



**UNIVERSIDAD YACAMBÚ**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA GERENCIA COMERCIAL  
DE LA HIDROLOGICA DE LA CORDILLERA  
ANDINA C.A, BARINAS**

**Autor:** Juan José Román Valero

**Tutor:** Ronald Ordoñez

Barquisimeto, Julio de 2011



**UNIVERSIDAD YACAMBÚ  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA GERENCIA COMERCIAL  
DE LA HIDROLOGICA DE LA CORDILLERA  
ANDINA C.A, BARINAS**

Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para  
optar al grado de Especialista en Gerencia  
Mención Mercadeo

**Autor:** Juan José Román Valero

**Tutor:** Ronald Ordoñez

Barquisimeto, julio 2011

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano: *Juan José Román Valero*, titular de la Cédula de Identidad N° 4.809.880, para optar al grado de Especialista en Gerencia mención Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barquisimeto, a los siete (01) días del mes de Julio del dos mil once (2.011).

---

Ronald Ordoñez  
C.I. No. 11431590

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Juan José Román Valero* titular de la Cédula de Identidad No.4.809.880 hace constar que es el autor del Trabajo Especial de Grado, titulado: *Estrategia Comunicacional para la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, Barinas*, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, Ronald Ordoñez, titular de la Cédula de Identidad No 11431590; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Barquisimeto, al primer (01) día del mes de Julio de dos mil once (2.011).

Juan José Román Valero  
C. I. No. 4.809.880

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
PARTE	
I    SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	3
Descripción de la Situación Objeto de Estudio	3
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación e Importancia	8
II   SOPORTE CONCEPTUAL	10
Antecedentes	10
Bases Teóricas	14
Estrategia	15
Comunicación	40
III  ORIENTACION PROCIDEMENTAL	56
Estrategias de Desarrollo	56
IV  EL PRODUCTO	61
Fase 1. Auditoria	61
Fase 2. Análisis	99
Fase 3. Propuesta de la Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas.	117
REFERENCIAS	130
ANEXOS	133
1  INSTRUMENTO	134
CURRÍCULO VITAE DEL AUTOR	146

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
1	Ingresos de Hidroandes C.A	6
2	Formas de Comunicación	41
3	Fuentes de financiamiento	93
4	Monto Ejecutado en Bs	94
5	Medición	96
6	Financiamiento internacional	97
7	Aspectos Legales	99
8	Matriz MID. De Infulencias Directas	102
9	Matriz de Influencias directas Potenciales. (MIDP	103
10	Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la Comunicación de la Gerencia Comercial Hidrológica de la Cordillera Andina C.A.	112
11	Matriz DOFA asociada a la Comunicación de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas	113
12	Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico en las cuatro perspectivas (propuesto).	117
13	Mando Integral Simplificado Gerencia Comercial Hidrológica Cordillera Andina C.A., Barinas. (Propuesto)	129

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO		Pp
1	Crecimiento Demográfico Interanual	7
2	Tipos de Estrategias	19
3	Ciclo Estratégico Informal.	20
4	Ciclo Estratégico Formal.	21
5	Las cinco tareas Administración Estratégica	27
6	Formulación Estratégica	28
7	Modelo de Administración Estratégica	34
8	Matriz Posición Estratégica Evaluación Acción	36
9	Matriz de la Gran Estrategia	45
10	Direcciones de la Comunicación	46
11	Modelo escogido para la Formulación de la Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica Cordillera Andina C.A.	60
12	Respuestas al ítem No 01: ¿Está definida la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	63
13	Respuestas al ítem No 02: ¿Conoce usted la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	63
14	Respuestas al ítem No 03: ¿Se comunican las funciones que se deben llevar a cabo en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en cumplimiento de la misión?	64
15	Respuestas al ítem No 04: ¿Está definida la visión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	64

