FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACUAVALLE S.A. E.S.P. PERIODO 2020-2024

LEIDY JOHANNA AMARIS PADILLA

YARA ALEJANDRA DURÁN PUENTES

BELKIS JANERY JIMÉNEZ RAMÍREZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICOS

COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

SANTIAGO DE CALI

2019

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACUAVALLE S.A. E.S.P. PERIODO 2020-2024

LEIDY JOHANNA AMARIS PADILLA

YARA ALEJANDRA DURÁN PUENTES

BELKIS JANERY JIMÉNEZ RAMÍREZ

Informe de Seminario de Profundización en Gerencia Estratégica

Asesor

Emilio José Corrales

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICOS

COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

SANTIAGO DE CALI

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 2019

TABLA DE CONTENIDO

1 OBJETIVO....11

2 METODOLOGÍA....12

3 RESULTADOS....17

3.1 HISTORIA....18

3.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS....21

3.3 BENCHMARKING....27

3.4 ANÁLISIS INTERNO....31

3.5 ANALISIS DOFA....33

3.6 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN....36

4 DISCUSIÓN....38

5 CONCLUSIÓN....40

6 RECOMENDACIONES....42

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS....43

8 ANEXOS....45

TITULO

Formulación de un Plan de mejoramiento de la Comunicación Organizacional para la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. Periodo 2020-2024.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es proponer la ***FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACUAVALLE S.A. E.S.P. PERIODO 2020-2024*** desde el área de comunicaciones desde una mirada interna y externa, empleando un método descriptivo y deductivo en el cual se evaluó la entidad, y se pudo evidenciar que existen debilidades en la comunicación interna y externa.

En el diagnóstico interno realizado a la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P., se tuvieron en cuenta todas las áreas a evaluar. Dentro de las cuatro variables se encontraron falencias en el proceso de la planificación, donde se evidencia que la comunicación interna presenta falencias dado que no hay una persona que direccione la oficina para llevar a cabo la programación. Sin embargo, dentro de los procesos que se manejan en la oficina se programa cada 4 meses el llevarse a cabo comité de planeación y de comunicación en el que se trabaja en equipo con el grupo directivo, Subgerentes y directores de ACUAVALLE S.A. E.S.P., sobre los objetivos del año, las estrategias, actividades y tácticas a desarrollar. Con la finalidad de fortalecer la oficina con estrategias comunicacionales mejorando la calidad de la comunicación interna y externa.

Por otra parte, desde el ámbito de la publicidad la oficina de comunicaciones a través de la Subgerencia Comercial de la cual hace parte, cuenta con rubros presupuestales de publicidad y/o propaganda, para ser utilizados en imagen corporativa, lo cual permite crear estrategias e involucrar a la comunidad y/o público de interés realizando un trabajo de la mano con usuario y empresa.

En cuanto a las debilidades se evidencia que el ambiente laboral es un factor a mejorar, dada la presión que se maneja en las diferentes áreas, ya que Acuavalle S.A. E.S.P., es una empresa más operativa que administrativa debe cumplir con un Plan de Acción, dicho plan es evaluado por su Junta Directiva, verificando que éste se cumpla a cabalidad.

Por lo anterior desde la oficina de comunicaciones trabaja con el Departamento de Gestión Humana con el objetivo de mejorar e incentivar en sus funcionarios el clima laboral y desde la comunicación apoyar en los diferentes talleres que realiza la empresa.

Palabras claves: estrategias, comunicaciones, planificación, comunicación organizacional, plan de mejoramiento

ABSTRACT

The objective of the research is to propose a redirection to the strategic plan for the company ACUAVALLE S.A E.S.P., from the area of communications from an internal and external perspective, using a qualitative inductive method in which the entity was evaluated, and it could be evidenced that there are weaknesses in internal and external communication.

In the internal diagnosis made to ACUAVALLE S.A. E.S.P., all the areas to be evaluated were taken into account. Within the four variables, shortcomings were found in the planning process, where it is evident that internal communication has shortcomings since there is no person who directs the office to carry out the programming. However, within the processes that are handled in the office, every 4 months the planning and communication committee is programmed to be carried out, in which teamwork is carried out with the directive group, Sub-Managers and Directors of ACUAVALLE S.A. E.S.P., on the objectives of the year, the strategies, activities and tactics to be developed. With the purpose of strengthening the office

with communicational strategies improving the quality of internal and external communication.

On the other hand from the scope of the publicity the office of communications through the Commercial Subgerencia of which it makes part, counts on budgetary items of publicity and/or propaganda, to be used in corporative image, which allows us to create strategies and to involve to the community and/or public of interest realizing a work of the hand with the user and company.

As for the weaknesses it is evident that the working environment is a factor to improve, given the pressure that is handled in different areas, since ACUAVALLE S.A. E.S.P., is a more operative company than administrative must comply with an Action Plan, this plan is evaluated by its board of directors, verifying that it is fully complied with.

For this reason, the communications office works with the Department of Human Management with the objective of improving and encouraging its employees the work environment and from the communication support in the different workshops that the company

Keywords: strategies, communications, planning, organizational communication, improvement plan.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones manejan códigos de comunicación que influyen en las relaciones internas y externas, siendo estas un aspecto fundamental para fortalecer su actividad, es por esto que evaluar adecuadamente estos aspectos permite generar una comunicación asertiva que genera un beneficio en todos los aspectos de la organización.

Un desconocimiento del entorno puede constituir para una organización problemas importantes, dado que no posee un conocimiento previo del mercado al cual se dirige, generando un punto de desequilibrio, que no permitirá su posicionamiento ni articulación en la actividad o servicio que brinda.

Todo plan de mejoramiento incurre un manejo adecuado de todos los procesos organizacionales, el proceso de comunicación organizacional tiene una gran importancia debido a que se relaciona con el clima organizacional y con la imagen que puede tener el mercado de la organización.

Conocer y realizar un análisis interno y de entornos permite identificar el estado actual del manejo de la comunicación al interior de la organización objeto de estudio. La problemática que vive ACUAVALLE S.A E.S.P. a pesar de tener planes operativos por áreas e indicadores no cuenta con un ejercicio estructurado de comunicación organizacional, generando esto una necesidad latente de un plan estratégico de comunicaciones.

A lo anterior, es vital conocer estos factores para crear estrategias comunicacionales, siendo necesario promover el trabajo en equipo, mejora en el clima organizacional y potencializando la eficiencia de los empleados. El clima organizacional de toda organización es de importante cuidado debido a que refleja el nivel de compromiso y articulación de los intereses de los colaboradores con el propósito organizacional, debido a esto las competencias laborales y el trabajar en equipo es un reto para Acuavalle.

Para tener unos principios claros en torno a las competencias laborales y trabajo en equipo por parte de cualquier organización, es muy importante tener presente que el trabajo en equipo requiere una sinergia de todas las áreas responsables y un conocimiento de los objetivos y visión de la empresa para dar cumplimiento a las metas trazadas, es la forma más asertiva para cualquier tipo de organización. El talento humano hace parte fundamental del cumplimiento de los objetivos, es por ello que es importante fomentar un clima organizacional excelente para que todo el equipo se encuentre motivado.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos dentro de la organización para facilitar la capacidad del cumplimiento de los proyectos. Por lo tanto, es importante que la oficina de comunicaciones desde su Plan de mejoramiento apoye las medidas necesarias de cada área identificando acciones que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad. Aplicándose a partir de campañas motivacionales, uso permanente de la Intranet, entrevista a profundidad, identificación de buenas prácticas comunicacionales, estos factores presentados en la organización no se llevan a cabo siendo un reto para la investigación en desarrollo.

La pregunta que rige el presente proyecto es:

¿Cuáles son los factores que inciden en un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional para la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. fortalezca su posicionamiento de imagen en el mercado?

Existen posibles alternativas de trabajo, atención y consolidación entre las cuales se encuentran campañas organizacionales donde se sensibilice a los equipos de trabajo en los aspectos importantes que favorecen el desarrollo de un buen clima laboral, enfocándose en trabajar en una cultura organizacional que permita el cumplimiento de los objetivos y el buen trato con los compañeros de trabajo, siendo esto una de las razones del presente desarrollo.

