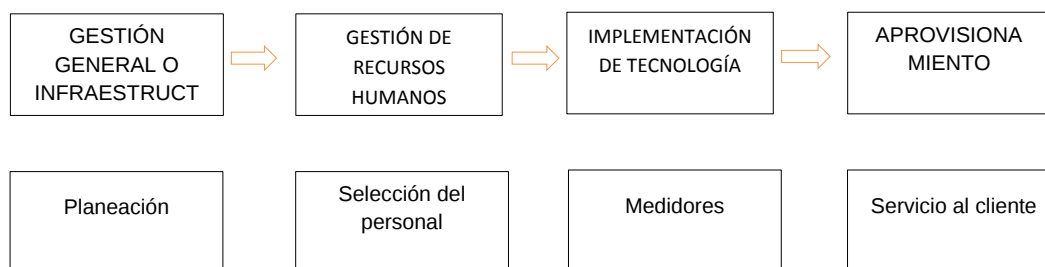
Otra actividad de apoyo es la gestión de recursos humanos, en esta actividad la Asociación de Usuarios para elegir la junta directiva que la representa, lo hace mediante asamblea general, ya que esta es la encargada de nombrar a quienes integran los diferentes cargos que componen la junta directiva de la Asociación, así mismo como su fontanero, quien es la persona encargada de mantener el suministro del servicio de agua a todos los usuarios. Para la elección de estos integrantes se tiene en cuenta que sea suscripto en la Asociación como usuario activo, de esta forma se realiza de manera voluntaria la asignación de cada cargo a la persona que esté de acuerdo en ocuparlo, pues la remuneración por desempeñar las respectivas funciones es baja.

Seguidamente existe otra actividad de apoyo indispensable para una organización, como lo es la tecnología, debido a que estas permiten un mejor funcionamiento en los procesos que estas tienen, en este sentido se puede considerar que la Asociación no cuenta con la tecnología necesaria para su funcionamiento. Sin embargo, para medir el consumo de agua de sus usuarios se utilizan medidores

en cada vivienda, de esta manera permite realizar un cobro por metro cúbico exacto por cada usuario.

Las compras son otra actividad de apoyo importante para la Asociación, ya que es a través de ella que se adquieren los diferentes accesorios y artículos necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación. Dentro de los artículos que se compran regularmente están: los accesorios PVC, tubería, llaves, pegantes, papelería y talonarios, de esta manera la empresa puede garantizar a sus usuarios el servicio de agua de forma continua.

Grafico No 6: Actividades de Apoyo Asociación de Usuarios Vereda San Pedro



Fuente: el autor basado en el modelo de Michael Porter

Imagen 6: Desarenadores en la represa del Acueducto de San Pedro.

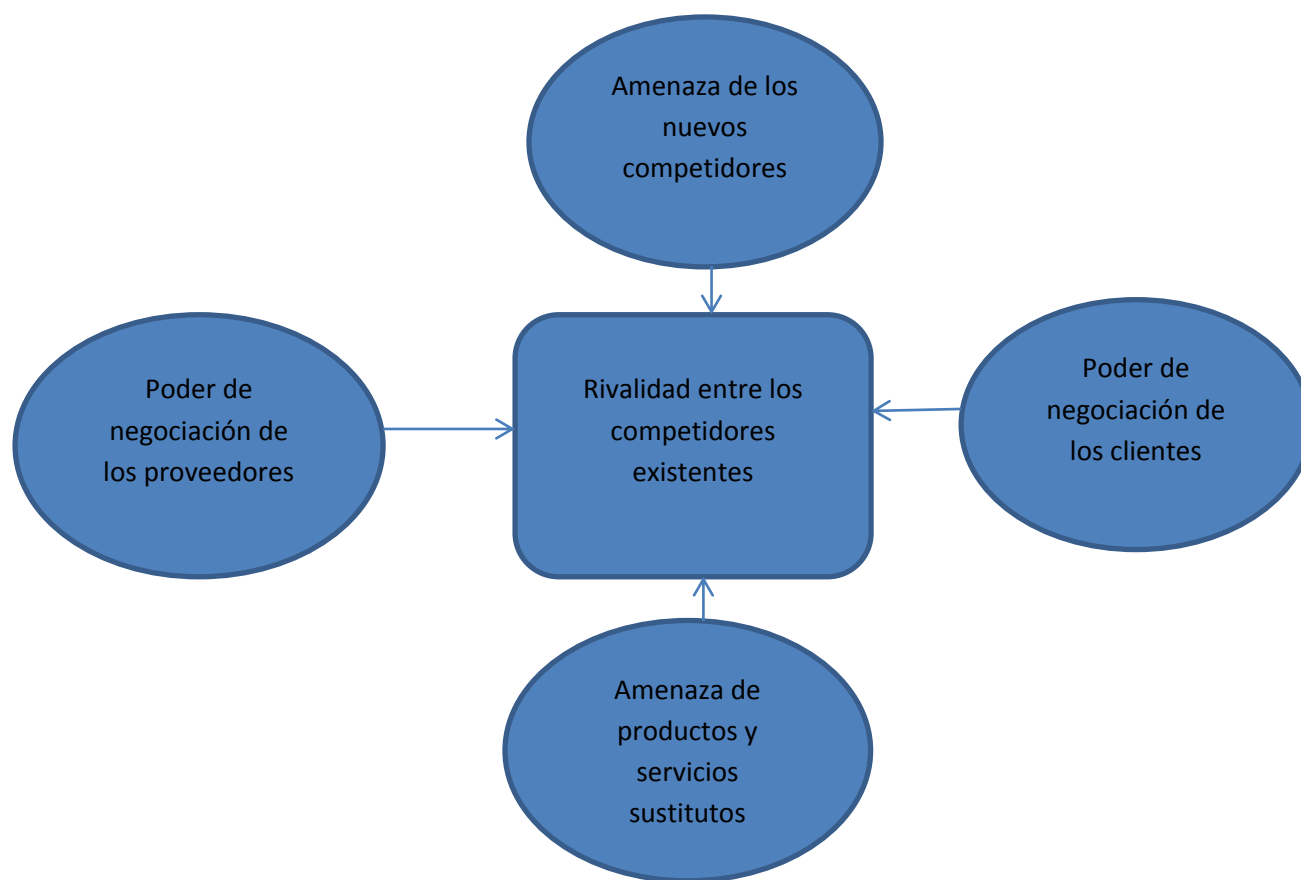


Fuente: foto tomada por el autor de esta tesis. 17/03/2013

6. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO.

A continuación se realiza el análisis según las cinco fuerzas de Michael Porter a la Asociación de Usuarios vereda San Pedro. Por tanto en primer momento se muestra de forma gráfica los diversos factores de los cuales está compuesta dichas fuerzas.

Gráfico N. 7: las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: el autor, basado en Dirección Estratégica Garrido Buj, 2004.

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter de la Harvard Business School. Donde

propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en determinado sector.

En primera instancia encontramos el Poder de negociación de los compradores o clientes, en este ítem se haya como primera variable, la Barrera de entrada, es aquí donde juega un papel importante el capital. Este aspecto en el caso de la Asociación de Usuarios no es tan relevante, debido a que esta es auto sostenible, es decir que genera sus propios ingresos, gracias a que sus usuarios deben pagar cada mes por el consumo que realice por el servicio prestado. No obstante la Asociación de Usuarios es exenta de impuestos, ya que es una empresa sin ánimo de lucro de régimen especial, lo que significa que no debe disponer de sus recursos para pago de dichos impuestos o tributos.

Dentro de la barrera de entrada también encontramos otro aspecto a tener en cuenta, es la economía a escala. En este sentido si tenemos en cuenta que la coopectencia es la forma de agruparse las empresas ya sea para complementar acciones o para ampliar el mercado, y luego competir.

La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro debe buscar la forma de implementar una estrategia de coopectencia, donde se pueda aliar con otra empresa del sector, en este caso aliarse con la competencia, de tal forma que se pueda buscar una alianza con el acueducto regional que se está construyendo actualmente a nivel municipal, donde su cobertura alcanzará a cubrir esta vereda. De esta forma la Asociación podrá buscar alternativas para seguir funcionando sin que afecte a los usuarios y sin afectar a la misma Asociación.

Por consiguiente la cultura es otro aspecto de la barrera de entradas y dentro de este aspecto es importante destacar que las costumbres y hábitos de los usuarios del acueducto en cuanto al consumo y desperdicio del agua se refiere tienden a ser altos, por tanto esta conducta influye en el buen funcionamiento del acueducto, debido a que si se desperdicia el agua por usos inadecuados como riegos, esto conlleva a una disminución considerable delpreciado líquido, de tal forma que se verán perjudicados los usuarios por falta del suministro de agua.

En segunda instancia está la negociación con proveedores, es aquí donde toda organización debe saber buscar que proveedores le pueden brindar un producto de buena calidad a un precio justo, en este sentido a la Asociación le es necesario adquirir ciertos productos y accesorios que le permiten prestar un mejor servicio, por lo tanto se debe contar con los proveedores necesarios para adquirir dichos accesorios; dentro de los proveedores con que cuenta la Asociación se encuentran:

Hidroeléctricos Lufer, tubería y accesorios, Findlay impresores, se realizan los talonarios de recibo, Ferretería la Reina, Ferretería Don Mario, Ferretería La Popular.

En tercer lugar se encuentra la negociación con clientes en esta parte se ha logrado mantener una buena relación con los clientes, debido a que en la Asociación siempre ha primado la buena atención, el compromiso y la responsabilidad para con los clientes, de hecho se tienen como un valor corporativo dentro de la Asociación, de tal forma que los clientes se encuentren satisfecho con el servicio prestado. Esto da pie a la Asociación para poder exigir al cliente el pago oportuno del servicio prestado, añadiendo que se mantiene la prestación del servicio de una forma continua.

Por consiguiente se encuentran los Competidores existentes, este es un factor importante dentro del sector, por tal razón si se tiene en cuenta La competencia que tiene actualmente la Asociación, podremos dar como latente el acueducto regional del municipio de Piendamó que abarca ocho veredas, y entre ellas se encuentra la vereda San Pedro, lugar donde está ubicada esta Asociación; aunque todavía no está en funcionamiento, este ya tiene instalado sus redes, lo que significa para la esta empresa una amenaza inminente, pues se corre el riesgo que usuarios se desvinculen de la Asociación para trasladarse como usuario del acueducto regional.

Entre otros servicios ofrecidos por el acueducto regional se encuentran: corte y reconexión del servicio de agua, cambio o colocación de medidores de acueducto, realizar los respectivos arreglos en sus redes.

7. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ BCG A LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE LA VEREDA SAN PEDRO.

Con el fin de tener mayor claridad acerca de la matriz BCG, a continuación se muestra una representación gráfica de esta matriz, de modo tal que se pueda observar los diferentes cuadrantes en los cuales se compone.

Gráfico N 8: matriz BCG.