## GRÁFICO

		Pp
16	Respuestas al ítem No 05: ¿Conoce usted la visión de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	65
17	Respuestas al ítem No 06: ¿Se comunican las funciones que se desean alcanzar en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en función de la visión?	65
18	Respuestas al ítem No 07: ¿Está informado sobre la existencia de un manual para la realización de sus actividades en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	66
19	Respuestas al ítem No 08: ¿Se comunican las funciones a través de manuales?	66
20	Respuestas al ítem No 09: los siguientes manuales que se mencionan a continuación ¿cuáles están relacionados con desempeño de sus funciones?	67
21	Respuestas al ítem No 10: ¿Cree usted en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, tiene capacidad operativa para solucionar los diferentes problemas de los suscriptores?	67
22	Respuestas al ítem No 11: ¿Cree usted que el talento humano de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, está capacitado para solucionar los problemas de los suscriptores?	68
23	Respuestas al ítem No 12: ¿El clima laboral en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas es?	69
24	Respuestas al ítem No 13: ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	69
25	Respuestas al ítem No 14: ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la	

## GRÁFICO

		<b>Pp</b>
	Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	70
26	Respuestas al ítem No 15: ¿Participa usted en las decisiones de la comunicación interna en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.	70
27	Respuestas al ítem No 16: ¿Cree usted que la comunicación interna influye en la recaudación por la prestación del servicio de agua potable?	71
28	Respuestas al ítem No 17: Para dar cumplimiento a la programación y metas establecidas y en relación a la comunicación entre usuario y la gerencia, ¿Con qué frecuencia se actualizan?:	72
29	Respuestas al ítem No 18: ¿ la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, cuenta con recursos financieros para garantizar los procesos de comunicación?	73
30	Respuestas al ítem No 19: ¿Cuál es la forma de comunicación interna más utilizada en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	74
31	Respuestas al ítem No 20: ¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación interna son utilizados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	74
32	Respuestas al ítem No 21: ¿En la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, se realizan actividades que propicien una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	75
33	Respuestas al ítem No 22: ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las funciones de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	75
34	Respuestas al ítem No 23: ¿En sus actividades laborales hace uso de Internet?	76

## GRÁFICO

		Pp
35	Respuestas al ítem No 24: ¿Considera usted que el uso de Internet ha facilitado su trabajo dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, por disponer de información inmediata?	76
36	Respuestas al ítem No 25: ¿Considera que en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas se ha modernizado con equipos automatizados de registros de clientes para mejorar las comunicaciones?	77
37	Respuestas al ítem No 26: ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.	77
38	Respuestas al ítem No 27: ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación externos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las actividades de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.	78
39	Respuestas al ítem No 28: ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	78
40	Respuestas al ítem No 29: Para desempeñar efectivamente las tareas dentro de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos ¿de los siguientes requisitos cuáles considera usted son aplicados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	79
41	Respuestas al ítem No 30: ¿Quién es el responsable de la divulgación y transmisión de información dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	79
42	Respuestas al ítem No 31: ¿Sabe a quién recurrir para solicitar información sobre las funciones que debe desempeñar?	80

## GRÁFICO

		<b>Pp</b>
43	Respuestas al ítem No 32: ¿A continuación se mencionan las siguientes funciones ¿Indique cuáles se cumplen en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	80
44	Respuestas al ítem No 33: ¿Existen factores que impiden la comunicación (barreras) en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?	81
45	Respuestas al ítem No 34: ¿Cuáles de las siguientes barreras dificultan el desempeño de sus actividades?	82
46	Respuestas al ítem No 01: ¿Con que frecuencia cancela el servicio de agua potable?	84
47	Respuestas al ítem No 02: ¿Por qué razón usted dejaría de cancelar servicio de agua potable?	85
48	Respuestas al ítem No 03: ¿Cómo considera Ud. las tarifas por la prestación del servicio de agua potable y saneamiento, por parte de Hidroandes, Barinas?	86
49	Respuestas al ítem No 04: ¿Cómo califica la atención en las oficinas comerciales de HIDROANDES?	86
50	Respuestas al ítem No 05: ¿Considera Ud. que es fácil pagar el servicio de agua potable y saneamiento en Hidroandes, Barinas?.	87
51	Respuestas al ítem No 06: ¿Diga la razón por la cual es difícil pagar el servicio de agua potable y saneamiento en Hidroandes, Barinas?	87
52	Respuestas al ítem No 07: ¿Cómo califica la prestación del servicio de agua por parte de HIDROANDES?	88
53	Respuestas al ítem No 08: ¿Con cuáles de estos medios de comunicación cuenta?	89
54	Respuestas al ítem No 09: ¿Cuál es su canal de televisión regional preferido?	89

