

**APLICACIÓN DE GERENCIA ESTRATEGICA A LA EMPRESA DE
OBRAS SANITARIAS DE PASTO *EMPOPASTO S.A. ESP***

HERNANDO ANTONIO ACOSTA POLO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO**

2002

**APLICACIÓN DE GERENCIA ESTRATEGICA A LA EMPRESA DE
OBRAS SANITARIAS DE PASTO *EMPOPASTO S.A. ESP***

HERNANDO ANTONIO ACOSTA POLO

**Trabajo presentado en el Diplomado de Alta Gerencia como requisito para
optar al título profesional en Administración de Empresas**

**Asesor:
Dr. GERARDO MESIAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO**

2002

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN

El proceso de planeación estratégica es una de las principales herramientas administrativas que a lo largo de muchos años, ha permitido a las empresas ser activas en lugar de reactivas en relación a la predicción de su futuro, de esta manera, el presente documento retoma cada una de las etapas de este proceso aplicando a la empresa de obras sanitarias de Pasto “EMPOPASTO S.A ESP.” analizando la organización desde todos sus ángulos, lo cual permitió comprender más amplia y objetivamente todas las directrices que regulan su comportamiento, tanto en su interior, y allí las relaciones existentes, su estructura y todos los componentes administrativos, como en su exterior, es decir lo concerniente a la comunidad, y la imagen que esta posee de la empresa en relación directa con el servicio que reciben. Es así como en el transcurso de la investigación, se recurre en primera medida a la recopilación de los planes y programas puestos en marcha durante los últimos tres años, esto con el objeto de conocer un poco más cual es la labor que al respecto la organización ha venido cuestionando y llevando a cabo, todo esto acompañado de visitas y entrevistas periódicas a los diferentes departamentos y secciones que la componen con el fin de obtener la información más real y confiable posible, en segunda instancia se da paso al cuerpo del trabajo en donde se implementan técnicas propias de análisis estratégico. En cada uno de los departamentos para luego articularlos y plantear las conclusiones fruto de cada estudio.

Es importante mencionar que este documento tiene como objetivo comprender de la forma más acertiva si el comportamiento de la empresa en todos sus órdenes es el adecuado en procura del cumplimiento de sus metas y objetivos, lo cual la conducirán a desarrollarse y crecer; evidenciando los puntos buenos sobre los cuales la nueva administración debe cuestionar, generando nuevas fortalezas, al mismo tiempo que las falencias y problemas que requieren mayor atención, evitando así situaciones desfavorables en su futuro.

Para terminar cabe anotar que este estudio plantea algunas recomendaciones y sugerencias las cuales tienen por objeto ayudar como puntos de referencia para la toma decisiones sobre uno o algunos de los aspectos a continuación presentados y que fueron considerados como los más relevantes dentro del conglomerado de la organización.

SUMMARY

The strategic planning process has been considered as one of the main management tools along with many years, has allowed at great deal of enterprises to be active instead of reagent concern to foresee its future. The present document apply each one of the stages of the mentioned process to the Pasto Sanitary works enterprise "EMPOPASTO S.A ESP.." analyzing the from every angle, which gave us wide and objectively understanding in order to outline all the guiding process that rules its behavior, as much inside, expousing the existing relationships, its structure, and the whole management components, as outside, concerning at the community, and the image that it has appropriated straightly related with the service. Thus, on the course of the investigation resorts at first to compile a sort of plans, and programs carried out over the last three years, trying to find out widely about the labor in regard the organization has accomplished throught out management measuring; which escorting of interviews and periodical inspects at each department and sections, with the purpose to obtain the most reliable information, gave to this document real bases to work in, after that in order to unrolling the research, adopts technics belonging to strategic analisis which were clearly applied according with its application, setting up conclusions over each study.

On this way, the present document outline as it main objetive to comprehend if the management behavior in all it's levels fitting to strive for achieve its goals and objetives, which will lead it to progress, showing the strengthness and weakness to reconsider by the proceeding of the new management in order to avoid unfavorable situations on its future.

Finally it is important to point out that this study gives some suggestions with purpose to assist as a further reference and guide for the administration, regarding to the following aspects developed throught the document, previously considered as the most outstanding within the organization.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha realizado enmarcada bajo el compromiso que se le confiere a *EMPOPASTO S.A .ESP.* con respecto al bienestar de sus clientes, y a la capacidad de responder a las necesidades de nuestra población, con el propósito de analizar las diferentes transformaciones organizacionales que involucran a todos y cada uno de los miembros activos, necesarias para crear soluciones al conjunto de problemas que de una u otra manera deben ser considerados, y que forman parte de los puntos a tener en cuenta en la nueva administración y al nuevo enfoque al que se pretende encaminar a la Empresa.

Así, el trabajo realizado retoma en buena medida, parte de los planes y programas trazados a lo largo de los últimos dos años, en relación con la objetividad de las estrategias para llevarlos a cabo, evaluando la realidad de la Empresa y su capacidad de gestión, intentando determinar así, los puntos clave que han impedido su implementación y que por justificables que parezcan, permiten entrever las debilidades en el proceso administrativo, que en términos de desarrollo son la Estructura Fundamental de la Organización.

Por otra parte, en la elaboración de este documento se tuvo muy en cuenta que el fortalecimiento integral de la organización implica avanzar en el proceso de cambio despertando y agilizando la movilidad y la eficiencia en cada proceso, actividad e individuo de la mano con la implementación de tecnología como herramienta fundamental en la prestación del servicio, a la vez que las respectivas consideraciones de orden político, técnico, económico y ambiental.

la Empresa de obras sanitarias de Pasto, *EMPOPASTO S. A. ESP.* se constituye en un modelo ideal para la aplicación de gerencia estratégica, ya que es una institución que permite el análisis desde muchos puntos de vista, al mismo tiempo que por su carácter público, evidencia algunas situaciones por todos conocidas y que plantea implícitamente el concepto de desarrollo humano como primera medida para hacer de ella una empresa para sus usuarios. Cabe destacar que la aplicabilidad del presente documento permitirá exponer con mucha más claridad las áreas y procesos eficientes, a la vez que las que presentan falencias y como estas conllevan a situaciones críticas generadoras de problemas, para lo cual se establecen lineamientos en procura de lograr un mejor nivel de desempeño, reduciendo el impacto de dichos problemas en su sector de competencia, por tal razón la capacidad de gestión es considerada como el pilar fundamental sobre el cual en gran parte el análisis de esta investigación.

Finalmente considero que es muy satisfactorio, poder contribuir de alguna manera al compromiso de la Empresa en mención, con la población; y en su búsqueda por alcanzar niveles óptimos de desempeño, acordes con la posibilidad de promover nuevos métodos que ayuden a administrarla en mejor medida.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA EMPOPASTO S.A. ESP.

Desde el año de 1941, fecha en el cual se inauguró la planta de tratamiento de agua del Centenario, se tiene conocimiento de la existencia de una Empresa que dota de agua a la ciudad de Pasto, pero solamente hasta el 18 de agosto de 1967, fue protocolizada la escritura número 3.322 corrida en la Notaría Primera del Círculo de Bogotá, por medio de la cual la Nación le transfiere al Municipio de Pasto el derecho de dominio sobre las instalaciones del Acueducto ubicado en el sector del Centenario de esta misma ciudad, y mediante escritura número 393 del 15 de marzo de 1971, corrida en la Notaría Primera del Círculo de Pasto, el municipio adquiere a la Comunidad de los Padres Filipenses los terrenos del fundo Mijitayo en donde se encuentra actualmente una de las plantas de tratamiento de agua que surte a un basto sector de la ciudad y las dependencias de la administración de *EMPOPASTO S.A. ESP.*

Sobre la constitución de la Empresa como tal, se conoce que la sociedad fue conformada por el Instituto Nacional de Fomento Municipal, la Gobernación de Nariño y los Municipios de Buesaco, Pasto y Sandoná bajo el nombre de *ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADOS DE NARIÑO S.A.*, y como una sociedad anónima comercial con un amplio radio de acción en el departamento, en la construcción, administración y explotación de los acueductos en el Departamento de

Nariño, como consta en la escritura pública No. 2223 del 17 de diciembre de 1959, suscrita en la Notaría Segunda del Círculo de Pasto.

Durante un considerable lapso de tiempo, la entidad mantuvo su razón social y su estructura sin modificaciones, las que solo se realizaron de forma estatutaria a los cargos de control y a su capital social.

Para el año de 1974, mediante escritura pública número 2605 del 26 de septiembre de ese año, es modificada la sociedad, en la que se establece como socios a: El Instituto Nacional de Fomento Municipal, la Gobernación del Departamento de Nariño, y la Alcaldía de Pasto, Acueducto y Alcantarillado de Nariño, Instituto de Programas Especiales, además de sufrir modificaciones en su nombre que cambia por el de **ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS DE PASTO S.A.**, utilizando la sigla **ACUAPASTO S.A.**, con relación a su régimen, jurídico lo constituye como Empresa Industrial y Comercial del Estado en forma de sociedad anónima y en cuanto al desarrollo de su objeto social se contrae a la prestación del servicio público de Acueducto y alcantarillado únicamente a la ciudad de Pasto.

Mediante escritura pública número 1439 del 26 de mayo de 1977 corrida en la Notaría Segunda del Círculo de Pasto, se modifica su razón social por la de

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. en cuanto a su clasificación lo hace como empresa descentralizada del orden municipal, perteneciente al sector salud y sometida a las reglas propias de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, también determina su objeto social en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado, en el Municipio de Pasto, establece al mismo tiempo lo relacionado a sus socios, que en efecto eran para entonces: El Municipio de Pasto, Acuanariño, Departamento de Nariño, Insfopal y el Instituto Nacional de Salud.

Por escritura 5821 del 27 de octubre de 1989, **EMPOPASTO S.A.**, prescribe que su régimen jurídico es el de la Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal de segundo grado y como sociedad anónima; define que sus socios son: El Municipio de Pasto, el Departamento de Nariño, el Instituto Nacional de Salud, Corfonar y Emponar, y como función principal, la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado en el Municipio de Pasto, incluidos los corregimientos y veredas.

Como podemos observar, la Empresa con el paso del tiempo y con base en las normas que se promulgaban en su momento, fue depurando su objeto social además de definir lo pertinente a su nombre, capital y socios, razón esta que ha generado modificaciones en lo atinente a su expansión y cobertura a lo largo del

Departamento de Nariño, fijándola definitivamente del Municipio de Pasto, esta situación fue la que obligó a las diferentes administraciones, ir ampliando la planta de personal con el fin de dar cumplimiento a su objeto social pero sin una forma técnica y definida que permita una mejor organización.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EXISTENTE

2.1 MISIÓN CORPORATIVA DE EMPOPASTO .S.A.

EMPOPASTO S.A. ESP. es una Empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado de carácter público, constituida bajo la forma de sociedad anónima de orden municipal de segundo grado; Dedicada a la producción y comercialización de agua potable domiciliaria, a la evacuación de aguas servidas y su tratamiento, manteniendo el equilibrio ambiental.

Todo su accionar esta encaminado a la generación de bienestar para los habitantes de la zona urbana del municipio de Pasto, actuando con responsabilidad social, calidad, competitividad y sentido de pertenencia hacia la organización.

2.2 VISIÓN COMPARATIVA DE EMPOPASTO S.A. ESP.

Una Empresa competitiva, auto sostenible, comprometida con el bienestar de sus clientes y reconocida como institución a escala nacional.

2.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS DEFINIDOS PARA LA EMPRESA

De acuerdo con el plan estratégico corporativo los valores de la organización son:

Grupo de referencia principio	Sociedad	Estado	Familia	Clientes o usuarios	Sector empresaria	Cliente interno	Colaboradores
Rentabilidad	x			x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x
Calidad	x	x	x	x	x	x	x
Competitividad		x				x	x
Pertenencia	x	x	x	x		x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Productividad		x			x	x	x

Fuente: Esta investigación

Los cuales son considerados dentro de la empresa de la siguiente manera:

- a. **Responsabilidad social.** Nuestras acciones están ligadas al bienestar de los habitantes y son parte fundamental para el desarrollo de la ciudad de San Juan de Pasto.
- b. **Calidad.** Hacemos las cosas bien, desde el comienzo nos preocuparemos por satisfacer al cliente interno y externo de *EMPOPASTO S.A.E.SP.*
- c. **Competitividad.** Haremos todas las acciones de liderazgo necesarias para permanecer en el mercado.
- d. **Pertenencia.** *EMPOPASTO S.A. ESP.* es nuestra Empresa y nosotros somos parte integral de ella.

- e. **Rentabilidad.** Empleamos de mejor manera los recursos de *EMPOPASTO S.A..ESP.* para alcanzar mayor utilidad.

2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Se contemplan de la siguiente manera

Rentabilidad : se sustenta en la disminución de los costos administrativos,y operacionales, la reducción de pérdidas técnicas,y comerciales, y elevar el nivel de recaudo para la priorización de inversiones que generan rentabilidad

Continuidad del servicio: encaminada a la generación de bienestar de los usuarios, teniendo en cuenta la previsión del recurso hídrico actual, y potencial requerido para satisfacer la demanda.

Calidad: se fundamenta en la implementación de procesos y procedimientos técnicos, para la producción de agua potable con altos estándares de calidad.

Servicio al cliente: a través de una eficiente y amplia capacitación de nuestro talento humano podremos atender de manera amable ,confiable y oportuna a nuestro usuarios.