Fuente: ramaraiq.wordpress.com actualizada 20/10/2012

Esta matriz también denominada de participación o de crecimiento fue desarrollada por Brucer Henderson es un indicador gráfico de la necesidad o generación de los recursos que poseen los productos de la empresa así como de las implicaciones sobre el equilibrio económico y financiero al relacionar los flujos de tesorería con la rentabilidad de cada tipo de negocio. Esta gráfica se divide en cuatro cuadrantes que llevan las siguientes nombres: dilema, aquí se encuentran las empresas que están entrando al mercado, es decir aquellas empresas jóvenes las cuales necesitan de alta inversión de capital e infraestructura. Después tenemos la estrella, aquí se encuentran las empresas que ya están posicionadas en el mercado por tanto su crecimiento es alto. Después tenemos el cuadrante de las vacas, aquí se encuentran las empresas que poseen una parte en el mercado pero en aquellos sectores o productos maduros y con un escaso potencial de

crecimiento. Por último tenemos el perro o calavera corresponde a empresas que tienen baja participación de mercado y bajo rendimiento.

Teniendo en cuenta la matriz BCG, la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro se encuentra en la UEN del interrogante, debido a que a pesar de llevar catorce años en funcionamiento como Asociación, de prestar el servicio de suministro de agua y de estar autosostenible financieramente. No presenta mayor crecimiento en esta parte, pues los últimos años se ha visto estancado a causa de que los precios por cobro del servicio no han tenido un incremento desde hace tres años, mientras que el costo de los accesorios necesarios para su funcionamiento si se han incrementado sustancialmente. Lo que significa que el capital formado por los diferentes pagos de los usuarios se ha visto sosegado, disminuyendo de esta forma su auto sostenibilidad financiera. De tal forma que si no se aplica una estrategia bien estructurada donde se incluya una inversión ésta asociación no recobrará su rendimiento financiero.

8. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ INTEGRADA DOFA, DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE LA VEREDA SAN PEDRO, DEL MUNICIPIO DE PIENDAMÓ CAUCA.

A continuación se realiza la matriz DOFA de la Asociación de Usuarios Acueducto Vereda San Pedro Piendamó, identificando de esta manera en su parte interna las fortalezas y debilidades y en su parte externa las amenazas y oportunidades.

Tabla N. 9: Matriz DOFA.

DOFA	FUERZAS 1. Acueducto Auto sostenible financieramente. 2. Acueducto propio de la comunidad. 3. La Asociación Cuenta con suficientes accesorios PVC en inventario. 4. Capital humano con voluntad para trabajar. 5. Terreno propio de la Asociación en el nacimiento de agua que surte el acueducto. 6. La Asociación es una Empresa sin ánimo de lucro de régimen especial.	DEBILIDADES 1. Agua insuficiente para surtir toda la población. 2. Los directivos tienen poco conocimiento en la parte administrativa del acueducto. 3. La Asociación no cuenta con una base de datos sistematizada. 4. Gran incremento de usuarios morosos. 5. Falta de potabilidad del agua. 6. Usuarios insatisfechos.
OPORTUNIDADES 1. Aumento de regalías en el municipio. 2. Incremento en la aprobación de diferentes proyectos a nivel de alcaldía municipal. 3. Eventual proceso de paz entre el gobierno y grupos al margen de la ley. 4. Equipos de cómputo disminuyen su costo. 5. Inversionistas dispuestos a invertir en empresas de servicio público. 6. Declaración de renta en cero por ser empresa sin ánimo de lucro.	F.O 1. Realizar una cofinanciación Asociación y alcaldía municipal para implementar el alcantarillado. (A1, O2). 2. Gestionar proyectos en alcaldía para compra de accesorios PVC. (F6, O1). 3. Compra de un equipo de cómputo para que los directivos sistematicen la información de sus clientes. (F4,O4)	D.O 1. Ampliación de los tanques de almacenamiento del acueducto con recursos de regalías (D1, O1). 2. Gestionar proyecto para una planta de tratamiento. (D5. O2). 3. Capacitación para los directivos de la Asociación con recursos de regalías. (D2,O1)
AMENAZAS 1. Nuevas leyes de mantenimiento de aguas. 2. Quema y tala de bosques. 3. Disminución del caudal de río que surte al acueducto. 4. Aumento de los suscriptores del acueducto. 5. La creación de un Acueducto Regional. 6. Actos terroristas cerca de la represa.	FA 1. Reforestar en el nacimiento de agua. (F5, A3). 2. Llevar en regla la parte legal de la Asociación realizando los pagos necesarios. (F1, A1). 3. Ampliar las redes del acueducto para cubrir la demanda de suscriptores. (F2, A4).	DA 1. Concientizar a los usuarios en el uso racional del agua. (D1, A2, A3). 2. Implantar sanciones para los usuarios morosos. (D4, A7). 3. Adquirir infraestructura para prestar el servicio de una forma adecuada (A4, D6).

Después de realizar el análisis de la Asociación de usuarios vereda San Pedro mediante la matriz DOFA se puede concluir que ésta se encuentra bien financieramente. Sin embargo, posee algunas falencias como la insuficiencia de agua para abastecer a todos los usuarios, y la falta de una planta de tratamiento que permita su potabilidad.

9. PLAN DE ACCION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

A continuación se realiza el plan de acción de la gestión financiera a la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro. Donde se utilizará el diagrama causa efecto para determinar cuáles son las verdaderas causas que conllevan al decrecimiento financiero de la misma y los posibles efectos y soluciones a estos.

SITUACION ACTUAL

La Asociación actualmente cuenta con el área administrativa y financiera, en esta parte la Asociación carece de una base de datos sistematizada que permita tener la información de los usuarios a la mano de manera detallada. Por otra parte las personas que ingresan a ser parte de la junta directiva de la Asociación carecen de conocimiento en cuanto al manejo financiero se refiere. Como consecuencia de esto se realizan malos manejos con los recursos de la Asociación conllevándola a un decrecimiento financiero.

Tabla 10: Problemas causa efecto gestión administrativa y financiera de la Asociación de Usuarios.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Perdida de la calidad del servicio.	Disminución del suministro de agua a los usuarios.	Usuarios insatisfechos por inconformidad.	Trasladar la tubería hacia donde están los trazados iniciales.
Según los usuarios el costo de la tarifa de consumo es demasiado alto al tener un porcentaje de interés por mora demasiado alto.	Este porcentaje de interés se tiene para que los usuarios no se atrasen en sus pagos correspondientes al mes vencido	Usuarios deudores inconformes por el porcentaje de interés por mora	Buscar la forma para que los usuarios paguen la factura a tiempo y no se les genere interés por mora.
El agua que consumen los usuarios del acueducto Vereda San Pedro no se encuentra potabilizado.	Falta de recursos para adquirir una planta de tratamiento.	Agua contaminada y en ocasiones turbia.	Adquirir una planta de tratamiento para el acueducto.
Incremento de deudores morosos.	Descuido por parte los usuarios.	Bajo crecimiento a nivel financiero por incremento de la cartera morosa.	Incentivar a los usuarios para que hagan el pago oportuno de sus facturas.
Desigualdad en cortes del servicio.	Algunos directivos no realizan sus funciones de manera correcta.	Ocasiona el no pago del servicio por parte de los demás usuarios.	Realizar los cortes por igual.
Cumplimiento de las funciones por los integrantes de la junta directiva.	Falta de empoderamiento y compromiso de los integrantes de la junta directiva.	Bajo rendimiento del personal ocasionando pérdidas a la Asociación por no cumplir satisfactoriamente con las funciones.	Realizar campañas de capacitación en materia contable y financiera y normas del sector de los servicios.

Fuente: el autor

Objetivo a corto plazo

Mantener la rentabilidad de la empresa en un 60% mediante el sistema tarifario en periodo de doce meses clasificando a los usuarios según la cantidad de metros cúbicos (m^3) de agua consumidos. Con un tope máximo de 30 metros cúbicos la tarifa mínima de ciento cincuenta pesos por metro cubico (\$150/ m^3) por cada domicilio, quienes sobrepasen este tope pagarán doscientos pesos el metro cubico (\$200/ m^3).

Actividades

Debido a la complejidad de los problemas encontrados en el área, reflejados en comportamiento de la Asociación, donde esta no está cumpliendo con un servicio de excelente calidad conllevándola a un decrecimiento financiero. Se propone realizar las siguientes actividades de forma rápida con el fin de dar respuesta óptima a los usuarios:

Trasladar la tubería madre hacia donde están los trazados iniciales, realizados por el ingeniero encargado en su momento.

Realizar un ajuste del interés por mora, con un acuerdo mutuo entre directivos de la Asociación y lo respectivos usuarios.

Gestionar con la alcaldía del municipio de Piendamó un proyecto para la creación de una planta de tratamiento para el acueducto.

Incentivar a los usuarios para que realicen el pago oportuno de sus facturas y no se dejen atrasar en los pagos futuros.

Supervisar a los funcionarios de la junta directiva de la Asociación para que cumplan responsable y equitativamente con sus funciones y en el momento de realizar los cortes se realice a todos los usuarios morosos por igual.

Realizar campañas de capacitación a los directivos en materia contable, financiera y normas del sector de servicio.

Tabla N. 11: Cronograma de actividades.

	Meses											
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Traslado de tubería												
Ajuste de interés por mora.												
Gestión de proyecto planta de tratamiento												
Incentivación a usuarios												
Supervisión de funciones a directivos												
Campañas de capacitación												

Fuente: el autor

Imagen 7: El autor de esta tesis en la rivera del río Bermejál a la altura de la vereda La María Piendamó Cauca – Colombia.



Fuente: Foto tomada por SARRIA RAMIREZ, Junior. 17/03//2012

10. PLAN EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO VEREDA SAN PEDRO

A continuación se realiza el plan empresa para la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro, donde se hace una propuesta de la misión, visión, valores, principios, políticas y tarifas. Con el fin de buscar nuevas estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la calidad del servicio de agua.

a. Misión

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez 2005). Es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos:

En primer lugar está la identidad: ¿Quién es? Al no conocer de manera profunda las capacidades ocultas y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, no se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás. En segundo lugar tenemos la actividad: ¿A qué te dedicas? La falta de conocimiento de lo que realmente se está haciendo al interior de la empresa, qué producto es el que se está produciendo, y lo que no se tiene entendido frente al alcance que este tiene.

En tercer lugar se encuentra la finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hace? Es muy importante definir quiénes son los clientes en realidad, dado que estos siempre van a esperar calidad, por ende la mayoría de los autores y filósofos coinciden en que calidad es “Satisfacer los requerimientos de un grupo de clientes”. Entonces, si en realidad no se conoce quiénes son, nunca se sabrá que requerimientos están exigiendo, es por eso que es de vital importancia definirlos en la misión.