## GRÁFICO

		<b>Pp</b>
55	Respuestas al ítem No 10: ¿Cuál es su estación de radio preferida?	90
56	Respuestas al ítem No 11: ¿Cuál es su periódico regional preferido?	90
57	Respuestas al ítem No 12: ¿Posee o cuenta con alguna de las siguientes redes sociales?	91
58	Respuestas al ítem No 13: ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación recibe información de HIDROANDES?	91
59	Agua Facturada Vs. Agua no Facturada 2010	95
60	Agua Facturada Vs. Agua no Facturada AA	95
61	Clasificación indirecta	104
62	Plan de influencia directa	105
63	De influencias directas	106
64	Plan de Influencias y Dependencias indirectas	107
65	De la Influencia Indirecta	108
66	Plano de influencias y Dependencias indirectas y Potenciales	109
67	Influencias indirectas potenciales	110
68	Mapa estratégico simplificado de la Gerencia Comercial Hidrológica Cordillera Andina C.A., Barinas	118

UNIVERSIDAD YACAMBU  
VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA GERENCIA COMERCIAL  
DE LA HIDROLOGICA DE LA CORDILLERA  
ANDINA C.A, BARINAS**

Autor: Juan José Román V.  
Tutor: Ronald Ordóñez  
Fecha: Julio 2011

**RESUMEN**

El propósito fundamental del estudio fue diseñar una Propuesta Estratégica Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, orientado a incrementar la recaudación en la ciudad de Barinas para el período 2.011-2.013. La investigación está enmarcada en el diseño de investigación cuantitativa, en la modalidad de informes de proyectos de acción. El sustento teórico es una combinación de las propuestas de Fred David, Kotler y Antonio Francés en el cual la formulación de las estrategias se realizó en tres fases: Identificación de variables, análisis y propuesta. Como sujetos de estudio en el análisis interno fueron escogidos los empleados de la Gerencia Comercial de la institución y para las variables externas fueron estudiados los suscriptores particulares del servicio, quienes constituyeron la unidad de análisis. Se trató de una muestra probabilística, con tamaño calculado con 5 % de error y 95 % de intervalo de confianza, con una población de 48.000 suscriptores residenciales, según el catastro, quedando definitivamente constituida por 384 elementos muestrales. El muestreo se hizo por el método estratificado. Se recolectó la información con un instrumento tipo cuestionario, validado por expertos, al que le fue calculada la confiabilidad por el método de test-retest, con coeficiente de 0.89. El resto de las variables externas fueron estudiadas por la revisión de informes financieros, legales y de ofertas de medios de comunicación, con revisión documental. La segunda fase de investigación, el análisis, se ejecutó con la herramienta de análisis prospectivo MICMAC y matriz FODA. Los resultados principales arrojados fueron desconocimiento de la misión, visión y manuales de funciones; ausencia de planes de comunicación interno y externo; insatisfacción de los usuarios, poco uso de herramientas tecnológicas; talento humano capacitado con gran capacidad operativa como grandes fortalezas. Se presenta una propuesta de estrategia comunicacional como producto.

**Descriptor:** estrategia, planificación estratégica, gerencia, comunicación, estrategia comunicacional.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas Hidrológicas del país, luego de la eliminación del Instituto de obras Sanitarias, I.N.O.S, se convirtieron en entes descentralizados de la Administración Pública, con personalidad jurídica propia. Algunas filiales de una casa matriz, Hidroven y otras adscritas a gobernaciones, alcaldías y otras formas de mancomunidades. Su principal misión es cumplir con el mandato constitucional de prestar un eficiente servicio de agua potable y la disposición de las aguas servidas, para lo cual se requieren cuantiosos recursos financieros y que éstos sean gerenciados y controlados bajo estrictos criterios de honestidad, pulcritud y transparencia.

