



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OPSA S.A. - E.S.P.

GLORIA CECILIA CABRALES SOLANO

MARÍA VICTORIA CABRALES SOLANO

**UNIVERSIDAD EAN
MGO COHORTE V
MONTERÍA, COLOMBIA
2021**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OPSA S.A. -E.S.P.

**GLORIA CECILIA CABRALES SOLANO
MARÍA VICTORIA CABRALES SOLANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

**Director (a):
David Ocampo Guzmán**

**Modalidad:
Trabajo Dirigido**

**UNIVERSIDAD EAN
MGO COHORTE V
BOGOTÁ, COLOMBIA
2021**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., mayo 3 de 2021.

Dedicatoria

A Dios quien ha sido nuestra guía y fortaleza.

“TODOS LOS TRIUNFOS NACEN CUANDO NOS ATREVEMOS A COMENZAR”

Eugene Ware

Agradecimientos

El presente trabajo investigativo lo dedicamos a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener el título de magister. A nuestros padres por habernos brindado su amor en vida, gracias a ellos hemos logrado convertirnos en lo que somos.

Agradecemos a nuestro tutor David Ocampo Guzmán, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra tesis, de manera especial nos ha guiado con paciencia y rectitud. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Resumen

Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la sostenibilidad y posicionamiento de las empresas en el mercado es cada día la tarea principal de los gerentes. Las empresas deben responder a los cambios y exigencias del mundo; para esto se hacen necesarios diseños organizacionales que garanticen la competitividad, el reconocimiento y crecimiento en el mercado.

OPSA S.A E.S. P, es uno de los operadores privados de servicios públicos en el departamento de Córdoba que ha venido desarrollando sus actividades en el sector de agua potable y en la operación del sistema de acueducto del municipio de Planeta Rica. La organización se encuentra en la búsqueda de alternativas para mejorar los procesos de planeación estratégica, para ello requiere optimizar la gestión administrativa y mejorar los procesos organizacionales a través del diseño de acciones que permitan aumentar la eficiencia desde las distintas dependencias, generando alianzas que permitan adquirir mayores ventajas competitivas y fortalezca la empresa en el mercado maximizando su rentabilidad.

La problemática de la empresa se determinó a través de un proceso metodológico que se puntualizó en cinco etapas. Para el estudio del contexto externo se utilizó el modelo de PESTEL; en el diagnóstico interno, se empleó el modelo de Organización de Kast & Rosenzweig, después del análisis se utilizaron herramientas para determinar los factores internos y externos que afectan la ausencia de planeación estratégica en la empresa y con la matriz DOFA se priorizaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Posteriormente el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite controlar y evaluar el plan de acción y formular estrategias que conducen al mejoramiento de los procesos internos y de gestión en la empresa.

Palabras clave: Competitividad, crecimiento, planeación estratégica, diagnóstico, DOFA, cuadro de mando integral.

Abstract

Nowadays, managers should constantly work towards companies' sustainability and market positioning given the current world challenges.

Consequently, organizational designs become imperative to assure innovation, recognition, and growth in the market. Within such context, OPESA SA ESP, a private operator of drinking water services in the department of Córdoba, is exploring alternatives to improve its strategic planning processes. Therefore, OPESA SA ESP requires optimizing its administrative management and improving organizational processes to achieve efficiency among its different dependencies. Designing actions to maximize the entity's profitability must conceive the generation of alliances that acquire a tremendous competitive advantage.

This research determined the company's main challenges through a methodological process of five stages. Thereafter, the study comprehends the implementation of the Porter Model to analyze the external context, and the Kast & Rosenzweig Organization model to explore the internal context. Based on identifying key drivers that affect the absence of strategic planning in the company, the study applied the SWOT matrix to prioritize needed strengths and opportunities. This research included a CMI to control and evaluate the action plan and formulate strategies to improve the internal and management processes in the company.

Keywords: Competitiveness, growth, strategic planning, diagnosis, SWOT, balanced scorecard.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Problemática	17
1.1. Problemática	17
1.2. Situación Deseada	17
2. Objetivos	18
2.1. Objetivo General	18
2.2. Objetivos Específicos	18
3. Marco de Referencia	19
3.1. Contexto de la Zona	19
3.2. Contexto del Sector de Agua Potable del País	22
3.3. Reseña de la Empresa Opsa Sa E.S.P.	23
3.4. Reseña del Acueducto Regional San Jorge ARSJ	25
4. Metodología	28
4.1. Etapas de la Investigación	28
4.2. Descripción de las Herramientas a Utilizar	30
4.2.1. Etapa 1: Análisis Del Enfoque Gerencial.	30
4.2.2. Etapa 2: Diagnóstico Externo Pestel.	30
4.2.3. Etapa 3: Análisis Interno O Del Alineamiento de la Estructura Organizacional.	34
4.2.4. Etapa 4: Interpretación De Elementos En La Matriz Dofa.	37

4.2.5. Etapa 5: Plan Estratégico.	41
5. Análisis E Interpretación De Resultados	42
5.1. Revisión Del Enfoque Gerencial De Opsa S.A. - E.S.P.	42
5.2. Análisis Del Entorno Externo Utilizando El Modelo Pestel	43
5.2.1. Factores Legales.	44
5.2.2. Factores Políticos.	47
5.2.3. Factores Económicos.	49
5.2.4. Factores Sociales.	51
5.2.5. Factores Tecnológicos	53
5.2.6. Factores Ecológicos.	577
5.2.7. Matriz De Evaluación De Factores Externos – Efe.	59
5.3. Análisis Interno Mediante El Modelo Metodológico De Kast & Rosenzweig.	63
5.3.1. Subsistema De Fines Y Objetivos O Razón De Ser.	63
5.3.2. Subsistema Tecnológico.	65
5.3.3. Subsistema Psicosocial.	67
5.3.4. Subsistema Estructural.	69
5.3.5. Subsistema Gerencial O De Gestión.	71
5.3.5.1. Gestión Financiera.	71
5.3.3.2. Gestión Del Servicio.	72
5.4. Matriz De Evaluación De Factores Internos – Efi	74
5.5. Recopilación Y Análisis De Información	77
5.6. Diagrama Causa –Efecto	100

5.7. Matriz Dofa	1011
6. Ruta De Mejoramiento	103
6.1. Relación Objetivos – Estrategia	103
6.2. Cuadro De Mando Integral- CMI	1104
6.3. Diseño Del Plan De Acción	1106
7. Costos Preoperativos Del Plan Estratégico	112
8. Análisis De La Situación Financiera De Opsa S.A. E.S.P.	113
9. Conclusiones y Recomendaciones	123
9.1. Conclusiones	123
9.2. Recomendaciones	125
Bibliografía	126

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación del Área de Prestación del Servicio del ARSJ y del departamento de Córdoba en Colombia	19
Figura 2. Esquema del Sistema ARSJ.	26
Figura 3. Ubicación del proyecto	27
Figura 4. Componentes y operatividad del sistema	27
Figura 5. Herramienta PESTEL	31
Figura 6. Sistema Modelo Kast & Rosenzweig	35
Figura 7. Modelo de Kast & Rosenzweig - influencia del entorno	37
Figura 8. Matriz DOFA	38
Figura 9. Esquema de la Matriz DOFA	41
Figura 10. Organigrama OPSA. S.A. E.S.P	69
Figura 11. Diagrama causa- efecto	100

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Etapas – Herramientas y Resultado de la Metodología	29
Tabla 2. Oportunidades y amenazas de las tendencias Legales.	47
Tabla 3. Oportunidades y amenazas de la tendencia política.	49
Tabla 4. Oportunidades y amenazas de la tendencia económica	51
Tabla 5. Oportunidades y amenazas de las tendencias sociales.	53
Tabla 6. Oportunidades y amenazas de las tendencias tecnológicas.	57
Tabla 7. Oportunidades y amenazas de las tendencias ecológicas	599
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos – EFE.	60
Tabla 9. Fortalezas y debilidades subsistema razón de ser.	65
Tabla 10. Fortalezas y debilidades del subsistema tecnológico.	67
Tabla 11. Fortalezas y debilidades subsistema psicosocial.	68
Tabla 12. Fortalezas y debilidades subsistema estructural.	70
Tabla 13. Consolidado de fortalezas y debilidades, subsistema de gestión	74
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores interno-EFI.	75
Tabla 15. Matriz DOFA	102
Tabla 16. Relación objetivos – Estrategias	103
Tabla 17. Cuadro de Mando Integral	104
Tabla 18. Plan de Acción del Objetivo Estratégico No. 1	107
Tabla 19. Plan de Acción del Objetivo Estratégico No. 2	108
Tabla 20. Plan de Acción del Objetivo Estratégico No. 3	109
Tabla 21. Plan de Acción del Objetivo Estratégico No. 4	110
Tabla 22. Costos Preoperativos del Plan Estratégico	112

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfica 1. Alianzas estratégicas o convenios con proveedores.	78
Gráfica 2. Oportunidades para el crecimiento de la industria.	79
Gráfica 3. Calidad del Servicio en la empresa.	80
Gráfica 4. Misión y visión de la empresa.	81
Gráfica 5. Presupuesto de la empresa para atender necesidades.	82
Gráfica 6. Competencias de empleados y directivos en planeación estratégica.	83
Gráfica 7. Mecanismos de control de los procesos en la empresa.	84
Gráfica 8. Capacitaciones a los trabajadores.	85
Gráfica 9. Alianzas estratégicas.	86
Gráfica 10. Organigrama de la empresa.	87
Gráfica 11. Resultados económicos esperados	88
Gráfica 12. Plan operativo para ejecución de actividades.	89
Gráfica 13. Apropiación de actividades y funciones en el trabajo.	90
Gráfica 14. Procesos para la selección de personal.	91
Gráfica 15. Manual de procesos, funciones y procedimientos.	92
Gráfica 16. Opinión de los clientes en las decisiones que conduzcan al mejoramiento	93
Gráfica 17. Comunicación y trabajo en equipo.	94
Gráfica 18. Determinación de objetivos y metas.	95
Gráfica 19. Evaluación de planes y actividades.	96

Gráfica 20. Control en la calidad de procesos	97
Gráfica 21. Programación de juntas	98
Gráfica 22. Plan para la gestión comercial	99

Introducción

La Empresa OPSA S.A. E.S.P. (OPSA) es una entidad autónoma de derecho privado, prestadora de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Colombia, creada en el año de 1998 en la ciudad de Cali, bajo el marco de la Ley 142 de 1994. En el año 2000 fue seleccionada por la Alcaldía Municipal de Planeta Rica, como el concesionario de los servicios de agua potable y saneamiento básico de la zona urbana del municipio por un tiempo determinado, dentro de lo cual se incluía la operación, administración y financiación de los servicios, así como construcción, rehabilitación, optimización, expansión, reposición y mantenimiento de los sistemas destinados a la gestión y prestación de los servicios, garantizando la calidad de agua potable, de conformidad con las normas técnicas y regulaciones expedidas especialmente con el Decreto 475 de 1998 del Ministerio de Salud, en el cual se establece los parámetros para determinar la calidad del agua potable.

En la actualidad OPSA, está interesada en participar en la operación de un nuevo acueducto regional que incluye cuatro (4) municipios, entre ellos Planeta Rica, sin embargo, para convertirse en el operador de este acueducto regional (San Jorge), Opsa requiere adelantar un plan estratégico que permita ofrecer adecuado servicio de agua potable a la región beneficiaria objeto del mismo. Para ello debe implementar estrategias que garanticen estructura organizacional que disponga de la logística que asegure no solo un buen suministro del servicio, sino también la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

En este documento se describen las estrategias destinadas al cumplimiento de los objetivos planteados, a saber:

1. Revisar el enfoque gerencial de OPSA.
2. Análisis del entorno externo.
3. Diagnóstico organizacional interno.
4. Definir la matriz DOFA.
5. Diseño del plan estratégico.

Al realizar la intervención de la empresa se determinaron las raíces del problema, con una descripción de las situaciones encontradas, se presentaron y analizaron sus causas reales; posteriormente con el diseño del Cuadro de Mando Integral se hace control y correcta ejecución del plan estratégico para la empresa, respondiendo acertadamente a las oportunidades para el posicionamiento y el crecimiento en el mercado, creando así, éxito y eficiencia en los procesos organizativos.

1. Problemática

1.1. Problemática

La Empresa OPSA S.A. E.S.P. (OPSA), fue el operador privado de servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Planeta Rica - Córdoba, durante 10 años, con muy buenos indicadores en calidad, continuidad de servicio y sostenibilidad financiera. Aspira a administrar y operar el Acueducto Regional San Jorge (ARSJ) en el departamento de Córdoba, el cual se está construyendo para beneficiar los municipios de Buenavista, La Apartada, Pueblo Nuevo y Planeta Rica. La empresa no cuenta con un plan estratégico para afrontar el reto de manejar un sistema de mayor envergadura, como el que actualmente se está construyendo en la región y aspira a operar.

1.2. Situación deseada

OPSA debe contar con un plan estratégico que le asegure su participación y sostenibilidad en el mercado, a partir de la planeación de procesos organizacionales permitiéndole operar sistemas de acueducto de mayor envergadura.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Realizar un plan estratégico para la Empresa OPSA, asegurando su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

2.2. Objetivos Específicos

1. Revisar el enfoque gerencial de OPSA, que permita identificar los principales factores que afectan su desempeño y el nivel situacional actual.

2. Analizar el entorno externo en que se mueve la empresa mediante la aplicación del marco PESTEL.

3. Realizar un diagnóstico organizacional interno para identificar y definir la situación actual de la empresa y las variables organizacionales que afectan la sostenibilidad y participación en el mercado, utilizando el modelo Kast & Rosenzweig.

4. Definir el problema que afecta la gestión estratégica en la empresa, validando las causas que influyen en la participación y posicionamiento de la organización, a través de una matriz DOFA, integrando los elementos clave de los modelos aplicados.

5. Diseñar un plan estratégico a partir del Cuadro de Mando Integral para la empresa que le permita mayor capacidad operacional, con acciones de mejoramiento continuo.

3. Marco de Referencia

3.1. Contexto de la Zona

La Empresa OPSPA se encuentra ubicada en el municipio de Planeta Rica y al igual que los otros tres municipios que abastecerá el ARSJ (Buenavista, la Apartada y Pueblo Nuevo) se encuentran ubicados al sur oriente del departamento de Córdoba en la parte noroccidental de Colombia¹ (Figura 1), departamento que limita por el norte con el Mar Caribe, por el oeste, sur y suroriente con Antioquia y al este con Bolívar y Sucre.

De acuerdo con un informe regional del Banco de la república, Los cuatro municipios tienen actividades económicas similares, que se concentran en la explotación agropecuaria, minera, con algunos avances en el comercio y marginalmente en el sector microempresarial, agroindustrial y turístico.

Figura 1
Ubicación del Área de Prestación del Servicio del ARSJ y del departamento de Córdoba en Colombia



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

¹ Recuperado de: <http://www.planetarica.gov.co/>

Los municipios mencionados pertenecen al valle del Río San Jorge con aproximadamente el 10% del área total del valle, no obstante ser un territorio potencialmente apto para la agricultura, el predominio de la ganadería determina la vocación histórica de su economía, siendo los principales motores económicos de la región, la cooperativa fabricante de productos alimenticios Colanta, la procesadora de leche Proleche, una procesadora de carne y leche de búfala, y las subastas ganaderas que constituyen un impulso gigante para estos municipios.

La mayoría de los cultivos que se encuentran en la región, son dedicados al autoconsumo, la tecnología utilizada es de tipo artesanal, en consecuencia, la productividad es baja, con pocos excedentes para vender, razón por la cual, la mayoría de los campesinos prefieren abstenerse de sembrar y usualmente sus habitantes compran alimentos procedentes de otros municipios.

El sector minero, es representativo para la región, cuentan con una explotación de Ferroníquel en el Cerro de La Mula, donde existe una reserva mineral de gran importancia para el país e importante por la redistribución de ingresos. Una explotación de carbón de forma artesanal en la Formación Ciénaga de Oro y Cerrito (Ministerio de Minas y Energía, s.f.), sin registros de los volúmenes de explotación y calizas en la base de la Formación Cerrito, utilizada para afirmado de carreteras, pero por su calidad y potencial podría utilizarse para la obtención de cal y de cemento.

En los cuatro municipios existen sucursales de los principales bancos del país y cajeros electrónicos. Ademas cuentan con una red hotelera de condominios campestres a las afueras de las capitales de los municipios.

La región tiene una gran riqueza de cultura tradicional, allí vivieron los músicos del vallenato, Alejandro Durán y Enrique Díaz Tovar. En los meses de febrero se realizan las tradicionales corralejas. Planeta Rica se destaca por ser sede de Expo San Jorge, un evento donde se expone el talento artesanal y empresarial que tiene la región y se realizan eventos anuales importantes como el Festival Nacional de Intérpretes de la Canción, el Festival de Bandas Folclóricas, Día del Campesino, Festival del Porro que se celebra en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria (Garabito, 2019).

Cuentan con Instituciones Educativas del orden público y privado que ofrecen todos los niveles educativos, Preescolar, Primaria, Secundaria, Técnica y Superior, aunque esta última es muy escasa y de poca oferta ya que son programas a distancia que ofrecen varias universidades del país como la Universidad de Córdoba, Universidad del Magdalena y la Universidad de Pamplona, quienes no cuentan con sedes propias si no que se desarrollan en aulas de algunos colegios. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ofrece programas técnicos y tecnológicos, el cual no cuenta con sede propia y utilizan aulas de otras instituciones educativas.

Los acueductos de los cuatro municipios se surten de fuentes de agua no confiables, ni continuas; motivo por el cual la Gobernación de Córdoba decide la

construcción de un acueducto regional con una fuente segura, requiriendo de un buen prestador del servicio de agua potable que garantice calidad y continuidad.

3.2. Contexto del sector de agua potable del país

Antes de la Constitución Política de 1991, los servicios públicos domiciliarios eran prestados principalmente por empresas estatales organizadas como establecimientos públicos, y para el caso específico de los servicios de acueducto y alcantarillado directamente por las administraciones municipales. En ese entonces, buena parte de los problemas de la prestación de los servicios públicos se derivaban del régimen empresarial generalmente implementado en las entidades prestadoras, el cual les restaba autonomía y responsabilidad a los administradores, haciéndolos objeto de toda suerte de injerencias políticas. La falta de credibilidad en las instituciones públicas con relación a la deficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios, la profunda debilidad financiera y gerencial de las empresas del sector, la imposibilidad de generar un modelo de desarrollo sostenible, así como el impacto negativo sobre la productividad y competitividad en la actividad económica, especialmente en lo relacionado con la crisis energética de los años noventa, constituyeron los factores decisivos que hicieron reflexionar al legislativo para dar un nuevo rumbo al tema de los servicios públicos domiciliarios en el país.

En este contexto aparecen la Constitución Política de 1991 y la Ley 142 de 1994, con el objetivo de modernizar la función del Estado, permitiendo la participación privada o de comunidades organizadas en la gestión empresarial de los servicios

públicos para dar respuesta a estos problemas; la ley creó la figura de las empresas de servicios públicos -ESP-, que son sociedades por acciones, públicas, privadas o mixtas, disponiendo que todas las entidades prestadoras adoptarían esta forma, o, excepcionalmente, la de empresa industrial y comercial del Estado. Igualmente, en casos muy especiales, los municipios podrían prestar directamente estos servicios.

En el departamento de Córdoba los municipios no han sido ajenos a la implementación de esquemas de operación de sistemas de acueducto y alcantarillado, enmarcados en los lineamientos dados por la Ley 142. Es así como hoy en día existen 15 municipios que cuentan con operador especializado creados en el marco de esta ley.