Por otra parte se puede decir que desde la misión *somos una empresa que proporciona calidad de vida a los hogares de la vereda San Pedro Piendamó mediante la prestación del servicio de agua, asumiendo la administración operación y mantenimiento de este servicio.*

b. Visión

Por otra parte para proponer la Visión de la Asociación, se hace necesario tener en cuenta unos aspectos. Según el modelo Van Der Erver la visión se establece mediante los siguientes pasos:

En primera instancia debemos tener en claro ¿Qué queremos ser? en segundo lugar debes debemos tener en cuenta ¿Dónde queremos estar?, por consiguiente

tener claro ¿Qué diferencias existen entre los que somos hoy y aquello que deseamos ser? Y por último ¿En cuánto tiempo queremos lograr lo anteriormente propuesto?

De acuerdo a las anteriores características ésta es la visión propuesta para la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. *La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro será en el 2020 una empresa líder en la prestación del servicio de agua y alcantarillado, con una cobertura del 10% a nivel municipal con proyección departamental, contando con instalaciones y equipos propios para su buen funcionamiento, de este modo poder ofrecer un excelente servicio al cliente y así contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida tanto de sus usuarios, como de sus integrantes*⁹¹.

c. Valores

De esta manera, necesitamos establecer unos valores organizacionales, pues los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo.

No obstante para establecer los valores corporativos se debe tener en cuenta dos aspectos: el primer aspecto es la competitividad, aquí se analizan que valores reflejan en la competitividad de la empresa. El segundo es la convivencia, porque hay valores que tienen que regir a la organización para asegurar la sana interacción entre ellos, por ejemplo el respeto de creencia, religiosa o afinidad sexual que puede poner en riesgo la productividad e imagen de la empresa. Existen diferentes tipos de valores corporativos entre los cuales se encuentran: de la empresa, aquí algunas valores corporativos se refieren a la empresa como la institución. Después tenemos los de sus empleados, estos otros valores corporativos corresponden estrictamente a norma de conductas o manera de actuación de sus empleados relacionadas con el producto y su desarrollo⁹².

⁹¹ Fuente: elaborado por el autor.

⁹² Disponible en: planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf. actualizado 15/11/12

De acuerdo con los anteriores aspectos para establecer los valores corporativos de una empresa a continuación se muestra la propuesta de valores corporativos para la Asociación de Usuarios del acueducto Vereda San Pedro:

Solidaridad: siempre pensando en el bienestar de la comunidad la asociación se vincula con las celebraciones de los niños mediante aportes económicos.

Responsabilidad: pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa a nivel administrativa y financiera.

Compromiso: la Asociación es una empresa comprometida con el bienestar de la comunidad mediante la prestación del servicio de un modo continuo.

Servicio: la Asociación responde con transparencia y efectividad las expectativas de todos los usuarios.

Respeto: dentro de la asociación debe existir una buena convivencia infundada en el respeto entre directivos.

Liderazgo: pensando en una buena dirección, la Asociación cuenta con personal capaz de poder influir en las demás personas, de tal forma que se pueda trabajar en equipo con entusiasmo en el logro de los objetivos.

Transparencia: el personal que está en cabeza de la Asociación debe trabajar para la comunidad de una forma ética y moral en toda instancia si se tiene en cuenta que existe una captación de fondos.

Honestidad: en la asociación se debe trabajar con respeto por la verdad en relación con las demás personas.

Cumplimiento: la asociación debe cumplir a cabalidad con los compromisos que tiene frente a los usuarios y con otras organizaciones que contribuyen con el buen funcionamiento de la misma.

Excelente servicio: la asociación se esmera por tener satisfecho a los usuarios mediante la prestación del servicio de forma eficiente.

Trabajo en equipo: toda decisión que se tome dentro de la Asociación debe de ser discutida y concertada de forma conjunta con todos los directivos.

d. Principios

Desde este contexto, hay ciertos componentes que son fundamentales en la organización, a estos le llamamos principios corporativos. Los principios

corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se elige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.⁹³

De acuerdo a lo anterior la nueva propuesta de principios para la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro:

Transparencia. Claridad que debe mostrar todo acto que realicen las personas que integran la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro.

Publicidad. Divulgar las actuaciones y documentos que se realicen dentro de la administración de la Asociación.

Responsabilidad. Permite a los integrantes de la junta directiva reflexionar administrar, orientar y valorar la consecuencia de sus actos siempre en un plano de lo moral.

Moralidad. Calidad de actos humanos dentro de la Asociación cuya virtud debe designar conductas buenas y acertadas.

Eficacia. Capacidad que posee la Asociación para lograr los objetivos propuestos mediante el menor uso de los recursos.

Eficiencia. Capacidad que tiene La Asociación para lograr un mismo objetivo con la utilización de mínimos recursos.

Economía. Uso racional por parte de la Asociación tanto de los recursos que se tienen como de los que se captan mensualmente.

Oportunidad: la Asociación cumple a tiempo, con calidad las funciones en la prestación del servicio a los clientes.

Mejoramiento continuo: la Asociación aplica todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

⁹³ Disponible en: www.cehani.gov.co/index.php/quienes/informacion/principios

e. Políticas

Por su parte, es de destacar que cada organización propone una política que los individuos deben acatar al interior de la empresa y que refleja su visión organizacional. La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores. Estas normas en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.

Para establecer las políticas de una empresa, se debe tener en cuenta en primer lugar, que estas deben estar claramente definidas, seguidamente deben ser comunicadas y entendidas por los integrantes de la empresa, además deben estar alineadas con la visión que la empresa tiene, los objetivos de esta deben ser claros y se deben estar revisando periódicamente para adecuarlas al cambio tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior y además que como prioridad de la Asociación es contar con una excelente prestación del servicio de agua, una propuesta de políticas de trabajo para la Asociación de Usuarios del Acueducto Vereda San Pedro es:

Los puestos de trabajo en la Asociación son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Todo trabajo que se realice para mejorar el funcionamiento de la Asociación, debe realizarse de forma eficiente.

Realizar todo trabajo en la organización de forma responsable y excelente.

Ofrecer un trato justo a todos los usuarios, en el momento de realizar solicitudes y reclamos, pues el propósito de la Asociación es servir a la comunidad.

El comportamiento de las personas que integran la Asociación debe ser de una manera ética y responsable.

Los cargos ocupados en la junta directiva son asignados en asamblea general.

Experiencia, fortaleza financiera, transparencia y capacidad técnica, son los principales rasgos que identifican a esta organización, cuyo enfoque principal es servir responsablemente a sus usuarios⁹⁴.

f. Tarifas de los servicios

Por consiguiente se proponen nuevas tarifas por concepto del servicio de agua prestado por la Asociación, teniendo en cuenta que la Asociación los últimos años no ha tenido un crecimiento económico, debido a que el costo por cobro del servicio de agua se ha mantenido sin realizar ninguna alza. Además de esto los materiales que se adquieren cada año para el buen funcionamiento de la Asociación se han ido incrementando día a día a tal punto que ha hecho que la parte financiera de la Asociación se vea afectada negativamente. A raíz de esto la nueva propuesta de tarifas incluyen un alza en el valor del metro cubico consumido. Valor Consumo:

Propuesta valor por Consumo del servicio de agua:

Un metro cubico, costo doscientos pesos. (\$200/m³)

Un metro cubico para riego, costo trescientos pesos. (\$300/m³)

Cargo fijo: mil quinientos pesos mensuales. (\$1.500)

Interés mensual por fecha vencida (10%)

Otros servicios:

Corte y Reconexión: veinte mil pesos. (\$20.000)

Costo de matrícula: trecientos cincuenta mil pesos. (\$350.000)

Cambio o colocación de medidores de acueducto: cien mil pesos. (\$100.000)

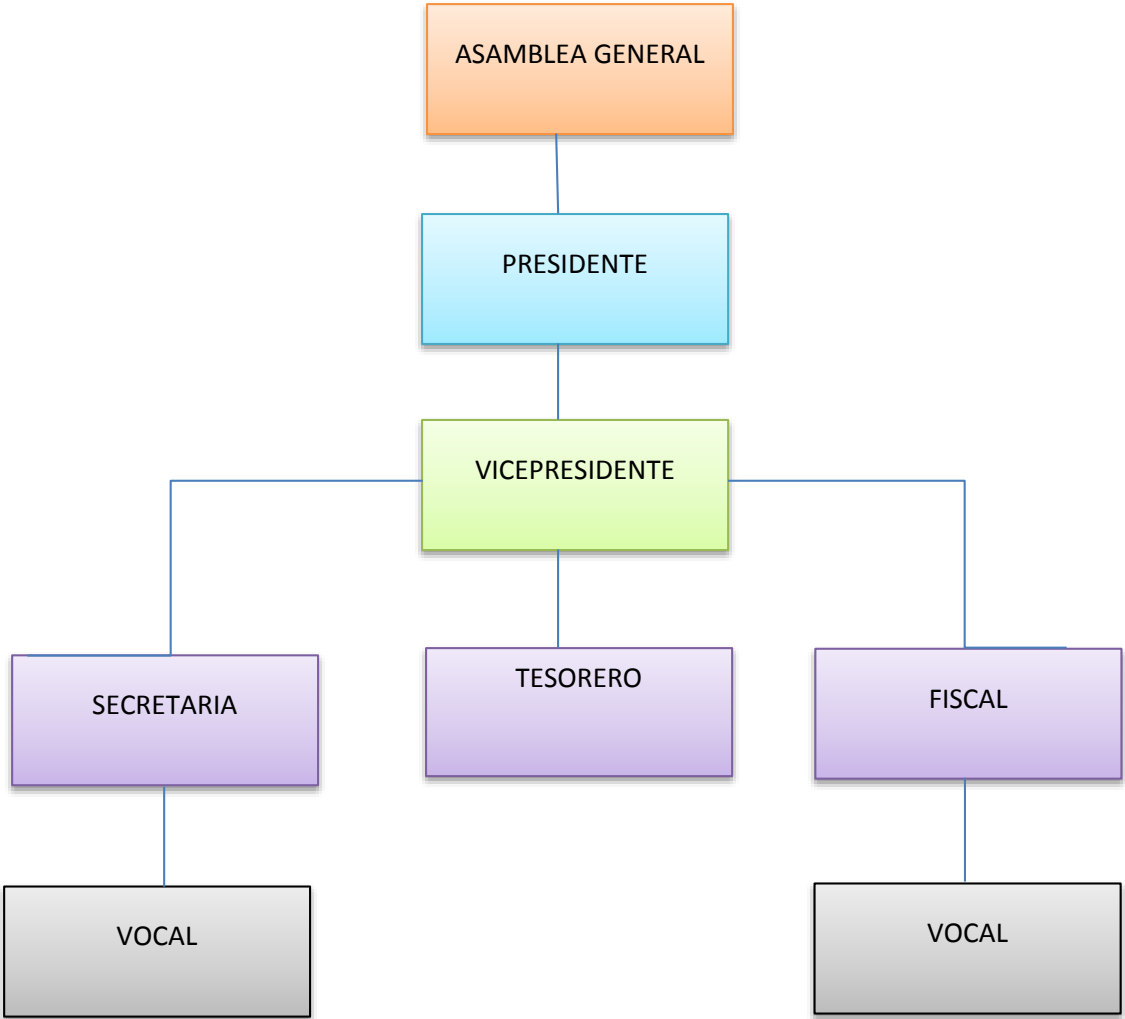
g. Estructura orgánica de la asociación.