Es muy importante el papel de la comunicación porque permite consultar, analizar y desarrollar diferentes tipos de estrategias para mejorar y mantener la comunicación interna y externa a través de los diferentes puntos de vista de su organización. Por consiguiente, el objetivo a desarrollar a partir de la comunicación de Acuavalle S.A. E.S.P., es plantear un plan estratégico de comunicaciones con el ánimo de mejorar la imagen corporativa entre los funcionarios y clientes, enfocado a optimización de la productividad, clima organizacional agradable y sólido, compromiso empresarial, gestión organizacional, calidad de trabajo y bienestar. A lo anterior con la finalidad de mejorar en los procesos y procedimientos de forma más concisa y precisa, mostrando compromiso de empleado-empresa obteniendo resultados positivos.

1 OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es generar un posicionamiento en el mercado mediante un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional de impacto pertinencia y recordación que disminuya la mala imagen que es reflejada en los últimos informes de gestión. De igual manera el impacto con el equipo de colaboradores que no están alineados con el propósito organizacional y no cuentan con retroalimentación de los cambios organizacionales.

2 METODOLOGÍA

El proceso metodológico es un ejercicio cualitativo y cuantitativo debido a las herramientas estratégicas. Se trabajará bajo la secuencia de historia, conocimiento del entorno, del sector, diagnóstico interno, análisis DOFA, estrategias y plan de acción.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo fue descriptiva y deductiva, a partir del análisis situacional de la organización en el mercado, de sus fortalezas y debilidades, y del planteamiento de estrategias que permitan que la organización cumpla con los objetivos planteados.

Basado en el autor Hernández Sampieri, se utilizó la metodología descriptiva y el método trabajado es deductivo, con base en una observación constante, con el fin de realizar el análisis estratégico de la organización ACUAVALLE S.A E.S.P.

Evidentemente, la experiencia y la observación constante ofrecen materia potencial, según Sampieri, para el establecimiento de hipótesis importantes y lo mismo se dice de la intuición (Sampieri, 2014, p. 106).

En cuanto a la metodología descriptiva es válido acotar que esta busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es el caso en el contexto de ACUAVALLE S.A. E.S.P., al tener presente su contribución a la conservación y preservación del recurso hídrico, manejando datos como son la prestación del servicio de Acueducto y Alcantarillado en 33 municipios, en acueducto a 190.776 usuarios y en alcantarillado 145.456 contando con un total de 707.627 usuarios en 33 municipios, 45 corregimientos y 69 veredas.

Para Sampieri con los estudios descriptivos se buscar especificar las propiedades, las características, los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente

pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Sampieri, p. 92).

Adicional los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En este sentido, los estudios descriptivos nos señalan la problemática que vive Acuavalle a pesar de tener planes estratégicos a corto plazo e indicadores no cuenta con un ejercicio estructurado de comunicación organizacional, generando esto una necesidad latente de un plan estratégico de comunicaciones.

En cuanto al método de trabajo deductivo hay que señalar que este busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, manejando datos numéricos, utiliza el análisis estadístico y muestra resultados por medio de representaciones de tipo gráfico generalmente. Es el método por el cual los investigadores parten de proposiciones generales o más universales para llegar a una afirmación particular fundamentándose en el razonamiento. Para este trabajo, en colación con estos lineamientos se tuvo presente datos de las entidades FEDESARROLLO, DANE y DIAN con respecto a la recuperación económica y a la empleabilidad en Colombia.

Quizá sea útil mostrar que para Sampieri el método de trabajo deductivo es abordado dentro del método cuantitativo en las investigaciones. Para el autor, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede la siguiente, de orden riguroso, y desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Sampieri, p. 4).

Se puede observar cómo en el presente trabajo, en este orden de ideas, se manejaron gráficos y datos cuantitativos que dan resultados de índices de precios

del consumidor, valores FOB de las exportaciones entre el 2017 y 2028 y datos de empleabilidad referenciados por el DANE.

En ACUAVALLE vemos unas problemáticas a nivel interno, entre ellas, a partir de recopilación de testimonios de la empresa y análisis interno teniendo en cuenta entre ello el talento humano, las relaciones laborales, trabajo que requiere tener presente las características de la metodología cualitativa, es importante resaltar la importancia de conocer sobre los procesos de evaluación interna que debe hacer una entidad, señalados por el autor David Fred, quien señala que “todas las empresas deben esforzarse siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales (David, 2013, p.96).

David, señala también que en la auditoría interna de una entidad se deben identificar las fortalezas y debilidades que se estén produciendo en todas las categorías. Aunque en el caso de ACUAVALLE, la cual cada año realiza un comité de planeación junto con sus directivos, este análisis interno debe tener presente toda la información operativa para detectar las falencias que se estén presentando, no olvidando factores como el respeto y la comunicación interpersonal entre sus trabajadores para mejorar.

Considerando así estos aspectos, la auditoría interna en una entidad exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y de los sistemas de información de la empresa, priorizando los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de le empresa puedan identificarse de manera colectiva (David, p. 96).

Estas observaciones indican que la estabilidad de la gerencia es crucial para el desarrollo continuo y eficiente de los procesos al mejoramiento. No hay que olvidar que, en el caso de Acuavalle, se tiene la situación del cambio constante de gerencia

cada cuatro años la cual afecta la empresa pues en esos ciclos de cambio de gerencia los proyectos no quedan finiquitados. En parte, con el cambio de gerencia, llegan otros equipos de trabajo haciendo que se frenen los proyectos y su efectiva continuidad.

Pero hecha estas consideraciones, los análisis acerca de las gerencias argumentan que estos constantes cambios afecten los procesos, al llegar personal que posiblemente no aprecie los procesos anteriores en los que no venían participando en la formulación de estrategias (David, p. 253).

Debe ser significativa la importancia de las implementación, formulación o planeación de estrategias con respecto al fortalecimiento de la comunicación interna en el caso de ACUAVALLE como se tuvo presente en este trabajo, al igual que se tuvo en cuenta la importancia de fortalecer el trabajo en equipo, actividades estas realizadas y concluidas a través de estrategias en las que se manejó el método cualitativo al tener presente testimonios que se compartieron con respecto a las evidencias del ambiente laboral que se está manifestando en la entidad.

En lo que toca a otros aspectos importantes, se han realizado estudios comparativos entre empresas similares a ACUAVALLE, como fueron las Empresas Municipales de Cali (EMCALI), Empresas Públicas de Medellín (E.P.M), y Aguas del Magdalena a través de datos cuantitativos, para evidenciar aspectos necesarios que favorecen el encuentro de estrategias de mejoramiento para el caso de ACUAVALLE. Estas modalidades de análisis se efectúan con la utilización del Benchmarking, el cual fue implementado en este trabajo. Es pertinente añadir que esta es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado (David, p. 121).

En la presente investigación, la primera fase se inició con la caracterización de la organización, la segunda fase es el análisis integral de los entornos y aspectos

internos, la tercera fase es el planteamiento de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional de ACUAVALLE S.A. E.S.P.

Los diseños investigación-acción también representan una forma de intervención y algunos autores los consideran diseños mixtos, pues normalmente recolectan datos cuantitativos y cualitativos, y se mueven de manera simultánea entre el esquema inductivo y el deductivo (Sampieri, p.534).

3 RESULTADOS

En los instrumentos estratégicos se logró la consolidación de diversos resultados, los cuales brindaron el soporte para el desarrollo del plan de mejoramiento, bajo esta se cuenta, se analizaron las características más reiterativas en la organización, a través de recopilación de testimonios de la situación en la empresa e información obtenida en libros y datos reales de entidades del gobierno.

Existe una variable que afecta a la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. y es el cambio de gerente cada cuatro años a causa del cambio de administración en los gobiernos regionales y municipales, puesto que los procesos no continúan dado que cada gerente llega con su propio equipo de trabajo y no permite avanzar los procesos en su mayoría en la empresa.

Dentro de los resultados se evidencia que se debe mejorar el ambiente laboral y falencias en cuanto a la comunicación interna y externa de la entidad. En este sentido hay que tener presente que la única manera de que todos los miembros de una empresa trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Dentro de esos resultados de encuentra así también que los verdaderos equipos se escuchan y se retroalimentan, están dispuestos a crear estrategias en conjunto, pero también se debe reflexionar acerca de la importancia de un liderazgo estable por tiempo prudencial para reunir los esfuerzos al tiempo necesario para poder llevar a cabo las metas. No es de olvidar que el cambio de gerencia cada cuatro años en ACUAVALLE, por ejemplo, afecta el trabajo en equipo realizado anteriormente pues los procesos no continúan como se tuvo en cuenta en este trabajo

3.1 HISTORIA

Se orientó en conocer la historia de la empresa e identificar si la Misión y Visión de ACUAVALLE S.A. E.S.P. cumple con las finalidades organizacionales.