2.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA

(En relación con el siguiente espectro de valor)

1. Malo.
2. Regular.
3. Buena.
4. Excelente.

Grupo de referencia principios	Sociedad	Estado	Familia	Cliente o usuario	Sector empresarial	Cliente interno	Colaboradores	Sectores	
								URB	RUL
Rentabilidad		2			3	3			
Responsabilidad	3	3	3	4	3	4	4	3	2
Calidad	3	3	3	2,3	3	4	4	3	1
Competitividad	2	3			3	3	3		
Pertenencia	4	2	3	3	3	4	3	3	1
Respeto	3		4	3		4	3	3	1
Honestidad	2		2	2	2	3			
Productividad	2	2				2	3		1

Fuente: Esta investigación

OBSERVACIONES

Los grupos de interés o de referencia se formularon de acuerdo al tipo de Empresa en relación con el servicio que ofrece a la comunidad además los datos aquí consignados son el producto de 240 encuestas consideradas bajo los siguientes modelos de preguntas, en concordancia con las características de cada grupo evaluado.

Modelo de encuesta:

Grupo de interés Encuesta No.____

Modelo de pregunta	: Como evalúa usted el servicio prestado Por <i>Empopasto S.A.</i> con relación a los siguientes criterios				
criterios	1 – malo, 2 – regular, 3 – bueno, 4 – muy bueno				
1. Rentabilidad	1	2	3	4	(No se tuvo en cuenta para sociedad ni familia)
2. Responsabilidad	1	2	3	4	
3. Calidad	1	2	3	4	
4. Competitividad	1	2	3	4	(No tener en cuenta si es familia o cliente)
5. Pertenencia	1	2	3	4	
6. Respeto	1	2	3	4	
7. Honestidad	1	2	3	4	(No se tuvo en cuenta para el estado)
8. Productividad	1	2	3	4	(No tener en cuenta si es familia)

El anterior análisis, es herramienta fundamental para la evaluación de la gestión de la Empresa en mención con respecto al cumplimiento de objetivos en relación directa con los sectores anteriormente considerados, logrando de esta manera identificar la valoración obteniendo con la encuesta y él porque de los resultados entorno al criterio propio acorde con cada grupo de referencia.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ARQUITECTURA ORGANICA

para el desarrollo de este punto es necesario identificar los principales elementos que integran la columna vertebral de *Empopasto S.A.*, tales como su naturaleza jurídica, aspectos referentes a la prestación del servicio tales como cobertura, población, demanda infraestructura de la organización, estructura orgánica, personal ocupado y criterios de contratación para establecer un marco teórico que nos permita exponer la situación actual, y respecto a esta la problemática de la empresa.

3.1.1 Naturaleza jurídica. Los estatutos vigentes de la Empresa, la definen como una sociedad entre entidades públicas constituidas bajo la forma de sociedad anónima del orden municipal de segundo grado, que se rige por las normas aplicables a las empresas industriales y comerciales del estado, conforme al decreto 130 de 1976, por la ley 142 de 1994 y demás que lo complementen o sustituyan por el código del comercio y sus estatutos de *Empopasto S.A.* desde el acto de constitución hasta la actualidad han sido reformados en ocasiones a través de actos debidamente protocolizados mediante la escritura pública e inscripción ante la Cámara de Comercio de Pasto.

-Representación legal. El artículo 10 de los estatutos prevé que la dirección y administración *Empopasto* estarán a cargo del Consejo Directivo y del Gerente, quien será su representante legal, además del Concejo Directivo quien se el órgano colocado a la cabeza de la Empresa conformado por el Alcalde de Pasto, el Director de planeación Nacional y un Vocal de Control.

3.1.2 Definición del marco organizacional. El marco organizacional se encuentra conformado por la definición del objeto social de la empresa, entidad bajo el entendimiento de las actividades claves de la misma que de la mano con las principales acciones corporativas políticas establecen lineamientos de acción para el logro de objetivos.

- **Objeto social de EmpopastoS.A.** Prestación de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en el Municipio de Pasto, incluidos los corregimientos y veredas, cuyo servicio podrá asumir a su conveniencia, además de la participación en el manejo de Cuencas que abastecen los sistemas de acueducto de Pasto.

- Actividades claves de la organización:
 - a. Rentabilidad.
 - b. Calidad.
 - c. Continuidad del servicio.

d. Servicio al cliente.

Ahora bien cada aspecto mencionado tiene asociado un plan de acción de corto, mediano y largo plazo que define los logros a obtener en un espacio de tiempo determinado.

3.1.2.1 Políticas que facilitan alcanzar los objetivos corporativos:

a. Políticas de rentabilidad

- Elevar el nivel de recaudo.
- Disminuir costos de mantenimiento.
- Disminuir pérdidas de agua tratada.

b. Disminuir pérdidas de calidad

- Reducir niveles de reclamos.
- Mejora de condiciones técnicas.
- Mejoramiento continuo de recursos humanos y técnicos.

c. Mejoramiento de continuidad

- Mantener suministro oportuno de recursos.
- Disminuir tiempo de reconexión del servicio.
- Garantizar el suministro de agua potable.

d. Garantizar estabilización de tarifas.

- Aseguramiento del sistema de producción.
- Generar mecanismos de socialización del pago.

3.1.3 Aspectos referentes a la prestación del servicio

3.1.3.1 Cobertura. Se considera que el servicio de agua potable de *Empopasto S.A.* llega a todos los domicilios ubicados dentro del perímetro sanitario, existen algunos asentamientos que dentro de los censos del *DANE*, aparecen contabilizados en la cabecera municipal pero que la empresa considera rurales que no reciben el servicio por parte de las Empresas sino que tienen sus propias fuentes de agua. El número de viviendas ubicadas en estos asentamientos es de aproximadamente 3000, dentro de el área de servicios de las Empresas como suscriptores que pueden oscilar entre un 7 a un 12% de los domicilios lo cual indica que existen un fenómeno de clandestinidad lo cual hace urgente un catastro de usuarios.

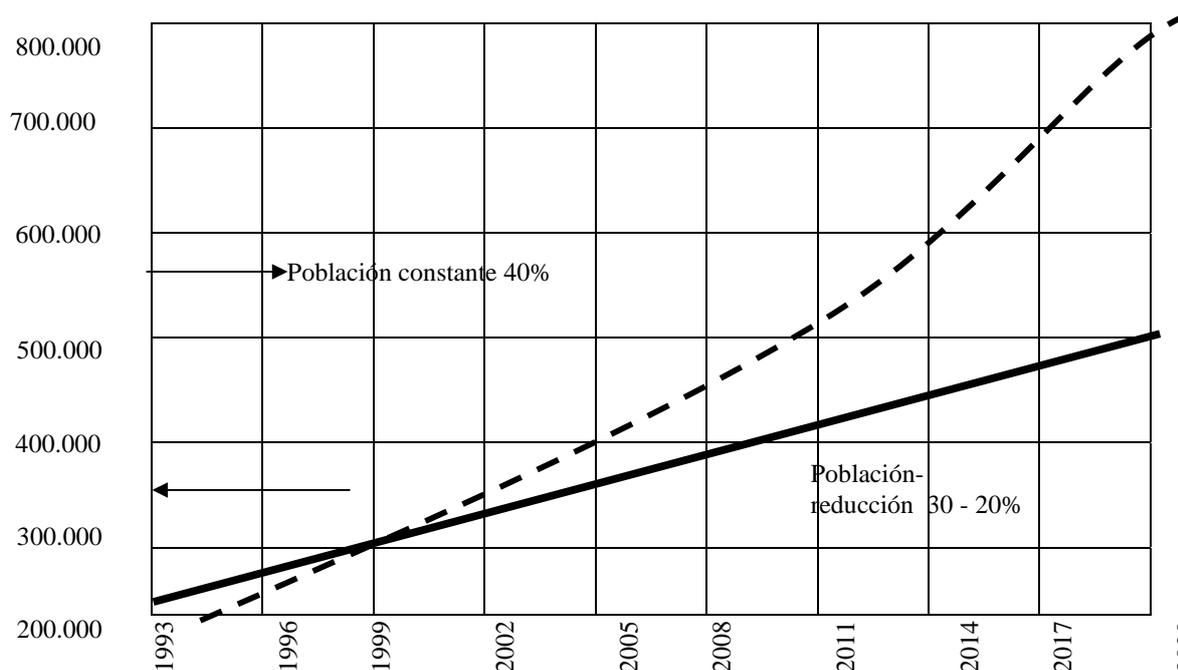
3.1.3.2 Calidad. Dentro del agua servida por *Empopasto S.A.* los usuarios reciben agua durante las 24 horas del día; Aunque se cumplen con todos las especificaciones del Ministerio de Salud la Empresa es consciente que tiene un problema de color en el agua.

En cuanto al tratamiento de aguas residuales la ciudad no cuenta con un sistema para tal efecto, actualmente se contemplan alternativas para dicho tratamiento, llevando a cabo gestiones para contratar un estudio que defina la alternativa más apropiada.

3.1.3.3 Proyección de la población y demanda: Si se considera el censo ajustado del año 1993 el cual indica que el Municipio de San Juan de Pasto tenía para ese año una población de 331.866 habitantes de los cuales 288.905 estaban ubicados en el casco urbano los datos de este censo difieren considerablemente de los datos que inicialmente divulgó el *DANE* y con los cuales el municipio y *EMPOPASTO S.A.* han venido trabajando. Estos datos indicaban que la población para 1993 era de 294.024 habitante, distribuidos 261.368 en la cabecera y 32656 fuera de ella, al utilizar los datos ajustados del *DANE* se aumenta el número de domicilios de la ciudad y por lo tanto se altera el índice de cobertura del servicio.

Por otra parte si tenemos en cuenta las normas de diseño del Ministerio de Desarrollo sugieren que la población en el caso de una ciudad del tamaño de Pasto, se debe proyectar utilizando un método geométrico que tendría en cuenta la tasa de crecimiento en un periodo intercensal, de 1985 a 1993, la cual resulta en un 4.8% y al proyectar al año 1997 la población aumenta, de acuerdo al crecimiento real para ese año, por esto se recurre al *DANE* que proyecta un crecimiento estimado del 3% para el año 1997 el cual se equipará con el crecimiento para ese año, resultando

entonces en un método conservador que evita problemas e incapacidad de sistemas, proyectando para el año 2020 un crecimiento del 2% que estima una población aproximada de 570.945 habitantes.



Fuente: Esta investigación

Figura 1. Proyecciones De Población

3.1.3.4 Proyecciones de domicilios: Tomando como referencia la información del censo del año 1993 del DANE, se obtuvo una densidad habitacional de 5.4 personas por familia; con base en esta densidad se proyecta el número de familias hasta el año 2020. Pasando de un total de 53.501 familias censadas en el año 1993, a un número total de 105.731 familias para el año 2020.

3.1.4 Infraestructura con la que cuenta la organización. En cuanto a este punto, se tuvo en cuenta que la evaluación realizado al sistema que utiliza la Empresa para la prestación del servicio, se tomó base las normas ras, 98, determinadas por el Ministerio de Desarrollo Económico para los sistemas de agua potable.

En términos generales en lo que corresponde a la infraestructura de producción, desde varios años no se ha hecho inversión en investigación, además de mantenimiento preventivo y lo que se refiere al control de operación, todo esto se ha visto reflejado en que los equipos y demás accesorios de todo el accionar operativo, es decir donde se procesa el agua y red de conducción se han deteriorado de manera constante y acumulativa, además de la inexistencia de un control permanente sobre él transito de personas y animales sobre el conglomerado de elementos que conforman todo el sistema a repercutido en la poca durabilidad de dichos componentes.

A continuación se hace una breve descripción de los sistemas con los que cuenta la empresa los cuales satisfacen la demanda de la zona urbana.

1. Sistema Centenario:

El cual permite la cobertura del 80% de la ciudad, cuenta con su planta independiente.

2. Sistema Mijitayo:

El cual complementa el suministro de agua con el 20% restante, este sistema también cuenta con una planta adicional, que es de menor capacidad.

3.1.5 Estructura orgánica: Al hacer un análisis de la forma como *EMPOPASTO S.A* desarrolla sus actividades, podemos observar que ellas se han organizado por funciones, las cuales se clasifican y sectorizan de acuerdo a sus propias características, agrupándose por áreas que podríamos clasificarlas en los siguientes niveles:

- nivel directivo
- nivel asesor
- nivel ejecutivo
- nivel profesional

Al respecto, se pudo observar que la estructura organizacional es de tipo línea, asesoría, a lo que comúnmente todos conocemos como (línea - staff), ellas a su vez, se componen los diferentes niveles ya mencionados.

Descripción de los departamentos en mención, por sus actividades específicas:

a. Nivel directivo.

El cual se encarga de planear, programar, coordinar y optimizar todo tipo de recursos y procesos realizados en los sistemas implantados.

Además, se observa que los departamentos que conforman la organización se encuentran clasificados en :

- Departamento de producción
- Departamento administrativo y financiero
- Departamento comercial
- Departamento de investigación y desarrollo

Cada uno de ellos cumple una función específica dentro de la organización, y establece las directrices y evalúa los planes y proyectos de ensanche, operación y mantenimiento de sistemas, además de programar los procedimientos y guías de trabajo necesarias para la operación técnica de procesos.

b. Nivel de asesoría

Jurídica: Tiene como propósito asistir jurídicamente al concejo directivo, gerencia y demás sistemas productivos de *EMPOPASTO*, además de la elaboración de contratos, resoluciones y demás documentos a considerar:

Control interno: El cual se encarga de ajustar y modernizar los siguientes aspectos.

- Delimitación precisa de autoridad y responsabilidad.
- Establecimiento de sistemas modernos de información.
- Organización de métodos confiables para evaluar la gestión.

Investigación y desarrollo: el cual es el encargado de evaluar las mejores alternativas, para la puesta en marcha de todo tipo de procesos y actividades de, de manera que se pueda optimizar tiempo, esfuerzo, y recursos.