Seguidamente se muestra la estructura orgánica de la Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro con una propuesta del organigrama. Esta Asociación es autónoma en el ejercicio de sus funciones:

⁹⁴ Fuente: Estatutos Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro. 03/10/12

Asamblea general, Presidente, Tesorero, Secretario, Fiscal, Vocales (2)

Gráfico N. 10: propuesta de la Estructura Orgánica de La Asociación De Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro.



Fuente: elaborado por el autor.

h. Remuneración de los integrantes de la Asociación

A continuación Los siguientes son algunos de los directivos que tienen remuneración por concepto de labores realizadas dentro de la organización.

Fontanero: trecientos mil pesos. (\$300.000)

Secretario: treinta mil pesos. (\$30.000)

Tesorero: treinta mil pesos. (\$30.000)

Por otra parte la vinculación de las personas a los distintos cargos en la Asociación es asignada por la asamblea general. Por tanto se realiza el cambio de los integrantes de la junta directiva de la Asociación de Usuarios del Acueducto de la vereda San Pedro Cada dos años, mediante voluntad propia de cada candidato.

i. Funciones de la Asociación

Debido a que las funciones que tiene actualmente la Asociación reúne las actividades propias de la misma, no se le realiza ninguna modificación.

A continuación funciones de la Asociación:

Realizar los respectivos arreglos en sus redes.

Recaudar el pago del servicio de agua.

Llevar la contabilidad de sus propios activos.

Realizar el balance general mensualmente.

j. Funciones de los integrantes de la junta directiva⁹⁵

Así mismo los integrantes de la junta directiva de la Asociación están sujetos a cumplir unas determinadas funciones las cuales no ameritan ninguna modificación y están estipuladas de la siguiente forma:

Asamblea general: es la Máxima autoridad y es a través de esta que se representa la junta directiva, toma la determinación final de una decisión importante, es la que elige quienes conforman la junta directiva.

Presidente: representar la empresa ante toda entidad, hacer cumplir los estatutos, velar por que todos los directivos cumplan sus funciones, llevar a cabo una buena administración, firmar junto con la secretaria todas las actas y documentos importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, velar porque la parte

⁹⁵ Fuente: Estatutos Asociación de Usuarios

financiera de la empresa se lleve correctamente, estar pendiente en todo lo relacionado con las obligaciones jurídicas y normativas propias de la asociación. Presidir las reuniones en la asamblea y tomar algunas decisiones de forma autónoma.

Vicepresidente: remplazar al presidente en su ausencia.

Tesorero: llevar el libro de contabilidad al día, firmar pagarés, firmar recibos, llevar libro mayor, llevar libro menor, tener al día informe de las cuentas bancarias, realizar informe mensual, realizar arqueos mensuales, recaudar los dineros por concepto de pago de consumo por parte de los usuarios.

Secretario: realizar actas, firmar las actas, presidir reuniones junto con el presidente, diligenciar los recibos de pago del servicio de agua, llevar al día informe usuarios y archivos y demás funciones que asigne la junta directiva.

Fiscal: fiscaliza todos los movimientos de tipo administrativo y financiero realizados por los integrantes de la asociación.

Vocales: colaborar y estar pendiente de las acciones de los demás integrantes de la junta directiva y demás funciones que asigne la junta directiva.

Fontanero: es la persona que realiza el mantenimiento de las redes del acueducto, hace la respectiva lectura de contadores, repara los daños que se presentan, hace los cortes a los usuarios en mora, realiza las reconexiones.

k. Clientes actuales, clientes potenciales y competencia.

Seguidamente encontramos que los clientes actuales de la Asociación son 260 los cuales residen todos en la vereda San Pedro del municipio de Piendamó Cauca. Así mismo los clientes potenciales que ésta posee están distribuidos entre los estratos 1, 2 y 3.

El municipio de Piendamó actualmente está gestionando el proyecto para la culminación del acueducto regional que tiene como capacidad de abastecimiento para seis veredas, en las que incluye la Vereda San Pedro lugar donde está ubicado la Asociación. Por tal razón este acueducto es la competencia directa, porque a pesar que no está en funcionamiento, ya tiene instaladas sus redes.

Por consiguiente se propone ampliar la cobertura para que ingresen aquellas familias nuevas en la zona que no poseen una matrícula de agua. Por otra parte para mitigar el impacto del acueducto regional se planea hacer

Imagen 7: Tanque de almacenamiento del Acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.



Fuente: Foto tomada por el autor de esta tesis, 21/03/2013

11. APLICACIÓN DEL MODELO DE VANDER ERVE – Asociación de Usuarios Vereda San Pedro

11.1. Negocio esencial de la organización.

La Asociación se dedica a proporcionar el servicio de agua a los pobladores de la vereda San Pedro del municipio de Piendamó.

11.2. Pasos para la Visión Organizacional.

¿Qué queremos ser?

- Ser una empresa líder en la prestación del servicio de agua y alcantarillado en el municipio de Piendamó.
- Lograr una cobertura del 10 % a nivel municipal.
- Contar con instalaciones y equipos propios para su buen funcionamiento.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida tanto de sus usuarios, como de sus integrantes.
- Prestar el servicio de alcantarillado.

¿Dónde queremos estar?

- Ampliar la cobertura en la población de la vereda San Pedro municipio de Piendamó.
- Ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la Vereda San Pedro municipio de Piendamó.

¿Qué diferencias existen entre los que somos hoy y aquello que deseamos ser?

- No contamos con total cobertura en la vereda San Pedro de municipio de Piendamó.
- No se cuenta con un equipo de cómputo necesario para desempeñar bien las labores en la Asociación.
- Usuarios insatisfechos por mala calidad en el servicio de agua.
- No se cuenta con servicio de alcantarillado.

¿En cuánto tiempo queremos lograr lo anteriormente propuesto?

En siete años (2020)

Visión Asociación de usuarios Vereda San Pedro

La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro será en el 2020 una empresa líder en la prestación del servicio de agua y alcantarillado, con una cobertura del 10% a nivel municipal con proyección departamental, contando con instalaciones y equipos propios para su buen funcionamiento, de este modo poder ofrecer un excelente servicio al cliente y así contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida tanto de sus usuarios, como de sus integrantes⁹⁶.

⁹⁶ Fuente: elaborado por el autor.

11.3. Identificación de los factores que más impactan en el negocio esencial.

Tabla No 12: factores que impactan el negocio.

Factores de mayor Impacto	Comportamiento		
	Pasado	Presente	Futuro
Capacidad adquisitiva del cliente	<i>Anteriormente existía mayor fuente de empleo, debido a que la economía nacional se basaba en la agricultura</i>	<i>Hoy existe una diversificación del mercado y hay variables como las políticas de gobierno, la falta de educación competitiva y la violencia las que han generado incremento en el desempleo y por ende menor capacidad adquisitiva.</i>	<i>A través de la implementación de unas políticas de gobierno favorables a nivel de educación y de empleo generará un equilibrio económico en el sector lo que proporcionará un poder adquisitivo.</i>
Competencia	<i>No existía ninguna competencia para la Asociación</i>	<i>Hoy existe una gran competencia para la Asociación, se trata del acueducto regional que tiene una capacidad de abastecimiento para seis veredas, entre estas veredas se encuentra San Pedro, lugar donde está ubicada la Asociación.</i>	<i>Debido a que el acueducto regional ya es un hecho se hace necesario que la Asociación realice alianzas con dicho acueducto para evitar un traslado masivo de usuarios hacia este acueducto regional.</i>
Clientes	<i>Cancelaban cumplidamente sus facturas de consumo de agua.</i>	<i>Actualmente existe un incremento en la cartera morosa por parte de los usuarios.</i>	<i>Se pretende concientizar a los usuarios para que realicen el pago de las facturas de manera oportuna.</i>

Fuente: el autor

11.4. Selección de segmentos de clientes y mercados

Tabla No 13: selección de segmentos de clientes y mercados

Clientes actuales	Clientes a futuro
Población San Pedro Piendamó	Población San Pedro Piendamó
	Nuevos pobladores de San Pedro.

Fuente: el autor

11.5. Portafolio de servicios

Tabla No 14: portafolio de servicios

Productos o servicios actuales	Productos o servicios futuros
Prestación del servicio de agua	Prestación del servicio de agua potable y alcantarillado.
Conexión y reconexión del servicio de agua.	Conexión y reconexión del servicio de agua
Mantenimiento de redes.	Mantenimiento de redes.
Cambio o colocación de medidores	Cambio o colocación de medidores
Recepción de pagos por consumo del servicio de agua.	Recepción de pagos por consumo del servicio de agua.

Fuente: el autor

11.6. Clasificación por tamaño de las UEP (unidades estratégicas de producto).

Tabla No 15: Clasificación por tamaño de las UEP

productos actuales y futuros	Composición actual de las ventas (%)	Composición esperada hacia el futuro (%)
Productos o servicios actuales		
Prestación del servicio de agua	55	60
Conexión y reconexión del servicio de agua.	5	5
Mantenimiento de redes.	10	15
Cambio o colocación de medidores	5	5
Recepción de pagos por consumo del servicio de agua.	20	15
Total	100	100

Fuente: El autor

11.7. Identificación de valores agregados

- Obsequio de medidor por compra de matrícula de agua.
- Facilidad de pago al cancelar sus facturas por concepto de servicio de agua.

11.8. Selección de valores agregados (principales y secundarios):

Tabla No 16: Selección de valores agregados

Producto y servicio	Valor agregado disponible	Valor agregado requerido	Principal o secundario
Conexión del servicio de agua.	Obsequio de un medidor por la compra de una matrícula de agua.	Conexión del servicio de agua e instalación del medidor.	Principal
Cobro de factura por la prestación del servicio de agua.	Facilidades de pago por concepto de la prestación del servicio de agua.	Flexibilidad en horarios para la recepción de pago de facturas del servicio de agua.	Secundario

Fuente: El autor

11.9. Identificación de proveedores de valor agregado

Tabla N° 17 Identificación de proveedores de valor agregado

Valor agregado	Proveedores
Obsequio de un medidor por la compra de una matrícula de agua	Interno
Facilidades de pago por concepto de la prestación del servicio de agua.	Interno

Fuente: el autor.

11.10 Declaración de la Misión

Proporcionar calidad de vida a los hogares donde presta el servicio a través del suministro de agua potable y la adecuada recolección de aguas residuales domestica de cada una de las viviendas que cubre el sistema de agua y alcantarillado, asumiendo la administración operación y mantenimiento de estos servicios a través de un administrador que dispone la asamblea.

12. ANÁLISIS A TRAVÉS DE ESCENARIOS

A continuación se realiza un análisis a través de escenarios a la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, con el fin de proyectarla hacia el futuro y de este modo poder contemplar los posibles situaciones en las que se pueda ver involucrada la Asociación, estas posibles situaciones pueden presentarse tanto en escenarios optimistas como pesimistas según sea el caso.