De este marco normativo se desprende que el Estado, sin haber renunciado a prestar directamente los servicios, ni a orientar el desarrollo del sector, reservó de manera exclusiva las funciones de regulación, vigilancia y control, aunque estas funciones no se pueden considerar completamente nuevas, si lo son bajo el nuevo marco institucional, dada la diversidad de los mercados y de los agentes involucrados. El objetivo primordial de la Ley 142 es, básicamente, aumentar la cobertura y mejorar la calidad en la prestación de los servicios domiciliarios.

3.3. Reseña de la Empresa OPSA S.A - E.S.P.

Uno de los operadores privados de servicios públicos en el departamento de Córdoba es la Empresa OPSA S.A. E.S.P. (OPSA), que ha venido desarrollando sus

actividades en el sector de agua potable, con excelentes resultados en la operación del sistema de acueducto del municipio de Planeta Rica.

OPSA, es una entidad autónoma de derecho privado prestadora de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Colombia, creada el año de 1998 en la ciudad de Cali, bajo el marco de la Ley 142 de 1994.

En el año 2000 fue seleccionada por la Alcaldía Municipal de Planeta Rica, como el concesionario de los servicios de agua potable y saneamiento básico de la zona urbana del municipio por un tiempo determinado, dentro de lo cual se incluía la operación, administración y financiación de los servicios, así como construcción, rehabilitación, optimización, expansión, reposición y mantenimiento de los sistemas destinados a la gestión y prestación de los servicios, garantizando la calidad de agua potable, de conformidad con las normas técnicas y regulaciones expedidas por el Ministerio de Salud o la entidad que haga sus veces, o los que lo modifiquen o reemplacen, especialmente con el Decreto 475 de 1998 del Ministerio de Salud, en el cual se establece la calidad del agua potable. Condiciones establecidas en el Contrato Número 032–DA del 7 de diciembre de 2001, con una vigencia de veinte (20) años iniciales y 10 adicionales, con un valor indefinido, así mismo firmó convenio de asociación, cooperación y aportes, entre el municipio de Planeta Rica para construcción y expansión de redes.

De acuerdo a información suministrada por la gerente de la empresa Aguas de Córdoba (Gestor del plan Departamental de Aguas), OPSA logró según cifras de

febrero del año 2020, una cobertura de redes del 100%, continuidad del servicio de 12 hrs/día a 9969 usuarios; experiencia que respalda su conocimiento del entorno político, social, cultural y económico de la zona, convirtiéndose en una ventaja para operar el nuevo ARSJ.

A finales del 2019, OPSA decide cederle a otra empresa la administración del acueducto de Planeta Rica, según lo informado por la Gerente el día 5 de abril del año 2021, dando la oportunidad de que se hicieran inversiones extranjeras en la zona para dar mayor impulso a la región, sin embargo, el deseo de OPSA es contar con todos los requisitos necesarios que le permitan operar el ARSJ.

3.4. Reseña del Acueducto Regional San Jorge ARSJ

El ARSJ que está construyendo la Gobernación de Córdoba, el cual aspira operar OPSA, contempla llevar el caudal óptimo necesario para alcanzar la demanda actual y futura (20 años) a los cascos urbanos de los cuatro municipios, incluyendo a 11 corregimientos de esos municipios.

El proyecto tiene como fuente hídrica el Río San Jorge. La captación de agua cruda se realizará a través de una barcaza flotante, aguas arriba del puente sobre el río, de la carretera Caucasia- Montería. En la barcaza se instalarán equipos de bombeo, que enviarán el agua (longitud de 4.6 Km) a una planta de tratamiento de agua convencional PTAP de 390 l/s de capacidad.

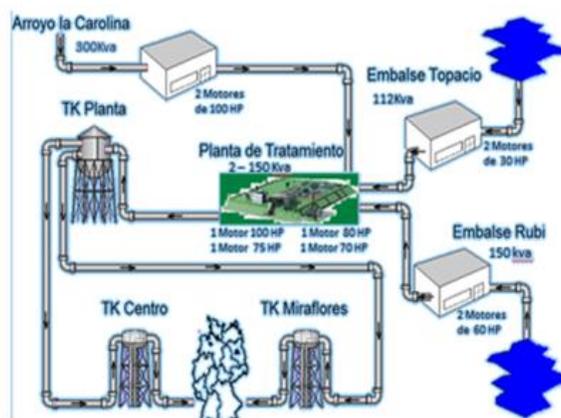
Una vez tratada el agua, se bombea (6 km) hacia el municipio La Apartada un caudal de 60 l/s y los otros 330 l/s, se bombean (18.5 km) hacia el municipio de Buenavista. De allí, 60 l/s abastecerán la cabecera municipal de Buenavista y el resto 270 l/s se rebombean (30.3 km) hacia Planeta Rica, de los cuales 180 l/s abastecerán a Planeta Rica y los 90 l/s restantes abastecerán a Pueblo Nuevo.

Figura 2

Esquema del Sistema ARSJ.



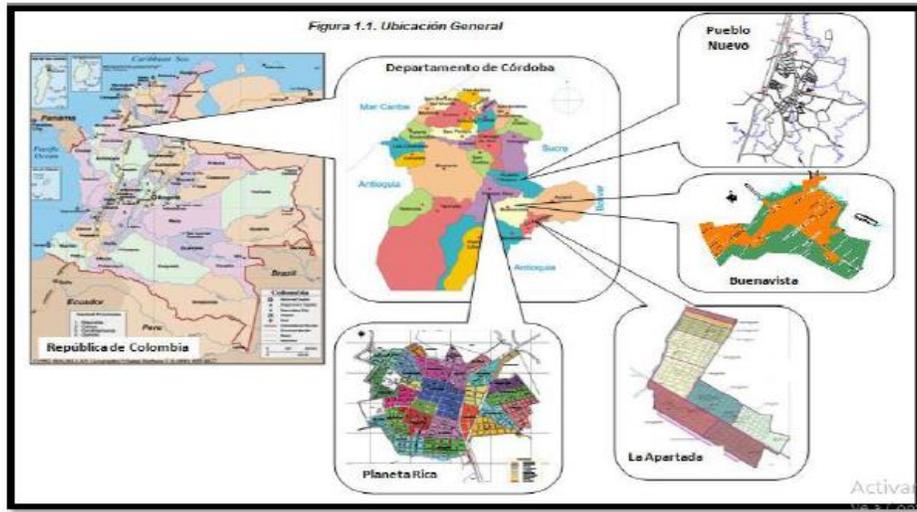
ESQUEMA DEL SISTEMA



Fuente: OPESA S.A. E.S.P.

Figura 3.

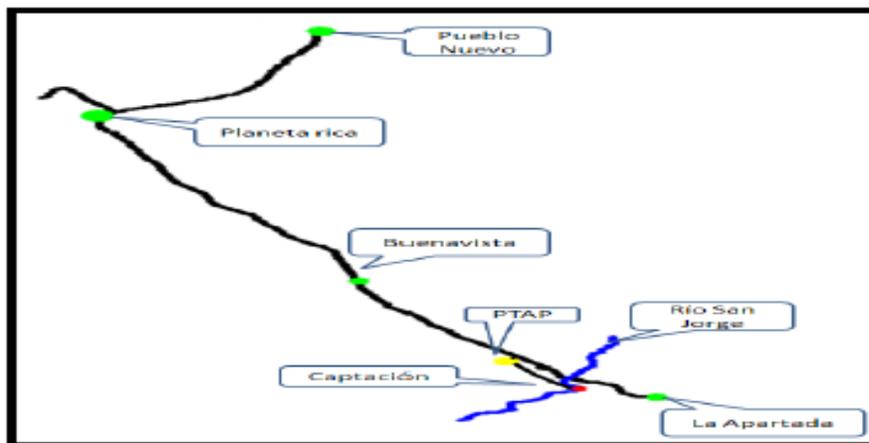
Ubicación del proyecto



Fuente: Descripción del proyecto ARSJ, Aguas de Córdoba, 2019

Figura 4.

Componentes y operatividad del sistema



Fuente: Descripción del Proyecto ARSJ, Aguas de Córdoba, 2019

4. Metodología

4.1. Etapas de la investigación

La metodología a utilizar se desarrolla en cinco (5) etapas, en las cuales se realiza inicialmente el análisis del enfoque gerencial, luego un diagnóstico externo del entorno utilizando el modelo PESTEL donde se tendrá en cuenta el estudio de las fuerzas que pueden afectar a la empresa y su entorno; luego se desarrolla un análisis interno con el modelo de Kast & Rosenzweig que nos permitirá definir la situación actual en la empresa evaluando los diferentes subsistemas útiles para la descripción de la empresa; con los resultados obtenidos se procede a la aplicación de herramientas, matrices y diagramas que determinan fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y estrategias para la organización (DOFA), proporcionando los insumos básicos para formular un plan estratégico tendiente a lograr una mayor capacidad operativa de la empresa, permitiéndole operar un sistema de acueducto de mucha mayor cobertura de los que hasta la fecha ha operado. Para lo cual se realizará las etapas que aparecen en la tabla 1:

(Ver tabla 1).

Tabla 1.

Etapas – Herramientas y Resultado de la Metodología

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESULTADO
Etapa 1 Análisis del enfoque gerencial	Entrevistas a la gerencia y a funcionarios de la empresa.	Identificar los principales factores que afectan el desempeño y el nivel situacional actual.
	Encuestas a los usuarios	
	Revisión de documentos	
Etapa 2 Diagnóstico externo	Investigación documental y entrevistas.	Documento de diagnóstico externo.
	Diligenciamiento del análisis PESTEL, con sus factores: político, económico, social, tecnológicos, ecológicos y legal.	
	Valoración de las amenazas y oportunidades con la matriz EFE	
Etapa 3 Análisis interno	Investigación documental (manuales, procesos, procedimientos de la organización) y entrevistas.	Diagnóstico interno de la empresa.
	Diligenciamiento del modelo de evaluación de subsistemas internos con el modelo de Kast & Rosenzweig.	
	Valoración de las fortalezas y debilidades con la matriz EFI	
Etapa 4 Elaboración de la matriz DOFA	Diagrama Causa–Efecto (determinación del problema)	Estrategia de mejoramiento para la empresa
	Análisis de la matriz DOFA	
Etapa 5 Formulación del plan Estratégico	Diseño de la relación objetivos y acciones	Plan estratégico
	Diseño de la ruta de mejoramiento.	
	Elaboración del cuadro de Mando Integral para la empresa	
	Desarrollo de conclusiones y recomendaciones	
	Presentación y entrega del plan estratégico	

Fuente: elaboración propia

4.2. Descripción de las herramientas a utilizar

A continuación, se describen las herramientas que se van a utilizar:

4.2.1. Etapa 1: Análisis del enfoque gerencial.

El análisis del enfoque gerencial de OPSA será realizado por medio de entrevistas hechas inicialmente a la gerencia y a funcionarios de la empresa y la revisión de documentos que permitan identificar los principales factores que afectan el desempeño y el nivel situacional actual de la empresa.

4.2.2. Etapa 2: Diagnóstico Externo Pestel.

El análisis del entorno externo de la empresa se hará utilizando el modelo PESTEL, herramienta que permite realizar un análisis estratégico y una investigación de mercado, teniendo en cuenta el estudio de los diferentes factores macro ambientales para entender el crecimiento del mercado y el potencial de las operaciones, siendo un modelo sencillo, proactivo, adaptable y complementario a otras herramientas estratégicas. En consecuencia, se analizarán los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales del entorno, determinados por el modelo que le concierne a la empresa (Ibarra, 2019).

Esta herramienta, creada por Liam Falley y V.K. Narayanan (2017, p. 70), facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. Tiene varias ventajas respecto a otros métodos por la flexibilidad del mismo, también ayuda a la toma de

decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como la evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. Por estas razones las empresas que utilizan esta herramienta son capaces de orientarse y posicionar el negocio de forma favorable (Taberner Polo, 2019).

Pestel es una herramienta de análisis estratégico que se caracteriza por la efectividad para identificar el impacto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del macro entorno, con el objetivo de crear un marco de referencia y evaluación para la creación de estrategias de largo plazo (Pestel, 2014).

Figura 5

Herramienta PESTEL



Fuente: Adaptado de eafit.edu.co

Los seis factores estudiados en el marco PESTEL no son independientes entre sí, muchos están relacionados, por ejemplo, los desarrollos tecnológicos cambian la forma de trabajar de la gente, su nivel y su estilo de vida. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta el entorno competitivo en que se mueve y las organizaciones; así pues, la comprensión de cómo pueden afectar los factores PESTEL y dirigir el cambio en general es, realmente, tan solo un punto de partida. Los directivos

tienen que comprender cuáles son los factores generales del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Es importante que el marco del análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual (Johnson & Scholes, 2011).

A continuación, se describen cada uno de los factores del análisis PESTEL (Velazco, 2017).

Factores políticos: La importancia de entender la globalidad a nivel de decisiones de gobierno como nuevas políticas fiscales, tratados y relaciones comerciales, forman un marco de referencia para las decisiones de la empresa, pues dichos elementos benefician o restringen las actividades de carácter interno como legislaciones laborales o nuevos decretos de derechos civiles; y externos como extensión del mercado nacional y acceso al internacional. Según la (BPO, 2017) se pueden contemplar las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales, las modificaciones en los tratados comerciales, y el respeto de los derechos civiles individuales o grupales como los derechos comerciales.

Factores legales: Comprende todos los cambios o normativas legales de interés para la empresa o proyecto que lo afectan de forma positiva o negativa, aquí se incluyen licencias, derechos de propiedad intelectual, decretos, leyes laborales y de seguridad empresarial, o aquellos directamente relacionados con la industria en la que se desarrolla la empresa (BPO, 2017).

Factores económicos: Son los indicadores que orientan la tendencia de crecimiento, cambios o beneficios para la empresa a nivel económico, de forma global y sectorial. Están relacionados generalmente con indicadores económicos a nivel nacional o internacional de acuerdo con la naturaleza de la empresa como influencias de los ciclos económicos, tendencias del PNB tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo o renta disponible (Johnson, Scholes y Whittington citan a Pilkington, 2006).

Factores socioculturales: Son las fuerzas de la sociedad que intervienen sobre factores como la cultura, las creencias, las preferencias, las tendencias, o las clases sociales que definen las características colectivas de los individuos o sectores a nivel general o específica en la que se articulará una empresa; estos definen también las probabilidades de éxito a largo plazo.

Factores tecnológicos: Son aquellos factores del entorno de mayor relevancia en cuanto al cambio y la vanguardia de la era tecnológica, pueden ser identificados de forma amplia y general o de acuerdo a los puntos de interés de la empresa en la que se está trabajando. Algunos de estos factores pueden incluir temas como la innovación en las TIC, inversiones en Investigación y Desarrollo de la empresa, automatización de la producción o el impacto de nuevas tecnologías (BPO, 2017c).

Factores ecológicos: Más que una tendencia, la preocupación medioambiental es una cuestión social que hace a las empresas parte del ecosistema de innovación para la tierra y para los problemas ecológicos que enfrenta la humanidad. Por tal

motivo resulta ser un campo de oportunidades para aumentar la capacidad de las empresas en innovación para la tierra y su situación de deterioro actual.

Luego de analizados cada uno de los factores descritos, los resultados se consolidan en una matriz y se ponderan usando la matriz de factores externos (EFE).

4.2.3. Etapa 3: Análisis interno o del alineamiento de la estructura organizacional.

Para desarrollar el análisis interno o del alineamiento de la estructura organizacional se aplicará el modelo de Kast & Rosenzweig (Estrada y otros, 2011), cuyos autores visualizan la estructura interna de la organización en interacción con su ambiente, introduciendo la convergencia de las teorías de la administración y de la organización entre los componentes internos, los cuales consideran a la organización como un “Sistema”. Parten de las premisas de que los sistemas existen dentro de otros sistemas, son sistemas abiertos y sus funciones dependen de su estructura. Tienen características de estar delineados por límites específicos, ser un todo unitario y organizado, compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes, englobados en un suprasistema, que denominan ambiente, que para el caso que estamos analizando sería:

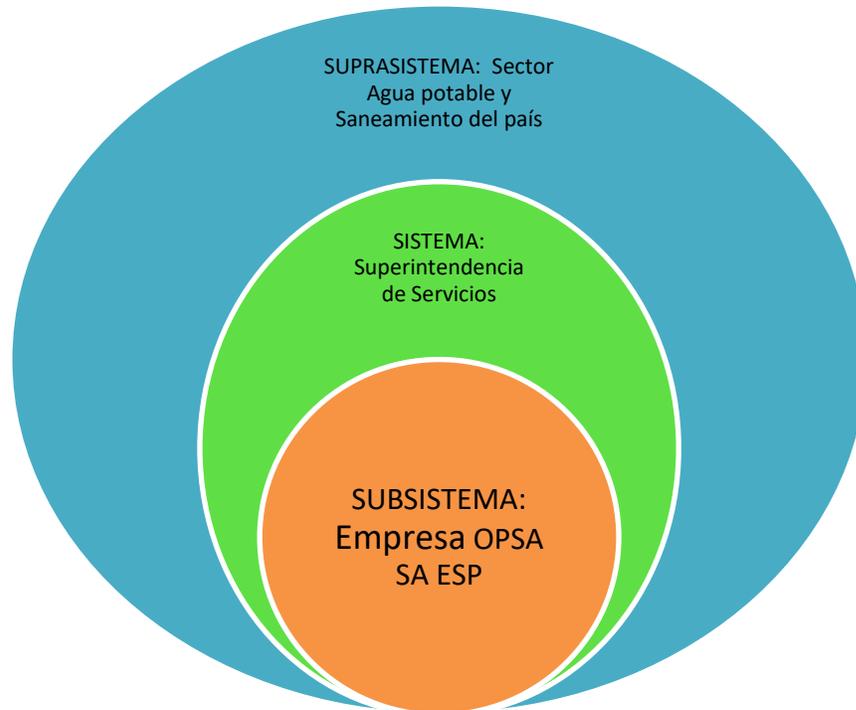
Suprasistema: El Sector de Agua Potable y Saneamiento del país, conformado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorial y la Comisión Reguladora de Agua Potable -CRA- ente independiente, adscrito al ministerio.

Sistema: Superintendencia de Servicios Públicos, ente de vigilancia y

Subsistema: Empresa prestadora del servicio: OPESA o ARSJ. Ver figura 6:

Figura 6.

Sistema Modelo Kast & Rosenzweig



Fuente: Elaboración consultoría

Kast & Rosenzweig (Mitnik y Descalzi, s.f., p. 298), en su teoría, divide la empresa en cinco grandes subsistemas:

El subsistema de fines y objetivos o razón de ser: Subsistema que incluye el conjunto de objetivos definidos por la organización para alcanzar sus metas, precisando la misión, visión, políticas y las estrategias para lograrlos.

Subsistema tecnológico: Se refiere a los conocimientos necesarios para poder cumplir con las actividades misionales; es la forma de realizar el trabajo y comprende las metodologías, los entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos para alcanzar los objetivos de la organización.

Subsistema psicosocial: Está dado por la relación entre los diferentes actores de la empresa y a su vez, la relación entre ellos con la entidad, determinante del ambiente laboral colectivo, basado en la conducta individual y grupal (Mitnik & Descalzi, s.f.). La percepción que tiene el empleado de su organización y cómo está lo complace.

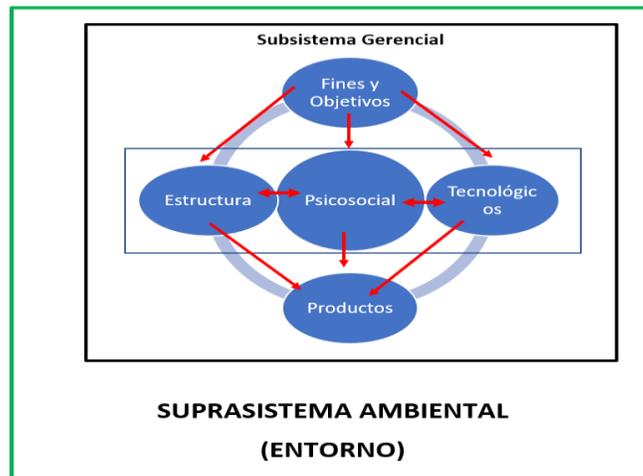
Subsistema estructural: Se refiere a la estructura de la organización, la distribución de los recursos y la manera en que están divididas y coordinadas las actividades. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo. Se constituye en la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial.

