

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIN
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE
TÚQUERRES EMPESA ESP.

DORIS LUCÍA BOLAÑOS OLIVA
GLORIA AMPARO BOLAÑOS BASANTE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORÍA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIN
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE
TÚQUERRES EMPSA ESP.

DORIS LUCÍA BOLAÑOS OLIVA
GLORIA AMPARO BOLAÑOS BASANTE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de:
Especialistas en Alta Gerencia

Doctor
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado, son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Dr. CARLOS A. RAMIREZ Asesor

Dr. GERARDO MESIAS Jurado

Dr. NELSON ARTURO Jurado

San Juan de Pasto 14 de Noviembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de este trabajo expresan sus agradecimientos:

Al Doctor FRANCISCO MORA Gerente de LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES, EMPSA. ESP, por su valioso apoyo y colaboración.

A todos y cada uno de sus empleados que nos colaboraron con la información.

Y a todas las personas que contribuyeron de alguna manera en el desarrollo del presente trabajo.

Doris Lucía y Gloria Amparo

RESUMEN

El presente Plan estratégico es el documento mediante el cual se define qué EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPESA ESP, queremos tener en los próximos tres años. Se busca que la Empresa, cuente con una valiosa herramienta que le permita no solo poseer un conocimiento más amplio del mercado, sino que ante todo, la oriente en la implementación de Estrategias Corporativas y de Mercadeo que le permitan alcanzar mayores niveles de satisfacción en los usuarios, modificar y adaptar actitudes, hábitos, pautas de comportamiento de la totalidad del personal al proceso de cambio organizacional y cultural, de manera que fortalezca su fidelización, alcance un mejor posicionamiento y una mayor consolidación de la Institución tanto en el Municipio de Túquerres como a nivel regional.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico se desarrolló en tres fases:

- Planteamiento General de la Investigación, que contiene: Antecedentes, Formulación del Problema, Objetivos, Justificación, Marco de Referencia, la Metodología y la Preparación del Plan.
- Desarrollo del Plan, que contiene: La presentación de la Empresa, el Diagnóstico Situacional Actual, el Diagnóstico Estratégico Corporativo, el Entorno Competitivo, la Matriz DOFA, el Redireccionamiento Estratégico y la Formulación Estratégica.
- Plan Estratégico de Marketing, que contiene: Los Objetivos del Marketing, la Mezcla de Productos, el Análisis del Mercado, el Análisis Comercial, las Estrategias de Marketing, el Marketing Mix, el Plan Operativo de Marketing, la Ejecución del Plan, las Recomendaciones, las Conclusiones y se finaliza indicando la Bibliografía y los Anexos.

ABSTRACT

This Strategic Plan is the document by which defines what COMPANY OF PUBLIC DOMICILIARIOS OF TUQUERRES EMPESA ESP, we have over the next three years. It is intended that the Company, with a valuable tool that allows you to not only have a wider knowledge of the market, but above all, the east in the implementation of Corporate and Marketing Strategies to enable it to achieve higher levels of satisfaction in the users modify and adapt attitudes, habits and behavioral patterns of the entire staff to the process of organizational change and cultural fields, so as to strengthen their loyalty, achieve a better positioning and greater consolidation of the institution in the municipality of Túquerres as at the regional level.

The process of elaboration of the Strategic Plan was developed in three phases:

- Approach General of the Research, which includes: Background, Problem Formulation, Objectives, Justification, Reference Frame, Methodology and Preparedness Plan.
- Development Plan, which includes: The presentation of the Company, Situational Current Diagnosis, Corporate Strategic Diagnostics, the Competitive Environment, the Matrix DOFA, funnel Strategic and Strategic Development.
- Strategic Marketing Plan, which contains: Goals of Marketing, Mixed Product, Market Analysis, Business Analysis, Strategic Marketing, the Marketing Mix, the Operational Plan Marketing, Implementation Plan, Recommendations the conclusions and ends indicating the Bibliography and Annexes.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2. OBJETIVOS	27
2.1 OBJETIVO GENERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICACIÓN	29
4. MARCO DE REFERENCIA	32
4.1 MARCO TEÓRICO	32
4.2 MARCO CONTEXTUAL	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL	37
4.4 MARCO LEGAL	37

5. METODOLOGÍA	41
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	42
5.4.1 Fuentes Primarias	42
5.4.2 Fuentes Secundarias	42
5.4.3 Recursos	42
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	43
6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	44
6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	44
6.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL	49
6.2.1 Misión Inicial	49
6.2.2 Visión Inicial	49
6.2.3 Objetivos Corporativos	50

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	51
7.1 PRESENTACIÓN DEL ENTORNO	51
7.1.1 Entorno Demográfico	51
7.1.1.1. Crecimiento y Distribución de la Población	51
7.1.2 Entorno Económico	53
7.1.2.1 Crecimiento Económico	53
7.1.2.3 Globalización de la economía	61
7.1.3 Entorno Político y Jurídico	61
7.1.3.1 Político	61
7.1.3.2 Jurídico	61
7.1.3.3 Entorno Tecnológico	62
7.1.3.4 Entorno Ecológico	65
7.1.4 Entorno Socio-cultural	67
7.1.4.1 Desempleo y Pobreza	67
7.1.4.2 Grupos Violentos al Margen de la Ley	69
7.1.4.3 Calidad de Vida	70

7.1.4.4 Salud	70
7.1.4.5 Multipluralidad Étnica	71
7.1.4.6 Nivel Educativo	71
7.1.4.7 Creencias Religiosas	73
7.1.4.8 Población Desplazada	73
7.1.5 Análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	74
7.1.6 Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)	75
8. ENTORNO COMPETITIVO	79
8.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR	79
8.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	99
8.2.1 Rivalidad de la Competencia Actual	100
8.2.2 Productos Sustitutivos	100
8.2.3 Poder de Negociación de los Clientes	101
8.2.4 Poder de Negociación de Proveedores	101
8.2.5 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	101

8.2.6 Matriz de Análisis Estructural del Sector	101
8.2.7 Cuatro de la Cinco Fuerzas de Competitividad del Sector Servicios Públicos Agua Potable	103
8.3 BENCHMARKING	103
8.3.1 Presentación de las Organizaciones a Comparar	103
8.3.2 Descripción de los Factores Claves de Éxito	104
9. ENTORNO INTERNO	106
9.1 PRESENTACIÓN	106
9.1.1 Área de Administración	106
9.1.2 Área de Mercadeo	107
9.1.2.1 Portafolio de Servicios y Zona de Prestación de Servicios	107
9.1.2.2 Comportamiento de la Demanda	108
9.1.3 Área Financiera	109
9.1.4 Área de Operaciones	110
9.1.4.1. Tecnología de Procesos Actuales	110
9.1.4.2 Efectos Organizacionales	116
9.1.5 Área de Talento Humano	118

9.1.6 Matriz de la Capacidad Interna	119
9.1.6.1 Fortalezas y Debilidades	119
9.1.6 Matriz de la Capacidad Interna	119
9.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	121
10. MATRIZ DOFA	123
11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	126
11.1 HORIZONTE DE TIEMPO	126
11.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	126
11.3 NUEVA VISIÓN	127
11.4 NUEVA MISIÓN	127
11.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	127
12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	129
12.1 MATRICES	129
12.1.1 Matriz de Factores Internos y Externos (IE)	129
12.1.2 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	130

12.1.3 Matriz de Política Direccional (MPD)	131
12.1.4 Matriz de Grupo Consultor de Boston (BGC)	133
12.1.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	134
12.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	136
13. OBJETIVOS DE MARKETING PARA LA EMPSA ESP.	140
14. MEZCLA DE PRODUCTOS	142
14.1 SERVICIOS ACUEDUCTO	142
14.2 SERVICIOS DE ALCANTARILLADO	142
14.3 SERVICIOS DE ASEO	142
15. ANÁLISIS DEL MERCADO	143
15.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	143
15.2 ESTUDIO DEL MERCADO	143
16. ANALISIS COMERCIAL	145
16.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	145
17. ESTRATEGIAS DE MARKETING	147

18. DEFENSA DE LA POSICIÓN	149
19. MARKETING MIX (4 PS)	150
19.1 PRODUCTO	150
19.1.1 Productos Actuales	150
19.1.2 Nuevos Productos	150
19.1.3 Etapas del Ciclo de Vida del Producto	150
19.2 PRECIO	150
19.2.1 Definición del Precio	150
19.2.2 Objetivos del Precio	151
19.2.3 Estrategias y Metodología para fijar el Precio	151
19.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	153
19.3.1 Objetivos de la Distribución	153
19.3.2 Medios para la Distribución	153
20. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	154
21. EJECUCIÓN DEL PLAN	164
22. CONCLUSIONES	168

23. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	174

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Políticas administrativas	48
Cuadro 2. Población del Municipio de Túquerres 2005 por grupos de edad, genero y zona	52
Cuadro 3. Valor Agregado Sectorial.	56
Cuadro 4. Ingresos por Venta de Servicios	58
Cuadro 5. Sector Comercio y Servicios (Miles de pesos corrientes del 2001)	68
Cuadro 6. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	74
Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	76
Cuadro 8. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	99
Cuadro 9. Matriz de Análisis Estructural del Sector	101
Cuadro 10. Cuadro de las Cinco Fuerzas de Competitividad del Sector Servicios Públicos Agua Potable	103
Cuadro 11. Matriz de Perfil Competitivo –MPC-	104
Cuadro 12. Distribución del Personal	118
Cuadro 13. Matriz del Perfil de la capacidad interna	120
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	121
Cuadro 15. Matriz DOFA Ambiente Interno	123
Cuadro 16. Matriz de Política Direccional –MPD-	132
Cuadro 17. Fortaleza Competitiva MPC	133
Cuadro 18. Matriz de Boston (MGB)	134
Cuadro 19. Matriz PEYEA	135
Cuadro 20. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	137
Cuadro 21. Plan de Acción	155

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Pirámide Poblacional Municipio de Túquerres 2005	53
Gráfico 2. Tasa de Alfabetismo Municipio de Túquerres 2005	71
Gráfico 3. Asistencia Escolar en el Municipio de Túquerres 2005	72
Gráfico 4. Nivel Educativo en el Municipio de Túquerres 2005	73
Gráfico 5. Distribución Político - Administrativa del País por CORPES	81
Gráfico 6. Nariño en Colombia	96
Gráfico 7. Tecnología de los Procesos Actuales	111
Gráfico 8. MATRIZ I – E (Interno – Externo)	129
Gráfico 9. Matriz GE	130
Gráfico 10 Posicionamiento de la Empresa dentro de la MATRIZ GE	131
Gráfico 11 Matriz PEYEA	136

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Distribución de la Población Urbana y Rural	80
Tabla 2	Situación Financiera	109
Tabla 3	Valoración de Actividades Dentro de un Proceso Sistémico	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo1 Resultados de encuesta	175

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que un Plan Estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo, toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión ésta es fundamental, ya que representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en el área que se va a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo

crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba - abajo y de abajo -arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La Planeación Estratégica de Marketing permite a la Dirección utilizar un horizonte de tiempo de varios años para evaluar su estrategia vigente,

buscando las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente, analizando los recursos de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades, de igual manera es un instrumento de medición de gestión estratégica, a través del cual se puede canalizar las potencialidades de la organización para guiar la gestión actual y lograr los objetivos a largo plazo, concentrándose en la medición de gestión en cuatro de las áreas fundamentales de la organización: actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, formación y crecimiento organizacional, de tal manera que las iniciativas personales y grupales de la empresa se involucren alrededor de su misión y visión.

Lo anterior se vuelve aun más necesario y complejo cuando se habla de empresas dedicadas a la prestación de servicios como es el caso de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPESA ESP, única en su género en el casco urbano de la ciudad de Túquerres y la cual hasta el momento no ha implementado un plan estratégico de marketing y sus directivos ven la necesidad inmediata de apoyarse en los conocimientos administrativos para desarrollar estrategias que incrementen su rentabilidad, mejoren la imagen que los usuarios tienen de la empresa y que le permitan convertirse en una entidad eficaz y eficiente en el manejo de todos sus recursos, porque en el momento el panorama de la empresa no es muy alentador.

En el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, que comprende los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, la premisa de la competitividad adquiere un alto significado por la inmensa socialización de los beneficios derivados de una mayor productividad y eficiencia. La necesidad de un desarrollo sostenible exige soluciones que garanticen la competitividad de las empresas de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y la conservación de los recursos naturales.

El acceso a agua potable y saneamiento en Colombia y la calidad de estos servicios han aumentado significativamente durante la última década. Esas transformaciones han tenido profundos y diversos efectos sobre el bienestar de los usuarios, en general, las coberturas y la calidad de esos servicios han mejorado. Esas mejorías no solo han estado asociadas con cambios profundos en los procesos administrativos de las empresas proveedoras sino también con cambios en su régimen jurídico. En muchos casos la participación del sector privado ha sido uno de los factores transformadores más visibles. Sin embargo, desafíos importantes quedan, incluso una cobertura insuficiente de los servicios, especialmente en zonas rurales y una calidad inadecuada de los servicios de agua y saneamiento. Comparado a algunos otros países de América Latina el sector está caracterizado por altos niveles de inversiones y de

recuperación de costos, la existencia de algunas grandes empresas públicas eficientes y una fuerte y estable participación del sector privado local.

En este escenario de cambio, es imperativo que las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo respondan a los usuarios con calidad en los servicios y gestión gerencial moderna y tecnificada. Varios factores confluyen para responder efectivamente a estas exigencias pero, sin lugar a dudas, la investigación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de las ofertas de capacitación son decisivos para formar trabajadores competentes, es decir, que desempeñen efectivamente una función productiva en contextos variables y tener, en consecuencia, empresas competitivas que permanezcan en el mercado con rentabilidad para que construyan, operen y administren los servicios públicos domiciliarios.

La prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios se encuentra reglamentada por la Ley 142 de 1994, y se aplica a los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y otros. Entre los apartes más importantes de la ley se encuentra que el Estado (Gobierno Central, Gobernaciones y Municipios), se encargará de intervenir en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, la ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios, la atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico, la prestación continua e ininterrumpida, prestación eficiente del servicio y establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad igualmente el Estado debe subsidiar los consumos básicos de los usuarios residenciales y de zonas rurales de menores ingresos.

Para atender la prestación de los servicios públicos la ciudad de Túquerres, cuarta en importancia económica y poblacional del Departamento de Nariño cuenta con la empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres EMPESA E.S.P desde hace 17 años, la calidad del servicio de acueducto hasta finales del año 2006 no fue la mejor porque no cumplía con una de las exigencias más importantes la continuidad, llegando en algunos sectores a prestarlo sólo durante dos horas diarias, igualmente el mal estado de las redes del sector urbano ocasionaban pérdidas del líquido, estos hechos no permitían a la empresa hacer un ajuste de tarifas y por lo tanto no podía crecer desde el punto de vista tecnológico, funcional e institucional ni cumplir con la normatividad existente, como consecuencia de los bajos ingresos, gracias a la gestión municipal desde comienzos del año 2005 se acometió un ambicioso

proyecto EL PLAN MAESTRO DE ACUEDUCTO MUNICIPAL que permitió captar mayor caudal de agua de una nueva fuente y mejorar las redes de distribución, hoy cuando el nuevo acueducto se encuentra funcionando el servicio tiene un a continuidad de 24 horas, esta situación posiciona en un muy buen lugar a la empresa y ha logrado implementar nuevas tarifas lo que a futuro le permitirá crecer y ser competitiva, más ahora cuando las paredes de las empresas se están haciendo más permeables y cuando existe una gama mucho más amplia de oportunidades.

Con el fin de contribuir al fortalecimiento de la empresa es en este momento cuando empieza a mejorar la parte financiera, cuando se necesita de la formulación de este plan integrado el cual contiene un estudio relacionado con el sector, el ámbito de operación, los factores, análisis de competencias, entre otros; los cuales permitirán a la EMPESA E.S.P, consolidarse en el sector como una de las entidades ejemplares de la región capaz de prestar un servicio con calidad, continuidad y eficiencia, cumpliendo con la normatividad existente y siendo sostenible económicamente.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará las herramientas necesarias impartidas por el docente en la cátedra Competitividad y Estrategia, las cuales han servido de parámetro para la consecución de este objetivo.

Los conocimientos que hasta el momento hemos adquirido en nuestra formación académica, de la Especialización en Alta Gerencia, nos permitirán elaborar de manera objetiva y visionaria, un documento que se convierta en la carta de navegación de la empresa en los próximos 3 años y le permitirá convertirse en una de las empresas con mayores perspectivas de crecimiento consolidación y liderazgo de nuestra región.

El presente trabajo será una guía metodológica que cuenta con elementos teórico – prácticos como instrumentos de apoyo para la empresa y que podrá ser utilizada para promover la gestión de su administración con criterios de eficacia y eficiencia. Para la elaboración del plan se realiza un diagnóstico el cual proporciona información suficiente del estado del arte de la empresa lo que permitirá establecer líneas de acción claras tendientes a implementar estrategias que posionen la empresa como una de las mejores del departamento en cuanto a la prestación de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado con eficiencia, eficacia, calidad y continuidad, igualmente le permitirás obtener mayor rentabilidad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA ESP.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA ESP, objeto de este trabajo no existen programas o estudios que permitan definir claramente los objetivos, tampoco existen conceptos claros de planeación estratégica que le sirvan a sus directivos para tomar decisiones acertadas que conlleven a un posicionamiento de la empresa como una de las mejores del departamento de Nariño, prestando los servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado con calidad, continuidad y eficiencia garantizando la satisfacción del cliente externo e interno e incrementando los recursos para lograr un equilibrio financiero que garantice su viabilidad, estabilidad, eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad, competitividad, también para el mejoramiento en la calidad de la prestación de sus servicios, modernización de la parte técnica, mejorando su imagen corporativa y su posicionamiento en el mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P, mejorará la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el casco urbano del Municipio de Túquerres logrando la satisfacción del cliente interno y externo e incrementando la rentabilidad de la empresa, mejorando su imagen corporativa y su posicionamiento en el mercado?.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la situación actual de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P, mediante un diagnóstico del estado del arte de la empresa que permita identificar los diferentes aspectos que deben fortalecerse.

Identificar las oportunidades y amenazas haciendo un análisis de la situación externa de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P y de los entornos: demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico, correspondientes al sector que pertenece el Hospital.

Establecer el perfil competitivo de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P.

Identificar las fortalezas y debilidades mediante el diagnóstico interno de la organización.

Definir el redireccionamiento estratégico para la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P.

Identificar estrategias de mercadeo de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P.

Proponer el Plan de Acción teniendo en cuenta los indicadores, estableciendo el recurso humano responsable, asignando recursos e implementando el respectivo seguimiento y control.

3. JUSTIFICACIÓN

El mercadeo tradicional ha tocado techo, hoy para tener éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes. Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; fijar los valores de la compañía, los objetivos y la visión de futuro. (Philip Kotler).

"El cliente es lo mas importante de la empresa" es una premisa que debería ser la piedra angular de toda compañía, pero para muchas empresas latinoamericanas no pasa de ser mas que un cliché pasado de moda. Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos. No obstante, la globalización de los mercados, el comercio electrónico y la alta competitividad, están haciendo que este estilo de empresas se encuentren en vías de extinción.

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: La atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión. Quienes se encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza motriz más importante.

Después de más de una década de trabajar con empresarios y profesionales de todos los rincones del planeta, se ha llegado a la conclusión de que el objetivo de cualquier empresa no puede ser sino uno solo: Crear y mantener clientes. Muchos empresarios erróneamente piensan que el propósito de una nueva empresa es generar ganancias, vender más que sus competidores o ser líder en su industria. Lo cierto es que las ganancias, las ventas, el posicionamiento en el mercado y las utilidades, son simplemente una medida, un termómetro de qué tanto está la empresa cumpliendo con su verdadero propósito que es crear y mantener clientes.

El nivel de utilidades es representativo de qué tan bien las personas que forman parte de la empresa están trabajando en el cumplimiento de dicho propósito. Si las utilidades están muy lejos de ser lo que usted esperaba, entonces debe tomar el tiempo necesario para examinar todos los aspectos que de una u otra

manera influyen en la creación y el mantenimiento de nuevos clientes: aspectos como la calidad y el precio del producto, las técnicas de mercadeo y ventas, y sobre todo, la atención y el servicio al cliente.

Son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no son las máquinas, o los papeles, las estrategias o las oficinas; son los gerentes, los asesores y los representantes de ventas. La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Los empresarios deben asegurarse que en sus empresas existe ese entendimiento. También es importante comprender que será imposible para una persona desmotivada, o poseedora de una pobre actitud, prestar un gran servicio. Al invertir en la motivación de sus colaboradores estará invirtiendo en la atención de sus clientes.

Por todo lo anteriormente expuesto la administración estratégica se ha convertido en un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa, las empresas que recorren el camino de los negocios utilizando esta herramienta pueden cosechar grandes recompensas. La administración estratégica, bien ejecutada, ofrece un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos peligrosos de los negocios.

“Entendiendo que el mercadeo implica un sistema de pensamiento y un sistema de acción, con la formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo se busca que la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPESA E.S.P, desarrolle en el corto, mediano y largo plazo, tres dimensiones características del concepto de mercadeo, como son: la acción, es decir, la conquista de mercados, el análisis referente a la comprensión de los mercados y la ideología, la cual busca un cambio de actitud. Es decir, dado el entorno actual en donde el nivel empresarial es cada vez más competitivo y las organizaciones se empeñan en ofrecer nuevos productos, fidelizar a sus clientes y penetrar mercados, la elaboración del Plan Estratégico permite conocer de una forma sistemática y permanente las necesidades de los usuarios efectivos y/o potenciales, así como desarrollar conceptos de servicios rentables destinados a segmentos específicos, con cualidades distintivas que los diferencie de los competidores inmediatos y aseguren a la empresa una ventaja competitiva duradera y defendible”.

La formulación de este Plan Estratégico de Marketing como instrumento de medición de la gestión está orientado a profundizar y llevar a la práctica la teoría adquirida durante la Especialización de Alta Gerencia; aportará a la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES

EMPSA E.S.P nuevos conocimientos mediante herramientas efectivas que faciliten la proyección de la empresa y su autosostenimiento después de realizar un estudio y análisis de su entorno, así como también de los servicios que presta actualmente; se plantearán formulas o recomendaciones para crear nuevos escenarios que faciliten el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.

Cabe anotar que para la formulación e implementación del Plan Estratégico de mercadeo, se contará con el respaldo y apoyo incondicional tanto del gerente como de los trabajadores de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P , puesto que no únicamente se pretende lograr la formulación del proyecto sino la implementación, buscado de esa manera que no se constituya solamente en un ejercicio de índole académico. De la aceptación que se obtenga una vez se socialice el presente trabajo de grado, se espera que las directivas de la EMPSA lo utilicen como una herramienta que les permita adoptar las políticas y decisiones más acertadas en la búsqueda de mayores niveles de crecimiento y consolidación dentro del sector de los servicios públicos domiciliarios.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Planeación Estratégica: La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales. En general se trata de la interacción entre los entornos externo e interno y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar fortalezas internas y las oportunidades externas.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende del buen trabajo de los administradores. Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: “Eficiencia” y “Eficacia”, dice que “Eficiencia” es “hacer correctamente las cosas” y “Eficacia” es “hacer las cosas correctas”.

Estrategia: La definición de estrategia tiene orígenes militares. Desde el punto de vista empresarial citando a Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Esta definición involucra planeación racional. De manera similar James B. Quinn ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”. Estas definiciones corresponden a un enfoque tradicional.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.

Análisis de la Situación: El análisis situacional de la empresa se realiza a través de un diagnóstico interno y externo.

Interno: Se analiza la situación actual en términos de participación de mercado, estudio de fuerza de ventas, valoración de marca, estados de ganancias, etc.

Externo: Se analizan los elementos como competencia, mercado potencial del producto, investigación de patrones de consumo, se evalúa también el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva, así mismo, se define el tamaño de la oferta de mercado y los problemas potenciales, asociado al aumento en las ventas, por medio de la comparación entre ventas y rentabilidad y el análisis de los gastos propuestos sobre las ventas y las utilidades.

Análisis DOFA: Se debe enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Calidad: Totalidad de las características de una entidad (actividad, proceso, producto, organización, sistema, persona o algunas combinaciones de ellos), que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades declaradas y/o implícitas.

Calidad del servicio: se entiende por calidad del servicio público domiciliario de acueducto, la prestación con cobertura, continuidad y calidad de conformidad con lo establecido en la norma; con un debido programa de atención de fallas y emergencias, una atención al usuario completa, precisa y oportuna; de tal forma que se garantice la salud pública y la preservación del medio ambiente.

Captación: es el sitio donde se encuentra el nacimiento de agua o parte de la quebrada donde se construye la bocatoma para captar el agua.

Competitividad: Es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar. Es la capacidad de un proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado, nacional e internacional, de una forma que sea equitativa y sostenible.

Conducción: sistema de tubería que conduce el agua desde la bocatoma hasta los tanques de almacenamiento.

Control: Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

Desarrollo del Producto: Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Domiciliarias: Tubería que desde la calle conduce el agua hasta el interior de la vivienda.

Eficacia: Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componente, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo.

Tecnología: Conjunto estructurado de conocimientos científicos, ingenieriles, empíricos y gerenciales necesarios para el diseño, producción y comercialización de bienes y servicios.

Servicio: Es una actividad o serie de actividades de naturaleza intangible que normalmente tiene lugar en la interacción entre el usuario y la empresa del servicio y los sistemas de prestación del servicio los cuales son ofrecidos como solución a los problemas del cliente o usuario.

Intangible: El servicio se percibe de forma subjetiva bajo criterios como seguro, rápido y oportuno.

Interés General: Se trata de satisfacer las exigencias de todos los sectores sociales y esta enmarcado en los principios de igualdad, continuidad, adaptabilidad y neutralidad.

Medidor: implemento de medida que determina la cantidad de agua que se consume en una vivienda en un tiempo determinado y en metros cúbicos.

Planta de tratamiento: sistema donde a través de tanques, filtros y adición de químicos se realiza el tratamiento del agua.

Redes de distribución: sistema de tubería que conduce el agua desde el tanque de almacenamiento hasta las viviendas.

Tanques de almacenamiento: reservorios de agua de gran capacidad donde se almacena el agua para ser distribuida a la comunidad.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

En el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, que comprende los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, la premisa de la competitividad adquiere un alto significado por la inmensa socialización de los beneficios derivados de una mayor productividad y eficiencia. La necesidad de un desarrollo sostenible exige soluciones que garanticen la competitividad de las empresas de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y la conservación de los recursos naturales.

El acceso a agua potable y saneamiento en Colombia y la calidad de estos servicios han aumentado significativamente durante la última década. Esas transformaciones han tenido profundos y diversos efectos sobre el bienestar de los usuarios, en general, las coberturas y la calidad de esos servicios han mejorado. Esas mejorías no solo han estado asociadas con cambios profundos en los procesos administrativos de las empresas proveedoras sino también con cambios en su régimen jurídico. En muchos casos la participación del sector privado ha sido uno de los factores transformadores más visibles. Sin embargo, desafíos importantes quedan, incluso una cobertura insuficiente de los servicios, especialmente en zonas rurales y una calidad inadecuada de los servicios de agua y saneamiento. Comparado con otros países de América Latina el sector está caracterizado por altos niveles de inversiones y de

recuperación de costos, la existencia de algunas grandes empresas públicas eficientes y una fuerte y estable participación del sector privado local.

En este escenario de cambio, es imperativo que las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo respondan a los usuarios con calidad en los servicios y gestión gerencial moderna y tecnificada. Varios factores confluyen para responder efectivamente a estas exigencias pero, sin lugar a dudas, la investigación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de las ofertas de capacitación son decisivos para formar trabajadores competentes, es decir, que desempeñen efectivamente una función productiva en contextos variables y tener, en consecuencia, empresas competitivas que permanezcan en el mercado con rentabilidad para que construyan, operen y administren los servicios públicos domiciliarios.

Para atender la prestación de los servicios públicos en la ciudad de Túquerres, cuarta en importancia económica y poblacional del Departamento de Nariño cuenta con la empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres EMPESA E.S.P desde hace 17 años, constituyéndose como la única empresa prestadora de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo a los 20 mil habitantes del casco urbano del Municipio de Túquerres. Administrativamente la empresa es un establecimiento público descentralizado del orden Municipal, con autonomía administrativa, personería jurídica, patrimonio propio, adscrito a la alcaldía Municipal de Túquerres. Como ente público presenta en la actualidad incertidumbre en el equilibrio financiero, que amenaza su viabilidad y sostenibilidad a corto plazo, consecuencia de muchos factores internos y externos, sin desconocer los de tipo estructural, y de los demás actores que la conforman, la calidad del servicio de acueducto hasta finales del año 2006 no fue la mejor porque no cumplía con una de las exigencias más importantes la continuidad, llegando en algunos sectores a prestar el servicio solamente durante dos horas diarias, igualmente el mal estado de las redes del sector urbano ocasionaban pérdidas del líquido, estos hechos no permitían a la empresa hacer un ajuste de tarifas y por lo tanto no podía crecer desde el punto de vista tecnológico, funcional e institucional ni cumplir con la normatividad existente, como consecuencia de los bajos ingresos, gracias a la gestión municipal desde comienzos del año 2005 se acometió un ambicioso proyecto EL PLAN MAESTRO DE ACUEDUCTO MUNICIPAL que permitió captar mayor caudal de agua de una nueva fuente y mejorar las redes de distribución, hoy cuando el nuevo acueducto se encuentra funcionando el servicio tiene una continuidad de 24 horas, esta situación posiciona en un muy buen lugar a la empresa y ha logrado implementar nuevas tarifas lo que a futuro le permitirá crecer y ser competitiva, más ahora cuando las paredes de las empresas se están haciendo más permeables y cuando existe una gama mucho más amplia de oportunidades.

