

ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA UNIDAD
DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE
BUCARAMANGA S.A. E.S.P.

JOE ALEXANDER NUÑEZ YAGUNA
CESAR AUGUSTO RAMIREZ RAMIREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA, SANTANDER

2015

ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA UNIDAD
DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE
BUCARAMANGA S.A. E.S.P.

JOE ALEXANDER NUÑEZ YAGUNA
CESAR AUGUSTO RAMIREZ RAMIREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Evaluación y Gerencia de Proyectos

Director
JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS
Magister en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA, SANTANDER

2015

DEDICATORIA

Este, otro de los logros en mi vida como persona lo dedico especialmente al que todo en este mundo lo puede, DIOS, fuente de poder y conocimiento que me llevo a obtener este resultado como el cumplimiento de mis sueños. Él que ha sido mi inspiración en este camino largo y con dificultades me ha ayudado siempre para superar los momentos más difíciles en mí recorrido por su sendero.

Esta pasión de convertirme en Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos a través de una Universidad no ha sido solo, está acompañado de todos mis seres queridos como mis padres Silvio Alberto Núñez y Yasira Luz Yaguna, mis hermanos quien con su amor y entera confianza depositada en mí me han motivado a conseguir este nuevo objetivo.

También a aquellas personas que de una u otra manera siempre me alentaron a ser mejor y dedicado en mis estudios como los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Gracias a todas las personas que participaron en que este sueño se convirtiera en realidad.

Joe Alexander Núñez Yaguna.

“Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace.”

Franklin Delano Roosevelt.

DEDICATORIA

Quiero empezar esta dedicatoria, dando las gracias por haberme acompañado, guiado y haberme llenado de sabiduría, a ti ser supremo que siempre ha regido mi camino y a quien le debo todo lo que soy, gracias te doy mi Dios porque tú siempre has estado a mi lado y me has permitido luchar por mis objetivos y vencer cada uno de los obstáculos que se han presentado en mi vida.

Esta nuevo triunfo académico también tiene otros protagonistas en mi vida, que con su tenacidad, apoyo y entrega me han permitido cumplir cada uno de mis sueños y en esta ocasión los hago partícipes de mi felicidad por convertirme en Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos, ellos son mis padres; Luis Antonio Ramírez Delgado y Jova Ramírez Charry, no podría dejar a un lado a mis hermanos Diego Andrés y Miguel Ángel quienes siempre han creído en mí, a mi hija María José mi más grande tesoro y mi mayor inspiración y por ultimo a mi grandiosa familia pujante, honesta y luchadora.

Por último también cito en esta dedicatoria a mi abuela Teresa Delgado de Ramírez, quien nunca pudo verme culminando alguno de mis estudios, pero gracias a sus enseñanzas que recibí desde niño, hicieron posible cruzar todas las metas que me propuse hasta hoy, gracias a ella porque sé que desde arriba ella me bendice todos los días de mi vida.

César Augusto Ramírez Ramírez

AGRADECIMIENTOS

La finalización de esta monografía se lo agradecemos a DIOS por darnos la sabiduría e inteligencia para llevarlo hasta su fase final, ya que Él es quien determina el camino a seguir de cada hombre en la tierra.

Agrademos a nuestros padres, hermanos y amigos por ayudarnos sentimental y económicamente durante la Especialización.

También deseamos darles la gracias a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, a sus docentes y a nuestro director al Magister Jorge Eliécer Figueroa Vargas por su colaboración, ayuda y paciencia para finalizar esta monografía de grado.

No nos resta más que decir: "GRACIAS" y es desde lo más profundo de nuestros corazones.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 <i>General.</i>	19
1.2.2 <i>Específicos.</i>	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 MARCO TEÓRICO.....	22
1.4.1 <i>Revisión Bibliográfica</i>	22
1.4.2 <i>Referentes conceptuales básicos</i>	23
2. LA ORGANIZACIÓN	28
2.1 HISTORIA	28
2.2 MISIÓN.....	31
2.3 VISIÓN.....	31
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.5 PLAN ESTRATÉGICO.....	32
2.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO Y LOS PROYECTOS	33
2.7 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	33
3. DIAGNÓSTICO ACTUAL.....	34
3.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO O ESTUDIO DEL SECTOR.....	34
3.1.1 <i>Análisis de Sector.</i>	34
3.1.2 <i>Análisis de la Competencia.</i>	39
3.1.3 <i>Análisis de la Demanda</i>	43
3.1.4 <i>Actores del sector de agua potable y saneamiento básico</i>	44
3.1.5 <i>Cobertura de agua y alcantarillado en Santander</i>	45
3.1.6 <i>Calidad del Agua en Santander, según el Índice de Riesgo de la Calidad del Agua para el consumo humano (IRCA).</i>	48
3.1.6.1 <i>Índice de calidad de agua IRCA</i>	48

3.1.7 Conclusiones del estudio de sector	54
3.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.	54
4. PLAN COMERCIAL	59
4.1 OBJETIVOS DEL PLAN	59
4.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.	59
4.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	60
4.4 SUPUESTOS FINANCIEROS	63
4.5 PLAN DE VENTAS	64
4.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS	64
4.7 PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	65
4.8 DEFINICIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL Y DE APOYO.....	67
4.8.1 Equipo Comercial.....	67
4.8.2 Equipo de Apoyo.....	68
4.9 RESUMEN DE INVERSIONES.	70
4.9.1 Activos Diferidos	70
4.9.2 Activos Fijos.....	71
4.9.3 Mano de Obra	71
4.9.4 Gastos Administrativos	72
4.9.5 Gastos de Ventas	73
4.9.6 Costos Indirectos	73
4.9.7 Flujo de Caja Neto Total	74
5. CONCLUSIONES	75
6. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Coberturas por servicio en el Departamento de Santander.	19
Tabla 2. Cobertura de agua y alcantarillado en Santander, primera parte.....	46
Tabla 3. Cobertura de agua y alcantarillado en Santander, continuación.....	47
Tabla 4. Índice IRCA en Municipios categoría 4,5 y 6, primera parte.	50
Tabla 5. Índice IRCA en Municipios categoría 4,5 y 6, continuación.	51
Tabla 6. Índice IRCA en Municipios categoría 1, 2 y 3.	52
Tabla 7. Clientes Potenciales, primera parte.	59
Tabla 8. Clientes Potenciales, continuación.	60
Tabla 9. Proyección de ventas a 5 años.	64
Tabla 10. Presupuesto Inversión de Publicidad.	66
Tabla 11. Actividades de promoción y publicidad.	66
Tabla 12. Equipo Comercial para la Unidad de Negocios Estratégicos.	67
Tabla 13. Equipo de Apoyo para la Unidad de Negocios Estratégicos.	68
Tabla 14. Activos Diferidos.	71
Tabla 15. Activos Fijos.	71
Tabla 16. Mano de Obra, primera parte.	72
Tabla 17. Mano de Obra, continuación.	72
Tabla 18. Gastos Administrativos.	73
Tabla 19. Gastos de Ventas.....	73
Tabla 20. Costos Indirectos.	73
Tabla 21. Evaluación Financiera.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional amb S.A. E.S.P.....	31
Figura 2. Objetivo Estratégico asociado con el estudio de mercados.....	32
Figura 3. Cadena de valor del servicio de acueducto.	34
Figura 4. Cadena de valor del servicio de alcantarillado.....	36
Figura 5. Descripción de empresas del mercado, primera parte.....	41
Figura 6. Descripción de empresas del mercado, continuación.....	42
Figura 7. Estructura organizacional del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.	45
Figura 8. Matriz Producto – Mercado.....	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENTREVISTA 1.	80
Anexo B. ENTREVISTA 2.	83

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA UNIDAD DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.

AUTORES: JOE ALEXANDER NUÑEZ YAGUNA Y CESAR AUGUSTO RAMIREZ RAMIREZ **

PALABRAS CLAVES: estudio de mercados, acueducto, unidad de negocios estratégicos.

Esta monografía que nos permitirá obtener el título de Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos, consiste en la realización de un estudio de mercados para los servicios ofrecidos por la Unidad de Negocios Estratégicos del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P., y de esta manera exponer que mejorando el funcionamiento esta división se fortalecerá la comercialización de los productos y servicios que posee la organización.

Este estudio contribuye, entre otras cosas, a reducir de manera significativa los errores o posibles riesgos que impactan directamente en el negocio cuando no se conoce la demanda y la oferta que existe en el mercado actual, a menudo se logran evitar costosos los riesgos financieros y minimizarlos a la hora de poner en marcha la Unidad de Negocios Estratégicos del amb S.A. E.S.P.

Además, esta monografía permite profundizar en conocimientos que se han adquirido durante el estudio de la especialización de Evaluación y Gerencia de Proyectos, que al aplicarlos en la unidad de negocios de la institución permite conocer de manera más precisa y veraz la situación actual del mercado en el departamento de Santander.

Para lograr consolidar la información que contiene este documento se dio uso a importantes referencias bibliográficas y metodológicas, estas nos permitieron tener el panorama con mayor claridad respecto al estudio de mercados realizado en Santander, este se realizó para el amb S.A. E.S.P.

^{*} Monografía de grado, Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

^{**} Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Mg. en Dirección de Empresas.

ABSTRACT

TITLE: MARKET RESEARCH FOR SERVICES OFFERED BY STRATEGIC BUSINESS BUCARAMANGA METROPOLITAN AQUEDUCT UNIT SA E.S.P.*

AUTHORS: JOE ALEXANDER NUÑEZ YAGUNA AND CESAR AUGUSTO RAMIREZ RAMIREZ**

KEYWORDS: market research, aqueduct, strategic business unit

This monograph will allow us to get the title Specialist Assessment and Project Management, it is conducting a market survey for services offered by the Strategic Business Unit Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P., and thus improving the functioning state that this division the marketing of products and services that the organization has strengthened.

This study contributes, among other things, to significantly reduce errors and potential risks that directly impact the business when demand and supply that exist in today's market is unknown, often manage to avoid costly financial risks and minimize them when launching the Strategic Business Unit amb S.A. E.S.P.

In addition, this monograph to deepen knowledge that has been acquired during the study of specialization Assessment and Project Management, which when applied to the business unit allows to know the institution more accurately and truthfully the current market situation Santander department.

To achieve consolidate information contained in this document use gave important bibliographical and methodological references, these allowed us to have clearer picture regarding market research conducted in Santander; this was done for amb SA E.S.P.

* Monografía de grado, Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

** Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Mg. en Dirección de Empresas.

INTRODUCCIÓN

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P. es una empresa santandereana que tiene una trayectoria de varios años de funcionamiento en la ciudad de Bucaramanga, durante este tiempo de operación ha logrado mejorar cada vez más la calidad de agua suministrada a los municipios de Bucaramanga, Girón y Floridablanca, este proceso de casi un siglo que a través del cobro de la factura integrada de acueducto, alcantarillado y aseo es, su principal fuente de ingreso en la actualidad; pero esta única unidad de negocio por ser la principal, se encuentra en desventaja con respecto al mercado emergente de otras empresas prestadoras de el mismo servicio y adicional a esto estas nuevas empresas también cuentan con más unidades de negocio ofreciendo a sus clientes otras alternativas que representan otros ingresos a las mismas.

Por esta razón el amb S.A E.S.P. no puede quedarse atrás en la propuesta y ejecución de nuevas unidades de negocio, ya que el mercado en el cual se desenvuelve tiene muchos competidores que constantemente le están restando participación al amb S.A E.S.P. en el mercado de los servicios públicos.

En la actualidad el amb S.A E.S.P. ha explorado otras fuentes de ingreso brindando asesorías para el montaje de nuevos acueductos y redes de distribución pero esto no ha sido debidamente orientado para lograr un objetivo claro y contundente, por esta razón se hace necesario reactivar la oficina de Negocios Estratégicos que opera en el Área de Planeación y Proyectos del amb S.A E.S.P. para dar viabilidad y continuidad al propósito planteado en el plan estratégico propuesto en esta misma empresa.

Por tal motivo y para lograr este fin, a continuación se mencionaran los diferentes capítulos que se desarrollaron en este documento los cuales son:

El primer capítulo, de este libro encontraran las generalidades del proyecto en el cual se menciona el planteamiento del problema el cual menciona la situación actual en el tema de distribución del servicio de acueducto en el departamento de Santander.

En el segundo capítulo, se menciona un breve resumen histórico del amb S.A E.S.P., misión, visión, estructura organizacional, plan estratégico, objetivos estratégicos y ventajas competitivas de la organización.

El tercer capítulo encontrara, el diagnostico actual del sector en el cual se encuentra el amb S.A E.S.P. con respecto a los demás competidores, su cobertura y análisis detallado del suministro de agua potable en el departamento de Santander.

El cuarto capítulo contiene, el plan comercial donde se define el mercado al cual se desea llegar, así mismo los conceptos de productos y servicios, plan de ventas, estrategias y todo el plan comercial para lograr el objetivo de reactivar esta oficina.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de falta de agua potable y la ausencia de saneamiento básico en miles de hogares colombianos no puede seguir silencioso y tampoco se puede abordar solamente desde el campo de servicios públicos; tiene que ser abordado como lo que es: un problema de dignidad humana.

Más de 700 municipios pequeños y medianos del país necesitan respuesta real a sus necesidades. Fue con este horizonte que el equipo humano de la antigua Dirección de Agua Potable y Saneamiento Básico, hoy Viceministerio de Agua y Saneamiento, trabajo para elaborar, producir e implementar, una política pública que transforme el sector.

Siendo consientes con las políticas mundiales y nacionales, el Departamento de Santander dentro de su marco general fundamenta como política esencial agrupar a los diferentes actores de los sectores del agua, salud y medio ambiente.

El Departamento de Santander realizó una evaluación detallada de la prestación de los servicios en sus 87 municipios. El estudio mostró que, en el área técnica se tienen grandes dificultades en cuanto a la calidad del agua, continuidad del servicio, saneamiento ambiental y baja cobertura en el sector rural. En el área administrativa no existen organizaciones idóneas para atender la administración, operación y mantenimiento de los servicios.¹

¹Contraloría General de Santander. (2013). El manejo de las microcuencas, la calidad del agua y la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en los municipios de departamento de Santander. Santander, Bucaramanga.

Cabe señalar que los diagnósticos dieron como resultado (Figura 1) los siguientes niveles de cobertura para el departamento:

Tabla 1. Coberturas por servicio en el Departamento de Santander.

SERVICIO	COBERTURA URBANA (%)
Acueducto	80,17
Alcantarillado	74,53

Fuente: Contraloría General de Santander.

El Plan Departamental de Aguas, tiene como objetivo agilizar el acceso a agua potable de los habitantes de todo el Departamento.

En total, en el Plan de Desarrollo se propone la construcción, optimización y mejoramiento de 60 sistemas de acueducto y 40 de alcantarillado en sectores tanto urbanos como rurales del Departamento, que serían financiados de manera similar al del Plan Departamental de Aguas.

Es entonces, a partir de esta necesidad de que surge la idea de este Trabajo de Grado para optar al título de Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General.

- Elaborar un estudio de mercado para los servicios ofrecidos por la Unidad de Negocios Estratégicos del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P.

1.2.2 Específicos.

- Elaborar un diagnóstico externo para identificar la situación actual del sector de acueducto, alcantarillado, los clientes y la competencia.