Subsistema gerencial de gestión o producto: Integra a los anteriores subsistemas, los aglutina, organiza y controla, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control. Está enfocado al cliente: inconformidades, expectativas y Necesidades.

A partir de las anteriores definiciones de subsistemas se elaboró la figura presentada a continuación.

Figura 7

Modelo de Kast & Rosenzweig - influencia del entorno



Fuente: adaptado de Mitnik y Descalzi.

Luego de analizados cada uno de los subsistemas descritos, los resultados se consolidan en una matriz y se ponderan usando la matriz de factores internos (EFI).

4.2.4. Etapa 4: Interpretación de elementos en la Matriz DOFA.

La matriz DOFA integra los elementos claves de los modelos anteriormente expuestos, cuya sigla se crea con las letras de las palabras claves, del análisis interno, Debilidades y Fortalezas y del externo Oportunidades y Amenazas, para definir las estrategias de acciones para el Plan Estratégico. Aunque la matriz DOFA resultante es

atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí (Chapman, 2004).

La aplicación de la matriz DOFA permite formular diversas estrategias, dependiendo de si se buscan reforzar los elementos positivos, o neutralizar los negativos, lo cual incidirá en la formulación del Plan Estratégico (Wheelen & Hunger, 2018).

Figura 8

Matriz DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente. Tomado de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-DOFA-DOFA-o-dafo/>

La matriz DOFA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas (A) y oportunidades (O) externas con las fortalezas (F) y debilidades (D) internas de una organización (Ver figura 10). Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias:

- (FO) Fortalezas y oportunidades
- (DO) Debilidades y Oportunidades

- (FA) Fortalezas y Amenazas y
- (DA) Debilidades y Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno (Luciano, 2008).

La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición

altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Siempre se desarrollan estrategias que permitan el logro de los objetivos, siendo éstos los propósitos a los que se pretende llegar a largo plazo de acuerdo a la misión, y alcanzar el éxito.

Es así que la correlación de variables exógenas y endógenas permite diseñar las estrategias y Amenazas, mediante la aplicación de la matriz DOFA.

Figura 9

Esquema de la matriz DOFA



Fuente: www.virtual.unal.edu.co

De lo anterior podemos resaltar la importancia de hacer un buen análisis interno y externo de la empresa que conduzca a un buen resultado de la matriz DOFA. Los cuales van a definir las estrategias y acciones de mejoramiento, analizando la situación para encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas, al tiempo que se analicen y correlacionen las amenazas externas con las debilidades internas.

4.2.5. Etapa 5: Plan Estratégico.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas y estrategias anteriores, se procederá a formular el Plan Estratégico que le permitirá a la empresa una mayor capacidad operacional con un conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a reforzar los aspectos positivos y subsanar las debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación.

5. Análisis e Interpretación de Resultados

5.1. Revisión del Enfoque Gerencial de OPESA S.A. - E.S.P.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de OPESA S.A. E.S.P el 19 de febrero de 2018, 10 de marzo y 5 de abril de 2021, y las encuestas realizadas a los funcionarios el 19 de febrero de 2018, se identificaron los principales factores que afectan el desempeño de la empresa y el nivel situacional. Además, se revisaron documentos estatutarios, de funcionamiento y procedimiento, así como actas y estructura organizacional, de lo anterior se deduce que OPESA es una empresa privada creada para operar sistemas de acueducto y alcantarillado, buscando eficiencia en la prestación del servicio, con criterios de calidad del agua, cobertura y continuidad.

La gerente manifiesta que la empresa es sostenible financieramente, para demostrar esto hace entrega de los estados financieros de la empresa.

Revela también que se viene presentando deficiencias en la interacción entre sus áreas siendo poco fluida la información, situación que afecta negativamente el logro de las metas y objetivos globales de la empresa.

En cuanto al cumplimiento de requisitos legales, manifestó que la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009), estableció un plazo de cuatro años para su aplicación. Para su cumplimiento la Empresa propuso un sistema integral de gestión de la calidad, que incluía el cumplimiento de:

- La norma NTCGP 1000.

- Programas de seguridad y salud en el trabajo.
- Normas ambientales aplicables.
- Norma NTC-ISO/IEC 17025 monitoreo de la calidad de agua a través de un laboratorio interno, para garantizar la confiabilidad de los resultados.

Programas que consideran se encuentran en un nivel de implementación bajo.

En general se detectó que existe baja interacción y retroalimentación con la población, lo que dificulta conocer sus necesidades y percepción sobre los servicios, aun cuando este tipo de empresas se crean con el fin de asegurar el cumplimiento de las finalidades sociales, las cuales son principalmente la prestación de un servicio con calidad y que llegue a toda la población, sin importar el lugar donde se encuentren, es decir, prestar un servicio dirigido a satisfacer las necesidades de sus usuarios.

La gerente manifiesta, que siendo este un sector altamente regulado, con penetración de competencia extranjera con altos estándares de calidad y experiencia, es cada vez más complejo gestionar las actividades; la organización debe establecer su rumbo, realizar reingeniería a su forma de gestión, que le permita consolidarse y mejorar para llegar a ser altamente competitivos en el mercado.

5.2. Análisis del entorno externo utilizando el Modelo Pestel

El análisis organizacional externo realizado a la empresa se inicia con la exploración a partir de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas,

ecológicas y legales del sector de mercado de la organización, el fin del diagnóstico es establecer las amenazas y oportunidades existentes.

5.2.1. Factores Legales.

En el sector de agua potable, los fines del Estado son lograr eficiencia y calidad en la prestación del servicio, ampliación de cobertura, participación libre y en condiciones de competencia de los prestadores de los servicios sea cual fuere su conformación; manteniendo el rol como promulgador de políticas, regulador y vigilante, según lo estipula la Ley 142 de 1994.

Al principio en Colombia la prestación de los servicios de agua potable estaba en cabeza de los entes territoriales, permeando los intereses políticos en el manejo del sector; en la década de los años ochenta comenzó a crecer un consenso a nivel nacional, en el sentido que los gobiernos deberían disminuir su intervención en la producción de bienes y servicios, y aumentar la calidad y cantidad de los bienes públicos que son su primordial responsabilidad y razón de ser. La discusión de este cambio en las prioridades de inversión entre el sector público y privado ocurrió dentro del debate de la privatización.

La falta de credibilidad en las instituciones con relación a la deficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios, la profunda debilidad financiera y gerencial de las empresas del sector, la imposibilidad de generar un modelo de desarrollo sostenible, así como el impacto negativo sobre la productividad y competitividad en la actividad económica, especialmente en lo relacionado con la crisis energética de los

años noventa, constituyeron los factores decisivos que hicieron reflexionar al legislativo para dar un nuevo rumbo al tema de los servicios públicos domiciliarios en el país.

La Carta Política de 1991 y la ley 142 del 94 con el objetivo de modernizar la función del estado, limitaron su capacidad intervencionista, permitiendo la participación privada o de comunidades organizadas en la gestión empresarial de los servicios públicos definiéndolos como inherentes a la finalidad social del estado, incorporando la expresión “servicios públicos” que no eran de uso común en las leyes colombianas.

La Ley 142 abrió el camino a un cambio fundamental en la estructura industrial de los servicios públicos que venían siendo prestados bajo esquemas de monopolios geográficos, (departamentales o municipales), en acueducto y alcantarillado las posibilidades de competencia directa son muy limitadas; sin embargo, el sector está abierto a nuevos entrantes que pueden disputarse los mercados en licitaciones competitivas.

Por otra parte, el Gobierno Nacional creó la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) que es una entidad del orden nacional, creada mediante el Artículo 69 de la Ley 142 de 1994, como Unidad Administrativa Especial con autonomía administrativa, técnica y patrimonial, regida por la Constitución Política y por la ley; sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Mediante el Decreto 1524 de 1994, le fueron delegadas las funciones relativas al señalamiento de las políticas generales de administración y control de eficiencia de los

servicios públicos domiciliarios, que el Artículo 370 de la Constitución Política le encomienda al presidente de la República.

Existe, además, una política de subvenciones constituida por los subsidios que beneficiarán a los usuarios de menores ingresos, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60 de 1993 y la Ley 142 de 1994. Subsidios utilizados para garantizar la correcta prestación de servicios y sostenibilidad de la empresa.

Conforme a lo anterior, en el departamento de Córdoba existen hoy 15 municipios con operadores especializados del orden privado, creados bajo los lineamientos de la Ley 142 y la Gobernación de Córdoba se encuentra ad- portas de entregar el ARSJ que atenderá aproximadamente 162.458 habitantes en cuatro municipios y éstos requieren de un operador especializado, conforme al estudio de factibilidad elaborado por Aguas de Córdoba SA ESP. De acuerdo con el estudio de consultoría para la estructuración legal, técnica operativa, administrativo, comercial y financiera, que permita definir la viabilidad de la regionalización de la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en los municipios de La Apartada, Pueblo Nuevo, Buenavista, Planeta Rica, Canalete, Los Córdoba, Puerto Escondido, San Bernardo y Moñitos del departamento de Córdoba.

Tabla 2

Oportunidades y amenazas de las tendencias Legales.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS TENDENCIAS LEGALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existe claridad sobre la normatividad del sector de agua potable.	Probables sanciones por incumplimiento de normatividad.
La Empresa cuenta con experiencia en el sector.	Actualmente la reglamentación del sector de agua potable es muy exigente.

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Factores políticos.

El Gobierno Nacional a través del Viceministerio de Agua Potable, del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio MVCT, tienen prioridad y fomenta la construcción de acueductos regionales por economía de escala y cuenta con un fondo de financiamiento por el Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico – Programas de Reactivación Económica.

Las administraciones municipales en cabeza de los alcaldes son los responsables directos de la prestación del servicio y son ellos los que definen qué tipo de empresa desean que opere sus sistemas (Constitución Nacional Art 365) y la contratación se realiza bajo las normas establecidas para este tipo de entidades, enmarcados en las normas de contratación y los aspirantes a operar el sistema, deberán cumplir con los requerimientos que el gobierno estipula en el marco de la Ley 80 de 1993.

Para la construcción del Acueducto Regional San Jorge (ARSJ), se contó con la participación del Gobierno Nacional, bajo una iniciativa departamental en el que las fuerzas políticas de la región jugaron un papel muy importante al unirse para gestionar los recursos en la construcción del sistema regional que garantizará una fuente segura de suministro de agua y sostenible en el tiempo , información brindada por la gerente de Aguas de Córdoba, en sus Actas de Viabilización del Proyecto, Actas del Órgano Colegiado de Administración y Decisión - OCAD- del Sistema General de Regalías de fecha octubre 31 de 2014.

Las cuatro administraciones municipales desde un principio han estado de acuerdo en la vinculación al ARSJ y en la contratación de un operador especializado, para tal efecto, lograron los acuerdos de los concejos municipales, donde se autorizaron a los respectivos alcaldes, para hacer los trámites necesarios para la consecución del operador e iniciar el proceso de contratación. A las actuales administraciones les quedan aún dos años para terminar su período de gobierno, tiempo suficiente para contratar el operador del sistema (Ley 80 de 1993. Contratación Estatal)

Para garantizar la correcta prestación de servicios y sostenibilidad de la empresa, los cuatro municipios del regional contarán con las subvenciones - subsidios que benefician a los usuarios de menores ingresos -Numeral 5 del Artículo 21 de la Ley 60 de 1993 y el Artículo 14 de la Ley 142 de 1994, con cargo al presupuesto municipal.

Tabla 3

Oportunidades y amenazas de la tendencia política.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA TENDENCIA POLÍTICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de autonomía administrativa municipal en cabeza de los alcaldes.	Incidencia política en la gestión e implementación en el nuevo esquema de operación de servicio de agua potable para el ARSJ.
Las autoridades municipales cuentan con la autorización de los concejos municipales, para la contratación del operador especializado.	Los grupos políticos pueden intervenir en la decisión de la administración del ARSJ.

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Factores Económicos.

Analizar los factores económicos en el sector de agua potable es de vital importancia debido a que estos reflejan los insumos y el capital utilizado por la empresa para desarrollar sus operaciones. Lo anterior implica detallar elementos de incidencia a partir de un análisis macro del mercado del agua en Colombia que podrá determinar la sostenibilidad de los recursos para prestar el servicio eficientemente, con calidad, continuidad y cobertura.

La Comisión de Regulación de Agua (CRA), es el órgano encargado de dictar la normatividad del sector, juega un papel muy importante en la parte de financiación, ya que es quien dicta las reglas para calcular la tarifa, que es la principal fuente de financiación de la operación del sistema. Por otro lado, la Constitución Política de Colombia en su Artículo 368 indica que la Nación, los departamentos, los distritos, los

municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios, afectando sus respectivos presupuestos, para que las personas de menores ingresos puedan pagar las tarifas de los servicios públicos domiciliarios establecidos. Si bien es un tema legal, para la parte económica de los municipios es importante, ya que el tema de subsidios y tarifas, son la fuente de financiación fundamental de los acueductos.

El estudio elaborado por Aguas de Córdoba, referente a la viabilidad técnica y financiera del ARSJ, establece los costos operativos y administrativos que se generarán una vez inicie la operación del nuevo sistema, cubriendo aspectos como la capacidad operacional y el recaudo proyectado vía tarifa.

Los análisis financieros que realizó la consultoría contratada por la empresa Aguas de Córdoba, determinaron la viabilidad financiera del proyecto, donde se requiere un capital inicial de seis mil quinientos millones (expresados en pesos de diciembre de 2015), para buscar la indemnización del operador especializado que tiene el contrato de concesión en Planeta Rica, se presentarán dos años de caja negativa, lo cual también puede suplirse con capital o a través de créditos, a menos que la empresa que actualmente opera y administra el acueducto, entre a operar el regional, situación que de entrada abre las puertas a OPSA para la administración del acueducto.

De acuerdo a información revelada por la gerente de Aguas de Córdoba, el estudio realizado por la empresa demuestra que los municipios cuentan con los recursos del Sistema General de Participación (SGP) que garantizarán el pago de los

subsidios, con lo cual se podrá lograr aplicar los estudios tarifarios realizados y el recaudo vía tarifa proyectado.

En el estudio de estructuración realizado por Aguas de Córdoba se contempla un Plan de Obras e Inversiones (POI) que se debe tener en cuenta al momento que los municipios vayan a contratar un operador y se entiende que dicho operador debe contar con capacidad financiera para la ejecución de las obras necesarias, y vía tarifa pueda recuperar la inversión que se va a ejecutar. (POI San Jorge)

Tabla 4

Oportunidades y amenazas de la tendencia económica

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA TENDENCIA ECONÓMICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Es prioridad para el Gobierno Nacional la implementación de esquemas regionales de acueductos.	Disponer de capacidad financiera para realizar grandes inversiones para la ejecución de obras.
Los municipios beneficiados cuentan con recursos del SGP para subsidios.	Las obligaciones financieras o deudas adquiridas por actuales operadores.

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Factores Sociales.

Los ODS (Objetivos Globales del Desarrollo Sostenible) en su Numeral 6, establecen que la garantía del suministro de agua en cantidad y en calidad suficientes es fundamental para el desarrollo de la sociedad y para la lucha contra la pobreza y las enfermedades en cualquier parte del mundo. El carácter transversal del agua hace que

sea un recurso fundamental para el desarrollo sostenible a nivel económico, social y ambiental.

El agua es, por tanto, una realidad económica y un recurso imprescindible en el mantenimiento de los ecosistemas, pero sobre todo es un derecho esencial para la vida y la dignidad de los seres humanos. El reconocimiento en julio de 2010 por parte de la Asamblea General de Naciones Unidas del acceso básico al agua y saneamiento como un derecho humano tiene relación directa con la condición del agua como bien público, base de la vida y de la economía y garante del bien común.

La base económica de la región está ligada a las actividades relacionadas con la tierra, siendo esta su mayor potencial por las características físicas que la hacen aptas para la cría de ganado y la agricultura, no obstante la ganadería, además de estar causando estragos ambientales, utiliza grandes extensiones de terrenos y produce pocos empleos, a esto se le suma que el porcentaje de cultivos disminuye cada día más; actividades marcadas por connotaciones históricas, sociales y políticas de la región (Mestra, 2012). Situación que sumada a la no confiabilidad de las fuentes de agua de cada uno de los cuatro acueductos, implica bajos ingresos para la población en la región. No obstante, los resultados del estudio socioeconómico realizado por la consultoría determinaron que los usuarios del ARSJ, con el apoyo de los subsidios tendrán la capacidad de pagar las tarifas. (U.T. Soluciones regionales)

Los usuarios de la región tienen buena opinión de los servicios prestados por OPESA S.A E.S.P en el municipio de Planeta Rica, más no de la calidad del agua que actualmente están suministrando.

Tabla 5.

Oportunidades y amenazas de las tendencias sociales.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS TENDENCIAS SOCIALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El Objetivo No. 6, de Desarrollo Sostenible, propende por el acceso universal al agua potable segura y asequible para todos en 2030 y el mejoramiento de la calidad de vida.	Fuentes de agua vulnerables en los cuatro acueductos.
Estudios socioeconómicos del contexto, determinan que la población tiene las capacidades para pagar el servicio de agua.	Los otros tres municipios que integran el ARSJ (Buenavista, La Apartada y Pueblo Nuevo), no existe cultura de pago.

Fuente: elaboración propia.

5.2.5. Factores Tecnológicos

Las tecnologías y la innovación que se utilizará en la operación del ARSJ son relevantes para que la empresa que vaya a administrar el sistema pueda garantizar la sostenibilidad y eficiencia de este. Para tal efecto, es importante describir los diferentes componentes del sistema del ARSJ y mencionar cómo se debe operar y cuáles son los requisitos e idoneidad del personal que trabajará en su operación.

El sistema de ARSJ, tiene planeado, llevar el caudal óptimo necesario para alcanzar la demanda actual y futura (20 años) a los cascos urbanos de Pueblo Nuevo, Planeta Rica, Buenavista y La Apartada, incluyendo además a 11 corregimientos de esos municipios (Descripción del proyecto ARSJ, Aguas de Córdoba, 2019).

El proyecto se ubica, como se comentó anteriormente al sur oriente del Departamento de Córdoba, con una fuente hídrica en el Río San Jorge, cuya cuenca hídrica comprende 96.500 km² en el sudeste del departamento de Córdoba, y canaliza las aguas de la Ciénaga de Ayapel hacia la Cuenca Momposina, bañando en su recorrido los departamentos caribeños de Córdoba, Sucre y Bolívar. Sus tributarios son los Ríos San Pedro, Sucio y Uré. Registra un caudal mínimo de 24 m³/s y uno máximo de 697 m³/s.

La captación de agua cruda está planeada para realizarse sobre la margen izquierda del Río San Jorge, a través de una captación flotante, ubicada a 600 ms. aguas arriba del puente que va sobre el río de la carretera que une a Caucasia con Montería. En la barcaza se instalarán cuatro equipos de bombeo, de los cuales funcionarán tres mientras el otro permanecerá en reserva, con una capacidad de 130 l/s. cada uno para un total de 390 l/s.

La operación continua con el bombeo del agua hasta una planta de tratamiento convencional PTAP de 390 l/s de capacidad, con una longitud 4.6 km, a través de una tubería en HD de 500 mm de diámetro.

Una vez tratada el agua, se bombea hacia el municipio de La Apartada un caudal de 60 l/s a través de una tubería en HD de 250 mm de diámetro y 6 km de longitud, hasta donde existe un tanque semienterrado de 500 m³ y donde se proyecta construir otro tanque de 500 m³. En este sitio se conecta el tanque nuevo con el

existente y se rebombeea al tanque elevado existente en el casco urbano de la localidad, del que por gravedad se abastecen las redes de distribución.