4.3 MARCO CONCEPTUAL.

La prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia se encuentra reglamentada por la Ley 142 de 1994, y se aplica a los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y otros. Entre los apartes más importantes de la ley se encuentra que el Estado (Gobierno Central, Gobernaciones y Municipios), se encargará de intervenir en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, la ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios, la atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico, la prestación continua e ininterrumpida, prestación eficiente del servicio y establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad igualmente el Estado debe subsidiar los consumos básicos de los usuarios residenciales y de zonas rurales de menores ingresos.

En Colombia se han venido adelantando grandes transformaciones en las últimas décadas con las correspondientes exigencias y desarrollos, por las cuales el sector de agua potable y saneamiento básico, ha tenido que adaptarse permanentemente con el objetivo de alcanzar una mayor efectividad y desempeño.

Los principios constitucionales, en los que entre otros se determina la finalidad social de los servicios públicos, la responsabilidad de la prestación a cargo de los municipios, el concepto de subsidios beneficiando a las personas de menores ingresos y el control social de los usuarios en las empresas de servicios, fueron desarrollados en la ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios, en la que se definió entre otras, el marco de competencias y responsabilidades de los niveles nacional, regional, local y la sociedad civil; además se estableció el marco de intervención del estado para la regulación, inspección, vigilancia y control de la prestación de los servicios así como los principios para implantar una política de desarrollo sostenible, soportados en instrumentos de planeación, modernización de la gestión de las empresas y financiación integral del sector.

4.4 MARCO LEGAL.

Regulación del Sector de Agua Potable y Saneamiento

La acción regulatoria implica a nivel teórico la deseable intervención del Estado con el fin de controlar o establecer precios donde condiciones singulares

generan alguna distorsión al normal y eficiente comportamiento de los mercados. En el caso de los servicios públicos se suele asociar esta intervención con la existencia de monopolios naturales, propia de aquellos sectores donde la competencia rara vez es posible y por lo tanto se podrían presentar precios excesivos a menores niveles de calidad.

En Colombia la situación antes de que existiera el actual esquema institucional con una comisión de regulación para los sectores de acueducto, alcantarillado y aseo, era contradictoria al planteamiento básico de los resultados del monopolio en una perspectiva neoclásica. En efecto, la evidencia indica que el escenario era el del ya muy mencionado “equilibrio de bajo nivel”, según el cual las tarifas no eran suficientes para lograr la sostenibilidad financiera de las empresas, razón por la cual el servicio no se prestaba en las mejores condiciones.

La regulación en la etapa subsiguiente a la Ley 142 de 1994 empezó con los obstáculos normales de las aproximaciones iniciales del regulador al sector regulado. Por esta razón, se establecieron metodologías que correspondían a esa primera aproximación. Posteriormente con las nuevas metodologías expedidas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico –CRA- se ha buscado profundizar las señales regulatorias encaminadas a los criterios tarifarios establecidos en la Ley 142 de 1994, entre ellos la eficiencia económica y la suficiencia financiera. Con la introducción de la primera etapa regulatoria en estos sectores, los prestadores, en especial los de acueducto y alcantarillado por cuestiones metodológicas, se vieron obligados a estudiar y estructurar los costos de su servicio, estableciendo cual era el costo real (económico) de la prestación de éste (meta) y, como era de esperarse, este costo resultó ser superior a lo que los prestadores estaban cobrando en su momento, en la generalidad de los casos reportados. Como los efectos sobre los usuarios de llegar inmediatamente al costo meta eran severos se decidió establecer una transición para evitar traumatismos de tipo social, esto significa que las empresas sólo llegarían a recuperar su costo meta en el estrato cuatro cerca del año 2001.

La Constitución Política de 1991 estableció nuevos criterios en relación con la naturaleza de los servicios públicos domiciliarios, el papel de los usuarios y prestadores, las competencias de los sectores público y privado, así como el rol que deberían cumplir los subsidios. Como resultado, la responsabilidad de la prestación de los servicios públicos pasó a ser de carácter municipal, mientras que a las autoridades departamentales le fueron suprimidas las funciones ejecutivas y se les asignaron funciones de apoyo y coordinación. Por otro lado, el Estado fue responsable de mantener las tareas de regulación, control y vigilancia de los servicios (MDE, 2002).

De otra parte, la Ley 142 de 1994 siguiendo los lineamientos establecidos en la Constitución de 1991 (Título XII) precisó la relación entre el sector privado y el Estado en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, destacando que la iniciativa privada y la actividad económica son libres dentro de los límites del bien común. Asimismo, la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios señaló que el fin del Estado es el de asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos, bien sea que éstos sean prestados de modo directo o indirecto por el Estado o por particulares. Adicionalmente, la Ley 142 fijó que el Estado debería mantener las funciones de regulación, control y vigilancia de los servicios públicos domiciliarios, buscando el cumplimiento de los objetivos (CRA, 2001).

Costos y tarifas

El esquema regulatorio que ha venido impulsando la Comisión, busca adecuar las tarifas a las condiciones del sector y de la demanda y convertirlas en el mecanismo para hacer sostenible la operación total de los sistemas y la expansión de los servicios.

Respecto a las tarifas, éstas comprenden un cargo fijo que deberá pagar el usuario utilice o no el servicio y depende del costo medio administrativo (CMA). Incluyen además, cargos por unidad de consumo básico, complementario y suntuario que están en función del costo medio a largo plazo (CMLP). De acuerdo con lo anterior, la empresa debe financiar sus gastos administrativos con el cargo fijo y los costos de operación e inversión con los cargos por consumo.

No obstante, la regulación establece que el cargo fijo y los cargos por unidad de consumo en los estratos bajos, deben ser afectados por un valor de subsidio como un descuento que se le hace al suscriptor sobre el valor del servicio y un factor de sobreprecio en los estratos altos, industrial y comercial como un excedente que paga un suscriptor y que debe permitir cubrir los subsidios a los otros estratos.

La resolución No. 14 de 1995 de la CRA, establece el factor de sobreprecio en 20% y la ley 142 define como límites de subsidio el 50% para el estrato uno (bajo - bajo), el 40% para el dos (bajo) y el 15% para el tres (medio - bajo), cuando el municipio presente coberturas mayores al 95%.

En relación con el incremento de tarifas, debido a que los municipios pequeños y medianos se demoraron en implementar la nueva metodología, y por tanto, hubo un retraso en el período de ajuste de las tarifas, los consumos de estas

ciudades tienden a reducirse en una baja proporción. Entre tanto, las mayores reducciones en las ciudades principales se asocian con la rápida adopción de la nueva metodología tarifaria por parte de éstas.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es imprescindible destacar que el conocimiento científico conlleva un procedimiento riguroso, formulado de manera lógica para lograr la adquisición, organización, sistematización y expresión de conocimiento en su aspecto teórico o experimental. Además el método científico, tiene procesos comunes a toda investigación, se vale de un conjunto de etapas tales como la observación, la recolección de datos, la inducción y la deducción; aspectos que se hacen ineludibles por los investigadores. Nuestra investigación se basará fundamentalmente en la observación del comportamiento de los clientes o usuarios, del mercado en momentos y circunstancias diferentes que nos permitirán distinguir el cambio y su ciclo de ocurrencia, todo esto será bajo la observación de estos acontecimientos que lleguemos a teorizar dichos comportamientos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se pretende elaborar un estudio analítico deductivo y descriptivo de la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP, enfocado hacia el mercadeo, realizando un análisis de su situación interna y externa que permita identificar y seleccionar su misión y metas corporativas para poder formular e implementar estrategias de mercadeo que permitan mejorar la posición competitiva en el mercado actual, su rentabilidad y el servicio que se presta al usuario, de igual manera se buscará adoptar mecanismos para medir la gestión en el proceso de búsqueda de objetivos e identificación de logros.

Basados en lo anterior, nuestra investigación puede orientarse a estudiar el mercado mediante el análisis de algunas variables y acciones ya existentes que nos permita identificar las acciones que deba tomar la empresa frente al servicio que ofrece.

5.2.1 Método Inductivo. Igualmente aplicaremos el método inductivo; a partir de verdades particulares que presenta la empresa de SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EMPESA ESP, concluiremos algunas verdades generales aplicables a otras empresa u organizaciones que tengan el mismo fin, o que se parezcan en la prestación de servicios públicos domiciliarios; observar los deseos, las insatisfacciones; la estructura organizacional de la empresa; la toma de decisiones de la Alta Gerencia, frente a situaciones internas de la empresa, (áreas; administrativa, comercial, de recursos humanos y control), para enfrentar situaciones frente al mercado, los clientes o usuarios y a los posibles competidores.

Al respecto, vale la pena recordar que el conocimiento científico de carácter fáctico (las ciencias que están en estas perspectivas como administración, la economía, las ciencias contables); aceptan la acumulación de conocimiento y la relatividad de sus explicaciones (leyes); bajo esta consideración, se puede entender que el conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales generadas a partir de fenómenos particulares.

En resumen aplicaremos el método científico Deductivo - Inductivo; pues, inducción y deducción son dos métodos de conocimiento; que no son incompatibles sino complementarios.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el análisis y desarrollo del trabajo, se tomó de la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP y como elemento de estudio a los clientes internos y externos de la empresa.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

5.4.1 Fuentes Primarias. La principal herramienta a utilizar es la entrevista directa dirigida a los usuarios y funcionarios que tiene algún tipo de vinculación laboral con la empresa.

5.4.2 Fuentes Secundarias. Informes directivos, estados financieros y toda la documentación interna relacionada con la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP, de igual manera se utilizará la

literatura relacionada con el tema y existente en libros, artículos de revistas, monografías, periódicos, Internet.

Igualmente se empleará la información del Viceministerio de Agua Potable, la CRA, del Instituto Departamental de Salud de Nariño, Secretaría de Planeación Departamental y Municipal.

5.4.3 Recursos. Talento Humano: Asesor del trabajo, docentes de la especialización en Alta Gerencia y los estudiantes que desarrollan el estudio.

Recursos Físicos: un computador, dos escritorios con sus sillas, Internet, papelería, documentos, cámara fotográfica.

Recursos Institucionales: la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP, Alcaldía Municipal de Túquerres, Viceministerio de Agua Potable, la CRA, del Instituto Departamental de Salud de Nariño, Secretaría de Planeación Departamental y Municipal.

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La información se recolectará a través de encuestas dirigidas a los usuarios con el fin determinar la percepción que tienen de la empresa y de la prestación de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado, información que permitirá establecer las motivaciones, actitudes, deficiencias, expectativas y satisfacciones o insatisfacciones con relación a los temas de estudio, igualmente se utilizará la información de la oficina de quejas y reclamos, todo para establecer las deficiencias que existen en la prestación de los servicios.

La información obtenida en las entrevistas se codificará y tabulará para realizar un análisis estadístico que permita observar las tendencias de la entrevista.

6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

Reseña Histórica.

El 26 de noviembre de 1990 se crea la EMPRESA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DE TÚQUERRES (EMPSA) según decreto número 162, después de que el Honorable Concejo Municipal discutió y aprobó el proyecto de acuerdo N° 011 de agosto 6 de 1990. La empresa fue creada como un establecimiento público descentralizado del orden Municipal, con autonomía administrativa, personería jurídica, patrimonio propio, adscrito a la alcaldía Municipal de Túquerres. En un comienzo sus funciones estaban encaminadas a: liderar, concretar y orientar todas las acciones de los sectores público y privado que apunten a la solución de las necesidades de Acueducto, Alcantarillado, Recolección y Disposición final de Residuos Sólidos, manejo de matadero, Plaza de Mercado y Feria.

En el año 2004 se realizan ajustes definiendo su naturaleza jurídica como Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de la prestación de servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el sector urbano y rural del Municipio de Túquerres, bajo la denominación de EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P.

La empresa EMPSA, E.S.P, se encuentra ubicada en la cabecera Municipal de Túquerres al sur occidente del departamento de Nariño, en la plaza Santa María Salda a Ipiales, teléfono: 7280130. El NUIR es 1-528380000-1 y el NIT es 800170559-5. Representante legal y gerente Francisco Javier Mora Castro.
Latitud:1°05'25".
Longitud:77°32'24".

Límites geográficos del Municipio
Norte: Municipio de Providencia
Sur: Municipio de Ospina y Sapuyes
Occidente: Municipio de Sapuyes y Santacruz
Oriente: Municipios: Guaitarilla, Imués y Providencia
Extensión: 215,5 Km 2

Área urbana 4,6 Km²
Área Rural 210,9 Km²

Distribución del territorio por pisos térmicos

Piso Térmico Muy Frío 3°C a 6°C 3.700 a 3.800 m.s.n.m. 1991.25Has (9,2% del área total)

Piso Térmico Frío 6°C a 16°C 2.000 a 3.400 m.s.n.m 19.151,24 Has (88,1% del área total)

Piso Térmico Templado 6°C a 24°C 1.700 a 2.000 m.s.n.m. 413.55 Has (1,9% del área total).

Desde el punto de vista de las actividades económicas principales del municipio: Túquerres es en su gran parte agrícola con la mayor producción de papa. En la parte pecuaria la mayor actividad se encuentra en la producción de leche que para el año 2.003 se produjo un promedio de 70.000 litros diarios. En términos generales el sector agropecuario aporta el 57,37% a la economía del municipio, las actividades económicas que le siguen en importancia son: el comercio y el transporte.

Cabecera: Túquerres

Ubicación: 01° 05' 14" de latitud norte y 77° 37' 21" de longitud oeste.

Altura sobre el nivel del mar: 3.000 m

Temperatura media: 10.8 °C

Precipitación media anual: 990 mm

Distancia de Pasto: 71 Km.

En el territorio se distingue un sector plano que corresponde a terrenos de la meseta de Túquerres e Ipiales. Entre los accidentes orográficos se destaca el volcán Azufral situado al occidente del territorio. Lo riegan los ríos Pacual, Sapuyes, además de varias corrientes menores. Sus tierras se distribuyen en el piso térmico frío y piso bioclimático páramo.

Relieve en general. los volcanes tutelares del Azufral y Olaya, la caldera, El Quitasol, la Chorrera y al plantarse y tratarse como suelo de protección actuaran como contenedores del desarrollo urbano, la antropía y factores claves de sostenibilidad y equilibrio ambiental de la ciudad, generando impactos positivos tanto a escala municipal como regional.

Las actividades de EMPSA se han organizado por funciones. Las funciones homogéneas se agrupan en secciones, las cuales a su vez comprenden tres

grandes áreas o subgerencias: Administrativa, Técnica y de Prestación de Servicios de Aseo.

Los servicios de alcantarillado y aseo son atendidos actualmente por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Túquerres EMPSA E.S.P.

La cobertura nominal de acueductos se acerca al 94.22%, esto en relación de la extensión de redes. El sistema de acueducto cuenta con una planta de Tratamiento para la potabilización del agua, se aplica en forma regular la cloración o proceso de desinfección. Por otra parte, el sistema de alcantarillado tiene una cobertura "Nominal" del 88.22 %, la otra población tiene su propia solución de evacuación de aguas residuales, y no existe un sistema de tratamiento y disposición del total de las aguas residuales generadas en el municipio. El servicio de aseo tiene una cobertura del 98% en recolección de basuras en el casco urbano.

Estructura Organizacional

Las actividades de la EMPSA E.S.P, se han organizado por funciones, las que a su vez comprenden tres grandes áreas o subgerencias: Administrativa, Técnica y de Prestación de Servicios.

La estructura organizacional es del tipo de línea – asesoría (línea – staff). En la línea jerárquica encontramos la Gerencia General, las tres Subgerencias y sus respectivas secciones, en la línea staff existen dos departamentos: Control Interno y Jurídico, además de una oficina de Secretaría Ejecutiva.

Teniendo en cuenta los Estatutos aprobados por la Junta Directiva en el año 2004 (Capítulo IV – Artículo 43) la organización interna de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres EMPSA, E.S.P., se regirá por la siguiente estructura administrativa:

JUNTA DIRECTIVA

- 1.1. Secretaria

GERENCIA GENERAL

- 2.1. Despacho del Gerente General
 - 2.1.1. Secretaria Ejecutiva

- 2.2. Oficina Asesora de Jurídica
 - 2.2.1. Despacho del Jefe de Oficina Asesora de Jurídica
- 2.3. Oficina Asesora de Control Interno
 - 2.3.1. Despacho del Jefe de Oficina Asesora de Control Interno

SUBGERENCIA TÉCNICA Y OPERATIVA

- 3.1. Despacho del Subgerente Técnico y Operativo
 - 3.1.1. Técnico Planta de Tratamiento
 - 3.1.2. Técnico de Mantenimiento
 - 3.1.2. Auxiliares Operativos

SUBGERENCIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASEO

- 4.1. Despacho del Subgerente de Prestación de Servicios de Aseo
 - 4.1.1. Coordinador Grupo Operativo Aseo
 - 4.1.1.1. Aseadores
 - 4.1.1.2. Operarios del Relleno Sanitario
 - 4.1.2. Conductores
 - 4.1.3. Celador

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL

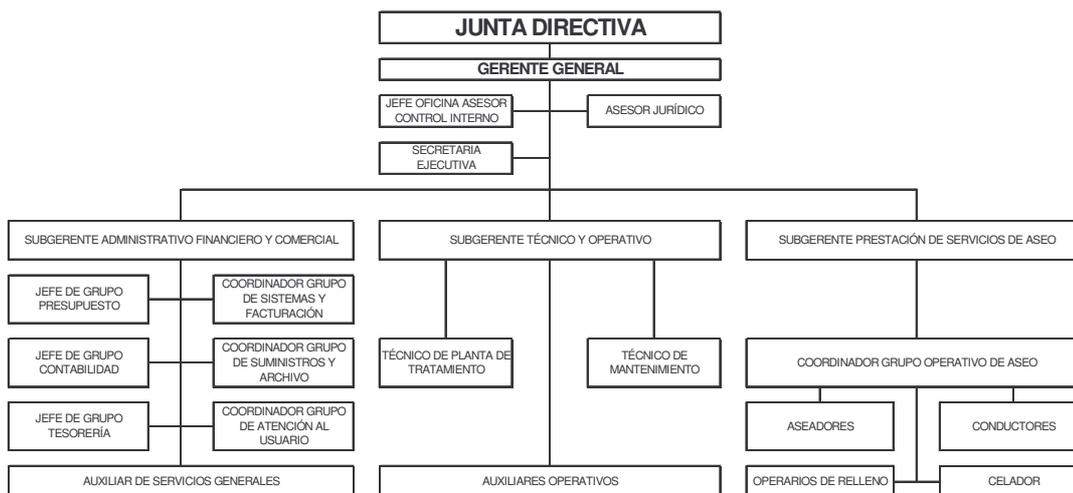
- 5.1. Despacho del Subgerente Administrativo, Financiero y Comercial
 - 5.1.1. Auxiliares de Servicios Generales
- 5.2. Grupo de Presupuesto
- 5.3. Grupo de Contabilidad
- 5.4. Grupo de Tesorería
- 5.5. Grupo Sistemas y Facturación
- 5.6. Grupo de Suministros y Archivo
- 5.7. Grupo de Atención al Usuario

ÓRGANOS DE ASESORÍA

- 6.1. Comité de Control Disciplinario Interno
- 6.2. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno
- Comité de Reclamos
- Comité de Bienestar Social
- Comisión de Personal

Políticas Administrativas

Cuadro No.1
Organigrama Actual:



Fuente: EMPSA. ESP.

Administrativamente no se trabaja sobre objetivos ni metas, de hecho los únicos indicadores de gestión que se pueden obtener en la empresa son los solicitados por los diferentes organismos que regulan su acción. Las acciones administrativas por ser de carácter coyuntural no llegan al nivel de políticas institucionales, carecen de continuidad.

La escasez de personal profesional para apoyar la realización de tareas técnicas o administrativas, ha obligado a la empresa a diseñar una política de manejo en la cual los profesionales deben asumir funciones técnicas científicas y administrativas en cada una de las secciones de la empresa. Situación que perjudica notablemente la eficiencia y productividad empresarial, sobre todo en la parte técnica y comercial.

La empresa carece de políticas de desarrollo de personal que permita generar procesos de transformación interna encaminados al logro de mayor eficiencia todo esto como consecuencia de la baja rentabilidad obtenida por la misma en los últimos años por la deficiencia del servicio en cuanto a continuidad del mismo y la imposibilidad de implementar el nuevo sistema tarifario.

Políticas Tecnológicas

La principal política, casi principio organizacional por cuanto es un supuesto básico, es la de sostener el sistema actual conservando la tecnología inicial del mismo. De ahí que la investigación que se realiza está encaminada a realizar correctivos en el sistema, de igual manera las mejoras en las técnicas antes que optimizar el sistema, pretenden mejorar procedimientos aislados.

Actualmente y con la ejecución del Plan maestro de Acueducto se ha implementado un nuevo laboratorio que permitirá a la empresa la posibilidad de realizar los exámenes de calidad de agua.

Procedimientos Técnicos

Se considera que la empresa tiene un sistema de producción de agua potable. Partiendo de esta consideración definimos como base de evaluación los procedimientos que integran a una estructura sistémica: Planeación, Ejecución, Administración, Control y Evaluación e Investigación como los procesos que permiten la retroalimentación de todo el sistema.

6.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL.

6.2.1 Misión Inicial: la Empresa EMPSA E.S.P, tiene como misión prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo con calidad, continuidad y suficiencia a los 20 mil habitantes del casco urbano del Municipio de Túquerres, garantizando a los usuarios su bienestar, mejor calidad de vida, protección del medio ambiente y rentabilidad empresarial.

6.2.2. Visión Inicial. la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPSA ESP, "será una empresa sólida y auto-sostenible que tendrá satisfechos a sus clientes internos y externos convirtiéndose en una de las más importantes y reconocidas institucionalmente en el departamento de Nariño por la calidad de sus servicios y por su estabilidad económica.

6.2.3. Objetivos Corporativos

- Prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo a todos los habitantes del casco urbano del Municipio de Túquerres buscando los más altos beneficios sociales, calidad de vida de los usuarios y rentabilidad económica de la empresa.
- Cumplir con la normatividad existente que permita garantizar a los clientes servicios con calidad, continuidad, suficiencia y oportunidad.
- Modernizar y Mantener los sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo en óptimas condiciones y acorde con la tecnología para que permitan la prestación adecuada de los servicios.
- Actualizar acorde con la normatividad los sistemas tarifarios de la empresa que permitan garantizar su estabilidad económica.
- Fortalecer los sistemas de información y el aspecto tecnológico de la empresa.
- Garantizar que el talento humano es contratado y capacitado por competencias, que existen incentivos para que como cliente interno se sienta satisfecho y cumpla con eficiencia y eficacia con la labor para la que la empresa lo ha vinculado.
- Crear y promover una estructura de participación de los clientes externos en la gestión empresarial.
- Posicionar a la empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP como la mejor del departamento de Nariño.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1. PRESENTACIÓN DEL ENTORNO

El entorno de toda organización, juega un papel muy importante puesto que presenta escenarios que no se pueden predecir, generando situaciones complejas en todas las regiones y países del mundo y que afectan a todas las organizaciones sin importar su naturaleza.

De aquí la necesidad de realizar un análisis de todo lo que ocurre o lo que pueda ocurrir en el entorno de una organización, para determinar que oportunidades deben ser aprovechadas para favorecer el crecimiento y desarrollo de la misma y que amenazas pueden afectar directa o indirectamente a la empresa, sin olvidar que el entorno siempre está en continuo cambio.

En este capítulo, se da a conocer el entorno de la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPESA ESP , haciendo un análisis de los entornos demográfico, económico, político, jurídico, social, cultural, tecnológico y ecológico con el fin de identificar Oportunidades y Amenazas del ambiente que lo rodea y que pueden permitir la creación de habilidades para enfrentar en forma dinámica y acelerada los cambios que ocurran en el ambiente externo de una organización.

7.1.1 Entorno Demográfico. Variable importante porque el número de habitantes del casco urbano del Municipio de Túquerres representa el cliente externo de la empresa y por lo tanto el mercado de la misma.

7.1.1.1 Crecimiento y Distribución de la Población. En el Municipio de Túquerres la población para el año 2005 por grupos de edad, genero y zona está representada de la siguiente manera:

Cuadro 2. Población del Municipio de Túquerres 2005 por grupos de edad, genero y zona.

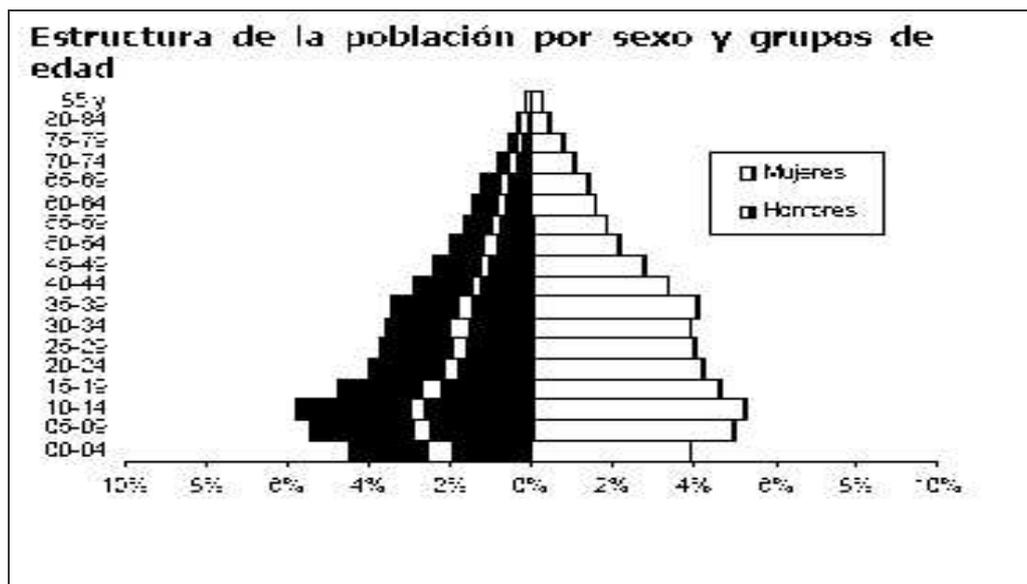
GRUPOS DE EDAD	POBLACIÓN URBANA			POBLACIÓN RURAL			POBLACIÓN TOTAL		
	HOM	MUJ	TOTAL	HOM	MUJ	TOTAL	HOM	MUJ	TOTAL
Menor de 1 año	185	194	379	401	405	806	586	599	1185
1 a 5 años	966	1021	1987	2214	2011	4225	3180	3032	6212
6 a 14 años	2006	2112	4118	4287	4465	8752	6293	6579	12870
15 a 29 años	2210	2329	4539	4464	5182	9646	6674	7511	14185
30 a 44 años	1445	1521	2966	2985	3321	6306	4430	4842	9272
45 a 59 años	1040	1097	2137	2290	2253	4543	3330	3350	6680
60 a 79 años	701	738	1439	1525	1537	3062	2226	2275	4501
80 y mas años	94	99	193	233	178	411	327	277	604
TOTAL	8648	9110	17758	18397	19354	37751	27045	28464	55509

Fuente. Departamento de Información Hospital San José de Túquerres E.S.E.

De acuerdo a los datos anteriores se aprecia demográficamente que el Municipio de Tuquerres en el año 2.005 contaba con 55.509 habitantes, de los cuales el 32% (17.758 hab.), se encuentran en el área urbana y el 68% (37.751 hab.), pertenecen a la población rural. Túquerres es un municipio compuesto en su mayoría por una población joven que representa el 25.5% del total de la población (14.185 hab.), con altos patrones de fecundidad y natalidad lo que

genera una pirámide poblacional de base amplia que disminuye en la parte superior donde se encuentran los rangos de mayor edad. (Ver cuadro 1).

Gráfico 1. Pirámide Poblacional Municipio de Túquerres 2005



Fuente: DANE 2005

Los clientes de la empresa servicio de acueducto son los usuarios de 3611 viviendas del casco urbano del Municipio, del servicio de aseo 3380 y del servicio de alcantarillado 3413.

7.1.2 Entorno Económico. El comportamiento de cada una de las variables económicas influye en el comportamiento de las demás, por la interrelación que existe entre ellas, por lo tanto, también se afecta el desarrollo y orientación de las empresas sin importar su naturaleza

Teniendo en cuenta lo anterior se analizara cada una de las variables y su influencia en el entorno:

7.1.2.1. Crecimiento económico. El crecimiento económico entendido como el logro de niveles de producción periodo tras periodo que permita la acumulación

de capital necesario para que el sistema económico sea progresivo. En porcentajes del PIB, en una economía en crecimiento pueden fluctuar del 3% al 5%, niveles por debajo se consideran recesivos.