ACUAVALLE S.A. E.S.P. es una organización de servicios públicos domiciliarios constituida como sociedad anónima, por acciones, entre entidades públicas, con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia.

El objeto de la sociedad es el estudio, diseño, planeación construcción, prestación y administración de los servicios públicos acueducto y alcantarillado, aseo y energía, en Colombia y en el exterior, así como la prestación de servicios, construcción, administración de servicios públicos y asesorías, servicios de análisis físico químico y microbiológico de agua potable, servicio de calibración de medidores de agua potable fría.

ACUAVALLE contribuye a la conservación y preservación del recurso hídrico, presta el servicio de Acueducto y Alcantarillado en 33 municipios, en acueducto a 190.776 usuarios y en alcantarillado 145.456 contando con un total de 707.627 usuarios en 33 municipios, 45 corregimientos y 69 veredas.

3.1.1 Misión. Para la definición de la misión, se toma como base el marco de las finalidades organizacionales y la acción esperada de los distintos actores, para lograr una calidad que satisfaga las demandas de los grupos de interés.

La misión fue analizada en la empresa ACUAVALLE S.A E.S.P. con el fin de saber los siguientes aspectos de la organización: qué es, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace. Esta, sin duda, debe reflejar a quiénes sirve la organización, qué necesidades satisface, qué busca y en qué se distingue de otras opciones.

Para determinar si la Misión de ACUAVALLE S.A E.S.P. se encuentra acorde con los elementos constituyentes de la orientación y finalidad de la organización, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas orientadoras trabajadas en el taller de elaboración de direccionamiento estratégico, diseñado por el profesor Héctor Fabio Viveros Daza.

1. ¿Qué función desempeña la Organización?
2. ¿Para quién desempeña esta función la Organización?
3. ¿Para que desempeña esta función?
4. ¿Cómo la Institución trata de lograr las metas propuestas?

El análisis dio como resultado que la Misión cumple con todos los parámetros. (Taller de elaboración de direccionamiento estratégico, diseñado por el profesor Héctor Fabio Viveros Daza)

(1) ACUAVALLE S.A. E.S.P. está dedicada a la prestación eficiente de servicios públicos domiciliarios, contribuyendo a la (3) conservación y prevención y preservación del recurso hídrico, preponderando en el desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida de sus (2) usuarios contando para ello con (4) personal experimentado, competente y con sentido de pertenecía.

3.1.2 Visión. Recoge los intereses y las expectativas reales y factibles de los actores, para constituirse en un factor de motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización. Se plasma en un conjunto orgánico de declaraciones, que ayudan a pasar de la organización que tenemos a la organización que queremos.

Para determinar si la Visión de ACUAVALLE S.A E.S.P. se encuentra acorde con los elementos constituyentes de la orientación y finalidad de la organización, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas orientadoras trabajadas en el taller de

elaboración de direccionamiento estratégico, diseñado por el profesor Héctor Fabio Viveros Daza.

1. ¿Cómo nos gustaría ser y como nos gustaría que nos describieron nuestros grupos de interés en un futuro deseable?
2. ¿Cuál es nuestra cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?
3. ¿Cuál es lo que el país y/o nuestra región necesita de nuestra Institución?

El análisis dio como resultado que la Visión cumple con todos los parámetros.

(1) ACUAVALLE S.A. E.S.P., será reconocida en el 2030 como uno de los operadores regionales de servicios públicos domiciliarios más eficientes en el país, (3) comprometidos con el desarrollo sostenible, (2) con tecnología de última generación y personal competente.

3.1.3 Principios y valores organizacionales. Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción empresarial, son la expresión de la filosofía institucional.

Las ideas-fuerza expresa los principios y valores que orientan el actuar de la Institución y las acciones de cada uno de sus miembros. También, señala claramente el compromiso para el cumplimiento de su Misión.

Ideas Fuerza de ACUAVALLE S.A. ESP:

1. El desarrollo social.
2. Mejoramiento de la calidad de vida.

A partir del establecimiento de las Ideas-Fuerza, se establecen los Principios y Valores Institucionales:

Visión Misión

a. Comprometidos con el c. Desarrollo social

desarrollo sostenible d. Mejoramiento de calidad de vida

b. Tecnología de última generación

y personal competente

Después de comparar las Ideas-Fuerza se determina que el Factor Clave de Éxito para ACUAVALLE S.A. E.S.P. puede llegar a ser Desarrollo social y sostenible.

3.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

Mediante la matriz PESTEL se realizó el análisis de entornos del sector teniendo en cuenta 5 factores fundamentales, político legal, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico.

3.2.1 Político-legal. La percepción de corrupción en el sector público en Colombia está en aumento según el índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2018 de Transparencia Internacional.

En la mayoría de entidades públicas no se realizan procesos meritocráticos para las personas que ingresan como funcionarios públicos. A nivel nacional es donde más se realizan estos procedimientos, para 2015, 74% de directivos y 46% de asesores que ingresaron de libre nombramiento y remoción (LNR) lo hicieron a través de selección meritocrática. (Transparencia por Colombia, 2019)

La corrupción tiene raíces en la sociedad, es el resultado de un deterioro en las cualidades morales y éticas donde las reglas se quebrantan fácil por la búsqueda de beneficios personales. Esto lleva a pensar que, en la financiación política en Colombia falta equidad y transparencia, es necesaria más independencia de recursos privados, fortalecer controles y sanciones.

Para las empresas es importante aplicar una política transparente de contratación para el desarrollo óptimo de la ejecución del plan de acción sin intereses propios porque los cargos directivos en las entidades públicas deben ser altamente estratégicos y transparentes.

El índice de Percepción de la Corrupción -IPC- correspondiente a Transparencia Nacional, el cual se publica cada año, se indicó que Colombia desde hace 4 años tiene una calificación de 37 sobre 100 puntos, siendo 0 muy corrupto y 100 muy limpio. La imagen que tienen expertos sobre el sector público no ha cambiado en cuanto a corrupción. El país cayó 6 puntos desde la última medición, pasando del puesto 90 al 96 entre 180 países cubiertos por la medición(Transparencia por Colombia, 2019).

Otro aspecto de interés para analizar son las normas tributarias, en Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.

Este factor genera una inestabilidad en las Normas Tributarias porque los cambios afectan los ingresos en las empresas y generan alto incremento en el pago de impuestos.

En el caso de empresas de acueducto la Ley 1450 de 2011, en el artículo 216, parágrafo 3 establece que la tasa por utilización de aguas se cobrará a todos los usuarios del recurso hídrico, excluyendo a los que utilizan el agua por ministerio de ley, pero incluyendo aquellos que no cuentan con la concesión de aguas, sin perjuicio de la imposición de las medidas preventivas y sancionatorias a que haya lugar y sin que implique bajo ninguna circunstancia su legalización (Minambiente, 2014).

Por su parte, la tasa retributiva es un instrumento económico que cobrará la autoridad ambiental competente a los usuarios por la utilización del recurso hídrico como receptor de vertimientos puntuales directos o indirectos y se cobrará por la totalidad de la carga contaminante descargada al recurso hídrico.