Tabla N. 18: Problemática: decrecimiento financiero en la Asociación.

ESCENARIO VARIABLES	TENDENCIA	OPTIMISTA	PESIMISTA	PRINCIPALES FACTORES INFLUYENTES
TASA DE DESEMPLEO	La tasa de desempleo en el segundo trimestre del 2012 cerró con un porcentaje de 10.2 %. Seguidamente en el tercer trimestre del mismo año la tasa de desempleo cerró en 9.9 %, lo que significa que la tendencia de la tasa de desempleo tiende a disminuir. Esto favorece la Asociación, debido a que a mayor empleo hay más ingresos en la región, por lo tanto, los usuarios estarán más dispuestos a pagar cumplidamente el servicio de agua.	Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del actual gobierno es disminuir el desempleo y mantenerlo por debajo de los dos dígitos, entonces se ve impulsado por uno de los motores fundamentales de la economía como lo es la agricultura. Finalmente el gobierno podrá mantener la disminución de la tasa de desempleo esperada, mediante este sector influyente en la economía del país.	Teniendo en cuenta que las políticas empleadas por el gobierno para impulsar la economía en el país no darán resultado, por que las empresas siguen considerando que no pueden generar más puestos de trabajo, debido a que estas se ven sometidas a pagar altos impuestos para poder estar en funcionamiento. Esto lleva a que las empresas se vean imposibilitadas a ser más competitivas.	EL GOBIERNO NACIONAL, MUNICIPAL Y LA ASOCIACION.
ESTRATEGIA	Para tratar de aprovechar la tendencia del desempleo, que en este caso, la tasa de desempleo tiende a la baja, la asociación incrementará el costo del metro cúbico del servicio de agua.	Debido a que los planteamientos de las políticas de gobierno darán resultado, el incremento que realice la Asociación al servicio de agua será tanto al consumo, como al cargo fijo.	Debido a que la tasa de desempleo no descenderá la asociación solo incrementará el costo por metro cúbico consumido, más no por cargo fijo.	GOBIERNO ASOCIACIÓN

ESCENARIO VARIABLES	TENDENCIA	OPTIMISTA	PESIMISTA	PRINCIPALES FACTORES INFLUYENTES
COMPETENCIA	La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro tiene como competencia al acueducto regional del municipio de Piendamó, aunque éste todavía no está en funcionamiento. Tal acueducto ya tiene las redes instaladas hasta donde tiene cobertura la Asociación, lo que conlleva a que los usuarios tiendan a trasladarse a este acueducto.	Que el acueducto regional no pueda colocarse en funcionamiento, debido a que el caudal del río donde se toma el agua para los acueductos, no cuenta con la capacidad suficiente para abastecer los dos acueductos. De esto también puede derivarse que la CRC no le adjudique la concesión de aguas al acueducto regional por dicho motivo. Entonces la Asociación no tendrá amenaza alguna.	Que el acueducto regional logre abastecer a todas las veredas que tiene como objeto, incluido donde abastece el acueducto de la Asociación, ya que el caudal es suficiente para cubrir la capacidad de los dos acueductos. Por lo tanto, el acueducto regional entrará en funcionamiento, afectando de esta forma a la Asociación.	ACUEDUCTO REGIONAL. ASOCIACIÓN DE USUARIO.

Fuente: autor, basado en Conceptos De Administración Estratégica Fred de 2003

Tabla N. 19: **PROBLEMÁTICA: FALTA DE UNA INSTALACIÓN PROPIA PARA LA ASOCIACIÓN**

ESCENARIO VARIABLE	TENDENCIAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	PRINCIPALES ACTORES INFLUENCIADORES
RECURSOS MONETARIOS	Que La Asociación De Usuarios Vereda San Pedro siga prestando sus servicios desde viviendas de los directivos de la junta administradora.	Que la Asociación De Usuarios Vereda San Pedro Compre un lote y logre construir un local propio para que esta pueda desempeñar cabalmente sus funciones.	Que la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro no pueda disponer de recursos para invertir en un lote para la construcción de un local propio.	ASOCIACIÓN DE USUARIOS. INTEGRANTE DE LA JUNTA DIRECTIVA
ESTRATEGIA	Que la Asociación mantenga buena relación con los directivos, para que estos puedan seguir facilitando el préstamo de su vivienda para que la Asociación siga funcionando de manera normal.	Que la asamblea general esté de acuerdo y la Asociación pueda disponer de su capital financiero para adquirir el lote y poder construir la instalación propia.	Que la Asociación De Usuarios Vereda San Pedro Solicite el favor a uno de los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación para poder seguir funcionando en su vivienda.	ASAMBLEA GENERAL. ASOCIACIÓN DE USUARIOS. INTEGRANTE DE LA JUNTA DIRECTIVA.
DESINTERÉS	Que los integrantes de la Asociación vean la construcción de un local como una prioridad para su buen funcionamiento.	Que la asamblea junto con la Asociación muestren gran interés por adquirir un lote para construir las instalaciones para el acueducto.	Que los integrantes de la Asociación no muestren ningún interés por la compra de un terreno para la construcción de las instalaciones de la Asociación.	ASAMBLEA GENERAL. ASOCIACIÓN DE USUARIOS.

Fuente: autor, basado en Conceptos De Administración Estratégica Fred de 2003

Tabla N. 20: PROBLEMÁTICA: DESMEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA

ESCENARIO VARIABLE	TENDENCIAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	PRINCIPALES ACTORES INFLUENCIADORES
DISMINUCIÓN DEL LIQUIDO	Que el suministro de agua paulatinamente siga disminuyendo en los hogares posiblemente por falta de un tanque de almacenamiento.	Que la Asociación pueda encontrar las verdaderas causas por las cuales el suministro de agua llega disminuido en los hogares, y pueda crear estrategias para solucionar dicho problema.	Que la Asociación no encuentre la verdadera causa del problema, mucho menos pueda encontrar una estrategia para implementarla y de esta manera poder solucionarlo.	ASOCIACIÓN DE USUARIOS.
ESTRATEGIA	Que la Asociación pueda construir otro tanque de almacenamiento donde pueda almacenar más líquido y así poder mantener a los usuarios bien abastecidos.	Que la Asociación pueda sacar los recursos necesarios para construir un tanque de almacenamiento, y de esta forma mejorar la calidad del servicio.	Que la Asociación no pueda sacar los recursos que se necesitan para construir el tanque de almacenamiento y no pueda construirlo.	ASOCIACIÓN DE USUARIOS
AGUA TURBIA	Que el agua siga llegando turbia a los usuarios por falta de planta de tratamiento.	Que la Asociación pueda gestionar recursos para la construcción de una planta de tratamiento.	Que la Asociación no pueda encontrar los recursos para la construcción de la planta de tratamiento.	ASOCIACIÓN DE USUARIOS
ESTRATEGIA	Generar recursos gestionando proyectos con la alcaldía municipal y recursos propios de la Asociación.	Que la Asociación de usuarios logre reunir el capital suficiente para construir la planta de tratamiento.	Que la Asociación de usuarios no logre reunir los recursos necesarios para construir la planta de tratamiento.	ASOCIACIÓN DE USUARIOS

Fuente: autor, basado en Conceptos De Administración Estratégica Fred de 2003

13. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS A LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

13.1 Objetivos y estrategias propuestas

Tabla No 21. Matriz de Objetivos y Estratégias para la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	FUENTE DE LA ESTRATEGIA
Perspectiva de Objetivo Financiero			
1	Ampliar las redes del acueducto en un 100% para cubrir la demanda de suscriptores.	Se pretende ampliar las redes del acueducto, realizando el cambio de tubería pasando de diámetro de 4" ha 5" de diámetro. Con recursos de la Asociación.	Matriz DOFA (F2, A4)
2	Instalar la planta de tratamiento de agua, para mejorar la potabilidad en un 100%.	Teniendo en cuenta esta falencia es necesario disponer de recursos de la Asociación para adquirir la planta de tratamiento de agua.	Matriz DOFA (D5, A1)
3	Compra de accesorios PVC para cubrir un 50 % del inventario.	Gestionar proyecto con la alcaldía para la compra de accesorios PVC.	Matriz DOFA (F6, O1)
Perspectiva objetivo del cliente			
4	Ampliar en un 50% los tanques de almacenamiento.	Aprovechando recursos de regalías construir tanques de almacenamiento más amplios. De esta manera ofrecer el servicio de forma continua.	Matriz DOFA (D1, O1)
5	Implementar el servicio de alcantarillado en un 100%.	Realizar cofinanciación entre la Asociación y la alcaldía municipal para la implementación del servicio de alcantarillado.	Matriz DOFA (A1, O2)
6	Concientizar al usuario en el uso racional del agua.	Por medio de reuniones directas con los usuarios concientizar a estos en el uso debido del preciado líquido.	Matriz (D1, A2, A3)

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FUENTE DE LA ESTRATEGIA
Perspectiva de Objetivos de los Procesos Internos			
7	Adquirir un equipo de cómputo para sistematizar la información	Disponer de recursos de la Asociación para la compra de un equipo de cómputo.	Matriz DOFA (F4, O4)
8	Reforestar en el nacimiento de agua en un 50%.	Aprovechar el lote propio de la Asociación para realizar la reforestación.	Matriz DOFA (F4, O4)
9	Implantar sanciones a los deudores morosos.	Implementar sanciones como cortes al servicio de agua los usuarios que se atrasen en sus pagos.	Matriz DOFA (D4, A7)
Perspectiva Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento			
10	Capacitar a los directivos de la Asociación en un 100% en temas administrativos y contables.	Disponer de los recursos de regalías del municipio para capacitar a los directivos.	Matriz DOFA (D2, O1)
11	Realizar de manera puntual el 100% de los pagos propios de la Asociación.	Con los recursos disponibles pagar puntualmente las obligaciones de la Asociación.	Matriz DOFA (F1, A1)
12	Adquirir local propio para la Asociación.	Construir una oficina para prestar un mejor servicio al usuario.	Matriz (A4, D5)

Fuente: el autor

A continuación se plantean estrategias y objetivos para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de agua de la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro del municipio de Piendamó para el año 2013.

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Incrementar la rentabilidad de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro para beneficio de los usuarios

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Satisfacer a los clientes con la prestación de un servicio de calidad, mediante el mejoramiento del suministro de agua en cada domicilio.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS:

Adquirir nuevos clientes a través de la ampliación de cobertura.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO:

Capacitar a los integrantes de la Asociación en temas administrativos y contables, al mismo tiempo adquirir tecnología y un equipo de cómputo para mejorar los procesos y avanzar en la prestación de un mejor servicio.

Grafico 11: Matriz Semáforo de la Asociación de usuarios Vereda San Pedro.