- Realizar un diagnóstico interno sobre la gestión comercial y de venta de los servicios ofrecidos.
- Diseñar el Plan Comercial para ofrecer los servicios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para ser competitivos en el mercado se requiere aumentar la productividad por medio del incremento de la eficiencia y eficacia, además del aprovechamiento del conocimiento y experiencia que se tiene en el sector que se mueve la organización.

Actualmente las organizaciones para lograr el aumento de productividad en el mercado deben trazarse metas y objetivos claros que les ayuden a cumplir sus planes estratégicos, es así que para obtener esto debe mejorar sus procesos, generar o buscar en el sector proyectos nuevos que le permitan avanzar hacia lo que se quiere enfocados en logros determinados. De allí que se haga necesario crear nuevas líneas de negocios en las empresas.

Cada vez existe mayor consenso que la búsqueda de la competitividad basada solamente en aspectos como precios, costos (en especial salarios) y tasas de cambio son insuficientes.

La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.²

² Haidar, J.I., 2012. Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth.

Desde otro punto de vista, *David Romo y Guillermo Andel* definen varios niveles de competitividad: empresas, industrias, regiones o países:

“En el ámbito empresarial se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización frente a sus competidores. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos, las empresas seguirán siendo competitivas si sus precios son tan bajos, o más, que los precios de sus competidores.

En el ámbito industrial. Una industria es el conjunto de empresas que se dedican a actividades económicas similares. En este nivel, la competitividad se da cuando se alcanza una productividad superior, ya sea consiguiendo costos menores a los de sus rivales internacionales o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.

La competitividad de ésta es el resultado, en gran medida, de la competitividad de las empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria. En el ámbito regional se dice que las regiones compiten entre sí, lo que las hace destacar es la relación entre la competitividad de las compañías y la repercusión que ésta tiene en la competitividad de los territorios relacionados con éstas. Cuando la infraestructura de una región mejora, así como los centros de educación, los niveles de vida y otras políticas gubernamentales, las compañías empiezan a concentrarse en regiones geográficas específicas, dando origen a la formación de clústeres.

En el ámbito nacional la competitividad es dada por factores como: la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables. Porter afirma que el único concepto significativo de competitividad nacional es la productividad, pues

es el principal factor determinante del nivel de vida a largo plazo en un país, así como del ingreso per cápita. Cuanto más elevada sea la productividad, ésta puede sustentar mejores salarios y rendimientos atractivos del capital invertido”.

Por esta razón el amb tiene como ventaja competitiva el reconocimiento departamental y nacional por tener una gran trayectoria en la prestación de servicio de acueducto desde hace noventa y nueve años, así mismo tener la cobertura de la distribución del preciado líquido en los municipios de Bucaramanga, Girón y Floridablanca, cumpliendo el propósito más importante de suministrar el agua con altos estándares de calidad.

Todo esto se hace vital para una empresa como el amb S.A. E.S.P., ya que es una organización que depende de la ejecución de sus proyectos internos y de la prestación de servicios a sus clientes, además de las asesorías y consultorías que brinda a otros departamentos y municipios en el país.

El amb S.A. E.S.P. tiene entre sus propósitos empresariales: “Prestar servicios de asesoría y asistencia de carácter técnico, operativo, comercial, administrativo e institucional a sistemas de acueducto y saneamiento básico.”

Todas las anteriores han sido las razones principales por las cuales se escogió para este trabajo un estudio de mercado para los servicios ofrecidos por la Unidad de Negocios Estratégicos del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Revisión Bibliográfica. Para dar inicio a la propuesta se hizo necesario realizar un rastreo de material bibliográfico por cada una de las fuentes teóricas que hacen referencia al tema de manejo de aguas, alcantarillado y acueductos,

más específicamente a la parte administrativa para llevar a cabo proyectos que aporten al bienestar social de una comunidad. Es acertado esclarecer que en esta sección sólo se enunciarán trabajos consultados, ya que más adelante serán ampliados.

Esta revisión se hizo enfocada en dos puntos vista, trabajos que muestran afinidad con proyectos que involucran manejo administrativo de aguas y bibliografía que nos indican como se encuentra el sector a nivel departamental y municipios cercanos. La lista de fuentes consultadas aparece en la bibliografía del presente documento.

Como primera medida se han revisado las páginas web del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y de la Gobernación de Santander, para conocer el Plan Departamental para el Manejo Empresarial de los servicios de Agua y Saneamiento de este ente territorial.

Además, se han revisado diferentes tipos de trabajos no relacionados explícitamente con aguas, sino con estudios de mercadeo, viabilidad económica y de evaluación de proyectos de inversión, y como complemento de gran importancia se revisaron también elementos de la economía tales como oferta y demanda en el mercado para conocer la necesidad que se tiene en el mismo para ofrecer el producto deseado.

1.4.2 Referentes conceptuales básicos. Se plantean como referentes conceptuales que sustentan y orientan esta monografía los siguientes:

1.4.2.1 *Eficiencia de la industria del agua potable en Colombia: Una aproximación a partir del Análisis Envoltante de Datos con factores ambientales.* La prestación del servicio de agua potable y el de alcantarillado de

buena calidad supone importantes beneficios económicos, sociales y de salud para el país.

La industria de agua potable en Colombia avanzó hacia la privatización con la implementación de la ley 142 de 1994. A partir este marco regulatorio y con una estructura tarifaria que compensa los costes de operación y permite obtener un rendimiento sobre la inversión, similar al de otros sectores con riesgos similares, se ha buscado incentivar la participación de operadores privados en este sector. Uno de los objetivos de la reforma era garantizar la prestación de un servicio de mejor calidad y aumentar la cobertura, con lo cual se intentaba eliminar la ineficiencia asociada a las administraciones locales o municipales, a las cuales suele atribuirse un manejo del servicio con criterios e intereses político y poco eficiente.

En Colombia, después de más de 20 años de iniciar la transformación del sector, con diferentes tipos de empresas que actúan en esta industria, de naturaleza, ya sean privadas, públicas, mixtas y comunitarias todavía existe en el territorio nacional municipios que no reciben agua apta para el consumo humano, no poseen una buena red de alcantarillados que preste un servicio para cuidar de la salud de las personas.

1.4.2.2 Estudio de Mercados. El estudio de mercados abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan un proyecto aunque sean ajenas a este. Entre ellas se puede mencionar factores tales como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se quiere producir u ofrecer; las formas en que estas necesidades o demanda se han venido atendiendo; la influencia que en estos aspectos tienen instrumentos tales como los precios o tarifas.³

³ ILPES, I. L. (2006). Guía para la presentación de proyectos (27ª edición ed.). México: Editorial Siglo XXI.

En el caso de un proyecto o investigación, la finalidad del estudio de mercados es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción —de bienes o servicios— en un cierto periodo. El estudio debe incluir asimismo las formas específicas que se utilizarán para llegar hasta los demandantes. ⁴

1.4.2.3 Estrategias de mercadeo. El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en tareas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

La estrategia de mercadeo es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.⁵

1.4.2.4 Plan de mercadeo. Para que una organización funcione de manera efectiva, una empresa requiere ser dividida por áreas donde cada una de estas tenga funciones y responsabilidades definidas; para de esta manera vigilar cada acción que se emprende en la empresa. Además estas áreas deben tener un plan que apunte en la dirección del objetivo empresarial.

⁴ BUSTAMANTE ALZATE, G. L. (2008). Estudio de los Mercados.

⁵ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing (Sexta Edición). Prentice Hall.

En lo que respecta al área de marketing, el plan debe consistir en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de dicha compañía. En el caso de organizaciones que cuentan con diferentes tipos de productos, marcas o negocios, se deberá realizar un plan de marketing por cada uno de estos.⁶

Los beneficios que brinda un buen plan de marketing son las siguientes:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en el que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un enigma de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar/evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos propuestos.
- Facilita el avance progresivo hacia la conquista de los objetivos.

1.4.2.5 Marketing mix para servicios. Así como en los demás sectores industriales, es de gran importancia la realización de la oferta del producto a proporcionar, apoyado con la herramienta del marketing mix y sus 4p's; para una mejor elaboración de la oferta de un servicio surge la necesidad de agregarle a esto 3p's extras; personas, evidencia física y procesos.⁷

La justificación que se ha dado para agregarle estos 3 nuevos elementos, es debido a que el servicio al ser producido y consumido simultáneamente permite a

⁶ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing (Sexta Edición). Prentice Hall.

⁷ Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. (2003). Services Marketing. (Tercera Edición). McGraw-Hill/Irwin.

los consumidores tener una interacción directa con el personal de la compañía, lo que genera que el cliente se convierta en parte del proceso de producción del servicio. Además, de percatarse de todo el entorno físico donde se desarrollan todas las interacciones. En consecuencia cada uno de estos elementos tendrá influencia en las expectativas y percepciones que lleguen a crear los consumidores.

En esta monografía, lo que se busca es encontrar en el departamento de Santander cuáles municipios no tienen un servicio de agua y alcantarillado de buena calidad para ofrecerles asesorías y consultorías que les ayuden a mejorar su efectividad en la comunidad.

Igualmente, el objetivo es crear una propuesta comercial para acercarse a los clientes potenciales para darle beneficios a la entidad, en este caso, al amb S.A. E.S.P., y brindarles servicios de alta calidad a las poblaciones del departamento que la necesiten.

2. LA ORGANIZACIÓN

2.1 HISTORIA

La historia del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. data de comienzos del siglo XX cuando la gente que vivía en esa época tenía que ir a las fuentes de agua ubicadas en las llamas “Chorreras de Don Juan” y en quebradas aledañas, allí se aprovisionaban del preciado líquido las familias que podían desplazarse hasta allí, como no todos los habitantes contaban con los recursos económicos suficientes para trasladarse hasta estos lugares, unieron esfuerzos para ser escuchadas sus necesidades del preciado líquido para abastecerse en sus hogares, esta tarea de unificar criterios y promover la construcción de un acueducto fue realizada por el párroco de la Sagrada Familia de aquel entonces Monseñor José de Jesús Trillos, solo hasta el 29 de Abril de 1916 se logró la construcción de la empresa llamada “Compañía Anónima del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga”, que como objetivo tenía abastecer a sus habitantes de Bucaramanga.

Esta compañía funcionó y mejoró con el paso de los años la captación y distribución del servicio de acueducto, solo hasta los años comprendidos entre 1925 y 1930 se dio inicio al recaudo por concepto de servicio prestado de acueducto y a su vez también se instalaron los primeros medidores los cuales son tomados como referente para el cobro del servicio, en 1940 se da inicio al tratamiento del agua, pero solo hasta el año 1954, se implementó el proceso de tratamiento para obtener agua de excelente calidad, a partir de esta fecha se empezó a ampliar las redes de distribución debido a la fuerte demanda que se presentaba con el paso del tiempo.

En los años 70, la compañía comienza a solicitar los primeros créditos a las entidades bancarias para la construcción y expansión de la cobertura a las nuevas familias del área metropolitana.

En los 80's se da inicio a la construcción de la planta de tratamiento del río Surata llamada "Planta de Bosconia" y para la elaboración de esta obra, el acueducto recibió asesoría de los técnicos del Brasil.

A partir de 1994 los retos de modernidad jurídica para las empresas de servicios públicos domiciliarios se determinan a través de la Ley 142.

Llegando así con grandes avances en infraestructuras y mejorando cada día más la calidad del servicio de acueducto llegamos al Siglo XXI, el año 2001 rompió la historia del Acueducto porque es a partir de, cuando se implementó un ambicioso Plan Estratégico hacia la Competitividad, basado en la modernización organizacional, el fortalecimiento del potencial de negociación, la consolidación de nuevos abastecimientos de agua, el mantenimiento y desarrollo del actual sistema, un mayor servicio al cliente y más atención a los recursos naturales.

De igual forma, se inició en este año la construcción de la nueva sede administrativa y del Parque del Agua un proyecto para el servicio de la comunidad, con una inversión de \$2.000 millones, ubicado en la Planta de Morrórico. La modernización abarcó también el programa de diseño e implementación del sistema de información corporativo que se pone en marcha a través de los proyectos de desarrollo del subsistema comercial, humano, contable, gerencial, costos y equipamiento informativo.

El 2004, es un año trascendental para el Acueducto, primero traslada su sede administrativa y comercial, al Parque del Agua, donde trabajadores y usuarios comparten unas instalaciones sencillamente espectaculares con un entorno

paisajístico, natural y rodeado de espejos, cascadas, naturaleza y tanques de agua. Además se implementa la nueva Imagen Corporativa con un cambio sustancial en su identidad visual como razón social, marca, logotipo y simbología donde la Compañía del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga CAMB pasa a denominarse amb, con una misión, visión y objetivo social más amplio en la prestación de los diferentes Servicios Públicos Domiciliarios y actividades conexas.

Segundo, este mismo año se inaugura el Parque del Agua, una obra creada pensando en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga y dentro de la política de Responsabilidad Social Empresarial del amb. Ese mismo año el Parque del Agua recibe dos reconocimientos los Premios Nacional y Panamericano de Arquitectura, en la modalidad de diseño paisajístico.

Por último en el 2004 la Empresa recibe la Acreditación de la Superintendencia de Industria y Comercio bajo la norma NTC – ISO 17025 al Laboratorio de Control de Calidad de Agua, ratificando que el líquido es apto para el consumo humano y que cumple con las mejores propiedades de pureza conforme lo dispone la Ley.

En el 2005, el amb a través de la Gerencia de Operaciones inicia los trámites para la Certificación de Calidad ICONTEC ISO 9001:2000 en nuestros Procesos de tratamiento en la modalidad Sistemas de Gestión de la Calidad.

En el 2006 el amb conmemora sus “90 años de Trabajando por la Vida”, recibe la Certificación NTC ISO 9001:2000 en la modalidad Sistemas de Gestión de la Calidad al Proceso de Tratamiento para el Servicio de Suministro de Agua Potable, por otra parte entra en funcionamiento la Planta de Agua envasada amb Agua Viva en las modalidades de Botella, Bolsa, garrafa y Granel.

2.2 MISIÓN

Prestar el servicio de acueducto, asegurando la Sostenibilidad Ambiental, Económica y Social.

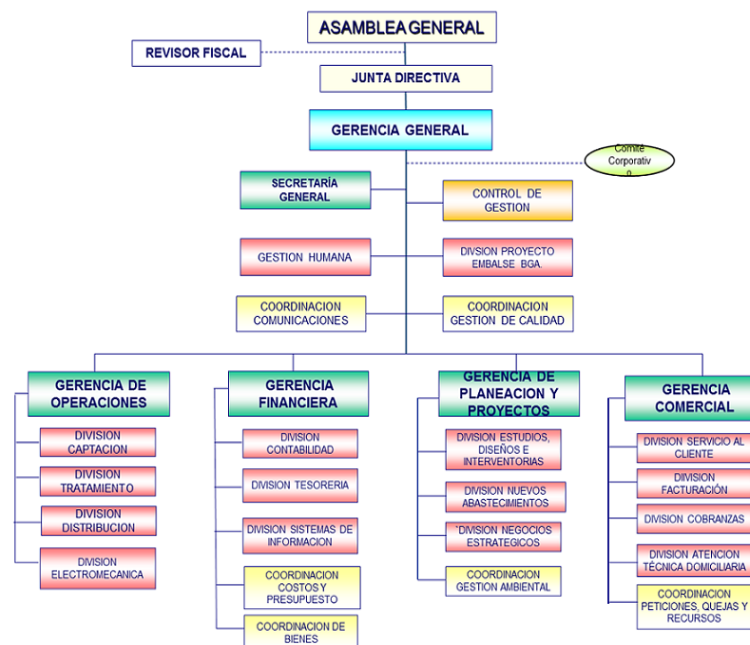
2.3 VISIÓN.