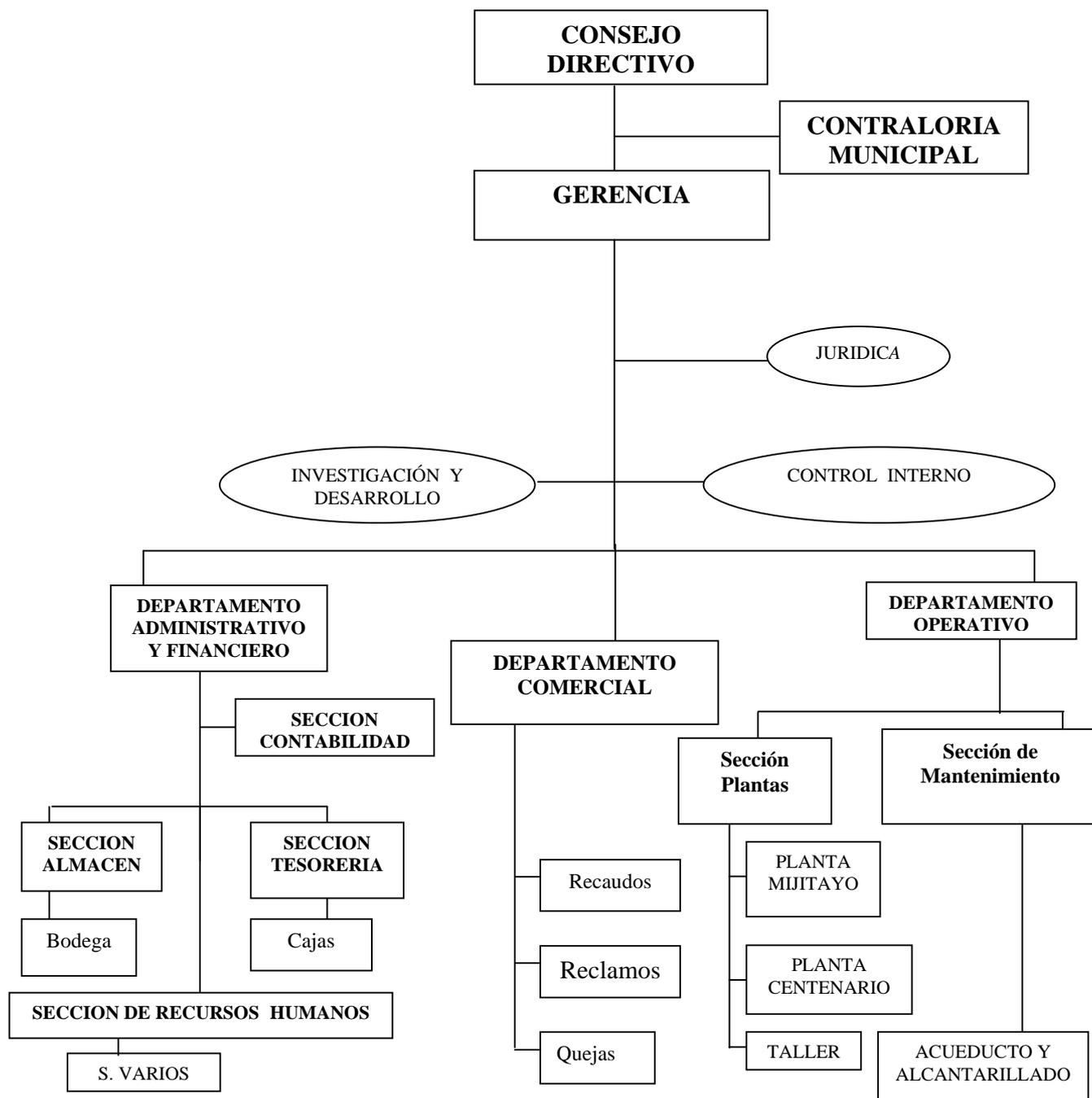
Cuadro 1. Competencia requeridas por nivel de desempeño

NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPETENCIA REQUERIDA	CAPACIDAD ACTUAL		
		%	%	DIFERENCIA
	ESTUDIO			
Directivo	Postgrado universitario	4	4	
Asesor	Postgrado Universitario			
Ejecutivo	Universitario	23	15	- 8
Profesional	Universitario			
Técnico	Tecnólogo / Técnico	27	5	-22
Asistencial	Técnico / Bachiller	11	27	16
Operativo	Bachiller / Básica	25	53	18

Fuente: Esta investigación

Análisis: las deficiencias en capacitación de los funcionarios, pueden explicar en parte la alta contratación de servicios expertos (30 %), puesto que la empresa requiere suplir una diferencia de 8 % en capacidad profesional y de 22% en capacidad técnica.

3.1.5.1 Organigrama de la empresa (actual)



3.1.5.2 Análisis del organigrama de la empresa *EMPOPASTO S.A.*

a. Base de la estructura organizacional:

Se considera como un sistema funcional el cual es un método para agrupar empleados, áreas, y las respectivas divisiones, según su funcionalidad.

b. Integración de la estructura:

Se puede observar que es de tipo formalizado lo cual contribuye a la creación de estrictos procedimientos y manuales.

c. Ámbitos de control:

Supervisión por áreas.

d. Modelo organizacional:

Diferenciación vertical la cual define la división del trabajo, según el nivel de autoridad, jerarquía, o cadena de mando establecida por la integración de la estructura.

e. Ventajas que permite:

Se considera por muchos como un modelo eficiente, para un modo de acción a finales de la década de los 80.

f. Desventajas que contempla:

Exhibe una alta tendencia a la burocratización además de una baja capacidad de respuesta a las condiciones internas y externas.

COMENTARIOS AL RESPECTO

Antes de plantear alguna sugerencia cabe mencionar que el cambio comienza en el paradigma que plantea la división por funciones como parte de nuestra cultura, lo cual se aplica a nuestros modelos empresariales, produzcan o no el resultado esperado.

CAMBIOS SUGERIDOS

- Modelo organizacional orientado hacia la excelencia.
- Ámbitos de control, basados en valores y creencias

- Empoderamiento antes que la simple supervisión

3.1.5.3 Personal y criterios de selección: De acuerdo a la evaluación hecha con respecto a este punto se determinó que con excepción de algunos profesionales jefes de sección, no se encontró un sistema que involucre competencias del personal que actualmente labora en la empresa, al mismo tiempo que no se establece un listado de controles sobre desempeño, ni se ha institucionalizado ningún método de evaluación de personal, que la permita medirlo.

Ahora bien teniendo en cuenta estos aspectos al interior de la organización se ha hecho muy difícil establecer el diseño de líneas de carrera (lo cual se considera como aspecto fundamental y base de los concursos de ascenso) impidiendo de una manera u otra, que la evaluación de la labor cumplida sea un puntal para la promoción a cargos de mayor responsabilidad y experiencia evitando así, el desarrollo de planes de formación institucionalizada, a sus empleados.

Cabe agregar que entre los aspectos que desfavorecen el ascenso de los empleados se encuentra el sindicato el cual ha premiado la antigüedad, por sobre las habilidades técnicas, lo cual repercute ampliamente a la hora de determinar la eficiencia representada en el nivel de desempeño.

Por ultimo es importante hacer énfasis en el tipo de estructura salarial que está implementado la urbanización, ya que ella no-refleja el nivel de responsabilidad, y

desempeño que muchos de los cargos actualmente poseen, tal es el caso que para algunos profesionales y jefes de sección, debido a concertaciones que la entidad ha llevado a cabo con el sindicato, algunas secretarias por antigüedad, se hacen merecedoras de salarios por encima de los cargos anteriores, lo cual enfrenta por otro lado las políticas laborales del país de las cuales la empresa ha sido objeto y que contemplan entre otros salarios por debajo de la inflación.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LAS SITUACIONES PROBLÉMICAS DE EMPRESA:

Para este punto se tuvo en cuenta las dificultades por las que han tenido que atravesar los diferentes proyectos y programas que han venido gestionando por parte de la dirección y que han impedido de una manera u otra su cumplimiento expresado en altos índices de ejecución, es por esto que se recurrió a diferentes métodos que pudieran ofrecer la información más real y confiable con el fin de establecer uno de los puntales de la presente investigación y que se considera como base para el desarrollo de los demás puntos de los cuales se compone el presente estudio.

Mediante las anteriores observaciones, se procedió a estudiar la información existente recopilada en parte de los resúmenes de puesta en marcha de planes de acción, así mismo con los datos suministrados por diferentes funcionarios acerca de las principales razones a considerar que impedían el desarrollo y crecimiento de la organización en ciertos aspectos específicos, así pues muchas de las falencias que se

identificó, pueden ser corregidas mediante la simple implementación de controles secuenciales, al mismo tiempo que otras ya generaban situaciones que merecen más análisis y estudio para corregir su accionar. De esta manera, se procedió primero a determinar fallas por pequeñas que parecieron y que dependiendo de su grado de incidencia evidenciaron los siguientes puntos a considerar:

1. Los procesos de planeación que se llevan a cabo no articulan a la organización como un ente coordinado y sistemático, lo cual hace de este un proceso poco efectivo que no ayuda en el cumplimiento óptimo de los planes propuestos.

a. Causa principal identificada

No se aplica el proceso de gerencia estratégica el cual permitiría centrarse en la situación real de la empresa en todas sus áreas, lo cual no genera un panorama de liderazgo interno que hace que la empresa ofrezca a sus clientes menos satisfactorios de los que potencialmente podría hacerlo.

b. Consecuencias principales

- Estructura orgánica que funciona como entidades independientes.
- Escasez en la generación de procesos predictivos y preventivos.

- No-existencia de planes de contingencia.
 - Debilidad en los procesos de investigación y desarrollo.
 - Ausencia de programas de evaluación de gestión humana.
2. Poca disponibilidad para generar procesos de cambio, ya que la institución se encuentra desprovista de facilidades para interactuar con el usuario, acompañando de un inminente necesidad de modernización lo cual frena en gran medida el proceso de renovación que la empresa necesita.
- Antes de considerar las causas y consecuencias es importante referirse a los aspectos susceptibles de cambio en la organización.
 - Cultura organizacional, y la concepción de prestación de servicios que la organización ofrece.
 - Apreciaciones sobre estructura y diseño, los cuales dependen directamente de el tipo de empresa.
 - Metas, estratégicas, las cuales deben acoplar la capacidad real, para llevarlas a cabo y no se queden en el papel.

a. Causa principal identificada

Conformismo con la consecución de resultados, así ellos no reflejen el cumplimiento cabal de las actividades planteadas, en las metas, todo esto de la mano con un regular control interno ha provocado una actitud sobre el desempeño que en nada favorece el progreso de la empresa.

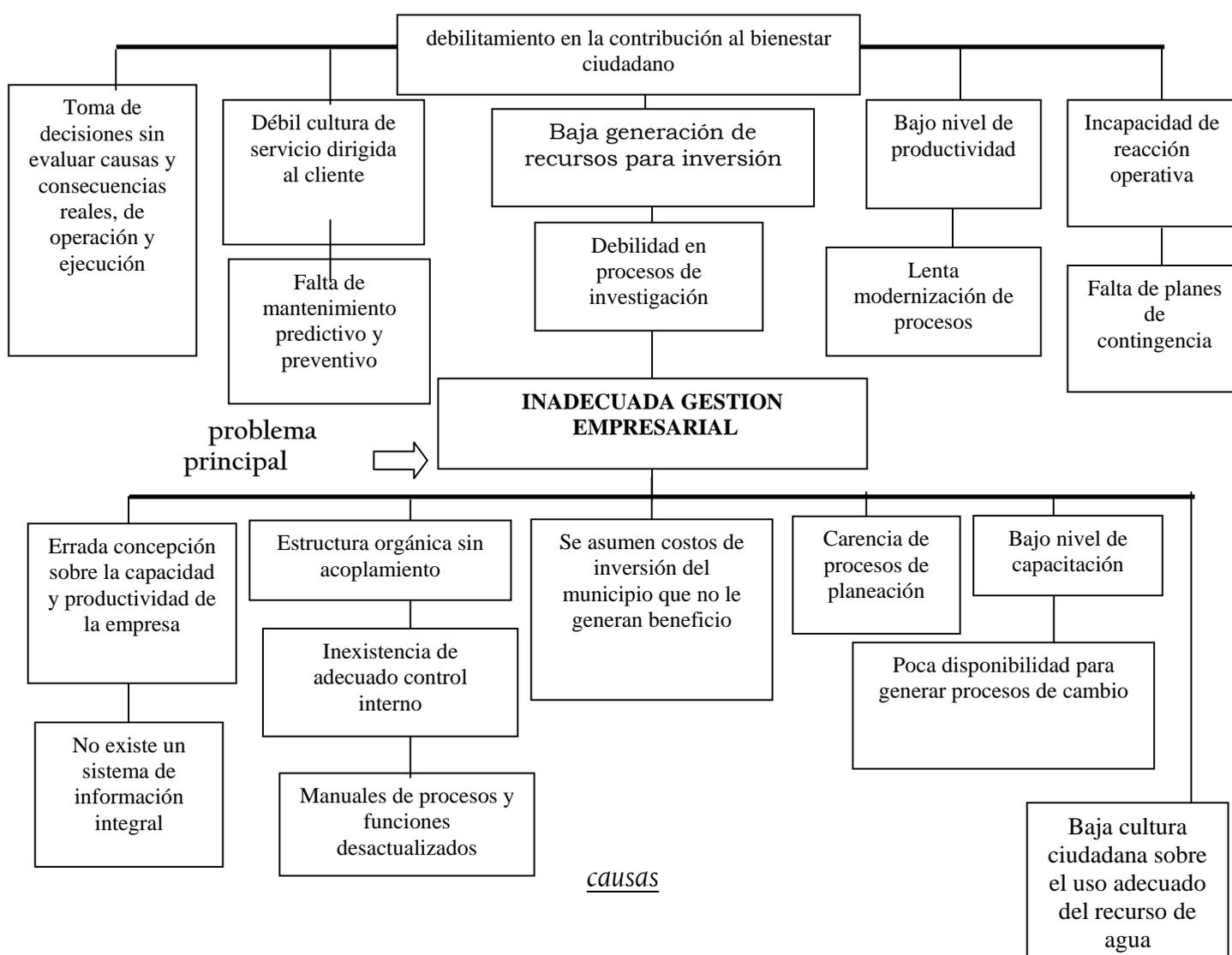
b. Consecuencias:

- Poca capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
 - Bajo nivel de adaptabilidad.
 - Dificultad para implementar procesos de mejoramiento.
3. En vista de complementar el análisis empresarial entorno a la gestión realizada, las actitudes del personal y la infraestructura con que se cuenta, se expone a continuación la principal dificultad en el sistema técnico operativo, entendida como la falta de maquinaria y equipo adecuado para lograr una mayor eficiencia.
- **Causas principales** (Se contemplan de varios tipos)
- Baja capacidad de inversión a cargo mediando y largo plazo.
 - Inexistencia de un programa de inversiones a tiempo definido.
 - Inadecuada utilización de los recursos materiales y talento humano.
 - Desactualización de conocimientos.