También a partir de la planta de tratamiento, se bombearán los otros 330 l/s a través de una tubería en PVC de 551 mm de diámetro y 18.5 km de longitud, hacia dos tanques semienterrados ubicados en el municipio de Buenavista. De este caudal, 60 l/s hacia dos tanques semienterrados uno de 800 m³ y un segundo proyectado de 300 m³ para el acueducto de esta cabecera municipal y del que se rebombeea al tanque elevado existente de 50 m³ que abastece por gravedad las redes de distribución.

El caudal restante de 270 l/s llegará a un tanque semienterrado de 500 m³ y posteriormente se rebombeea hasta Planeta Rica, a través de tuberías en GRP y HD de 500 mm de diámetro y 30.3 km de longitud total.

Desde Planeta Rica se continúa hacia Pueblo Nuevo, con una primera bifurcación que conduce con un caudal de 90 l/s pasando por un tanque semienterrado de 300 m³, desde el cual se rebombeea hacia dos tanques semienterrados ubicados en el casco urbano de Pueblo Nuevo, el primero con una capacidad de 1.500 m³ y el segundo que se proyectó a 1.100 m³. Este rebombeo hasta Pueblo Nuevo se realiza a través de una tubería en HD de 250 mm de diámetro y 13.5 km de longitud. Desde el tanque semienterrado en Pueblo Nuevo, se bombea hasta el tanque elevado existente de 50 m³ de capacidad, desde el cual se abastece por gravedad las redes de distribución.

Una segunda bifurcación que sale del casco urbano de Planeta Rica hacia la planta de tratamiento existente en este municipio conduce un caudal de 180 l/sg en tubería HD y GRP de 400 mm de diámetro en una longitud de 4 km existentes hasta llegar al tanque existente semienterrado de 1.800 m³ cuya ubicación es aledaña al sitio de la actual PTAP existente del municipio de Planeta Rica. Desde este tanque y con los equipos de bombeo, se impulsa el agua tratada hasta un tanque elevado de almacenamiento existente contiguo a la PTAP; a partir del cual se alimentan los dos tanques elevados situados en el casco urbano, que alimentan finalmente por gravedad las redes de distribución.

El ARSJ es un sistema moderno con equipos de última tecnología y contará con un sistema de telemetría y controles de mando que permitirá ser manejado y operado desde la sede administrativa del municipio de Buenavista, disminuyendo con ello los costos de operación. Cada componente (captación, estaciones bombeo y rebombeo, oficinas administrativas, planta de tratamiento) cuenta con una planta de energía eléctrica para suplir una eventual falta de fluido eléctrico. Para la operación se requiere que el personal esté capacitado en competencias laborales certificado por el SENA.

El sistema contará con los respectivos manuales de proceso, operación, funcionamiento, con las instrucciones pertinentes para la operación.

Tabla 6.

Oportunidades y amenazas de las tendencias tecnológicas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS TENDENCIAS TECNOLOGICAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Implementación de un sistema de acueducto con equipos de última tecnología.	Altos costos en inversión tecnológica.

Fuente: elaboración propia.

5.2.6. Factores Ecológicos.

El concepto de función ecológica de los servicios públicos se sustenta en tres elementos claves: protección de la diversidad del ambiente y en general de los recursos naturales; aumento de la cobertura; y capacidad de pago y sostenibilidad financiera del sistema por los usuarios.

El sector de agua potable y alcantarillado es quizá el servicio público por excelencia, y el que tiene una mayor y más directa conexión con el uso de los recursos naturales, pues de hecho su materia prima es el más importante,preciado y escaso de los recursos naturales: el agua (Amaya, 2007).

El marco normativo se ha ocupado del tema de los servicios públicos de agua y saneamiento básico a partir de dos enfoques:

1. La legislación referida al agua como recurso natural renovable (Artículo 3 Decreto 2811 de 1974), que tiene que ver con la conservación en la fuente, manejo de cuencas y otros, como las tasas ambientales, derivadas de la Ley 99 de 1993.

2. Considera el recurso hídrico como un bien económico, como objeto de apropiación por el mercado.

Es evidente cierto grado de confusión en los dos casos en que la legislación se refiere a los dos aspectos del agua como recurso natural y como bien económico, sin que se haya logrado mayor claridad en estos conceptos.

Existen múltiples conexiones entre la protección de los recursos naturales y el servicio público de acueducto y alcantarillado, la primera tiene que ver con el derecho a gozar de un ambiente sano (Artículo 79 de la Constitución Nacional de 1991), que incluye entre otros conceptos el de la calidad de vida de la población, para lo cual es esencial una adecuada prestación de éstos servicios.

La calidad del agua apta para el consumo humano depende de criterios técnicos y ambientales, parámetros que deben ser regulados y controlados por la normatividad ambiental y por la gestión de las diferentes autoridades competentes. Por ello debe intervenir el derecho ambiental; es preciso aclarar que la licencia ambiental y concesión de agua se refiere únicamente al servicio público de acueducto y alcantarillado (Amaya, 2017).

Para el proceso de construcción del Sistema ARSJ se diseñó un Plan de Manejo Ambiental, el cual cumple con todos los requerimientos establecidos por la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge (CVS), para la protección y mantenimiento de la zona en donde se encuentra ubicada la captación, inversiones

previstas por la Gobernación de Córdoba para la protección de la cuenca. Además, se cuenta con los permisos de Ocupación de Cauce y Concesión de Agua.

El Decreto 1640 de 2012, apoyado en el Artículo 79 de la Constitución Política establece la inversión en la protección de cuencas hidrográficas. En este sentido la Gobernación tiene proyectado realizar inversiones en la cuenca donde se está construyendo el ARSJ.

Tabla 7

Oportunidades y amenazas de las tendencias ecológicas

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS TENDENCIAS ECOLÓGICAS.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de un plan de manejo ambiental.	Alteraciones o modificaciones en el paisaje natural.
Inversiones para la protección de cuencas previstas por la Gobernación Departamental.	Incumplimiento de la normativa legal exigida.

Fuente: elaboración propia.

5.2.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

Para valorar la información recopilada a través de los factores analizados utilizando el modelo PESTEL, se realizó la matriz EFE, donde se resumió y valoró cada uno de los factores que componen el análisis, y se tuvieron en cuenta los factores con mayor incidencia al ser evaluados. En dicha matriz de evaluación de factores externos, el peso indica la importancia del factor para el éxito de la empresa, los valores van de: cero (0): no es importante a 1.0: muy importante.

La Calificación indica el grado de eficiencia con que la organización responde a cada factor: va de 1 a 4; donde:

- 1: Significa: una respuesta mala.
- 2: Respuesta media.
- 3: Respuesta superior a la media
- 4: Respuesta superior.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores externos – EFE.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE				
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	EVALUACIÓN		
		PESO (A)	CALIFICACIÓN (B)	PONDERADO (A*B)
FACTORES LEGALES	Existe claridad sobre la normatividad del sector de agua potable.	0,012	3	0,036
	La Empresa cuenta con experiencia en el sector.	0,02	3	0,06
FACTORES POLÍTICOS	Existencia de autonomía administrativa municipal en cabeza de los alcaldes.	0.02	2	0.04
	Las autoridades municipales cuentan con la autorización de los concejos municipales, para la contratación del operador especializado.	0.012	2	0.024
FACTORES ECONÓMICOS	Es prioridad para el Gobierno Nacional la implementación de esquemas regionales de acueductos.	0,25	3	0,75
	Los municipios beneficiados cuentan con recursos del SGP para subsidios.	0,12	2	0,24

FACTORES SOCIALES	El Objetivo No 6, de Desarrollo Sostenible, propende por el acceso universal al agua potable segura y asequible para todos en 2030 y el mejoramiento de la calidad de vida.	0,02	2	0,04
	Estudios socioeconómicos del contexto, determinan que la población tiene capacidades para pagar el servicio de agua.	0,012	2	0,024
FACTORES TECNOLÓGICOS	Implementación de un sistema de acueducto con equipos de última tecnología.	0,012	2	0,024
FACTORES ECOLÓGICOS	Existencia de un plan de manejo ambiental.	0,012	3	0,036
	Inversión para la protección de cuencas previstas por la Gobernación Departamental.	0,01	2	0,02
SUBTOTAL		0,5		1,294
AMENAZAS				
FACTORES LEGALES	Probables sanciones por incumplimiento de normatividad.	0,03	2	0,06
	Actualmente la reglamentación del sector de agua potable es muy exigente.	0,04	2	0,08
FACTORES POLÍTICOS	Incidencia política en la gestión e implementación en el nuevo esquema de operación de servicio de agua potable para el ARSJ.	0,2	2	0,4
	Los grupos políticos pueden intervenir en la decisión de la administración del ARSJ.	0,01	2	0,02
FACTORES ECONÓMICOS	Disponer de capacidad financiera para realizar grandes inversiones para la ejecución de obras.	0,01	2	0,02
	Las obligaciones financieras o deudas adquiridas por los actuales operadores.	0,01	2	0,02
FACTORES SOCIALES	En los otros tres municipios que integran el ARSJ, (Buenavista, La Apartada y Pueblo	0,10	2	0,20

	Nuevo), no existe cultura de pago.			
	Fuentes de agua vulnerables en los cuatro acueductos. .	0,01	2	0,02
FACTORES TECNOLÓGICOS	Altos costos en inversión tecnológica.	0,05	2	0,1
FACTORES ECOLÓGICOS	Alteraciones o modificaciones en el paisaje natural.	0,02	2	0,04
	Incumplimiento de la normativa legal exigida.	0,02	2	0,04
SUBTOTAL		0,5		1
TOTAL		1		2, 294

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación de factores externos se puede observar que las oportunidades (1.294) tienen mayor peso ponderado que las amenazas (1.000), lo que indica que el ambiente externo es medianamente favorable para la organización; sin embargo se deben plantear estrategias que permitan mejorar las repuestas de la empresa, afrontar las amenazas, cambios del ambiente externo y responder a todas las oportunidades minimizando y anticipándose a las amenazas existentes en el sector para que las estrategias que se adelanten influyan positivamente.

La Matriz EFE resalta los factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa que tienen mayor incidencia, estos han sido identificados en el proceso de diagnóstico externo, teniendo en cuenta la importancia de dichos factores para la organización y las entrevistas sostenidas con miembros de la compañía.

5.3. Análisis Interno mediante el Modelo Metodológico de Kast & Rosenzweig.

En esta etapa se aplicó el modelo de sistemas de organización de Kast & Rosenzweig.

Se realizó el análisis y revisión de cada uno de los subsistemas a partir de documentos entregados por la empresa y de entrevistas realizadas a los funcionarios, como veremos en el punto 5.5.

5.3.1. Subsistema de Fines y Objetivos o Razón de Ser.

OPSA, es una empresa de carácter privado, fundamentada en la Ley 142 de 1994, cuya razón de ser es prestar servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, mediante la gestión de procesos altamente efectivos, que garanticen el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y la protección del medio ambiente (Misión - OPSA S.A E.S.P).

La empresa, adquiere la operación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado del municipio de Planeta Rica, por medio de la licitación pública del 01 de marzo de 2002 (20 años de operación inicialmente y 10 años adicionales a partir del 2019), con las responsabilidades descritas en el Numeral 3.2 de dicho siendo su horizonte institucional los siguientes:

* **Misión:** Prestar los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Planeta Rica, mediante la gestión de procesos altamente efectivos, que garanticen el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, la

protección del medio ambiente, el desarrollo permanente de nuestros colaboradores y la solidez de la compañía.

* **Visión:** Ser en el 2020 una empresa reconocida como modelo de gestión en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado a nivel nacional, por la calidad y eficiencia de nuestros procesos, la satisfacción de los clientes y usuarios, financieramente consolidada, apoyados en un equipo humano competente y comprometido.

* **Políticas de calidad:** OPSA S.A E.S.P. manifiesta su compromiso de prestar un servicio óptimo de acueducto y alcantarillado, mediante la gestión de sus recursos y procesos, que satisfaga las necesidades de sus clientes y demás partes interesadas fortaleciendo el desarrollo laboral y personal de sus colaboradores, cumpliendo con las normas aplicables y mejorando continuamente.

* **Compromiso social:** Nuestra empresa está comprometida con la comunidad, apoya y concientiza entre otros a los usuarios del uso eficiente y ahorro del agua.

La misión, visión, políticas de calidad y compromiso social de la Empresa OPSA están encaminados al beneficio de los usuarios del servicio de agua potable del municipio de Planeta Rica, así como a operar con criterios de sostenibilidad garantizando la calidad, continuidad y eficiencia del servicio, se requiere actualizar estos elementos hacia una operación más grande que incluya proyectos de mayor envergadura.

OPSA, en diciembre 2019, no obstante tener buenos rendimientos, por políticas estratégicas interna, decide ceder la operación del sistema de Planeta Rica y otros sistemas que manejaba en la región a otra empresa, sin embargo, el deseo de OPSA es administrar el acueducto ARSJ.

Tabla 9

Fortalezas y debilidades subsistema razón de ser.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUBSISTEMA RAZÓN DE SER	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posición geográfica de la empresa.	Haber cedido la operación del acueducto de Planeta Rica.
Horizonte organizacional definido en la Misión, Visión y valores empresariales.	Desactualización de valores organizacionales (misión, visión).

Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Subsistema Tecnológico.

Como ya mencionamos el subsistema tecnológico lo conforman los conocimientos necesarios para cumplir con la finalidad de la empresa; se refiere a las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos.

La empresa y en especial la gerencia, cuenta con el conocimiento del sector agua potable y saneamiento básico, domina el marco normativo y regulatorio del sector, definido por la Comisión Reguladora de Agua potable (CRA) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

La gerente informa que la empresa cuenta con manual de funciones y procedimientos, no obstante, manifiesta que existe debilidad en su estructuración y no es claro el alcance o límite de un proceso respecto al otro, así como sus interacciones, posee herramientas de última tecnología y software pertinente para el manejo de la parte comercial - Water Solution para impresión, control y seguimiento de la facturación, y financiero - Enterprise para la parte contable y presupuestal-, además cuenta con personal capacitado y eficiente tanto en la facturación como en el recaudo. Indica que la organización carece de estrategias definidas para el cumplimiento de los valores organizacionales (misión, visión).

Con respecto a la utilización de estrategias en redes sociales, se detectó que la empresa no las utiliza para divulgar los diferentes acontecimientos y no hay un departamento especializado para difundir el enfoque social de la empresa.

Por otro lado, la infraestructura física del acueducto es adecuada, sin embargo, su gran debilidad es la fuente agua. En la actualidad es tomada de varias fuentes: el Arroyo Carolina y los Embalses Topacio y Rubí, que son fuentes altamente vulnerables, no confiables, situación que se agrava en los meses de verano.

El sistema cuenta con laboratorio interno para el monitoreo de la calidad de agua y garantizar la confiabilidad de los resultados, exigidos por la Norma NTC-ISO/IEC 17025.

Tabla 10

Fortalezas y debilidades del subsistema tecnológico.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa domina el marco normativo regulatorio del sector.	Los manuales de funciones y políticas desactualizados.
La empresa cuenta con equipos que facilitan el mejoramiento en la calidad del servicio, herramientas de última tecnología para el manejo de la parte financiera y comercial. Personal capacitado en facturación y recaudo	Debilidad en la divulgación de la información de la empresa, sobre todo en la parte comercial.
Infraestructura adecuada	La vulnerabilidad de la fuente de abastecimiento del sistema de agua.

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Subsistema Psicosocial.

El sistema psicosocial define las relaciones existentes entre los diferentes actores de la empresa, entre sí y con la organización, tiene en cuenta su conducta individual, relaciones humanas y factores culturales.

La Empresa OPSA, cuenta con 38 empleados, 8 de ellos son profesionales y el resto de nivel técnico y operativo, en su mayoría con conocimiento suficiente en su área de trabajo, y certificados por el SENA.

En este subsistema psicosocial el gerente y otros miembros de la empresa resaltan la gran importancia que tienen los valores empresariales que hacen parte de la cultura y convivencia dentro de OPSA, la gerencia como líder de la organización, se encarga de comunicar a todos los miembros de la empresa los valores corporativos con

el propósito de fomentarlos e inspirar confianza entre ellos, la gerencia manifiesta que adolece de un área de talento humano que pueda realizar tareas de evaluación y desempeño de los trabajadores.

El ambiente empresarial es en palabras de los trabajadores, muy bueno, los empleados manifiestan que al interior de la organización no ha habido incidentes por malas relaciones. En la encuesta aplicada, -cuyos resultados se muestran en el Numeral 5.5- se le preguntó al personal cómo consideraba su relación con sus compañeros de trabajo, pudiendo escoger, entre muy buenas, buenas, regulares, malas, la totalidad de los encuestados manifestaron que sus relaciones son muy buenas. También manifiestan querer mucho su empresa.

El profesionalismo y valores como la responsabilidad y el respeto, entre otros son valores empresariales que identifican a la empresa y buscan fidelizar al cliente a través de la atención especial que cualquier empleado puede ofrecer.

Tabla 11

Fortalezas y debilidades subsistema psicosocial.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Motivación hacia el sentido de pertenencia.	No existe el área de talento humano.
Existe buen clima laboral	No existe un sistema de evaluación de desempeño laboral.
Empleados cualificados por el SENA	

Fuente: elaboración propia.

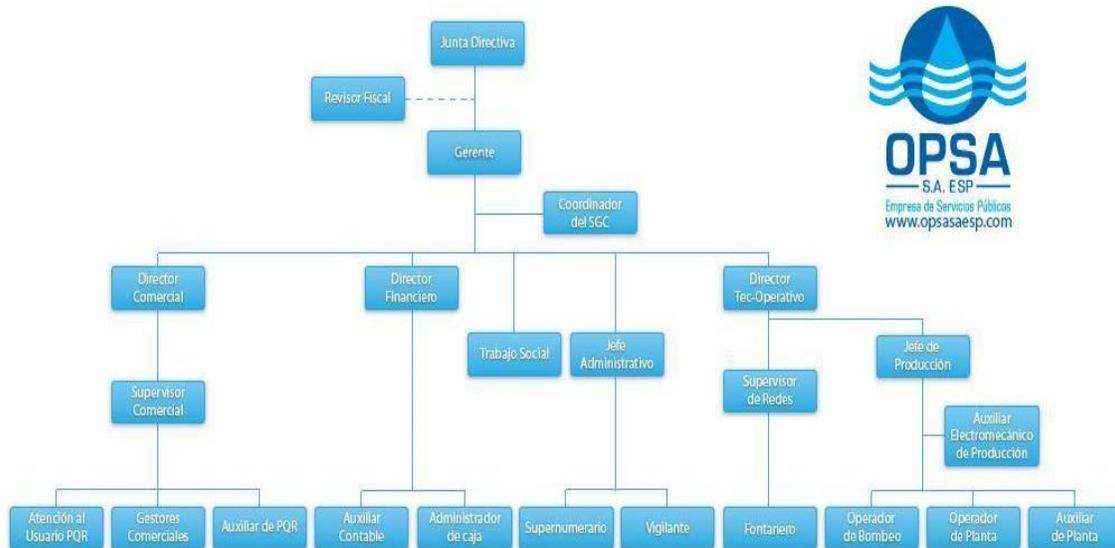
5.3.4. Subsistema Estructural.

Comprende las formas en que están divididas las tareas de la empresa y su coordinación (descripción de puestos de trabajo, funciones y procedimientos). Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

La empresa cuenta con un órgano máximo que es la Junta Directiva, a quién le rinde cuentas el gerente, existe un revisor fiscal que vela por la veracidad de la información suministrada y un coordinador del sistema de gestión de calidad que depende de gerencia. Existen cinco dependencias, cuatro administrativas y una operativa. A continuación, se muestra la organización de la empresa en el organigrama de la Figura 9.