Según el Ministerio de Desarrollo, la tasa de crecimiento económico había tenido un desempeño adecuado durante el primer trimestre del 2004 (4.5%), pero perdió fuerza en el trimestre comprendido entre abril y junio del mismo año, ya que la actividad económica se debilitó por el elevado déficit público y comercial presentado, pero sobre todo por el alto nivel de desempleo que se han mantenido por encima del 5.5% en los últimos meses.

El Producto Interno Bruto (PIB), es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor de mercado la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un periodo determinado.

La participación de Nariño en el PIB nacional ha venido perdiendo espacio, a tal punto que mientras para el período 1989 – 1993, significaba el 1.67% promedio anual, para los últimos años, 1994 – 2000, decreció a una participación promedio de 1.34%

Así mismo su dinámica frente a otros departamentos de similar y mayor tamaño, ha sido inferior, ya que mientras Nariño creció en 4.2% durante los años 1994 – 1997, otros departamentos como Chocó, crecieron en el 10.5%, Caquetá 18.8%, Putumayo 19.2% y Cauca 8%, cuando el promedio nacional fue del 10.8%.

Son muchos los factores que inciden en el estancamiento económico de Nariño, como el bajo nivel tecnológico y el bajo nivel de inversión privada, el débil apoyo estatal sustentado por la crisis fiscal de la nación, la inexistencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa reforma agraria, la inexistencia física eficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.

La generación de ingresos en la economía del municipio de Túquerres, se sustenta en las actividades agrícola, pecuaria, comercio, transporte, banca y microempresas comerciales e industriales. Históricamente, su ventaja comparativa se sustenta en la fertilidad del suelo y en sus características

topográficas, que favorecen la producción de vegetales y el pastoreo de ganado destinado a la producción de leche.

Se destaca la producción de papa. En el año 2003 se sembraron semestralmente, aproximadamente 1000 Has, de las que se obtuvo una producción de 17 Tn (17.000 Kg./Ha), con un rendimiento promedio de 11 por 1. Los costos de producción por Hectárea para el mismo año, se calcularon de acuerdo a la tecnificación del cultivo: para aquel sin tecnificar los costos fueron de \$5.488.500, para un cultivo con tecnificación media \$ 5.514.500 y para uno con alta tecnificación de \$5.578.500.

Los precios del producto por tonelada registraron los datos siguientes: el máximo fue de \$8.250.000, (\$30.000 por bulto) un medio de \$5.500.000 (\$20.000 por bulto), y un mínimo de \$4.125.000 (\$15.000 por bulto). Sólo cuando el precio está en un máximo se alcanza un rendimiento positivo expresado en el 50%.

El sector pecuario del municipio cuenta con 1.697 predios y un inventario ganadero de 11.524 bovinos, 10.830 porcinos, 1.100 ovejas, 950 conejos, 250.000 cuyes y 5.350 aves.

La mayor actividad se concentra en la producción de leche. Para el año 2003 se registró una producción promedio de 70.000 litros diarios. Que representa una participación del 13.68% del producido total del departamento (547.910 litros diarios). El promedio de producción vaca / día es de 9.5 a 10 litros de leche, con un costo de producción de \$280 y un precio promedio de venta de \$380. Si un productor campesino produce en su predio 40 litros de leche diarios obtendrá mensualmente \$120.000 de ganancia y ese es el dinero con el cual contará para el sustento de él y de su familia. Esto demuestra que la rentabilidad del sector es muy baja.

En términos generales el sector agropecuario aporta el 57.37%, el sector industrial aporta el 2,6% y el sector de comercio y servicios aporta el 40,03% a la economía del municipio¹. Prevalece la generación de materias primas y productos de consumo directo como papa y leche, en tanto la transformación industrial es incipiente y se realiza mediante microempresas fabriles.

Los bajos ingresos impiden la capacidad de ahorro y esto a su vez la inversión porque no hay acumulación de capital, es por eso que en el municipio se tiene un bajo nivel económico que se traduce en bajo desarrollo, desempleo y pobreza.

Cuadro 3. Valor Agregado Sectorial (Precios corrientes del 2001)

SECTOR	VALOR AGREGADO	% DE PARTICIPACIÓN
AGRÍCOLA	2.990.151	24,53
PECUARIO	4.003.770	32,84
INDUSTRIAL	316.963	2,6
COMERCIO Y SERVICIOS	4.880.678	40,03
TOTAL	12.191.562	100,0

Fuente: PBOT Túquerres.

El sector comercio está conformado por tiendas, graneros, restaurantes, fondas, expendios de carne, droguerías, bombas de gasolina, agencias de transporte, plazas de mercado y talleres de reparación.

Se destacan los almacenes de agroquímicos, veterinarios, abonos, distribuidores de concentrado, materiales para zapatería, talabartería, electrodomésticos, materiales de construcción, talleres de reparación de artefactos eléctricos y automotores.

La cantidad de establecimientos, los bienes que distribuyen y el volumen de transacciones se debe a que este sector tiene una cobertura regional. Esta ciudad es el centro de abastecimiento de los municipios circunvecinos.

Aunque la tendencia de este sector es creciente, se concentra en los renglones conexos al sector agropecuario y de la construcción, marcando su dependencia de la estabilidad y prosperidad de estos últimos.

En esta variable vemos una oportunidad para aumentar el crecimiento económico del municipio que busque apoyar la tecnificación del sector agropecuario, la asociación de productores a pequeña escala, apoyar la

mentalidad empresarial que aumenten la productividad y generen nuevas fuentes de empleo que busque mejorar los ingresos de las familias y de esta manera acceder a los servicios públicos.

7.1.2.2. Cuadro 4: Ingresos por Venta de Servicios.

EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPSA E.S.P.
 NIT 800170559-5
 PROYECCIÓN DE INGRESOS VIGENCIAS 2007

CONCEPTO	PROYECCIONES					
	2.006	2.007	2008	2.009	2010	2011
PRESUPUESTO DE INGRESOS	613.204.797	923.727.636	1.121.235.859	1.343.553.316	1.620.474.285	1.966.035.745
INGRESOS DIRECTOS	494.650.613	637.174.000	796.335.120	1.003.382.251	1.264.261.637	1.592.969.662
ACUEDUCTO	233.852.253	280.200.000	353.052.000	444.845.520	560.505.355	706.236.748
Cargo fijo acueducto	86.245.286	100.000.000	126.000.000	158.760.000	200.037.600	252.047.376
Consumo mes Acueducto	142.834.068	172.000.000	216.720.000	273.067.200	344.064.672	433.521.487
Consumo sin medición	4.772.899	8.200.000	10.332.000	13.018.320	16.403.083	20.667.885
ALCANTARILLADO	91.982.396	128.000.000	161.280.000	203.212.800	256.048.128	322.620.641
Cargo fijo alcantarillado	33.693.434	48.000.000	60.480.000	76.204.800	96.018.048	120.982.740
Vertimiento Alcantarillado	58.288.962	80.000.000	100.800.000	127.008.000	160.030.080	201.637.901
SERVICIO DE ASEO URBANO	74.086.447	100.000.000	126.000.000	158.760.000	200.037.600	252.047.376
SERVICIO DE ASEO RURAL		5.162.000				
RECUPERACION CARTERA CARTERA	94.729.517	123.812.000	156.003.120	196.563.931	247.670.553	312.064.897
Recuperacion cartera Acueducto						

	53.580.132	68.812.000	86.703.120	109.245.931	137.649.873	173.438.840
Recuperación cartera alcantarillado	22.541.667	30.000.000	37.800.000	47.628.000	60.011.280	75.614.213
Recuperacion cartera aseo	18.607.718	25.000.000	31.500.000,00	39.690.000	50.009.400	63.011.844
INGRESOS INDIRECTOS	45.493.372	64.100.000	67.125.000	70.297.650	73.625.261	77.115.506
MATRICULAS ACUEDUCTO	11.860.758	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125	25.525.631
Conexión acueducto	7.809.338	14.000.000	14.700.000	15.435.000	16.206.750	17.017.088
Conexión alcantarillado	4.051.420	7.000.000	7.350.000	7.717.500	8.103.375	8.508.544
REINSTALACIÓN Y RECONEXIÓN	1.309.502	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
INSTALACIÓN A DOMICILIO	1.068.224	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
INTERESES DE MORA	28.802.961	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188
Intereses de mora acueducto	14.592.643	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Intereses de mora alcantarillado	14.049.762	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Intereses de mora aseo	160.556	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
DUPLICADOS	12.000	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
CONSTANCIAS	825.361	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.215.506
ACOMETIDAS RED PRINCIPAL	1.100.000	6.000.000	6.120.000	6.242.400	6.367.248	6.494.593
RENDIMIENTOS	300					
Intereses y dividendos	300		-	-	-	-

INGRESOS OCASIONALES (Multas mala utilizacion servicio)		4.501.000	4.726.050	4.962.353	5.210.470	5.470.994
INGRESOS DE CAPITAL	73.060.512	217.952.636	253.049.689	264.911.062	277.376.918	290.479.584
Venta de Activos fijos		1.200.000	1.212.000	1.224.120	1.236.361	1.248.725
RECURSOS DE CONVENIOS Y OTROS	73.060.512		25.000.000	26.250.000	27.562.500	28.940.625
Transferencias subsidios estratos 1-2-3-A.A.A.	-	150.000.000	157.500.000	165.375.000	173.643.750	182.325.938
Cuota parte pensional	20.560.512	25.000.000	26.750.000	28.622.500	30.626.075	32.769.900
Del Municipio	52.500.000	-	-	-	-	-
RECURSOS DEL BALANCE	-	41.752.636	42.587.689	43.439.442	44.308.231	45.194.396

7.1.2.3. Globalización de la Economía. La apertura económica y con ella la firma de documentos como el TLC pueden convertirse en una oportunidad importante para empresas como la EMPESA E.S.P., teniendo en cuenta la posibilidad de adquirir tecnología e implementos propios de los diferentes sistemas.

7.1. 3. Entorno Político y Jurídico.

7.1.3.1. Entorno Político. La EMPESA E.S.P. como entidad descentralizada del nivel municipal tiene influencia del estamento político administrativo del Municipio, ya que el Ejecutivo Municipal participa activamente en la definición de políticas a través de su participación como Presidente en la Junta Directiva, así como en la nominación o nombramiento del Gerente.

Igualmente, el Concejo Municipal de Túquerres en ejercicio de sus funciones de control político en forma continua realiza citaciones o invitaciones a los diferentes funcionarios de la empresa, con el propósito de conocer en detalle las actividades de la empresa, situación que en determinado momento desborda el criterio técnico o de control para ejercer presiones de tipo político en las políticas administrativas de la institución.

7.1.3.2. Entorno Jurídico. La prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios se encuentra reglamentada por la Ley 142 de 1994, y se aplica a los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y otros. Entre los apartes más importantes de la ley se encuentra que el Estado (Gobierno Central, Gobernaciones y Municipios), se encargará de intervenir en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, la ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios, la atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico, la prestación continua e ininterrumpida, prestación eficiente del servicio y establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad igualmente el Estado debe subsidiar los consumo

Para el caso del servicio de Acueducto, la responsabilidad de fijación de política está a cargo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. El Departamento Nacional de Planeación estructura el planeamiento del manejo financiero en cuanto a los recursos nacionales. La Comisión de Regulación

CRA se encarga del control de la competencia y la fijación de metodologías tarifarias y la Superintendencia de Servicios Públicos, del control de las relaciones entre los prestadores y sus usuarios básicos de los usuarios residenciales y de zonas rurales de menores ingresos.

En el caso específico de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TÚQUERRES EMPESA E.S.P. según sus estatutos tiene definida su naturaleza jurídica como una entidad descentralizada del orden Municipal, dotada de personería jurídica, con patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera y sometida al régimen general de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de que trata la Ley 142 de 1994, Ley 689 de 2001, Ley 489 de 1998 y demás normas concordantes.

Como Empresa Industrial y Comercial del Estado en desarrollo de la autonomía administrativa a nivel de Acuerdos aprobados por la Junta Directiva presentados a iniciativa de la Gerencia cuenta con una estructura definida con asignación de funciones por dependencias, Planta Global de Personal, Escalas de Remuneración, así como un Manual de Funciones y Competencias Laborales aplicable a sus Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales ajustado a las normas vigentes.

En materia de contratación cuenta con un Manual de Contratación que acoge las normas del derecho privado para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, aplicando excepcionalmente normas del estatuto de contratación pública en contratos de cuantía considerable.

7.1.3.3. Entorno Tecnológico. La principal política, casi principio organizacional por cuanto es un supuesto básico, es la de sostener el sistema actual conservando la tecnología inicial del mismo. De ahí que la investigación que se realiza está encaminada a realizar correctivos en el sistema, de igual manera las mejoras en las técnicas antes que optimizar el sistema, pretenden mejorar procedimientos aislados.

Dentro de las áreas estratégicas, no se ha desarrollado ningún nivel de tecnología ni en el área comercial ni en la productiva, áreas en las cuales existe un verdadero estancamiento tecnológico. Actualmente y con la ejecución del Plan maestro de Acueducto se ha implementado un nuevo laboratorio que permitirá a la empresa la posibilidad de realizar los exámenes de calidad de agua.

La innovación tecnológica, la flexibilidad y automatización en los procesos, se convierten en una oportunidad para que la Empresa de servicios públicos domiciliarios de Túquerres EMPSA ESP, acceda a programas que optimicen los diferentes procesos operativos o administrativos. En el área administrativa, específicamente en el área de Facturación se cuenta con un software moderno, el cual permite agilidad en los procesos de facturación de servicios, presentación de cuentas a las diferentes empresas y seguridad en el manejo de la información.

En su área administrativa cuenta con equipos de computación, que responde a las necesidades modernas de organización institucional. Con respecto a la infraestructura física, en los 2 últimos años se han realizado inversiones por valor de 4000 mil millones de pesos en le Plan Maestro de Acueducto, con la ejecución del Convenio No. 2043812 suscrito entre FONADE, El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el municipio de Túquerres, para la ejecución del proyecto cuyo objeto fue "Optimización y Ampliación del Acueducto", se dió solución a los problemas que se presentaban en el sector urbano del Municipio con relación al servicio de acueducto. Durante el año 2005 y 2006 se ejecuta el proyecto para el cual se asignó por parte de la Nación los recursos económicos por valor de 3.000 mil millones de pesos, y 1000 millones de pesos por el Municipio de Túquerres, recursos que permitieron realizar la obra necesaria para captar el agua de la Quebrada la Hoja, la construcción de una nueva captación, el mejoramiento de la planta de tratamiento, de la red de distribución y el fortalecimiento institucional.

Plan Maestro de Acueducto.

Línea de conducción zona rural





Tanque de almacenamiento

Redes de Distribución Zona Urbana.



Implementos para el laboratorio

- Construcción de una bocatoma, captación de fondo que será empleada y diseñada para captar agua de fuentes superficiales y su estructura se acomoda a la forma del lecho de la quebrada, procurando que en época de caudal mínimo el agua pase sobre la rejilla y sea conducida a una caja de la cual sale la tubería hasta el desarenador.
- El proyecto contempla la construcción de una línea de conducción a presión por gravedad, que transportará el caudal de agua desde el desarenador hasta la planta de tratamiento, en esta etapa se construirán también cámaras de quiebre, viaductos, válvulas de purga y ventosas

- En una zona cercana a la bocatoma se construye un desarenador convencional, cuyo tanque tiene como objeto sedimentar las arenas , barros y limos que contiene el agua captada evitando que los materiales ocasionen la obstrucción o daño a la tubería
- Igualmente se plantea la construcción de un tanque de almacenamiento, la ampliación de los cedimentadores, el mejoramiento de los filtros y el suministro de equipos para laboratorio, garantizando de esta manera un efectivo tratamiento del agua para el consumo.
- Redes de distribución para conducir el agua desde el tanque de almacenamiento hasta las viviendas para el servicio de los usuarios.

Con relación a las instalaciones de la empresa, donde se encuentran laborando los funcionarios y se realiza la atención al público no son de propiedad de la empresa, son en arrendamiento y sus características no son las mejores generando una mala presentación para el cliente externo y gran incomodidad para el cliente externo.

7.1.3.4. Entorno Ecológico. En la actualidad la parte ambiental reviste gran importancia, siendo un aspecto fundamental a tener en cuenta por todas las empresas.

El aprovechamiento inadecuado y el uso irracional de los recursos, ha deteriorado gravemente los ecosistemas con la consecuente disminución y pérdida de la biodiversidad, cambios en la dinámica sucesional de los bosques, por la variación del nivel freático en la construcción de canales para el transporte menor y la industria extractiva de la madera; así mismo, en el caso de las zonas de páramos, los procesos de transformación y degradación se deben especialmente a actividades mineras ilegales, ganadería extensiva, cultivos de uso ilícito, explotación en exceso del recurso hídrico y la expansión incontrolada del monocultivo de la papa, que se realiza especialmente en los páramos secos, en los ecosistemas de alta montaña y subpáramo, para la obtención de semillas sanas.

La acción antrópica generada por la economía Municipal, ha traído como consecuencia la disminución de los caudales, contaminación de los cuerpos de agua por la inadecuada disposición de residuos sólidos y por vertimientos directos de aguas residuales industriales y domésticas a los cauces de los ríos;

otras actividades contaminantes son el excesivo uso de agroquímicos, la construcción de vías, remoción de tierras en las actividades de explotación minera y residuos forestales y la inadecuada disposición final de los residuos sólidos. Sin embargo la riqueza hidrográfica hace que el Municipio sea una despensa significativa de recursos hídricos por tener origen importantes ríos, sistemas lagunares y cuerpos de agua que irrigan todo el territorio, destacándose las micro cuencas de los ríos Sapuyes y Pacual del departamento de Nariño, vertientes hidrográficas de: San Vicente, Cuscungo, Chaitan, El Manzano, Tutachag, El Recreo, Pinzón, Payacas, Loma Larga, El Arrayán, La Oscura, Guanama, Pipala, San Agustín, Pueranquer, Cuentampe, Puente Alto.

La cabecera Municipal de Túquerres, está constituida por un terreno inclinado y rocoso rodeada por los volcanes tutelares del Azufraal y Olaya, la Caldera, El Quitasol, La Chorrera. No se presentan inundaciones en planicies. El principal uso que se le da al sistema de aguas superficiales es el de riego y el abastecimiento de agua para potabilización. La agricultura constituye el renglón principal en la dinámica económica de Túquerres, específicamente como fuente generadora de empleo y de ingresos. En el contexto nacional y regional, Túquerres es uno de los más importantes centros de suministro de papa. También se muestran los datos obtenidos de la muestra tomada a una vivienda para comprobar el cloro residual que les llega a los usuarios. La zona donde se ubica el municipio de Túquerres pertenece al régimen de lluvias del océano Pacífico, de régimen bimodal.

A pesar de que este entorno es favorable por la abundancia de recursos naturales en la región, actualmente la empresa no desarrolla campañas encaminadas a concientizar a la población tuquerreña sobre la importancia de proteger, recuperar y preservar los recursos naturales, con el fin de garantizar un ambiente sano que permita a todos los habitantes una mejor calidad de vida. Reserva natural El Azufraal.



La reserva está localizada en el área circundante del volcán Azufraal, sobre la cordillera occidental, entre las latitudes 1°08'5", 1°04' latitud norte y entre las longitudes 77°40' parte occidental y 77°44'5" parte oriental. Forma parte de las

cuencas Patía y Mira, en la reserva nacen el río Pacual y un sinnúmero de quebradas que conforma el río Sapuyes y el río Guabo.

7.1.4 Entorno Socio – Cultural. Esta variable hace referencia a los aspectos que afectan la forma de vivir de la gente, sus valores como la educación, la seguridad y creencias

7.1.4.1. Desempleo y Pobreza: Los principales sectores que generan empleo en el Municipio de Túquerres son el comercio, el agropecuario, de servicios y el de construcción, pero las condiciones remunerativas son muy bajas pagando un sueldo inferior al mínimo, este factor establece una desventaja ya que si los ingresos de las personas son mínimos estos no podrán adquirir mejores servicios de salud y serán cubiertos por un régimen subsidiado o vulnerable el cual ofrece los servicios básicos de salud.

El creciente nivel de desempleo, subempleo y deterioro del ingreso que se viene presentando en los últimos años en el Municipio de Túquerres y en el todo el Departamento de Nariño, esta por encima del promedio nacional, debido a una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada y la baja competitividad de la economía regional. Por su parte los sectores que mas trabajadores vinculan en Túquerres son el comercio y el agropecuario, acentuando ostensiblemente el deterioro en las condiciones de la calidad de vida de la población.

Cuadro 5. Sector Comercio y Servicios (MILES DE PESOS CORRIENTES DEL 2001)

ACTIVIDAD	Nro de Establecimientos	Nro de Ocupados	VALOR AGREGADO		PARTICIPACIÓN	
			Por ocupado	Total	Valor agregado	Del total ocupados
Comercio al por mayor	5	20	4,516	90,320	1.9	2.1
Comercio al por menor	325	523	4,371	2,286,033	46.8	54.3
Restaurantes	38	139	4,839	672,564	13.8	14.4
Bares y cantinas	22	53	4,839	256,462	5.3	5.5
Fuentes de soda y heladerías	4	9	4,839	43,551	0.9	0.9
Hoteles	5	8	4,839	38,709	0.8	0.8
Transporte y almacenamiento	16	28	3,742	104,774	2.1	2.9
Servicios personales	26	48	8,919	428,112	8.8	5.0
Servicios a empresas	1	2	8,903	17,806	0.4	0.2
Otros servicios	65	117	6,758	790,677	16.2	12.1
Agropecuarios	5	17	8,919	151,621	3.1	1.8
TOTAL	512	964	5,953	4,880,628	100	100.0

Fuente: Cámara de Comercio de Túquerres. Cálculos P.B.O.T.

Se puede observar que existe una baja productividad en todos los sectores económicos que se desarrollan en el municipio de Túquerres ocasionado una baja generación de ingresos el aumento del desempleo y la pobreza.

La economía local del municipio de Túquerres no tiene la dinámica requerida para generar constantemente fuentes de trabajo acorde a la oferta creciente de mano de obra, en especial la conformada por población joven que egresa anualmente de los colegios y no continua estudios superiores.

El sector público, que genera alrededor de 1000 fuentes de empleo, tiende a disminuir siguiendo los lineamientos de la política económica nacional. Este sector es el de mayor preferencia por la remuneración superior al salario mínimo, prestaciones sociales y relativa estabilidad. La industria genera alrededor de 140 empleos, el comercio 964 y se estima que el sector agropecuario genera alrededor de 8000 fuentes de trabajo temporal.

La población económicamente activa (PEA) del municipio asciende a 21.010 personas que representan el 88,5% de la población en edad de trabajar (PE), siendo esta de 23.736 personas y una población económicamente inactiva (PEI) de 11.180 personas equivalente al 47% de la PET.

El desempleo es alarmante y a esto se suma la cantidad de profesionales jóvenes que permanecen desempleados o deben migrar a otras ciudades, llegando de esta manera a un índice de pobreza en el Municipio de Túquerres del 50%, con este dato tan alto podemos concluir que no existen verdaderos programas sociales tanto públicos como privados que ayuden al municipio a disminuir considerablemente este índice lo cual se traduciría en mejores oportunidades para todos sus habitantes mejorando de esta manera su calidad de vida.

En síntesis, Túquerres cuenta con una población económicamente activa superior al 88%, que se encuentra en condiciones plenas para trabajar, este índice además de ser alto es creciente y la economía local no está en condiciones de generar las fuentes de trabajo en cantidad y calidad requerida por esta sociedad. Dado que el sector público se reduce en tamaño, es el sector privado el que con su dinamismo puede generar las nuevas fuentes de trabajo.

Es necesario estimular el dinamismo de la actividad económica privada, con el fin de que se constituya en una fuente generadora de empleo en el municipio, que mejore y aumente los ingresos de las personas y disminuya el desempleo, si esto ocurre los ingresos del municipio serán mayores por lo que el rubro destinado a salud aumentará y el Hospital podría gestionar con mayor eficiencia y eficacia, ofreciendo a sus usuarios una mayor cobertura y calidad en los servicios que presta actualmente.

7.1.4.2. Grupos violentos al margen de la ley. La actual problemática por la que atraviesa el país, debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y delincuencia organizada han hecho que la economía en general sufra un gran estancamiento. En cuanto al sector de salud, estos grupos en el pasado

impedían el normal acceso a regiones en donde el hospital cuenta con centros de salud en poblaciones aledañas a Túquerres, perjudicando la atención a los usuarios, teniendo que cerrar por días estos centros sin poder ofrecer los servicios a la población y ésta por miedo o represalias no se desplaza al municipio de Túquerres, perjudicando aun mas la salud de sus habitantes, igualmente se dificulta la ejecución de programas de promoción y prevención de enfermedades en zonas apartadas. Cabe resaltar que la política de seguridad del actual gobierno, ha mejorado significativamente las condiciones de seguridad lo cual se repercute en una reactivación de la economía y que el hospital pueda prestar de manera adecuada los servicios de salud sobre todo a la población del sector rural.

7.1.4.3. Calidad de Vida. De la población total del municipio de Túquerres el 23.3% carece de una vivienda adecuada, en área urbana el 5% no tiene servicios públicos adecuados y en el área rural el 70%, el índice de pobreza está en el 50%, el de miseria en el 20%. Un 33% de la población se encuentra en hacinamiento crítico, todo esto refleja la situación precaria en la que se encuentra la mitad de la población del Municipio de Túquerres, traducida en una inadecuada calidad de vida. Esta situación es amenazante para la empresa porque los pobladores no tienen acceso a los servicios de salud y este por lo tanto no podrá aumentar su cobertura ni su estructura física al disminuir los recursos que percibe.

7.1.4.4. Salud: El índice de cobertura en Salud en el Municipio de Túquerres es el 40.5% el cual se considera bajo lo que implica que la Población de los niveles 1 y 2 del Sisben están en su mayoría por fuera del Sistema de Seguridad Social en Salud. En el Municipio de Túquerres existe una IPS que es el Hospital San José; otras instituciones como Mallamas, Emssanar y Julián Carlosama prestan servicios de consulta externa, los demás servicios son suministrados únicamente por el Hospital. Las Administradoras del Régimen Subsidiado existentes en el Municipio son: Emssanar con 13.143 afiliados, Mallamas con 9.827, Condor con 1.973, Caprecom con 324 y Comfamiliar 2.486 para un total de 27.753 afiliados

Es importante aclarar que en el año 2.006 solicitaron inscribirse en el Municipio las siguientes ARS: CONFANARIÑO, AUTORIDADES INDÍGENAS DEL CAUCA EPS-I, SELVA SALUD EPS y CAFÉ SALUD EPS, esto representa una oportunidad tanto para el Hospital como para los usuarios al tener la libertad de escoger la entidad que preste un mejor servicio y sea más eficiente en el pago de sus obligaciones, pero hasta ahora solo CONFANARIÑO ha cumplido con el mínimo número de afiliados para poder funcionar en el Municipio, cuyo monto es el 5% del total de afiliados de todo el Municipio. En el

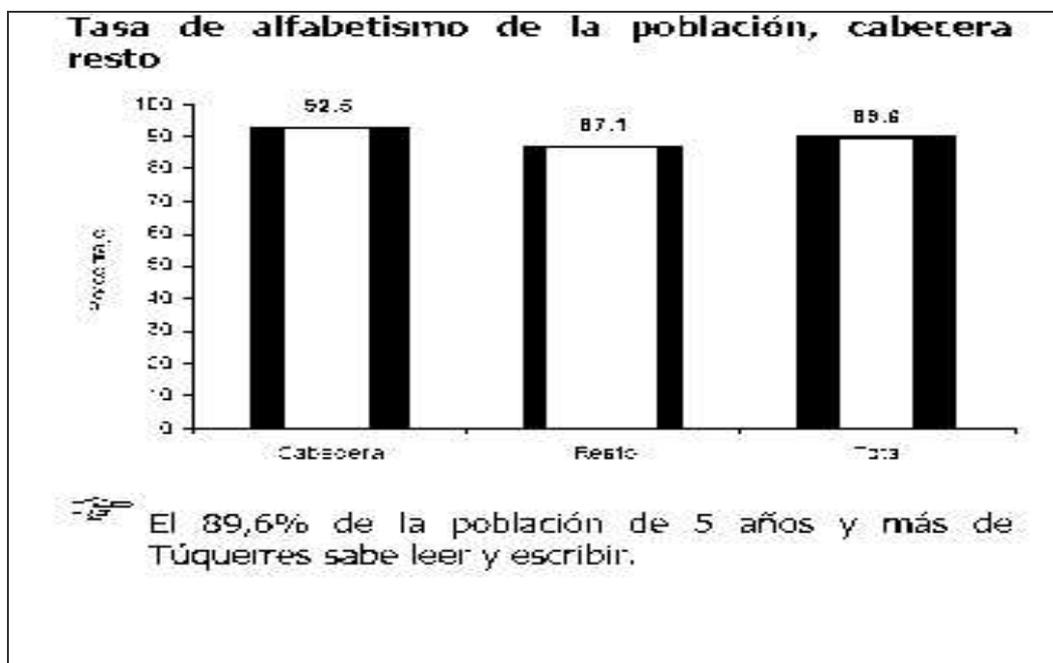
Municipio de Túquerres se encuentra una caja de Compensación Familiar que es COMFAMILIAR DE NARIÑO.