De esta manera las premisas consideradas en este punto son el resultado en respuesta a los dos problemas anteriormente planteados ya que la gestión de la empresa debe centrarse en la mejora en la prestación del servicio, involucrando todas las áreas funcionales de la misma, así pues en lo que compete al sistema operativo las plantas no cuentan con estimadores de operación los cuales se consideran como parámetros que determinan las características esenciales del proceso en cada una, como son tiempos de detención y carga, además que las unidades de la filtración desinfección almacenamiento carecen de un mantenimiento adecuado en miras de optimizar su

rendimiento. Cabe agregar que se han identificado también problemas de taponamiento en el sistema, producido por una mala utilización de las redes, al respecto **EMPOPASTO S.A.** adquirió un equipo de limpieza de las redes troncales que ha permitido una mejor atención, derivada en tiempo de respuesta a los problemas.

3.2.1 Planteamiento del árbol de problemas de la empresa



3.3 ANÁLISIS INTERNO

3.3.1 Auditoría gerencial. Proceso de planeación: Como ya se planteó anteriormente, la insuficiencia, en cuanto a planeación se refiere; ha degenerado en la dificultad para impartir instrucción en el accionar de todos los departamentos, los cuales actúan como entes independientes dificultando aun más la concordancia de objetivos.

Es importante destacar que *EMPOPASTO S.A.*, en el aspecto gerencial contempla 3 actividades claves de gestión:

- Dirección y Fomento.
- Evaluación.
- Representación.

Para redondear estos aspectos, la nueva gerencia que asumió la entidad y que se encuentra en una etapa de empalme con el direccionamiento que se le había dado, pero ante todo (información recopilada de entrevista al actual Gerente de *EMPOPASTO S.A.*, Señor Germán Córdoba Ordóñez) que pretende hacer énfasis en los siguientes puntos:

- Fomento de las relaciones ínter departamentales, fundamentadas en el respeto, la cooperación y el mutuo cumplimiento de los compromisos que se han adquirido.

- Énfasis en el clima de trabajo, ya que se encontró las relaciones laborales un poco deterioradas.

- Eliminar al máximo el distanciamiento: ya que existe un gran distanciamiento entre la parte directiva y los trabajadores, esencialmente los que conforman el sindicato.

- Se pretende rescatar los intereses de la Empresa, entorno a su función social; antes que los intereses administrativos o del Sindicato. Siempre teniendo como norte los derechos del personal en aras de lograr de *EMPOPASTO* S.A. una empresa auto sostenible.

- Negociación de la convención laboral, donde se quiere una reforma que ayude a eliminar los costos tan altos que tiene, los cuales se estima son insostenibles en el largo plazo, lo cual ha hecho que la Empresa empiece a contratar por fuera muchos de sus servicios; Debido a que los costos laborales se han venido incrementando, lo cual es una situación de la que están conscientes los trabajadores, todo esto con el ánimo de reducir costos, que le permitan a la

planta redireccionar sus ingresos e invertir en una mejor adecuación, optimizando su desempeño.

- Fortalecimiento de la Empresa, ya que el tipo particular de plantas con que se trabajan, requieren de unos insumos tecnológicos, con los que no se cuenta en la actualidad, lo cual permitiría ofrecer al público en general; una nueva estructura tarifaria, prestando un mejor servicio.

Los anteriores planteamientos permiten vislumbrar a ciencia cierta; cual ha sido el comportamiento en cuanto a la Gerencia de la Empresa, ya que conjuga criterios de mejoramiento que la anterior administración no tuvo en cuenta, o no se hizo nada por adoptarlos; su importancia radica en que dejan entrever algunas fallas que pudieron dar paso a situaciones más serias de la organización, para lo cual se presentan las siguientes preguntas, como método de evaluación:

- ¿Son los sistemas de control manejados concienzudamente?
- ¿Se toman medidas correctivas oportunamente, con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
- ¿Existe un marco que establezca responsabilidades y funciones claramente definidas? (Manuales, etc.)

- ¿Los indicadores de gestión se encuentran plenamente identificados, de manera que se determine eficazmente la eficiencia en: Recaudo e inversiones, cobertura, etc?

Para dar respuesta a estas inquietudes, la Gerencia ha impartido un programa que contiene entre sus puntos fuertes el fortalecimiento del control interno; acompañado de una promoción a la cultura del autocontrol, y de divulgación de manuales de funciones y procedimientos.

Con respecto a la evaluación del desempeño por áreas, ante todo se intenta redireccionar el comportamiento que han tenido, para luego dar paso a otra serie de procesos.

No podemos dejar de lado, el enfoque que se le ha dado a la misión, visión; cuya formulación encamina a la Empresa al cumplimiento de su función social y a la difusión de una cultura corporativa esencial.

Proceso de organización. Se puede apreciar como punto de relevancia la centralización de la autoridad, para el proceso de toma de decisiones, lastimosamente no existe realmente claridad sobre las cadenas de mando y aunque ya mencionamos con anterioridad lo concerniente a la existencia de manuales de

funciones, cabe anotar que estos cuentan con información sobre el nivel de autoridad, perfil de cargos, nivel de responsabilidad, funciones generales y específicas de cada dependencia.

Al respecto, la empresa tiene previsto la actualización de los diferentes procedimientos para adaptarlos a la nueva estructura; basada en procesos, adoptando las siguientes correcciones:

- Evaluación del perfil del personal en el área de control interno.
- Elaboración de planes de capacitación y actualización permanente al personal de control interno.
- Apertura del plan de iniciación de riesgos, diseño y evaluación de controles, el cual no ha sido implementado totalmente.
- Involucrar la evaluación de procedimientos de auditoria periódicos en los diferentes sistemas.

En términos generales, *EMPOPASTO* tiene un desarrollo organizacional similar al de muchas de las empresas de ciudades de igual tamaño, con manuales bien elaborados, pero desactualizados, además se reconoce la existencia de un plan estratégico, pero sin la previsión de actividades específicas para su implementación diagnosticándose las siguientes deficiencias:

- Insuficiente sistema de información: ya que la información producida no se encuentra integrada entre los diferentes módulos, para lo cual se plantea un ejemplo, como es el caso de los departamentos comercial y contable, los que procesan información por separado, ya que algunas veces, ésta no coincide.

Proceso de dirección

- Las directivas de la Institución han involucrado paulatinamente procesos que ayuden al mejor desempeño de sus tareas, de manera que los empleados puedan sentirse más compenetrados con la entidad, tales como el fortalecimiento de los canales de comunicación, escuchando más los comentarios de clientes tanto internos como externos buscando soluciones prácticas a las quejas y reclamos que se presenten así mismo con el nuevo aire producto del cambio de gerencia, se promulga el compañerismo entre funcionarios entre las diferentes secciones.

En cuanto al poder, está divorciado de la autoridad, es decir, la influencia sobre la toma de decisiones es nula.

Actualmente *EMPASTO*, está empleando una gerencia de puertas abiertas que asume por tanto, como su principal medio de transmisión de información y decisiones de comunicación verbal.

La toma de decisiones en la empresa se encuentra centralizada en la gerencia, en las subgerencias y en menor escala en los jefes de sección, cuya autonomía no es muy amplia.

Vale caracterizar el tipo de liderazgo, el cual es de tipo transaccional, además se encuentra depositado en figuras externas, sindicalistas y personal con mucho tiempo de pertenencia en la organización quedando excluidos los jefes, de ahí que ellos no influyan en la concepción de las políticas empresariales realmente, al mismo tiempo que en la Visión Estratégica, la cual no ha podido ser asumida por todos, impidiendo la construcción de principios organizacionales como la responsabilidad social.

El sistema de motivación implementado por la dirección, asume como el principal aspecto la economía reflejada en la oportunidad de un empleo permanente y acceso a un sueldo, plasmados en las convenciones colectivas.

Para finalizar la concepción que la Dirección tiene del cambio, considera como puntal lograr un modelo que supere el concepto de organización formal, de un proceso centrado en lo administrativo en los organigramas y manuales de funcionamiento trascendiendo entonces órdenes formales, para tal efecto se hace indispensable la innovación, la promoción de la experiencia y sobre todo la transparencia administrativa.

Proceso de control. Para esta etapa se tiene encuentra todas las áreas que componen la entidad, basadas en tres principios que la gerencia expone:

- Sistematización y automatización de la información: (principio de control por base de datos) para lo cual la empresa ha adquirido y en otros casos ha desarrollado los siguientes paquetes.
 - Presupuesto y contabilidad: Sinco
 - Facturación del servicio: aqua plus
 - *SYSAL, SYSTE, SYSDE, PERSONAL*, desarrollados internamente.
- Sistemas de control de calidad: los cuales permiten la evaluación del tipo de agua que se está produciendo, la que se somete a los procesos establecidos en el decreto No. 475 de 1998, sobre normas organolépticas, físico – químicas y microbiológicas, dichos análisis se cumplen a diario en las platas con toma de muestra cada dos horas tanto para el agua cruda coma para la tratada, para el casco urbano, se toman seis muestras diariamente. Todos los procesos coordinados y efectuados con el aval del Instituto Departamental de Salud.
- Sistema de control estadístico de peticiones quejas y reclamos: el cual considera los siguientes parámetros como puntos de referencia para la valoración positiva o

negativa del servicio, lo cual ayuda a controlar y distinguir los puntos débiles del sistema.

- Usuarios del sistema.
- Número de quejas diarias (especificación del reclamo)
- Tipo de petición y clasificación.

Este proceso ayuda a controlar la causa directa generadora del problema y que debe ser objeto de control. Además de los ya mencionados parámetros se cuenta:

- Con una administración de personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- Aplicación de las recomendaciones y evaluaciones que resulten.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Implementación de sistemas de información oportuna y ágil entre departamentos ya que se han presentado problemas al respecto.

3.3.2 Auditoria comercial y de mercadeo. El objetivo de realizar esta auditoria es no sólo evaluar la prestación del servicio, sino verificar el cumplimiento de las disposiciones para Empresas de Servicios públicos Domiciliarios, emitidas por la Comisión Reguladora de Agua Potable, la cual suscribe a este tipo de empresas a

una serie de compromisos previamente definidos. Teniendo en cuenta esta observación, esta auditoria responderá a los siguientes aspectos:

a) Identificación del mercado de *EMPOPASTO* y por quien se encuentra conformado. El mercado de la empresa durante los años 1999 – 2001, fueron los siguientes:

En cuanto a la promoción del servicio la Empresa recurrió a la contratación de una firma consultora la cual determinó entre otros puntos los aspectos requeridos para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, de manera que se toma una muestra aleatoria de 1160 hogares, además la evaluación valora en cada hogar el estrato social y los establecimientos, según su actividad específica o uso que se hacía de las mismas. Los datos recogidos demostraron lo siguiente:

- 18.4% la disminución de tarifas.
- 18.10% ampliación de la red de alcantarillado y acueducto.
- 15.7% un mantenimiento más oportuno y adecuado.
- 9.05% estimó que la calidad del agua debe mejorar.

Los anteriores datos permiten observar que el principal factor de satisfacción no se encuentra en manos de la empresa, ya que es un factor que no depende de la

decisión de la administración, ya que es la comisión de regulación de agua potable quien establece unas metas a cumplir.

Por otro lado, salta a la vista las deficiencias que en la falta de mantenimiento, presenta la entidad a consideración de sus usuarios, aunque también se anota un punto a favor en la calidad del agua ya que el índice de aceptación supera el 90%.

Como complemento la empresa con el fin de proporcionar mayor conocimiento sobre su accionar, tiene como proyecto la creación de su Página Web, dirigida al público en general, para que él pueda conseguir información actualizada, sobre el servicio y las gestiones que la empresa ha venido adelantando en los últimos años.

Un punto que ha ido adquiriendo importancia es la educación del usuario, informando en aspectos reales como:

- Servicios Vitales Que Ofrece La Empresa.
- Consumo Racional De Los Servicios Públicos.
- Cuidado De Los Recursos Naturales.

Lo cual se ha promovido con repartición de folletos de información que ayuda a la creación de una cultura ciudadana que haga de EMPOPASTO, una Empresa Sostenible.

Por último el proceso de facturación y recaudo que consta de las fases de:

- Toma De Lectura
- Digitación (Paso De Información A Central)
- Generación De Cargos
- Generación Y Entrega De Facturas.

Durante el último semestre del año 2000 y comienzo del 2001 se generó una gran innovación en la implementación del mayor número de ciclos de uno a diez, permitiendo entre otros:

- Ampliar El Periodo De Pago.
De 5 A 25 Días.
- Mantener Un Flujo Constante De Ingresos.
Operativizando Los Procesos Financieros.
- Descongestión en atención al usuario.
comodidad y calidad de atención.