Ser una empresa de servicios públicos competitiva y reconocida en los mercados nacionales e internacionales, construyendo valor y garantizando la Sostenibilidad Financiera, Ambiental y Social.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional del amb S.A. E.S.P. (Figura 1.), está comprendida de la siguiente manera:

Figura 1. Estructura Organizacional amb S.A. E.S.P.

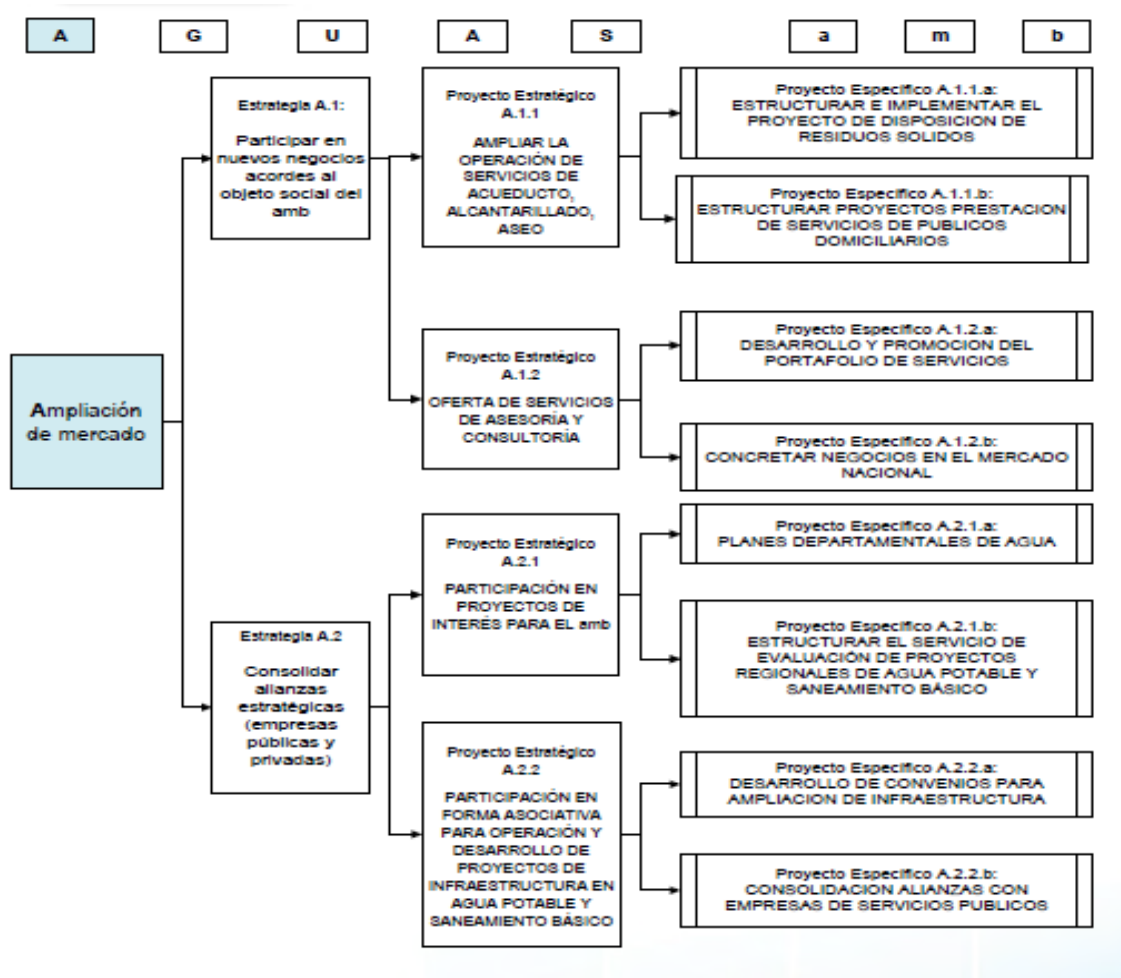


Fuente: amb S.A. E.S.P.

2.5 PLAN ESTRATÉGICO

Pensando en el mejoramiento constante y aprovechamiento de sus conocimientos, el amb S.A. E.S.P. propone un plan estratégico (Figura 2.), el cual comprende desde el año 2012 hasta el 2018, pero el enfoque principal citado en este documento como referente importante se visualiza así:

Figura 2. Objetivo Estratégico asociado con el estudio de mercados.



Fuente: amb S.A. E.S.P.

2.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO Y LOS PROYECTOS

- Política de Ampliación de Mercados

El amb con sus filiales ampliará la prestación de los servicios relacionados con la gestión integral del agua, con el propósito de servir y generar recursos adicionales para cumplir su función social. La rentabilidad, dentro de los límites del bienestar social, será nuestra motivación principal en las operaciones de nuevos negocios.

2.7 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

El amb S.A. E.S.P. tiene como ventajas competitivas:

1. Trayectoria de casi 100 años en el mercado de los servicios públicos.
2. Acreditaciones a nivel nacional que demuestran la calidad del suministro de agua potable en el área de distribución.
3. Tiene el aval del gobierno nacional para prestar servicios y contratar los mismos en el tema de desarrollos de acueducto.
4. Cuenta con talento humano capacitado para asesorar y operar a otros acueductos a nivel nacional e internacional.
5. Cuenta con el megaproyecto Embalse de Bucaramanga, el cual se encuentra actualmente en fase III (llenado) para brindar el suministro continuo y de calidad al área metropolitana que la compone, los cuales son: Bucaramanga, Girón y Floridablanca.

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL

3.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO O ESTUDIO DEL SECTOR

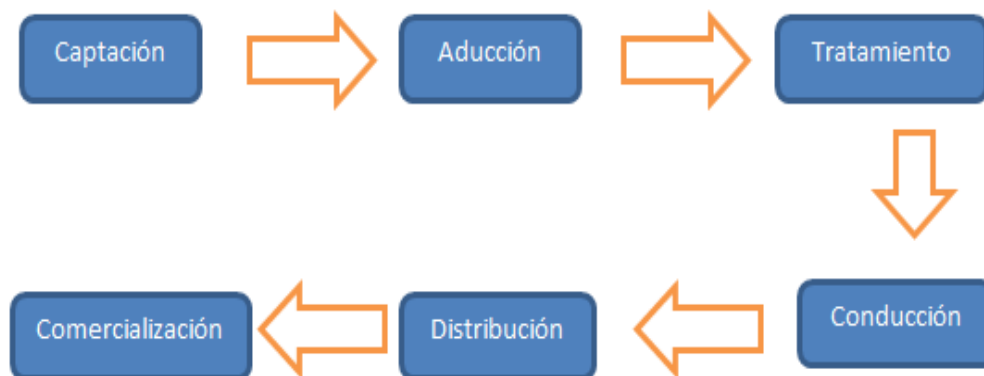
3.1.1 Análisis de Sector.

3.1.1.1 Descripción del sector y cadena de valor. Según la Ley 142, el servicio de acueducto se define como “la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición, así como las actividades complementarias tales como captación de agua y su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte”.

Por su parte, el servicio de alcantarillado se define como “la recolección municipal de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos, así como las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos”.

La cadena de valor del servicio de acueducto (Figura 3.) está conformada por las siguientes actividades:

Figura 3. Cadena de valor del servicio de acueducto.

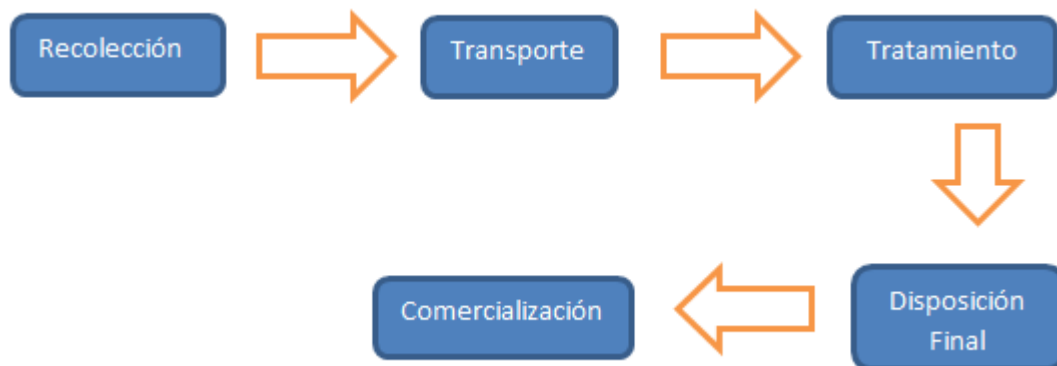


Fuente. Sistema Único de Información de Servicios Públicos.

- La captación, es la toma del agua cruda desde la fuente de aprovisionamiento.
- La aducción, es el transporte del agua cruda desde el sitio de captación a las plantas de tratamiento. También, dependiendo del tamaño del sistema, la infraestructura requerida puede ser enorme, o estar conformada por pequeñas tuberías como las que transportan el agua cruda en la mayoría de los acueductos del país.
- El tratamiento, es un conjunto de operaciones y procesos que se realizan al agua cruda para hacerla apta para el consumo humano. La complejidad del tratamiento varía con la calidad del agua cruda: las subterráneas requieren menos tratamiento que las superficiales y entre éstas últimas se presenta gran diversidad.
- La conducción, es el transporte por tuberías del agua tratada desde las plantas de tratamiento a los tanques de almacenamiento. Dependiendo de las características geográficas de las localidades, la conducción puede hacerse por gravedad o requerir bombeos. Esto introduce, además de los anotados con relación a las otras fases, un elemento de diferenciación de los costos del servicio.
- La distribución, es el transporte por tuberías – y eventualmente por carro tanques – del agua potable desde los tanques de almacenamiento o, en sistemas pequeños que no requieran de éstos, desde la planta de tratamiento al domicilio de los consumidores.
- La comercialización, se entiende por esto como el conjunto de actividades de atención a la clientela: medición, facturación, recaudo y atención de quejas y reclamos, entre otras.

Normalmente los operadores realizan todas estas actividades de forma ligada; pero se presentan también situaciones en las que una empresa se encarga de la producción de agua potable mientras que otras de la distribución y comercialización al consumidor final. Ese es el caso del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga que vende agua en bloque a la empresa de Ruitoque S.A. E.S.P. A continuación se observa la cadena de valor del servicio de alcantarillado (Figura 4.), este posee las siguientes etapas:

Figura 4. Cadena de valor del servicio de alcantarillado.



Fuente. Sistema Único de Información de Servicios Públicos.

- La recolección es el transporte de las aguas residuales, a través de la red de alcantarillado, desde el domicilio de los usuarios a la planta de tratamiento o al sitio de disposición, usualmente un cuerpo de agua. La red de alcantarillado está compuesta por las acometidas, que conectan los domicilios de los usuarios a la red propiamente dicha. Ésta la conforman las alcantarillas, tuberías de baja sección conectadas a las acometidas que llevan las aguas residuales hasta la red de colectores, compuesta por tuberías de sección mayor, que a su turno se conecta con los interceptores. Éstos últimos son tuberías de gran tamaño que llevan las aguas residuales a la planta de tratamiento o al sitio de disposición.

- El tratamiento es el conjunto de procesos físicos, químicos y biológicos que buscan eliminar los contaminantes físicos, químicos y biológicos presentes en las aguas residuales.

Se distinguen tres niveles de tratamiento, a saber: el primario, que busca la eliminación de los sólidos suspendidos; el secundario, para eliminar la materia orgánica disuelta en las aguas residuales y, finalmente, el terciario, el más avanzado y que puede incluir diversos procesos como la micro-filtración y la desinfección mediante químicos.

- También en el servicio de alcantarillado se identifica una actividad de comercialización similar a la descrita en el caso del acueducto.

En la mayoría de los municipios, el servicio de alcantarillado se limita a la recolección y a la disposición del efluente, sin tratamiento alguno, en el cuerpo de agua. Cuando existe tratamiento este se limita al primario y, en pocos casos, al secundario. No existe en el país tratamiento terciario. También hace parte del servicio de alcantarillado la recolección de aguas lluvias, llamado también drenaje urbano.

3.1.1.2 Perspectivas del sector y retos. Los logros del sector en las dos últimas décadas son incuestionables. Avances en cobertura, continuidad y calidad.

Sin duda uno de los retos más importantes del sector es eliminar los atrasos de infraestructura de los municipios más pequeños del país. Dadas las restricciones fiscales que actualmente enfrenta el Gobierno Nacional, se hace necesario buscar medidas que promuevan la inversión a través de incentivos económicos. Las Alianzas Público Privada pueden ser un buen mecanismo. Sin duda la regulación existente para la implementación de tarifas regionales es un mecanismo idóneo para lograrlo, sin embargo hay que revisar otras medidas como por ejemplo revisar

la estructura del mercado y la organización de la industria, pues claramente la descentralización no ha resuelto la problemática en buena parte de los municipios del país.⁸

Otro reto de este sector en Colombia es que la regulación tiene que enfocarse de forma decidida en el tema de las pérdidas. Si el Índice de Agua No Contabilizada (IANC) promedio nacional se redujera a la mitad, el sector y el país se ahorraría cuantiosas inversiones en captación, potabilización y tratamiento de aguas residuales; al tiempo que se mejoraría la preservación del recurso hídrico. Esto es asunto tanto de regulación económica como de regulación ambiental.⁹

Por lo menos en las grandes ciudades y municipios mayores no se requieren mayores inversiones en captación y potabilización y muchas de las requeridas podrían posponerse con una drástica reducción del Índice de Agua No Contabilizada, en adelante IANC.

Con respecto a lo que se trata de alcantarillado el sector está tratando a lo sumo un 15% de sus aguas servidas, la mitad de las cuales solo a nivel primario.

El sector tiene margen para concentrarse en el tratamiento de aguas residuales que debe ser su preocupación central en las dos próximas décadas. Para ello sin duda se requieren cambios estructurales que fomenten el despliegue de estas infraestructuras, y señales de estabilidad en el largo plazo para los inversionistas. Los cambios climáticos como consecuencia del calentamiento global han mostrado la falta de capacidad de los alcantarillados pluviales en épocas de invierno. Esto sin duda será uno de los grandes retos del sector para los siguientes años, en la medida que la ampliación de este tipo de infraestructuras

⁸ Vélez Álvarez, L. G. (2014). El servicio público domiciliario de acueducto y alcantarillado: descripción, situación actual, retos y perspectivas. Universidad EAFIT, Antioquia, Medellín.

⁹ *Ibíd.* Vélez Álvarez, L. G. (2014)..

requiere de grandes inversiones, por ende es necesario acoger sistemas de drenaje sostenible para las ciudades del país.

Otro de los retos que debe afrontar el sector es la regulación para empresas que presten servicios de agua potable y alcantarillado, ya que esta no debe obstaculizarlas sino favorecer el desarrollo de empresas y grupos empresariales de gran tamaño en este sector.

La mayor parte de las viviendas del país y en especial de este departamento tienen las redes de acueducto y alcantarillado en sus cercanías. Para acceder a los servicios solo precisan de las acometidas y de redes e instalaciones internas adecuadas.