Tasa de Mortalidad y Natalidad. Con relación a la mortalidad en el Municipio de Túquerres el índice general es del 3.0 por mil, el índice de mortalidad hospitalaria del 2.2 por mil y el índice de mortalidad infantil del 1.5 por mil. Teniendo en cuenta que lo ideal es mantener estos índices en cero se considera que en Túquerres son altos. En cuanto a natalidad se maneja un índice del 11.8 por mil, el cual se considera alto debido a que las mujeres en edad fértil se están embarazando muy jóvenes, siendo las tasa ideales hasta un 2x1000.

7.1.4.5. Multipluralidad Étnica. En el Municipio de Túquerres es importante destacar a la población indígena ya que según un censo presentado por el Cabildo Indígena con fecha a 30 de agosto de 2006 existen 6000 indígenas; de ellos algunos se encuentran asentados en el casco urbano del Municipio de Túquerres.

7.1.4.6. Nivel Educativo.

Gráfico 2. Tasa de Alfabetismo Municipio de Túquerres 2005

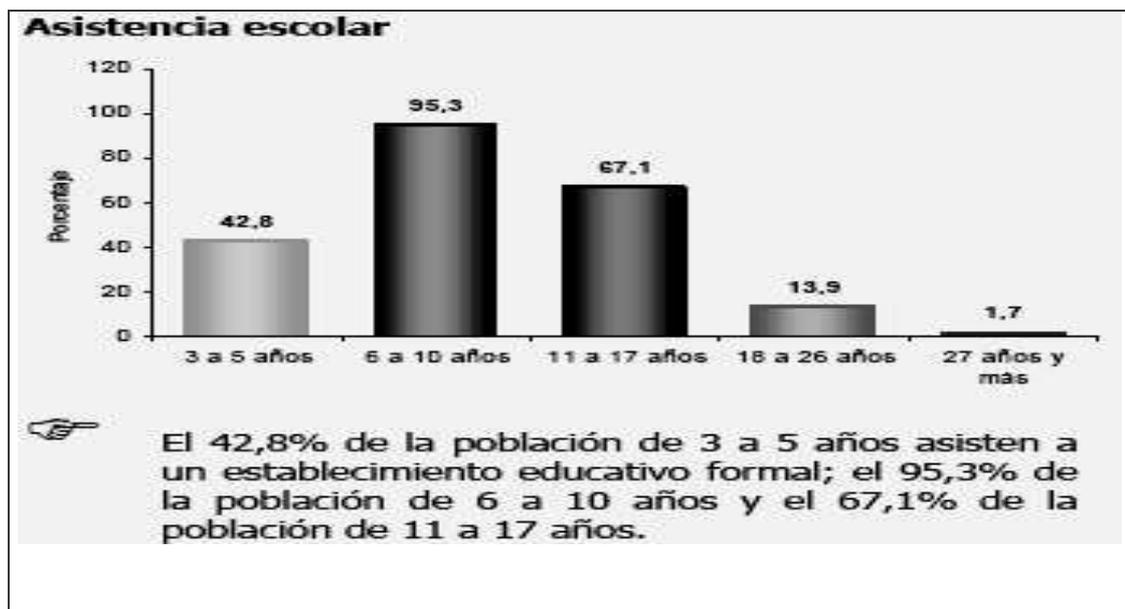


Fuente: DANE 2005

La gráfica anterior muestra que el 10.4% de la población mayor de 5 años no sabe leer, considerándose un porcentaje alto.

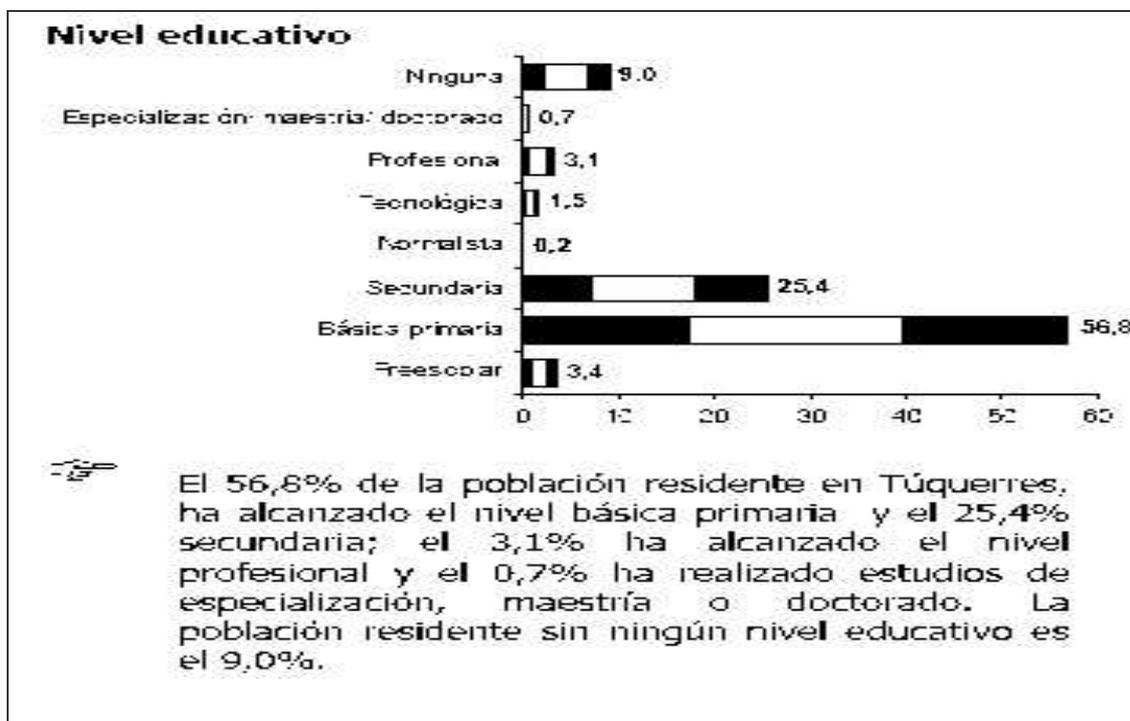
En la gráfico 3, se observa que el 32.9% de la población entre los 11 y 17 años no asiste a un establecimiento educativo, lo que indica que la mayoría de la población termina la primaria pero no continúa o termina el bachillerato, situación que obedece principalmente a la distancia del sector rural a los centros educativos, motivo por el cual se dedican desde temprana edad a las labores agrícolas para ayudar con el sustento del núcleo familiar.

Gráfico 3. Asistencia Escolar en el Municipio de Túquerres 2005



Fuente: DANE 2005

Gráfico 4. Nivel Educativo en el Municipio de Túquerres 2005



Fuente: DANE 2005

La gráfico N° 4 muestra que sólo el 3.1% de la población del Municipio de Túquerres tiene título profesional, lo que indica que existen pocas posibilidades en el municipio en materia de educación y empleo y que los bachilleres se dedican al comercio informal o a las actividades agrícolas, empleos que ofrecen baja remuneración disminuyendo la calidad de vida de los habitantes.

7.1.4.7. Creencias Religiosas. En el Municipio de Túquerres profesan en su mayoría la Religión Católica, pero también existen otras religiones como son la: Evangélica, Pentecostal, Catedral del Amor, Cruzada Estudiantil, Salem; esto no representa ni ventaja ni desventaja ya que la ley establece que toda persona sin importar su raza o su credo debe ser cubierta por el Sistema de Seguridad Social en Salud.

7.1.4.8. Población Desplazada. En el Municipio de Túquerres se cuenta actualmente con 170 personas desplazadas representadas en 46 familias las cuales proceden principalmente de los Departamentos de Putumayo, Cauca y Nariño, en los últimos tres años no se ha presentado un incremento ya que

Túquerres se convierte en lugar de paso y no de asentamiento debido al predominio del clima frío.

La cantidad de recursos destinados a la atención de esta población, según la oficina de Presupuesto de la Alcaldía Municipal para la vigencia 2006 ascendió a la suma de \$50.000.000 en el rubro Población Vulnerable, la cual abarca también a indigentes, atención al menor, madres cabeza de hogar, adultos mayores, discapacitados y desplazados, este monto se considera bajo y la gestión para conseguir recursos para éste sector es difícil.

El aumento de la población desplazada no perjudica al Hospital San José de Tuquerres ESE, ya que el mismo atiende a esta población con recursos del Sistema General de Participaciones, del convenio que suscribe con el Instituto Departamental de Salud para Atención de población vinculada, a demás que por ley el Municipio debe atender con recursos propios a esta población.

7.1.5 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Una vez analizado el entorno externo de la EMPSA; ESP, se presenta a continuación el análisis de las variables de mayor incidencia.

Cuadro 6. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTORES EXTERNOS	A/O	AM	Am	OM	Om
ENTORNO DEMOGRÁFICO					
Crecimiento y Distribución de la Población	O			X	
Tasa de Mortalidad y Natalidad	A		X		
Desplazamiento forzoso			X		
ENTORNO ECONÓMICO					
Monopolio dentro del sector servicios.				X	
Crecimiento Económico	O			X	
Empleo	A		X		
Ingresos por Venta de Servicios	O			X	
Globalización de la Economía	O			X	
Tarifas		X			
ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO					

Proceso de eficiencia exigido a las empresas	A			X	
Incidencia de la política en la empresa			X		
Ambigüedad en Algunas Normas que Dificultan la Prestación Adecuada de los Servicios	A		X		
Descentralización de los servicios públicos.				X	
ENTORNO SOCIO – CULTURAL					
Desempleo y Pobreza	A	X			
Grupos Violentos al Margen de la Ley	A	X			
Calidad de Vida	A	X			
Salud	O			X	
Cultura de no pago		X			
ENTORNO TECNOLÓGICO					
Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos	O			X	
Desarrollo de Investigaciones Científicas a nivel de laboratorio y calidad de agua.	O			X	
Establecimiento de Procesos de normatización bajo normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y 14000. SIG				X	
ENTORNO ECOLÓGICO					
Existencia de recursos hídricos potenciales para abastecer el sistema de acueducto.				X	
Legislación específica para el manejo de los desechos y la protección del medio ambiente	O			X	
Creciente y progresiva pérdida del patrimonio ambiental y del recurso hídrico.	A	X			

Fuente: Esta Investigación.

7.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir de las oportunidades y las amenazas.

Cuadro 7. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento y Distribución de la Población	0.04	3	0.12
2. Monopolio dentro del sector servicios	0.07	4	0.28
3. Crecimiento Económico	0.04	3	0.12
4. Ingresos por Venta de Servicios	0.06	4	0.24
5. Globalización de la Economía	0.04	4	0.16
6. Salud	0.04	3	0.12
7. Descentralización de los servicios públicos	0.05	4	0.20
8. Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos	0.05	3	0.15
9. Legislación Especifica para el manejo de residuos y la protección del Medio Ambiente	0.05	3	0.15
10. Procesos de eficiencia exigidos a las empresas.	0.04	4	0.16
11. Establecimiento de Procesos de normatización bajo normas de aseguramiento de la calidad.	0.05	4	0.20
12. Existencia de recursos hídricos potenciales para abastecer el sistema de acueducto.	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
1. Tasa de Mortalidad y Natalidad	0.03	2	0.06
2. Desplazamiento forzoso	0.02	2	0.04
3. Empleo	0.03	2	0.06
4. Tarifas	0.07	1	0.07

5. Cultura de no pago	0.05	1	0.05
6. Desempleo y Pobreza	0.04	1	0.04
7. Incidencia política externa en la empresa	0.03	2	0.06
8. Ambigüedad en Algunas Normas que Dificultan la Prestación Adecuada de los Servicios	0.02	2	0.04
9. Grupos Violentos al Margen de la Ley	0.03	1	0.03
10. Calidad de Vida	0.04	1	0.04
11. Creciente y progresiva pérdida del patrimonio ambiental y del recurso hídrico.	0.06	1	0.06
TOTALES	1.00		2.69

Fuente: Esta Investigación

Donde: 1 = Amenaza mayor
2 = Amenaza menor
3 = Oportunidad menor
4 = Oportunidad mayor

La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres EMPESA E.S.P, presenta en su entorno externo variables importantes que representan en su mayoría oportunidades por ejemplo el hecho de ser la única empresa prestadora del servicio de agua potable es sin duda la mayor oportunidad porque todos los clientes se ven en la necesidad de utilizar sus servicios, igualmente el hecho de contar con una gran riqueza hídrica garantiza a la empresa la seguridad de abastecerse por largo tiempo de la materia prima para prestar el servicio. Todas las oportunidades deben ser aprovechadas en el

momento de tomar decisiones. Por otra parte las amenazas que representan mayor riesgo para la empresa son el sistema tarifario y la cultura de no pago de los clientes porque la sostenibilidad financiera de la empresa está determinada por los ingresos de la facturación, el desempleo se convierte en una amenaza importante y la escasa cultura ambiental para la conservación de los recursos naturales es también una gran amenaza porque disminuirá con el tiempo la cantidad del preciado líquido.

8. ENTORNO COMPETITIVO

8.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

Situación actual de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en Colombia.

En el país se han venido adelantando grandes transformaciones en las últimas décadas con las correspondientes exigencias y desarrollos, por las cuales el sector de agua potable y saneamiento básico, ha tenido que adaptarse permanentemente con el objetivo de alcanzar una mayor efectividad y desempeño.

Los principios constitucionales, en los que entre otros se determina la finalidad social de los servicios públicos, la responsabilidad de la prestación a cargo de los municipios, el concepto de subsidios beneficiando a las personas de menores ingresos y el control social de los usuarios en las empresas de servicios, fueron desarrollados en la ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios, en la que se definió entre otras, el marco de competencias y responsabilidades de los niveles nacional, regional, local y la sociedad civil; además se estableció el marco de intervención del estado para la regulación, inspección, vigilancia y control de la prestación de los servicios así como los principios para implantar una política de desarrollo sostenible, soportados en instrumentos de planeación, modernización de la gestión de las empresas y financiación integral del sector.

Aspectos Demográficos y Político-Administrativos del País

Colombia está distribuida en 32 departamentos, con 1.091 municipios divididos entre cabecera municipal y zona rural; con propósitos de planificación, se crearon cinco (5) Consejos Regionales de Planificación – Corpes para: Amazonía, Orinoquía, Costa Atlántica, Occidente y Centro Oriente.

Para el censo realizado en el país por el DANE en 1993, la población en ese entonces fue de 37.664.711 habitantes, de los cuales 25.849.387 se encontraban en las cabeceras urbanas y 11.815.324 en las áreas rurales con una distribución porcentual del 68.6% y 31.4% respectivamente, observándose una mayor y creciente concentración de la población en las cabeceras municipales del país. Se destaca el considerable aumento registrado en la

población urbana durante los últimos tiempos, ya que para 1951 era del 38.9%, pasando en 1964 al 53.4%; en 1973 se registró el 60% y un 65% para el año 1985, tendencia soportada principalmente por los fenómenos de expulsión presentados en las zonas rurales del país; de otra parte, esta entidad, realizó la proyección de población para 1998 dando como resultado un total de 40.768.721 habitantes con una distribución del 70.4% urbana y 29.6% rural.

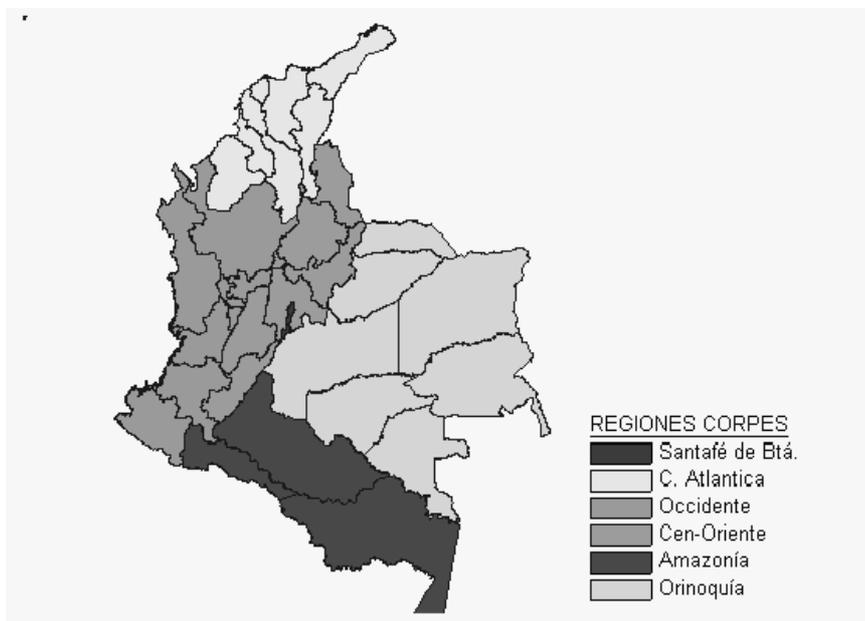
Tabla-1 Distribución de la Población Urbana y Rural

Año Censo	Población Total	Población Cabecera	Población Resto	% Urbano	% Rural
1973	22,886,290	13,656,249	9,230,041	60.0%	40.0%
1985	30,062,207	19,627,615	10,434,592	65.0%	35.0%
1993	37,664,711	25,849,387	11,815,324	68.6%	31.4%
1998*	40,768,721	28,719,052	12,049,669	70.4%	29.6%
1999*	41,534,639	29,382,265	12,152,374	70.7%	29.3%
2002*	43,771,178	31,345,401	12,425,777	71.6%	28.4%

La población de estos años son proyecciones D.A.N.E. tomando como base el censo Nacional del año 1993.

El gobierno está conformado por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; el poder legislativo lo ejerce el presidente en el nivel nacional, los gobernadores en el departamental y los alcaldes en los municipios, todos elegidos por votación popular.

Gráfico 5: Distribución Político-Administrativa del País por CORPES



Fuente: P:B.O.T.

Aspectos Técnicos

Coberturas del Servicio de Acueducto en las Áreas Urbanas del País

El censo de 1993, reportó un total de 4.467.000 viviendas en el área urbana y 1.739.000 en la rural, de las cuales 4.227.000 y 719.000 respectivamente, cuentan con conexión domiciliaria privada de acueducto, alcanzando una cobertura nominal del 94.6% y 41.3% para cada zona.

De otra parte, la cobertura promedio nacional nominal del servicio de acueducto en las cabeceras municipales alcanza el 89.2% para el año 1998, beneficiando una población aproximada de 25.619.498 habitantes; se destaca que los municipios con una mayor cobertura son los menores de 2.500 habitantes, alcanzando en promedio el 93.6% y el grupo de menor cobertura corresponde a las capitales de departamento con población menor a 100.000 habitantes. Con base en los resultados globales, se calcula que la población sin servicio de acueducto con conexión domiciliaria para 1998, es de aproximadamente 3.099.554 colombianos.

Coberturas del Servicio de Acueducto en las Zonas Rurales del País

Como resultado de la proyección del censo DANE para 1998, en las zonas rurales del país existen 12.049.669 habitantes; la población con conexiones domiciliarias de acueducto alcanza los 5.024.712, para una cobertura aproximada del 41.7%, de los cuales solo el 10% dispone de agua de buena calidad. En lo referente al servicio de alcantarillado, solamente 2.000.245 de pobladores, que corresponden al 16.6%, disponen las aguas servidas en condiciones sanitarias aceptables. Adicionalmente el servicio de suministro de agua se presta en promedio seis o menos horas al día.

Estos indicadores de cobertura deben analizarse con precaución, ya que normalmente se registran conexiones a redes convencionales sin incluir soluciones individuales de abastecimiento y disposición de aguas residuales que son comunes en estas zonas.

Las coberturas han estado incrementándose como consecuencia del fortalecimiento institucional, técnico y regulatorio que ha tenido el sector en las últimas décadas, a partir de la Constitución de 1991 y la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios. En el año 2003 la cobertura en el sector urbano ascendió al 97.4 % y el servicio de acueducto, en el área rural a 53.10%, para un consolidado Nacional en el mismo año de 86.10% y en el año 2004 de 89.7%. Es importante señalar que en el área rural las coberturas en los asentamientos donde existen menos de 20 viviendas son 20 puntos porcentuales menores en comparación con las coberturas en los asentamientos donde se concentra un mayor número de viviendas, de acuerdo con el Banco Mundial (2004), los incrementos en coberturas que se han generado en la última década no deben considerarse modestos, en la medida en la que durante los últimos 15 años el país ha enfrentado un proceso de urbanización constante, la Guajira y Córdoba presentan trazos significativos en la prestación de ambos servicios. Entre tanto, otro grupo de departamentos como es el caso de Magdalena, Bolívar y Boyacá, evidencian una gran brecha entre las coberturas de acueducto y alcantarillado. Lo que ha obligado a los prestadores a hacer un esfuerzo adicional con el fin de atender la mayor población debido al fenómeno de urbanización. De otra parte, al considerar las coberturas por departamento, se evidencia un panorama bastante desigual por regiones.

Departamentos como Valle, Atlántico, Huila, Antioquia, Caldas, Risaralda y Quindío presentan las mayores coberturas de acueducto. Entre tanto departamentos de la Costa Atlántica y Pacífica, entre los que se encuentran Chocó, la Guajira y Córdoba presentan atrasos significativos en la prestación de ambos servicios. Entre tanto, otro grupo de departamentos como es el caso de

Magdalena, Bolívar y Boyacá, evidencian una gran brecha entre las coberturas de acueducto y alcantarillado.

Calidad del Agua en Cabeceras Municipales

A pesar de los grandes esfuerzos y avances logrados en relación con el aumento de cobertura del servicio de acueducto, los avances en términos de calidad del agua han sido más lentos.

De una muestra evaluada por el Ministerio de Desarrollo para 971 cabeceras locales, se encontró que el 35% aproximadamente alcanzan coberturas superiores al promedio nacional con dificultades para producir agua apta para consumo humano; de la muestra solo el 21% disponen de planta de tratamiento pero no están funcionando adecuadamente. Dado que la gran mayoría de estas localidades tienen poblaciones menores a 30.000 habitantes, el modelo de selección de tecnología formulado por el Ministerio podría ser aplicado con resultados e impacto a corto plazo.

Por otro lado, durante el año 1997 el Ministerio de Salud, a través de la Dirección de Promoción y Prevención de la Subdirección de Ambiente y Salud, realizó el Segundo Inventario Nacional sobre Calidad del Agua Potable para Consumo Humano y Uso Doméstico, en una muestra de 643 cabeceras municipales con una población de cerca de 21 millones de habitantes, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, con el apoyo de las seccionales de salud departamentales.

El resultado final de este estudio se centró en evaluar el índice de riesgo, interpretado este como el grado de incidencia de un conjunto de parámetros como: calidad del agua, manejo de basuras, disposición de excretas, fuente de abastecimiento de agua, recursos hídricos y condiciones generales de la localidad; estas variables se ponderaron para indicar el riesgo de contraer una enfermedad originada por la ausencia o deficiencia de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento. Es decir, que a un mayor índice identificado, corresponde una mayor probabilidad de que una persona se enferme mientras persistan dichas condiciones. Dentro de las conclusiones del estudio y de acuerdo con la ponderación de los parámetros que determinaron este índice, se destaca que el 60% de la población colombiana en las cabeceras municipales se encuentra en un nivel de riesgo entre medio - alto y alto.

Se resalta que, aunque existen cabeceras municipales sin infraestructura de tratamiento disponible, estos realizan el proceso de desinfección al agua para consumo humano. De la muestra analizada por el Ministerio de Salud, se puede concluir que todas las cabeceras municipales con mas de 70.000 habitantes realizan desinfección; por el contrario, para las localidades con menos de 2.500 habitantes el promedio alcanza el 79.6%.

Como complemento a la información correspondiente al Ministerio de Salud, el Ministerio de Desarrollo Económico en su inventario sanitario para el sector urbano sistematizado en 1998, estableció que se realizan procesos de desinfección en 772 cabeceras municipales que corresponden a 22.6 millones de habitantes beneficiados.

Continuidad del Suministro de Agua en Áreas Urbanas

De la muestra del Segundo Inventario Nacional sobre Calidad del Agua Potable para Consumo Humano y Uso Doméstico, realizado por el Ministerio de Salud, 595 cabeceras municipales reportaron información de continuidad en el suministro de agua; esta información referenciada con los diferentes rangos municipales, permite agregar para cada rango, el promedio de horas de continuidad en la prestación del servicio de acueducto.

Con el transcurso de los años, en el sector de acueducto, las coberturas han estado incrementándose como consecuencia del fortalecimiento institucional, técnico y regulatorio que ha tenido el sector en las últimas décadas, a partir de la Constitución de 1991 y la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios. Se destaca principalmente los mayores incrementos en el servicio de acueducto, en particular en el área rural. De acuerdo con el Banco Mundial (2004), los incrementos en coberturas que se han generado en la última década no deben considerarse modestos, en la medida en la que durante los últimos 15 años el país ha enfrentado un proceso de urbanización constante, que ha obligado a los prestadores a hacer un esfuerzo adicional con el fin de atender la mayor población debido al fenómeno de urbanización.

Como se puede observar, las localidades con mayores problemas de continuidad, son las capitales de departamentos con población inferior a 100.000 habitantes, al igual que los municipios con rangos entre 2.501 a 12.000 habitantes, las cuales alcanzan una continuidad del servicio de 13 y 16.6 horas en promedio diario. En el ámbito nacional la cifra promedio ponderada alcanza

las 21.3 horas al día, este alto valor se debe principalmente a la continuidad en las áreas metropolitanas y ciudades mayores de 70.000 habitantes que corresponden al 63% de la población urbana con servicio de acueducto.

A pesar de los problemas que aún subsisten en el indicador de continuidad la situación ha mejorado durante la última década. En términos generales, las ciudades capitales presentan los niveles más altos de continuidad del servicio. Según la SSPD (2001), la continuidad del servicio de acueducto en las cuatro ciudades más grandes (Bogotá Medellín Cali y Barranquilla) ya era del 99.9% durante 1999 y del 100% para el año 2000, evidenciando una alta calidad del servicio al mostrar 24 horas/día de servicio. Es importante considerar las cifras que sobre continuidad, para el año 2005, posee la SSPD (2006a). Las empresas pertenecientes a un grupo de grandes prestadores exhiben una continuidad del 100%, mientras que en dos grupos medianos se muestran también altos valores, en ambos casos superiores al 95%. Las empresas de los dos grupos más pequeños presentan una continuidad del 89% y del 76% respectivamente. En el indicador de calidad del agua, a pesar de los avances que se han presentado en los últimos años, es donde aún persisten deficiencias serias. De acuerdo con la SSPD (2006b), en el año 2005 cerca de 62 prestadores evaluados de un total de 206 que conformaron la muestra y que suministran agua a 312 municipios, entregaron agua apta para el consumo humano, teniendo en cuenta los valores admisibles contenidos en el Decreto 475 de 1998. Sin embargo, el porcentaje de municipios que provee agua apta para el consumo humano se incrementó significativamente con respecto al año 2003, dado que para este año, únicamente se ofrecía agua apta para consumo en 42 municipios de la muestra, mientras que para el año 2005 este número aumentó a 111. En cuanto a la estructura empresarial esta continúa siendo altamente atomizada y en muchos casos (especialmente en prestadores pequeños) carente de prácticas gerenciales que conlleven al desarrollo empresarial.

Consumo de Agua

Durante la última década, el consumo promedio de agua ha estado disminuyendo en el país, tendencia que se ha mantenido en todas las ciudades, climas y estratos. La reducción del consumo de agua es explicada básicamente por el aumento de las tarifas del servicio de acueducto, en particular, el agudo incremento que se dio a partir de la segunda mitad de los noventa, y el desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas, como es el caso de la utilización de aparatos de bajo consumo.

De acuerdo con un estudio más reciente desarrollado por la CRA (2005) la tendencia del consumo promedio para todas las ciudades en el territorio nacional ha continuado hacia la baja. La tendencia para el promedio de las ciudades de clima frío es hacia los 15 m³/suscriptor/mes, en tanto que para las ciudades de clima cálido es hacia los 18 m³/suscriptor/mes. Por último, para las ciudades de clima templado, el consumo promedio es hacia 16 m³/suscriptor/mes.

Como es de esperarse, la caída en los consumos promedios ha implicado el aplazamiento de algunas inversiones asociadas con la expansión de los sistemas de acueducto, dado que en varios casos, los sistemas han contado con una capacidad excedente apreciable (Banco Mundial, 2004). Sin embargo, la menor demanda de agua potable per cápita no reduce la necesidad de inversiones en los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, así como los gastos de operación y mantenimiento asociados a los mismos.

El promedio nacional para este indicador muestra que para el año 1991, el 71% del área urbana de la población con acueducto contaba con agua de buena calidad, mientras que tan solo el 27% de la población rural conectada a un sistema de acueducto recibía agua confiable.

Con la expedición del Decreto 475 de 1998, el Gobierno nacional intentó mejorar los vacíos existentes en esta materia. Este Decreto estableció que las Autoridades Sanitarias de Salud son las responsables de efectuar la vigilancia de la calidad del agua suministrada por parte de los prestadores de acueducto y que debían informar al entonces Ministerio de Salud (hoy Ministerio de Protección Social) y a la SSPD para que estas entidades adoptaran las medidas necesarias cuando se incumpliera con la normatividad expedida en dicho decreto.