3.3.3 Auditoria financiera. Con este análisis se consiguió establecer los sistemas uniformes de información y contabilidad aplicables a las empresas que prestan servicios públicos, además de las razones financieras que expone.

- análisis de los principales indicadores financieros de *EMPOPASTO*.

3.3.3.1 Indicadores financieros

INDICE	A 31 DE DICIEMBRE DE 1999	A 31 DE DICIEMBRE DE 2000
Razón corriente	1.47	1.64
Prueba ácida	1.39	1.59
Capital de trabajo	2.401 mm	42.78 mm
Razón de solidez	2.23	2.28
Respaldo de propiedad planta y equipo	2.20	2.40

Fuente: Esta investigación

Las cuales demuestran la capacidad que tiene la empresa para cancelar oportunamente sus obligaciones a corto plazo, de esta manera cada factor tenido en cuenta se plantea en el siguiente análisis:

- Razón corriente, expresa el saldo disponible para pagar la deuda a corto plazo por cada peso, por él en el año 1999, la empresa contó con 47 centavos / peso.
- Prueba ácida: mide el respaldo disponible para responder a las obligaciones a corto plazo, dependiendo del saldo en efectivo y a las cuentas por cobrar.
- Capital de trabajo: indica los recursos con los que cuenta la empresa para desarrollar sus operaciones luego de cancelar los pasivos exigibles a corto plazo.

- Razón de solidez: indica la relación entre el activo total y pasivo total, es decir la capacidad de pago sobre la totalidad de sus pasivos (refleja el respaldo económico de los acreedores).
- Respaldo de propiedad planta y equipo: garantía en activos fijos de frente con sus acreedores contra los pasivos a largo plazo.

En cuanto a la liquidez de la empresa se va a incrementar ya que las políticas comerciales que se han implementado aseguran una mayor efectividad en el cobro ya que la rotación de cartera pasa de 111 a 55 días.

- Los sistemas de contabilidad son comunes a las demás empresas, caracterizados por los estados de resultados y balance general, además se utilizan como herramientas complementarias de evaluación financiera.
- La relación activo total /pasivo total (eficiente cuando es menor a 1)
- Capacidad de endeudamiento.
- Indicadores financieros de actividad.
 - Además se consideran los procesos de:
- Proceso de ingresos.

- Proceso de pago
- Proceso de comprobantes de contabilidad.
- Procesos de control de activos fijos.

3.3.4 Auditoria de Producción. En este análisis se considera primero los puntos que más relevancia tienen, ya que la puntualización sobre toda la infraestructura sería muy extensa y requiere de un lenguaje especializado y de análisis.

Se considera entonces:

- a. Fuentes.
- b. Sistemas de distribución de agua potable.
- c. Índices de pérdidas
- d. Otros aspectos a considerar.
- e. Conclusiones.

Para el desarrollo de estos puntos se tuvo en cuenta la información suministrada por la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, además de algunas consideraciones de empleados de técnicos y operativos sobre los procesos de fuerza de trabajo, control, calidad y operatividad.

Una parte esencial en la prestación del servicio por **EMPOPASTO S.A.** es considerar su infraestructura, la cual requiere de algunos procesos de tecnificación,

con miras a la ampliación y futuro desarrollo de todos los componentes del sistema de acueducto para la ciudad, al respecto la entidad está adelantando estudios de las quebradas: Las piedras, Uruyaco, Opongay, entre otras, las cuales pertenecen a la cuenca del Río Bobo y adicionarán una buena cantidad del recurso, para suministros actuales.

El crecimiento demográfico que ha tenido la ciudad en los dos sectores, hace necesario la readecuación de las plantas. Factor que conlleva mayor demanda del producto y por lo tanto un nuevo abastecimiento, por tal razón la Dirección está consciente de lo implican esos gastos con relación a la situación económica y financiera, que si bien es favorable según los resultados del último año, hay que ser muy cuidadosos ya que hay otras citaciones internas a considerar. Por otra parte los sistemas de distribución de agua presentan un alto grado de vulnerabilidad pero que cuenta con buen funcionamiento, se estima que las tuberías tienen 313.6 Km, las cuales son en PVC (162.2 Km.); (73.1) en tubería de asbesto y el resto en cemento y hierro fundido, así mismo la empresa está implementando diferentes mecanismos que le permitan un control más efectivo de los consumos no facturados, ya que no se dispone de procesos de seguimiento de consumo dudoso.

En el año pasado se efectuó la primera etapa del programa de reposición de redes, estimando que la meta podrá alcanzarse en un periodo superior a los tres años a partir del año 2002 (en curso).

- Finalmente la auditoria de producción demuestra que a pesar de que se evidencian problemas en cuanto a la capacidad tecnológica, la empresa adelanta programas que mejoren la atención efectiva de fallos y de reposición de elementos en mal funcionamiento, lo cual conllevaría a mejoras en el seguimiento de las diferentes etapas del proceso de producción, lo cual hace parte activa de los procesos de investigación y desarrollo ya que ellos son los encargados de evaluar la mejores alternativas con las que cuenta la organización en cuanto a factores internos como disponibilidad de recursos y externos como estudios de mercadeo y de ampliación en la cobertura de los servicios para desarrollar sus estrategias de crecimiento y fortalecimiento sostenible, al mismo tiempo que evalúa el impacto ambiental que se genera, disminuyendo al máximo la perturbación del medio y el daño al ecosistema, Acciones que desencadenan en un desarrollo en aras de la conservación y el beneficio social.

3.3.5 Cultura organizacional. Para el análisis de este punto se retomó los datos obtenidos a través de un instrumento de estudio, que identificó las principales características de las variables comportamentales aplicado a 68 funcionarios activos al interior de la empresa contemplando los niveles expuestos a continuación:

- Personal ejecutivo.

- Personal técnico.
- Operarios.

Obteniendo una respuesta al estudio del 96%, del cual el % de items contestados es del 87%. Al mismo tiempo a partir de la siguiente caracterización se plantea un análisis de productos e identificadores culturales, guía básica en la capacidad de transformación y cambio en la organización.

- Caracterización de valores existentes en *EMPOPASTO S.A.*, además; Lineales de comportamiento individual y colectivo.
- La jerarquía de los jefes representa la autoridad pero no es causal directa de la promoción de liderazgo.
- Los operarios tienen la capacidad para funcionar y sostener autónomamente el sistema de producción de agua potable, sin intervención de los jefes.
- La Administración Municipal, como órgano rector tiene una alta ingerencia en la empresa.
- Se considera al sindicato como un ente encargado de promulgar y hacer valer la voz de los trabajadores independientemente de si ellos pertenecen o no a esta institución.

- Se debe respetar la antigüedad de los trabajadores por encima de cualquier de otra condición con excepción de la de ser jefe.
 - Hay que mantener la lealtad entre empleados para con la empresa.
 - Se considera a la institución como una familia con muchos años de tradición la cual ha generado un alto nivel de confianza entre empleados y sus jefes.
 - El nivel académico y la experiencia no son relevantes para el desempeño de un cargo.
 - Los recursos de la empresa son ilimitados por lo tanto no hay que cuidar de ellos.
 - Se accede al conocimiento del cargo a partir de los manuales de funciones y de la experiencia práctica de los compañeros.
 - Se debe trabajar individualmente, cada uno en su campo, y en su territorio y no permitir la intromisión de externos aunque ellos sean de la misma empresa.
 - El sueldo es suficiente incentivo para el trabajo.
- Análisis de las respuestas que se recolectaron:

Al evaluar los datos obtenidos se tiene un punto de referencia más claro y concreto sobre el comportamiento de muchos de los trabajadores los cuales bajo ciertos criterios ayudan al compromiso que ostenta la empresa, pero lastimosamente en otros se nota la falta de ese sentido de pertenencia con la entidad, además del bajo concepto sobre los beneficios del trabajo en equipo, dando lugar a la deficiencia de procesos de interacción laboral incluso por afinidad de tareas desarrolladas. Así, muchas de las situaciones anteriormente planteadas dejan entrever la manera como muchos empleados asumen a la organización, resaltando ante todo el valor económico como factor motivante esencial y la necesidad de permanecer en un empleo que en muchas ocasiones no forma parte de la capacidad de logro del individuo.

3.4 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO MEFI

Esta matriz nos permitirá identificar cuales son los factores claves de éxito en torno al comportamiento interno de EMPOPASTO S.A. recalando en la importancia de la información, ya que prácticamente resume los puntos fuertes en el accionar de la organización.

3.5 MATRIZ MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE DE EXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
1. Carencia de procesos de planeación	0.12	1	0.12
2. Se cuenta con tecnología aunque se puede mejorar	0.09	3	0.27
3. Estructura orgánica que no tiene unidad	0.11	1	0.11
4. Acertada clasificación de actividades por departamentos	0.08	3	0.24
5. infraestructura adecuada para la producción ,distribución y comercialización de agua	0.11	4	0.44
6. Funcionarios con poca disponibilidad para generar procesos de cambio	0.10	2	0.20
7. Práctica inexistencia de un sistema de evaluación de gestión y control interno	0.09	3	0.27
8. débil cultura de servicio al cliente	0.11	3	0.33
9. capacidad financiera favorable, aunque se puede mejorar	0.10	4	0.4
10. baja capacidad operativa de el personal	0.09	1	0.9
TOTAL	1		2.47

3.5.1 Análisis de la matriz mefi. La respectiva tabulación de los factores claves de éxito interno, arrojo un resultado de 2.47 lo cual representa que la empresa se encuentra en una buena situación a lo que en su aspecto interno se refiere, de manera que, si aprovecha sus fortalezas podría minimizar sus debilidades, aunque si bien es cierto ellas en algunos aspectos merecen una mayor atención, por parte de las directivas de la organización.

3.6 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

3.6.1 Análisis de los diferentes entornos

Análisis del entorno económico para la empresa EMPOPASTO S.A. El comportamiento de la economía colombiana en los últimos años no ha presentado índices de recuperación lo cual ha sumido al país en un estado de recesión que afecta todo el accionar de su sistema, estos hechos son de gran relevancia para la Empresa, mas sin embargo la empresa en el año anterior genero una utilidad de 3134 millones de pesos, lo cual nos deja entrever ,cual a sido su comportamiento ,y aunque uno de los principales tropiezos es el elevado índice de cartera, al respecto se están tomando las medidas pertinentes, que mejoren esta situación .

En cuanto a las fuentes de financiación con las que la empresa cuenta, el sistema financiero es una de las mas importantes, con el cual se ha contraído créditos que en la actualidad superan los dos mil millones de pesos.

Cabe anotar que los usuarios del servicio, comprendidos en el sector urbano, comercial, e industrial, se han visto golpeados por la recesión que afronta el país lo cual de una manera u otra ha elevando su nivel de morosidad, dificultando que la

organización atienda con ellos sus compromisos oportunamente, Por otro lado, están otras variables tales como las tasas de interés que también menoscaban las posibilidades de inversión, así mismo una estructura salarial insostenible en el largo plazo debido a sus altísimos costos.

finalmente el tratamiento de aguas residuales, redundando en elevación de costos a las familias, comunidades, productores, consumidores, y ecosistemas que dependen de agua limpia para su bienestar, lo cual afecta la realidad económica de todos estos sectores. Este proceso es cíclico, y mientras las consecuencias nocivas, fruto de actividades económicas o de servicio no sean tenidas en cuenta, su reincidencia recalcará en nuevos gastos de la empresa afectándola económicamente a esta y a la comunidad en general.

- Aclaración: Los vertimientos residuales a alcantarillas se constituyen en la causa principal del problema planteado anteriormente.

3.6.2 Análisis del entorno jurídico. Actualmente la empresa normativizada por la expedición de la Ley 142 de 1994, además de varias disposiciones jurídicas y estatutarias de la Empresa, con relación al control de gestión emitidas por el Ministerio de Desarrollo, las (CRA) o comisiones reguladoras de agua potable y

saneamiento básico, la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios y el Ministerio de Salud.

Dichas normas en su mayoría Garantizan la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Al respecto podemos decir que esta normatividad ha facilitado en la empresa entre otras las siguientes actividades:

- Ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.
- Atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.
- Prestación continua e ininterrumpida, sin excepción alguna, salvo cuando existan razones de fuerza mayor o caso fortuito o de orden técnico o económico que así lo exijan.
- Prestación eficiente.
- Libertad de competencia y no-utilización abusiva de la posición dominante.
- Obtención de economías de escala comprobables.

- Mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su presentación.
- Establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad.

3.6.2.1 Además se ha hecho acreedora de los siguientes derechos:

- Promoción y apoyo estatal por la prestación de los servicios públicos.
- Gestión y obtención de recursos para la prestación de servicios.
- Regulación de la prestación de los servicios públicos teniendo en cuenta las características de cada región: fijación de metas de eficiencia, cobertura y calidad, evaluación de las mismas, y definición del régimen tarifario.

3.6.2.2 En consideración de los siguientes deberes:

- Control y vigilancia de la observación de las normas y de los planes y programas sobre la materia.

- Organización de sistemas de información, capacitación y asistencia técnica.
- Protección de los recursos naturales.
- Otorgamiento de subsidios a las personas de menores ingresos.
- Estímulo a la inversión de los particulares en los servicios públicos
 - Respeto del principio de neutralidad, a fin de asegurar que no exista ninguna práctica discriminatoria en la prestación de los servicios.

De esta manera por todo lo dicho podemos decir que la aplicación de toda esta normatividad le ha permitido a la empresa hacer uso de recursos legales que regulen la prestación del servicio, mejorando en su atención, y al mismo tiempo permitiendo un mejor desempeño del departamento comercial.