MATRIZ SEMÁFORO ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO										
PELIGRO			MALO							
ALERTA			REGULAR							
META			BUENO							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE GESTION	BUENO	REGULAR	MALO	REAL	META	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Ampliar las redes existentes del acueducto en un 100% para satisfacer en calidad y cantidad de agua a los suscriptores.	% de Ampliación	100%	40 - 99.9%	39.9%	20%	100%	mejora el servicio y Atrae recursos	Febrero 2014	ADMINISTRACION DE LA ASOCIACIÓN
	Instalar la planta de tratamiento de agua, para mejorar la potabilidad en un 100 %.	% de potabilidad	100%	40 - 99.9%	39.9%	0%	100%	mejora la calidad del agua	Febrero 2015	ADMINISTRACION DE LA ASOCIACIÓN
	Compra de accesorios PVC para cubrir un 50% del inventario.	% de inventario	50%	20 - 49.9%	19.9%	10%	50%	mejora el servicio de manera continua	Febrero 2014	ADMINISTRACION DE LA ASOCIACIÓN
CLIENTES	Implementar el servicio de alcantarillado en un 100 % para cubrir esta necesidad.	% de implementación	100%	40 - 99.9%	39.9%	0%	100%	mejor servicio y mayor ingreso.	Febrero 2014	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
	Ampliar en un 50% los tanques de almacenamiento	% de Ampliación	50%	30 - 49.9%	29.9%	0%	50%	mejor servicio.	Octubre 2013	REGALIAS POR PARTE DEL ESTADO
	Concientizar al usuario en 100% del uso racional del agua.	% de concientización	100%	50 - 99%	49.9%	50%	100%	servicio de agua continuo	junio de 2014	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
PROCESOS INTERNOS	Adquirir un equipo de cómputo para sistematizar el 100% de la información	% de información sistematizada	100%	50-99%	49.9%	0%	100%	mejor servicio al cliente	abril de 2014	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
	Reforestar en el nacimiento de agua en un 50%.	% de reforestación	50%	20 - 49.9%	19.9%	20%	50%	conservación del agua en el nacimiento	Octubre 2015	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
	Implantar sanciones al 100% de los deudores morosos	% de sanciones	100%	70 - 90%	69.9%	40%	100%	mejora los ingresos	Octubre de 2013	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar a los directivos de la Asociación en un 100% en temas administrativos y contables.	% de capacitación	100%	50 -99.9%	49.9%	30%	100%	mejor servicio y mayor ingreso.	junio 2013	REGALIAS POR PARTE DEL ESTADO
	Realizar de manera puntual el 100% de los pagos que corresponden a la Asociación.	% de puntualidad en pagos	100%	60 - 99.9%	59.9%	50%	100%	mayor ingreso y mejor servicio	febrero 2013	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
	Adquirir el 100% de instalaciones propias para la Asociación	% de instalaciones propias	100%	60 - 99.9%	59.9%	0%	100%	Mejor servicio	junio 2016	ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Fuente: el autor basada en la teoría del Balanced Score Card Kaplan y Norton (2001)

14 DISEÑO DEL BALANCED SCORE CARD A LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

"El BSC es una herramienta revolucionaria de gestión y es un sistema de medición que moviliza la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar sus energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

El Balanced Scorecard permitirá a la Asociación de Usuarios de La Vereda San Pedro medir de forma cuantitativa los objetivos que se hayan planteado a través de las estrategias de mejoramiento, de este modo se pueden crear indicadores de gestión para llevar a cabo el alcance de las metas que la Asociación se propone.

Para el logro de su implantación la herramienta de gestión propone el mapa estratégico y la matriz semáforo.

Mapa estratégico

Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica

A continuación se presenta el mapa estratégico de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento, junto con los objetivos que se elaboraron anteriormente

Grafico No 12. Mapa estratégico de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro



15 SEGUIMIENTO Y CONTROL

A continuación se realiza el seguimiento y control de las actividades propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio del Acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

Inicialmente relacionaremos el concepto del control, consiste en la medida continua y sistemática de los resultados obtenidos para asegurar que estos concuerden con los objetivos establecidos. Se apoya en un sistema de información y control de variables tales como volumen de ventas cobertura de clientes, nivel de distribución, mantenimiento de cartera, clientes nuevos, nivel de impagados, entre otros. Esta información deberá ser real, precisa, actualizada y adecuada para: a) identificar y analizar desviaciones. B) tomar las medidas adecuadas. Por consiguiente consideraremos las fases del seguimiento y control⁹⁷.

El seguimiento y control que se planearon para la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro puede descomponerse en las siguientes fases.

En primer lugar se debe establecer unos criterios predeterminados para la valorización de los resultados en la marcha de la actividad: a) los criterios de la valorización deben ser cuantitativos y cualitativos, cuantitativos porque se necesita tener datos numéricos que permita mostrar información más precisa. Por otra parte, se debe lograr establecer cualidades y características que permitan determinar algunos componentes, como gobernabilidad gestión administrativa, aspectos de mercado, aspectos operacionales y financieros de la Asociación. Mediante la observación, la dinámica de grupos, entrevistas o técnicas proyectivas. b) deberán ser informados al personal involucrado para que concentren sus esfuerzos en los logros de los mismos. De esta forma todo el equipo de trabajo conocerá sus responsabilidades con el fin de poder lograr una buena labor, así mismo realizar el seguimiento y control de cada una de las actividades propuestas para el mejoramiento de la calidad.

En segundo lugar una medición de todo el proceso de control, tanto de los resultados obtenidos como de la actividad en curso. Los elementos básicos para efectuar la mediación de resultados de la gestión serán los informes periódicos y los documentos administrativos generados por su desempeño. De tal forma se hace necesario realizar una buena documentación de todo el proceso que se lleva

⁹⁷ Disponible en: www.contapyme.com/control-actividades-labores actualizado 06/12/12

a cabo en cada actividad, mediante la elaboración de informes y actas, así pues poder llevar un control tanto de los procedimientos como del resultado obtenido.

En tercer lugar se debe comparar los resultados obtenidos con los criterios preestablecidos para identificar las posibles desviaciones: a) las negativas para ser recogidas y analizadas minuciosamente por el controlador, es así como se pueden realizar las modificaciones o correcciones pertinentes en alguna fase del proceso que no se obtuvo el resultado esperado. De tal forma que en un nuevo intento estas ya se puedan contrarrestar. b) las positivas, para ser transferidas y potenciadas, debido a que son estas las que ayudarán a que el proceso mantenga continuidad sin alejarse del objetivo propuesto.

En cuarto lugar desarrollar acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones tan pronto como sean detectadas. Es así como se logra que el proceso mantenga su continuidad en busca de los resultados esperados.

Además de las actividades de control que se han de llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento de la calidad del servicio para la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, es necesario que el grupo de colaboradores de la Asociación tomen conciencia de la importancia de sus participaciones en el proceso y que la dirección actual resalte el verdadero sentido del trabajo en equipo para lograr los resultados, propendiendo por un desempeño de calidad y autocontrol en valores diarios para lograr los estándares propuestos en el presente trabajo de investigación.

En el siguiente cuadro se resumen las actividades, responsables e indicadores para hacer seguimiento y control al plan de mejoramiento de la calidad del servicio del acueducto Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

Tabla 22. Seguimiento y control al plan de mejoramiento de la calidad del servicio de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

Actividad de control	Responsable	Cómo	Cuándo	Indicador
Revisar todas las obligaciones y responsabilidades jurídicas que posee la Asociación.	Presidente	Revisar constantemente cada una de las obligaciones a nivel jurídico que tiene la Asociación.	Mensualmente	Comportamiento de los registros del cumplimiento de las obligaciones de la Asociación con la DIAN.
Presidir todas las reuniones que realiza la junta directiva con asamblea general.	Presidente	Asistir de manera obligatoria a todas las reuniones realizadas.	Semestralmente	Confirmación de asistencia mediante el diligenciamiento de lista de asistencia en cada reunión.
Velar porque los integrantes de la junta directiva de la Asociación cumplan con sus estatutos.	Vicepresidente	Hacer que los integrantes de la junta conozcan y cumplan con los estatutos que tiene la Asociación.	Diariamente	Realizar una evaluación mensual a los integrantes de la junta para constatar su conocimiento y aplicación.
Velar por que los integrantes de la Asociación cumplan con sus respectivas funciones.	Vicepresidente	Mediante una supervisión realizar la verificación que cada integrante de la junta de la Asociación cumpla con sus funciones.	Mensualmente	Realizar una evaluación mensual a cada una de las funciones desempeñadas por los integrantes de la junta.

Actividad de control	Responsable	Cómo	Cuándo	Indicador
Analizar el comportamiento en la recuperación de cartera morosa.	Tesorero	Revisión de los compromisos de pago suscritos por los deudores morosos. Seguimiento al llamado de cobro. Revisar el archivo de correspondencia enviadas por cartas de cobro.	Mensualmente	Comportamiento de la cuenta de recuperación en el estado de resultados y el índice de morosidad (cartera vencida/total cartera colocada)
Realizar informe mensual de los movimientos financieros	Tesorero	Reunir los directivos de la junta de la Asociación y rendir un informe de cada movimiento financiero que se realiza en la Asociación.	Mensualmente	Actualización de datos y fechas de los libros de registro contable que lleva la Asociación.

Actividad de control	Responsable	Cómo	Cuándo	Indicador
Revisar que el suministro de agua llegue a cada usuario en la cantidad óptima.	Fontanero	Realizar una inspección tanto a la tubería madre, instalando llaves de paso, como a la tubería domiciliaria haciendo, una inspección visual.	Semanalmente	Cantidad de metros cúbicos consumidos por un determinado lapso de tiempo.
Revisión de la cantidad de basura que ingresa a los tanques de almacenamiento.	Fontanero	Realizar un continuo monitoreo en los tanques de almacenamiento de agua para que las basuras no se filtren hacia la tubería domiciliaria	Semanalmente	Disminuciones en la cantidad de reclamos por parte de los usuarios por esta causa.
Analizar el comportamiento de la cantidad de agua consumida por el total de usuarios.	Fontanero	Realizar una inspección a la cantidad de metros cúbicos consumidos mensualmente al total de los usuarios, y compararlos con el total de metros cúbicos que salen de los tanques de almacenamiento	Mensualmente	Relación entre los Metros cúbicos registrados por los contadores, y los metros cúbicos registrados que salen de los tanques de almacenamiento.

Actividad de control	Responsable	Cómo	Cuándo	Indicador
Supervisar el manejo que se le hace a los dineros de la Asociación.	Fiscal	Realizar continuamente una supervisión a los libros contables de la Asociación, verificando que estén en orden.	Mensualmente	Incremento o disminución del capital financiero registrado en los libros de contabilidad de la Asociación.
Fiscalizar que los integrantes de la junta directiva asistan cumplidamente en cada sesión.	Fiscal	Realizando una verificación de asistencia de todos los integrantes de la junta directiva en las reuniones que realiza la Asociación.	En cada sesión	Comportamiento del registro de control de asistencia, de cada reunión.
Realizar el diligenciamiento de recibos de cobro de los usuarios.	Secretaria	Diligenciar los recibos de cobro de los usuarios de forma correcta.	Mensualmente	Disminución o incremento de las quejas o reclamos por parte de los usuarios por mal diligenciamiento de los recibos.
Llevar de manera correcta el archivo de documentos e información de los usuarios de la Asociación.	Secretaria	Archivar toda la información de los usuarios y documentos importantes de la Asociación.	Mensualmente	Documentación a la mano ordenada de forma correcta con fechas.