Los departamentos que presentan mayores dificultades en la provisión de agua no apta para consumo humano durante el año 2005 son Nariño, Antioquia, Córdoba y Valle. El caso más preocupante es el de Nariño, departamento en el que ninguno de los municipios analizados suministró agua potable (SSPD, 2006b).

Regulación del Sector de Agua Potable y Saneamiento

La acción regulatoria implica a nivel teórico la deseable intervención del Estado con el fin de controlar o establecer precios donde condiciones singulares generan

alguna distorsión al normal y eficiente comportamiento de los mercados. En el caso de los servicios públicos se suele asociar esta intervención con la existencia de monopolios naturales, propia de aquellos sectores donde la competencia rara vez es posible y por lo tanto se podrían presentar precios excesivos a menores niveles de calidad.

En Colombia la situación antes de que existiera el actual esquema institucional con una comisión de regulación para los sectores de acueducto, alcantarillado y aseo, era contradictoria al planteamiento básico de los resultados del monopolio en una perspectiva neoclásica. En efecto, la evidencia indica que el escenario era el del ya muy mencionado “equilibrio de bajo nivel”, según el cual las tarifas no eran suficientes para lograr la sostenibilidad financiera de las empresas, razón por la cual el servicio no se prestaba en las mejores condiciones.

La regulación en la etapa subsiguiente a la Ley 142 de 1994 empezó con los obstáculos normales de las aproximaciones iniciales del regulador al sector regulado. Por esta razón, se establecieron metodologías que correspondían a esa primera aproximación. Posteriormente con las nuevas metodologías expedidas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico –CRA- se ha buscado profundizar las señales regulatorias encaminadas a los criterios tarifarios establecidos en la Ley 142 de 1994, entre ellos la eficiencia económica y la suficiencia financiera. Con la introducción de la primera etapa regulatoria en estos sectores, los prestadores, en especial los de acueducto y alcantarillado por cuestiones metodológicas, se vieron obligados a estudiar y estructurar los costos de su servicio, estableciendo cual era el costo real (económico) de la prestación de éste (meta) y, como era de esperarse, este costo resultó ser superior a lo que los prestadores estaban cobrando en su momento, en la generalidad de los casos reportados. Como los efectos sobre los usuarios de llegar inmediatamente al costo meta eran severos se decidió establecer una transición para evitar traumatismos de tipo social, esto significa que las empresas sólo llegarían a recuperar su costo meta en el estrato cuatro cerca del año 2001.

La Constitución Política de 1991 estableció nuevos criterios en relación con la naturaleza de los servicios públicos domiciliarios, el papel de los usuarios y prestadores, las competencias de los sectores público y privado, así como el rol que deberían cumplir los subsidios. Como resultado, la responsabilidad de la prestación de los servicios públicos pasó a ser de carácter municipal, mientras que a las autoridades departamentales le fueron suprimidas las funciones ejecutivas y se les asignaron funciones de apoyo y coordinación. Por otro lado, el Estado fue responsable de mantener las tareas de regulación, control y vigilancia de los servicios (MDE, 2002).

De otra parte, la Ley 142 de 1994 siguiendo los lineamientos establecidos en la Constitución de 1991 (Título XII) precisó la relación entre el sector privado y el Estado en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, destacando que la iniciativa privada y la actividad económica son libres dentro de los límites del bien común. Asimismo, la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios señaló que el fin del Estado es el de asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos, bien sea que éstos sean prestados de modo directo o indirecto por el Estado o por particulares. Adicionalmente, la Ley 142 fijó que el Estado debería mantener las funciones de regulación, control y vigilancia de los servicios públicos domiciliarios, buscando el cumplimiento de los objetivos (CRA, 2001).

Costos y tarifas

El esquema regulatorio que ha venido impulsando la Comisión, busca adecuar las tarifas a las condiciones del sector y de la demanda y convertirlas en el mecanismo para hacer sostenible la operación total de los sistemas y la expansión de los servicios.

Respecto a las tarifas, éstas comprenden un cargo fijo que deberá pagar el usuario utilice o no el servicio y depende del costo medio administrativo (CMA). Incluyen además, cargos por unidad de consumo básico, complementario y suntuario que están en función del costo medio a largo plazo (CMLP). De acuerdo con lo anterior, la empresa debe financiar sus gastos administrativos con el cargo fijo y los costos de operación e inversión con los cargos por consumo.

No obstante, la regulación establece que el cargo fijo y los cargos por unidad de consumo en los estratos bajos, deben ser afectados por un valor de subsidio como un descuento que se le hace al suscriptor sobre el valor del servicio y un factor de sobreprecio en los estratos altos, industrial y comercial como un excedente que paga un suscriptor y que debe permitir cubrir los subsidios a los otros estratos.

La resolución No. 14 de 1995 de la CRA, establece el factor de sobreprecio en 20% y la ley 142 define como límites de subsidio el 50% para el estrato uno (bajo - bajo), el 40% para el dos (bajo) y el 15% para el tres (medio - bajo), cuando el municipio presente coberturas mayores al 95%.

En relación con el incremento de tarifas, debido a que los municipios pequeños y medianos se demoraron en implementar la nueva metodología, y por tanto, hubo un retraso en el período de ajuste de las tarifas, los consumos de estas ciudades tienden a reducirse en una baja proporción. Entre tanto, las mayores reducciones en las ciudades principales se asocian con la rápida adopción de la nueva metodología tarifaria por parte de éstas.

Características de las Empresas Prestadoras de servicios públicos en Colombia.

Como ha sido señalado en varios estudios (CRA, 2001; Banco Mundial, 2004; y DNP, 2005), una de las principales características del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia, es su alto nivel de atomización, como consecuencia de los procesos de descentralización realizados a finales de los ochenta y de los cambios implementados en la década de los noventa por medio de la Constitución Política y la Ley 142 de 1994, que hicieron responsables a las autoridades municipales de la prestación de estos servicios, pasando de un sistema centralizado a un esquema municipal numeroso y bastante heterogéneo (MDE, 2002).

Actualmente, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado continúa presentando grandes diferencias entre el área urbana y el área rural de los municipios, así como en el tamaño de los municipios de acuerdo con el número de habitantes. En el área urbana y para la mayoría de municipios con más de 100,000 habitantes, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado es llevada a cabo por empresas privadas, mixtas u oficiales. Entre tanto, tan solo el 20% de los municipios entre 25,000 y 100,000 habitantes han seguido con esta tendencia (DNP, 2005). 5). De otra parte, en la mayor parte de municipios pequeños la prestación de los servicios es realizada por medio de la administración municipal a través de una dependencia interna, como es el caso de la oficina de servicios públicos (Banco Mundial, 2004).

De otra parte, en la mayor parte de municipios pequeños la prestación de los servicios es realizada por administración municipal a través de una dependencia interna, como es el caso de la oficina de servicios públicos (Banco Mundial, 2004).

En el área rural la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado es generalmente atendida por medio de las comunidades organizadas, como es el caso de juntas de acción comunal y asociaciones de usuarios. Estas organizaciones poseen bajos niveles de capacidad técnica, los cuales son usualmente complementados por las administraciones municipales.

En algunos departamentos, como por ejemplo, Caldas y Valle, continúan funcionando empresas regionales. La mayoría de estas empresas son públicas y reciben apoyo departamental para su funcionamiento. Entre estas empresas se encuentran Acuavalle, que atiende 33 Municipios, Empocaldas, responsable de la prestación de los servicios en 21 municipios, y Empresas Públicas de Medellín, empresa que atiende a 9 municipios (CONPES 3383, 2005).

Actualmente, la información disponible que posee la SSPD en relación con el número y tipo de prestadores de los servicios de acueducto y alcantarillado, permite indagar acerca del proceso de transformación jurídica de estas entidades. Vale anotar que para desarrollar este análisis no fue posible emplear el total de prestadores registrados ante la SPD, porque si bien existen 2,368 entidades registradas que prestan los servicios de acueducto y/o alcantarillado para el año 2006, solamente 534 entidades cuentan con información actualizada. A su vez, sólo existe información de la naturaleza y del tipo de prestador para 174 entidades prestadoras.

Las sociedades y las empresas industriales y comerciales del Estado (I.C.E.) representan más del 70% de este grupo de prestadores. Sin embargo, existe todavía un número importante de prestadores (47 de 174 empresas) que se encuentran fuera de estas categorías, como son las organizaciones autorizadas y los municipios que prestan directamente los servicios a las sociedades.

Una situación muy común en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, y que ha agravado el grado de atomización que presenta el sector, es la existencia de varios operadores en el mismo municipio. En muchos casos existe una empresa organizada que atiende la mayor parte del área urbana del municipio y simultáneamente existen comunidades independientes que se han organizado para prestar el servicio donde el municipio no lo hace directamente. En este sentido, el alto número de entidades prestadoras de los servicios de acueducto y alcantarillado, así como su gran dispersión, han impedido que se generen las condiciones suficientes para el aprovechamiento de las economías de escala y los menores costos de producción asociados a la prestación de estos servicios (DNP, 2005). Por tanto, existen todavía muy bajos niveles de eficiencia y eficacia, en particular, en municipios con menos de 100,000 habitantes.

Adicionalmente, aquellos prestadores que atienden mercados de menor tamaño no solo presentan mayores costos sino que también enfrentan mayores

dificultades de acceder al mercado financiero, lo que limita su capacidad de rehabilitación y expansión de los sistemas de acueducto y alcantarillado (DNP y MAVDT, 2004), con consecuencias nocivas en términos de incrementos de coberturas y calidad del agua.

Finalmente, el alto grado de atomización en el sector también ha implicado mayores esfuerzos desde el punto de vista institucional, dado que las tareas de regulación, supervisión y control en la prestación de los servicios, así como las actividades de cofinanciación de proyectos son más complejas y dispendiosas.

Agua No Contabilizada

El indicador de agua no contabilizada (IANC), también conocido como Pérdidas de Agua o Agua No Facturada, mide las pérdidas del recurso hídrico entre la planta de tratamiento de agua potable y los usuarios finales tomando como referencia el total de agua tratada. La importancia de analizar este indicador se sustenta debido a que las cifras de agua no contabilizada revelan una baja eficiencia por parte de los prestadores, en la medida en la que involucran márgenes de error asociados a bajas coberturas de micro y macro medición; a su vez, estas bajas coberturas repercuten en mayores costos de operación y sobredimensión de los componentes de captación y tratamiento; como lo señalan Domínguez y Uribe (2005 a), al momento de expedirse la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios no se contaba con suficiente información para determinar el promedio nacional del nivel de pérdidas de agua. Sin embargo, en la exposición de motivos de la mencionada Ley se recomendó que el nivel admisible para este indicador fuera del 25%.

IANC 1998

Ciudades Grandes	36.10%
Capitales Departamentales	42.12%
Cabeceras Municipales	44.77%
Promedio	41.00%

Fuente: SSPD (2000).

CUATRO GRANDES CIUDADES

Empresa	Municipio	1999 - 2000
E.P.M	Medellín	30.5% 31.9%
Empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá	Bogotá	32.4% 34.1%
Empresas Públicas de Cali- EMCALI	Cali	32.1% 34.3%

Sociedad de acueducto, alcantarillado y aseo de
Barranquilla Barranquilla 43.0%
Fuente: SSPD (2001) Supercifras en m3. Revista No 5.

Cifras del IANC para el año 2005 demuestran que si bien las empresas han mejorado el desempeño del indicador (39 %), particularmente las empresas grandes (Grupos 1 y 2, según la clasificación de la SSPD 2006a), todavía este indicador se encuentra en niveles superiores al establecido por la CRA (30%).

Las empresas del Grupo 3, 4, y 5 se encuentran por encima del 40%.

Micromedición

Altos niveles de micromedición en los municipios favorecen la exactitud del cálculo del IANC, razón por la cual, niveles altos de cobertura de micromedición son deseables.

En relación con el indicador de micromedición, las cifras disponibles demuestran que durante el período posterior a la expedición de la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios se han alcanzado avances importantes, los cuales son más relevantes en los municipios de mayor tamaño. Entre tanto, los municipios más pequeños continúan presentando bajas coberturas de este indicador, las cuales se han mantenido casi constantes para el período 1990-2001.

De acuerdo con las cifras de la SSPD (2006a) para el período 2003-2005, las empresas grandes continúan presentando las mayores coberturas de micromedición, superando el 95%. Entre tanto, las empresas más pequeñas se encuentran rezagadas frente a los resultados obtenidos por las empresas de mayor tamaño, y este rezago se ha venido incrementando en el tiempo debido a que las coberturas para estas empresas también se han reducido durante los últimos dos años. Sin embargo, esta tendencia se debe a que la mayor parte de usuarios de las empresas más pequeñas corresponden a usuarios de estratos 1 y 2, por lo que, debido a razones económicas, las empresas de acueducto tienden a instalar medidores zonales mediante la sectorización física de las redes de distribución efectiva, en lugar de instalar micromedidores individuales.

Presentación del territorio (Nariño) y su relación con el sector de los servicios de agua potable y saneamiento.

El Departamento de Nariño se encuentra ubicado en el suroccidente Colombiano, creado como Departamento por la Ley 1a del 06 de Agosto de 1904. Tiene una superficie de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% de la extensión territorial. Limita al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la República del Ecuador, y al oeste con el Océano Pacífico.

Conforme a su división territorial cuenta con 64 Municipios, 230 corregimientos y 416 inspecciones de policía. San Juan de Pasto, es su ciudad capital.

La población general es de aproximadamente 1.747.712 habitantes. La mayor concentración de personas se encuentra en los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Samaniego y Tumaco. El 45.94% de la población es menor de 20 años de edad; 35.35% tiene entre 20 y 44 años y 18.71% mas de 45 años. Nariño tiene una población de 51.01% hombres y 48.99% mujeres. El 57.7% es rural y el 42.29% urbana. La población afrocolombiana es 15.8%, 4.8% es indígena. El 18.26% de la población está localizada en la zona pacífica y el 81.74% en la zona andina. La esperanza de vida al nacer es de 69 años. La población con NBI es 57.47%.

La tasa de crecimiento departamental es de 2.5%, superior a la nacional (1.8%).

El Departamento de Nariño es multicultural con presencia de indígenas y negritudes. En la actualidad habitan cinco etnias indígenas ubicadas en 19 municipios. De éstas, el pueblo más representativo por el número de habitantes y resguardos conformados es el de los Pastos, ubicado al suroccidente del departamento. La población afrocolombiana está integrada por treinta y seis asociaciones de comunidades negras, que forman parte del palenque regional Nariño, dividido en las zonas norte, centro y sur, abarcando diez municipios de la costa pacífica.

El departamento presenta una economía tradicional, basada en el sector primario; minifundista con poco desarrollo agropecuario. El 52% de su extensión es selvático. El 10% es utilizado en cultivos ilícitos.

Existen aproximadamente 600 industrias y 20.000 establecimientos comerciales. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustrial está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad son: Pasto, La Unión, Túquerres, Tumaco e Ipiales. Sin embargo, la tasa de desempleo de Nariño es del 18%, muy superior a la nacional.

Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana.

Pasto, Colombia. Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el valle del Anca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centrooriental, este último más extenso que el anterior. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle Atriz y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbíos, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas El Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el cabo Manglares.

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y las papas (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

Nariño posee lugares de gran belleza: Ipiales es llamada la 'ciudad de las nubes verdes' cerca de ella se levanta el imponente y majestuoso santuario de Nuestra Señora de Las Lajas. El puente de Rumichaca es un sitio natural fronterizo levantado sobre el río Guátara; Tumaco posee bellas playas y fue uno de los principales puertos en el océano Pacífico.

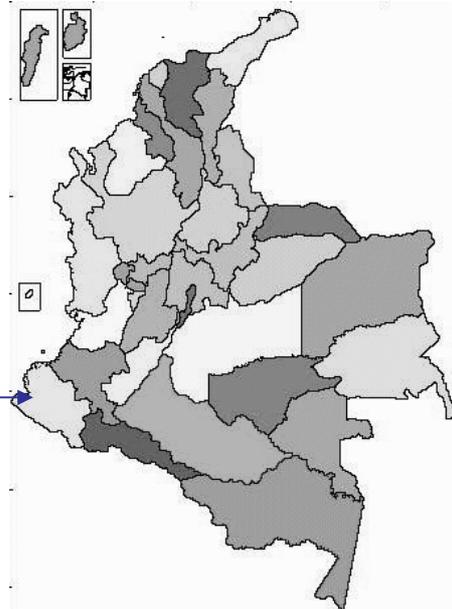
Los pobladores precolombinos fueron los quillacingas, pastos e iscuandés, quienes tenían una gran habilidad para los trabajos manuales. Se sabe que estos pueblos fueron invadidos por los incas de Perú y establecieron fuertes en la región que se conocía como el municipio de La Cruz.

Fue Pascual de Andagoya quien en 1522, recorrió la costa pacífica; su información le sirvió a Francisco Pizarro para su expedición, que culminó con la conquista de Perú. En 1535, Pizarro comenzó una expedición hacia el territorio de los quillacingas, que años después se constituiría en la capital departamental. En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

Gráfico 6: Nariño en Colombia.

- Superficie: 33.268 K2 = 2.9% del País
- Población: 1.747.712 hab. = 4.3% Pob. Nacional
- Divi. Política: 64 municipios,
- 230 corregimientos



Fuente: P.B.O.T.

El sector agua potable en el departamento de Nariño, al igual que en el resto del país se caracteriza por ser eficiente en las grandes ciudades (Pasto, Tumaco, Ipiales, Túquerres), donde la cobertura, continuidad y la calidad del servicio cumplen con la mayoría de las normas establecidas por los entes de control, igualmente la prestación del servicio la realizan empresas Municipales organizadas. El servicio se presta ineficiencia en las cabeceras de los pequeños Municipios y en el sector rural donde los acueductos todavía se encuentran en manos de la comunidad o son responsabilidad de las Juntas de Acción Comunal y en la mayoría de ellos no se ha establecido ningún tipo de tarifas.

El departamento de Nariño, tiene 67 Municipios, existen 1312 acueductos de los cuales 87 se encuentran en el área urbana y 1225 en el área rural. De estos acueductos en la parte urbana 70 (80.46%) tienen sistema de tratamiento y en la parte rural solamente 317 (25.9%), para un total departamental de acueductos con tratamiento tanto en la zona urbana como en la zona rural de 387 (29.5%).

Los acueductos sin tratamiento en el área urbana son 17 y en la zona rural 908 para un total de 925. Con relación a las viviendas el número en la parte urbana es de 181426 y en la rural 139606 para un total de 321032. De estas las viviendas que tienen servicio de acueducto en la zona urbana son 141631 (78%) y en la rural 98282 (70.4%) para un total de viviendas con acueducto en el departamento de 239913 (74.7%). Las viviendas que tienen servicio de acueducto con tratamiento en la parte urbana son 139020 (77%) y en la rural

40796 (29%), es decir que en total son 179816 (56%) las viviendas que tienen servicio de acueducto con agua tratada en el departamento de Nariño (IDSN 2006).

Las estadísticas se comportan de manera similar como las presentadas en el panorama nacional, es muy grande el porcentaje de población que no recibe uno de los servicios básicos al cual tiene derecho de un acueducto y más grande todavía la población que en pleno siglo XXI se encuentra tomando agua de mala calidad sin ningún tipo de tratamiento. Con relación a la organización de los acueducto la prestación del servicio de Acueducto en las cabeceras municipales de 44 de ellos (68.75%), se encuentran a cargo de las Alcaldías Municipales, de éstas empresas 5 (Pasto, Tumaco, Ipiales y Túquerres), se encuentran muy bien organizadas desde el punto de vista administrativo y financiero. En 15 (18.75%) cabeceras Municipales el servicio se encuentra en manos de las Juntas Administradoras de Acueducto y en 8 de ellas no reportan información. Con relación a la existencia de plantas de tratamiento de agua, en 37 cabeceras Municipales (57.8%) se encuentran construídas y en 27 (42.18%) no existen o tienen un sistema sencillo de desinfección.

Las principales empresas prestadoras del servicio de acueducto en el departamento de Nariño son: EMPOPASTO prestadora en la ciudad de Pasto, EMPOOBANDO en Ipiales, AGUAS DEL MIRA Tumaco y EMPSA E.S.P, en Túquerres y EMPOMUSA en Samaniego entre otras.

EMPOPASTO



empopasto

Más que agua, generamos bienestar

Empresa de Obras Sanitarias de Pasto S.A.
empopasto s.a.

Los servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado para la ciudad de Pasto, son prestados por la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. cuyo perímetro sanitario se circunscribe a la zona urbana del Municipio de Pasto.

La ciudad de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicada a 1°12'49" latitud norte y 77° 16'52" longitud oeste, con un extensión

aproximada de 1.042 kilómetros cuadrados; su lugar de emplazamiento es el Valle de Atríz al pie del volcán Galeras a una altura sobre el nivel del mar de 2.527 m. Esta bañada principalmente por el río Pasto que atraviesa la ciudad en el sentido Sur-Norte por el costado oriental, así como el río Chapal y otras fuentes que han sido canalizadas en las periferias de la ciudad.

Con relación al servicio de acueducto en el casco urbano de Pasto existen 103528 viviendas de las cuales 76729 (74.11%) cuentan con servicio y 76148 (73.6%) consumen agua tratada , es decir que son atendidas por EMPOPASTO.

EMPOOBANDO

La Empresa de Obras Sanitarias de la Provincia de Obando EMPOOBANDO fue creada mediante la Decisión No. 003 del 31 de julio de 1991, emanada de la Asamblea General de la Asociación de Municipios de la Provincia de Obando y mediante Escritura Pública No. 1457 de Septiembre 13 de 1991.

EMPOOBANDO E.S.P., tiene carácter de Empresa Industrial y comercial del Estado del orden intermunicipal con el propósito de proyectar el desarrollo en los sistemas de prestación de servicios básicos y saneamiento ambiental de su jurisdicción. Inicialmente se crea con infraestructura aportada por el Municipio de Ipiales y representada por sus sistemas de acueducto y alcantarillado.

En Ipiales existen 15400 viviendas en el sector urbano de las cuales 13500 (87.66% tienen servicio de acueducto y el mismo número toma agua tratada es decir son clientes de EMPOOBANDO.

En Tumaco, de las 16514 viviendas 10110 tienen servicio de acueducto (61.22%) y las mismas reciben agua tratada, el servicio es prestado por la empresa AGUAS DEL MIRA.

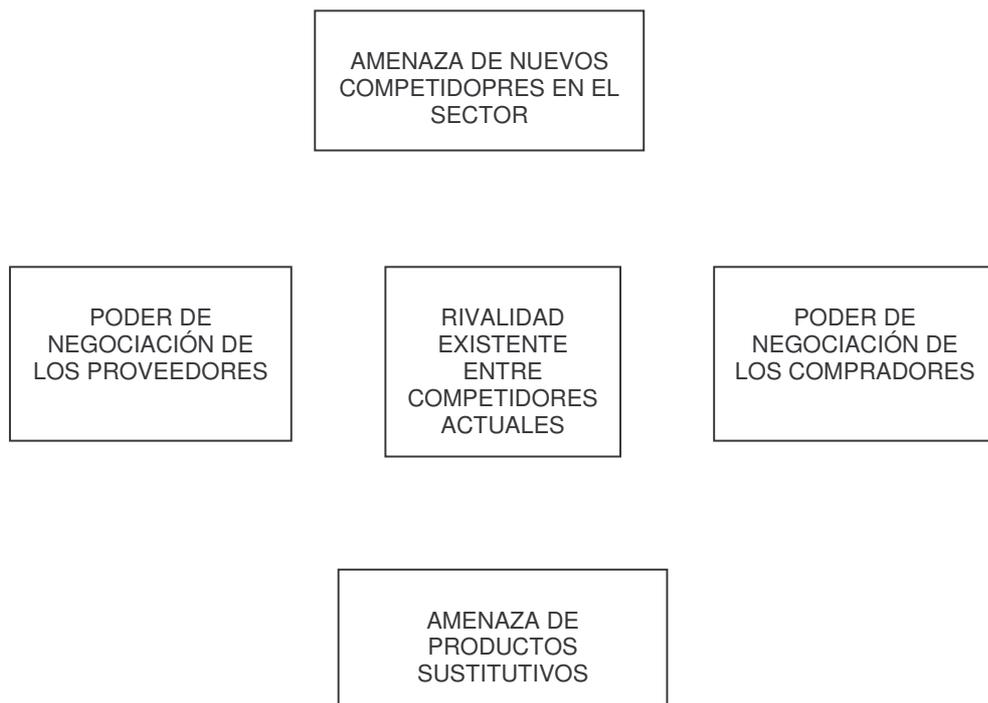
En el casco urbano de la ciudad de Túquerres, se encuentra 4035 viviendas y el 100% tienen servicio de acueducto con agua tratada, la totalidad de los clientes son atendidos por la EMPSA E.S.P.

8.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis del entorno organizacional, busca determinar cuál es la situación actual y futura de la Empresa de acuerdo a sus capacidades y habilidades distintivas para afrontar un entorno general y específico dotado de condiciones favorables y desfavorables, que influyen de manera coyuntural y estructural en la supervivencia, crecimiento y las utilidades.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y a sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Cuadro 8. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.



8.2.1. Rivalidad de la Competencia Actual. En primer lugar es importante anotar que en la región la competencia dentro del sectores muy baja, puesto que las empresas existentes en general dependen del gobierno municipal, la empresa privada no se encuentra presente en la región con este tipo de empresas, la infraestructura es altamente costosa para montar un sistema de acueducto y solamente el estado puede cofinanciar proyectos de tal envergadura, si se tiene en cuenta que este tipo de empresas no son muy rentables porque en muchos sitios apenas se están implementando los sistemas tarifarios. Sin embargo teniendo en cuenta que nacional tiene como una de las políticas fundamentales ampliar el cubrimiento del sector agua potable su crecimiento puede ser alto en la medida en que el servicio sea subsidiado en mayor porcentaje.

- Las actuales Empresas prestadoras del servicio de acueducto en la región no desarrollan estrategias de diferenciación de sus servicios.
 - Nariño tiene un crecimiento demográfico de 2.5%, superior al promedio nacional de 1.87%, lo que genera una mayor demanda de servicios de acueducto.
 - Los costos de la infraestructura y del mantenimiento de la empresa son altos.
 - El interés estratégico donde la organización se desempeña es muy alto, debido la importancia que cada uno de los actores posee en desarrollo del proceso de prestación del servicio de agua potable.
1. Barreras de salida. El impacto que causaría la salida de esta organización en el mercado en cuanto a costos económicos sería de leve a moderado, más lo que realmente se varía impactado sería el ámbito social, debido a que es una empresa presta uno de los servicios más esenciales para la vida de las personas.

8.2.2. Productos Sustitutos. Bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Siendo el agua un líquido necesario, indispensable e insustituible para la vida actualmente no existen productos sustitutos, tal vez se podría pensar en empresas que utilicen otro sistema de acueducto y otro mecanismo de suministro, agua embotellada o agua subterránea.

Además teniendo en cuenta que es un servicio subsidiado la amenaza de productos sustitutos es baja debido a que la posibilidad de que aparezcan

productos que reemplacen este servicio es muy difícil dado que son subsidiados por el gobierno.

8.2.3. Poder de Negociación de los Clientes. El poder de negociación de los compradores es muy bajo porque existe una sola empresa en cada ciudad que ofrece un servicio esencial por el cual deben pagar la tarifa impuesta.

8.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores constituyen una fuerza importante en el análisis estructural del comportamiento del sector, sin embargo su poder de negociación es bajo porque pueden ser reemplazados fácilmente, es más la empresa es un buen cliente, con relación a la tubería y accesorios de altas dimensiones (Tubería 10”, 12”, 15”) y equipos de laboratorio deben ser importados.

8.2.5. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores. Frente a la amenaza de entrada de nuevos competidores, los actuales desarrollan:

a. Barreras de entrada.