Figura 10

Organigrama OPSA. S.A. E.S.P



Fuente: OPSA. S.A. E.S.P

La Gerente en la entrevista manifestó que existe duplicidad de funciones en algunos procesos y no es claro el alcance o límite de un proceso respecto al otro, lo que ocasiona dificultades en la interacción entre las áreas, lo que afecta el logro de objetivos.

La gerente revela que falta claridad en la descripción de las funciones, deberes y derechos de empleados y políticas claras que precisen la prestación del servicio.

En la empresa no existen profesionales con las competencias para definir acciones, ejecutar procesos, diseñar objetivos que conlleven a la sostenibilidad de la empresa en el mercado; resulta complicado para los directivos vigilar el desarrollo de las acciones en los cargos.

Tabla 12

Fortalezas y debilidades subsistema estructural.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe el organigrama de la empresa.	Deficientes en manuales de funciones, deberes y derechos.
División del trabajo en diversas tareas.	Ausencia coordinada de las tareas en el trabajo.
	Carece de control interno y un sistema de indicadores de calidad y gestión.
	Carencia de profesionales para el desarrollo del plan estratégico para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

5.3.5. Subsistema Gerencial o de Gestión.

El subsistema gerencial coordina los demás sistemas, estando a cargo del aumento de efectividad de la organización, se enfoca en la sostenibilidad de la empresa y en la satisfacción del cliente.

La gerencia de OPSA organiza y controla los subsistemas mencionados previamente, cuenta con una dirección estratégica claramente definida en los documentos de gestión, existen formulados la visión y misión de la empresa, así como propósitos y objetivos claros, la divulgación de los mismos se encuentra a la vista y también en los manuales de la empresa, la gerencia utiliza un Plan Operativo de Inversiones. Acorde a la capacidad operativa de la misma, se requiere adaptar sus políticas gerenciales para que se dirijan a conseguir una mayor estructura operacional que le permita manejar un sistema de acueducto de mayor envergadura que el actualmente operado.

5.3.5.1. Gestión Financiera. El análisis de la gestión financiera requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de una empresa. Entre los que se encuentran los estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujo de efectivo. Para esta interpretación se tiene el análisis vertical que es una de las herramientas más utilizada en el análisis financiero de una empresa.

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo.

5.3.3.2. Gestión del Servicio. OPSA como operador de servicios públicos domiciliarios presta el servicio de acueducto, definiendo el servicio como el conjunto de actividades, procesos, procedimientos y actitudes orientadas a satisfacer las necesidades del usuario, el cual es la razón de ser de la empresa y para quién están destinados los bienes y servicios que se producen. Se puede deducir entonces que las organizaciones que hoy no tienen en el centro de su accionar y su mejoramiento la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios, tienden a desaparecer o a cumplir papeles marginales dentro de la sociedad y el usuario buscará otras empresas que den respuesta adecuada a sus necesidades y expectativas (Trujillo, 2010, p. 13).

OPSA reporta 9.969 usuarios correspondientes a diferentes niveles socioeconómicos. Es constante en los clientes realizar reclamaciones y omitir el costo de los servicios.

No existe un buzón de sugerencias que permita recepcionar reclamaciones, opiniones y observaciones acerca de la atención, los clientes realizan las solicitudes técnicas personalizadas a través del Área de Auxiliar PQR, de igual forma las

apreciaciones y comentarios para el mejoramiento del servicio se hace de manera telefónica a través de esta dependencia.

La necesidad principal en el recurso humano que labora en la empresa, es la capacitación profesional en planeación y gestión estratégica. Las acciones, procesos, prestaciones del servicio y estrategias en la empresa son organizadas por el gerente y la junta directiva; este ejerce el control administrativo y financiero de la organización.

El área de control y calidad no existe, ni un modelo que evalúe o monitoree el tiempo de atención del personal de trabajo con los usuarios, las metodologías aplicadas para asegurar el mejoramiento continuo y el seguimiento a las labores que se implementan no están permitiendo total conformidad. Se observa que prevalece la necesidad de brindar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, definir roles y políticas que agilicen la gestión. Los planes se están elaborando verbalmente, no se exponen ante los trabajadores. La elaboración, ejecución del presupuesto y la destinación de los recursos para operar el negocio son de reserva para el Gerente.

Tabla 13

Consolidado de fortalezas y debilidades, subsistema de gestión

CONSOLIDADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, SUBSISTEMA DE GESTIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Usuarios con diferentes niveles socioeconómicos.	Trabajo publicitario para llegar a los clientes.
Bajo costo en el valor de los servicios.	Ausencia de políticas claras que definan los tiempos de atención a clientes y los reportes de atención.
Desde la gerencia existe esfuerzo organizacional por lograr certificaciones en modelos de calidad.	Inexistencia de capacitaciones en planeación y gestión estratégica.
Autonomía administrativa.	Carencia de perfiles y funciones claras en cada cargo para el desarrollo de las tareas, lo que impacta en la efectividad laboral.
Precios y alternativas de financiación.	Ausencia del área de planeación.

Fuente: elaboración propia.

5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

En la Tabla 14, Matriz EFI, se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, en ella se resaltan factores críticos o determinantes para el éxito interno de la compañía y su incidencia. Estos elementos han sido identificados en el proceso de diagnóstico interno, teniendo en cuenta la importancia de dichos factores para la organización y las entrevistas sostenidas con miembros de OPSA.

La Matriz EFI es el resultado del análisis interno elaborado con la aplicación del modelo de Kast y Rosenzweig; en dicha matriz de evaluación de factores internos el valor **A**, indica la importancia del factor para el éxito de la empresa, los valores van desde: 0: no es importante a 1: muy importante.

La Calificación **B**, indica el grado de eficiencia con que la organización responde a cada factor: Va de 1 a 4, donde 1: mayor debilidad; 2: debilidad menor; 3: menor fuerza y 4: mayor fuerza. En la EFI se asignaron valores a cada fortaleza y debilidad, de esta forma de logró identificar los factores con mayor incidencia o peso para la empresa, estos fueron tomados en cuenta para el diseño de la matriz DOFA.

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores interno-EFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI				
FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS CLAVE	EVALUACIÓN		
	FORTALEZAS	VALOR (A)	CALIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
SUBSISTEMA RAZÓN DE SER	Posición geográfica de la empresa.	0,025	2	0,05
	Horizonte organizacional definido en la Misión, Visión y valores empresariales.	0,025	2	0,05
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	La empresa domina el marco normativo regulatorio del sector.	0,05	4	0,2
	La empresa cuenta con equipos que facilitan el mejoramiento en la calidad del servicio, herramientas de última tecnología para el manejo de la parte financiera y comercial. Personal capacitado en facturación y recaudo	0,05	3	0,15
	Infraestructura adecuada	0,04	3	0,12
SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	Motivación hacia el sentido de pertenencia.	0,015	4	0,06
	Existe buen clima laboral	0,025	4	0,1
	Empleados cualificados por el Sena	0,1	2	0,2
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	Existe el organigrama de la empresa.	0,01	2	0,02
	División del trabajo en diversas tareas.	0,01	2	0,02

SUBSISTEMA DE GESTIÓN	Clientes con diferentes niveles socioeconómicos.	0,05	2	0,1
	Bajo costo en el valor de los servicios	0,025	2	0,05
	Desde la gerencia existe esfuerzo organizacional por lograr certificaciones en modelos de calidad.	0,02	2	0,04
	Autonomía administrativa.	0,05	3	0,15
	Precios y alternativas de financiación.	0,005	3	0,015
SUBTOTAL		0,5		1,325
DEBILIDADES		VALOR (A)	CALIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
SUBSISTEMA RAZÓN DE SER	Haber cedido la operación del acueducto de Planeta Rica.	0,05	2	0,1
	Desactualización de valores organizacionales (misión, visión).	0,025	1	0,025
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	Los manuales de funciones y políticas desactualizados.	0,01	1	0,01
	Debilidad en la divulgación de la información de la empresa, sobre todo en el área comercial.	0,05	2	0,1
	La vulnerabilidad de la fuente de abastecimiento del sistema de agua.	0,005	1	0,005
SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	No existe el área de talento humano.	0,005	1	0,005
	No existe un sistema de evaluación de desempeño laboral.	0,005	2	0,01
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	Ausencia de manuales que determinen funciones claras para los empleados.	0,015	2	0,03
	Ausencia coordinada de las tareas en el trabajo.	0,05	1	0,05
	Carece de control interno y de sistema de indicadores de calidad y gestión.	0,005	1	0,005
	Carencia de profesionales para el desarrollo del plan estratégico de la empresa.	0,05	1	0,05
SUBSISTEMA DE GESTIÓN	Trabajo publicitario para llegar a los clientes.	0,05	1	0,05
	Ausencia de políticas claras que definan los tiempos de atención a clientes y los reportes de atención.	0,05	1	0,05
	Inexistencia de capacitaciones en planeación y gestión estratégica.	0,03	2	0,06

	Carencia de perfiles y funciones claras en cada cargo para el desarrollo de las tareas, lo que impacta en la efectividad laboral.	0,05	2	0,1
	Ausencia del área de planeación.	0,05	1	0,05
SUBTOTAL		0,5		0,70
TOTAL		1		2,025

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación de los factores internos de la empresa, seleccionados los que tienen valores superiores a 0.1, se observa que las fortalezas tienen un peso promedio de 1,325 y se evidencia que las debilidades tienen un valor ponderado de 0,70. Es necesario consolidar los procesos que conducen a potencializar las fortalezas, reduciendo las debilidades para elevar el crecimiento y participación de la organización en el mercado, llevando a cabo estrategias que permitan mejorar el desempeño interno de la organización.

5.5. Recopilación y Análisis de Información

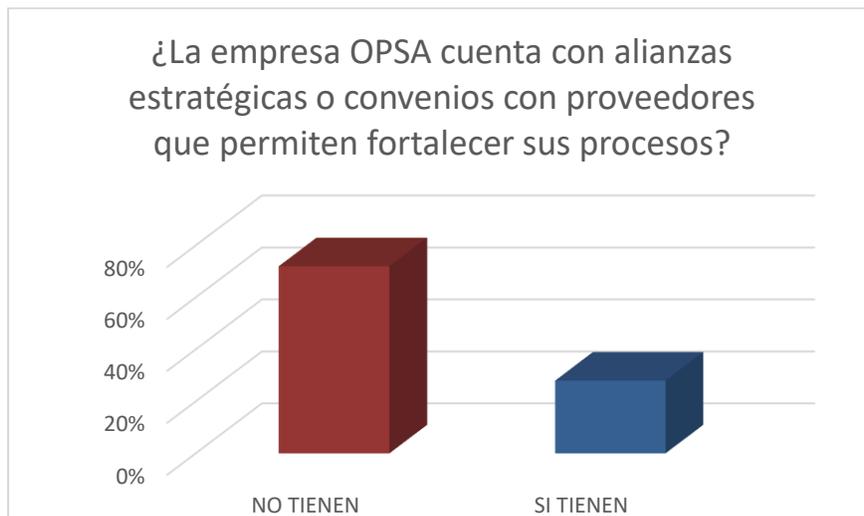
En la investigación fue importante realizar encuestas a trabajadores y directivos de la empresa para conocer su opinión acerca del contexto de la organización. Las personas encuestadas pertenecen a diferentes áreas. Se tomó una muestra de 20 personas.

Pregunta 1. ¿La Empresa OPSA cuenta con alianzas estratégicas o convenios con proveedores que permiten fortalecer sus procesos?

Análisis. El 72% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con las suficientes alianzas estratégicas mientras que el 28% afirma que la empresa si tiene alianzas que le permiten fortalecer sus procesos. El anterior análisis permite inferir que las articulaciones o alianzas que tiene la empresa son insuficientes.

Gráfica 1

Alianzas estratégicas o convenios con proveedores.



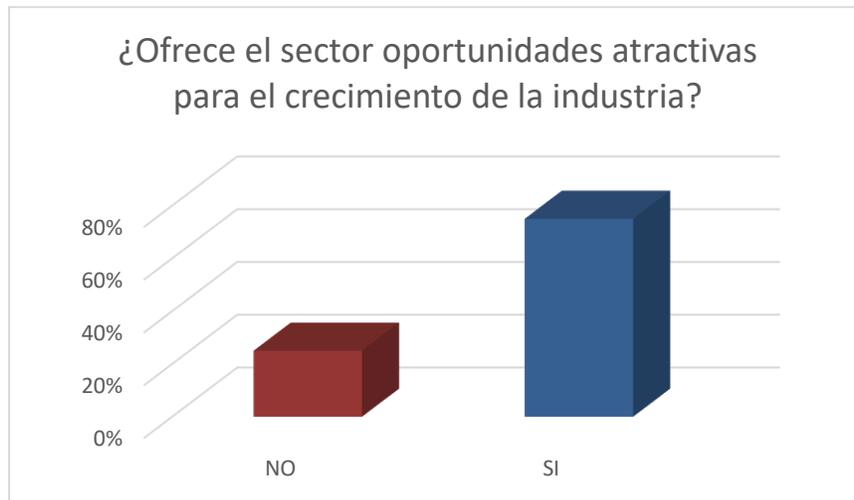
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2. ¿Ofrece el sector oportunidades atractivas para el crecimiento de la industria?

Análisis. El 75% de los encuestados manifiesta que sí, que la industria tiene oportunidades de crecimiento y el 25% dice que no, porque no hay transparencia en la gestión e implementación de las políticas y planes del gobierno que favorecen la empresa en el departamento.

Gráfica 2

Oportunidades para el crecimiento de la industria.



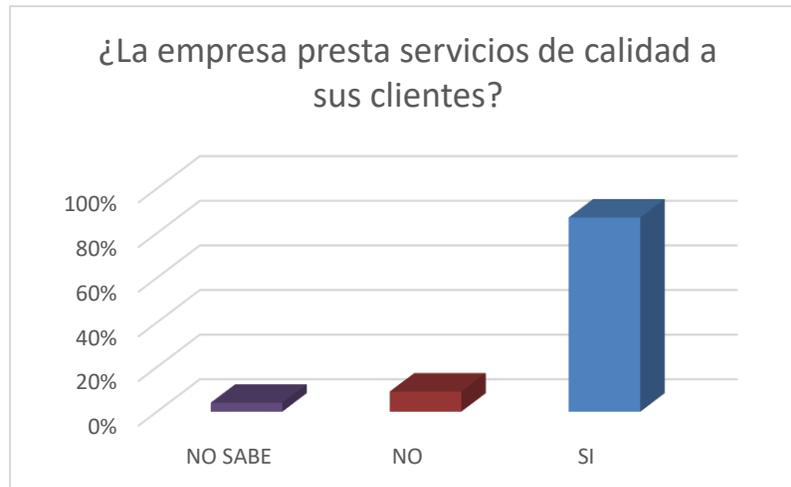
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3. ¿La empresa presta servicios de calidad a sus clientes?

Análisis. El 87% de los encuestados dice que sí, el 9% manifiesta que no y el 4% restante afirma que no sabe.

Gráfica 3

Calidad del Servicio en la empresa.



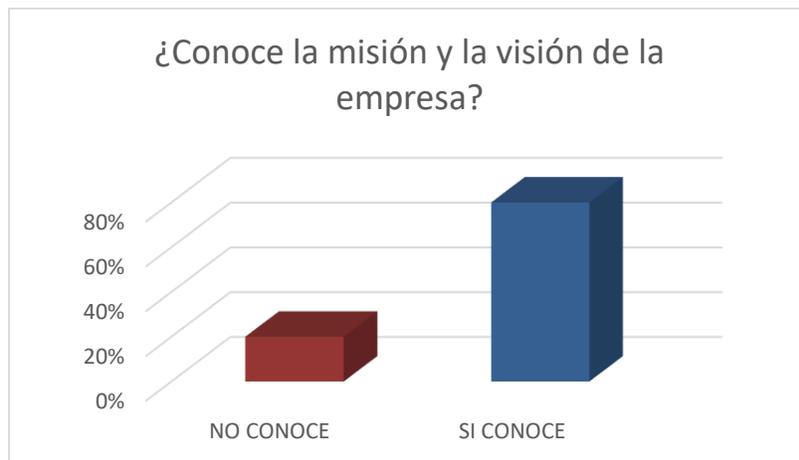
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Análisis. El horizonte organizacional es conocido por el 80% de la población encuestada, mientras que el 20% manifiesta no conocerlo. Esta situación refleja que en la empresa existen procesos efectivos de socialización de la misión y la visión de la organización y una minoría de empleados la desconoce.

Gráfica 4

Misión y visión de la empresa.



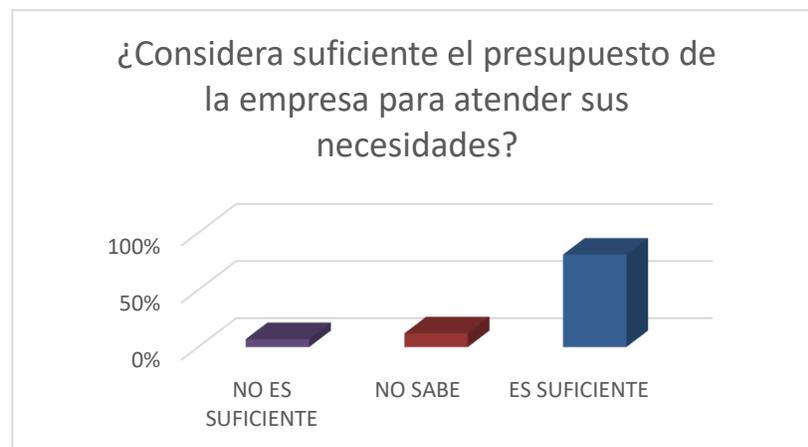
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5. ¿Considera suficiente el presupuesto de la empresa para atender sus necesidades?

Análisis. El 81% de los encuestados percibe que el presupuesto de la empresa es suficiente para atender las necesidades del mismo, el 12% no sabe y el 7% dice que no es suficiente. Se evidencia la necesidad de generar recursos que permitan mayor inversión para fortalecer los procesos de planeación estratégica, éstos son determinantes para el posicionamiento en el mercado.

Gráfica 5

Presupuesto de la empresa para atender necesidades.



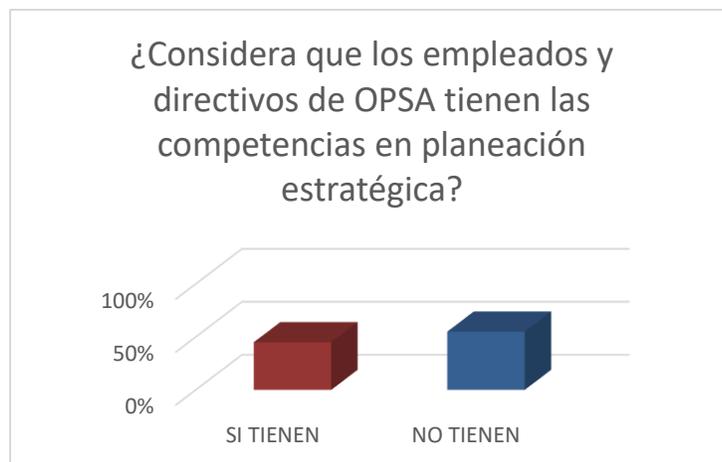
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6. ¿Considera que los empleados y directivos de OPSA tienen las competencias en planeación estratégica?

Análisis. El 55% de los trabajadores encuestados considera que los empleados y directivos de OPSA no tiene las competencias en planeación estratégicas y el 45% cree que sí. Unos de los componentes fundamentales para lograr posicionamiento es tener personas cualificadas que garanticen la planeación, seguimiento y evaluación de los procesos. Esto evidencia la debilidad de la empresa en esta área.

Gráfica 6

Competencias de empleados y directivos en planeación estratégica.