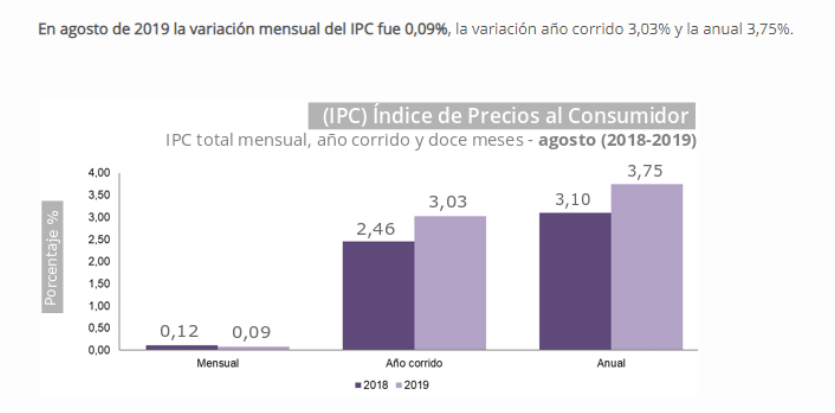
3.2.2 Económico. Continua lenta la recuperación de la economía. En el primer trimestre de 2019, la economía colombiana registró una tasa de crecimiento de 2,8%, lo que representa un aumento de 0,8 pps relativo al crecimiento observado en el mismo periodo de 2018. Si bien este resultado se destacó por haber sido el mejor primer trimestre desde 2014, se ubicó por debajo de las expectativas del mercado (3,0%) y del Banco de la República (3,2%), y refleja el lento proceso de recuperación que ha experimentado la economía colombiana (FEDESARROLLO, 2019).

Un factor adicional que impacta la economía es el índice de precios al consumidor (IPC) que mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares. Expresado en relación con un período base, el índice de precio al consumidor impacta en la determinación de tarifas, aunque con respecto al sector de acueducto el impuesto es considerado por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), para el tema de la regulación de tarifas.

Aunque existen empresas prestadoras del servicio que no se someten a las fórmulas tarifarias que establecen las comisiones de regulación, sino que fijan libremente sus tarifas, con la obligación de informar a las comisiones y a la Superintendencia de Servicios Públicos sobre las tarifas fijadas.

La Ley 142 de 1994 indica la competencia que tienen las comisiones de regulación para establecer las fórmulas para determinar las tarifas de los servicios públicos, en concordancia con el numeral 88.1 del mismo estatuto, el cual señala la obligación de las entidades prestadoras de someterse a esas fórmulas (MINVIVIENDA, 2000).

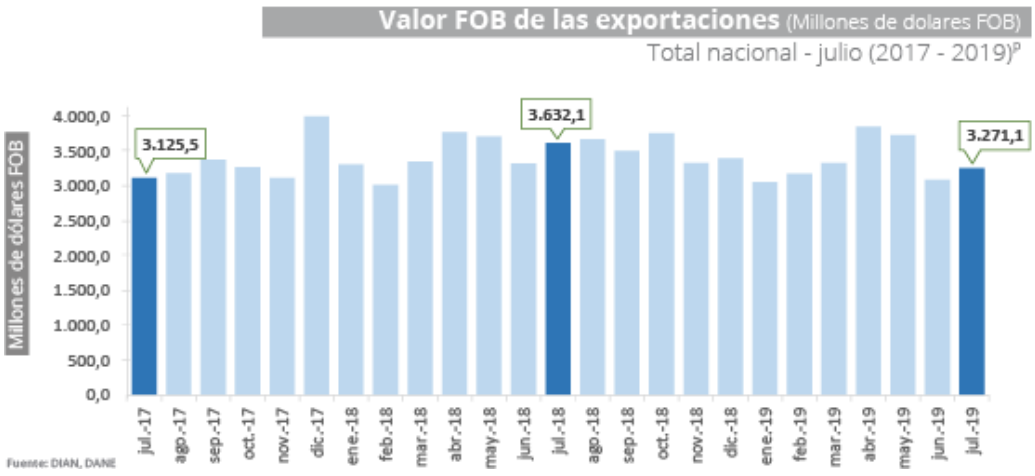
Tabla 1. Índice de Precios al Consumidor



Fuente: DANE

Por su parte, las exportaciones también presentaron una caída, de acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en julio de 2019 las ventas externas del país fueron US$3.271,1 millones FOB y presentaron una disminución de 9,9% en relación con julio de 2018; este resultado se explicó principalmente por la caída de 19,1% en las ventas externas del grupo de Combustibles y productos de las industrias extractivas.

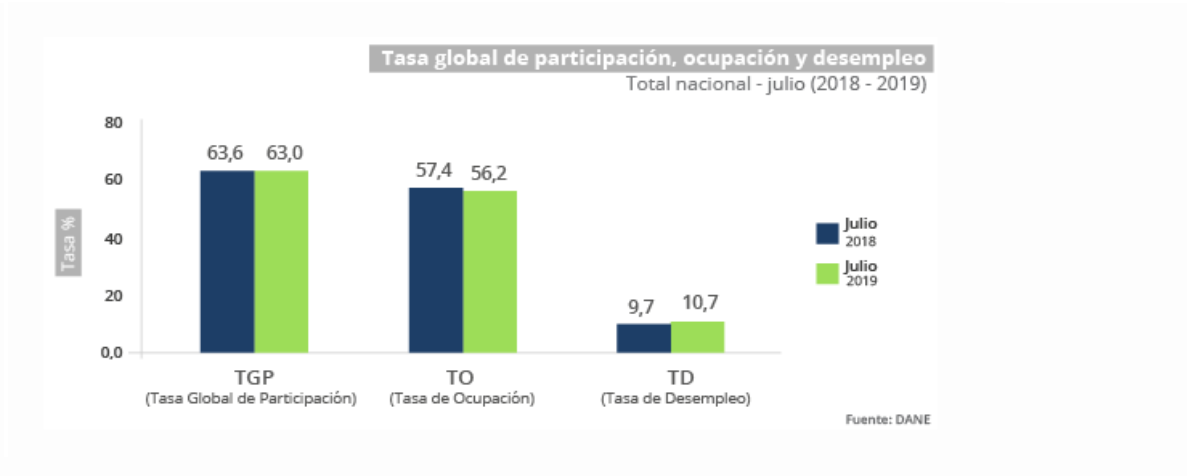
Tabla 2. Valor FOB de las exportaciones



Fuente: Dane

3.2.3 Socio-Cultural. Respecto a la empleabilidad en Colombia, para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo fue 10,7%**,** lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%). Finalmente, la tasa global de participación se ubicó en 63,0%, en el mismo mes del año anterior esta tasa fue 63,6%" (DANE, 2019).

Tabla 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo



Fuente: DANE

Contar con una población económicamente activa es un factor importante porque impacta positivamente la economía, esto permite que el ciudadano cuente con ingresos para responder por sus responsabilidades en los pagos ante las entidades oportunamente, mejorando la cartera de las empresas prestadores de servicios.

3.2.4 Tecnológico. El desarrollo de nuevos procesos y productos, que posibiliten la adaptación a la nueva tecnología y promuevan la incorporación de prácticas gerenciales en los aspectos organizacionales de todo ente productivo, es una buena práctica con el fin de realizarlo para favorecer la productividad y competitividad, ponderando su posición en el mercado. De esta manera, la gestión tecnológica surge como respuesta a la carencia de dinámicas innovadoras en las empresas, que se reflejan en la baja calidad en productos y prestación de servicios,

en el alto costo de los productos y a la necesidad de manejar el factor tecnológico como una estrategia competitiva, para responder al ritmo con el cual las tecnologías entran al mercado y para enfrentar los desafíos de los agentes de cambios. (Niebles et al., 2016; Ben-Hdech et al., 2015).

Existen oportunidades de innovación en las que se encuentra el crecimiento de cobertura en internet, factor que favorece a las empresas en la gestión financiera, ya que permite que algunos sectores de los usuarios pueda realizar sus pagos en línea, mejorando de manera directa los ingresos en recaudos**,** los cuales también permiten ponerlos en contexto con los nuevos modelos digitales que inciden en el entorno económico y sociocultural de acuerdo a los cambios en las dinámicas del mercado y en la forma cómo los usuarios se relacionan con la empresa y el servicio de atención.

De igual forma las implementaciones en el cambio de la ERP con el fin de integrar los procesos operativos, comerciales y contables, e implementación de equipos de monitoreo y control en algunos sistemas operativos que permiten tomar decisiones en tiempo real de la operación y estado de los sistemas en la prestación del servicio.

3.2.5 Ecológico. En los factores de riesgo se encuentran presentes cuatro amenazas derivadas de factores como cambio climático, aspectos de deforestación, contaminación, y fenómenos ambientales en el cual inciden las políticas de sanidad dado que existen, muchas regulaciones, pero poca aplicabilidad a los cambios y situaciones ambientales que se presentan.