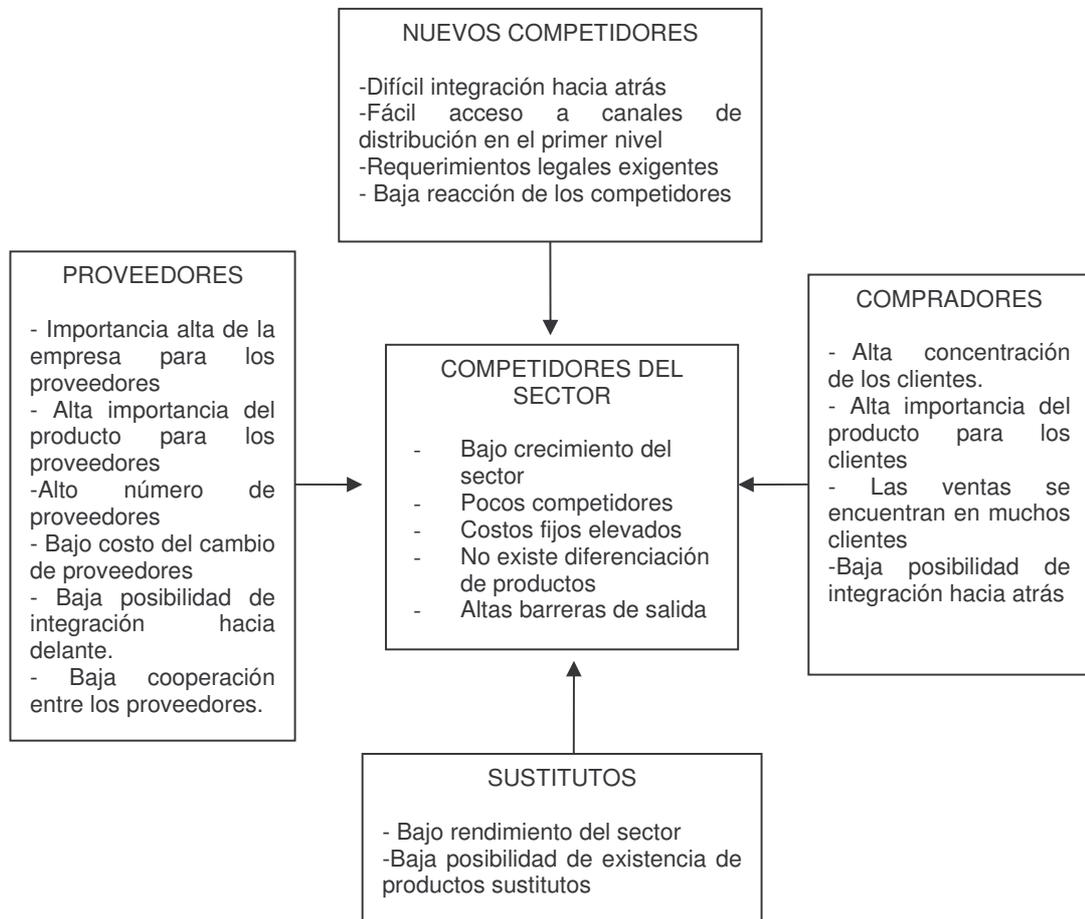
- Las necesidades de capital para construir todo un sistema de acueducto es muy alto.
- Gran distancia de las fuentes de agua, difícil topografía.
- Tarifas muy bajas.
- Debido a la situación geográfica del departamento de Nariño, hay dificultad para la adquisición de insumos de los proveedores del interior del País.
- A competidores nuevos no les será fácil conseguir apoyo de los proveedores exigentes, al menos hasta que se conozcan en el mercado, debido al posicionamiento de los ya existentes.
- Con relación a reglamentación y legislación, los competidores entrantes deben cumplir estrictamente todas las disposiciones para operar, ley 142 de 1994.
- Experiencia de la empresa existente en la prestación del servicio de acueducto.

8.2.6. Matriz de Análisis Estructural del Sector. (Cuadro 9)

Negocio: EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EMPSA E.S.P.	Marco negocio	Específico del	Fecha 01-06-07
Sector: SERVICIOS PÚBLICOS	Perfil competitivo del		

		sector					
		Repulsión		N	Atracción		
		-	-		+	++	
Número de competidores	Grande					X	Pequeño
Diversidad de competidores	Grande					X	Pequeño
Crecimiento de sector	Lento	X					Rápido
Costos fijos	Altos	X					Bajos
Aumento de Capacidad	Grande		X				Cont
Diferenciación de servicio	Baja	X					Alta
Importancia para la empresa	Alta				X		Baja
Rentabilidad del sector	Baja	X					Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de activos	Alta	X					Baja
Costo de Salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica (Compradores)	Alta					X	Baja
Barreras emocionales	Altas					X	Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas	X					Bajas
2. POSIBLES ENTRANTES-BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Bajas	X					Altas
Diferenciación de servicios	Baja	X					Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Ltado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnología de punta	Amplio				X		Ltado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Ltado
Protección Gubernamental	Baja					X	Alta
Efecto de curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja		X				Alta
3. PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Bajo	X					Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño		X				Grand
Costo de cambio del proveedor	Alto				X		Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta					X	Baja
4. PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Bajo
Rentabilidad del cliente	Baja				X		Alto
5. PODER DE LOS COMPRADORES							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Grande				X		Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y producto sustituto	Alta					X	Bajo
Perfil numérico (SUMA)		8	6		7	9	

8.2.7. Cuadro de las Cinco Fuerzas de Competitividad del Sector Servicios Públicos Agua Potable. (Cuadro 10)



8.3. BENCHMARKING

8.3.1 Presentación de las organizaciones a comparar. Teniendo en cuenta que en el Municipio de Túquerres La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios EMPSA E.S.P, es la única que actualmente presta el servicio de acueducto, a la población del casco urbano del Municipio de Túquerres, no es posible realizar el proceso de benchmarking que permita la comparación de la empresa con otras que cumplan con el mismo objeto. Por lo tanto, la confrontación del desempeño en la prestación del servicio de acueducto se realiza con EMPOPASTO, empresa prestadora del servicio de acueducto en la ciudad de Pasto, por que su desempeño y resultados representa una buena opción para

que la EMPESA E.S.P, pueda visualizar claramente hacia donde debe dirigirse con el fin de mejorar la prestación del servicio y alcanzar niveles de rentabilidad.

8.3.2. Descripción de los factores claves de éxito. Al no contar con mayor información que describa mas detalladamente el funcionamiento de las empresas con las cuales se realiza el ejercicio de comparación, se recurre a información secundaria, dicha información se ciñe en gran medida a mostrar el comportamiento de las empresas en relación con la prestación de los servicios.

Es por eso que se toman como Factores Claves de éxito únicamente variables de este tipo.

- ✓ Continuidad en la prestación del servicio de acueducto.
- ✓ Cobertura en la prestación del servicio de acueducto.
- ✓ Calidad del servicio de acueducto.
- ✓ Utilidades de la Empresa.
- ✓ Monopolio en la prestación de los servicios.

Cuadro 11. Matriz de Perfil Competitivo MPC.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EMPESA TUQUERRES		EMPOPASTO		
	Ponderación	Clasificación	C x P	Clasificación	C X P
Continuidad en la prestación del servicio de acueducto.	0.15	4	0.6	4	0.6
Cobertura en la prestación del servicio de acueducto.	0.15	3	0.45	3.5	0.52
Calidad del servicio de acueducto.	0.15	2.5	0.37	3	0.45
Utilidades de la Empresa.	0.25	1.5	0.37	4	1
Monopolio en la prestación del servicio de acueducto	0.30	4	1.2	3	0.9
Total	1		2.99		3.47

- 1= Debilidad Mayor
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor

Según el grado de competitividad los resultados obtenidos son los siguientes:

1. EMPOPASTO = 3.37
2. EMPSA E.S.P. = 2.57

Se observa claramente que EMPOPASTO, tiene mayores fortalezas con una calificación de 3.99, las cuales se ven reflejadas principalmente en los indicadores financieros resultado de adecuados sistemas tarifarios, en la tecnología que utilizan en las áreas administrativas, redes, sistemas de distribución y en las instalaciones físicas de la empresa; el resultado obtenido por la EMPSA E.S.P 2.99, no es desfavorable y se debe aprovechar las grandes fortalezas presentes como son la capacidad de suministrar agua a todos los usuarios las 24 horas del día, la capacidad de las instalaciones físicas y el hecho de ser la única empresa prestadora del servicio, de esta manera se logrará reforzar la imagen corporativa, mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio al cliente y en otros aspectos que son determinantes para aumentar la competitividad de la misma.

9. ENTORNO INTERNO

9.1. PRESENTACIÓN:

El análisis interno de una organización es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma, involucrando los factores que afectan su operación, determinando aquellos que requieran ser fortalecidos o corregidos, tomando de esta manera el curso de acción más conveniente para la empresa.

Este diagnóstico tiene en cuenta las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano de la empresa.

Para analizar las principales variables del nivel interno en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres EMPSA E.S.P, se incluyen 4 áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Finanzas y Operaciones.

9.1.1. Área de Administración. Administrativamente no se trabaja sobre objetivos ni metas, de hecho los únicos indicadores de gestión que se pueden obtener en la empresa son los solicitados por los diferentes organismos que regulan su acción. Más que políticas de carácter institucional se encontró proyectos particulares que responden a las propuestas administrativas de los gerentes o los programas de gobierno de los alcaldes.

Las acciones administrativas por ser de carácter coyuntural no llegan al nivel de políticas institucionales, carecen de continuidad.

La escasez de personal profesional para apoyar la realización de tareas técnicas o administrativas, ha obligado a la empresa a diseñar una política de manejo en la cual los profesionales deben asumir funciones técnicas científicas y administrativas en cada una de las secciones de la empresa. Situación que perjudica notablemente la eficiencia y productividad empresarial, sobre todo en la parte técnica y comercial.

La empresa carece de políticas de desarrollo de personal que permita generar procesos de transformación interna encaminados al logro de mayor eficiencia.

9.1.2. Área de Mercadeo.

9.1.2.1. Portafolio de Servicios y zona de prestación de servicios.

- Mercados y Productos. LA EMPESA E.S.P, cuenta con mercados definidos, constituyéndose en una fortaleza para la empresa. Los principales mercados que maneja la empresa son: los habitantes del casco urbano del Municipio de Túquerres a través de la prestación del servicio de acueducto, dirigido a los sectores residencial y no residencial.

En el Sector residencial, el servicio cubre los estratos I, II, III y IV del sector urbano de la ciudad.

Entre tanto que en el sector no residencial el servicio cubre los sectores industrial, comercial y oficial los cuales se encuentran segmentados en: Grandes Generadores, Pequeños Productores y Multiusuarios.

La empresa carece de una estrategia global que le permita enfrentar el mercado de manera mas amplia, igualmente carece de una estrategia de segmentación, puesto que no cuenta con un Plan de Mercadeo; esta situación se traduce en una (debilidad menor) para la empresa.

En cuanto a las ventas del servicio, estas han presentado en el último año una tendencia ascendente gracias al funcionamiento del PLAN MAESTRO de acueducto que ha permitido la continuidad del servicio de 24 horas, situación que lleva a aumentar el consumo y por lo tanto los ingresos, este hecho permiten a la empresa consolidarse dentro del mercado.

- Gestión Comercial. La empresa no cuenta con un Plan de Ventas puesto que sus ingresos se derivan de la prestación de un servicio público; sus acciones están orientadas a motivar a los usuarios para que hagan buen uso del servicio y del líquido evitando el desperdicio.

Los ingresos se establecen teniendo en cuenta dos (2) factores: por un lado el crecimiento de la población usuaria y por otro el incremento anual de las tarifas. El valor de la tarifa esta definida por Ley y regulada por la CRA (Comisión de regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico). Actualmente la empresa ya implementó su propio proceso de facturación, permitiéndole tener una mayor autonomía en el manejo y disponibilidad de sus ingresos.

9.1.2.2. Comportamiento de la Demanda. Otro de los elementos importantes es la demanda, teniendo en cuenta que todo ciudadano colombiano tiene el derecho a consumir agua potable y que se fundamenta en los aspectos establecidos en la Constitución Política de Colombia, al definir la finalidad social del Estado y de los servicios públicos; en la Ley 99 de 1993 por medio de la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables y se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA; igualmente La Constitución Política (Art. 365) establece que los servicios son inherentes a la finalidad social del Estado y que es su deber asegurar la prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional mediante una prestación directa, por comunidades organizadas o por particulares; el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia. Así mismo, mediante ley (Art. 367) se fijarán las competencias y responsabilidades relativas a la prestación, cobertura, calidad, financiación y régimen tarifario y criterios para el sistema de solidaridad y redistribución de ingresos, definiendo responsabilidades directas a los municipios y funciones de apoyo y coordinación a los departamentos.

Se autoriza el otorgamiento de subsidios para personas de menores ingresos (Art.368) y establece que la ley determinará los deberes y derechos para los usuarios (Art. 369) en aspectos relacionados con el régimen de su protección, formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresas estatales prestadoras del servicio; igualmente, la ley definirá la participación de los municipios o de sus representantes en las entidades y empresas que les presten servicios públicos domiciliarios.

Corresponde al Presidente de la República (Art. 370) señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración, control de eficiencia, control y vigilancia de las entidades prestadoras por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Por esta razón la demanda siempre va a existir y aumentar en la medida en que aumente la población en Colombia y el cliente va a exigir calidad, cobertura, continuidad y eficiencia en el servicio.

La demanda proviene de la población potencial del casco urbano del Municipio de Túquerres.

9.1.3. Área Financiera. En la cuadro 4 se relacionan los recursos monetarios que recibe la EMPSA E.S.P.

SITUACIÓN FINANCIERA

EMPSA, históricamente no alcanza los niveles mínimos de rentabilidad pública. A pesar que no existe contabilidad separada se realizó un prorrateo en sus gastos y costos para esbozar los resultados generados por cada uno de los servicios; obteniendo lo siguiente:

Tabla 2. SITUACIÓN FINANCIERA

AÑO	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO
	Miles de pesos	Miles de pesos	Miles de pesos
2002	112.634	19.498	-119.462
2003	95.579	9.838	-99.905
2004	121.268	24.207	-147.506

FUENTE: EMPSA. ESP.

De lo cual se puede concluir que los ingresos generados por el servicio de aseo no son suficientes para cubrir sus costos y gastos generando un déficit significativo, lo contrario sucede con el servicio de acueducto, el cual genera utilidad.

INGRESOS

Los Ingresos de EMPSA E.S.P se dan principalmente por los tres servicios que presta: acueducto alcantarillado y aseo.

Acueducto \$ 277.006.000

Alcantarillado \$ 108.362.000

Aseo \$ 90.576.000

Entre al año 2003 y 2004 se observa un incremento en los Ingresos por estos tres servicios por valor de \$ 30.584.000, Cabe anotar que debido a las limitantes del

programa de facturación contablemente registran como ingresos únicamente el valor recaudado, proveniente de reporte bancarios y del boletín de caja.

La información Financiera de la EMPSA E.S.P, no presenta por ninguna parte un ingreso de recursos de LEY 715, la inversión para el sector de agua potable y saneamiento ambiental la efectúa directamente el Municipio, para luego trasladarlas a la Empresa de Servicios Públicos Municipales puesto pues así lo muestra los activos de la empresa por que cuenta con redes de distribución y plantas y ductos.

9.1.4. Área de Operaciones.

9.1.4.1. Tecnología de los Procesos Actuales

Políticas Tecnológicas

La principal política, casi principio organizacional por cuanto es un supuesto básico, es la de sostener el sistema actual conservando la tecnología inicial del mismo. De ahí que la investigación que se realiza está encaminada a realizar correctivos en el sistema, de igual manera las mejoras en las técnicas antes que optimizar el sistema, pretenden mejorar procedimientos aislados.

Dentro de las áreas estratégicas, no se ha desarrollado ningún nivel de tecnología ni en el área comercial ni en la productiva, áreas en las cuales existe un verdadero estancamiento tecnológico.

Procedimientos Técnicos

Se considera que la empresa tiene un sistema de producción de agua potable. Partiendo de esta consideración definimos como base de evaluación los procedimientos que integran a una estructura sistémica: Planeación, Ejecución, Administración, Control y Evaluación e Investigación como los procesos que permiten la retroalimentación de todo el sistema

Gráfico 7. Tecnología de los Procesos Actuales

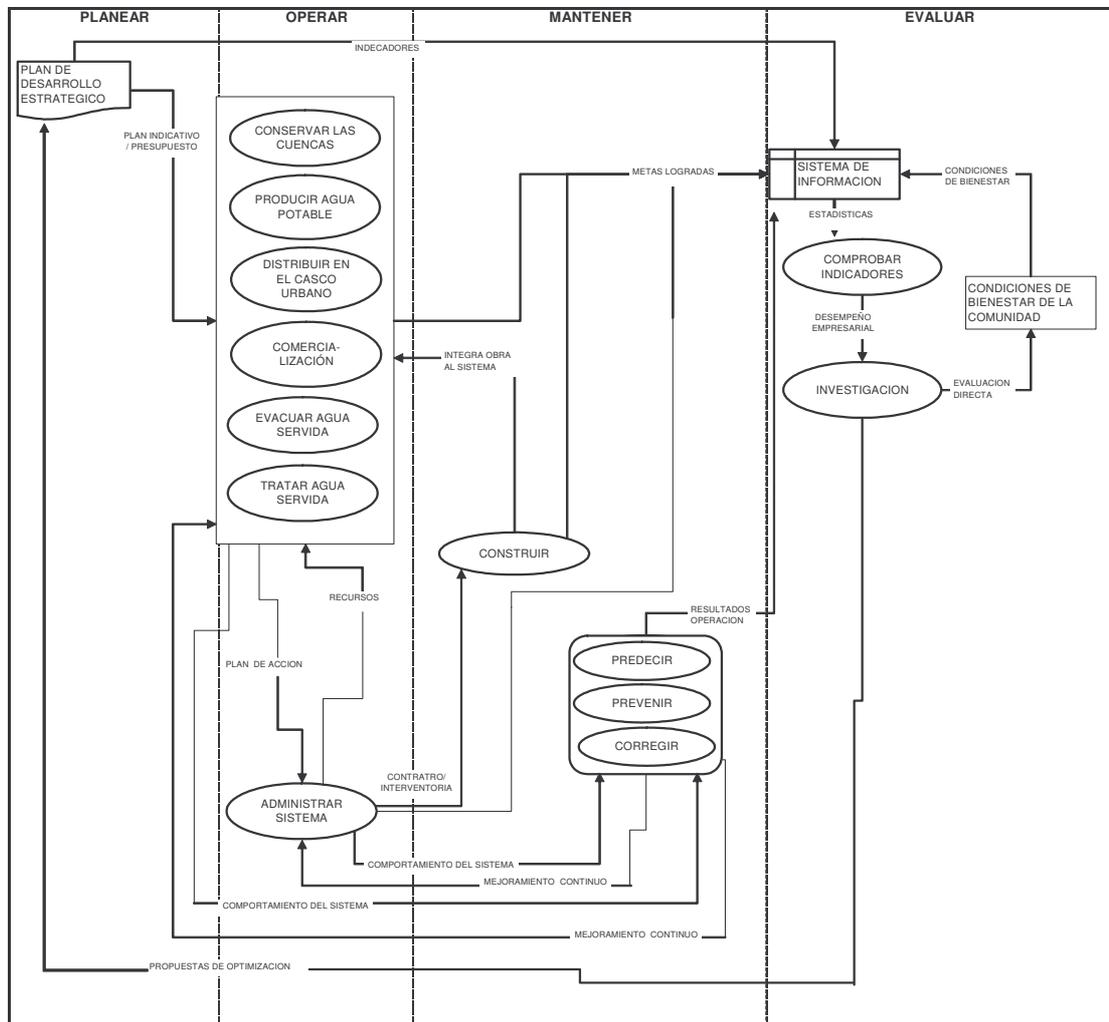


Tabla 3. Valoración de actividades dentro de un proceso sistémico

ÁREA	PROCESO	No. de Procedimientos	%	TIPO DE ACTIVIDAD				
				PLANI F	EJE C	CONT R	MAN TE	EV AL
Planeación y Dirección	Control y Seguimiento	3			2	1		
	Gestión de Información	5		1	2	1		1
Subtotal		8	11.1 %	1	4	2		1
Administrativa	Gestión de Talento Humano	8		2	4	1		1
	Administración de Materiales	6		1	3	1		1
	Contratación	7		1	4	1		1
Subtotal		21	29.2 %	4	11	3		3
Comercial	Costos y Tarifas	1			1			
	Pagos al Servicio	6		1	4			1
	Control de Usuarios	2			1	1		
	Coordinación de Atención al Cliente	2		1	1			
	Jornadas Educativas	1			1			
	Conexiones Domiciliarias	3		1	1	1		
	Tratamiento, Conducción y Transporte de Agua	4		1	1		1	1
	Gestión Servicio de Aseo	6		1	3	1		1
Subtotal		25	34.7 %	5	13	3	1	3
Financiera	Contabilidad y Finanzas	12		1	9	1		1
Subtotal		12	16.7 %	1	9	1		1

Control Interno	Control Sobre Activos Fijos y Suministros, Auditorias	2			1			1
	Control de Servicios	4		1	1	1		1
Subtotal		6	8.3 %	1	2	1		2
TOTAL		72	100	12	39	10	1	10

Los procesos de EMPESA están centrados en la ejecución de actividades, a las cuales no se les hace un seguimiento continuo ni se evalúan; insumos con los cuales iniciar procesos de investigación y planificación de contingencias. La baja participación de los procesos de planeación, evaluación (muchas de las cuales son de interventoría a obras) e investigación (que se refieren a definiciones de causas principalmente), son una evidencia de que la organización mantiene un ritmo permanente en su “que hacer”, el cual se ha consolidado de tal manera que no se consideran importantes este tipo de procesos (evaluación, investigación) que permiten la optimización en la forma de operar.

Los procesos de gestión interna no existen, debido a que no se requieren en las condiciones en que se percibe la empresa: monopolio en un ambiente estable. De hecho, los indicadores que se utilizan para evaluar procesos como tratamiento de agua son indicadores que se comparan con base en parámetros estadísticos nacionales y no con respecto a las condiciones de salud o enfermedad que se pueden registrar en la ciudad que usa el servicio de acueducto y evacuación de aguas servidas.

A. Diseño de flujo de procesos

La experiencia técnica de los operarios aunada a la alta permanencia en los cargos y la baja capacitación, son los principales factores que inciden en que las tareas se ejecuten de una forma repetitiva y constante.

Esto se ha llevado a un extremo tal que las labores principales de los jefes (planear, evaluar, tomar decisiones), no son relevantes y la empresa puede en la práctica funcionar sin la dirección de ellos. Situación que explica el alto porcentaje de las labores de ejecución y las pocas que se encuentran en los procesos de planeación, evaluación e investigación.

No se ha realizado una evaluación de la productividad de los empleados, por lo tanto no se puede analizar si el diseño de los puestos de trabajo es el adecuado; pero con la observación realizada en la empresa se puede deducir que en este diseño no se han considerado factores tales como las condiciones ambientales, físicas y mentales que inciden en los mismos.

B. Sistematización y automatización de información:

La empresa ha adquirido e implementado el programa Facturación 2004, creado bajo ambiente Fox-Pro, con el fin de dar un manejo sistematizado y automatizado a la información, dicho programa es administrado por la Coordinación de Sistemas y Facturación.

Existen fallas en el diseño y desarrollo de software, debidas principalmente a la falta de un análisis sobre las necesidades reales de manejo de información que requiere la empresa.

Valores existentes

Los más relevantes son:

- Se accede al conocimiento del cargo a partir de la experiencia práctica de los compañeros.
- El nivel académico y la experiencia no son relevantes para el desempeño de un cargo.
- El trabajo solo tiene valor como forma de acceso a un mejor nivel de vida.
- El sueldo no es suficiente incentivo para el trabajo.
- Los recursos de la empresa son ilimitados por lo tanto no es importante cuidar de ellos.
- La información es manipulable para mantener una imagen ante las entidades externas y entre unidades de la empresa.
- La EMPSA no produce agua de alta calidad.
- En la EMPSA somos una familia con muchos años de tradición, por lo tanto podemos tener mayores niveles de confianza entre empleados y jefes.
- Se debe respetar la antigüedad por encima de cualquier otra condición a excepción de la de ser jefe.
- La jerarquía de los jefes representa solo un estatus pero no genera liderazgo.
- La administración municipal es la que manda, por lo tanto tiene una alta injerencia en la empresa.
- Los operarios tienen la capacidad para funcionar y sostener autónomamente el sistema de producción de agua potable sin la intervención de los jefes.

En este mismo sentido no se encuentra como sustento al sentido de pertenencia institucional una visión estratégica de la empresa que sea compartida por todos, llevando a pensar a la EMPSA como una comunidad que no interactúa grupalmente.

Esta situación explica la relevancia que posee el valor económico de trabajar por un sueldo, lo cual implica que la empresa no es asumida como algo diferente a una oportunidad de empleo permanente.

Redes de comunicación

La familiaridad lograda entre funcionarios de diferentes secciones y rangos, además de la posibilidad de comunicación directa hacen de la EMPSA una “gerencia abierta a sus empleados” que asume, por lo tanto, como su principal medio de transmisión de información y decisiones la comunicación verbal.

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

9.1.4.2. Efectos Organizacionales

Formadores culturales

A. Acciones de los líderes

- Los jefes son de turno, por lo tanto son de fácil cambio ante la vulnerabilidad política de la empresa.

B. Medidas de desempeño

- La medición del desempeño no puede ser tomada como motivador para lograr mayores niveles de productividad. De ahí que la planeación y la evaluación no sean procesos relevantes.

C. Practicas empresarial

- La favorabilidad de la continuidad sobre la innovación, por ello los asesores (que representan capacidad técnica e innovación) se consideran personajes de paso que no afectarán el desempeño organizacional.

- La ejecución monótona de actividades (principal práctica empresarial), genera un estado de acción tal que su desarrollo no requiere de mayor supervisión ni dirección. Esto incide en que la optimización de procesos y el desarrollo tecnológicos de la empresa sea lento.

D. Visión estratégica

- La empresa no ha logrado construir una visión estratégica que sea asumida por todos, la falta de esta visión no permite la construcción de principios organizacionales como la calidad o la responsabilidad social.

E. Contexto de competencia

- La falta de competencia le permitió a la empresa el anquilosamiento en su desempeño a tal punto que solo la acción aislada de algunos funcionarios ha generado una mejora tecnológica o la optimización de algunos procedimientos.

Manifestaciones culturales

A. Clima organizacional

- Es favorable en toda la empresa, el ambiente laborar es amable y armónico.

B. Motivación

- Se asumen como el principal motivante la economía; reflejada en la oportunidad de un empleo permanente y el acceso a un sueldo, plasmados en las convenciones colectivas

C. Valores

- Los principales son sociales y económicos, además de los cognitivos, últimos sobre los cuales los funcionarios transmiten la autonomía en el trabajo

como el principal valor; el cual origina que se presenten “nichos” autónomos y “dueños” absolutos de información y procesos respectivamente.

9.1.5. Área de Talento Humano.

A. Distribución del talento humano en la empresa es el siguiente:

Cuadro 12. Distribución del personal

TIPO	CARGO	CANTIDAD
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Gerente General	1
	Jefe Oficina Asesora Control Interno	1
	Jefe Grupo de presupuesto	1
	Jefe Grupo de Tesorería	1
	Coordinador Grupo de Sistemas	1
	Coordinador Grupo de Suministros	1
	Coordinador Grupo de Atención al Cliente	1
	Secretaria Ejecutiva	1
	Auxiliar de Servicios Generales	1
PERSONAL DE ACUEDUCTO	Técnico Planta de Tratamiento	1
	Técnico de Mantenimiento	1
	Auxiliar Operativo	6
TOTAL		17

La capacidad (medida en estudios) de los funcionarios de la empresa con respecto a las competencias que exigen los cargos es bastante deficiente.

B. Selección y Evaluación

Se encontró que no existe un sistema de selección por competencias del personal que labora en la empresa. De igual manera no se lleva controles sobre desempeño ni se ha institucionalizado ningún método de evaluación de personal, situación explicable debido a que la empresa no trabaja sobre metas.

La inexistencia de que metas de desempeño laboral, no ha permitido diseñar líneas de carrera, que facilite a los empleados, que han logrado mayor capacidad técnica, ascender a otro nivel de desempeño y responsabilidad.

C. Incentivos

La estructura salarial no representa los niveles de responsabilidad, desempeño y habilidad de los empleados de la empresa. No existe una curva de salarios que represente objetivamente la capacidad técnica de los cargos.

A pesar de las deficiencias encontradas en el funcionamiento no se realizan procesos disciplinarios ejemplarizantes, principalmente porque la responsabilidad funcional es un concepto etéreo no articulado al logro de objetivos ó metas.