3.6.2.3 Análisis de entorno ambiental. Para analizar este factor se considerará en primera medida el estado de las *fuentes, y cuencas* que abastecen el sistema lo cual es un punto en nada favorable en cuanto a calidad de agua se refiere. Para ilustrar mejor esta situación se tiene en cuenta la cuenca hidrográfica del Río Pasto se encuentra permanentemente siendo contaminada por aguas negras de los poblados

de La Laguna, San Fernando, Cabrera, además de residuos químicos de las actividades agropecuarias propias de este territorio.

Así mismo en el recorrido no se cuenta con ningún tipo de remoción de contaminantes de los sectores industriales ni domiciliarios que permitan mantener o mejorar la calidad del *Río Pasto* dentro de los parámetros por la ley prescritos. El grado de deterioro del agua de la cuenca ha modificado notablemente sus características físicas, químicas y biológicas, convirtiéndose a través del tiempo en una corriente altamente polucionada según estudios realizados por Corponariño, Universidad de Nariño y **EMPOPASTO S.A.**. Cabe agregar que La calidad del agua se ve afectada en el casco urbano por la descarga de vertimientos de tipo doméstico e industrial en el cual se destacan la industria de lácteos, gaseosas, cromado de muebles y curtiembres. Desde el punto de vista hidrológico se confirman las condiciones de contaminación en el río viéndose reflejada en la sustitución de plantas y animales de aguas limpias, por individuos de pocas especies clásicas de corrientes deterioradas.

Por último podríamos decir que la poca concientización de la población quienes arrojan agua residuales y todo tipo de desechos sólidos hace que el río no presente ninguna clase de recuperación, haciéndose urgente, por parte de la empresa la divulgación de todos estos sucesos, de manera que los habitantes presten mucha más atención a este recurso, ayudando a la empresa y al mejoramiento ambiental.

3.6.2.4 Análisis del entorno social. Para comenzar, es claro tener en cuenta las características sociales y culturales de

nuestra región,(lo que podríamos denominar Cultura ciudadana) ya que ellas influyen directamente sobre el comportamiento y el uso que las personas tienen y hacen de este tipo de recursos, mediante los cuales se plasma una actitud frente a su utilización y aprovechamiento en la población, enmarcada en este caso en específico bajo los siguientes aspectos:

- Cultura ciudadana sobre el aprovechamiento y manejo de recursos.
- Cultura empresarial sobre el manejo de desechos y residuos.
- Información necesaria y suficiente.
- Regulaciones sobre su uso.

Dichas consideraciones aunadas a las condiciones de vida de mucha gente en nuestra región, no ofrecen un panorama próspero, para atender en el corto plazo la puesta en marcha de generación de nuevas concepciones de utilización, manejo, y aprovechamiento de las oportunidades que nos ofrece el medio ambiente, por lo que podemos decir en nuestra sociedad no existe conciencia sobre la importancia

Por todo lo planteado, muchos de los procesos que determinan la satisfacción del cliente no sólo son tecnológicos, técnicos o de mejoría de sistemas, como podemos darnos cuenta para este caso en particular, ellos se hacen necesarios por toda vez que el grado de desarrollo de una sociedad y sus constituyentes está en relación directa

con la impartición de nuevos métodos de educación y de comportamiento que produzcan nueva y mejores formas de respeto, cooperación y capacidad de análisis.

3.6.2.5 Análisis del entorno geográfico. En cuanto a la localización de nuestro departamento se deben aprovechar grandes ventajas comparativamente hablando ya que el recurso hídrico con el que se cuenta permite garantizar un servicio constante, esto quiere decir que las demandas estarán debidamente satisfechas, lastimosamente a mediano plazo, pero a largo plazo existen fuentes alternas que pueden ser consideradas, teniendo en cuenta las corrientes superficiales actuales como los análisis de los embalses de río bobo y algunas fuentes alternas para suministro, encontradas en estudios hidrológicos principalmente con las quebradas de las iglesias y aguas provenientes del lago guamuez.

Un factor importante es que a pesar el departamento cuenta con las fuentes para un abastecimiento futuro debido principalmente a su rezago industrial, a los pocos recursos con los que cuenta, y a las características que un proceso involucra a todo nivel.

3.7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO - EFE

El desarrollo de esta matriz nos permitirá la valoración de las variables decisivas a través del análisis de la información recolectada en los puntos anteriores sobre el factor externo, cabe señalar que mediante esta evaluación se pretende fundamentar

el desarrollo de estrategias claves para la consecución de los objetivos de la Empresa en mención.

3.7.1 Matriz MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
1. Inestabilidad política	0.09	1	0.09
2. Alza en tasas de interés lo cual encarece la deuda	0.11	2	0.22
3. Disminución del actual abastecimiento del recurso hídrico con relación a la cobertura	0.13	1	0.13
4. Monopolio dentro de este sector de servicios	0.09	3	0.27
5. Existencia de recursos hídricos potenciales (posición geográfica)	0.10	4	0.4
6. aprovechamiento del Plan multipropósito de lago guamuez	0.08	3	0.24
7. Movimientos sociales de rechazo al alza de tarifas	0.12	2	0.24
8. Altos costos de reeducación sectorial	0.08	1	0.08
9. procesos de eficiencia exigidos a las empresas	0.09	4	0.36
10. Aprovechamiento de la capacidad de cobertura	0.11	4	0.44
TOTAL	1		2.47

Fuente: Esta investigación

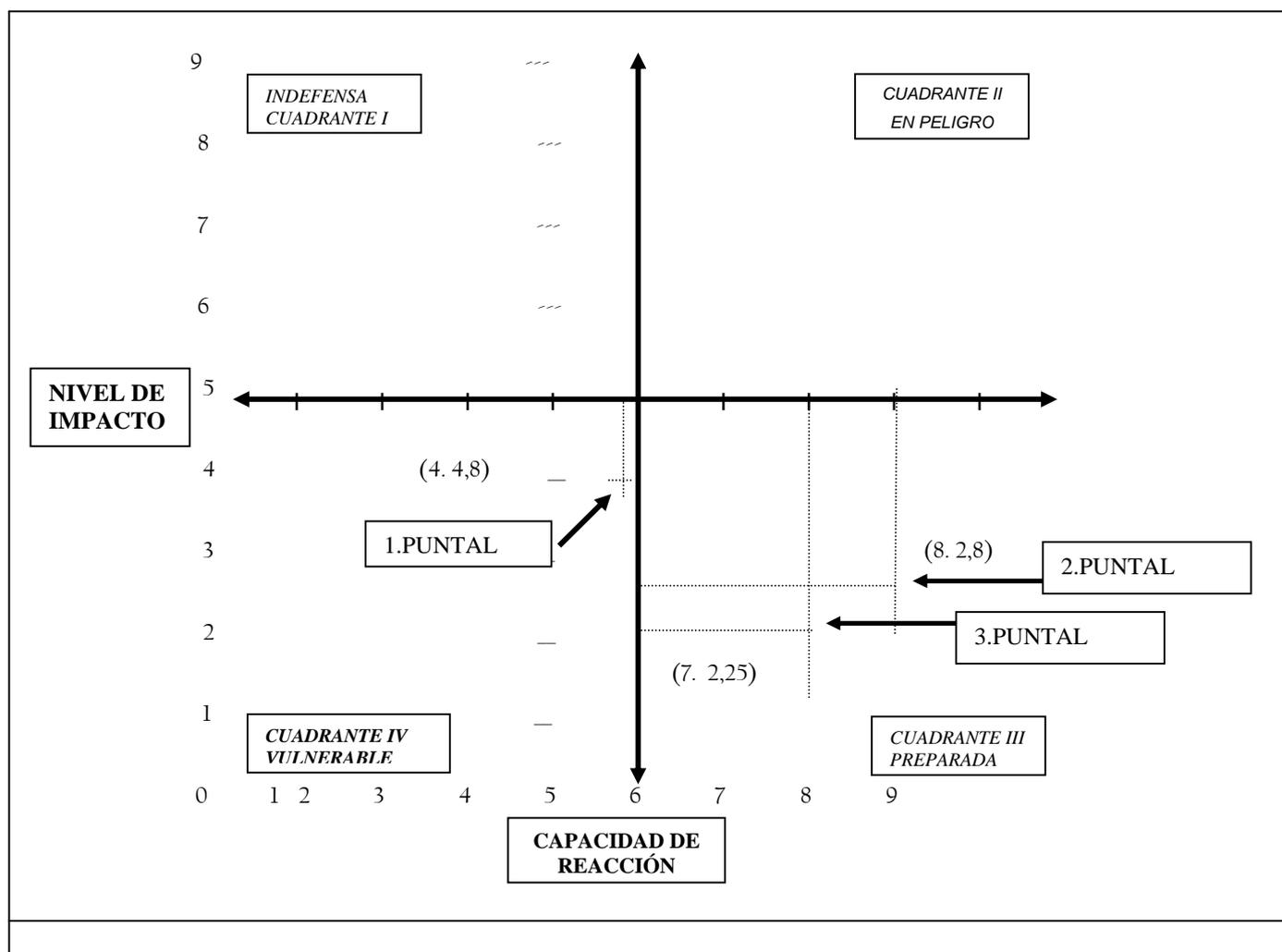
3.7.2 Análisis. Según el resultado obtenido de 2.47, podemos observar que la empresa se enfrenta a buenas oportunidades externas, pero no se puede descuidar, ya que de hacerlo, podrían desequilibrar en cualquier momento su desempeño.

Cabe destacar que las principales amenazas no son regionales sino de incidencia nacional.

3.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Puntales para empobasto S.A.	Amenazas	Consecuencias	Impacto de la Amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reaccion	Impacto x probabilidad	Grado de vulnerabilidad
1. PUNTAL Existencia de fuentes de agua que permiten y permitirán buen abastecimiento	Incapacidad tecnológica para proporcionar conservación hacia las fuentes de recursos	Disminución de la producción de agua potable por lo tanto se reduce el abastecimiento	8	0.6	4	4.8	IV
2. PUNTAL Prestación del servicio a través de el tratamiento y la potabilizacion del recurso	Disminución en el nivel de agua comercializada por impotabilidad	Ineficiente prestación del servicio	7	0.4	8	2.8	III
3. PUNTAL Control periódico de los sistemas de purificación y tratamiento de agua, además de la red de acueducto	Daño o mal funcionamiento del sistema	Corte parcial o indefinido del servicio	9	0.25	7	2.25	III

4. CARACTERIZACION DE LA VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA, IMPACTO POR PROBABILIDAD DE OCURRENCIA



4.1 ANÁLISIS DE LOS ANTERIORES PUNTALES

1. *PUNTAL*, se encuentra en el cuadrante 4 para el cual la empresa presenta una situación de posible vulnerabilidad, lo cual determina que sería un hecho frente al que *EMPOPASTO S.A.* no está preparado.

Para reaccionar situación que de presentarse debería al menos contar un plan de contingencia para disminuir el índice de impacto.

PUNTALES 2y3, la calificación para la organización en esto puntos se obtuvo en el cuadrante 3, reconociendo de antemano no la reacción, sino por el contrario la respuesta efectiva mediante la implementación de estrategias o planes de acción que minimizan el impacto, los cuales se prediseñan con anterioridad en vista de alguna situación problemática a presentarse.

5. PROCESO DE REDICCIÓNAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 DEFINICIÓN DE HORIZONTE EN EL TIEMPO

Este punto se hace necesario por cuanto el asumir un nuevo concepto, que es de por sí difícil, su aplicación para la posterior puesta en práctica e implementación su implicación para la posterior puesta en práctica e implementación como lineamiento es un hecho que no se sucede de la noche a la mañana al respecto se considera aspectos que podrían cambiar el panorama como lo es el cambio de gerencia que si bien no es la solución inmediata, se puede contribuir muchísimo en la actitud de las personas, las relaciones laborales, el tiempo con el fortalecimiento de procesos, la colaboración, y otros tantos aspectos, que a lo largo de este trabajo se han planteado y que se han visto deterioradas por la manera como se aplicó el liderazgo de la pasada administración, que enfocó sus esfuerzos más a la dirección como tal, que al generamiento de una cultura empresarial que armonizara la organización en todas sus formas.

De esta manera la aplicación de gerencia estratégica en la organización como instrumento para redireccionar el actual enfoque estratégico puede tomar varios años, más aun con el temor al cambio presente y a la pasividad que adentrarse en nuevas

concepciones que aunque pueden ser riesgosas y causar mucho desequilibrio los beneficios futuros que pueden representar, pueden ser innumerables, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la entidad, a la vez que desmontaría el ya por todos conocido paradigma que condiciona las entidades públicas a factores de ineficiencia, burocracia, politiquería, cambiando su posición y ante todo demostrando que con voluntad y mucho trabajo se pueden obtener muy buenos resultados, sin importar lo mucho que se puedan tardar, ya que poco a poco es más recomendable, en relación a no generar crisis en todas sus partes.

5.2 REDEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Es bien sabido que el factor cultural es un aspecto decisivo y sobre el cual se soporta todo ese conjunto de valores, principios, creencias de los individuos y que de muchas maneras determinan su comportamiento en la sociedad, aspectos que deben ser identificados por las organizaciones y acoplados de tres maneras planteadas a continuación:

1. La primera establece la caracterización y perfil idóneo requerido para asumir los principios corporativos.

Este aspecto delimita, por así decirlo el tipo de persona que queremos incorporar en la empresa, y que se acople a su forma de trabajar en todos sus sentidos.

2. La segunda contempla el entorno y las razones por las cuales la empresa sustenta su razón social, así se pretende clarificar qué trabajos generan más compromiso, en la gente y bajo qué circunstancias, con el propósito de determinar cual es el rol que en la organización mejor sabrían desempeñar.
3. Por último se clasifica la capacidad de logro, representada en tres puntos:
 - a. Sentido de realización personal (actitud asumida ante la organización).
 - b. Actitud frente al trabajo (cómo toma a la organización).
 - c. Actitud frente a la toma de riesgos.