Más de 1000 millones de toneladas de aguas residuales son vertidas anualmente al agua subterránea, a ríos, lagos y océanos del mundo, contaminándolos con metales pesados, disolventes, aceites, grasas, detergentes, ácidos, sustancias radioactivas, fertilizantes, pesticidas y otros productos químicos. Esta contaminación química del medioambiente se ha convertido en uno de los problemas globales más urgentes de la humanidad (Pimentel, 2017).

La problemática actual respecto a la contaminación y cambio climático ha hecho que el medio ambiente sea un tema cotidiano, pues ha aumentado la preocupación de los ciudadanos por las posibles consecuencias que tiene un tratamiento nocivo al medio que nos rodea.

Es por eso que influyen todos los factores de entorno con un alto nivel de corresponsabilidad que pone como precedente establecer políticas y acciones contundentes en la conservación del recurso hídrico como nuestro principal insumo y materia prima para la prestación del servicio público, y el futuro del recurso vital.

3.3 BENCHMARKING

Actualmente las empresas buscan ser cada vez más competitivas, por lo cual se ven en la necesidad de implementar medidas que les permita posicionarse en el mercado para obtener el mayor beneficio posible.

Para cumplir ese objetivo una de las herramientas es el *Benchmarking*, en el cual se realiza un estudio comparativo entre empresas similares para determinar actividades o programas que ayuden a la organización para desarrollarse de manera adecuada y buscar estrategias que permitan crecimiento.

Efectuar un estudio tanto del mercado como de la organización, es sin duda alguna, un método muy eficiente para lograr que las organizaciones tengan éxito dentro de un mercado competitivo, ya que les permite tomar decisiones de acuerdo a las necesidades existentes y establecer medidas que les permite a las entidades mejorar y fortalecer sus estrategias para cumplir a cabalidad los objetivos de la organización(Avegno Et al, 2018, p. 22).

Se realizó el benchmarking con tres empresas de acueducto con el fin de conocer cómo se encuentra la competencia en sus productos, infraestructura, cobertura de servicios, portafolio de servicios, años de experiencia en el sector y calidad de

servicio que pertenezcan a organizaciones que evidencien mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento y su aplicación.

Las empresas que se trabajaron en el Benchmarking fueron:

- ACUAVALLE: Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Valle del Cauca
- EMCALI: Empresas Públicas de Cali
- EPM: Empresas Públicas de Medellín
- AGUAS DE MAGDALENA: Empresas Públicas de Santa Marta

A continuación, presentaremos una breve reseña de cada una de las empresas.

ACUAVALLE S.A. E.S.P.: Es una empresa de servicios públicos domiciliarios, contribuye a la conservación y preservación del recurso hídrico, presta el servicio de Acueducto y Alcantarillado en 33 municipios, en acueducto a 190.776 usuarios y en alcantarillado 145.456 contando con un total de 707.627 usuarios en 33 municipios, 45 corregimientos y 69 veredas.

EMCALI S.A. E.S.P.: EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P. – EMCALI, es una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios con 87 años de experiencia, creada en Cali en el año de 1.931. Emcali es la Empresa de los caleños y la más grande del suroccidente colombiano, que participa en todas las labores en la cadena de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, energía, y telecomunicaciones. También presta los servicios de energía en los municipios de Cali, Yumbo y Puerto Tejada; el servicio de acueducto y alcantarillado en el casco urbano del Municipio de Yumbo.

EPM: Los servicios que suministramos a nuestros usuarios son: Energía eléctrica, gas por red, acueducto y alcantarillado. Así mismo EPM se ha destacado en estos cuatro ámbitos de los servicios públicos y hoy adelanta una serie de proyectos que consolidan su liderazgo.

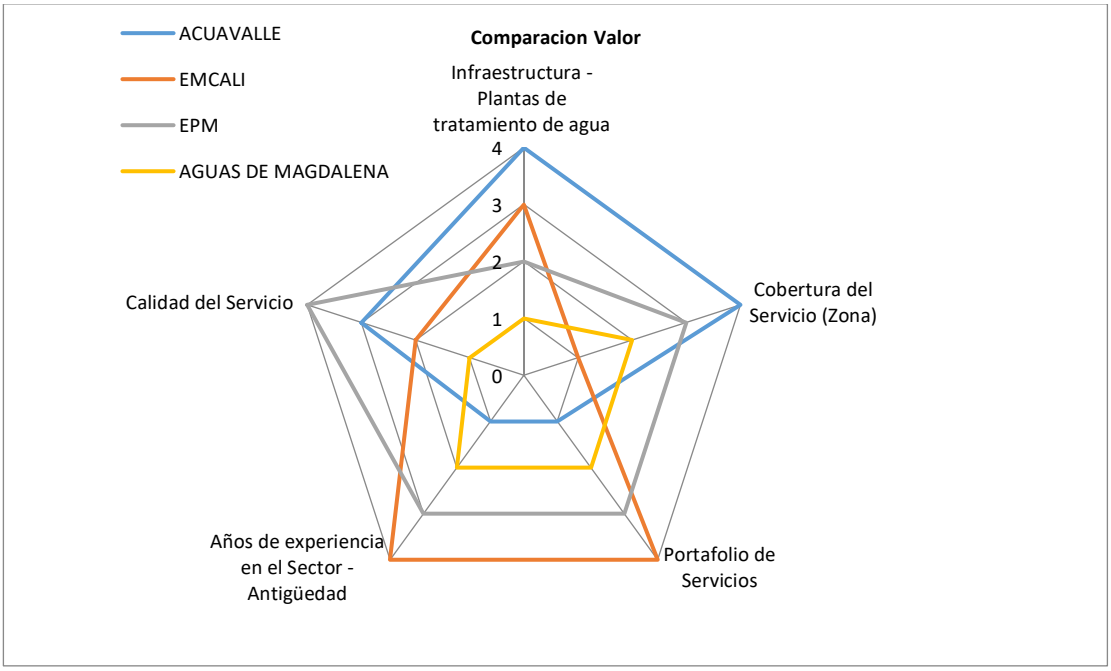
AGUAS DE MAGDALENA S.A. E.S.P.: Es una organización comprometida con el bienestar y calidad de vida de las comunidades urbanas y rurales del Departamento del Magdalena, mediante la viabilización y ejecución de obras de infraestructura en Acueducto y Alcantarillado sostenibles, fortalecimiento empresarial a los prestadores del servicio, gestión social y manejo integral del recurso hídrico, acorde a las necesidades de nuestros clientes y normatividad aplicable en el marco del Plan Departamental para el manejo empresarial de los servicios de Agua y Saneamiento

Tabla 4. Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		ACUAVALLE		EMCALI		EPM		AGUAS DE MAGDALENA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Infraestructura - Plantas de tratamiento de agua	30,0%	0,300	4	1,200	3	0,900	2	0,600	1	0,300
Cobertura del Servicio (Zona)	14,0%	0,140	4	0,560	1	0,140	3	0,420	2	0,280
Portafolio de Servicios	13,0%	0,130	1	0,130	4	0,520	3	0,390	2	0,260
Años de experiencia en el Sector – Antigüedad	13,0%	0,130	1	0,130	4	0,520	3	0,390	2	0,260
Calidad del Servicio	30,0%	0,300	3	0,900	2	0,600	4	1,200	1	0,300
TOTAL	100%	1,000		2,920		2,680		3,000		1,400

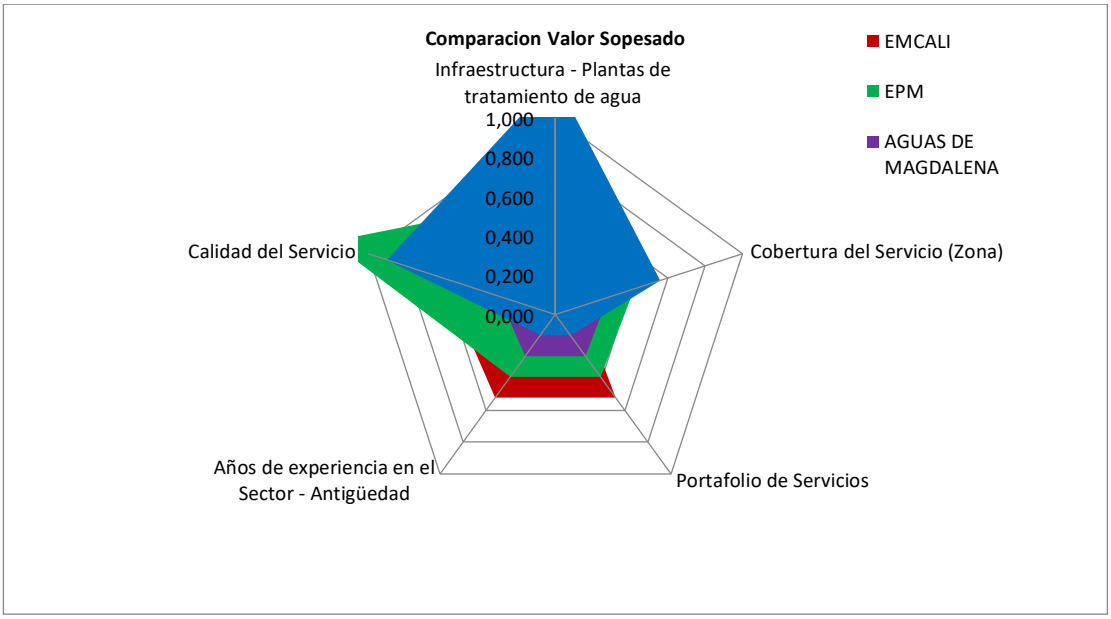
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Resultado comparativo de valor