Actividad de control	Responsable	Cómo	Cuándo	Indicador
Convocar a los directivos de la junta de la Asociación a las reuniones.	Vocal	Realiza las respectivas llamadas a cada uno de los integrantes de la junta, confirmando su asistencia.	En cada sesión.	Comportamiento del registro de control de asistencia de los integrantes.
Citar a los usuarios para realizar labores de trabajo propias del acueducto.	Vocal	Realizar las respectivas citaciones a los usuarios que corresponda hacer una determinada labor. Confirmar la asistencia de dicho usuario.	En cada actividad que se realice en la Asociación.	Comportamiento del registro de asistencia de los usuarios anteriormente citados.

Fuente: el autor.

Foto 8: Olivia Miranda, Secretaria de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro y Robert Onasis Pechené Ramírez, autor de esta tesis.



Fuente: imagen tomada por PECHENÉ RAMIREZ, Angel Dineber en la oficina de la Asociación.
17/03/2013

16. CONCLUSIONES

Después de diseñar el plan de direccionamiento estratégico a la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro, en el municipio de Piendamó Cauca se determinó las siguientes conclusiones:

Al realizar el análisis entre los entornos demográfico, económico y jurídico se resalta el demográfico donde se presenta un incremento sustancial de la población a nivel de departamento, municipio y de vereda, lo cual representa una amenaza menor para la Asociación, si se tiene en cuenta que este conlleva a un aumento en el núcleo familiar, por ende un mayor consumo de agua por familia sobrepasando de esta forma la capacidad de abastecimiento del acueducto.

Por consiguiente, entre los entornos tecnológico, sociocultural y global se destaca en el tecnológico la comunicación inalámbrica, esta es una oportunidad mayor para la Asociación, debido a que por su ubicación en zona rural no existe la telefonía fija, lo que significa que esta es una gran herramienta para la comunicación entre la Asociación, proveedores y usuarios.

En el análisis interno se pudo identificar una serie de fortalezas y debilidades que fueron de gran utilidad para establecer las estrategias necesarias que permitieran alcanzar el objetivo, esto es, la calidad del servicio. Entre las fortalezas se destacan, por un lado, el régimen especial de la empresa, dado que es una organización sin ánimo de lucro, y por otro su autosostenibilidad financiera.

Seguidamente en el análisis externo realizado a la Asociación de Usuarios se encontraron amenazas y oportunidades propias de la empresa, oportunidades a resaltar, es el incremento de recursos en el municipio proveniente de regalías con la que se destinarían para la aprobación de diversos proyectos de inversión social en el municipio, la disminución del costo de los equipos de cómputo en el país. Entre las Amenazas a resaltar se encuentran; quema y tala de bosques, al tiempo que la disminución del caudal que surte al acueducto.

Por consiguiente, se hizo el análisis con la matriz causa - efecto en la cual se encontraron algunas problemáticas, entre las que se destacan:

Perdida de la calidad del servicio por disminución del líquido en los hogares a causa de baja presión. Según los usuarios, otra problemática es el incremento en las tarifas al tener que pagar un porcentaje alto de interés por mora. Además, el agua que consumen los usuarios del acueducto no se encuentra potabilizada y el

Incremento de deudores morosos por parte de los usuarios se está convirtiendo una constante.

Seguidamente al realizar el análisis por escenario en la Asociación se contemplan estos problemas:

El inicio del funcionamiento del acueducto regional genera una competencia fuerte para la organización. Seguidamente, la Asociación no cuenta con un sitio propio donde los directivos puedan desempeñar sus funciones de una manera apropiada. Finalmente, el suministro de agua disminuye en los hogares llegando de esta manera muy poca en temporadas de alta demanda.

No obstante, la realización de este trabajo me permitió aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de los habitantes de la vereda San Pedro mediante el proceso de elaboración de este proyecto, además, me sirvió para socializarme con diferentes personas quienes aportaron al desarrollo del mismo, me siento satisfecho de poder aportar un poco de mi conocimiento para mejorar un proceso en la Asociación que conllevará a poder brindar un mejor servicio a sus usuarios.

La realización de este trabajo se logró gracias a la colaboración de algunos integrantes de la junta directiva de la Asociación de Usuarios de la Vereda San Pedro y a la asesoría del tutor de este proyecto, profesor Ronald Yonny González Medina quien con su conocimiento brindado contribuyo a su elaboración.

17 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estudio realizado a la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro para mejorar la calidad del servicio se recomienda lo siguiente:

Para realizar una mejora en la calidad del servicio prestado en la parte técnica de la Asociación es necesario aumentar la capacidad de abastecimiento del preciado líquido, por lo tanto, se recomienda tres alternativas: construir un tanque de almacenamiento con una capacidad mayor que permita satisfacer toda la demanda de usuarios, trasladar la tubería hacia donde están los trazos iniciales o cambiar la tubería desde la bocatoma hasta el tanque de almacenamiento por tubería de un diámetro mayor. De la misma forma, para mejorar la calidad del agua se recomienda instalar una planta de tratamiento que permita potabilizarla.

No obstante, para contrarrestar los efectos de la tala y quema de bosques en la rivera del río Bermejil que abastece el acueducto, se recomienda realizar una reforestación en el nacimiento de agua, aprovechando que la Asociación es propietaria de un lote en el nacimiento de este río, de esta forma se contribuiría en la conservación de la parte húmeda y el caudal del río.

Por consiguiente para mejorar el servicio en la parte administrativa se hace necesario contar con directivos capacitados y que dispongan de las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones de una manera eficiente, por lo tanto, se recomienda capacitar a todos los directivos de la Asociación en la parte administrativa y financiera, además se recomienda adquirir un equipo de cómputo que permita realizar todos los procesos administrativos como la construcción de una base de datos con la información necesaria de todos los usuarios.

Por otro lado, para que la Asociación pueda cumplir con todas sus responsabilidades debe contar con un buen capital financiero, para esto el ingreso de recursos por concepto de consumo por parte de los usuarios es muy importante. Sin embargo, el incremento de la cartera morosa por parte de los usuarios a detenido este crecimiento, por lo tanto se recomienda buscar la manera de incentivar a los usuarios para que realicen el pago de sus facturas de manera oportuna, así la Asociación no deje de recibir dichos pagos.

BIBLIOGRAFÍA

Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Mc Graw. Hill, México, 2005.

Constitución Política de Colombia. 1991, Atenea Ltda. Colombia 2004.

CORONA Funes, Estrategia, Ed. Sicco, México, 1998.

DESS. Gregory G. y LUMPKIM G. T. Dirección estratégica Mc Graw Hill 2003.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Pearson Educación, México, 2008.

GARRIDO BUJ, Santiago. *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid, 2004.

GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá 1998.

MÉNDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. "Metodología y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales". México: Mc Hill. 1998.

PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, universidad del valle, Cali 1990.

RODRIGUEZ, Joaquín. Como Aplicar Planeación Estratégica a La Pequeña Y Mediana Empresa.

Thomson, México, 2005.

THOMPSON Arthur A. y LAND Strick, A J. 2004 Administración Estratégica Textos y Casos. Mc Graw Hill, México 2004.

Bibliografía Secundaria

ARIAS VENAVIDES, Gloria Patricia y OROZCO OSORNO, Sandra Liliana (2003). "Formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

BANGUERO VILLAFANE, Lina María Y ESPINOSA LEON, Sandra Patricia (2007). "Formulación de un plan estratégico para el área administrativa en la empresa de Serviautos del sur". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

Base de Datos Asociación de Usuarios Vereda San Pedro Piendamó año 2012

Cámara De Comercio Del Cauca. P. 3.

COBO GALARZA, Mery Patricia Y RAMOS YULE, Ruby Marlene (2003). "Formulación de un plan estratégico de mercadeo y ventas de la empresa Café Quilichao". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

GALLEGO, Oscar Marino Y ORTIZ PEREZ, Jorge (2003). "Formulación de un plan de desarrollo estratégico en la empresa municipal de acueducto y alcantarillado de Puerto Tejada". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

HOLGUÍN, Aida Marina y JULICUE, Jesús Antonio (2002). "Formulación de un plan de mejoramiento del servicio y atención del cliente en el laboratorio clínico del hospital Francisco de Paula Santander."

MARÍN, Annabel y SOLANO, Elizabeth (2002). "Formulación de un plan estratégico para la empresa de diseños y confecciones I & a S.A." Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

MENESES NUÑEZ, Juan Carlos. "Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la disminución de los costos laborales de la empresa Imprelibros S.A." Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

MICOLTA, Alexander y QUIÑONES, Ángela (2003). "Formulación de un plan estratégico para Prodisa S.A". Trabajo de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

MINA SANDOVAL, Edinson Y VELAZCO, VALCKLE, Luis (2004). "Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la empresa Ballasco Manufacturing Ltda". Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca.

VIAFARA GIL, Leomar (2004). "Formulación de un plan estratégico de mercadeo y ventas de la empresa Disperquímica S.A". Trabajo de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE sede norte del Cauca

ENTREVISTAS

CIFUENTES VIDAL, Yeny. Secretaria de Asociación Usuarios Vereda San Pedro. 12/10/2012.

MIRANDA Olivia. Integrante de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. 15/11/2012.

PECHENÉ RAMÍREZ, Ángel Dineber. Integrante Junta Directiva Asociación de Usuarios Vereda San Pedro. 06/09/12.

WEBGRAFÍA

www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm.

freedictionary.com/teoria

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, Ed. Granida, 1990, p. 206

Google Maps. Piendamo-cauca.gov.co

www.piendamo-cauca.gov.co.

Estatutos Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro.

www.dane.gov.co.

www.dane.gov.co.

Planeación municipal Piendamó Cauca.

www.dane.gov.co.

Planeación municipal Piendamó Cauca.

www.todacolombia.com/departamentos/cauca.html.

www.Banrep.gov.co.

www.Banrep.gov.co.

www.elespectador.com.

www.hipertexto.info/documentos/internet.htm.

www.webandmacros.com.

www.aguasresiduales.info.

www.elespectador.com.

www.dinero.com. Información actualizada

www.leanlogistics.es.

planning.co/bd/archivos/Abril2004.

www.cehani.gov.co/index.php/quienes/informacion/principios

Estatutos Asociación de Usuarios de Acueducto Vereda San Pedro.

www.contapyme.com/control-actividades-labores

www.dane.gov.co/

ANEXOS

Balance general de la Asociación.

Certificado de Cámara y Comercio de la Asociación.