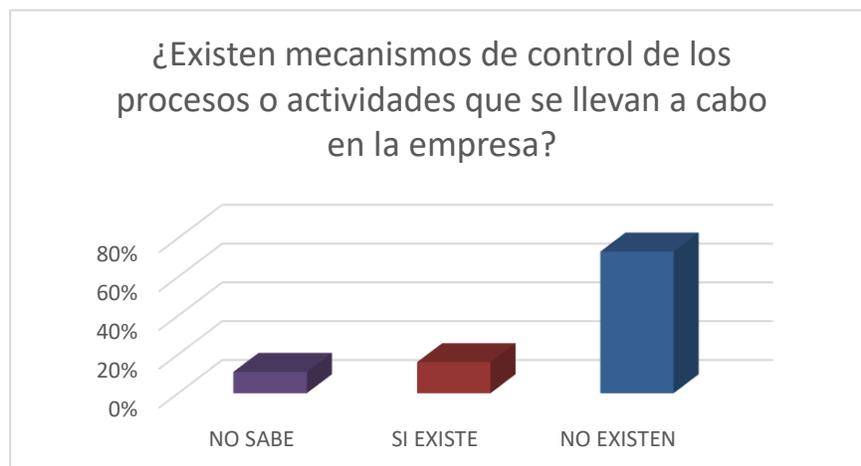
Fuente: *Elaboración propia.*

Pregunta 7. ¿Existen mecanismos de control de los procesos o actividades que se llevan a cabo en la empresa?

Análisis. Ante la pregunta si en la empresa existen mecanismos de control de los procesos o acciones, el 73% de los encuestados manifiestan que no existen mecanismos de control, lo que demuestra ausencia de seguimiento a los procesos, el 16% manifiesta que si existe control interno de actividades; esto puede decir que no se están socializando con la planta personal las gestiones que se hacen en el área directiva, el 11% no sabe, lo que refleja falta de acompañamiento y de información.

Gráfica 7

Mecanismos de control de los procesos en la empresa.



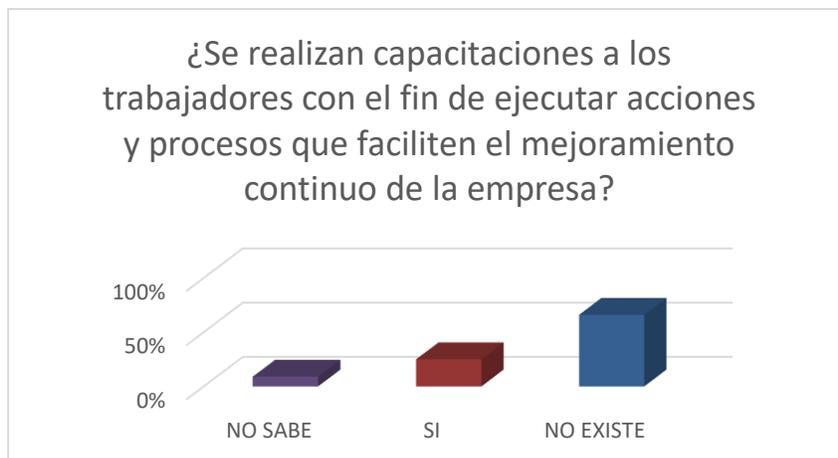
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8. ¿Se realizan capacitaciones a los trabajadores con el fin de ejecutar acciones y procesos que faciliten el mejoramiento continuo de la empresa?

Análisis. Ante la pregunta por la existencia o realización de las capacitaciones a los trabajadores para el mejoramiento continuo el 66 % de los encuestados manifiesta que no existen, el 25% manifiesta que sí y el 9% no sabe. Ante estos porcentajes se puede evidenciar la ausencia de apropiación en los procesos que implican planeación estratégica y operativa.

Gráfica 8

Capacitaciones a los trabajadores.



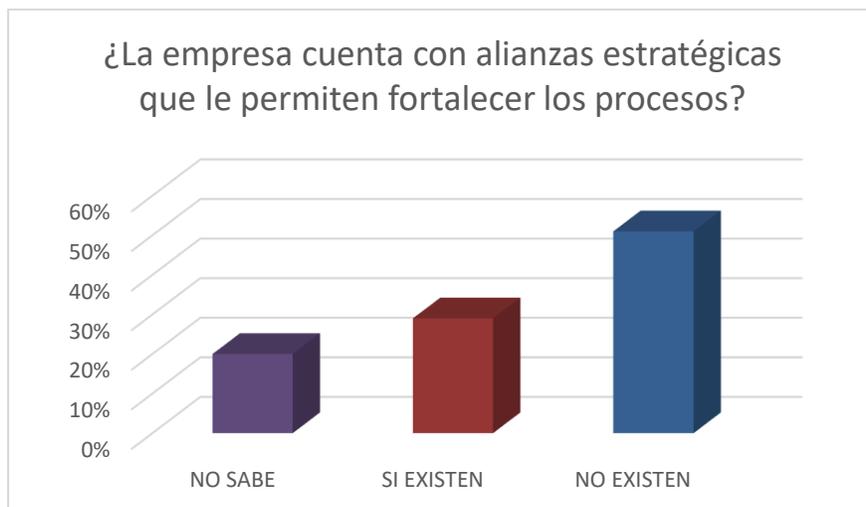
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9. ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas que le permiten fortalecer los procesos?

Análisis. El 51% de los encuestados manifestaron que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas, mientras que el 29% dice que si existen y el 20% expresa que no sabe. Esto permite inferir que la empresa no cuenta o no socializa los procesos de articulación que genera.

Gráfica 9

Alianzas estratégicas.



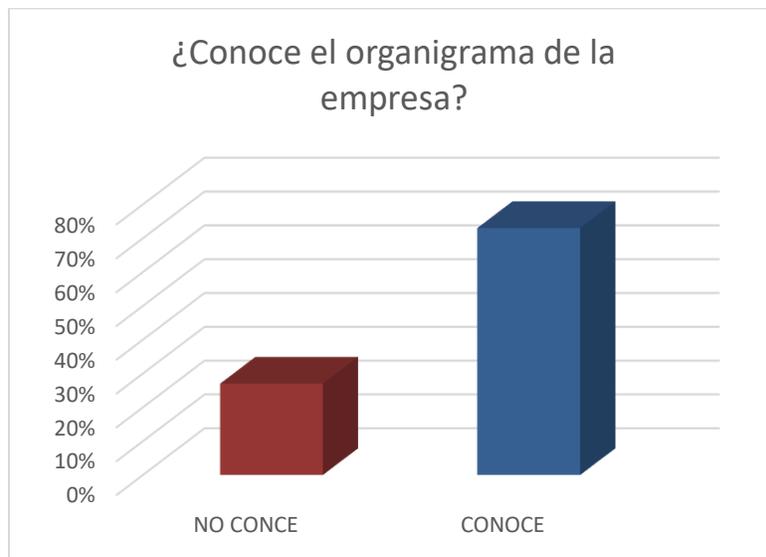
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Análisis. El 73 % de los encuestados afirma que conoce el organigrama de la empresa, mientras que el 27 % restante dice no conocerlo. Se puede indicar que los trabajadores de la empresa conocen las líneas de mando en la organización y su estructura jerárquica, esto permite identificar roles y dependencias.

Gráfica 10.

Organigrama de la empresa.



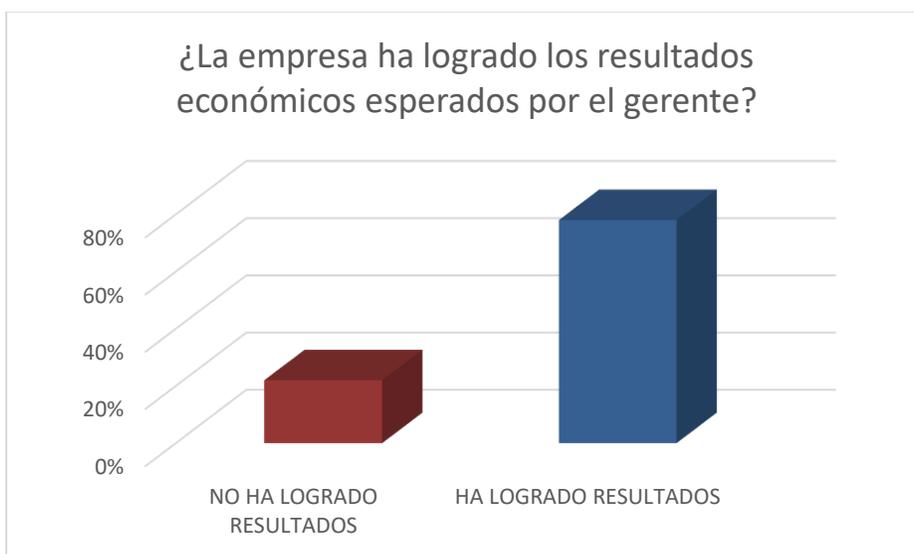
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11. ¿La empresa ha logrado los resultados económicos esperados por el gerente?

Análisis. El 78% de los encuestados dice que la empresa ha logrado los resultados esperados por el gerente y el 22% de los trabajadores manifiesta que la organización no ha logrado los resultados económicos esperados.

Gráfica 11

Resultados económicos esperados



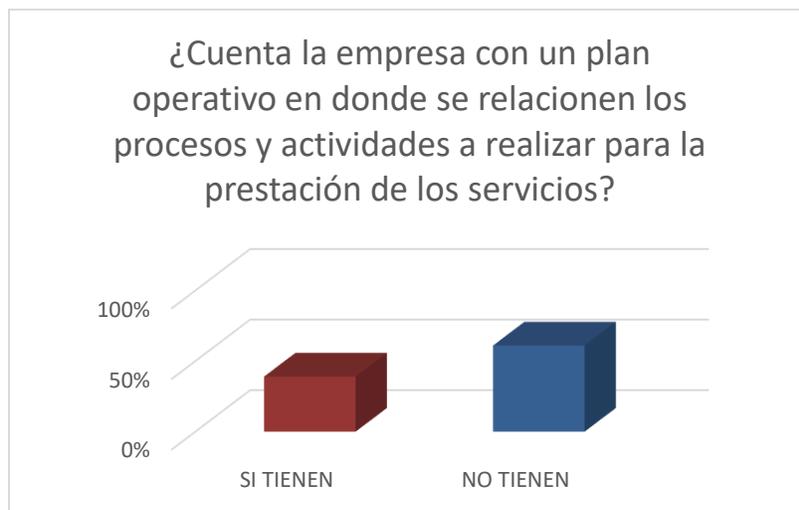
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12. ¿Cuenta la empresa con un plan operativo en donde se relacionen los procesos y actividades a realizar para la prestación de los servicios?

Análisis. El 61 % de los encuestados dice que la empresa no tiene un plan operativo donde se relacionen las actividades que se realizan, el 39 % manifiesta que si se organizan acciones pero que no están en un plan elaborado con antelación. Lo anterior evidencia ausencia de procesos que implican planear estratégica y operativamente las acciones a realizar.

Gráfica 12

Plan operativo para ejecución de actividades.



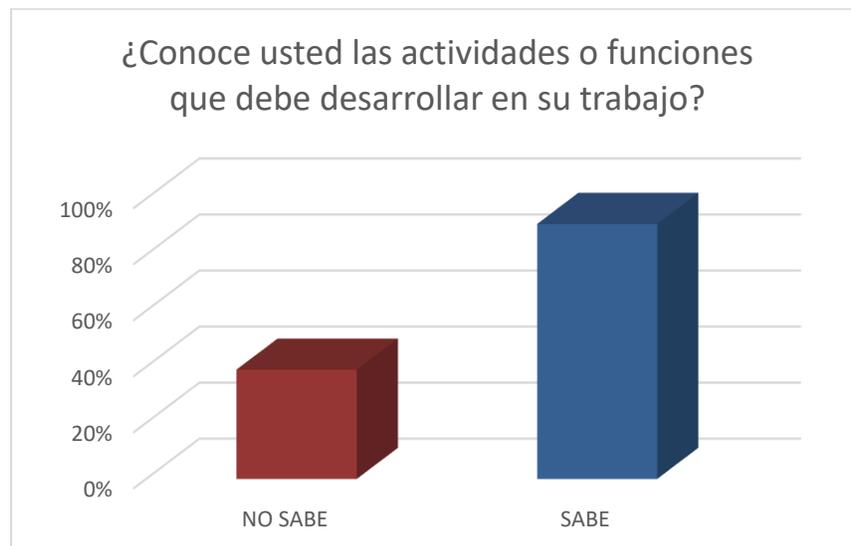
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 13. ¿Conoce usted las actividades o funciones que debe desarrollar en su trabajo?

Análisis. El 61% de los empleados manifiesta que sabe lo que tiene que hacer en su lugar de trabajo, sin embargo, no tienen por escrito un manual que indique sus funciones; el 39% dice que no existen un compendio que dé a conocer claramente las políticas de la empresa, los derechos y deberes de los trabajadores y que orienten el trabajo o las actividades.

Gráfica 13

Apropiación de actividades y funciones en el trabajo.



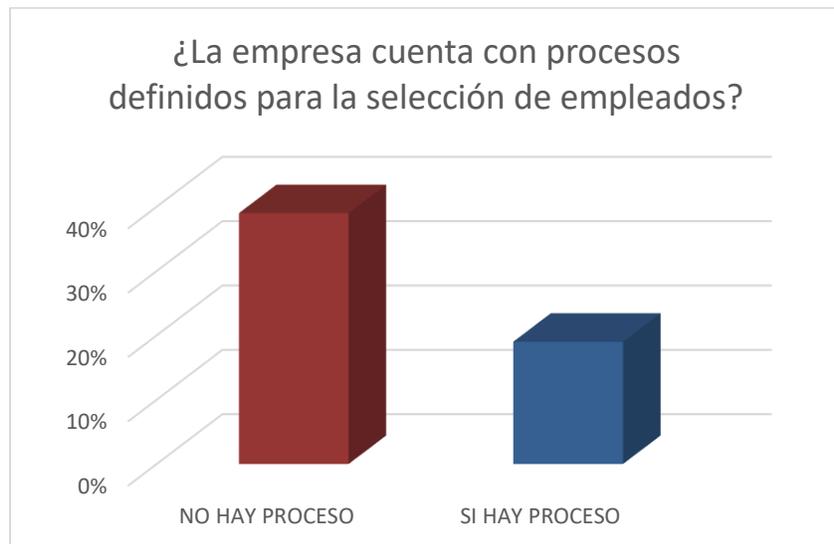
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 14. ¿La empresa cuenta con procesos definidos para la selección de empleados?

Análisis. El 81% de los encuestados indica que no hay un proceso definido para la selección de trabajadores y el 19% señala que el gerente es la persona encargada de realizar entrevistas para ser contratado acorde a unos procesos.

Gráfica 14

Procesos para la selección de personal.



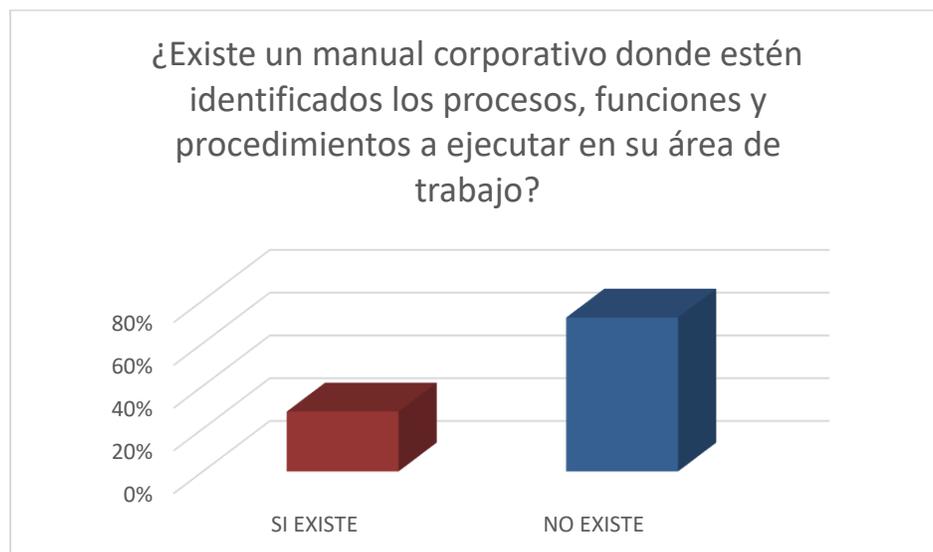
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 15. ¿Existe un manual corporativo donde estén identificados los procesos, funciones y procedimientos a ejecutar en su área de trabajo?

Análisis. El 72% dice que no existe un manual de funciones que determine las actividades que se deben ejecutar en las diferentes áreas de gestión y el 28% dice que si tienen oficios definidos en sus dependencias. Esta situación muestra la ausencia de políticas que precisen la realización de acciones.

Gráfica 15

Manual de procesos, funciones y procedimientos.



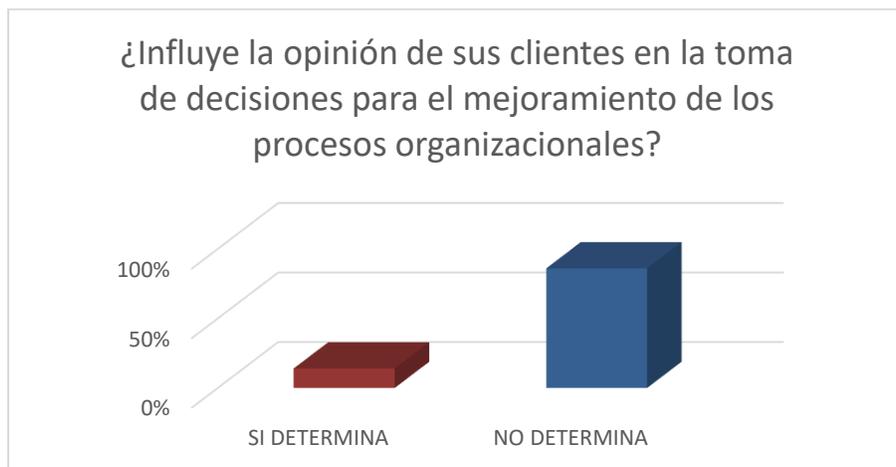
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 16. ¿Influye la opinión de sus clientes en la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos organizacionales?

Análisis. El 86% de los encuestados dice que la opinión de los clientes no es determinante en el mejoramiento de los procesos mientras que el 14% restante indica que los clientes determinan los procesos de organización en la empresa. La anterior situación demuestra que hace falta atender la recepción de las solicitudes y reclamaciones de los clientes para desarrollar mejores procedimientos que impliquen mejoramiento continuo.

Gráfica 16

Opinión de los clientes en las decisiones que conduzcan al mejoramiento



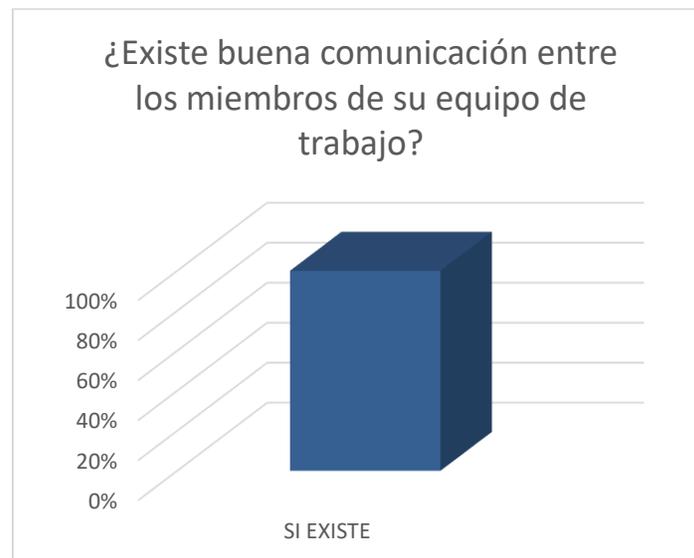
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 17. ¿Existe buena comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?

Análisis. El 100% de los encuestados dice que existe buena comunicación en el equipo de trabajo de OPSA. Esto demuestra la práctica en los valores corporativos.