9.1.6 Matriz de la Capacidad Interna

9.1.6.1. Fortalezas

- Infraestructura para la producción, distribución y comercialización de agua tratada
- Plan Maestro de Acueducto en funcionamiento.
- Continuidad del servicio las 24 horas.
- Existencia de una estructura Administrativa

9.1.6.1. Debilidades

- Inexistencia de un sistema de calidad
- Inexistencia de un sistema de control interno
- Débil cultura de servicio dirigida al cliente
- Inexistencia de un sistema de información integral
- Estructura orgánica que funciona como entidades independientes
- Carencia de procesos de planeación
- Bajo nivel de capacitación
- Baja capacidad operativa del personal
- Ausencia de programas y procesos de gestión humana
- Manuales de procesos y funciones desactualizados
- Toma de decisiones sin una evaluación real de causas y consecuencias
- Funcionarios con poca disponibilidad para desarrollar procesos de cambio.
- No existe sentido de pertenencia de los funcionarios
- Baja capacidad de endeudamiento

- Falta crear el área de mercadeo
- Ausencia de políticas y estrategias de recuperación de cartera
- Inexistencia de un Plan Estratégico de Marketing
- Insuficiente e inadecuado espacio físico donde funciona la empresa

Cuadro 13. Matriz del perfil de la capacidad interna

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	f m
CAPACIDAD DIRECTIVA					
Planeación					
Carencia de procesos de Planeación	D	X			
Falta de planeación para el mejoramiento del servicio	D	X			
Procesos y procedimientos no definidos	D	X			
Dirección					
Dirección poco Participativa	D	X			
Organización					
Estructura Vertical	D		X		
Estructura funcional adecuada	D	X			
Carencia del área de mercadeo	d		X		
Evaluación y Control					
No existe un Sistema de Control de Gestión	D	X			
Inexistencia de un sistema de control interno	D	X			
No posee un Plan de Gestión de Resultados	D	X			
No cuenta con unos Indicadores de Gestión	D	X			
CAPACIDAD FINANCIERA					
Contabilidad y Finanzas					
Baja Rentabilidad	D	X			
Baja Solidez	D	X			
Baja liquidez	D	X			
Baja capacidad de endeudamiento	d		X		
Ausencia de Políticas y Estrategias de Recuperación de Cartera	D	X			
CAPACIDAD PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA					
Producción de Servicios					
No existe un proceso de compras ágil y oportuno	D	X			
Infraestructura necesaria para la prestación del servicio.	F			X	
Plan maestro de acueducto funcionando	F			X	
No se cuenta con un control de inventario de insumos.	D		X		
Falta de Programas de Mantenimiento preventivo	D		X		
No existe gestión de la Investigación y Desarrollo	D	X			
No se adelantan actividades tendientes a la preservación y control del medio ambiente	D	X			
Adecuada maquinaria y equipo	F			X	
Insuficiente e inadecuado espacio físico donde funciona la empresa	D	X			
Débil cultura de servicio dirigida al cliente	D	X			
CAPACIDAD COMPETITIVA					

Mercadeo y Ventas					
Carencia de un Plan estratégico de Marketing	D	X			
Inexistencia de un sistema de calidad de agua	D	X			
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO					
Gestión de Recursos Humanos					
Bajo nivel de capacitación	D	X			
Ausencia de programas y procesos de gestión humana	D	X			
Clima organizacional	D	X			
Inadecuada selección del personal	D	X			
Alto Sentido de pertenencia y compromiso de Trabajo en Equipo	D	X			
Disponibilidad de recursos Técnicos y logísticos adecuados	f				X
Baja capacidad operativa del personal	d		X		
No existe sentido de pertenencia de los funcionarios	D	X			

9.1.7. Matriz de evaluación de factores internos -M.E.F.I.- (Cuadro 14)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
• Infraestructura para la producción, distribución y comercialización de agua tratada.	0.08	4	0.32
• Plan Maestro de Acueducto en funcionamiento	0.08	4	0.32
• Continuidad del servicio las 24 horas.	0.08	4	0.32
• Existencia de una estructura Administrativa	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
• Inexistencia de un sistema de calidad del servicio.	0.06	2	0.12
• Inexistencia de un sistema de control interno	0.04	2	0.08
• Débil cultura de los servicio dirigida al cliente	0.05	2	0.10
• Inexistencia de un sistema de información integral.	0.04	2	0.08
• Carencia de procesos de planeación	0.05	2	0.10
• Bajo nivel de capacitación	0.05	2	0.10
• Baja capacidad operativa del personal	0.03	1	0.03
• Ausencia de programas y procesos de gestión	0.04	2	0.08

humana			
• Manuales de procesos y funciones desactualizados	0.04	2	0.08
• Toma de decisiones sin una evaluación real de causas y consecuencias	0.04	2	0.08
• Funcionarios con poca disponibilidad para desarrollar procesos de cambio.	0.04	2	0.08
• Falta de sentido de pertenencia de los funcionarios	0.05	2	0.10
• Baja capacidad de endeudamiento	0.03	1	0.03
• Falta crear el área de mercadeo	0.03	1	0.03
• Ausencia de políticas y estrategias de recuperación de cartera	0.05	2	0.10
• Inexistencia de un Plan Estratégico de Marketing	0.03	2	0.06
• Insuficiente e inadecuado espacio físico donde funciona la empresa	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.49

Donde 1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

Una vez analizado el entorno interno de la empresa y al obtener un valor de 2.49 se puede deducir que su posición competitiva es muy débil porque internamente cuenta con mas debilidades que fortalezas lo que arroja un balance negativo para que las directivas identifiquen dentro de estas fortalezas cuales son las que mayor incidencia tienen en el logro de sus objetivos para mejorar el desempeño de toda la empresa y disminuir de esta manera el impacto que han tenido las debilidades en el normal funcionamiento de la institución y lograr con un mayor esfuerzo convertirlas poco a poco en fortalezas.

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar la capacidad de gestión de la Empresa. 2. Trabajo de reeducación ciudadana sobre el uso del agua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de la producción de agua potable. 2. Minimizar costos de producción. 3. Gestión del uso del crédito, dirigiéndolo a proyectos rentables para la empresa. 4. Minimizar las pérdidas de agua tratada.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Monopolio dentro de este sector de servicios • Existen recursos hídricos potenciales para abastecer el sistema • Proceso de eficiencia exigido a las empresas 	ZONA ESTRATEGIA - DO	ZONA ESTRATEGIA – FO
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento del mercado. 2. Reorientación de la cultura organizacional 3. Modernización empresarial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del actual sistema de producción, priorizando la expansión y distribución. 2. Incorporación de recurso hídrico que sustituya el bombeo. 3. Implementar un sistema de calidad.

El análisis DOFA es una herramienta que conduce a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

FO (fortalezas – oportunidades): se adecua las fuerzas internas a las oportunidades externas con el fin de determinar las estrategias FO.

DO (debilidades – oportunidades), se mejoran las debilidades internas adecuándolas a las oportunidades externas buscando las mejores estrategias DO.

FA (fortalezas – amenazas), apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas

DA (debilidades – amenazas), derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Para aprovechar esta herramienta se necesita analizar toda la información obtenida del sector interno, externo y del perfil competitivo, con el objeto de identificar posibles estrategias que puedan ayudar a las directivas de la EMPESA E.S.P, a mejorar su desempeño disminuyendo el impacto de sus actuales amenazas y debilidades para lograr aumentar la cobertura actual, mejorar su imagen corporativa y la fidelización de sus clientes.

11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Después de conocer la estructura de la EMPESA E.S.P, se estima que el logro de los objetivos propuestos en el presente trabajo se hace necesario un horizonte de tiempo máximo de dos (2) años.

11.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Prioridad en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. Alto grado de COMPROMISO con la CALIDAD en todos los servicios y actividades de nuestra empresa.

Calidad en Servicios: La prioridad es ofrecer el mejor servicio a los clientes internos y externos brindando una atención oportuna y eficiente que garantice su satisfacción con un alto grado de compromiso con la calidad.

Trabajo en Equipo y Pertenencia: Todos los trabajadores tienen un alto grado de compromiso con la calidad del servicio que presta la institución, se responsabilizan de su trabajo y colaboran a los demás cuando es necesario.

Compromiso y Lealtad: Los valores más reconocidos de los empleados de la empresa son la continua colaboración respecto al manejo de sus labores y de los recursos de la misma. La auto-gerencia, el autocontrol, la ética y la responsabilidad de cada uno como ejes para el cambio.

Responsabilidad Social: El compromiso que tiene la entidad con la sociedad en términos de preservar la vida es, ofrecer agua de excelente calidad que permita fomentar la salud, prevenir la enfermedad, educar a las personas en el buen uso del líquido.

Capacitación: La capacitación permanente en procesos y tecnología que conlleve a mejorar la calidad del servicio.

La Buena Imagen: la entidad busca cada día ser una de las mejores del Departamento de Nariño en la prestación del servicio de acueducto.

11.3 NUEVA VISIÓN

La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres E.S.P, busca ser la primera en el departamento de Nariño prestando el servicio de acueducto con alta calidad, excelencia en la atención al cliente, con un importante desarrollo tecnológico, innovador en la gestión y en la permanente búsqueda de la mejora de sus resultados, comprometida con el bienestar de sus clientes internos y externos y reconocida institucionalmente.

11.4 NUEVA MISIÓN

La EMPSA E.S.P, es una empresa de carácter público dedicada a la captación y comercialización de agua potable domiciliar a la población del casco urbano del Municipio de Túquerres, actuando con responsabilidad, competitividad y pertenencia y garantizando un servicio con continuidad, calidad y eficiencia. Nuestra idoneidad profesional, calidad humana, la capacidad de desarrollo científico y tecnológico, el trabajo en equipo y el aprovechamiento de nuestros recursos nos permiten responder competitivamente a los retos y demandas del entorno, garantizar la permanencia en el mercado y la búsqueda constante de la mejora del servicio como la más valiosa contribución para mejorar las condiciones de bienestar y calidad de vida de los clientes. población usuaria.

11.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

11.5.1 Objetivo de Rentabilidad. Incrementar en la empresa los ingresos en un 30% en los próximos tres años.

11.5.2 Objetivo de Liquidez. Mantener la liquidez de la empresa en los próximos 2 años conservando sus activos

11.5.3 Objetivo de Crecimiento.

- Aumentar la cobertura del servicio a un 100% en el mercado buscando a nuevos clientes potenciales, para la venta del servicio y aumentar la recuperación de cartera en un 5%.
- Realizar un ajuste al sistema tarifario existente
- Disminuir las pérdidas operativas y fraudulentas en un 15% en los dos próximos años.

11.5.4 Objetivo de Endeudamiento. Mantener el nivel de endeudamiento durante los próximos 2 años.

11.5.5 Objetivos de Competitividad. Posicionar institucionalmente la empresa como la primera en el departamento de Nariño el contexto de las organizaciones prestadoras del servicio de acueducto garantizando cobertura, calidad y continuidad

11.5.6. Objetivos de Responsabilidad Social.

- Garantizar la prestación del servicio de acueducto bajo las normas exigidas durante los próximos 10 años procurando los más altos beneficios sociales y económicos y atendiendo sectores vulnerables a través del subsidio.
- Garantizar la satisfacción del cliente interno y externo a través de la calidad del servicio y sentido de pertenencia del talento humano.

12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

12.1 MATRICES

12.1.1. Matriz de Factores Internos y Externos (IE). El cruce de las variables se ubica en el cuadrante 2 (medio-medio), lo que significa que la EMPSA E.S.P, debe aprovechar en mayor medida los recursos tanto físicos como humanos que lleven al crecimiento de la Institución, enfocándolos hacia la penetración del mercado y desarrollo del producto.

Gráfico 8. MATRIZ I – E (Interno – Externo)

Matriz De Factores Internos y Externos -IE-

		Ambiente Interno –MEFI-		
		Débil	Fuerte	Promedio
AMBIENTE EXTERNO -MEFE-	A L T O	4 3 		2 (2.49)
	M E D I O	3 (2.69)		1
	B A J O	2 1		

Fuente: Esta investigación

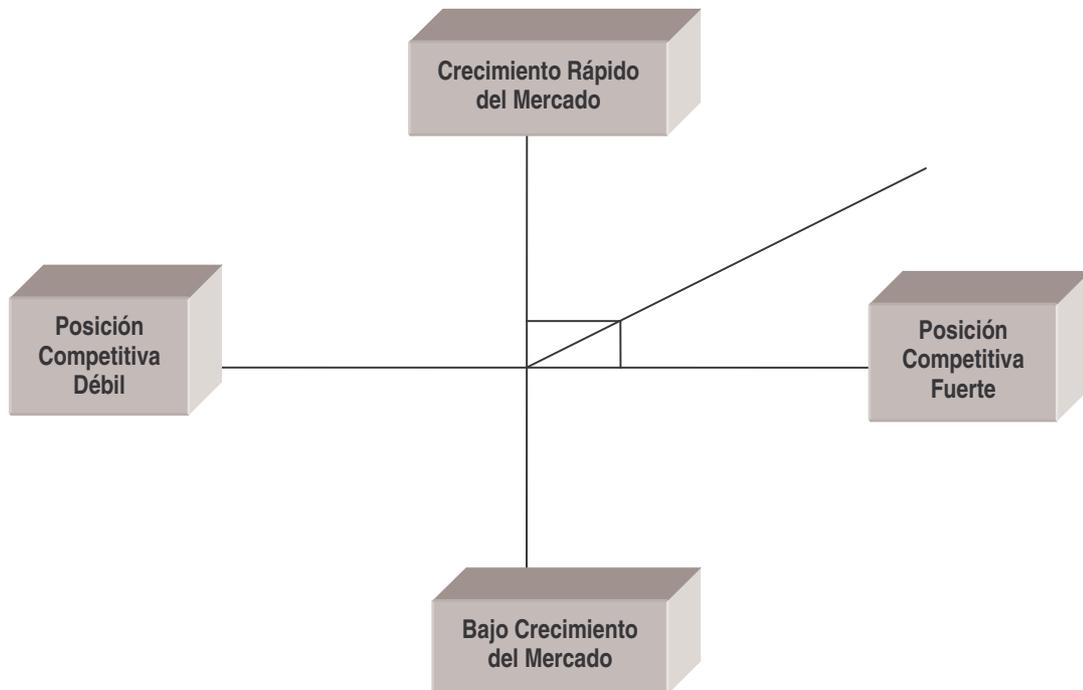
12.1.2. Matriz de la Gran Estrategia (GE). Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes. Para hallar la fortaleza competitiva se utiliza el dato obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, es decir 2.49

Gráfico 9. Matriz GE



Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. GRÁFICO DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DENTRO DE LA MATRIZ GE



Se observa que la empresa EMPESA ESP, se encuentra ubicada en el Cuadrante I, por su alto crecimiento del mercado y su fuerza competitiva, por lo tanto, se encuentra en una posición excelente lo cual le permite desarrollar estrategias de ataque que fortalezcan y aumenten su participación en el mercado, se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollo del Mercado
- Penetración del Mercado
- Desarrollo de Producto

12.1.3. Matriz de Política Direccional (MPD). Posiciona la unidad estratégica de negocios en función de lo atractivo del mercado en el que opera, y la fortaleza competitiva de la misma en este mercado. Esta matriz es un mecanismo para garantizar productos o unidades de negocios con base en evoluciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de

cada unidad, y en el atractivo del mercado en donde ésta el mercado. Para trabajar con esta matriz se trabajará con el servicio: acueducto.

Crecimiento del Mercado =

$\text{Demanda periodo actual} - \text{demanda periodo anterior} / \text{demanda periodo anterior} \times 100$.

Crecimiento del mercado= $3750 - 3100 / 3100 \times 100 = 21 \%$ lo que indica que el crecimiento es bueno y que mejorará una vez se llegue a una cobertura del 100%.

Cuadro 16 Matriz de Política Direccional -MPD-

FORTALEZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Ubicación geográfica	3
Infraestructura física	4
Disponibilidad del Recurso Hídrico	4
TOTAL FORTALEZA COMPETITIVA	3.6
GRADO DE ATRACCIÓN DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Crecimiento poblacional	4
Ingreso de Nuevos Usuarios	3
Ajustes de tarifas	3
Grado de Satisfacción de los Usuarios	4
Entrada de la Competencia	2
TOTAL ATRACCION DEL MERCADO	3.2

Donde:

1= No es atractivo

5= Altamente atractivo

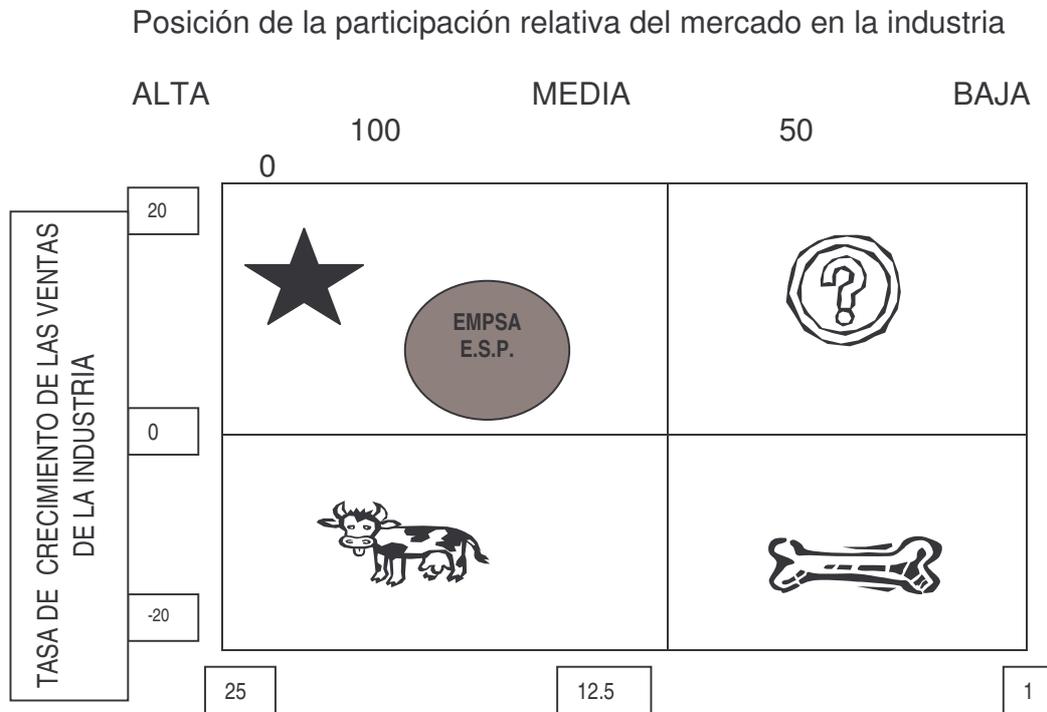
Cuadro 17. Fortaleza Competitiva MPC

		FORTALEZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA		
		Alto	Medio	Bajo
Grado Atractivo del mercado	Alto	4 3	2	1
	Medio	3.6) (3.2-		
	Bajo	2		
		1		

De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz la empresa se encuentra en el cuadrante construir, es decir, EMPESA ESP, posee una capacidad competitiva se encuentra dentro de un mercado altamente atractivo con el servicio de acueducto; por lo tanto se recomienda enfatizar en los objetivos de participación en el mercado a través de la implementación de estrategias intensivas como: Penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto.

12.1.4. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BGC). Es una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos (portafolio) de la empresa. Su objetivo es determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa. La participación relativa del mercado en la industria del servicio público de acueducto para EMPESA ESP, sería del 100%, ya que en el momento es la única empresa que presta este servicio en el municipio de Túquerres; al no contar con la competencia EMPESA ESP, es el líder del mercado.

Cuadro 18. Matriz de Boston MGB-



La empresa esta ubicada en el cuadrante ESTRELLA.

12.1.5. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA). Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Cuadro 19. Matriz PEYEA

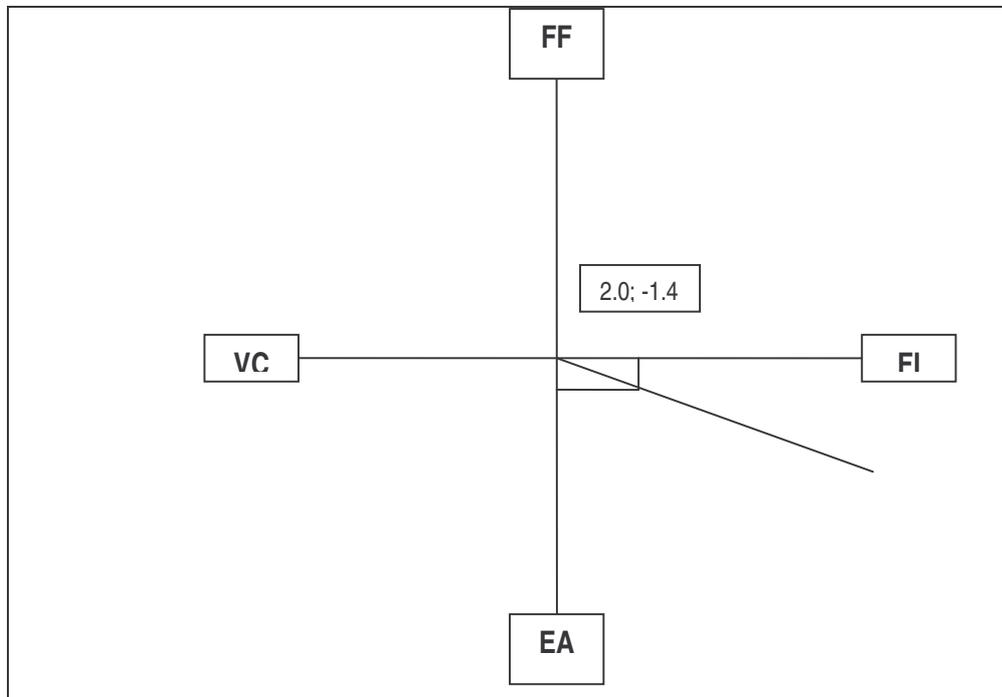
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN
Liquidez	+1
Capital de trabajo	+3
Nivel de endeudamiento	+1
Rentabilidad	+3
Utilidad	+2
PROMEDIO TOTAL	+2.0
VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Participación en el mercado	+2
Calidad del servicio	-2
Tecnología de Punta	-2
Lealtad de los clientes	-2
Sistemas de Comunicación	-4
PROMEDIO TOTAL	-2.0
FUERZA EN LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN
Competencia	+3
Conocimientos tecnológicos	+2
Potencial de Utilidad	+3
Crecimiento constante	+3
Capacidad de Cubrimiento del Servicio	+5
PROMEDIO TOTAL	+3.2
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIÓN
Aseguramiento	-3
Inflación	-3
Presión competitiva	-2
Tarifas	-4
Oportunidad en el pago	-5
PROMEDIO TOTAL	-3.4

Fuente: Esta investigación

$$\Sigma x = FI + VC = 3.2 + (-2.0) = 1.2$$

$$\Sigma y = FF + EA = 2.0 + (-3.4) = -1.4$$

Gráfico 11. Matriz PEYEA



Fuente: esta investigación.

El vector direccional está ubicado en el cuadrante competitivo de la Matriz PEYEA, lo que significa que la EMPSA ESP, se encuentra en buena posición con excelentes ventajas competitivas, así mismo es importante establecer políticas para mejorar su posición financiera que le permita obtener ventajas competitivas importantes en esta industria creciente. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Penetración del Mercado
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo de Producto

12.1.6. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). Es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos.

Cuadro 20. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica -MPCE-

FACTORES CRÍTICOS	PESO	ESTRATEGIA I Penetración de mercado		ESTRATEGIA II Desarrollo de Mercado		ESTRATEGIA III Desarrollo de producto		ESTRATEGIA IV Diversificación	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Tasa de crecimiento de la población en Tüquerres.	0.07	4	0.28	—	—	3	0.21	—	—
Establecimiento de normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y 14000. SIG	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0.4	0.32
Desarrollo de investigaciones tecnológicas.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	0.4	0.32
Valor de la Tarifa	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Procesos de migración	0.06	4	0.24	—	—	2	0.12	—	—
Cultura del no pago	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
FACTORES INTERNOS									
Procesos y procedimientos definidos	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	0.3	0.15
Contar con un Programa de Comunicación interno externo	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Poseer un Sistema de Control de Gestión	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Recurso Humano con alto sentido de pertenencia y compromiso de Trabajo en Equipo	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28

Tecnología de Punta	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Falta crear el área de mercadeo	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Ausencia de políticas y estrategias de recuperación de cartera	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Desactualización de la Base de Datos de los usuarios	0.06	4	0.24	--	--	2	0.12	--	--
Insuficiente e inadecuado espacio físico donde funciona la empresa	0.06	3	0.18	1	0.06	01	0.06	1	0.06
TOTALES			4.42		2.92		3.43		3.04

Donde:

CA= Calificación del atractivo.

TCA= Total de Calificaciones del Atractivo.

Escala de Calificaciones del Atractivo:

1= No es Atractivo.

2= Algo Atractivo

3= Bastante Atractivo

4= Muy Atractiva

_ = Cuando el Factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

Teniendo en cuenta que la EMPESA ESP, es altamente competitiva y cuenta con un ambiente externo favorable y propicio para el, es importante

implementar estrategias Intensivas que logren disminuir las debilidades para convertirlas en fortalezas. Observando la Matriz MCPE se puede concluir que la estrategia más recomendada es la de PENETRACIÓN DEL MERCADO, DESARROLLO DE MERCADO y DESARROLLO DEL PRODUCTO.

13. OBJETIVOS DE MARKETING PARA EL HOSPITAL SAN JOSÉ DE TÚQUERRES E.S.E.

El Marketing Estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. La función del Marketing Estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La gestión del Marketing Estratégico se sitúa en el medio y largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo, velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

El Plan Estratégico de Marketing tiene esencialmente por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la Institución para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán traducirse en decisiones y programas de acción que conlleven como fin último aumentar la participación actual del mercado, los niveles de satisfacción de los usuarios y de la comunidad en general, prestando un servicio con calidad y eficiencia, para lo cual se trabajará en los siguientes objetivos:

- ✓ Realizar estudio del mercado y hacer un seguimiento de su comportamiento de los usuarios frente al servicio de acueducto.
- ✓ Elevar la competitividad de la EMPSA ESP, conforme a los estándares establecidos disminuyendo el riesgo de perder mercado y a la vez garantizando la sostenibilidad de la organización.
- ✓ Gestionar permanentemente (1 vez al mes) la aplicación de normas de calidad.
- ✓ Aumentar en un 10% las utilidades de EMPSA ESP.
- ✓ Incrementar los ingresos en un 30 %
- ✓ Crear el departamento de mercadeo.

- ✓ Diseñar y ejecutar un programa que permita mejorar en un 30% el comportamiento ciudadano con respecto a la cuidado y adecuada utilización del agua.
- ✓ Diseñar programas de incentivos y promoción que permitan incrementar el nivel de ingresos y disminuir la cartera morosa.
- ✓ Posicionar en el usuario la imagen de la empresa.

14. MEZCLA DE PRODUCTOS

La mezcla de productos, son todos los productos que ofrecen en venta una compañía. La estructura de mezclas de productos tiene dimensiones tanto en amplitud, profundidad y consistencia.

Su amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece, su profundidad por la variedad de tamaños, colores y los modelos que ofrecen dentro de cada línea de productos.

La profundidad de la mezcla de productos, indica cuantas versiones de cada producto se ofrecen dentro de la línea.

La Consistencia de la mezcla de productos, se refiere a que tan parecidas están sus diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución u otros factores

Los servicios que actualmente ofrece la EMPSA ESP, son:

14.1. SERVICIOS ACUEDUCTO

14.2 SERVICIOS DE ALCANTARILLADO

14.3 SERVICIO DE ASEO

15. ANÁLISIS DEL MERCADO

15.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En la actualidad EMPESA ESP, tienen una cobertura del 95 % en el mercado total de la población urbana del Municipio de Túquerres, en cuanto a la zona rural se presta el servicio en 4 cabeceras corregimentales; atendiendo a usuarios residenciales de los estratos I, II y III, los no residenciales atendidos son el sector comercial e industrial de la ciudad.

15.2. ESTUDIO DEL MERCADO

Este estudio de Mercado pretende como objetivo fundamental, conocer a fondo la opinión de los usuarios respecto al servicio de aseo que presta la empresa para ello se aplicó una encuesta a 50 algunos usuarios de la ciudad; donde se encontraron los siguientes resultados:

El mayor porcentaje de los usuarios encuestados califican al servicio de Acueducto bueno lo cual indica la buena aceptación que dentro del mercado de los servicios públicos domiciliarios tiene la prestación del servicio por parte de la EMPESA ESP. Por su parte un menor porcentaje de los usuarios califican el servicio como regular. Con relación a la continuidad del servicio el 26 % de los encuestados la han calificado como excelente, el 56% como buena, el 6 % como regular y el 13 % como mala, es importante entonces revisar los barrios encuestados donde calificaron como regular y mala con el fin de determinar el motivo por el cual el servicio en estos sitios no es permanente.

Con relación a la calidad del agua el 66% opina que es buena , el 24 %regular y el 6% malo, la observación que hacen las personas que no califican bien es que en la época de invierno el color del agua es muy turbio, oscuro.

La presión del agua, el 33 % la califica como excelente, el 48.8% como buena, el 11.11 como regular y el 6 % como malo, siendo necesaria la revisión de este aspecto en los barrios donde la presión es regular y mala.

Con relación a la atención al cliente la población encuestada manifiesta en su mayoría que existe gran debilidad sobre todo en la calidad de la atención donde el 35.5 % la califica como regular y el 26.6% como mala, por lo anterior la empresa debe capacitar a su talento humano para mejorar este aspecto tan importante y determinante de la fidelización del cliente. Igualmente la atención de quejas y reclamos es mala para el 48.8%, la comunicación con el cliente es mala para el 57.7 % las instalaciones donde labora la empresa y se atiende al cliente es regular para el 22.2% y mala para el 33.3%, entonces se debe implementar un sistema de comunicación con el cliente y construir unas nuevas instalaciones donde debe funcionar la empresa.

Otro punto crítico de la empresa es la información al cliente, la cual fue calificada como mala por el 100% de los encuestados, ante esta situación los directivos deben tomar medidas inmediatas que permitan comunicar al cliente de manera inmediata y veraz todas las decisiones que se tomen en la empresa y que involucren al cliente.

16. ANÁLISIS COMERCIAL

16.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Es importante reconocer que Túquerres se encuentra ubicado en un sitio estratégico, el cual le va a permitir ampliar la venta del servicio a los habitantes de dos barrios periféricos: El Carmen y San Juán; donde a pesar que las familias pertenecen al estrato 1, la Empresa estaría cumpliendo con un beneficio social, igualmente sería importante que la Empresa se haga cargo de la administración del acueducto del Barrio el Voladero, todo esto representará mayores ingresos y una cobertura del 100 % vislumbrando un buen futuro a nivel comercial.