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Resultado comparación valor sopesado



Fuente: Elaboración propia

3.4 ANÁLISIS INTERNO

A través del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, se realizó el diagnóstico interno a la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. se tuvieron en cuenta 4 áreas a evaluar como lo son la planeación, el talento humano, la relación laboral de los colaboradores y la participación de publicidad en los medios de comunicación. Dentro de las cuatro variables se encontraron fortalezas en el proceso de planificación, donde se evidencia que la empresa ACUAVALLE S.A. ES.P., cada año realiza comité de planeación en el que se trabaja en equipo con el grupo directivo, Subgerentes y directores de ACUAVALLE S.A. E.S.P., sobre los objetivos del año, las estrategias, actividades y tácticas a desarrollar.

Por otra parte, se encuentra la participación de publicidad en medios con un presupuesto de inversión de 100 millones para medios locales y regionales.

Respecto a las debilidades se evidencia que el ambiente laboral es un factor a mejorar debido a la presión que se maneja en las diferentes áreas, ya que ACUAVALLE S.A. E.S.P., es una empresa más operativa que administrativa y se debe cumplir con un plan de acción planteado desde su Junta Directiva, el cual hay que darles cumplimiento a los proyectos en pro al mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios y/o suscriptores.

Tabla 7. Diagnostico Interno

Diagnóstico Interno			
Variable	**Fortaleza/ Debilidad**	**Impacto Actual**	**Reto**
Procesos de planeación en Acuavalle	Fortaleza	La planificación de Acuavalle se realiza al inicio de cada año y se tienen en cuenta todas las áreas de la empresa, esto permite un trabajo programado que lleve	Continuar trabajando con la planificación anual ya que permite tener un foco principal en cada

		progresivamente al cumplimiento de las metas a cumplir.	área
Existen factores que afectan las relaciones de poder en Acuavalle	Debilidad	No se respetan las jerarquías de los cargos, líderes que buscan tener siempre la razón. Además, existe un conflicto de intereses por el tema político ya que al cambiar la administración del gerente cada 4 años no hay continuidad en los procesos.	Contar con periodos de administrativos más largos
Participación de publicidad en medios de alto tráfico	Fortaleza	Existe un presupuesto significativo de inversión en publicidad donde se destina a: Prensa local y regional, Televisión local y regional y comunitaria, Radio local y regional, como también medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas.	Seguir administrando eficientemente los recursos entregados por Acuavalle para publicidad
Interacción, normas y responsabilidades asignadas en las áreas de trabajo, respeto del personal y cumplimiento de políticas	Debilidad	El ambiente laboral es tenso, se maneja un alto nivel de chisme e inmadurez laboral que dificulta los procesos	Gestión humana trabaja campañas de sensibilización, capacitaciones e interacciones con el personal

Fuente: Elaboración propia

3.5 ANALISIS DOFA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO (fortalezas-oportunidades). Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO (debilidades-oportunidades). Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA (fortalezas-amenazas). Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA (debilidades-amenazas) Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas

En este análisis se pudo evidenciar que la organización cuenta con unas fortalezas importantes en el tema de planeación y control gerencial, posicionamiento de marca y sus productos, formación y experiencia de los colaboradores y políticas claras de inversión que permiten estrategias de apertura de nuevos mercados, nuevas alianzas apoyados en el área de comunicaciones.

3.5.1 Matriz MEFE

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2003)

En la matriz de evaluación de factores externos se trabajó bajo el criterio del siguiente criterio:

-Sumatoria menor a 250, Impacto fuerte por amenazas y NO aprovecha oportunidades del mercado.

-Sumatoria mayor a 250 Bajo impacto de las amenazas, las minimiza y aprovecha oportunidades.

La evaluación de la MEFE arrojó un rango menor a 250 por lo tanto se evidencia que determinan cuales amenazas impactan y que oportunidades no se aprovechan para corregirlas.

Tabla 8. Resultado Matriz EFE

RANGOS DE VALORES	
Oportunidad mayor =4	**amenaza menor =2**
oportunidad menor =3	**amenaza mayor =1**

AMENAZAS	**% DE VALOR**	**RANGO DE VALOR**	**PONDERACION D16*E16**
1. Incrementos en niveles de desempleo	5	2	10
2. No existe el área de comunicaciones en el estatuto de	20	1	20
3, Cambios drásticos en los gustos de los clientes	4	2	8
4. Perdida de Producción por conexiones fraudulentas	20	1	20
	49		**58**

OPORTUNIDADES	**% DE VALOR**	**RANGO DE VALOR**	**PONDERACION D24*E24**
1. Auge de las Comunicaciones	15	4	60
2. Alto Nivel de Consumo	16	4	64
3.Apertura de Mercados a nivel regional y nacional	10	3	30
4. Alianzas Estratégicas	10	3	30
	51		**184**

58
184
242

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Matriz MEFI

La matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2003)

Matriz de evaluación de factores internos se trabajó el siguiente criterio:

-Sumatoria menor a 250 Impacto fuerte de debilidades tiene pocas fortalezas

-Sumatoria mayor a 250 Posee muchas fortalezas bajo impacto debilidades

La evaluación de la MEFI arrojo un rango menor a 250 por lo tanto se evidencia que tiene impacto fuerte de debilidades tiene pocas fortalezas

Tabla 8. Resultado Matriz EFI

Rangos de Valores	
Debilidad mayor = 1	**Fortaleza menor = 3**
Debilidad menor = 2	**Fortaleza mayor = 4**

FORTALEZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D16*E16
1. Planeación y Control Gerencial	5	3	15
2. Posicionamiento de marca de sus produ	20	4	80
3. Formación y Experiencia de los colabora	10	4	40
4. Políticas claras de financiación e inversi	5	3	15
	40		

DEBILIDADES	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D25*E25
1.Baja flexibilidad en la estructura organiza	5	2	10
2.Bajo desarrollo de procesos	25	1	25
3.Falta de comunicación interna	25	1	25
4.Baja capacidad de innovación	5	2	10
	60		
			220

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Matriz DOFA

Tabla 9. Resultado Matriz DOFA

Fact. Claves Éxito 1.Infraestructura - Plantas de tratamiento de agua 2.Cobertura del Servicio (Zona) 3.Portafolio de Servicios 4.Años de experiencia en el Sector - Antigüedad 5.Calidad del Servicio	Fortalezas 1.Planeación y Control Gerencial 2.Posicionamiento de marca de sus productos o servicios 3.Formación y Experiencia de los colaboradores 4.Políticas claras de financiación e inversión	Debilidades 1.Baja flexibilidad en la estructura organizacional 2.Bajo desarrollo de procesos 3.Falta de comunicación interna 4.Baja capacidad de innovación
Oportunidades 1.Auge de las Comunicaciones 2.Alto Nivel de Consumo 3.Apertura de Mercados a nivel regional y nacional 4.Alianzas Estratégicas	Estrategia FO C1+A3 Aperturar de nuevos mercados aprovechando el posicionamiento y trayectoria de la empresa C4+A4 Crear alianzas estrategicas con organizaciones en el exterior C2+A1 Divulgar la imagen corporativa de la entidad por medio del plan estrategico de comunicación a través de radio, prensa, televisión y digital	Estrategia DO D3+A1 Mejorar la comunicación interna de la organización con el apoyo del área de comunicaciones D2+A1 Crear una estrategia de Marketing Interno para identificar y evaluar los procesos en desarrollo de la entidad
Amenazas 1.Incrementos en niveles de desempleo 2. No existe el área de comunicaciones en el estatuto de la empresa 3.Cambios drásticos en los gustos de los clientes 4.Perdida de Producción por conexiones fraudulentas	Estrategia FA C2+A2 Mejorar la comunicación corporativa al cliente final C1+A4 Llevar a cabo una planeación y control de la producción de perdida de la empresa con el apoyo del equipo de pitometría	Estrategia DA D1+A4 Mejorar la estructura organizacional para generar mejores controles y mediciones D3+A2 Crear el área de comunicaciones para mejorar la comunicación interna y externa mediante sus procesos

Fuente: Elaboración propia

3.6 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras.