Gráfica 17

Comunicación y trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 18. ¿Los objetivos y metas de la empresa están determinados acorde a la misión, visión y valores de la organización?

Análisis. El 79% de los encuestados manifestaron que los objetivos y metas de la empresa están determinados acorde a la misión, visión y valores de la empresa, de otra parte el 21% reveló que no existe relación entre ellos.

Gráfica 18

Determinación de objetivos y metas.



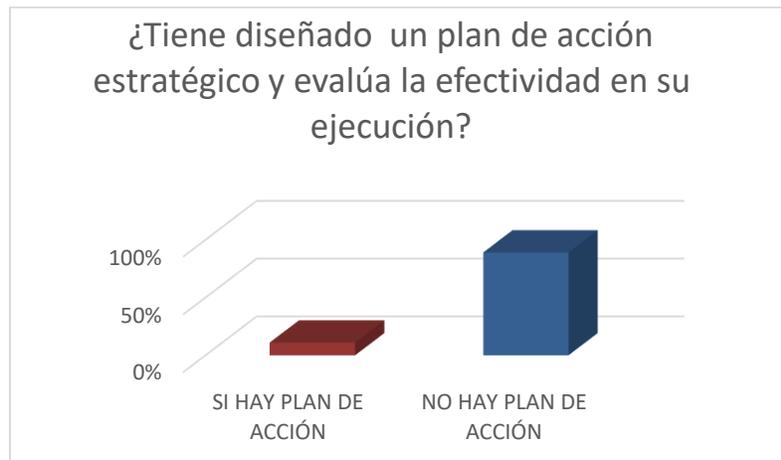
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 19. ¿Tiene diseñado un plan de acción estratégico que evalúe la efectividad en su ejecución?

Análisis. Ante la anterior pregunta 89% de los encuestados dice que no, el 11% dice que sí existen planes que guían la ejecución de acciones. La anterior situación da muestra de la necesidad de planear y desarrollar en la empresa procesos que permitan definir programas, acciones y objetivos que conlleven a la sostenibilidad.

Gráfica 19

Evaluación de planes y actividades.



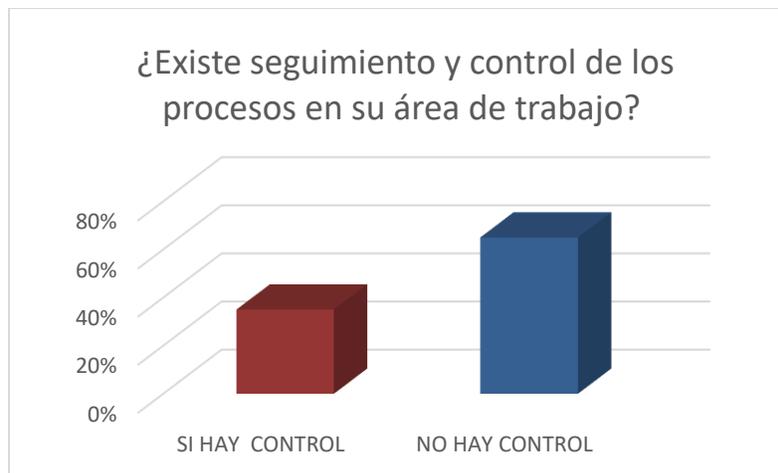
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 20. ¿Existe seguimiento y control de los procesos en su área de trabajo?

Análisis. El 65% de los encuestados indica que no hay control y seguimiento en las dependencias para garantizar la calidad de los servicios y ejecución de tareas y el 35% dice que si existe monitoreo de los procesos. Esta desigualdad porcentual muestra la importancia que tienen los planes de control en la verificación y diseño de procesos que garantizan calidad y su socialización con el equipo de trabajo.

Gráfica 20

Control en la calidad de procesos



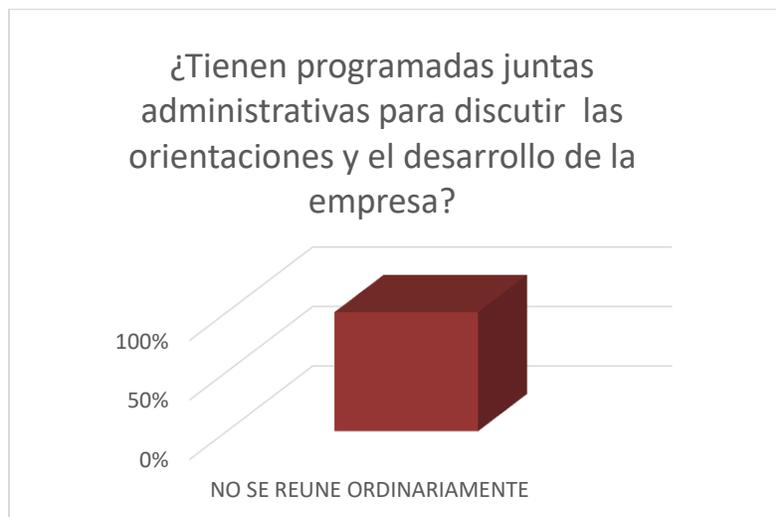
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 21. ¿Tienen programadas juntas administrativas para discutir las orientaciones y el desarrollo de la empresa?

Análisis: El 100% de los encuestados respondió que el equipo administrativo no se reúne ordinariamente en fechas establecidas para discutir sobre nuevas orientaciones y el desarrollo de la empresa. Coinciden en que las reuniones son esporádicas y responden a la improvisación.

Gráfica 21

Programación de juntas



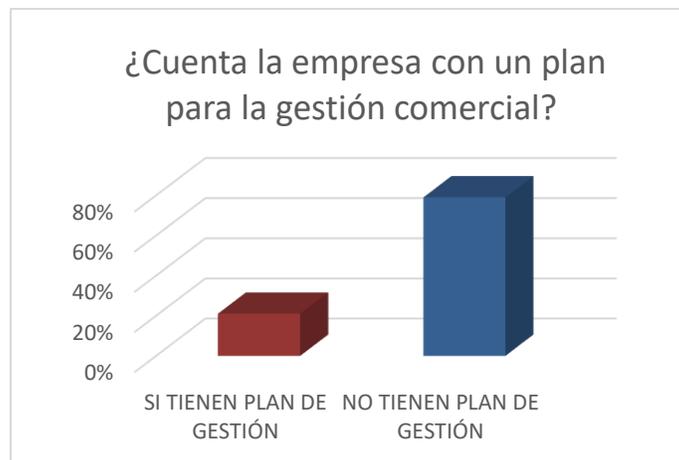
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 22. ¿Cuenta la empresa con un plan para la gestión comercial?

Análisis: El 79% de los encuestados dice que la empresa no tiene un plan de gestión comercial que permita el reconocimiento y participación de la organización en el mercado, el 21% manifiesta que si se organizan acciones pero que no tienen un plan elaborado. Lo anterior evidencia ausencia de acciones y estrategias que garanticen crecimiento organizacional en la región.

Gráfica 22

Plan para la gestión comercial



Fuente: Elaboración propia.

5.6. Diagrama Causa –Efecto

El diagrama causa- efecto ilustra las situaciones que originan el problema y las consecuencias que se encuentra generando para la empresa, información que surge de la elaboración de los análisis internos y externos. Se puede decir que en la organización la problemática radica en la ausencia de un plan estratégico.

Figura 11

Diagrama causa- efecto



Fuente: Elaboración propia.

5.7. Matriz DOFA

Para elaborar la matriz, se eligieron los tres elementos de mayor relevancia en el diagnóstico interna -fortalezas y debilidades- determinados con el modelo de Kast & Rosenzweig, y los externos a partir del modelo PESTEL, oportunidades, que pueden influir positivamente en la organización y tres situaciones amenazantes que dificultan el reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, que son importantes tener en cuenta para prever alguna solución en el caso de que efectivamente ocurran. A partir de lo cual, se definen estrategias que conllevan a convertir las debilidades en fortalezas internas y a aprovechar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, enfrentando las amenazas del entorno.

Las estrategias planteadas serán la guía para el diseño de acciones a ejecutar aprovechando las fuerzas de la empresa para minimizar amenazas externas, superar debilidades para aprovechar oportunidades, utilizar las fuerzas internas para explotar las oportunidades del contexto y disminuir debilidades internas para evitar amenazas del entorno. Ver Tabla 15.

Tabla 15

Matriz DOFA

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> EXTERNO INTERNO </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO
	<p>O1: Es Prioritario para el gobierno Nacional la implementación de esquemas regionales de acueductos.</p> <p>O2: La empresa cuenta con experiencia en el sector.</p> <p>O3. Los municipios beneficiados cuentan con recursos del SGP para subsidios.</p>	<p>A1: Incidencia política en la gestión e implementación en el nuevo esquema de operación del servicio de agua potable para el ARSJ.</p> <p>A2: En los otros tres municipios que integran el ARSJ (Buenavista, La Apartada y Pueblo Nuevo), no existe cultura de pago.</p> <p>A3: Altos costos en inversión tecnológica.</p>
<p>F1: Usuarios con diferentes niveles socioeconómicos.</p> <p>F2: Existe buen clima laboral.</p> <p>F3: La empresa domina el marco normativo regulatorio del sector.</p>	<p>O1/F3: Diseñar planes de acción para el fortalecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.</p> <p>O2/F2: Crecer y convertirse en la empresa líder en el sector.</p> <p>O3/F1: maximizar los ingresos a través de la búsqueda activa de clientes para ampliar el poder de negociación.</p>	<p>A1/F1: Gestionar convenios con profesionales o federaciones del sector, que atiendan la incidencia política en la implementación de planes de gobierno para el sector de la empresa.</p> <p>A2/F2: Diseñar y Gestionar acciones enmarcadas en la normatividad para implementar una cultura de pago en los nuevos clientes.</p> <p>A3/F3: Búsqueda de opciones financieras para poder mejorar el servicio.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1: Haber cedido la operación del sistema de Planeta Rica.</p> <p>D2: Carencia de perfiles y funciones claras en cada cargo para el desarrollo de las tareas, lo que impacta en la efectividad laboral.</p> <p>D3: Debilidad en la divulgación de la información de la empresa, sobre todo en el Área Comercial.</p>	<p>D1/O1: Ampliar los ingresos aprovechando el crecimiento económico del país y diversidad de clientes y segmentos de mercado de la empresa.</p> <p>D2/O2 Desarrollo de la planeación organizacional para el fortalecimiento de procesos desde las distintas áreas de gestión de la empresa.</p> <p>D3/O2: Diseño y apropiación de planes que permitan gestionar el mercado estratégicamente.</p>	<p>D1/A3: Ampliar el número de clientes, incrementando las relaciones comerciales en el mercado.</p> <p>D2/A2: Gestionar procesos y acciones para potencializar la competitividad en el mercado.</p> <p>D3/A2: Gestionar el talento humano que atienda y fortalezca procesos para la ampliación del mercado.</p>

Fuente: elaboración propia.

6. Ruta de Mejoramiento

6.1. Relación Objetivos – Estrategia

Teniendo en cuenta el análisis de la Matriz DOFA, se establecen las relaciones entre los objetivos y las estrategias planteadas para el plan estratégico de la Empresa OPESA en la siguiente tabla.

Tabla 16

Relación objetivos – Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Ampliar el portafolio de clientes en la empresa para mantener la rentabilidad, minimizando los riesgos financieros.	D1/O1: Ampliar los ingresos aprovechando el crecimiento económico del país, la diversidad de clientes y segmentos de mercado de la empresa.
	A3/F3: Búsqueda de opciones financieras para poder mejorar el servicio.
	O3/F3: maximizar los ingresos a través de la búsqueda activa de clientes para ampliar el poder de negociación.
2. Implementar un plan de alianzas que permita adquirir mayores ventajas competitivas y fortalezca la empresa en el mercado.	O2/F2: Crecer y convertirse en la empresa líder en el sector.
	A1/F1: Gestionar convenios con profesionales o federaciones del sector, que atiendan la incidencia política en la implementación de planes de gobierno para el sector de la empresa.
	D1/A3: Ampliar el número de clientes, incrementando las relaciones comerciales en el mercado.
3. Diseñar un plan de acción que permita la creación y aumento de la eficiencia del área comercial en la empresa.	O1/F1: Diseñar planes de acción para el fortalecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.
	D3/A2: Gestionar el talento humano que atienda y fortalezca procesos para la ampliación del mercado.
	D3/O2: Diseño y apropiación de planes que permitan gestionar el mercado estratégicamente.
4. Optimizar los procesos organizacionales de la empresa a través de manuales de procedimientos y funciones que fortalezcan la gestión administrativa.	A2/F2: Diseñar y Gestionar acciones enmarcadas en implementar una cultura de pago en los nuevos clientes.
	D2/O2: Desarrollo de la planeación organizacional para el fortalecimiento de procesos desde las distintas áreas de gestión de la empresa.
	D2/A2: Gestionar procesos y acciones para potencializar la competitividad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Cuadro de Mando Integral- CMI

Para realizar el seguimiento, control y evaluación de la ejecución del plan estratégico diseñado para OPSA, se utilizó la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) para convertir las estrategias de la compañía en objetivos, medidos por medio de indicadores que sujetos a un plan de acción propician la alineación de la empresa a través de cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, de clientes, de aprendizaje y de procesos internos. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, permite medir los resultados de cada objetivo trazado, revelando progresos en la organización.

Tabla 17

Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE RESULTADOS	EFECTO		CAUSA	INICIATIVA ESTRATÉGICA (acciones)
			META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	
FINANCIERA	D1/O1: Ampliar los ingresos aprovechando el crecimiento económico del país, la diversidad de clientes y segmentos de mercado de la empresa.	Incremento de los ingresos económicos	Aumentar el presupuesto de la empresa	1 año	Instrumento de Control: Informe del porcentaje de negociaciones realizadas. Responsable: Gerente, área de ventas. Tiempo: semestral.	
	A3/F3: Búsqueda de opciones financieras para poder mejorar el servicio.	% del presupuesto ejecutado para ampliación clientes	Ejecución del presupuesto anual	1 año	Instrumento de Control: Informe de avance. Responsable: Gerente. Tiempo: semestral.	
CLIENTES	D3/O2: Diseño y apropiación de planes que permitan gestionar el mercado estratégicamente.	% de metodologías desarrolladas	Plan ejecutado al 100%	1 año	Instrumento de Control: informe de avance. Responsable: Gerente, área de ventas. Tiempo: Trimestral	

	O2/F2: Crecer y convertirse en la empresa líder en el sector.	% de crecimiento de la empresa	Plan ejecutado al 100%	1 año	Instrumento de Control: informe de avances en el diseño de estrategias de crecimiento empresarial. Responsable: Gerente Tiempo: semestral	
	O3/F3: maximizar los ingresos a través de la búsqueda activa de clientes para ampliar el poder de negociación.	N° clientes nuevos	25 % Clientes nuevos	1 año	Instrumento de Control: plan para la obtención de clientes. Responsable: Gerente Tiempo: semestral	
APRENDIZAJE	D1/A3: Ampliar el número de clientes, incrementando las relaciones comerciales en el mercado.	% incremento de las relaciones comerciales	Diseño de plan para ampliación de relaciones comerciales	6 meses	Instrumento de Control: Informe de avances en la elaboración del plan. Responsable: Gerente y trabajadores. Tiempo: Trimestral.	-Estudiar los procesos en OPSA. -Analizar las expectativas del plan. -Trazar acciones. -Socializar a los empleados.
	O1/F1: Diseñar planes de acción para el fortalecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.	Documento del plan de acción	Herramientas para el diseño del plan de acción	6 meses	Instrumento de Control: Avances en la elaboración del plan. Responsable: Gerente y trabajadores. Tiempo: mensual	-Estudio organizacional. -Analizar las perspectivas para la planeación. -Asignación de trabajos.
	D2/A2: Gestionar procesos y acciones para potencializar la competitividad en el mercado.	N° de acciones trazadas / N° de acciones proyectadas	3 acciones	Mensual	Instrumento de Control: Informe de avances. Responsable: Gerente y trabajadores. Tiempo: mensual.	-Precisar acciones. -Análisis de acciones implementadas. -Fortalecer trabajos.
	A1/F1: Gestionar convenios con profesionales o federaciones del sector, que atiendan la incidencia política en la implementación de planes de gobierno para el sector de la empresa.	% de acuerdos o convenios gestionados	Dos convenios	6 meses	Instrumento de Control: Informe de avances. Responsable: Gerente y trabajadores. Tiempo: trimestral	-Analizar el contexto externo. -Definir plan de acción. -Determinar tareas.
PROCESOS INTERNOS	A2/F2: Diseñar y Gestionar acciones, enmarcadas en la normatividad para implementar una cultura de pago en los nuevos clientes	% de acciones para la implementación de una nueva cultura de pagos	Implementación de acciones al 100%	6 meses	Instrumento de Control: informe de avance. Responsable: Gerente Tiempo: trimestral	-Determinación de acciones -Crear estímulos al presupuesto para incentivar a los clientes.

<p>D2/O2: Desarrollo de la planeación organizacional para el fortalecimiento de procesos desde las distintas áreas de gestión de la empresa.</p>	<p>% de la planeación organizacional elaborada</p>	<p>Diseño del plan al 100%</p>	<p>1 año</p>	<p>Instrumento de control: informe de los progresos en la elaboración del plan. Responsable: Gerente Tiempo: trimestral</p>	<p>-Plantear metas por alcanzar. -Elaborar objetivos, acciones del plan. -Definir metodologías y Presupuesto. -Evaluación</p>
<p>D3/A2: Gestionar el talento humano que atienda y fortalezca procesos para la ampliación del mercado.</p>	<p>% recurso humano requerido para la ampliación del mercado</p>	<p>% de operatividad</p>	<p>6 meses</p>	<p>Instrumento de Control: informe sobre la gestión del personal. Responsable: Gerente Tiempo: Mensual</p>	<p>-Establecer actividades para ampliación de mercado. -Selección de personal. -Asignación de presupuesto. -Diseño de metas, objetivos, metodología y herramientas -Definir Estrategias y acciones. -Ejecución.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Diseño del Plan de Acción

Definidos los objetivos y las estrategias se establecen las diferentes acciones acordes a las estrategias planteadas para Opsa.

Tabla 18

Plan de acción del objetivo estratégico No. 1.

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	TIPO DE INDICADORES	FORMULA
1. Ampliar el portafolio de clientes en la empresa para mantener la rentabilidad, minimizando los riesgos financieros.		D1/O1: Ampliar los ingresos aprovechando el crecimiento económico del país, la diversidad de clientes y segmentos de mercado de la empresa.	Resultado	% ingresos logrados / total ingresos esperados
		A3/F3: Búsqueda de opciones financieras para poder mejorar el servicio.	Gestión	N° de alternativas financieras / N° de alternativas financieras formalizadas
		O3/F3: maximizar los ingresos a través de la búsqueda activa de clientes para ampliar el poder de negociación.	Gestión	Número de clientes nuevos x100
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	META	
Diseñar un plan de alianzas estratégicas para la consecución de ingresos.	Equipo administrativo	6 meses	100% plan de alianzas elaborado	
Trazar rutas para adquirir alianzas.	Gerencia	6 meses	100% ruta de trabajo trazada.	
Proyectar un plan de trabajo para la gestión de nuevos ingresos económicos.	Gerencia Equipo de mercadeo	1 año	100% finalizado el plan de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

En el primer objetivo estratégico se propone materializar estrategias que permitan incrementar recursos financieros y cobertura de usuarios.

Tabla 19

Plan de acción del objetivo estratégico N° 2.