La política pública, la regulación y la acción de las empresas deben enfocarse en encontrar soluciones para la financiación de acometidas y las instalaciones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado de la población más pobre.

3.1.2 Análisis de la Competencia.

3.1.2.1 Principales competidores. Luego de realizar una revisión en diferentes tipos de medios electrónicos y escritos sobre los principales prestadores de servicios administrativos en el campo de manejo de aguas en el país, se han logrado identificar algunas empresas.

Las empresas identificadas que representan competencia potencial para el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. son:

- Empresas Públicas de Medellín.
- ESANT E.S.P.
- Piedecuestana de Servicios E.S.P.
- SEDIC E.S.P.

- EMPAS.
- RUITOQUE S.A. E.S.P.
- ESSA S.A. E.S.P.

Cabe resaltar que las empresas que operan en el mercado de aguas y alcantarillado en el departamento de Santander son: Empresas Públicas de Medellín, Piedecuestana de Servicios E.S.P., EMPAS y RUITOQUE S.A. E.S.P. Cada una de estas instituciones prestadoras de servicios públicos a nivel local, es decir, Santander y nacional ofrece diferentes productos y servicios a la comunidad, a continuación (Figuras 5 y 6), se muestra una descripción detallada de cada empresa nombrada.

Figura 5. Descripción de empresas del mercado, primera parte.

NOMBRE DE LA EMPRESA	Empresas Publicas de Medellín	ESANT E.S.P.	Piedecuestana de Servicios E.S.P.	SEDIC S.A.
CIUDAD / DEPARTAMENTO	Medellín / Antioquia	Bucaramanga / Santander	Piedecuesta / Santander	Medellín / Antioquia
PAGINA WEB	www.epm.com.co	www.esant.com.co	www.piedecuestanaesp.gov.co	www.sedic.com.co
TIPO DE SOCIEDAD	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima
MISIÓN	Somos promotores del desarrollo sostenible de las comunidades en donde opera el grupo EPM	Prestar servicios públicos domiciliarios de forma eficiente, con innovación tecnológica, talento humano comprometido, sostenibilidad ambiental y generación de utilidades. Queremos mejorar la inversión social y brindar una mejor calidad de vida a los usuarios santandereanos.	Satisfacer las necesidades de acueducto, alcantarillado y aseo con procesos eficientes y del más alto nivel de calidad de los habitantes del municipio de Piedecuesta, a través de un equipo multidisciplinario que participa de la formación en atención al cliente y en nuevas tecnologías, buscando la mejora continua al incrementar los indicadores de responsabilidad social, sostenibilidad ambiental y crecimiento financiero que contribuyen con el desarrollo del municipio de Piedecuesta y la región.	Ofrecer soluciones de ingeniería de consulta en forma competitiva, ajustadas a las necesidades de los diferentes sectores; generando beneficios para los accionistas y demás grupos de interés de la organización.
VISIÓN	Seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como líderes promotores del desarrollo sostenible en las comunidades en donde opera el grupo EPM	Consolidar La Empresa de Servicios Públicos de Santander S.A. E.S.P. ESANT, como una organización de clase mundial, competitiva, viable y líder en la prestación de servicios públicos domiciliarios, logrando el reconocimiento como una de las mejores empresas del país.	Para el año 2030 ser una empresa del estado líder a nivel nacional en la prestación de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado que desarrolle procesos más eficientes y eficaces, a través del uso de nuevas tecnologías aplicadas a su capacidad técnica y operativa, logrando cobertura del 100% de su área de influencia con innovación permanente así como la capacitación de su equipo humano y que esto genere impacto en la calidad de vida de los usuarios.	Ser líder en soluciones de ingeniería de consulta a nivel nacional, que sean confiables, competitivas e innovadoras, apoyadas en un equipo humano altamente calificado y en herramientas tecnológicas de vanguardia; buscando la incursión en nuevos mercados, la diversificación del portafolio y el desarrollo de una cultura de innovación, en aras del crecimiento continuo y la sostenibilidad futura.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Los servicios que suministramos a nuestros usuarios son: Energía eléctrica, gas por red, acueducto y alcantarillado	Agua y saneamiento básico, Energía, Gas Natural y Telecomunicaciones.	Acueducto, Alcantarillado y Aseo.	Nuestras líneas de negocios están orientadas a atender las necesidades de los siguientes sectores: *Generación eléctrica *Agua potable y saneamiento *Vías, puentes y túneles *Lineas de transmisión y subestaciones eléctricas *Edificaciones industriales y estatales *Distritos de riego, obras de drenaje y control de inundaciones.
SOCIOS	Empresa industrial y comercial del Estado propiedad de la Alcaldía de Medellín	*Municipio de San Joaquín *Municipio de Lebrija *Municipio de Matanza *Administración Pública Cooperativa del Municipio de Simacota Santander, SIMSACCOOP A.P.C. *Departamento de Santander *Municipio de California *Municipio del Carmen de Chucuri *Municipio de Vetás *Junta de Acción Comunal Inspección de Policía de Cite *Alcaldía Municipal de Oiba *Asociación de usuarios del Acueducto Comunal la Revuelta ACLARE	No se conocen.	No se conocen.
COBERTURA O MERCADOS ATENDIDOS	Nacional e Internacional	Departamento de Santander	Municipio de Piedecuesta.	Nacional

Figura 6. Descripción de empresas del mercado, continuación.

NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPAS	RUITOQUE S.A. E.S.P.	ESSA S.A. E.S.P.
CIUDAD / DEPARTAMENTO	Medellín / Antioquia	Medellín / Antioquia	Medellín / Antioquia
PAGINA WEB	www.sedic.com.co	www.sedic.com.co	www.sedic.com.co
TIPO DE SOCIEDAD	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima
MISIÓN	Somos una empresa prestadora del servicio público domiciliario de alcantarillado con un equipo humano altamente calificado y criterios de excelencia, que garantiza la gestión integral de sus procesos en procura de una mejor calidad de vida y la protección al medio ambiente.	La misión de Ruitoque E.S.P. es proveer servicios públicos domiciliarios a usuarios finales con los mejores índices de calidad y continuidad, apoyados en tecnología viable, proveedores idóneos y un recurso humano altamente calificado y comprometido con la organización. Los procesos de producción y compra de servicios se hacen de manera eficiente de tal forma que las tarifas por prestación de servicios son competitivas en el mercado. Se maximizan los recursos internos de la empresa para ofrecer altos índices de productividad y rentabilidad y la relación con los clientes se da con gran vocación de servicio.	Somos una empresa del grupo EMP comprometida con el bienestar de nuestros clientes y el desarrollo sostenible y competitivo de los territorios donde proveemos servicios de energía con calidad y confiabilidad, creando valor compartido con nuestros grupos de interés.
VISIÓN	Ser la empresa líder en Santander, en la prestación de servicios públicos domiciliarios, con una cultura organizacional fundamentada en valores, orientada al servicio, el mejoramiento continuo y el desarrollo ambiental sostenible.	Ruitoque E.S.P. en el año 2020 será reconocida por sus usuarios actuales, potenciales y competidores por la calidad de sus servicios y atención al cliente. Será una empresa de avanzada, líder en eficiencia y la optimización del uso de los recursos físicos, económicos y naturales. Se habrán diversificado los servicios, aumentado la autonomía en la producción de estos y se estarán realizando todas las acciones posibles para la preservación del medio ambiente.	En el 2022 ESSA se consolidará como referente latinoamericano en servicio al cliente, excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés, contribuyendo al cumplimiento de la VISIÓN del grupo empresarial EPM.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Alcantarillado	Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Energía Eléctrica.	*Generación Energía Eléctrica *Transmisión y Distribución *Comercialización
SOCIOS	CDMB	No se conocen.	EPM Inversiones S.A. Departamento de Santander Municipio de Bucaramanga Inversionistas Minoritarios
COBERTURA O MERCADOS ATENDIDOS	Área Metropolitana	Nacional	Departamento de Santander

Como se evidencia en las figuras 5 y 6, anteriormente mostradas, se puede ver que cada una de las empresas en mención, son potencialmente competidores del amb S.A. E.S.P. y cuentan con los conocimientos y trayectoria suficientes para entrar de manera contundente en el mercado de la prestación de servicios públicos y con gran diversidad de servicios adicionales, los cuales; les han permitido posicionarse en el mercado nacional y departamental, brindando otras alternativas de negocio.

De todo lo anterior se puede concluir que, como competidores potenciales para prestar consultorías y asesorías en el manejo de aguas, acueducto y alcantarillado, se identificaron las siguientes empresas: Empresas Públicas de Medellín (EPM), ESANT E.S.P., Piedecuestana de Servicios E.S.P., SEDIC E.S.P., EMPAS, RUITOQUE E.S.P. y ESSA S.A. E.S.P., todas estas descritas con anterioridad, hay que tener en cuenta que se mencionaron sin importar los años de experiencia y constitución que poseen en el sector o mercado.

Todas las empresas nombradas son considerados potenciales, porque cualquiera de estas puede participar en un proceso licitación de un proyecto, ya que tienen la posibilidad de ejercer funciones de asesorías/consultorías basados en la experiencia y conocimiento que poseen cada uno de sus procesos empresariales, atención al cliente y prestación de servicios públicos a la comunidad.

3.1.3 Análisis de la Demanda. Colombia es un país que quiere cerrar brechas económicas y sociales, esto es uno de los pilares fundamentales que se buscan con las políticas de estado que actualmente están en curso, uno de los propósitos que tiene el gobierno nacional es brindar a todos sus habitantes una buena calidad de vida, y pretende mejorar los servicios de acueducto y alcantarillado para así de esta manera los habitantes se puedan sentir cómodos y satisfechos; todo esto tiene un objetivo claro el cual es lograr que el país sea más competitivo y reducir pobreza.

Así mismo, el estado a través del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, lo que se quiere es: “Consolidar las reformas estructurales en el sector de agua potable y saneamiento básico, para lograr impacto positivo en la disminución de la pobreza a través de coberturas reales de acueducto, alcantarillado y aseo”.

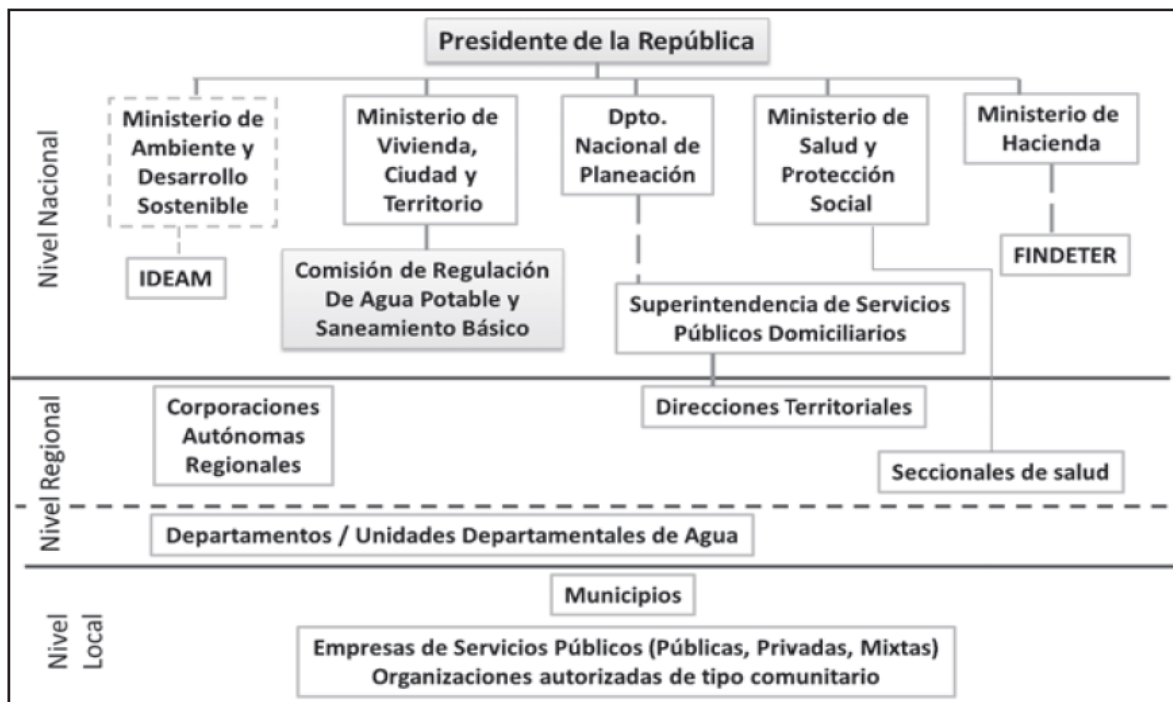
Como ya venimos mencionando el sector de agua potable y saneamiento básico hace parte de las locomotoras para el crecimiento sostenible del país, es por eso que en el departamento de Santander se ha diseñado con apoyo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, el Plan Departamental de Aguas, que tiene como principal objetivo agilizar el acceso a agua potable de los habitantes de esta región.

En el Plan de Desarrollo Departamental de Santander se propone la construcción, optimización y mejoramiento de 60 sistemas de acueducto y 40 de alcantarillado en sectores tanto urbanos como rurales del Departamento, que serían financiados de manera similar al del Plan Departamental de Aguas.

Además se busca también que la calidad del agua potable que se brinda a los habitantes de la región sea de alta calidad según los estándares de la norma que los califica.

3.1.4 Actores del sector de agua potable y saneamiento básico. A continuación (Figura 7), se mostrará cómo está compuesta la estructura del sector en Colombia, desde nivel nacional hasta el nivel local. Este gráfico nos ilustra cómo se debe escalar los proyectos en el sector para solicitar recursos con el fin de ejecutarlos.

Figura 7. Estructura organizacional del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.



Fuente: Revista N° 17. Regulación de agua potable y saneamiento básico, 2012. CRA.

3.1.5 Cobertura de agua y alcantarillado en Santander. A continuación se evidenciará en la tabla 2 y 3, cómo se encuentra la cobertura en Santander, en cuanto a lo que se refiere al servicio de agua y alcantarillado.

Tabla 2. Cobertura de agua y alcantarillado en Santander, primera parte.