Ahora bien la redefinición de los principios, no debe asumirse como una actividad ajena a todos los miembros de la empresa sino por el contrario como la misma expresión de ser propias actitudes enmarcadas bajo criterios axiológicos corporativos, sólo así se logrará que sean puestos en práctica, ya que forman parte de lo que ya catalogamos como el factor cultural, y no como premisas ajenas a las actitudes de todo el personal.

Haciendo énfasis en todo el proceso planteado, catalogamos una serie de etapas que resultan en la formulación de un principio corporativo: (dicha formulación se hace

para cada categoría, es decir, para calidad, competitividad, productividad, cumplimiento, etc.).

- Evaluar la importancia de la categoría en la empresa según su impacto por grupos de referencia.
- Determinar las acciones que maximizan el comportamiento de las expectativas del cliente en esa categoría.
- Implementar el desarrollo de políticas que ayuden en la consecución de dichas acciones.
- Establecer un parámetro de conducta más apropiado para llevar a la acción.
- Formular un principio corporativo que involucre los resultados de las etapas previas.
- **Clasificación de categorías:**
 - Por valores.
respeto, honestidad, amabilidad y responsabilidad.
 - Por índices.
productividad, calidad, competitividad, participación.

– **Grupos de referencia posibles:**

- Sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Conjugando los dos grupos anteriores, bajo el proceso ya planteado se reformularán con éxito los principios corporativos, de manera que involucren a todos los miembros en los diferentes niveles de la organización.

5.3 MISIÓN

El objeto social de *EMPOPASTO S.A.* es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus usuarios en cuanto a la prestación del servicio público de agua potabilizada a través del aprovechamiento sostenible de recursos, mediante la innovación de sus procesos, logrando mayor eficiencia, y la adecuada tecnología y técnica necesaria que les permitirá ser más eficaces, contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población, cumpliendo así con el compromiso social que propende.

5.4 VISIÓN

Ser catalogados como una empresa de la gente y para la gente, que incorpore el bienestar de sus clientes, como principio básico cumpliendo con sus expectativas al máximo, lo que le permitirá ser reconocida a nivel nacional por la proyección de su gestión.

5.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ANÁLISIS DEL PRESENTE DOCUMENTO

1. Generar una cultura de autocontrol.
 - Meta: Reducir los requerimientos de la Contraloría Municipal en un 50% par el año en curso.
 - Actividades:
 - Recopilación periódica de observaciones.
 - Elaboración de propuesta de grupo de control interno
 - Familiarización y conocimientos de los procesos de competencia

2. Evaluación de planes de acción en el año 2002 y 2003 como primera medida de seguimiento de obras en proceso de culminación.
 - Meta: Establecer un diagnóstico sobre cumplimiento de actividades propuestas

- Actividades:
 - Elaboración de informes.
 - Evaluación de nivel de desempeño.

- 3. Extender la cobertura de prestación del servicio al sector rural en un 10% en los próximos tres años.
 - Metas:
evaluación de la factibilidad de construcción de acueductos rurales
 - Actividades:
 - Contratación de estudios.
 - Análisis de costos.

- 4. Minimizar factores de riesgo en el sistema de redes.
 - Meta:
Elevar la eficiencia del sistema de reposición de puntos críticos en un 20% en el año 2002.
 - Actividades:
 - Elaboración de programa de suministros.
 - Revisión financiera.
 - Contratación.

5. Familiarización y conocimiento de la diferentes áreas de la organización, haciendo énfasis en la importancia de la unidad.

- Meta:

Mejorar la cooperación y conexión de las diferentes áreas

- Actividades:

- Recopilación periódica de observaciones.
- Ejecución de obras complementarias.

5.6 MATRIZ I – E

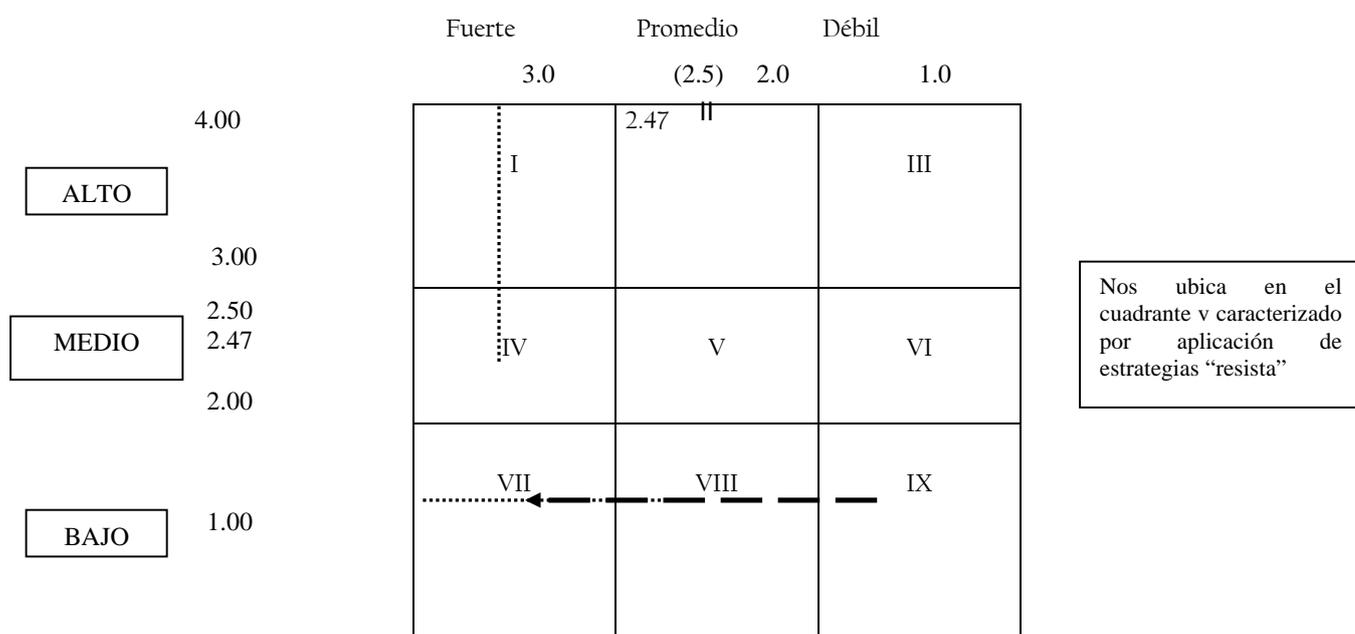


Figura 2. Resultados ponderados totales evaluación del factor interno y externo

Para nuestro caso las matrices fueron:

Matriz EFE = 2.47

Matriz EFI = 2.47

- Según la ponderación las estrategias recomendadas son:
 - Penetración en el mercado
 - Desarrollo del producto

Las cuales entendidas bajo el caso particular que estamos analizando nos permiten establecer parámetros de desarrollo productivo, tecnológico, a la vez que mejorar nuestro índice de cobertura, que le representa a la organización extender su prestación del servicio al sector rural, que en realidad lo necesita.

- Parámetros de acción.
 - Inversión en la promoción del servicio, esto permitirá reeducar a los usuarios sobre manejo del recurso.
 - Incorporar personal calificado, idóneo a la hora de mejorar procesos, y elevar el índice de desempeño.

- Llevar a cabo nuevos estudios e investigaciones que determinen en todos los ambientes la viabilidad de expansión del servicio.
- Adecuar el presupuesto, de manera que se cuente con recursos para investigación de proyectos que agilicen de manera eficaz el proceso productivo, ofreciendo al público un nivel de tarifas más acorde con su capacidad de pago.

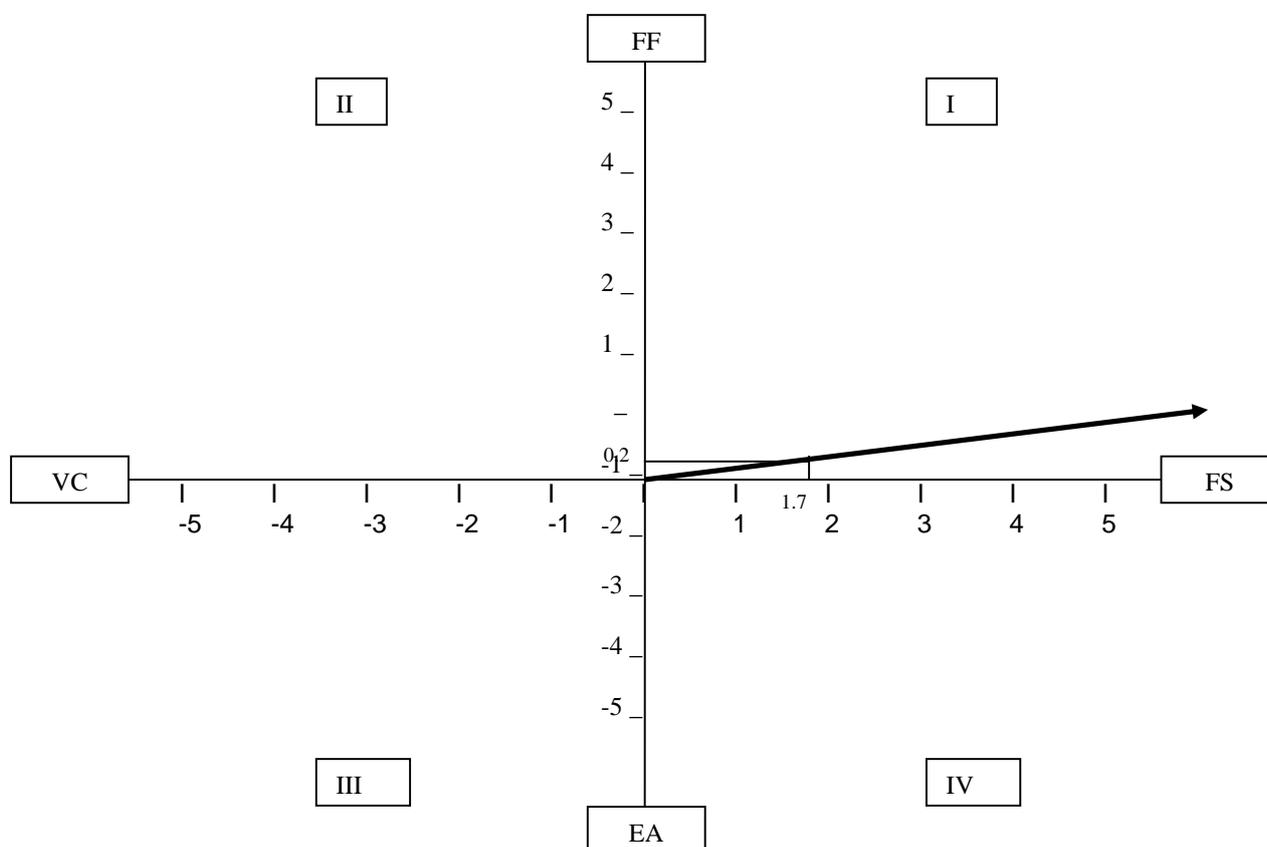
5.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA

FORTALEZAS FINANCIERAS	VENTAJA COMPETITIVA
1. Liquidez = 4 2. Capacidad de endeudamiento = 3 3. Solidez = 4 4. Rotación de activos fijos = 2 $13 / 4 = 3.2$	1. Capacidad de T.H. = -3 2. Niveles de abastecimiento = -1 3. Aceptación del producto = -2 4. Procesos de potabilización = -2 $-8/4 = -2$
FORTALEZAS DEL SECTOR	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE
1. Monopolio = 5 2. Infraestructura física = 3 3. Capacidad técnica y tecnológica = 3 4. Aumento de la demanda = 4 $15/4 = 3.7$	1. Nivel da aprovechamiento = -3 2. Permanencia e independencia = -3 3. Influencia de variables políticas económicas ,etc. = -4 4. Nivel de desarrollo constante = -2 $-12/4 = -3$

$$X = VC + FS = -2 + 3.7 = 1.7$$

Ahora aplicamos la siguiente fórmula:

$$Y = FF + EA = 3.2 + (-3) = 0.2$$



Analizando el gráfico miramos que la Empresa se encuentra en el cuadrante I y aunque este corresponde a Fortaleza Financiera y Fortaleza del Sector, el vector se encuentra muy cerca del cuadrante IV, que involucra hacer frente a un ambiente de cambios constantes y de influencia negativa.

5.8 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Clasificación de los factores internos que presenta *EMPOPASTO S.A.* especialmente en torno a fortalezas, debilidades y nivel de impacto.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			NIVEL DE IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
1. IMAGEN CORPORATIVA		X					X		
2. CONTROL GERENCIAL			X				X		
3. INDICADORES DE GESTIÓN					X		X		
4. ORIENTACIÓN EMPRESARIAL		X					X		
5. SISTEMAS DE CONTROL			X				X		
6. PLANES ESTRATÉGICOS					X		X		
7. PLANES DE CONTINGENCIA				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. CALIDAD DEL SERVICIO		X					X		
2. ATENCIÓN AL CLIENTE					X		X		
3. INFRAESTRUCTURA		X					X		
4. TECNOLOGÍA			X				X		
5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			X				X		
6. CONTROL DE CALIDAD		X					X		
7. COBERTURA DEL MERCADO		X					X		
8. ÍNDICES DE COBERTURA EXISTENTE				X			X		
RURAL				X			X		
URBANO	X						X		
9. PROMOCIÓN DEL SERVICIO			X				X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		X						X	
2. RETORNO DE LA INVERSIÓN		X					X		
3. CAPITAL DE TRABAJO			X				X		
4. LIQUIDEZ FINANCIERA				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. HABILIDAD TÉCNICA			X						
2. NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA			X				X		
3. VELOCIDAD EN DESARROLLO TECNOLÓGICO					X		X		
4. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS		X					X		
CAPACIDAD DEL T.H									
1. NIVEL ACADÉMICO			X				X		
2. PERTENENCIA									
3. NIVEL DE DESEMPEÑO					X		X		
4. HABILIDAD GERENCIAL		X					X		
5. ROTACIÓN DEL TALENTO	X							X	
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			X				X		

Fuente: Esta investigación

Para analizar la matriz se tuvo como puntales la problemática y el árbol de problemas que se desprende de ella, los cuales nos acercan un poco a la situación que la Empresa atraviesa en todos sus ámbitos internos, cabe mencionara que el tipo de impacto constituido por nivel alto en un 98%, determinado de esa manera, al entender la importancia de primer orden que ostenta, además de constituirse como un servicio vital y la influencia de cualquier factor que pudiese afectarle.