Se planteó un objetivo general a largo plazo, la estrategia, el plan de acción, los responsables de cada plan de acción, los indicadores a medir, el tiempo y el presupuesto de todo el proyecto para la organización ACUAVALLE.

Tabla 10. Plan de mejoramiento

OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO	PRESUPUESTO
Formular un Plan de Mejoramiento de la comunicación organizacional para la Empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. Periodo 2020-2024	Potencializar los medios interactivos de la empresa Acuavalle	Contar con el desarrollo de la intranet por parte del área de sistemas	Profesional 4 Ingeniero en Sistemas	Analisis de posicionamiento empresarial sobre número de visitas en en día de la intranet	100%	4 años	$ 12.000.000
		Configurar la página de inicio en los navgadores de los empleados de Acuavalle	Profesional 4 Ingeniero en Sistemas	Número de visualizaciones de la página de inicio sobre acceso a la página	40%	4 años	
		Contar con la información actualizada por parte del área de Gestion Humana	Profesional 4 de Gestion Humana	Análisis del clima laboral empresarial	100%	4 años	
		Contratar un Community Manager para potencializar la divulgación de Acuavalle Interna y Externa	Gerencia	Nivel de satisfacción de los clientes mediante la actualización de los contenidos de la empresa	100%	4 años	$ 24.000.000
		Crear y lanzar el boletín digital mensual	Asesor de oficina de comunicaciones	Número de boletines emitidos en la empresa	100%	4 años	$ 18.000.000
		Generar estrategias para el posicionamiento en los diversos municipios para el reconocimiento de marca por parte de los usuarios	Asesor de oficina de comunicaciones	Investigación de mercados	100%	4 años	$ 86.000.000
							$ 140.000.000

Fuente: Elaboración propia

4 DISCUSIÓN

Las entidades públicas tienen un alto índice de corrupción en el país y gozan de desprestigio por el ciudadano. Aunque se conoce que esta situación es constante, la sociedad lo tiene tan naturalizado que sin duda refleja un deterioro en la visión crítica, en la transparencia de todos los procesos y en los derechos y deberes que debe tener toda organización. Sin duda alguna se hace necesario fortalecer mecanismos de medición, control y sanciones más estrictos para este tipo de prácticas. ACUAVALLE por pertenecer a una organización del estado tiene retos en el ámbitopolítico-legal que debe continuar trabajando.

En el análisis interno se puede evidenciar que el recurso humano y relacionamiento con el mismo es un factor fundamental en la mejora continua pues son ellos el ADN de la organización.

Con el fin mejorar procesos comunicativos internos y externos es por lo cual es fundamental la implementación del plan de mejoramiento de la comunicación organizacional formulado que contribuirá en la mejora de las comunicaciones de la organización. Se contempla una proyección de ejecución y continuidad inicial de un año, es por ello que el presupuesto del proyecto tiene un valor de $140.000.000

Se consideraría junto a estas ideas que es importante gestionar el talento humano por competencias laborales teniendo en cuenta el conocimiento o el conjunto de saberes adquiridos por diferentes vías, las actitudes en cuanto a disposición de ánimo manifestada de algún modo y las habilidades con respecto a las capacidades de disposición de ejecutar las labores dentro de la entidad.

Recuérdese que ante una entidad donde su misión se centra en lo operativo y en mostrar unos resultados que beneficien una comunidad el trabajo en equipo debe contar con unas condiciones en base a los objetivos comunes, la responsabilidad compartida, liderazgo compartido, el compromiso y la orientación de logros, y la

comunicación asertiva como bade del ejercicio para futuros proyectos que aspire trazar la entidad.

Para los fines de la entidad se requiere en ese sentido que todos los participantes sean responsables de las metas, pues esta es la forma más asertiva para cualquier tipo de organización.

5 CONCLUSIÓN

Hacer un estudio de análisis sobre el estado de las empresas, permite determinar los entornos a los cuales estamos expuestos en el mercado empresarial. A Partir de la investigación y apoyándonos en la matriz PESTEL pudimos determinar las diferencias de las empresas que estudiamos, en este caso EMCALI, EPM, Aguas de Magdalena y por supuesto ACUAVALLE S.A. E.S.P.

Con los resultados que aplicados se puede determinar a cabalidad las fortalezas y debilidades de estas y así implementar estrategias asertivas para fines específicos de riesgo dentro de las empresas.

Así mismo, da la oportunidad de aplicarlo en la entidad (ACUAVALLE S.A. E.S.P.), brindando mejoras desde el análisis empresarial abarcando lo externo y lo interno, de tal modo que permite generar un plan de trabajo desde sus debilidades manteniendo o superando las fortalezas.

El objetivo del análisis es conocer de lleno como es el funcionamiento de la entidad a través de esas debilidades y fortalezas, y cómo darle manejo desde su misión, en tal punto que se mantenga como una de las empresas de mayor crecimiento en el mercado, operativo, técnico, planeación y comunicativo.

Como resultado del análisis de entornos de ACUAVALLE S.A. E.S.P., y las empresas con las que se hicieron las comparaciones se pudo evidenciar que todas prestan un mismo servicio a la población. Cabe resaltar que solo una de ellas cuenta con servicios de conectividad (internet), telecomunicaciones (canal propio), mientras que ACUAVALLE S.A. E.S.P., dentro de su plan de acción cuenta con recursos para pauta publicitaria (programa de televisión y plan de medios), los cuales se deben ejecutar en el año, sin embargo, ACUAVALLE S.A. E.S.P., es uno de los operadores más grandes de la región del departamento del Valle del Cauca

puesto que abarca gran parte de este departamento, y está por encima de EPM, Aguas del Magdalena y EMCALI.

Se puede decir que ACUAVALLE S.A. E.S.P., es una empresa que durante sus 60 años se ha consolidado como una empresa competente y más grandes de la región a nivel nacional, desarrollando proyectos con tecnología de punta, desarrollo sostenible, personal humano experimentado, basándose en sus gestiones en pro al desarrollo de la entidad y de sus usuarios y/o suscriptores.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P. a través de un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional de comunicación. A su vez fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar campañas de sensibilización al personal.

Se recomienda aprovechar las nuevas tecnologías con el fin de optimizar procesos en la organización, y desde el área de Gestión Humana realizar una campaña diagnóstica con el fin de identificar la causa del ambiente disperso laboral e identificar el personal que lo provoca, con el propósito de tomar las medidas apropiadas para el mejoramiento del espacio laboral.

Se recomienda contar con sistema de intranet que permita la mejora de las comunicaciones internas de la organización ACUAVALLE.

Se recomienda el apoyo del área de Gestión humana para contar con la información actualizada en la intranet como parte de un trabajo colaborativo entre áreas.

Se recomienda contratar un Community Manager para potencializar la divulgación de ACUAVALLE Interna y Externa.

Se recomienda crear y lanzar el boletín digital mensual.

Se recomienda generar estrategias para el posicionamiento en los diversos municipios para el reconocimiento de marca por parte de los usuarios.

Todas estas recomendaciones tienen un presupuesto proyectado de $140.000.000 para su ejecución.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DANE. (2019) Obtenido de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones

DANE. (2019) Obtenido de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

DANE. (2019) Obtenido de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica

Fedesarrollo. (2019) Obtenido de: https://www.fedesarrollo.org.co/content/prospectiva-economica-julio-2019

Fred David., (2013) Conceptos de administración estratégica, México, Pearson.