Hoja de Acta Asociación de Usuarios Vereda San Pedro

Notificación de corte del servicio de agua a usuarios del acueducto.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO
NIT 817003654-4 y la resolución jurídica N° 01780.
BALANCE GENERAL
ENERO 31/2013

ACTIVO	D	C
BANCOS	\$ 15.000.000	
INVERSION EN ACCIONES	\$ 0	
CUENTAS X COBRAR	\$ 3.300.000	
INVENTARIOS	\$ 7.000.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 25.300.000	
ACTIVO NO CORRIENTE		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	
DEPRECIACION MAQ Y E.	\$ 0	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0	
TOTAL ACTIVO	\$ 25.300.000	
PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$ 360.000
PROVEEDORES		\$ 0
ACREEDORES VARIOS		\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 360.000
PASIVO A LARGO PLAZO		
OBLIGACION FINANCIERA LP		\$ 600.000
TOTAL PASIVOS LP		\$ 600.000
TOTAL PASIVOS		\$ 960.000
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		\$ 15.000.000
RESERVA LEGAL		\$ 1.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 5.000.000
TOTAL PATRIMONIO		\$ 21.000.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 21.960.000

ASOCIACION DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

CERTIFICADO DE ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO PAGINA No. 2
Fecha : 20080612 Hora : 08:26:58 Operacion: 01C080612006

OBJETIVOS: LOS OBJETIVOS SOCIALES DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA VEREDA SAN PEDRO, SON DE MANERA GENERAL LOS SIGUIENTES: A. DOTAR DE AGUA POTABLE Y EFECTUAR LA ADECUADA RECOLECCION DE LAS AGUAS RESIDUALES DOMESTICAS DE CADA UNA DE LAS VIVIENDAS QUE CUBRE EL SISTEMA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, ASUMIENDO LA ADMINISTRACION, OPERACION Y MANTENIMIENTO DE ESTOS SERVICIOS A TRAVES DE UN ADMINISTRADOR O DE QUIEN DISPONGA LA ASAMBLEA GENERAL. B. PROMOVER LA DEFENSA Y PROTECCION DE LOS RECURSOS DEL AGUA Y LAS CUENCAS HIDROGRAFICAS, A TRAVES DE LA ACTIVA PARTICIPACION Y ADECUACION DE LOS USUARIOS. C. GESTIONAR ANTE LAS RESPECTIVAS ENTIDADES OFICIALES Y PRIVADAS QUE DESARROLLEN TRABAJOS DE PROMOCION DE LA COMUNIDAD, EL APOYO REQUERIDO EN LO RELACIONADO CON EL ESTUDIO, DISEÑO, CONSTRUCCION MANTENIMIENTO, AMPLIACIONES Y REFORMAS DEL SISTEMA. D. GESTIONAR LOS RECURSOS Y APOYO REQUERIDOS PARA LA EFICAZ PRESTACION DEL SERVICIO, ANTE LAS ENTIDADES TERRITORIALES QUE CONTEMPLAN DICHO APOYO. E. MOTIVAR, EDUCAR Y COMPROMETER A LOS USUARIOS EN LA ADMINISTRACION Y FISCALIZACION DE LA PRESTACION DEL SERVICIO. F. ADOPTAR LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS POR LAS AUTORIDADES SANITARIAS Y LOS ORGANISMOS ENCARGADOS DEL SANEAMIENTO BASICO, DOTACION DE AGUA POTABLE Y ADECUACION DE AGUAS SERVIDAS. G. PROMOVER CAMPANAS DE REFORESTACION PARA CONSERVAR Y MANEJAR ADECUADAMENTE EL RECURSO HIDRICO.

CERTIFICA :

** ORGANO DIRECTIVO **

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRESIDENTE	
RIVERA ADOLFO	C.C. 00002742452
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00011855	
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2004/08/21	
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000022	
FECHA DE INSCRIPCION : 2004/10/21	
VICEPRESIDENTE	
MOREIRA CARLOS	C.C. 00004742701
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00011855	
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2004/08/21	
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000022	
FECHA DE INSCRIPCION : 2004/10/21	

*** CONTINUA ***

CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA

SEDE PRINCIPAL

Fecha : 20080612 Hora Certificado : 08:26:58

Operacion: 01C080612006 PAGINA No. 1

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD
SIN ANIMO DE LUCRO: ASOCIACION DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO.
NUMERO: S0000853

N.I.T : 817003654 - 4

EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA , EN
EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144 DEL
DECRETO NUMERO 2150 DE 1995.

CERTIFICA :

DOMICILIO: PIENDAMO
DIRECCION: -VEREDA SAN PEDRO
TELEFONO: NO REPORTO FAX: NO REPORTO

CERTIFICA :

QUE POR ACTA NO. 0000001 DEL 28 DE ENERO DE 1998 , OTORGADO(A) EN
ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS , INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO
EL 10 DE FEBRERO DE 1998 BAJO EL NUMERO: 00001780 DEL LIBRO I DE
LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO, FUE CONSTITUIDA LA
ENTIDAD DENOMINADA: ASOCIACION DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

CERTIFICA :

ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCION DE INSPECCION, VIGILANCIA Y
CONTROL: GOBERNACION DEL CAUCA

CERTIFICA :

QUE DICHA ENTIDAD HA SIDO REFORMADA POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS
DOCUMENTO FECHA ORIGEN CIUDAD INSCRIP. FECHA
0000014 2002/09/15 ASAM GRL SOCIOS PIENDAM 00008600 2002/11/20

CERTIFICA :

DURACION: EL TERMINO DE DURACION DE LA ASOCIACION SERA DE 80
ANOS.

CERTIFICA :

*** CONTINUA ***

ASOCIACION DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

ACTA N° 029 A

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

HORA: 5:00 PM

FECHA: Agosto 1 de 2008

LUGAR: Vereda San Pedro, Municipio de Tiendamó

PERSONA QUE CONVOCÓ: Junta Directiva en pleno Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

La asamblea general ordinaria fue convocada con (15) quince días de anticipación, a partir del diez y ocho (18) de julio de 2008, tal y como lo disponen los estatutos vigentes.

ORDEN DEL DIA:

1. Llamada a lista y verificación del quorum.
2. Instalación de la asamblea.
3. Elección del presidente y secretario para la organización de la asamblea.
4. Elección de la junta Directiva.
5. Cierre.

DESARROLLO

Una vez se llamó a lista respondieron 152 usuarios de los 208 inscritos activos. Enterados los usuarios presentes de la importancia de la asamblea y de los temas a tratar, se procedió a la elección del presidente y secretario para que la misma fuera presidida e instalada.

En ese sentido y en relación al tercer punto, la totalidad de los usuarios presentes en la asamblea escogieron como presidente de la misma al señor JOSÉ SAUL PECHENÉ MUELAS, identificado con la cédula de ciudadanía N° 10.751.879 expedida en Tiendamó y como secretaria, MONICA ANDREA MOSQUERA CHICANGANA identificada con la cédula de ciudadanía

Nº 1.061.529.558 expedida en Piendamó.
 Los elegidos se dirigieron a los presentes para agradecer la confianza depositada en ellos, procediendo a ordenar seguidamente continua con el orden del día en lo referente al cuarto punto relacionado con la elección de la Junta Directiva. Para tal efecto, quedaron los señores dignatarios, los cuales fueron elegidos por un periodo de dos años a partir de la fecha

CARGO	NOMBRE	CÉDULA	EXPEDIDA	VO
Presidente	José Arnul Cruz	7530949	Armenia (Quindío)	
Vicepresidente	Carlos Marrera M.	4742701	Piendamó	
Tesorero	Adolfo Rivera P.	2472452	Anserma Nueva (Valle)	
Secretaria	Angel Dineber Echeñé P.	1061709.175	Papayán	
Vocal	Nelson Flores	10.754.648	Piendamó	
Vocal	Yender Chicamanga	10.755.644	Piendamó	

En virtud de las reformas hechas a los estatutos, fué elegido con ciento cincuenta y dos (152) votos a favor, EL FISCAL de la Asociación quedando el señor JOSE OMAR VANDI CASTRO identificado con la cédula de ciudadanía. Nº 10756.102 expedida en Piendamó, elección que con base en las disposiciones estatutarias se hace por periodo de dos años.

Agotado el orden del día el señor presidente de la asamblea general, tomó el juramento de rigor a los dignatarios elegidos para la junta directiva, quienes una vez oficialmente y expresamente aceptaron los cargos, prometieron cumplir fielmente sus obligaciones y funciones tal y como lo ordena la constitución Nacional las leyes y los estatutos.

Vereda San Pedro.

Siendo Las 5:30 PM del día 7 de Agosto de 2008, se dio por terminada la reunión,

JOSE SAUL PECHENÉ M
C.C 10751.879 de Tiendamó
Presidente (Asamblea)

Monica A. Mosquera
MONICA ANDREA MOSQUERACH
C.C 1061.529558 de Tiendamó
Secretario (Asamblea)

ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

NIT. 817003654-4 RES. JURÍDICA 01780

ACTA N° 029

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

HORA: 5:00 PM

FECHA: Agosto 7 de 2008

LUGAR: Vereda San Pedro, Municipio de Tiendamó.

PERSONA QUE CONVOCÓ: Junta Directiva en Pleno Asociación de Usuarios Vereda San Pedro.

La Asamblea General Ordinaria fue convocada con trece (13) días de anticipación, a partir del diez y ocho (18) de julio de dos mil ocho (2008), tal y como lo disponen los estatutos vigentes.

ORDEN DEL DÍA:

1. Llamada a lista y verificación del quórum.
2. Instalación de la asamblea.
3. Elección del presidente y secretario para la orientación de la asamblea.
4. Elección de la Junta Directiva.
5. Cierre.

DESARROLLO.

Una vez se llamó a lista respondieron 152 usuarios de los 208 inscritos activos. Enterados los usuarios presentes



ASOCIACIÓN DE USUARIOS VEREDA SAN PEDRO

NIT 817003654 – 4 RES. JURÍDICA 01780

ACUEDUCTO VEREDA SAN PEDRO

E-MAIL: Asovesap@hotmail.com Tel: 311-7725340

La Asociación de Usuarios Vereda San Pedro y en su nombre la Junta Directiva

NOTIFICA:

Que la matrícula N° 078 a nombre del Señor: **RICAURTE VELASCO YONDA**, usuario activo N° 158 de la Asociación, se encuentra en periodo de CORTE a partir de la fecha 25 de febrero al 7 de marzo de 2013 dado que no ha registrado su pago oportuno de la prestación del servicio de agua. Hasta el momento presenta 4 facturas vencidas por un valor de \$ 85.800.

A partir del vencimiento de la fecha antes mencionada se ejecutará el RESPECTIVO CORTE a su matrícula, por lo cual solicitamos se acerque a TESORERÍA para realizar el pago de su factura.

Notificación emitida a los 20 días del mes de febrero del año 2013.

Atentamente,

JOSÉ SAÚL PECHENÉ MUELAS

Presidente Junta Directiva 2012 - 2014

Asociación de Usuarios Vereda San Pedro