Nro	MUNICIPIO	No DE VIVIENDAS EXISTENTES EN EL MUNICIPIO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	No DE VIVIENDAS CON CONEXIÓN DOMICILIARIA AL SERVICIO DE ACUEDUCTO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	% COBERTURA ACUEDUCTO URBANO	No DE VIVIENDAS CON CONEXIÓN DOMICILIARIA AL SERVICIO DE ALCANTARILLADO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	% COBERTURA ALCANTARILLADO URBANO
1	AGUADA	77	77	100%	77	100%
2	ALBANIA	177	135	76%	135	76%
3	ARATOCA	570	570	100%	545	96%
4	BARBOSA	5676	5673	100%	5596	99%
5	BARICHARA	1320	1139	86%	972	74%
6	BARRANCABERMEJA	52525	52373	100%	41920	80%
7	BETULIA	436	436	100%	421	97%
8	BOLÍVAR	425	425	100%	388	91%
9	BUARAMANGA					
10	CÁBRERA	171	171	100%	93	54%
11	CALIFORNIA	192	187	97%	192	100%
12	CAPITANEJO	944	944	100%	944	100%
13	CARCASÍ	239	230	96%	220	92%
14	CEPITÁ	138	138	100%	138	100%
15	CERRITO	1000	649	65%	631	63%
16	CHARALÁ	2107	2107	100%	2058	98%
17	CHARTA	254	254	100%	254	100%
18	CHIMA	282	277	98%	282	100%
19	CHIPATÁ	177	177	100%	175	99%
20	CIMITARRA	3562	3174	89%	3542	99%
21	CONCEPCIÓN	731	625	85%	722	99%
22	CONFINES	160	160	100%	156	98%
23	CONTRATACIÓN	1400	994	71%	994	71%
24	COROMORO	369	369	100%	229	62%
25	CURITÍ	1182	1182	100%	1178	100%
26	EL CARMEN DE CHUCURI	862	812	94%	812	94%
27	EL GUACAMAYO	197	115	58%	154	78%
28	EL PEÑÓN	405	380	94%	270	67%
29	EL PLAYÓN	1459	1315	90%	1315	90%
30	ENCINO	167	167	100%	167	100%
31	ENCISO	213	213	100%	213	100%
32	FLORIAN	482	480	100%	407	84%
33	FLORIDABLANCA	67998	65399	96%	64203	94%
34	GALÁN	369	369	100%	341	92%
35	GÁMBITA	225	225	100%	150	67%
36	GIRÓN	32514	25454	78%	24491	75%
37	GUACA	494	150	30%	494	100%
38	GUADALUPE	529	529	100%	470	89%
39	GUAPOTÁ	206	206	100%	206	100%
40	GUAVATÁ	274	274	100%	274	100%
41	GUEPSA	671	671	100%	671	100%
42	HATO	197	197	100%	162	82%
43	JESUS MARÍA	254	215	85%	216	85%

Fuente: Reporte Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal.

Tabla 3. Cobertura de agua y alcantarillado en Santander, continuación.

Nro	MUNICIPIO	No DE VIVIENDAS EXISTENTES EN EL MUNICIPIO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	No DE VIVIENDAS CON CONEXIÓN DOMICILIARIA AL SERVICIO DE ACUEDUCTO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	% COBERTURA ACUEDUCTO URBANO	No DE VIVIENDAS CON CONEXIÓN DOMICILIARIA AL SERVICIO DE ALCANTARILLADO ZONA URBANA Y CENTROS POBLADOS VIGENCIA 2012	% COBERTURA ALCANTARILLADO URBANO
44	JORDÁN	19	19	100%	19	100%
45	LA BELLEZA	485	485	100%	470	97%
46	LANDAZURI	1521	1341	86%	676	44%
47	LA PAZ	310	310	100%	245	79%
48	LEBRIJA	3888	3888	100%	3804	98%
49	LOS SANTOS	441	378	86%	355	80%
50	MACARAVITA	95	95	100%	93	98%
51	MÁLAGA	4320	4320	100%	4300	100%
52	MATANZA	482	482	100%	482	100%
53	MOGOTES	1177	1177	100%	1177	100%
54	MOLAGAVITA	242	242	100%	209	86%
55	OCAMONTE	306	285	93%	293	96%
56	OIBA	1440	1440	100%	1262	88%
57	ONZAGA	530	518	98%	514	97%
58	PALMAR	175	175	100%	110	63%
59	PALMAS DEL SOCORRO	252	252	100%	210	83%
60	PARAMO	285	285	100%	280	98%
61	PIEDECUESTA	27737	26679	96%	27500	99%
62	PINCHOTE	295	295	100%	295	100%
63	PUENTE NACIONAL	1336	1336	100%	1336	100%
64	PUERTO PARRA	1182	1182	100%	1009	85%
65	PUERTO WILCHES	8405	4742	56%	2000	24%
66	RIONEGRO	1458	1458	100%	1428	98%
67	SABANA DE TORRES	3869	3869	100%	3785	98%
68	SAN ANDRÉS	1172	1143	98%	897	77%
69	SAN BENITO	82	82	100%	82	100%
70	SAN GIL	14820	13570	92%	12911	87%
71	SAN JOAQUÍN	364	364	100%	364	100%
72	SAN JOSÉ DE MIRANDA	268	268	100%	268	100%
73	SAN MIGUEL	172	172	100%	172	100%
74	SANVICENTE CHUCURI	4184	3738	89%	3722	89%
75	SANTA BÁRBARA	113	90	80%	87	77%
76	SANTA HELENA DEL OPON	574	334	58%	252	44%
77	SIMACOTA	679	679	100%	679	100%
78	SOCORRO	7701	7701	100%	7701	100%
79	SUAITA	1187	1187	100%	970	82%
80	SUCRE	422	422	100%	422	100%
81	SURATÁ	262	262	100%	262	100%
82	TONA	1797	642	36%	200	11%
83	VALLE DE SAN JOSÉ	733	692	94%	658	90%
84	VÉLEZ	2912	2831	97%	2686	92%
85	VETAS	290	204	70%	162	56%
86	VILLANUEVA	1296	1296	100%	1276	98%
87	ZAPATOCA	2576	2576	100%	2039	79%
	TOTALES	283,484	263,143	80,17%	244,54	74,53%

Fuente: Reporte Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal.

Según reporte del Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal, en adelante SICEP, como se aprecia en la tabla, las conexiones domiciliarias del servicio de acueducto de los municipios del Departamento de Santander, registran un porcentaje de cobertura del servicio de acueducto urbano promedio del 80,17%; siendo el municipio de Guaca con el de menor cobertura (30%), luego los municipios de Tona (36%), El Guacamayo (58%), Santa Helena del Opón (58%) y Puerto Wilches (56%).

El porcentaje cubierto en conexiones de alcantarillado en promedio es del 74,53% en el Departamento de Santander; siendo el municipio de Tona el de menor cobertura (11%), seguido por los municipios de Puerto Wilches (24%), Landázuri (44%), Santa Helena del Opón (44%), Cabrera (54%) y Vetas (56%).

De esta manera, esta situación genera como consecuencia riesgos a la salud, afectan los recursos naturales y el medio ambiente en especial el recurso hídrico que recibe todas las aguas residuales domésticas sin ningún tratamiento previo.

3.1.6 Calidad del Agua en Santander, según el Índice de Riesgo de la Calidad del Agua para el consumo humano (IRCA).

3.1.6.1 Índice de calidad de agua IRCA. La Resolución 2115 de 2007 define las frecuencias de muestreo según el número de habitantes por municipio, tanto para mediciones de control como de vigilancia, igualmente la citada resolución define el procedimiento para la estimación de los índices de riesgo, IRCA e IRABA, los cuales forman parte de los instrumentos básicos para garantizar la calidad del agua (Capítulo IV, Resolución 2115 de 2007), y cuyo resultado determina las notificaciones que deben ser adelantadas por las autoridades sanitarias, así como las acciones que deben ser llevadas a cabo por alcaldías, gobernaciones y entidades de orden nacional, de acuerdo con su competencia.

Adicionalmente, dentro de la Resolución 315 de 2005 que permite determinar el nivel de riesgo de un prestador, y en consecuencia la necesidad de un nivel de inspección y vigilancia especial, se incluyen indicadores de calidad, los cuales se encuentran basados en el cumplimiento de las características del agua apta para el consumo humano señaladas en la Resolución 2115 de 2007.

De acuerdo con el Decreto 1575 de 2007 se consideran dos índices que permiten determinar el nivel de riesgo asociado al agua para consumo humano: el índice de Riesgo de la Calidad del Agua para Consumo Humano (IRCA) y el índice de Riesgo Municipal por Abastecimiento de Agua para Consumo Humano (IRABA). Para su medición el IRCA utiliza los diferentes indicadores físico - químicos y microbiológicos que realizan a las muestras de agua que son tomadas en los sistemas de agua potable que según la Resolución No. 2115 de 22 de junio de 2007 del Ministerio de la Protección Social – Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial en su artículo 15 manifiesta que teniendo en cuenta los resultados del IRCA por muestra y del IRCA mensual se define la clasificación del nivel de riesgo de agua suministrada para el consumo humano por la persona prestadora donde según su resultado lleva finalmente un Índice entre 0 – 100 y se agrupa en 5 niveles:

- Entre 0% - 5% SIN RIESGO.
- Entre 5.1% - 14% RIESGO BAJO.
- Entre 14.1% - 35% RIESGO MEDIO.
- Entre 35.1% - 80% RIESGO ALTO.
- Entre 80.1% - 100% INVIABLE SANITARIAMENTE.

A continuación se mostrará en las tablas 4, 5 y 6 cómo se encuentra la calidad del agua en el Departamento de Santander, se verá por cada municipio y plantas de tratamiento de cada uno de ellos, según clasificación IRCA:

Tabla 4. Índice IRCA en Municipios categoría 4,5 y 6, primera parte.

MUNICIPIOS CATEGORIA 4,5,6 - PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS	SIN RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO	INVIABLE SANITARIAMENTE
CALIFORNIA	■				
CHARALA	■				
CIMITARRA (AREA URBANA)	■				
CIMITARRA (BATALLON RAFAEL REYES)	■				
CURITÍ (AREA URBANA)	■				
CURITI (COCAPAI – RURAL)	■				
GUACA	■				
GUAVATA	■				
LEBRIJA	■				
MACARAVITA	■				
EL CARMEN DE CHUCURÍ	■				
MATANZA	■				
MOGOTES	■				
PALMAS DEL SOCORRO	■				
PINCHOTE	■				
SABANA DE TORRES	■				
SAN GIL	■				
SAN MIGUEL	■				
SAN VICENTE DE CHUCURI	■				
SIMACOTA	■				
SOCORRO	■				
TONA (CORPABERLIN – AREA RURAL).	■				
EL PLAYÓN		■			
FLORIAN (N.E.FLORIAN)		■			
GUADALUPE (ASOCIACION DE SUSCRIPTORES VEREDA MARARAY – AREA RURAL)		■			
MACARAVITA (ACUEDUCTO ASOJUNCAL- AREA RURAL)		■			
PALMAS DEL SOCORRO		■			
PUERTO WILCHES		■			
SAN ANDRES		■			
SAN BENITO		■			
SANTA HELENA DEL OPÓN		■			
SUAITA (UNIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS SAN JOSE – AREA RURAL)		■			
SUAITA (UNIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS SAN JOSE – AREA RURAL)		■			
SUAITA (ALJIBE LA VIRGEN – AREA RURAL).		■			
AGUADA			■		
ALBANIA			■		
BETULIA			■		
CABRERA			■		
CERRITO			■		
COROMORO			■		
EL GUACAMAYO			■		
EL PEÑON			■		
ENCISO			■		
FLORIAN (UNIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS – AREA URBANA)			■		
FLORIAN (ACUEDUCTO INTERVEREDAL SANTA LUCIA FLORIAN – AREA RURAL)			■		
GALAN			■		
HATO			■		
JESUS MARIA			■		
LANDAZURI			■		

Fuente: Reporte Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal.

Tabla 5. Índice IRCA en Municipios categoría 4,5 y 6, continuación.

MUNICIPIOS CATEGORIA 4,5,6 - PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS	SIN RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO	INVIABLE SANITARIA MENTE
LOS SANTOS					
MOLAGAVITA					
PALMAR					
PUENTE NACIONAL					
SAN JOSE DE MIRANDA					
SOCORRO (ACUEDUCTO CARCEL DE BERLIN)					
SUCRE					
SURATA					
VELEZ					
ZAPATOCA.					
ARATOCA					
BARBOSA (AREA URBANA)					
BARBOSA (ACUEDUCTO - AREA RURAL)					
BARICHARA					
BETULIA					
BOLIVAR					
CAPITANEJO					
CARCASÍ					
CEPITÁ					
CHARTA					
CHIMA					
CHIPATÁ					
CONCEPCIÓN					
CONFINES					
CONTRATACIÓN					
GAMBITA					
GUADALUPE					
GUAPOTA					
GUEPSA					
LA BELLEZA					
LA PAZ					
LEBRIJA					
MALAGA					
OCAMONTE					
OIBA					
ONZAGA					
PALMAS DEL SOCORRO (CORPOCHAPA –AREA RURAL)					
PARAMO					
PUERTO PARRA					
RIONEGRO					
SAN JOAQUIN					
SANTA BARBARA					
SUAITA (AREA URBANA)					
TONA (AREA RURAL)					
VALLE DE SAN JOSE					
VETAS					
VILLANUEVA.					
LEBRIJA (ACUEDUCTO VEREDAL EL OSO)					
SUAITA (ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO RURAL COLECTIVO LA GUACAMUCA - AREA RURAL).					

Fuente: Reporte Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal.

Tabla 6. Índice IRCA en Municipios categoría 1, 2 y 3.

MUNICIPIOS CATEGORIA 1,2,3- PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS	SIN RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO	INVIABLE SANITARIA MENTE
BARRANCABERMEJA(AGUAS DE BARRANCABERMEJA)					
BUCARAMANGA(ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.)					
PIEDRECUESTA(EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS PIEDECUESTANA)					
GIRON URBANO(ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.)					
GIRON RURAL(ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.)					
FLORIDABLANCA(ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.)					

Fuente: Reporte Sistema de Captura de Ejecución Presupuestal.

De los 98 sistemas ubicados en el área urbana y rural de los municipios de categoría 4ª, 5ª y 6ª solo 22 sistemas registran agua apta para consumo humano al presentar un nivel de riesgo “**SIN RIESGO**” de los cuales 19 están ubicados en el área urbana, 2 en el área rural y 1 en el batallón Rafael Reyes de Cimitarra.

Además de estos 98 sistemas 12 de estos presentan un nivel RIESGO ALTO lo que equivalen a un 12,24%, de estos 6 sistemas se encuentran situados en la zona urbana de los municipios de El Playón, Palmas del Socorro, Puerto Wilches, San Andrés, San Benito, Santa Helena del Opón y otros 4 sistemas están en el área rural de los municipios de Florian (N.E. Florian), Guadalupe (Asociación de suscriptores vereda mararay – área rural), Macaravita (Acueducto asojuncal- área rural) y Suaita (Unidad de servicios públicos san José – área rural, aljibe la virgen – área rural).

Por otro lado se puede decir que: de los 98 sistemas de acueducto que se identificaron plenamente 25 de ellos, es decir el 25,51% muestran un nivel de RIESGO MEDIO de los cuales 23 sistemas están ubicados en el área urbana de los municipios de Aguada, Albania, Betulia, Cabrera, Cerrito, Coromoro, El Guacamayo, El Peñón, Enciso, Florián, Galán, Hato, Jesús María, Landázuri, Los Santos, Molagavita, Palmar, Puente Nacional, San José de Miranda, Sucre,

Surata, Vélez y Zapatoca; 1 sistema ubicado en el área rural del municipio de Florián (acueducto interveredal Santa Lucia Florian – área rural) y un 1 sistema ubicado en el municipio del Socorro (acueducto de la cárcel de Berlín).

Por otra parte, 37 sistemas (del área urbana y rural) es decir el 37,76% arrojan un nivel de RIESGO BAJO, de estos 34 sistemas están ubicados en el área urbana de los municipios de Aratoca, Barbosa, Barichara, Betulia, Bolívar, Capitanejo, Carcasí, Cepitá, Charta, Chima, Chipatá, Concepción, Confines, Contratación, Gambita, Guadalupe, Guapotá, Guepsa, La Belleza, La Paz, Lebrija, Málaga, Ocamonte, Oiba, Onzaga, Paramo, Puerto Parra, Rionegro, San Joaquín, Santa Barbará, Suaita, Valle de San José, Vetas y Villanueva; y 3 sistemas se encuentran situados en el área rural de los municipios de Barbosa (Acueducto-área rural), Palmas del Socorro (Corpochapa – área rural) y Tona (área rural).