Gobernación del Valle del Cauca. (2018) Obtenido de: https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/61878/balance-gobernacion-del-valle-del-cauca--trabajo-de-corazon--2018/

Hernández G. H., Cardona D.A., Del Rio Jorge L., (2017) Direccionamiento Estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas, Inf. Tecn., Vol. 18, no. 5, La Serena, Chile, recuperado el día 6 de octubre de 2019 de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Hitt Michael, Duane Ireland y Hoskisson Robert (2008). Administración estratégica competitividad y globalización, México, CENGACE.

Minambiente. (2014) Obtenido de: http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/instrumentos-economicos/tasa-por-utilizacion-de-agua

Minvivienda. (2000) Obtenido de: http://www.minvivienda.gov.co/ResolucionesAgua/0133%20-%202000.pdf

Muñoz, L. S. A., Párraga, H. A. S., Guzmán, D. E. S., & Tenorio, G. J. E. (2008), Análisis del Benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. Pro Sciences, 2(15), 21-26.

Porter, Michael E. (1989). Ventaja Competitiva. México: Editorial Continental.

Sampieri, H, R., (2014) Metodología de la Investigación, 6ª Edición, México, Mc Grwa Hill, Education.

Transparencia por Colombia. (2019) Obtenido de: https://transparenciacolombia.org.co/2019/01/18/brief-de-la-corrupcion-en-colombia/

8 ANEXOS

Anexo 1. Matriz PESTEL

	FACTOR	REALIDAD ACTUAL	ASPECTO (Positivo - Negativo - Indiferente)	INFLUENCIA / RELACIÓN CON OTROS FACTORES					IMPACTO / EVOLUCIÓN FUTURAL			ACCION DE CONTROL	AO
				POLITICO-LEGAL	ECONÓMICO	SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	1 AÑO	3 AÑOS	5 AÑOS		
Político - Legal	Nivel de Corrupción	Altos índices de Corrupción a nivel regional	NEGATIVO	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Poca Influencia	Sin Influencia	Mediana Influencia	Bajo	Medio	Alto	La empresa debe hacer una planeación estrategica asumiendo una continuidad en los planes formulados en la anterior administración. Aplicar una politica transparente en la contratación del desarrollo del plan de acción.	**AMENAZA**
	Normas Tributarias Nacionales y Regionales	Inestabilidad de Normas Tributarias	NEGATIVO		Mucha Influencia	Mediana Influencia	Sin Influencia	Mucha Influencia	Alto	Alto	Alto	Los cambios tributarios, afectan los ingresos de la empresa y generan alto incremento en el pago de impuesto	**AMENAZA**

												s, como pago de tasa por uso de agua y tasa retributiva.	
	Liderazgo y Política	Alto Conflicto de Interés	NEGATIVO		Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mediana Influencia	Alto	Alto	Alto	La empresa para la dirección general de la misma tiene un alto impacto político ya que el periodo del gerente tiene la misma periodicidad de gobernadores y alcaldes.	**AMENAZA**

Económico	Economía Global	Ralentización en el crecimiento económico	INDIFERENTE	Mucha Influencia	Poca Influencia	Poca Influencia	Poca Influencia	Poca Influencia	Bajo	Bajo	Bajo	Este tema no tiene impacto en la organización debido a que por ser un servicio básico, nuestros ingresos están determinados vía tarifa por la Comisión Reguladora de Agua potable.	**NEUTRAL**
	IPC	Variaciones que experimentan los precios a inicio de año para los precios de bienes	NEGATIVO	Mucha Influencia		Mucha Influencia	Sin Influencia	Sin Influencia	Medio	Medio	Medio	El aspecto del índice de precio al consumidor impacta la	**AMENAZA**

		y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta.										empresa, en la determinación de tarifas, ya que este factor es considerado por la Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico (CRA), para el tema de la regulación de tarifas	
	Exportaciones	Variaciones leves en los procesos	INDIFERENTE	Poca Influencia		Poca Influencia	Poca Influencia	Poca Influencia	Bajo	Alto	Alto	Actualmente la empresa no realiza desarrollo e innovación a la creación de nuevos servicios que puedan generar oferta de valor y llevarla a otro nivel.	**OPORTUNIDAD**

Socio-Cultural	Empleos	Alto nivel de desempleo en el País	POSITIVO	Mucha Influencia	Media na Influencia	Poca Influencia	Sin Influencia	Sin Influencia	Bajo	Bajo	Bajo	La empresa cuenta con cobertura en 33 municipios del Valle del Cauca, lo que nos vuelve un gran empleador a nivel regional en el país, aunque muchos son	**OPORTUNIDAD**

												generados bajo la influencia política, se contribuye por nuestro crecimiento en cobertura a bajar dicho índice a nivel nacional.	
	Población Económicamente Activa	Bajo nivel de cartera en mora del sector	POSITIVO	Sin Influencia	Sin Influencia		Sin Influencia	Sin Influencia	Bajo	Medio	Medio	Aunque no existe incidencia por la naturaleza y obligatoriedad del servicio prestado este es un factor importante porque permite el pago oportuno del servicio de acueducto a los usuarios, por lo tanto permite que la cartera que no queda en mora	**OPORTUNIDAD**

Tecnológico	Innovación	Baja	NEGATIVO	Medina Influencia	Mucha Influencia	Medina Influencia	Poca Influencia	Sin Influencia	Medio	Bajo	Bajo	La empresa funciona con sistemas de operación ortodoxos por la poca inversión que se realiza en los sistemas plantas de tratamiento, redes de acueducto	**OPORTUNIDAD**

												e infraestructura de alcantarillado. Faltan recursos e inversión en la modernización tanto en infraestructura física cómo en innovación y desarrollo.	
	Cobertura de Internet	En Crecimiento	POSITIVO	Mediana Influencia	Poca Influencia	Poca Influencia		Sin Influencia	Bajo	Bajo	Bajo	El aumento en cobertura en este factor favorece la empresa en la gestión financiera, ya que permite que algunos sectores de los usuarios pueda realizar sus pagos en línea, mejorando de manera directa los ingresos en recaudos .	**OPORTUNIDAD**
	TIC´s	En Crecimiento	POSITIVO	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mediana Influencia		Mediana Influencia	Bajo	Alto	Alto	En el aspecto de las tecnologías y comunicaciones se viene adelantando cambio en la ERP con el fin de intregrar los procesos operativos, comerciales y contables, así como la implementación de equipos de control y monitoreo	**OPORTUNIDAD**

Ecológico	Cambio Climático	Alto impacto por fenómeno de la niña y el niño	NEGATIVO	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Alto	Alto	Alto	El gran cambio climático y los aspectos de deforestación y los fenómenos ambientales como el niño y la niña afectan en gran magnitud la prestación del servicio, ya que cada día las fuentes superficiales son cada vez más escasas por los daños a nuestros sistemas y la poca inversión que existe en la busqueda del agua subterranea como recurso alterno a las superficiales.	**AMENAZA**
	Concienciа Ambiental	Déficit en Concienciа Ambiental	NEGATIVO	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia		Alto	Alto	Alto	Faltan políticas y acciones contundentes en la conservación del recurso hídrico como nuestro principal insumo y materia prima para la prestación del servicio público. Es un trabajo que se debe fortalecer a nivel político regional, en la organización y en los	**AMENAZA**

												usuarios como principales beneficiarios en la prestación del servicio público. La escases de agua y los grandes daños ambientales, afecta la prestación del servicio y por tanto, la producción energética que se pueda derivar de dicha fuente, por la falta de inversión, falta de innovación y desarrollo que contribuyan a la creación de nuevas alternativas que generen poco impacto negativo en el medio ambiente.	
	Disposición de Residuos	No hay Controles Actuales	NEGATIVO	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia	Mucha Influencia		Alto	Alto	Alto	En materia de disposición de residuos se deben estructurar políticas nacionales para el tratamiento de los mismos, ya que no se cuenta, ni con los recursos físicos para abordar el tema como gran factor determinante en la actividad ambiental.	**AMENAZA**

												Actualmente este tema es competencia directa de la autoridad ambiental que rehace sobre nuestra organización como operadores de los servicios de alcantarillado, pero faltan inversiones para llevar a cabo los proyectos que resuelvan la problemática de residuos y desechos que impactan negativamente la prestación del servicio.	

Fuente: Elaboración propia