		INTERNO			
		DEBILIDADES	FORTALEZAS		
		Matriz Dofa	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura orgánica que no tiene unidad. - Deficiencia en el sistema de control interno. - Nivel de capacitación bajo. - Debilidad en los procesos de investigación y desarrollo. - Funcionarios con poca disponibilidad para desarrollar procesos de cambio. - Débil cultura de servicio dirigida al cliente. - Inexistencia de un sistema de información íntegra. - Carencia de procesos de planeación. - Desactualización de manuales de procesos y funciones. - Baja capacidad operativa del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con tecnología aunque se puede mejorar. - Se cuenta con capital de trabajo. - Infraestructura adecuada para la producción. - Distribución y comercialización de agua. - Acertada clasificación de actividades por departamentos. - Capacidad financiera favorable, aunque se puede mejorar. 	
EXTERNAS	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política - Incidencia política externa en la empresa - Alza en las tasas de interés lo cual encarece la deuda - Disminución del actual recurso hídrico - Aporte al impuesto de venta desde el 2003 - Altos costos de reeducación sectorial - Movimientos sociales de rechazo al alza en las tarifas 	ZONA ESTRATEGICA AD	ZONA ESTRATEGICA AF	
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolio dentro de este sector de servicios. - Existen recursos hídricos potenciales para abastecer. - El sistema. - Procesos de eficiencia exigido a las empresas. - Aprovechamiento del lago guamuez. 	ZONA ESTRATEGICA OD	ZONA ESTRATEGICA OF	
		<ul style="list-style-type: none"> - Elevar la capacidad de gestión de la empresa. - Trabajo de reeducación ciudadana sobre el uso del agua. - Concertación política para la reforma estatutaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de la producción de agua potable. - Minimizar costos de producción. - Minimizar las pérdidas de agua tratada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento del mercado. - Reorientación de la cultura organizacional. - Modernización empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento del actual sistema de producción. - Priorizando la expansión y distribución. - Implementar un sistema de calidad.

5.9 PLAN OPERATIVO

A continuación se presenta el plan de acción y operativo el cual es el producto del análisis de las capacidades internas, la influencia del entorno y del resultado obtenido en las diferentes matrices. De esta manera el objetivo del plan es la formulación de algunos objetivos que se consideran, deben ser llevados a cabo para el mejoramiento institucional y comercial de la Empresa de Obras Sanitarias de la ciudad de Pasto Empopasto S.A. ESP.

MODELO DE PROPUESTA

- Establecimiento de objetivo y clasificación del mismo.
- Estrategias a seguir.
- Actividades relacionadas.
- Establecimiento de metas.
- Tiempo de Ejecución.
- Responsables de su ejecución.
- Indicadores de Gestión

Cabe agregar que se plomea el análisis sobre objetivos que abarcan en su mayoría, las principales situaciones sobre las cuales se presentan falencias o problemas según el documento presentado.

5.10 PRESENTACIÓN DE PLAN

Objetivo uno. Determinar mediante un análisis interno la situación real y todo nivel de cada uno de los departamentos. Áreas y secciones que constituyen la Empresa.

– **Estrategias a implementar**

- Generar.
- Procesos de auditoria (revisión semanal de avances).
- Evaluación de programas de trabajo.
- Establecer un plan de seguimiento de actividades.
- Indagación de funcionarios sobre sus observaciones particulares.
- Fomentando la recopilación periódica de las mismas.
- Análisis de sugerencias.
- Mejoramiento de sistemas de información interna.

– **Actividades a seguir**

- Revisión de documentos e informes.
- Observación directa de procesos.
- Aplicación de cuestionarios de evaluación.
- Análisis de desempeño.

- Revisión y creación de índices de gestión.

- **Metas**
- Ampliar y mejorar el conocimiento sobre el funcionamiento de la organización. además de los procesos funcionales y operativos de la misma.
- Lograr conciencia sobre la importancia del autocontrol.
- Operativización a gran escala del sistema de control interno.

- **Tiempo de ejecución**

- Sujeto a disposición de la empresa de acuerdo al tipo del programa a implementar su funcionalidad y a la elaboración de papeles de trabajo, aunque su duración no debe sobrepasar los ocho ciclos o dos meses tiempo estimado.

- **Responsable**

Nivel : Asesor.

Sección: Control Interno.

Indicadores de logro: Reportes Semanal de avance.

- **Indicadores de gestión**

a. $\frac{\text{Número de programas diseñados}}{\text{Número de Programas aplicados}} \times 100$

b. $\frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$

c. Sugerencias implementadas x 100
Sugerencias emitidas

Objetivo dos. Diseño y aplicación de un programa de capacitación del talento humano que permita hacer frente a nuevas situaciones.

– **Estrategias a implementar**

- Socialización y sensibilización de la importancia de saber responder a los cambios y no de reaccionar ante ellos.
- Cursos y seminarios periódicos.
- Actualización de Programas y Tecnología.
- Brindar estudios complementarios y facilitar su ingreso.

– **Actividades a seguir**

- Aplicación de programas afines a funcionarios del mismo nivel.
- Implementación de adecuación física necesaria.
- Capacitación de personal en áreas críticas.
- Redireccional porcentaje del presupuesto para procesos de empalme.
- Adopción de nuevas técnicas y procesos.

– **Establecimiento de metas**

- Elevación del % de áreas críticas intervenidas en 40 %

- Reducción de costos representado en vinculación de nuevo personal en 70%.
- Elevar el nivel de rendimiento del recurso humano en 30%.
- Mejorar el cumplimiento de especificaciones técnicas del producto tiempo de ejecución.
- Inicia Julio 2002
- Termina Julio 2005
- Indicadores de logro: Mejoramiento en cobertura, calidad, y prestación general de Servicios.

– **Responsable**

- Nivel : Directivo.
- Departamento: Administrativo.
- Sujeto a Revisión y aprobación del: Consejo Directivo.

– **Indicadores de gestión:**

- Beneficios de la Capacitación : $\frac{\text{Total Gastados en cursos}}{\text{Aumentos de la producción}}$
- Índice de certeza = Diferente de conformidades con los resultados.
- Nivel de compromiso = $\frac{\text{Número de trabajadores inscritos en curso}}{\text{Total Asistentes}}$
- Índice de mejoramiento $\frac{\text{Recursos Optimizados}}{\text{Recursos identificados}} \times 100$

- Índice de Formación = $\frac{\text{Total cursos programados}}{\text{Total empleados}}$

Objetivo tres. Mejorar las condiciones de infraestructura en los sistemas de mejorar acueducto y alcantarillado, al mismo tiempo que la adopción de maquinaria y equipo adecuado para su mantenimiento.

– **Estrategias a seguir**

- Elevar el control para que las fallas no generen problemas que impliquen mayores gastos, acciones de evaluación predictivas y preventivas.
- Creación de un programa de inversiones.

– **Actividades**

- Diseño y elaboración de plan de atención a puntos críticos.
- Evaluación de alternativas tecnológicas para minimizar tiempos de reparación.
- Revisión de componentes mediante mantenimiento preventivo de seguimiento y control.

– **Metas**

- Mejorar la potabilidad del recurso en 40% en dos años.
- Elevar el índice de continuidad, reduciendo el tiempo de reparación de redes en un 60% para el 2005.
- Elevar la cobertura en el sector urbano en un 5% para el 2003.

- Contar con mejor tecnología?
- Para reducir el índice de conexiones fraudulentas que generan sobrecosto.

– **Tiempo de ejecución**

Sujeto a la propuesta en marcha de las actividades planteadas y a los estudios necesarios sobre reestructuración operativa y adecuación técnica.

– **Responsables de su ejecución**

- Sección: Construcciones y proyecto.
- Departamento: Infraestructura
- Apoyo: Investigación y desarrollo.

– **Indicadores de gestión**

- Índice de cumplimiento $\frac{\text{Tiempo de ejecución}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$
- Índice de actividad $\frac{\text{Puntos Evaluados}}{\text{Puntos identificados}} \times 100$

Objetivo cuatro. Organización y mejora sustancial de los procesos comerciales y de información que permitan optimizar la gestión administrativa en los aspectos referentes a atención del usuario.

– **Estrategias a seguir:**

- Promulgación y difusión de una cultura de buen manejo de el recurso.

- Difusión de planes en los siguientes puntos.
 - Extensión de cobertura.
 - Recaudo de cartera.
 - Descuentos.
 - Sistemas de pago.
 - Actividades culturales.
-
- **Actividades relacionadas**
 - Capacitación del personal en Gerencia del Servicio.
 - Elaboración de una campaña publicitaria.
 - Diseño de plan de trabajo encaminado a desarrollar la familiarización y conocimiento de los anteriores planes entorno a los sectores que conforman la sociedad.
 - Identificación de fallas en torno a reclamos y quejas por no conformidad con el servicio.
 - Elaboración de manuales instructivos.
-
- **Metas**
 - Mejorar y fortalecer la imagen corporativa ante el usuario en relación a los proyectos que la empresa pretende llevar a cabo.
 - Recuperar el alto índice de cartera.

- Aumentar en 10 % el recaudo mensual.
- Mejorar sustancialmente el sistema de ingresos que permitan mayor fluidez financiera.
- Elevar el índice de confiabilidad al 90 % del usuario entorno a la empresa.

– **Tiempo de ejecución**

- Inicia : Junio 2002
- Termina : Diciembre 2002
- Recursos: 5 % del presupuesto
- Indicadores de logro: resultados de la campaña y número de clientes satisfechos.

– **Responsables**

- Nivel : Directivo
- Departamento: Administrativo y comercial.
- Indicadores de Question:
- Índice de Aceptación:
$$\frac{\text{Número de Clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}}$$

5.11 DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN

Esta propuesta será definida en primera instancia en el área administrativa en representación de la cual se encuentra el señor Germán Córdoba Ordoñez Gerente de Empopasto, para luego según su aprobación y recomendaciones ser difundida a los

demás departamentos, según la concordancia de actividades planteadas bajo el siguiente modelo:

- Socialización de la propuesta y del documento ante los directivos de los diferentes departamentos de competencia, con el fin de ser analizado y se contemple su puesta en marcha según disposiciones propias de la institución.
- La precusión de plan coincide con la nueva reestructuración administrativa que el cambio de Gerencia pretende darle, de manera que su implementación podría contribuir en buena medida a alcanzar el logro propuesto para lo cual debemos tener en cuenta:
 - Hacer énfasis en el concepto de los empleados en relación a la cultura corporativa que se ha difundido recalcando la importancia de sus fortalezas y conscientizándolos de las debilidades.
 - Mejorar el sistema de control interno y seguimiento de procesos.
 - Fortalecer el concepto de disposición al cambio.
 - Renovación del clima organizacional.
 - Adecuación de la estructura de la organización.

- Adecuación de la estructura de la organización.

Por último cabe anotar que el presente plan está fundamentado sobre el análisis que se realizó en torno a la problemática que presenta la empresa para la cual se presentan alternativas de solución que como ya se dijo, serían gran ayuda si de desarrollo y crecimiento se habla.

6. CONCLUSIONES

La aplicación de gerencia estratégica a una de las empresas mas importantes de la región como es el caso de *EMPOPASTO S.A.* permitió determinar todo el conjunto de operaciones que se llevan a cabo, en una empresa propia de este tipo, en pro de satisfacer una necesidad básica y de primer orden , apreciando mejor según el análisis que se llevo a cabo, las oportunidades que la empresa puede aprovechar, aunque también la necesidad de llevar a cabo procesos de restauración y reorganización a todos los niveles de la empresa, para lo cual se hace imprescindible articularse mejor ,además de la falta de control interno que optimice el uso del tiempo, y genere eficiencia.

En el transcurso de la elaboración de este documento, se pudo observar la manera como la empresa asume la formulación de su futuro, es decir si ella se encuentra preparada y así responde asertivamente en el tiempo, o por el contrario asume una postura de reacción en torno a las situaciones adversas que se le pudiesen presentar.

Siguiendo este orden de ideas se concluye que la empresa en mención cuenta con una clara concepción de su situación presente, que le permite estar preparada para los cambios del futuro, mas sin embargo, actualmente existen ciertas dificultades

por las que la empresa ha tenido que atravesar, y que atentan contra los planes futuros.

En cuanto al establecimiento y definición de objetivos en las diferentes áreas es un proceso que se encuentra muy bien organizado, ya que contempla de manera específica el área de competencia directa encargada de llevar a cabo el objetivo, las actividades a desarrollar, indicadores de ejecución ,y tiempo estimado para su cumplimiento, así cada departamento cuenta con una clara delimitación de funciones que aunque un poco desactualizadas, cumplen con su propósito

En cuanto al control que se lleva a cabo al interior de la organización se considero que debe ejecutarse de común acuerdo con las especificaciones propias de cada objetivo y estrategias adoptadas requieran , no como un conglomerado de normas que muchas veces no tienen relación ni aplicabilidad a los procesos que involucran el desarrollo de ciertas actividades, dentro de la puesta en marcha de planes de acción de adecuar toda la estructura organizacional de manera que las partes puedan articularse mejor