También se puede ver que 2 de los 98 sistemas existentes, es decir, que equivalen a un 2,04% presentan un nivel de riesgo que indica que son INVIABLE SANITARIAMENTE y se encuentran ubicados en los municipios de Lebrija (Acueducto veredal el Oso) y Suaita (Asociación de usuarios del acueducto rural colectivo la Guacamuca - área rural).

Para los municipios de Categoría Especial 1, 2 y 3 la Secretaría de salud en la vigencia 2013 realizó cuatrocientos veintitrés (423) tomas de muestras de agua de análisis fisicoquímicos y microbiológicos en 6 sistemas de suministro.

Estos análisis de agua para consumo humano de los municipios categoría especial 1, 2 y 3, fueron realizados por el Laboratorio Departamental de Salud Pública como apoyo a la Secretaría de Salud de Santander en el área urbana, donde los cinco municipios registran que en la vigencia 2013, distribuyeron durante todo el año agua apta para consumo humano.

En cuanto al acueducto ubicado en el área rural del municipio de Girón Acueducto Comunitario Corregimiento Bocas registra un NIVEL DE RIESGO ALTO y presenta un IRCA de 78,57, indicando así que el agua que distribuye este sistema NO ES APTA PARA CONSUMO HUMANO.

3.1.7 Conclusiones del estudio de sector. Una vez revisados los principales componentes del mercado se concluye lo siguiente:

- Debido a la cantidad de municipios identificados que poseen un bajo índice IRCA en el servicio de agua, es decir, que el agua potable que brindan a los usuarios no cumple con los estándares mínimos para que sea apta para el consumo humano, es recomendable llegar directamente esas poblaciones para ofrecerles asesorías/consultorías para el manejo de los acueductos y tratamiento de aguas.
- En este sector el Estado tiene una política pública para facilitar la ejecución de proyectos que beneficien la sociedad, para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida.
- La cobertura de servicios de agua potable y de alcantarillado en el departamento de Santander es bastante alta, pero hay muchos municipios que sus sistemas de alcantarillados y de transporte de agua potables son antiguos y hay que reformarlos, es indispensable llegar a ellos para captar clientes.
- El mercado en el cual opera el amb S.A. E.S.P. es minúsculo, pero los competidores identificados en el sector son potencialmente fuertes, ya que no solo cuentan con diversos productos y servicios, también cuentan con el respaldo económico del departamento.

3.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.

En adelante se evidenciará cuál es la situación actual en que se encuentra la empresa amb S.A. E.S.P., se describirá cada uno de los puntos que el marketing

mix nos dice que se deben tener en cuenta para conocer los productos/servicios que presta u ofrece la entidad.

Además, cabe resaltar que toda la información que verá a continuación, fue obtenida a través de entrevistas realizadas al Gerente de Planeación y Proyectos, y al Gerente General de la empresa anteriormente nombrada.

- **Producto / Servicio.**

*Su producto principal es la venta de agua tratada y suministrada en cada predio que se encuentre dentro del perímetro de cubrimiento del amb (Bucaramanga, Girón y Floridablanca).

*Dotación de redes para la conexión de sistemas intradomiciliarias.

*También tiene como producto, la venta de agua envasada que actualmente se sostiene por tener maquilas para su distribución.

*Asesorías para creación de nuevos acueductos en otros municipios.

- **Precio.**

Los precios de los productos y servicios que presta la organización son los establecidos por la Comisión Reguladora de Agua, estas tarifas rigen a nivel nacional.

- **Plaza.**

*Bucaramanga.

*Girón.

*Floridablanca.

*Zona de Girón hacia Bahondo.

*Municipio de Santa Bárbara.

- **Publicidad.**

El amb S.A. E.S.P. no promociona su experiencia en el conocimiento de sistemas de acueducto como sería lo correcto puesto que, su principal fuente de ingresos, se encuentra el cobro por la distribución de agua potable a los habitantes ubicados en los municipios de Girón, Floridablanca y Bucaramanga, solo se cuenta con un documento que ilustra un portafolio de servicios, dicho documento solo se socializa en eventos específicos y para conocimiento de contados organismos y clientes externos.

- **Promoción de Ventas.**

No hay promoción de sus productos, solo socialización de un portafolio de servicios cuando hay eventos regionales y nacionales.

- **Marketing Relacional.**

El área comercial se ha aliado con Freskaleche (para el negocio de agua envasada) buscando canales de distribución para desarrollar de manera eficiente los negocios.

Otra forma de marketing relacional que tiene la empresa es que cuando van a realizar proyectos de gran magnitud refuerza sus equipos de trabajo técnico con aliados externos, asesores temporales externos. Con esta metodología actúan como ente consultor, que dependiendo de la magnitud de los proyectos se robustecen para cumplir los objetivos de los mismos.

- **Merchandising.**

No hay Merchandising en el amb S.A. E.S.P., sólo se ha hecho esto en otra unidad de negocio que es el agua envasada la cual arranco con fuerza pero con el tiempo no se siguió apalancando para posicionar su marca y volverla competitiva como las demás que estaban en el mercado.

- **Personas.**

En el mercado actual, especialmente el de los servicios, las personas comienzan a jugar un papel determinante para las organizaciones y para las marcas que estas ofrecen, estas son generadoras de opinión frente a los clientes y demás interesados. En este caso, no solo mencionamos a las personas como clientes; los que trabajan para la marca también son personas. Todos los empleados también hacen parte de la base para la construcción de la marca, con un trato entre personas, con un buen trato hacia el cliente.

En este momento, según información que se recogió durante las entrevistas, la Unidad de Negocios Estratégicos del amb S.A E.S.P no cuenta con un personal asignado para ejercer las funciones que lleven al funcionamiento de esta área.

- **Evidencia física o Posicionamiento.**

Es de vital importancia la organización tenga muy claro quién es y cómo quiere comunicar su personalidad de manera efectiva y clara al cliente. La evidencia física de una marca se muestra en sus acciones, en la gente que contrata, en los productos y servicios que ofrece, en los precios de sus productos y servicios, en los descuentos que designa, en el lugar y las promociones que elige para darse a conocer y en los procesos que pone en práctica.

Y es que, como apunta el experto Abraham Geifman, “la calidad, el diseño, los certificados, avales e interacción con sus clientes, representan la tan importante evidencia física”.

Actualmente, en el amb S.A. E.S.P. la Unidad de Negocios Estratégicos cuenta con la evidencia que le brinda la ventaja competitiva que tiene en el mercado con respecto a las demás empresas, podemos decir que uno de su principal evidencia es la experiencia y el conocimiento específico de los servicios que se desean ofrecer, además de los avales gubernamentales que le brindarán confianza a los

clientes potenciales sin antes dejar de lado la calidad de productos que presta a la comunidad del Área Metropolitana de Bucaramanga.

- **Procesos.**

Se refiere a la gestión interna y externa que posee la empresa. Es básico en el sentido que las organizaciones presten atención a los procesos, monitorizando las redes sociales, con entrevistas de satisfacción del cliente, y apostando en lo posible con procesos automatizados. Eso sí, sin dejar de lado que tratamos con personas. Con todo ello, se procesarán los datos aportados por el cliente, hasta convertirlos en acciones que favorezcan a que no solo se produzca lo que buscamos, sino que lo fidelicemos.

Hoy día, la Unidad de Negocios Estratégicos debido a que es un área que no se encuentra en funcionamiento, no posee un proceso de gestión interno y/o un proceso de gestión de clientes.

➤ *Conclusión del análisis interno:*

En la actualidad el amb cuenta con el talento humano idóneo para realizar propuestas de mercadeo que permitan crear canales de distribución de sus productos de manera continua y sostenible, lo que actualmente sucede es que no está aprovechando toda esta capacidad técnica y específica para traer clientes que puedan generarle más beneficio económico a la empresa.

No obstante para mitigar esta falencia tan apreciada, el amb S.A. E.S.P. podría poner en funcionamiento la unidad de negocios estratégicos que posee, rodeándose del talento humano capacitado para replantear nuevas estrategias de mercadeo con el fin de apalancar los productos y servicios existentes y los nuevos que se formulen, de tal manera que se le dé continuidad al mejoramiento de cada nueva unidad de negocios.

4. PLAN COMERCIAL

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN

- Incrementar los ingresos del amb S.A. E.S.P. por ventas de servicios de consultorías y asesorías, con un crecimiento anual que sea como mínimo lo que crecerá el país durante los próximos 5 años, y mantener una rentabilidad sobre ventas igual o mayor al 7%.
- Posicionar al amb S.A. E.S.P. como una de las mejores empresas de consultoría y asesorías en el departamento de Santander, con lo que respecta a manejo de calidad de agua y diseños de alcantarillados.

4.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor, se enfocan los servicios en los municipios del departamento de Santander en donde se tiene el conocimiento de su falencia en el suministro de agua potable y alcantarillado.

A continuación se muestra en las tablas 7 y 8 los municipios con falencias, ellos son:

Tabla 7. Clientes Potenciales, primera parte.

1	AGUADA	11	CERRITO	21	EL PLAYÓN
2	ALBANIA	12	CHARTA	22	ENCINO
3	ARATOCA	13	CHIMA	23	ENCISO
4	BARBOSA	14	CHIPATÁ	24	FLORIAN
5	BETULIA	15	CONCEPCIÓN	25	GALÁN
6	BOLÍVAR	16	CONFINES	26	GÁMBITA
7	CABRERA	17	CONTRATACIÓN	27	GUADALUPE
8	CAPITANEJO	18	COROMORO	28	GUAPOTÁ
9	CARCAÍ	19	EL GUACAMAYO	29	GUEPSA
10	CEPITÁ	20	EL PEÑÓN	30	HATO

Tabla 8. Clientes Potenciales, continuación.

31	JESUS MARÍA	41	ONZAGA	51	SAN JOSÉ DE MIRANDA
32	JORDÁN	42	PALMAR	52	SANTA BÁRBARA
33	LA BELLEZA	43	PARAMO	53	SANTA HELENA DEL OPON
34	LANDAZURI	44	PUENTE NACIONAL	54	SUAITA
35	LA PAZ	45	PUERTO PARRA	55	SUCRE
36	LOS SANTOS	46	PUERTO WILCHES	56	SURATÁ
37	MÁLAGA	47	RIONEGRO	57	VALLE DE SAN JOSÉ
38	MOLAGAVITA	48	SAN ANDRÉS	58	VÉLEZ
39	OCAMONTE	49	SAN BENITO	59	VETAS
40	OIBA	50	SAN JOAQUÍN	60	VILLANUEVA
				61	ZAPATOCA

Estos municipios se han identificado solo para la zona geográfica de Santander. En adelante se describe la estrategia a seguir.

4.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Para conocer de manera correcta cuales son los servicios a ofrecer, a continuación, se va a definir cada uno de los conceptos de consultoría y asesoría, además se mostrarán las diferencias sutiles que hay entre ambos debido a que estos suelen usarse frecuentemente como sinónimos pero que en realidad no son iguales como se cree.

La consultoría es un proceso para ayudar a una organización a descubrir problemas específicos y llegar a una solución. No obstante, la asesoría es una relación a largo plazo. El asesor ayuda a descubrir problemas, pero de manera frecuente dirige a sus interesados para resolver dichos problemas o hacia quien pueda ayudar a resolverlos. Por otra parte, los consultores se consideran solucionadores de problemas. Normalmente se acude a una firma de consultores para que ayude a descubrir la raíz del problema. Una vez resuelto, el consultor se retira. Los asesores tienen un acercamiento más generalizado para ayudar a lidiar

con los retos de la organización, ayudan guiando a través del mejoramiento, asistiendo en el descubrimiento de los problemas y dando consejos dónde encontrar recursos y servicios útiles¹⁰.

Además se puede decir que, las consultorías proporcionan servicios y capacidades, mientras que las asesorías proporcionan consejos y apoyo a la toma de decisiones.

Tomando como base la matriz de Ansoff (Figura 8.), conocida como Matriz Producto/Mercado y conociendo las características de los mercados actuales y potenciales estudiados, se plantea las siguientes alternativas:

Figura 8. Matriz Producto – Mercado.

	Mercados Actuales	Mercados Nuevos
Productos Actuales	1. Penetración (Corto Plazo).	3. Desarrollo de Mercado (Corto y Mediano Plazo).
Productos Nuevos	2. Desarrollo de Productos (Mediano Plazo).	4. Diversificación.

Para el desarrollo de este estudio se escogieron dos de las cuatro estrategias, la de penetración de mercados y la de desarrollo de mercado, a continuación se describirán:

- **Enfoque a los mercados actuales.**

En el corto plazo, el amb S.A. E.S.P. se debe enfocar en los mercados actuales con los productos y servicios actuales, es decir, ejecutará una estrategia de

¹⁰ Kokemuller, Neil. The differences between Consulting & Advising. Houston, Texas. Houston Chronicle. [Periódico en línea]. Disponible desde Internet en: <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-consulting-advising-42301.html?__hstc=51389238.b26ab9ff482bff5b9de909371adb1ae4.1442537975739.1442537975739.1442537975739.1&__hssc=51389238.1.1442537975740&__hsfp=1026453450>[Con acceso el 17-09-2015].

Penetración del Mercado, teniendo en cuenta que Santander se muestra unos indicadores económicos interesantes y una importante tendencia de crecimiento, en lo que se refiere a adquirir consultorías y asesorías para solucionar problemas en los municipios, organizaciones y empresas privadas.

Para lograr esta estrategia se tienen servicios estándar de acuerdo a la experiencia ejecutada y se realizan servicios ajustados a las necesidades de los clientes.

- **Enfoque en los mercados nuevos o potenciales.**

De igual manera, en el corto y mediano plazo, el amb S.A. E.S.P. deberá enfocarse en los mercados nuevos o potenciales a través de establecer alianzas estratégicas con entidades municipales del departamento, que permitan la generación de proyectos de importante representación económica en los mercados de Santander. Así mismo, la penetración a nuevos mercados a través de la visita a clientes estratégicos que tengan reconocimiento y posicionamiento.

A continuación se establece el portafolio de productos y servicios propuesto para la Unidad de Negocios Estratégicos y sobre el cual, el amb S.A. E.S.P. enfocará su accionar en el corto, mediano y largo plazo, según las estrategias de Penetración del Mercado y Desarrollo de Mercado relacionadas anteriormente.

1. Consultoría para brindar las mejores soluciones a problemas relacionados con los índices IRCA de plantas de tratamiento de agua potable.
2. Consultoría para brindar soluciones a los problemas relacionados con el transporte de aguas residuales.
3. Asesoría para mejorar los índices IRCA de plantas de tratamiento de agua potable.
4. Asesoría para mejorar el transporte de aguas residuales a las plantas de tratamientos.

Estos servicios de asesorías y/o consultorías serán ofrecidos a las entidades públicas, privadas o mixtas que así lo requieran para ayudarles mejorar sus procesos en el manejo de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

4.4 SUPUESTOS FINANCIEROS

Para desarrollar el plan comercial de esta monografía y lograr cumplir uno de los objetivos propuestos en la misma, se trabajará con los siguientes supuestos:

- La tasa de crecimiento con la que se proyectará será la indicada por el Fondo Monetario Internacional, en la que dice cuál es el porcentaje de crecimiento de Colombia este año, es 3.4%.