Este estudio de Mercado pretende como objetivo fundamental, conocer a fondo la opinión de los usuarios respecto al servicio de aseo que presta la empresa para ello se aplicó una encuesta a 50 usuarios de los diferentes Barrios de la ciudad; donde se encontraron los siguientes resultados:

El mayor porcentaje de los usuarios encuestados califican al servicio de aseo como bueno lo cual indica la buena aceptación que dentro del mercado de los servicios públicos domiciliarios tiene la prestación del servicio por parte de la EMPESA ESP. Por su parte un menor porcentaje de los usuarios califican el servicio como regular.

En cuanto a la atención prestada por parte de la empresa, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados, manifiesta que la empresa necesita mejorar lo relacionado con las campañas de reciclaje; le sigue en orden de importancia las jornadas de aseo; entre tanto otros usuarios manifiestan que la empresa debe mejorar lo concerniente a la atención al usuario; lo anterior cobra importancia si se tiene en cuenta que el mayor porcentaje de éstos manifiesta que es de forma personal como prefieren presentar una queja o reclamo ante la empresa.

Por otra parte se observa un cierto grado de inconformismo en la respuesta que la empresa da a las solicitudes de quejas y reclamos presentadas por los usuarios en lo que se refiere a facturas o tarifas, solicitud para que se retire la basura en un sitio determinado; lo anterior muestra que la empresa necesita fortalecer el área de atención al usuario ya que es aquí donde se presenta un

contacto directo entre el personal de la empresa y los usuarios y por ende es donde en mayor medida se vende la imagen de la empresa.

En lo que respecta al desconocimiento que los usuarios tienen sobre algunas actividades del servicio de aseo, se destacan la separación en la fuente y el reciclaje como las más significativas, siendo que manifiestan no conocer nada sobre el tema. Al respecto se hace necesario intensificar los Programas de Cultura Ciudadana, que permitan a través de la capacitación ofrecer un mayor conocimiento a los usuarios sobre tales aspectos y que ello se traduzca en mejor satisfacción del servicio que reciben.

17. ESTRATEGIAS DE MARKETING

17.1 La demanda a la cual la EMPSA ESP debe enfatizar sus esfuerzos es la demanda selectiva, por lo tanto, los esfuerzos de la empresa se deberán enfocar a lograr fortalecer la fidelización de los usuarios a través del aumento en la satisfacción, y así, mantener la etapa de madurez en la que se encuentra, efecto que se logrará mediante la implementación de mecanismos que permitan brindar una excelente atención al cliente por parte del talento humano de la empresa. Así mismo, la empresa debe continuar trabajando en el desarrollo de sus productos de servicio de aseo y alcantarillado ampliando el mercado y captando nuevos clientes.

17.1.1 Conservación y/o expansión de la demanda dentro de la base de los consumidores actuales.

➤ Mantener la satisfacción. EMPSA ESP, consciente de que la satisfacción de los usuarios es el principal motivo de lealtad, buscará lograrlo a través del fortalecimiento de su marca, gracias a la prestación de un servicio de acueducto óptimo y con calidad. Por lo tanto, con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios, la empresa adelantará acciones estratégicas entre las que sobresalen: Rediseño del proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos atendiendo las mismas en una oficina creada para tal fin de fácil acceso en la zona céntrica de la ciudad, mejoramiento del servicio a cada tipo de usuarios, atención personalizada al cliente, mejoramiento de las instalaciones de la empresa, manejo permanente de los estándares de calidad del agua desde el punto de vista químico y organoléptico, implementación de mejores canales de información de la empresa con los clientes. Por otra parte, el mejoramiento en la parte técnica adecuando un almacén que cuente con todos los implementos necesarios para hacer las reparaciones de manera inmediata en las bocatomas, línea de conducción, tanques de almacenamiento, planta de tratamiento y redes de distribución urbana, igualmente debe existir la herramienta necesaria, el personal profesional y técnico adecuados y los medios de transporte de propiedad de la empresa todo esto no solo para consolidar su capacidad competitiva, sino además, diferenciar y fortalecer su marca dentro del mercado del servicio público de acueducto.

17.1.2 Desarrollo del mercado servido.

➤ Extensión de la línea de producto. Dado que para la EMPSA ESP el mercado servido o porción de mercado relevante es el servicio público de acueducto y siendo que en el municipio de Túquerres actualmente es la única empresa que presta este servicio, lo cual se refleja en su posicionamiento de liderazgo y solidez, la empresa pretende lograr un mayor crecimiento a través del aprovechamiento de una de sus mayores ventajas competitivas en el mercado; la tenencia de toda la infraestructura y la capacidad técnica en el manejo para la prestación del servicio. Por lo tanto, a través de la implementación de estrategias como la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos, espera ampliar su mercado servido dentro del sector del servicio público de acueducto.

17.2. Estrategias competitivas de marketing para la empresa EMPSA ESP.

La mayoría de las industrias tienen una firma que esta reconocida como líder del mercado. Esta compañía tiene la porción más grande del mercado de un producto pertinente.

18. DEFENSA DE LA POSICIÓN.

La defensa básica es la posición defensiva, mediante la cual la empresa levanta fortificaciones en torno a su posición presente, esta es una situación que no es difícil para la empresa desde ningún punto de vista porque es en el momento un monopolio.

19. MARKETING MIX (4 PS)

19.1 PRODUCTO

19.1.1 Productos Actuales. La búsqueda del mejoramiento de los servicios que ofrece la empresa actualmente, estará orientada en el estudio de aspectos como: la calidad, la eficiencia, la cobertura y la sostenibilidad ambiental, con el fin de que los usuarios no solo incrementen sus niveles de satisfacción sino que además los superen; y así fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

19.1.1.1 Nuevos productos. Aprovechando la oportunidad del amplio conocimiento que se posee en el manejo técnico de los Residuos Sólidos, la empresa está en capacidad de desarrollar nuevos estudios técnicos que conlleven a la obtención de productos nuevos como: el Tratamiento de Orgánicos y el Aprovechamiento de Reciclables, igualmente ampliar la cobertura del servicio de alcantarillado a los barrios periféricos.

19.1.1.2 Etapas del ciclo de vida del producto -cvp-. El servicio de acueducto, se encuentra en fase de madurez, siendo muy importante porque la empresa ha podido cumplir con una de las mayores exigencias del servicio y que es determinante para sus posicionamiento la continuidad.

19.2 PRECIO

19.2.1 Definición del precio. El precio del producto está fijado por las leyes y normas que rigen el servicio de aseo, por lo tanto según la metodología explícita en la resolución 151 de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), la empresa presentó su estudio tarifario, fue aprobado y las tarifas vigentes se implementaron a partir del mes de febrero de 2007.

El plan de ajuste es un instrumento que tienen las empresas de servicios públicos para bajar o subir gradualmente las tarifas con el fin de que no afecte considerablemente a los ingresos del usuario o de la empresa prestadora del servicio.

Entre tanto que los precios para los servicios nuevos que pretende ofrecer la empresa se establecerán una vez se haya realizado los respectivos estudios de factibilidad.

19.2.2 Objetivos del precio. Los objetivos del precio estarán orientados a lograr la Aceptación del servicio con una retribución que le permita a la empresa obtener un margen de rentabilidad. Igualmente, estarán orientados a:

- Orientados a las utilidades:
 - Alcanzar un rendimiento meta maximizando las utilidades
- Orientados a las ventas:
 - Aumentar el volumen de Ventas
 - Mantener o incrementar la participación en el mercado.
- Orientados a la situación actual:
 - Estabilizar los precios

19.2.3 Estrategias del precio. La empresa establecerá estrategias de precio que permitan aumentar los grados de satisfacción de los clientes; entre algunas de estas estrategias están: detección de fugas en las instalaciones domiciliarias, situación que puede estar elevando el consumo y el valor de la factura, cambio de medidores, prestar el servicio técnico gratuito para que el usuario cambie las domiciliarias si se encuentran en mal estado.

19.2.4 Metodología para fijar el precio. El valor de las tarifas del servicio de aseo se fijan de conformidad con la Resolución 151 emitida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), metodología establecida a nivel nacional.

19.3 PROMOCIÓN

19.3.1 Publicidad. EMPESA ESP, deberá masificar campañas a través de medios como: radio, prensa, televisión local y regional, que lleguen hasta los

usuarios, a fin de crear conciencia de la calidad que ofrece el servicio de acueducto y que ello permita, lograr un posicionamiento estratégico frente al consumidor. Así mismo, esta publicidad deberá orientarse a difundir de manera amplia el gran conocimiento que posee la empresa en el manejo integral del servicio de acueducto en aras de consolidar y posicionar su imagen.

19.3.2 Promociones: se puede premiar a la gente que se encuentra al día en su pago como participación en rifas de electrodomésticos en las épocas decembrinas.

19.3.3 Propagandas: a través de volantes, vallas, murales.

19.3.4 Merchandising. Por estar relacionado directamente con un servicio en este caso el de acueducto, se plantea estrategias de la promoción a través de un portafolio de servicios impreso en material de alta calidad y diseño donde se informen a los usuarios sobre el buen uso del servicio; así como también de objetos como: llaveros, gorras, afiches, muñecos, vasos entre otros todos con la figura de la empresa una gotica de agua .

Así mismo la empresa mantendrá la infraestructura, losa vehículo y maquinaria utilizada en la prestación del servicio en perfecto estado de presentación y mantenimiento de igual manera lo debe hacer con la planta física donde funcionan las oficinas.

19.3.5 Relaciones públicas. La gerencia a promovido muy buenas relaciones públicas con todos los entes gubernamentales y la empresa privada, tanto en la ciudad como en otras latitudes, donde la empresa a sido invitada a participar en diferentes foros y seminarios sobre el manejo del servicio igualmente gestionará recursos a diferentes niveles.

19.3.6 Ventas: la gerencia y el funcionario de mercadeo se dedicarán a hacer visitas permanentes a los habitantes del sector urbano que no cuentan con el servicio para ofrecerlo, igualmente en el sector rural

19.4 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

19.4.1 Objetivos de la distribución. El objetivo fundamental será el de garantizar que el servicio de aseo llegue a todos los lugares que lo requieran de forma eficiente y oportuna. Así mismo, se buscará cumplir con los siguientes objetivos:

- Aumentar la participación de la empresa
- Introducir nuevos productos
- Aumentar la satisfacción de los usuarios
- Consolidar el posicionamiento de la empresa
- Fortalecer la competitividad

19.4.2 Medios para la distribución. El servicio se distribuye mediante personal encargado de efectuar el barrido, la recolección y el transporte como son: escobitas, operarios y conductores.

En el servicio de disposición final no se distribuye, simplemente se presta en el sitio del relleno sanitario.

19.4.3. Criterios y selección del tipo de intermediarios La empresa por lo general no posee intermediarios, el servicio se presta de manera directa.

19.4.4. Logística de distribución. Están dadas bajo la resolución 151 de la CRA y el decreto 1713 del Ministerio de Desarrollo, Vigentes hasta el momento y que establece rutas por sectores.

20. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Consiste en diseñar una matriz en donde se detalle los Objetivos que se pretende alcanzar, las metas, las estrategias que se va a utilizar para alcanzar esos objetivos, las actividades, los responsables, el tiempo para alcanzar los objetivos, el presupuesto asignado y un indicador de logro.

Cuadro 21. Plan de acción

<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1: Aumentar la satisfacción de los usuarios del servicio de acueducto en el municipio de Túquerres. Estrategia: Implementación de mecanismos que permitan mejorar la calidad del servicio en cada tipo de usuarios. Meta: Aumentar la satisfacción del usuario en un 60%. 				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Creación de una oficina del servicio al cliente que permita conocer las necesidades de los usuarios, para elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo del servicio.	- Gerencia de prestación de servicios. - Subgerencia de de	En los tres primeros meses del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Oficina creada y funcionando.
2. Aplicación de encuestas de forma periódica a los diferentes nichos de mercado que permitan medir el grado de satisfacción del cliente.	- Gerencia de prestación de servicios - Subgerente de de - Control interno - Comité técnico	Durante el primer año de forma mensual.	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios encuestados X 100
3. Reducción de tiempos en el proceso de	- Oficina de servicio al cliente	6 meses	- Financieros:	Número de peticiones, quejas y reclamos

atención a las peticiones, quejas y reclamos.			- Humanos: - Logísticos	atendidas y solucionadas / Número de PQYR presentadas x100
4. Mejoramiento de la calidad microbiológica y fisicoquímica del agua.	- Jefe de laboratorio	Primer año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Porcentajes obtenidos /porcentajes permitidos por la norma.
5. Divulgación de campañas informativas dirigidas a todos los usuarios del servicio de acueducto acerca de las diferentes decisiones y actividades de la empresa.	- Gerencia - Subgerente de Prestación de servicios - Control interno - Comité técnico	Durante el primer año de forma mensual.	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	Número de usuarios informados / Número de usuarios de la empresa X 100
6. Construcción de nuevas instalaciones para la empresa.	- Gerencia - Area Administrativa y Financiera.	Primer año.	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	-Nuevas instalaciones construidas.
7. Promoción de la conformación de 2 veedurías ciudadanas, para la prestación del servicio de acueducto	- Gerencia - Subgerente de prestación de servicios	Durante el segundo semestre del primer año del presente	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de veedurías conformadas sobre el número de veedurías programadas.

objeto de estudio con el fin de evaluar permanentemente el cumplimiento de las acciones programadas para mejorar la prestación del servicio.	- Control interno	plan		
8. Aumento de la cobertura del servicio de acueducto al 100% de la población.	- Subgerencia de prestación de servicios - Profesional de promoción y prevención	En el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de personas que reciben el servicio sobre el número total de clientes potenciales.
9. Realización de 3 capacitaciones dirigidas a los trabajadores y enfocadas a unificar criterios de atención al usuario para mejorar la calidad del servicio.	- Gerencia - Subgerencia Administrativa y de Prestación de Servicios. - Oficina de servicio al cliente - Control interno.	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	- Capacitaciones realizadas sobre capacitaciones programadas. -Funcionarios capacitados sobre funcionarios objeto.

- Objetivo 2: Incrementar los ingresos de la Empresa EMPESA ESP, durante los próximos 3 años.
- Estrategia: vincular nuevos usuarios del servicio de aseo en la ciudad de Túquerres
- Meta: Alcanzar un incremento de un 30 % en los ingresos durante los próximos 3 años

ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1.Revisión del Estudio de costos y tarifas con el fin de ajustarlo a la norma.	- Gerencia, - Subgerencia administrativa y financiera.	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Estudio de costos y tarifas revisado.
2.Revisión de pérdidas técnicas y fraudulentas.	- Subgerencia técnica.	Durante el primer año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de revisiones realizadas mensualmente / Número de revisiones programadas mensualmente.
3.Actualización de la estratificación de los usuarios con la oficina de planeación con el fin de determinar su veracidad.	- Subgerencia administrativa y financiera.	Primer semestre.	- Financieros: - Humanos - Logísticos	- Estratificación actualizada.
4. Definición de políticas para el manejo de	- Subgerencia administrativa y	Primer	- Financieros:	- Políticas del manejo

cartera.	financiera.	semestre	- Humanos: - Logísticos	de cartera.
5. Reformulación acuerdos de pago a través de descuentos y facilidades que permitan un recaudo efectivo.	- Subgerencia administrativa y financiera.	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Políticas de acuerdos de pago.
6. Formulación de proyectos que permitan crear una cultura ambiental y el mantenimiento de las microcuencas abastecedoras de agua.	-Subgerencia Administrativa y de Prestación de Servicios.	Desde el primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	Proyectos elaborados y ejecutados.

<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 3: Optimizar el recurso humano de la EMPSA ESP. Estrategia: Buscar que el talento humano de la empresa cumpla con el perfil requerido. Meta: Recurso humano de la empresa óptimo en su función. 				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Revisión de la estructura administrativa de la empresa.	- Subgerencia Administrativa.	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	-Estructura Administrativa revisada.
2. Selección del personal por grados de competencia	- Oficina de recursos humanos	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Personal seleccionado.
3. Capacitación permanente del talento humano.	- Oficina de recursos humanos	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas.
4. Reconocimiento salarial al cliente interno de la empresa de acuerdo al trabajo que desempeña.	- Subgerencia Administrativa.	Primer semestre	- Financieros: - Humanos:	- Salarios establecidos.

			- Logísticos	
5. Implementación de estímulos al cliente interno.	- Subgerencia Administrativa.	Primer semestre	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Estímulos establecidos.

<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 4: Fortalecer el posicionamiento de EMPSA dentro de las empresas prestadoras del servicio de acueducto en el país Estrategia: Mejorar la Imagen de la EMPSA en los próximos 3 años. Meta: Posicionar a la empresa como la primera en el departamento de Nariño. 				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Cumplimiento Normativo Emanado por la CRA.	- Gerencia. -Oficina jurídica	Durante el tercer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Certificaciones de la CRA.
2. Optimización del Sistema de Garantía de Calidad.	- Gerencia - Subgerencia Administrativa y de Prestación de Servicios. - Oficina control interno.	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Manuales de procesos y procedimientos aprobados.
3. Evaluar el resultado de las acciones implementadas por EMPSA y formular recomendaciones	- Subgerencia Administrativa.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Informe de los logros alcanzados trimestralmente.
4. Fortalecimiento de las relaciones con los entes gubernamentales para la	- Gerencia.	6 meses	- Financieros:	- Recursos conseguidos y adicionados al

consecución de recursos que permitan invertir en grandes obras de infraestructura.			- Humanos: - Logísticos	presupuesto.
5.Modernización permanente de la parte tecnológica de la empresa.	- Gerencia - Dirección Técnica	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Tecnología implementada.

21. EJECUCIÓN DEL PLAN

Objetivo N° 1: Aumentar la satisfacción de los usuarios del servicio de acueducto en el municipio de Túquerres.

Estrategia: Implementación de mecanismos que permitan mejorar la calidad del servicio en cada tipo de usuarios.

Meta: Aumentar la satisfacción del usuario en un 60%.

Actividades Estratégicas a Desarrollar:

- Aplicar encuestas semestralmente a los usuarios del servicio de acueducto que permitan medir el grado de satisfacción.
- Creación de una oficina del servicio al cliente en la zona céntrica de la ciudad con el fin de atender de manera inmediata las necesidades de los usuarios, para elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo del servicio.
- Elaborar cronogramas de trabajo que permitan reducir los tiempos de respuesta a las Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Mejorar permanentemente la calidad del servicios de acueducto.
- Agilizar en un 10% el tiempo en el proceso de la toma de muestras, análisis de laboratorio y todo tipo de pruebas con el fin de determinar la calidad del agua después del tratamiento.
- Informar a todos los usuarios sobre las diferentes políticas implementadas por la empresa a través de los diferentes medios de comunicación existentes en la ciudad: radio, televisión, volantes etc.
- Construir nuevas instalaciones para el funcionamiento de la empresa, para garantizar comodidad al cliente interno y externo.

- Promocionar la conformación de 2 veedurías ciudadanas, con el fin de evaluar permanentemente el cumplimiento de las acciones programadas para mejorar la prestación del servicio.

Objetivo N° 2: Incrementar los ingresos de la Empresa EMPESA ESP, durante los próximos 3 años.

Estrategia: Vincular nuevos usuarios del servicio de Acueducto en la ciudad de Túquerres, revisión de tarifas y optimización del control de pérdidas .

Meta: Alcanzar un incremento de un 30 % en los ingresos durante próximos 3 años.

Actividades Estratégicas a Desarrollar:

- Programar y desarrollar reuniones con la comunidad de los Barrios El Carmen y San Juan, con el fin de concertar la extensión del servicio de acueducto a estos sectores.
- Elaborar un cronograma de revisión permanente del sistema de captación, conducción, tratamiento, distribución, medición y domiciliarias con el fin de disminuir pérdidas.
- Revisar la estratificación de los usuarios comparándola con la de Oficina de Planeación Municipal para actualizar datos y de acuerdo con los resultados ajustar la facturación.
- Contratar de abogados externos para el cobro de la cartera que sobrepase los 60 días a través de la vía jurídica.
- Entablar comunicación personalizada con los deudores morosos, vía telefónica, personalizada o a través de un abogado.
- Elaborar y formular proyectos para crear en la comunidad una conciencia ambiental, del cuidado de los recursos naturales y de las microcuencas, programar reforestaciones permanentes. La ejecución de estos proyectos se realizará de manera permanente.

Objetivo N° 3: Optimizar el recurso humano de la EMPESA ESP.

Estrategia: Buscar que el talento humano de la empresa cumpla con el perfil requerido.

Meta: Recurso humano de la empresa óptimo en su función.

Actividades Estratégicas a Desarrollar:

- Revisar la estructura administrativa de la empresa con el fin de determinar el número de funcionarios necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Seleccionar el personal por grados de competencia, teniendo en cuenta su hoja de vida y experiencia.
- Implementar el reconocimiento salarial al cliente interno de la empresa de acuerdo al trabajo que desempeña.
- Programar capacitaciones permanentes para el talento humano de la empresa.
- Implementar estímulos económicos o reconocimientos al cliente interno por su labor desempeñada.

Objetivo N° 4: Fortalecer el posicionamiento de EMPESA dentro de las empresas prestadoras del servicio de acueducto en el país.

Estrategia: Mejorar la Imagen de la EMPESA en los próximos 3 años.

Meta: Posicionar a la empresa como la primera en el departamento de Nariño.

Actividades Estratégicas a Desarrollar:

- Desarrollar las actividades necesarias que permitan cumplir la normatividad existente emanada de la CRA, Instituto Departamental de Salud de Nariño y Viceministerio de Agua Potable, relacionada con la calidad, cobertura y continuidad del servicio.
- Optimizar el sistema de garantía de calidad..
- Evaluar de manera permanente los resultados de la empresa y formular las recomendaciones necesarias.
- Programar visitas periódicas a las diferentes entidades del estado con el fin de gestionar recursos que permitan emprender proyectos de gran envergadura.

- Introducir en la empresa equipos de cómputo modernos, software, equipos de laboratorio, herramientas y demás implementos que le permitan estar a tono con la tecnología.

22. CONCLUSIONES

- Una de las principales ventajas para la EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TUQUERRES EMPESA ESP, es el hecho de ser un monopolio.
- Al realizar el análisis interno y externo de la empresa se encuentra una serie de debilidades y amenazas que se convierten en la causa fundamental de la difícil sostenibilidad económica de la empresa, de la débil actuación administrativa y técnica y por lo tanto de la insatisfacción del cliente.
- La empresa se ciñe a las normas legales para el cumplimiento del servicio de acueducto teniendo en cuenta las exigencias de cobertura, calidad y continuidad sin embargo no ha alcanzado los parámetros superiores que le permitan posicionarse como la primera del departamento de Nariño.
- Es importante que las directivas entiendan que en la empresa es necesaria la permanente transformación institucional y administrativa, que son requisitos esenciales para alcanzar su propósito de crecimiento y competitividad, por lo tanto la implementación de un Plan de Mercadeo como un importante instrumento que le permitirá poseer un conocimiento más amplio, no solo del mercado, sino fundamentalmente, de las expectativas de los usuarios hacia la prestación del servicio buscando la satisfacción del clientes urgente.
- Los ingresos de la empresa se establecen teniendo en cuenta dos factores prioritarios: por un lado el crecimiento de la población usuaria y por otro el incremento anual de las tarifas. El valor de la tarifa esta definida por Ley y regulado por la CRA (Comisión de regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico). Cabe desatacar que actualmente la empresa ya implementó su propio proceso de facturación, permitiéndole tener una mayor autonomía en el manejo y disponibilidad de sus ingresos, sin embargo y de acuerdo con los informes financieros se encuentra que las tarifas se encuentran por debajo del valor real por lo tanto se debe revisar el estudio de costos y tarifas.

- Uno de los principales objetivos de la empresa es promover *la Participación Ciudadana* vinculando a la comunidad en campañas cívicas orientadas a dar un buen uso del servicio de acueducto. Acercar a la comunidad a la empresa y trabajar de la mano con esta, a fin de estrechar su relación en la búsqueda de los propósitos trazados, se constituye para la empresa en una importante Oportunidad.

23. RECOMENDACIONES

- En la EMPSA ESP, es urgente construir las nuevas instalaciones donde funcione la empresa ya que estas acciones mejorarán la imagen que los usuarios tienen actualmente de la misma y aumentarán el grado de satisfacción del cliente interno y externo.
- Establecer programas y campañas con el propósito de concientizar y culturizar a la comunidad del Municipio de Túquerres en el adecuado manejo del recurso mostrando los beneficios ambientales y de bienestar social.
- Es necesario crear la oficina de servicio al cliente en la zona céntrica de la ciudad para manejar los indicadores de satisfacción en las diferentes áreas de la empresa con el fin de evaluarlos periódicamente y tomar los correctivos necesarios en la prestación del servicio, esto permitirá a la institución tomar los correctivos y anticiparse a las necesidades de los usuarios. Igualmente se recomienda realizar encuestas en forma periódica a los usuarios del servicio de acueducto para medir el grado de satisfacción.
- En toda entidad pública es fundamental el control social, por lo tanto se debe conformar las veedurías ciudadanas, para evaluar permanentemente el cumplimiento de las acciones programadas en el Plan Estratégico y tendiente a mejorar la prestación del servicio.
- Con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente interno se recomienda la realización de cursos de capacitación, la implementación de escalas salariales vigentes para el sector de los servicios públicos, fortalecer los mecanismos de comunicación entre las directivas del hospital y el personal que labora en el mismos, la creación de estímulos para reconocer el desempeño de los trabajadores.
- Es fundamental mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos, que permita a los usuarios conocer todo lo relacionado con las actividades que desarrolla en la empresa, fortalezca la imagen corporativa.

- El Plan Estratégico de Marketing debe evaluarse permanentemente para establecer el cumplimiento de las metas y objetivos; es imprescindible para lograr su éxito su socialización y el compromiso de los directivos de liderar el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TUQUERRES. Plan de Desarrollo 2005 – 2007. Municipio de Túquerres: 2005

CESAREO, Hernández; DEL OLMO, Ricardo y GARCIA, Jesús. El Plan de Marketing Estratégico. Barcelona: Gestión, 2000.

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS. Módulo Especialización Alta Gerencia. Septiembre 2004

H. JAMES HARRINGTON N. Una Nueva Dimensión de la Administración. Ed. Norma. 1992.

HILL, Charles. JONES Gareth. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill 1996

HOSPITAL SAN JOSÉ DE TÚQUERRES E.S.E., Informe de gestión. Municipio de Túquerres: HSJ, 2005

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Informe de Indicadores financieros y de Salud. San Juan de Pasto: IDSN, 2005

KOTLER Philip. Dirección de Marketing - Edición del Milenio. Madrid España. Prentice Hall 2000.

LOMBING, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995.

LUTHER M, William. El Plan de Mercadeo como Desarrollarlo y Ponerlo en Práctica. Bogota: Norma, 1997.

MARTÍNEZ, Fajardo Carlos. Administración de Organizaciones. Universidad Santo Tomas 1.985.

RAMÍREZ G., Carlos Arturo. Modulo Gerencia de Mercadeo. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño –FACEA-, 2003.

SALLANAVE, JEAN PAUL. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogota. Editorial Norma. 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogota. RAM Editores, 1996.

STANTON William J., BUSKIRK Richard H., SPIRO Rosann L., Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias. Bogotá. McGraw Hill. Novena edición. 2001

ANEXOS

PREGUNTAS	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	NO SABEN	TOTAL
1.- CALIDAD DEL SERVICIO										
a) CONTINUIDAD	12	26.6	24	56	3	6	6	13		120
b) CALIDAD DEL AGUA	1	2.2	30	66	11	24	3	6		141
c) PRESION DEL AGUA	15	3.3	22	48.8	5	11.11	3	6		51
2.- ATENCIÓN AL CLIENTE										
a) HORARIOS DE ATENCIÓN EXTENDIDOS Y ACCEQUIBLES AL USUARIO	1	2.2	23	51.1	11	24	10	22.2		69
b) CALIDAD DE LA ATENCIÓN	1	2.2	16	35.5	16	35.5	12	26.6		45
c) ENTREGA OPORTUNA DE LA FACTURACIÓN	6	13	32	71	6	13	1	2.2		142
d) ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	0	0	10	22.2	13	28.8	22	48.8		45
e) AGILIDAD EN EL TRÁMITE DE NUEVAS MATRÍCULAS	0	0	14	31.1	16	35.5	13	28.8	2	45
f) COMUNICACIÓN PERSONALIZADA CON EL CLIENTE	0	0	7	15.5	12	26.6	26	57.7		45
g) SON AGRADABLES Y ADECUADAS LAS INSTALACIONES DONDE SE ATIENDE AL CLIENTE?	0	0	20	44.4	10	22.2	15	33.3		45
	SI		NO							
3.- INFORMACIÓN										
a) LA COMUNIDAD SE ENTERA OPORTUNAMENTE DE RACIONAMIENTOS POR MANTENIMIENTOS O REPARACIÓN?	1	2,2	44	97.7						
b) LA COMUNIDAD CONOCE EL INCREMENTO DE TARIFAS?			45	100						

ANEXO A. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A