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	TIPO DE INDICADORES	FORMULA
2. Implementar un plan de alianzas que permita adquirir mayores ventajas competitivas y fortalezca la empresa en el mercado.		O2/F2: Generar importantes alianzas a partir de la identificación de los diferentes segmentos poblacionales.	Producto	Indicador de alianzas estratégicas = N° de alianzas establecidas en el mes / N° de alianzas proyectadas
		A1/F1: Gestionar convenios con profesionales o federaciones del sector, que atiendan la incidencia política en la implementación de planes de gobierno para el sector de la empresa.	Producto	% de avances en la gestión de convenios
		D1/A3: Ampliar el número de clientes, incrementando las relaciones comerciales en el mercado.	Resultado	Número de clientes gestionados
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	META	
Trazar las necesidades estratégicas de la empresa para crear alianzas.	Equipo administrativo	6 meses	100% necesidades estratégicas trazadas.	
Diseñar la ruta de trabajo para la gestión de convenios	Gerencia	1 año	100% ruta de trabajo diseñada	
Diseño de un plan para la obtención de clientes nuevos.	Gerencia Área de mercadeo	1 año	100% plan diseñado	

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo objetivo estratégico del plan de acción se plantea alcanzar reconocimiento y posicionamiento en el mercado, a través de estrategias que generen ampliación de negocios y nuevas alianzas.

Tabla 20

Plan de acción del objetivo estratégico N° 3.

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	TIPO DE INDICADORES	FORMULA
3. Diseñar un plan de acción que permita la creación y aumento de la eficiencia del área comercial en la empresa.		O1/F1: Diseñar planes de acción para el fortalecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.	Desempeño	% de avance del plan de acción
		D3/A2: Gestionar el talento humano que atienda y fortalezca procesos para la ampliación del mercado.	Proceso	N° de empleados vinculados en el año / N° de empleados finales del año anterior
		D3/O2: Diseño y apropiación de planes que permitan gestionar el mercado estratégicamente.	Desempeño	% del plan diseñado para la gestión del mercado
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	META	
Aumentar la eficiencia de la empresa, a través del diseño de la planeación estratégica de actividades.	Gerencia Área de planeación	1 año	100% diseño de las actividades de la planeación.	
Realizar capacitaciones a los empleados para perfeccionar sus competencias en gestión comercial.	Gerencia Empleados	6 meses	100% del personal capacitado.	
Construir un plan de gestión comercial.	Gerente Área de mercadeo	1 año	100% del plan de gestión comercial diseñado.	

Fuente: Elaboración propia.

En el tercer objetivo estratégico del plan se expone el diseño de un plan de acción que permita la creación del área comercial de la empresa para maximizar la gestión del mercado y el diseño de actividades que fortalezcan la relación con los usuarios y la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 21

Plan de acción del objetivo estratégico N° 4.

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	TIPO DE INDICADORES	FORMULA
4. Optimizar los procesos organizacionales de la empresa a través de manuales de procedimientos y funciones que fortalezcan la gestión administrativa.		A2/F1: Diseñar y Gestionar acciones para el desarrollo de trabajadores que potencialicen el servicio ofrecido.	Desempeño	N° de empleados que potencializan el servicio / Total de empleados
		D2/O2: Desarrollo de la planeación organizacional para el fortalecimiento de procesos desde las distintas áreas de gestión de la empresa.	Proceso	% de la planeación organizacional elaborada
		D2/A2: Gestionar procesos y acciones para potencializar la competitividad en el mercado.	Proceso	N° de procesos implementados para potencializar la competitividad / N° de procesos diseñados
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	META	
Fortalecer las competencias laborales, a través del desarrollo de métodos que las potencialicen.	Gerencia Empleados	6 meses	% de avances en el fortalecimiento de competencias laborales.	
Trazar acciones que permitan precisar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos para la empresa.	Equipo administrativo	1 año	100% del diseño de acciones	
Implementar programas para el perfeccionamiento de los trabajadores.	Equipo administrativo	1 año	100% del programa para el perfeccionamiento de empleados	

Fuente: Elaboración propia.

En el objetivo estratégico cuatro, se muestran estrategias que permiten alineación organizacional y optimización de recursos para el mejoramiento del rendimiento empresarial.

7. Costos Preoperativos del Plan Estratégico

El costo del Plan Estratégico para la Empresa OPESA es de \$ **46.500.000**, estos incurren en las etapas previas al inicio y durante la ejecución de las actividades que se han planteado en cada uno de los objetivos estratégicos del plan de acción. Los costos preoperativos determinan las acciones para cada uno de los cuatro objetivos estratégicos diseñados en el plan para la organización. La evaluación de las actividades genera un costo para su ejecución.

Tabla 22.

Costos preoperativos del plan estratégico

OBJETIVOS	N°	ACCIONES	COSTO
Ampliar el portafolio de clientes en la empresa para mantener la rentabilidad, minimizando los riesgos financieros.	1	Diseñar un plan de alianzas estratégicas para la consecución de ingresos.	5.000.000
	2	Trazar rutas para adquirir alianzas.	2.000.000
	3	Proyectar un plan de trabajo para la gestión de nuevos ingresos económicos.	3.000.000
Implementar un plan de alianzas que permita adquirir mayores ventajas competitivas y fortalezca la empresa en el mercado.	4	Trazar las necesidades estratégicas de la empresa para crear alianzas.	1.000.000
	5	Diseñar la ruta de trabajo para la gestión de convenios	1.000.000
	6	Diseño de un plan para la obtención de clientes nuevos.	5.000.000
Diseñar un plan de acción que permita la creación y aumento de la eficiencia del área comercial en la empresa.	7	Aumentar la eficiencia de la empresa, a través del diseño de la planeación estratégica de actividades.	5.000.000
	8	Realizar capacitaciones a los empleados para perfeccionar sus competencias en gestión comercial.	10.000.000
	9	Construir un plan de gestión comercial.	5.000.000
Optimizar los procesos organizacionales de la empresa a través de manuales de procedimientos y funciones que fortalezcan la gestión administrativa.	10	Fortalecer las competencias laborales, a través del desarrollo de métodos que las potencialicen.	5.000.000
	11	Trazar acciones que permitan precisar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos para la empresa.	2.000.000
	12	Implementar programas para el perfeccionamiento de los trabajadores.	2.500.000
TOTAL			\$46.500.000

Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de la Situación Financiera de OPESA S.A. E.S.P.

De acuerdo al estudio financiero realizado a la empresa se determina que OPESA tiene capacidad de pagar los costos preoperativos del plan estratégico (\$46.500.000).

El análisis de la situación financiera de la Empresa OPESA.SA.E.S.P sirve de fundamento para la toma de decisiones gerenciales con el propósito de medir la buena marcha de la empresa, su perspectiva financiera a futuro, la incidencia que tiene el valor de empresas desde el punto de vista financiero para el manejo del Acueducto Regional del San Jorge mostrando unos indicadores financieros como se detallan a continuación:

Capital de trabajo: En el siguiente cuadro observamos que la Empresa **OPESA.SA.E.S.P** en el año 2018 tenía un capital de trabajo positivo perdiendo un poco de liquidez en el año 2019 con un capital de trabajo de negativo \$196.951 debido a la disminución en los ingresos y la salida del inventario.

AÑO 2019	AÑO 2018
-196.951	506.821

Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el año 2019 de \$859.016 teniendo en cuenta que ya no posee inventarios y se ha recaudado la cartera del año anterior.

EMPRESA OPSA S.A.E.S.P

	CONCEPTO	AÑO 2019	AÑO 2018
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO KTNO	CUENTAS POR COBRAR	1.693.112	1.925.551
	INVENTARIO	0	376.217
	CUENTAS PRO PAGAR	834.096	724.408
	TOTAL	859.016	1.577.360

Estado de la situación financiera: La situación financiera de la empresa es sólida y mantiene la sostenibilidad de la empresa para adquirir nuevas obligaciones ya que sus pasivos están representados a largo plazo.

EMPRESA OPSA S.A.E.S.P	AÑO 2019	AÑO 2018
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.142.456	2.573.077
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	3.177.837	3.389.038
TOTAL ACTIVOS	5.320.293	5.962.115
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2339407	2.066.256
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.081.755	3.057.672
CAPITAL SOCIAL	899.132	838.187
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.320.294	5.962.115

La situación financiera de la empresa mantiene la sostenibilidad de la empresa para adquirir nuevas obligaciones.

ROI (Retorno Operativo de la Inversión): Como podemos observar en el cuadro siguiente la empresa recupera el 11% de la inversión en su utilidad operativa lo que demuestra que los activos producen suficiente inversión para generar utilidad.

ROI	2019
UTILIDAD DE OPERACION	575.930
TOTAL INVERSION	5.320.293
ROI	11%

Opsa S.A. E.S.P.

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

(Cifras en miles de Pesos Colombianos excepto cuando se indique lo contrario)

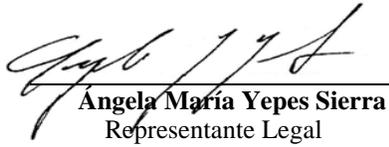
		Al 31 de Diciembre de 2019	Al 31 de Diciembre de 2018
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	115.204	197.586
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas	6	1.693.112	1.925.551
Activos por impuestos corrientes	7	334.139	376.217
Inventario	8	-	0
			73.72
			4
Activo no corriente		2.142.4	2.573.07
		56	7
Inversiones en Asociadas	9	2.679.851	2.679.851
Activo Intangible	10	246.437	261.448
Impuesto diferido activo	11		
		251.5	447.73
		49	9
		3.177.837	3.389.038
Activos totales		5.320.2	5.962.11
		93	5
Pasivo			
Pasivo corriente			
Prestamos	12	667.671	770.381
Impuestos Contribuciones y Tasas	13	720.996	378.552
Beneficios a Empleados	14	116.644	192.915
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas	15		
		834.0	724.40
		96	8
Pasivo no corriente		2.339.4	2.066.25
		07	6
Prestamos	12	1.418.801	1.443.865
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas	15	407.425	1.333.807
Pasivo por Impuesto Diferido	16		
		255.5	280.00
		29	0
		2.081.7	3.057.67
		55	2
Pasivos totales		4.421.161	5.123.928

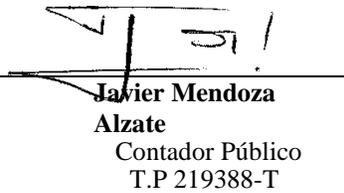
Patrimonio

Patrimonio de la compañía

Capital Asignado	27	400.000	400.000
Otras Reservas	28	260.165	260.165
Resultados Acumulados		238.967	178.022
Total del patrimonio		899.13	838.18
		<u>2</u>	<u>7</u>
Total del pasivo y del patrimonio		5.320.2	5.962.11
		<u>93</u>	<u>5</u>

Las notas que se adjuntan son parte integral de los estados financieros.


Angela María Yepes Sierra
 Representante Legal

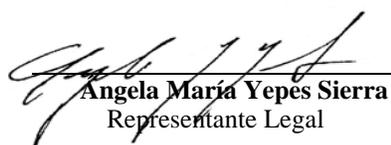

Javier Mendoza
Alzate
 Contador Público
 T.P 219388-T

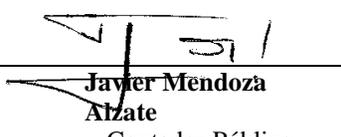

José Argemiro Díaz
Zapata
 Revisor Fiscal
 T.P 133077-T

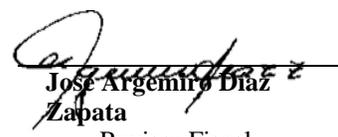
Opsa S.A. E.S.P.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
 (Cifras En Miles de Pesos Colombianos)

	Nota s	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2019	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018
Ingresos de actividades ordinarias	1 7	6.706.159	8.717.537
Costo de ventas	1 8	- 3.936.406	- 5.084.840
Ganancia bruta		2.769.754	3.632.697
Gastos de administración	1 9	- 1.472.025	- 1.547.718
Otros ingresos / (gastos)	2 0	- 721.799	-
Ganancia (pérdida) operacional		575.930	23.660
Ingresos financieros	2 1	209.886	370.446
Gastos financieros	2 2	- 400.721	- 285.914
Ganancia (pérdida) antes de la provisión para impuesto sobre la renta		385.095	108.192
Impuesto sobre la renta		- 324.244	- 17.325
Ganancia (pérdida) neta		60.851	90.866
Otro resultado integral:		-	-

Las notas que se adjuntan son parte integral de los estados financieros.


 Angela María Yepes Sierra
 Representante Legal


 Javier Mendoza
 Alzate
 Contador Público
 T.P 219388-T


 José Argemiro Díaz
 Zapata
 Revisor Fiscal
 T.P 133077-T

Opsa S.A. E.S.P.

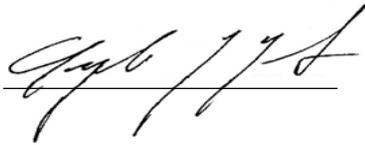
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

(Cifras En miles de Pesos Colombianos)

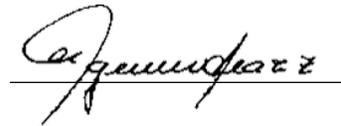
	31 de Diciembre de 2019	31 de Diciembre de 2018
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación		
Ganancia (pérdida) neta	60.851	90.866
Ajustes para conciliar la ganancia (pérdida):		
Provisión del impuesto corriente	-	99.673
Depreciación	-	-
Amortizaciones	29.058	18.361
Provisión para deterioro de las cuentas por cobrar	1.149.936	2.066.501
Impuesto (pagado) / Recibido	42.170	-
		145.121
Impuesto diferido	171.719	-
		82.347
Disminución (incremento) de cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	- 917.499	- 1.842.379
Incremento (disminución) de cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	- 550.520	- 75.225
Incremento (disminución) de provisiones		
(Incremento) disminución de Inventarios	73.725	- 8.386
	59.440	121.945
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión		
Prestamos	- 127.774	- 164.607
Importes procedentes de prestamos		
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		
Adquisiciones de Activos Intangibles	- 14.047	- 29.143
	- 141.822	- 193.750
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión		
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación		
Emisión de capital	-	-
	- 141.822	- 193.750
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación		Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo

-	-	-	82.382	-	71.807
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		<u>197.586</u>		<u>269.393</u>	
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo		115.204		197.586	

Las notas que se adjuntan son parte integral de los estados financieros



Javier Mendoza Alzate
Contador Público



T.P 219388-T

T.P 133077-T

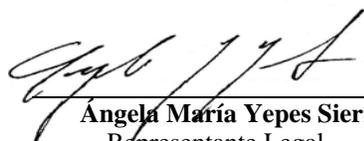
Opsa S.A. E.S.P.

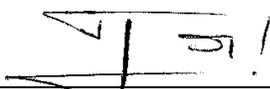
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

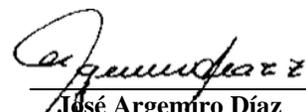
Por los años terminados a 31 de Diciembre de 2019 y 2018

	Capital pagado	Otras reservas	Utilidades (pérdidas) acumuladas	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2017	400.000	251.729	95.685	747.414
Utilidad (pérdida) neta del periodo			90.866	90.866
Transferencia de las otras reservas		8.436	8.436	-
Saldo al 31 de diciembre de 2018	400.000	260.165	178.115	838.280
Utilidad (pérdida) neta			60.851	60.851
Transferencia de las otras reservas				-
Emisión de capital				-
Saldo al 31 de diciembre de 2019	400.000	260.165	238.967	899.131

Las notas que se adjuntan son parte integral de los estados financieros


Angela María Yepes Sierra
 Representante Legal


Javier Mendoza Alzate
 Contador Público
 T.P 219388-T


José Argemiro Díaz Zapata
 Revisor Fiscal
 T.P 133077-T

9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones para el plan de intervención propuesto.

9.1. Conclusiones

OPSA presenta situaciones que requieren de seguimiento y control, actualmente la empresa tiene ausencia de estrategias que le impiden posicionarse como la organización líder en el mercado, el diseño de la planeación es necesario para generar la capacidad de reacción frente a los cambios del sector.

En el diagnóstico de la empresa se identificaron oportunidades favorables para la organización, estas impactan los procesos internos y de gestión. La implementación por parte del Gobierno de esquemas regionales de acueducto constituye un factor favorable del entorno que puede ser aprovechado.

La empresa puede fortalecerse en el mercado con un plan de alianzas estratégicas que conduzcan al aumento de la eficiencia empresarial y el mejoramiento organizacional, adquiriendo así mayores ventajas competitivas.

Haber cedido la operación del acueducto en el municipio de Planeta Rica, permitió bajo posicionamiento en el mercado, la ausencia de planes estratégicos organizacionales y profesionales para el desarrollo de la planeación son debilidades

identificadas que impactan la gestión estratégica y el crecimiento, esto impide mejorar y alcanzar metas.

Finalmente, factores como la incidencia política en la gestión e implementación de nuevos esquemas de operación del servicio de agua potable, los altos costos en inversión tecnológica pueden quebrantar la estabilidad de la organización, ya que constituyen grandes amenazas, lo anterior motiva al diseño de estrategias que influyan positivamente en la empresa generando oportunidades de crecimiento.

9.2 Recomendaciones

- * Crear el área de planeación en la empresa con el fin de apoyar la consolidación de estrategias y la formulación de actividades que permitan alcanzar metas y objetivos, incidiendo efectivamente en las competencias de los empleados.
- * Actualizar los manuales internos de procesos y funciones para todas las áreas, de tal manera que los empleados conozcan sus compromisos.
- * Ampliar la oferta de valor de la empresa diseñando una nueva publicidad para los servicios ofrecidos.
- * Diseñar un plan de mercadeo que permita mejorar las estrategias desde el área comercial para lograr competitividad en la región, minimizando las amenazas de los competidores.
- * Utilizar herramientas de evaluación que permitan medir los desempeños, avances y las metas en los procesos acordes a las estrategias de la empresa.
- * Diseñar una nueva estructura organizacional que aborde departamentos de organización interna y administrativa, tal es el caso del área de talento humano y comercial.

Bibliografía

- Amaya y Amaya (2017). *Aspectos Ambientales de la prestación de los servicios Públicos Domiciliarios*. (1ª ed.). Santafé de Bogotá: Imageprinting Ltda.
- Asamblea Nacional Constituyente (1991, Junio 13). *Constitución Política de Colombia* [C.P.]. (37.ª ed.). Leyer.
- Burbano, J. (1989). *Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chadman, A. (2004). *Análisis de la Matriz DOFA*. Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-DOFA-DOFA-o-dafo/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso Administrativo*. (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. Prentice Hall.
- Fernández, R. (2001). *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. Un enfoque Latinoamericano*. México: Internacional Thompson Editores.
- Grupo GPYmes-EAN (2004). *Modelo de Modernización Empresarial para Pymes*. Bogotá. Centro de Investigación U.EAN.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2011). *Dirección Estratégica*. (7ª ed.). Madrid: Pearson Education S.A.

-
- Kim, C. y Mauborgne R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Ed. Norma, 332p.
- Mestra M. (s.f.). *Desarrollo del Municipio de Planeta Rica en el Marco de la Subregión del San Jorge (Córdoba)*.
- Ministerio de Minas y Energía (1994, Julio 11). *Servicios Públicos Domiciliarios. Ley 142 de 1994*. DO: Diario Oficial No. 41.433 de 11 de julio de 1994.
- Nieto, M.A. (2006). *Modelo de Modernización Empresarial para las PYME*. Bogotá: Grupos PYME de la EAN.
- Norton y Kaplan (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: Ediciones Gestión.
- Porter, M.E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. CECSA, México.
- Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. (6ª ed.). Santafé de Bogotá: 3R Editores LTSA.
- Trujillo, B. & Calderón S. (2010). *Guía didáctica de atención al cliente*. [Trabajo de grado, Corporación Internacional del Petróleo Ltda.]. Recuperado de: https://issuu.com/jonathanbarrios/docs/guia_didactica

Velasco E., L.M. (2017). *Construcción de un modelo integral que garantice la estabilidad, permanencia y crecimiento en la industria de la publicidad para el emprendimiento Shapebrand del municipio de Soacha - Cundinamarca.*
Recuperado de: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5855/TA_VelascoEscalanteLuisaMar%C3%ADa_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y