Esta tasa de crecimiento fue obtenido del Informe del FMI *Perspectivas económicas: Las Américas*, publicado el 29 de abril de 2015 en Santiago, Chile. Estas proyecciones se realizaron para el año 2015 y 2016.

- Se estima una tasa de inflación del 3.22%, que es el promedio del año en Colombia estimado por el Banco de la Republica de Colombia hasta el mes de Septiembre de 2015.
- Se supone un horizonte del proyecto a 5 años, tomando como base el valor mínimo para estimar una evaluación financiera.
- Se trabaja con valores constantes.
- Se define un margen de utilidad del 7% para el primer año, que resulta de un promedio del estudio de margen de utilidad de 5 empresas que están actualmente en el mercado de Santander. Este margen se utiliza para estimar las ventas mínimas del primer año para poder cubrir los gastos que genera la reactivación de la oficina de la Unidad de Negocios Estratégicos del amb S.A. E.S.P.
- Para definir el total de horas efectivas por un empleado se estima de la siguiente manera: Total de horas efectivas que se pueden trabajar en 1 año laboral en Colombia menos un 32% de estas horas.

Todo esto se debe a que un empleado consume generalmente un tiempo suplementario, que es dedicado a sus actividades fisiológicas, para calmar las fatigas, para realizar sus pausas activas. Además, en este caso, que se brindan asesorías y consultorías se deben tener en cuenta los tiempos de desplazamiento, tiempos para elaborar propuestas...entre otros. Es decir, Trabajo Total Efectivo = Trabajo Normal * (1- (%Tiempo Suplementario)).

4.5 PLAN DE VENTAS

Según la información recopilada, analizada y depurada, se proyectan las ventas como se mostrará a continuación en la tabla 9:

Tabla 9. Proyección de ventas a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Horas	1872	1936	2001	2070	2140
Precio por Hora	\$ 317.814,98	\$ 328.048,62	\$ 338.611,79	\$ 349.515,09	\$ 360.769,47
Ventas	\$ 594.949.640,966	\$ 634.986.658,065	\$ 677.717.958,222	\$ 723.324.852,677	\$ 772.000.853,972

4.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precio se establecerá de acuerdo al valor que los clientes perciban por el servicio prestado.

- **Fijación de precios.**

El valor de los servicios ofertados por amb S.A. E.S.P. no es el más económico del mercado, los precios se situarán en una franja media, es decir, nuestros valores se encuentran en el promedio que se brinda actualmente en el mercado.

Los servicios no se diferenciarán con precios, lo más importante será la calidad brindada según nuestra experiencia y conocimiento específicos en los de temas de agua y alcantarillado.

Además, la política de fijación de precios no tendrá como base el costo sino la percepción del cliente frente a la propuesta de valor que recibirá del servicio, al igual que las expectativas y tamaño de los municipios o empresas que adquieran los servicios ofrecidos.

- ***Política de descuentos.***

Todo descuento otorgado a los servicios no puede disminuir la calidad de la prestación del mismo; es decir, se pueden generar ajustes o cambios en el alcance del servicio pero no en los valores del servicio prestado.

4.7 PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

Se realiza una integración entre la venta y el marketing ofreciendo servicios que ayuden de forma significativa al trabajo comercial.

- **Publicidad:** A través de la imagen visual de la marca, la cual se presenta en eventos especiales de capacitación o eventos realizados en convenio con otras entidades (pendones, periódicos, folletos), cabe recordar que esta publicidad se debe realizar teniendo en cuenta el manual de referencia para el manejo de la imagen y marca del amb S.A. E.S.P.
- **Promoción de Ventas:** Desarrollo de folletos, catálogos, carpetas, sobres, cuadernos, etc.
- **Exposiciones:** Participación en eventos organizados por instituciones representativas de las ciudades.
- **Venta personal:** Informar a los clientes sobre la propuesta de valor.

A continuación, se describirá en la tabla 10, el presupuesto que se debe invertir en promoción y publicidad en el primer año:

Tabla 10. Presupuesto Inversión de Publicidad.

<i>Medio</i>	<i>Canal</i>	<i>Tipo</i>	<i>Periodo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Duracion</i>	<i>Ciclo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Periodo</i>	<i>Año 1</i>
Impreso	Prensa	Anuncio(A color)	Quincenal	26	Mensual	Anual	26	\$ 254.000	\$ 6.604.000
Impreso	Directorio Telefónico	Anuncio(A color)	Anual	1	Anual	Anual	1	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000
Impreso	Material POP	Institucional	Anual	1	Anual	Anual	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Radial	Radio	Sonoro/Cuña 30"	Bimensual	6	Mensual	Anual	6	\$ 1.050.000	\$ 6.300.000
Virtual	Internet	Posicionamiento Google	Mensual	12	Mensual	Anual	12	\$ 250.000	\$ 3.000.000
								Total:	\$ 26.204.000

En adelante, en la tabla 11, se determinarán las funciones que tendrá cada actividad de la promoción y publicidad, que objetivo cumplirá, esto con el fin de lograr los objetivos del plan comercial:

Tabla 11. Actividades de promoción y publicidad.

<i>Concepto</i>	<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>
Página Web	Agregar en la página web institucional los productos y servicios ofrecidos por la Unidad de Negocios Estratégicos	Incrementar el conocimiento de los servicios prestados por la empresa.
Redes Sociales	Crear una cuenta en las redes sociales más usadas, tales como Facebook, Twitter e Instagram; para que los clientes y demás interesados se enteren de las noticias de la Unidad de Negocios Estratégicos.	Generar mayor interacción con los clientes y propiciar un canal de flujo de información con la organización.
Fuerza de Ventas	Promover las metas planteadas y premiar a los vendedores por cumplirlas a cabalidad.	Motivar e incentivar en nuestros colaboradores el impulso de la marca que representan en cada venta que realizan.
Eventos	Asistir a eventos y talleres donde se puedan mostrar el conocimiento y experiencia de la organización.	Dar a conocer nuestra imagen y marca en eventos donde asistan importantes empresas del sector.
Anuncios	Publicitar la marca y los productos/servicios haciendo uso de las herramientas de comunicación.	Expandir la publicidad de la marca y generar conocimiento en más lugares y muchas personas.
Alianzas	Negociar con agremiaciones, aliados y empresa del sector con el fin de lograr las metas propuestas.	Lograr que otras empresas usen nuestros productos/servicios.

4.8 DEFINICIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL Y DE APOYO.

Con el objetivo de brindar a los futuros clientes un servicio de excelente calidad y que los complazca en lo deseado es necesario escoger un equipo comercial y de apoyo idóneo para ejercer las funciones de la Unidad de Negocios Estratégicos. Cada empleado debe contar con la experiencia en los perfiles requeridos; en adelante definiremos el equipo para reactivar esta área en el amb S.A. E.S.P.:

4.8.1 Equipo Comercial. Este equipo será el encargado de atraer clientes y de hacer que se interesen en los servicios ofrecidos por la empresa, las funciones que cumplirá cada uno serán descritas a continuación en la tabla 12.

Tabla 12. Equipo Comercial para la Unidad de Negocios Estratégicos.

Cantidad	Recurso Humano	Salario Mensual (C/U)
1	Publicista	\$3.232.000,00
1	Asesor Comercial	\$3.232.000,00

➤ **Funciones del Publicista.**

1. Elaborar la publicidad de la empresa, regido por los estándares de la misma.
2. Ser el estratega, creativo gráfico y visual de la empresa.
3. Implementar estrategias que permitan conocer lo que los clientes desean.
4. Disponer de las herramientas necesarias para garantizar en cualquier instancia, que los procesos se efectuarán de forma segura y eficaz.
5. Mantener actualizada las redes sociales de la Unidad de Negocios Estratégicos.
6. Construir una identidad única para la unidad dentro de los consumidores.
7. Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.

➤ **Funciones del Asesor Comercial.**

1. Conocer beneficios y características del producto/servicio.
2. Conocimiento de las condiciones de venta.

3. Conocer las características de la prestación de servicios.
4. Conocimiento preciso de precios y sus estrategias.
5. Cumplir con las cuotas de venta (objetivos).
6. Desarrollo de los nuevos mercados programados.
7. Obtener el menor gasto derivado de las operaciones de venta.
8. Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.
9. Comunicar errores en los procesos y/o proponer mejoras.
10. Abrir canales de distribución.
11. Planificar visitas comerciales y/o cumplir tiempos.

4.8.2 Equipo de Apoyo. Este equipo será el encargado de llevar a cabo todas las asesorías y consultorías obtenidas de las ventas realizadas por el asesor comercial, además será el encargado de elaborar las propuestas para cada cliente específico, las funciones de cada uno serán descritas a continuación en la tabla 13.

Tabla 13. Equipo de Apoyo para la Unidad de Negocios Estratégicos.

Cantidad	Recurso Humano	Salario Mensual (C/U)
1	Jefe de División	\$10.545.000,00
3	Profesional de Apoyo	\$3.232.000,00
1	Secretaria	\$1.200.000,00

➤ **Funciones del Jefe de División.**

1. Conocer, promover y ejecutar las políticas institucionales.
2. Elaborar los planes de trabajos de la División.
3. Ejecutar los planes y coordinar a sus encargados.
4. Coordinar y supervisar a los empleados de la División.
5. Representar a la organización en caso de ser necesario en cualquier negociación, evento, exposición...etc.
6. Motivar a sus empleados para cumplir con las metas planeadas por la unidad.
7. Presentar informes mensuales a sus superiores.

8. Aprobar el plan de trabajo individual del personal subordinado atendiendo a su categoría, la diversidad de sus actividades y lo normado al respecto.
9. Garantizar el ejercicio de los empleados en las disciplinas que le corresponde a la División, controlando periódicamente la calidad de las mismas.
10. Asegurar la correcta planificación, ejecución y control de las actividades de cada empleado de la División.
11. Elaborar la planificación anual de la División en correspondencia con los objetivos y criterios de la organización.

➤ **Funciones del Profesional de Apoyo.**

1. Elaborar propuesta de asesorías y consultorías.
2. Realizar el plan de asesorías y consultorías.
3. Realizar visitas para identificar los problemas del cliente para brindar las soluciones pertinentes al mismo.
4. Brindar las soluciones al cliente de manera detallada, y en caso de asesorías ayudarles a implementarlas.
5. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
6. Recibir a todo tipo de cliente tanto interno como externo de una forma cálida y amistosa.
7. Ofrecer un servicio personalizado de excelente calidad a todos nuestros clientes.
8. Brindar a nuestros clientes la mejor asesoría y/o consultoría, ya sea para acueductos o alcantarillados.
9. Informar al cliente los documentos correspondientes, según sea el caso.
10. Hacer un análisis minucioso de las necesidades del cliente.
11. Escuchar atentamente y tomar nota en las solicitudes del cliente sobre el servicio.
12. Dar a conocer a los clientes el catálogo de servicios que ofrecemos.
13. Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

➤ **Funciones de la Secretaria Ejecutiva.**

1. Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento deservicio al cliente.
2. Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
3. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
4. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
5. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
6. Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

4.9 RESUMEN DE INVERSIONES.

En adelante veremos cuáles son las inversiones que se deberían realizar, esto con el fin de reactivar la Unidad de Negocios Estratégicos del amb S.A. E.S.P., ofreciendo servicios de consultorías y asesorías.

4.9.1 Activos Diferidos. Los activos diferidos, como se muestra en la tabla 14, representan costos y gastos que no se cargan en el período en el cual se efectúa el desembolso sino que se pospone para cargarse en períodos futuros, los cuales se beneficiaran con los ingresos producidos por estos desembolsos; aplicando el principio contable de la asociación de ingresos y gastos. Son gastos que no ocurren de manera recurrente.

Tabla 14. Activos Diferidos.

Activos Diferidos	
	Costo
Total:	\$ 13.000.000,00
Adecuaciones Locativas	\$10.000.000,00
Útiles, Papelería y Sistemas de Información	\$ 3.000.000,00

4.9.2 Activos Fijos. También denominado inmovilizado. Está integrado por los bienes y derechos de una empresa que no están destinados a la venta, sino a asegurar su funcionamiento y continuidad. Este tipo de activo se caracteriza por su permanencia en la empresa durante un periodo largo, normalmente superior a doce meses. Estos activos se amortizan durante toda la vida del bien, a continuación se evidencia en la tabla 15.

Tabla 15. Activos Fijos.

Activos Fijos	
	Costo
Total:	\$ 35.500.000,00
Impresora (1)	\$ 1.500.000,00
Computadores (7)	\$ 14.000.000,00
Muebles	\$20.000.000,00

4.9.3 Mano de Obra. Es el costo de la mano de obra requerida para fabricar un producto o prestar un servicio, como se muestra en las tablas 16 y 17. Este costo resulta de sumar el salario anual más los gastos prestacionales que requiere cada empleado en Colombia.

Tabla 16. Mano de Obra, primera parte.

Mano de Obra						
					Año 1	Año 2
Recurso	Centro Costo	Salario Mensual	Cantidad	Salario Anual	Gastos de MO Año 1	Gastos de MO Año 2
Jefe de División	Gasto Adm	\$ 10.545.000	1	\$ 126.540.000	\$ 185.830.738,80	\$ 191.814.488,59
Profesional de Apoyo	MOD	\$ 3.232.000	3	\$ 116.352.000	\$ 170.869.117,44	\$ 176.371.103,02
Vendedor	Gasto Ventas	\$ 3.232.000	1	\$ 38.784.000	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67
Publicista	MOI - CIF	\$ 3.232.000	1	\$ 38.784.000	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67
Secretaria	Gasto Adm	\$ 1.200.000	1	\$ 14.400.000	\$ 22.179.168,00	\$ 22.893.337,21
Total:					\$ 492.791.769,20	\$ 508.659.664,17

Tabla 17. Mano de Obra, continuación.

Mano de Obra							
					Año 3	Año 4	Año 5
Recurso	Centro Costo	Salario Mensual	Cantidad	Salario Anual	Gastos de MO Año 3	Gastos de MO Año 4	Gastos de MO Año 5
Jefe de División	Gasto Adm	\$ 10.545.000	1	\$ 126.540.000	\$ 197.990.915,12	\$ 204.366.222,59	\$ 210.946.814,96
Profesional de Apoyo	MOD	\$ 3.232.000	3	\$ 116.352.000	\$ 182.050.252,54	\$ 187.912.270,67	\$ 193.963.045,79
Vendedor	Gasto Ventas	\$ 3.232.000	1	\$ 38.784.000	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60
Publicista	MOI - CIF	\$ 3.232.000	1	\$ 38.784.000	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60
Secretaria	Gasto Adm	\$ 1.200.000	1	\$ 14.400.000	\$ 23.630.502,67	\$ 24.391.404,85	\$ 25.176.808,09
Total:					\$ 525.038.505,35	\$ 541.944.745,23	\$ 559.395.366,02

4.9.4 Gastos Administrativos. Gastos reconocidos sobre las actividades administrativas globales de una empresa, se evidencia en la tabla 18.

Tabla 18. Gastos Administrativos.

Gastos Administrativos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Division	\$ 185.830.738,80	\$ 191.814.488,59	\$ 197.990.915,12	\$ 204.366.222,59	\$ 210.946.814,96
Secretaria	\$ 22.179.168	\$ 22.893.337,21	\$ 23.630.502,67	\$ 24.391.404,85	\$ 25.176.808,09
Total:	\$ 208.009.906,80	\$ 214.707.825,80	\$ 221.621.417,79	\$ 228.757.627,44	\$ 236.123.623,05

4.9.5 Gastos de Ventas. Los gastos de venta usualmente comprenden todos los costos asociados o vinculados con las ventas de la compañía, a continuación se verán en la tabla 19.

Tabla 19. Gastos de Ventas.

Gastos Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesor Comercial	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60
Total:	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60

4.9.6 Costos Indirectos. Los costos indirectos de fabricación comprenden aquellos costos que no son ni materiales directos ni mano de obra directa, como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Costos Indirectos.

CIF					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicista	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60
Publicidad	\$ 26.204.000,00	\$ 27.047.768,80	\$ 27.918.706,96	\$ 28.817.689,32	\$ 29.745.618,92
Papeleria	\$ 14.400.000,00	\$ 14.863.680,00	\$ 15.342.290,50	\$ 15.836.312,25	\$ 16.346.241,50
Total:	\$ 97.560.372,48	\$ 100.701.816,47	\$ 103.944.414,96	\$ 107.291.425,13	\$ 110.746.209,02

4.9.7 Flujo de Caja Neto Total. Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa, es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Cabe resaltar que para calcular los **Costos de Ventas** de la evaluación financiera que se mostrará en la Tabla 21 se tiene en cuenta que estos son igual a la suma del valor en pesos moneda de las Materias Primas (MP) + Mano de Obra Directa (MO) + Costos Indirectos (CIF) de cada año. Para este caso, debido a que se prestarán servicios, es decir, productos no materiales, el valor de Materia Primas es igual a cero; la Mano de Obra Directa los valores están plasmados en la Tabla 16 y Tabla 17 y los Costos Indirectos los precios se encuentran registrados en la Tabla 20.

Tabla 21. Evaluación Financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 594.949.640,966	\$ 634.986.658,065	\$ 677.717.958,222	\$ 723.324.852,677	\$ 772.000.853,972
Costo de Ventas	\$ 268.429.489,92	\$ 277.072.919,50	\$ 285.994.667,50	\$ 295.203.695,80	\$ 304.709.254,80
Utilidad Bruta	\$ 326.520.151,046	\$ 357.913.738,569	\$ 391.723.290,718	\$ 428.121.156,880	\$ 467.291.599,171
Gastos de Administración	\$ 208.009.906,80	\$ 214.707.825,80	\$ 221.621.417,79	\$ 228.757.627,44	\$ 236.123.623,05
Gastos de Ventas	\$ 56.956.372,48	\$ 58.790.367,67	\$ 60.683.417,51	\$ 62.637.423,56	\$ 64.654.348,60
Utilidad Operacional	\$ 61.553.871,766	\$ 84.415.545,096	\$ 109.418.455,416	\$ 136.726.105,880	\$ 166.513.627,529
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 61.553.871,766	\$ 84.415.545,096	\$ 109.418.455,416	\$ 136.726.105,880	\$ 166.513.627,529
Impuestos	\$ 20.928.316,40	\$ 28.701.285,33	\$ 37.202.274,84	\$ 46.486.876,00	\$ 56.614.633,36
Utilidad Neta	\$ 40.625.555,365	\$ 55.714.259,764	\$ 72.216.180,574	\$ 90.239.229,881	\$ 109.898.994,169
Depreciaciones		\$ 5.100.000,00	\$ 5.100.000,00	\$ 5.100.000,00	\$ 5.100.000,00
Diferidos	\$ -	\$ 4.333.333,33	\$ 4.333.333,33	\$ 4.333.333,33	\$ -
Incremento Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	\$ 40.625.555,37	\$ 65.147.593,10	\$ 81.649.513,91	\$ 99.672.563,21	\$ 114.998.994,17
INVERSIONES (KTO+AF+DIF)					
Capital de trabajo					
Caja	\$ -				
CxC	\$ -				
Inventarios	\$ -				
Impresora	\$ (1.500.000,00)				
Computadores	\$ (14.000.000,00)				
Muebles	\$ (20.000.000,00)				
Gastos Diferidos	\$ (13.000.000,00)				
Prestamo INICIAL	\$ -				
VALOR RESIDUAL	\$ -				\$ 10.000.000
Flujo de Caja Neto total	\$ (7.874.444,63)	\$ 65.147.593,10	\$ 81.649.513,91	\$ 99.672.563,21	\$ 124.998.994,17

5. CONCLUSIONES

Luego de realizar satisfactoriamente los objetivos propuestos en esta monografía, finalmente se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El estudio de mercados permite conocer de manera más global, la problemática que tienen los habitantes del departamento de Santander en temas de acueducto y alcantarillado, y así de esta manera se establece el campo de acción que tendría la Unidad de Negocios Estratégicos del amb S.A. E.S.P., con el fin de mitigar estas necesidades en los diferentes municipios.
- El amb S.A. E.S.P no cuenta con un equipo de personas que trabajen para la Unidad de Negocios Estratégicos, razón por la cual en estos momentos no se cuenta con un proceso interno y una estructura para comercializar los servicios que podría prestar la empresa.
- De los 87 municipios que conforman el departamento de Santander, solo tienen cobertura del servicio de acueducto urbano el 80.17 % de la población y un 74.53 % de alcantarillado, razón por la cual las empresas que prestan servicios de consultorías y asesorías en acueducto y alcantarillado han encontrado un mercado potencial para ser explorado y explotado por los mismos.
- De igual manera, para que el amb S.A. E.S.P pueda competir en este mercado, es de vital importancia contar con un personal competente que permita promover la experiencia y conocimiento que posee la organización en temas específicos como acueducto y alcantarillado.
- Además, se puede decir que un estudio de mercados es de vital importancia porque permite analizar la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro de

un mercado con el fin de determinar la penetración que se puede tener en el mercado real. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos a los que se estará expuestos.

- Cuando se realiza un estudio de mercado, a menudo se logran evitar costosos errores y minimizar los riesgos financieros a la hora de poner en marcha un negocio.
- Un estudio de mercados permite entender a los consumidores, y así de esta manera podrá comunicarse mejor con ellos e identificar oportunidades.

6. RECOMENDACIONES

- El amb S.A. E.S.P debe destinar recursos para invertirlos en publicidad y promoción de sus productos y/o servicios, porque de esta manera podrá llegar a más municipios del departamento de Santander.
- En aras de mejorar el enfoque y calidad de sus productos y servicios, el amb S.A. E.S.P debe nombrar con premura a un líder de la oficina de negocios estratégicos, porque de esta manera se desarrollaría todas las estrategias para dar marcha a la comercialización sus productos.
- La empresa debe tener mayor conocimiento de la situación actual en tema de acueducto y alcantarillado de los 87 municipios de Santander, porque de esta manera se podría penetrar con mayor contundencia las regiones que más se requiere de estos servicios, ya que todo su plan de acción está concentrado en los municipios en donde suministra servicios (Bucaramanga, Girón y Floridablanca).
- Se recomienda adecuar una oficina lo suficientemente amplia y cómoda para ubicar el personal de la División de Negocios Estratégicos, esto a sabiendas de que las oficinas actúales carecen del espacio suficiente para ubicarlos. Todo esto con el fin de que los empleados de esta área trabajen de manera confortable y agradable.
- Rediseñar un nuevo portafolio de servicios, ya que en la actualidad el que se encuentra vigente esta desactualizado y mal contextualizado.

BIBLIOGRAFÍA

BUSTAMANTE ALZATE, G. L. (2008). *Estudio de los Mercados*. Contraloría General de Santander. (2013). *El manejo de las microcuencas, la calidad del agua y la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en los municipios de departamento de Santander*. Santander, Bucaramanga.

GÓMEZ URREGO, D. E. (2010). *Eficiencia de la industria del agua potable en Colombia: Una aproximación a partir del Análisis Envolverte de Datos con factores ambientales*. Barcelona.

ILPES, I. L. (2006). *Guía para la presentación de proyectos* (27ª edición ed.). México: Editorial Siglo XXI.

KOTLER, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z*. Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Prentice Hall.

KOTLER, P., & LANE KELLER, K. (2012). *Marketing Management* (14th Ed ed.). Pearson Prentice Hall.

MALHOTRA, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.

ORTEGON, E., PACHECO, J. F., & ROURA, H. (2005). *Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Chile: Publicaciones Naciones Unidas.

VÉLEZ ÁLVAREZ, L. G. (2014). *El servicio público domiciliario de acueducto y alcantarillado: descripción, situación actual, retos y perspectivas*. Universidad EAFIT, Antioquia, Medellín.

ZEITHAM, V., & BITNER, M. (2003). *Services Marketing*. McGraw-Hill/Irwin.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA 1.

OBJETIVO:

El objetivo de esta entrevista es conocer si la empresa ha tenido alguna experiencia en la creación de nuevas unidades de negocio, esta información hace parte de la tema de la monografía de la Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

ACTORES DE LA ENTREVISTA:

- Dr. Eliseo Osorio Suarez, Gerente de Planeación y Proyectos amb S.A. E.S.P.
- César Augusto Ramírez Ramírez, Asistente Administrativo amb S.A. E.S.P.

Preguntas:

1. **CARR: ¿Se ha realizado alguna propuesta para la creación de una nueva unidad de negocio en el amb?, Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué experiencia han tenido con la creación de esta nueva unidad?**

EOS:

- Desde el año 2003 se planteó la creación de una unidad que permitiera manejar los negocios estratégicos al interior del amb.
- Año 2007 el amb adquirió 44 hectáreas del carrasco para desarrollar un proyecto de residuos sólidos pero se presentaron dificultades de ubicación, y normas constitucionales que impidieron el desarrollo de este proyecto.
- Adelantan negociación de adquirir parcialmente la empresa Ruitoque S.A. E.S.P., para manejo de agua, alcantarillado y aseo.
- Estructuración de la planta de residuos sólidos.

2. **CARR: ¿El amb cuenta con una unidad de asesores para la creación de nuevos acueductos en el Departamento o en Colombia?**

EOS:

- No tienen tal unidad, solo tiene un sistema de consultoría interna a la que llaman unidad de asesores para la creación de nuevos abastecimientos, el ejemplo de esta gestión realizada por dicha unidad está representado en el Macro Proyecto “Embalse de Bucaramanga”.

3. **CARR: Pensando a futuro en el crecimiento corporativo del amb, para que continúe realizando proyectos como el embalse de Bucaramanga y de esta manera seguir suministrando con calidad y de manera permanente el servicio de acueducto a todos los usuarios. ¿Cree usted que si se creara una nueva unidad de negocio en el amb contribuiría económicamente a seguir mejorando la empresa? Si y ¿Por qué?**

EOS:

- Existe y está adscrita a la gerencia de Proyectos, en el momento se encuentra estructurando la creación de la planta de residuos sólidos con la participación de la EMAB, EMAF y Piedecuestana de Servicios.
 - Planta de Agua Envasada con una competencia fuerte como Coca Cola, Postobón que dificulta el posicionamiento en el mercado porque no cuenta con una estructura de mercadeo fuerte como lo tienen dichas empresas.
4. **CARR: ¿Las asesorías que presta el amb a quien lo solicite. Llámese municipio, pueblo o ciudad son reconocidas como unidad de negocio?**

EOS:

- El amb desarrolla convenios con la gobernación para la expansión de distribución del agua al distrito de Bahondo con un valor aproximado a los \$ 9.000 millones de pesos.
 - Distribución de agua a nuevos barrios legalizados por el consejo municipal.
 - Redes locales para la conexión de sistemas intradomiciliarios.
5. **CARR: ¿Cree usted que se podría llegar a crear más unidades de negocio en el amb?**

EOS:

- Desde que sean factibles los negocios se puede estructurar un soporte para que el negocio funcione (apalancamiento).
- Caso agua envasada que funciona en su totalidad con la distribución del agua del amb a través de maquilas.
- Realizaron Consultoría con el Plan de Agua para la Gobernación de Santander con una presentación de 22 proyectos de nuevos estudios con acueductos y alcantarillados.

- La dirección de negocios en el amb está a cargo de la “**División Negocios de Estratégicos**” adscrita a la Gerencia de Planeación y Proyectos.

CONCLUSIÓN:

- Existe una División de Negocios Estratégicos en el amb, la cual se encarga de promover asesorías e interventorías haciendo uso de las facultades que le otorgo el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Por otra parte también se encarga de promover nuevas alianzas estratégicas que permita ampliar las opciones que tiene el amb para obtener beneficios económicos.
- El amb desarrolla convenios con las Alcaldías y Gobernación de Santander para abastecer a nuevos usuarios en el caso de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado.

ANEXO B. ENTREVISTA 2.

OBJETIVO:

Conocer con detalle los integrantes y adelantos realizados dentro de la División de Negocios Estratégicos del amb, en especial los Proyectos Estratégicos A 1.2 OFERTA DE SERVICIOS DE ASESORIA Y CONSULTORIA y A 2.1 PARTICIPACION DE PROYECTOS DE INTERES PARA EL amb.

ACTORES DE LA ENTREVISTA:

- Dr. Ludwig Stünkel García, Gerente General amb S.A. E.S.P.
- Ing. Giovany Lizcano Benítez, Jefe de División Nuevos Abastecimientos amb S.A. E.S.P.
- César Augusto Ramírez Ramírez, Asistente Administrativo amb S.A. E.S.P.

Preguntas:

1. CARR: ¿Existe un Jefe de División de Negocios Estratégicos en el amb?

GLB:

- Estuve encargado de esta División durante un (1) año y desempeñe este cargo completamente solo, pero hace tres (3) años esta División de Negocios Estratégicos no tiene un jefe encargado, esto quiere decir que todas las directrices de este cargo son asumidas por el Gerente de Planeación y Proyectos Dr. Eliseo Osorio Suarez.

LSG:

- Efectivamente no hay un Jefe de División de Negocios Estratégicos, por tal motivo cada nuevo proyecto que se formule o se allegue es evaluado por la Gerencia General y la Gerencia de Planeación y Proyectos para su respectivo estudio de viabilidad.

2. CARR: ¿Cómo está conformada esta División, tanto sus integrantes con sus respectivas funciones?

GLB:

- No conoce cuál es la estructura organizacional de esta división y manifiesta que esta dependencia se encuentra a cargo de la Gerencia de Planeación y Proyectos.

LSG:

- Reitera lo dicho por el Ing. Giovany Lizcano Benítez.

3. CARR: ¿Qué avances se tiene sobre el Proyecto Estratégico A 1.2 OFERTA DE SERVICIOS DE ASESORIA hasta el momento?

LSG:

- Se tiene como referencia la interventoría que se está realizando a Yopal solamente.
4. **CARR:** ¿Qué avances se tiene sobre el Proyecto Estratégico A 2.1 PARITICIPACION DE PROYECTOS DE INTERES PARA EL amb hasta el momento?

LSG:

- Evaluación y viabilización de nuevos acueductos, haciendo uso de las facultades otorgadas por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio en donde somos competentes para certificar dicha acción.

CONCLUSIÓN:

- Dicho por el Doctor Ludwig Stünkel García, Gerente General amb S.A. E.S.P., existen serias falencias en la realización de interventorías y asesorías a otros municipios del territorio nacional y así mismo la realización del planteamiento y posterior operación de otros acueductos como es el caso del proyecto "" con sede en México el cual no se llevó a cabo esta negociación, pero su objetivo principal era administrar este acueducto.
- Este caso podría plantearse en cualquier municipio de Colombia, el cual sería una buena estrategia para fortalecer esta unidad de negocio en el amb.