Este Trabajo Especial de Grado tiene el propósito de diagnosticar la situación comunicacional externa e interna, así como proponer el diseño de una estrategia comunicacional, que contribuya a mejorar el financiamiento de una de las filiales de Hidroven, en este caso la Hidrológica de la Cordillera Andina C,A., y su gerencia Comercial, cuyo principal radio de acción la ciudad de Barinas . Se auditarán y analizarán las variables que gravitan en su área financiera y en procesos, subprocesos y actividades que influyen de manera significativa en los resultados de la gestión de la mencionada Empresa en el período comprendido entre el año 2.011 y 2.013.

Todo lo anterior, con la intención de aportar soluciones a la difícil situación económica por la que atraviesa esta Hidrológica, su baja recaudación y la escasez de recursos financieros tan necesarios para mejorar su operatividad, prestar un servicio eficiente y satisfacer las necesidades del usuario de la ciudad de Barinas. Se pretende, además integrar al usuario en la prestación del servicio y una mejor relación entre éste y la Empresa.

Por otra parte es importante señalar que la observación del investigador respecto a esta temática, a través de sus largos años en el área financiera y gerencial, específicamente dentro de la Empresa estudiada, le plantea la necesidad de una investigación que le permita concebir una estrategia comunicacional que redunde en acrecentar la recaudación, ubicada hoy en día en bajísimos niveles, entre otros aspectos,

Este Trabajo Especial de Grado, consta de cuatro partes. En la primera se hace una descripción de la situación objeto de estudio y que ha servido de motivación al investigador, contiene además los objetivos del trabajo, la justificación y alcance de ésta. La parte dos o Soporte Conceptual incluye los antecedentes del área de la investigación y el vasto cimiento teórico que soporta al tema. La parte tres contiene la Orientación procedimental y estrategias de desarrollo del trabajo. Seguidamente, se encuentra la parte IV que contiene el análisis e interpretación de los resultados y El Producto, que consiste en La Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas. Y finalmente se encuentran las referencias y los anexos que acompañan la investigación.

## **PARTE I**

### **SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

#### **Descripción de la Situación Objeto de Estudio**

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2010), en el mundo, aproximadamente 884 millones de personas carecen de acceso al agua potable, más de 2.600 millones de personas no son beneficiadas por el saneamiento básico de aguas servidas, cada año fallecen aproximadamente 1,5 millones de niños menores de 5 años, se pierden 443 millones de días lectivos a consecuencia de enfermedades relacionadas con el consumo de agua y el saneamiento, razones por las cuales, la ONU en Julio de 2010 lo declaró como un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida, así como, de todos los derechos humanos, declaración suscrita por la totalidad de los países de Latinoamérica..

Ahora bien, el suministro de agua potable y saneamiento ambiental, ha sido una actividad que tradicionalmente ha convocado la participación de los poderes públicos y particularmente de los gobiernos nacionales en el ámbito de la región latinoamericana, a pesar de que en la gran mayoría de los países son los gobiernos locales los que detentan la competencia para su prestación.

La condición de recurso asociado a la vida le ha conferido al tema de la prestación de este servicio, una muy alta valoración social y ha generado una fuerte intervención de factores políticos. En particular, mientras las necesidades de suministro de los servicios de agua potable y saneamiento no están cubiertas, su amplia repercusión social los transforma en un asunto altamente político, donde los intereses de corto plazo se privilegian sobre los largos períodos que caracterizan a la industria.

Esta ha sido la situación en la gran mayoría de los países latinoamericanos a lo largo de todo el siglo XX, y en muchos países, continua siendo la constante hoy en día, después de más de quince años intentando la transformación de los mismos.

La Constitución de la república Bolivariana de Venezuela en sus artículos 82 al 84, 127 ,156 le asigna al Poder Nacional la responsabilidad de la gestión en la prestación del servicio de agua potable, saneamiento, disposición de aguas servidas dentro de un marco de salubridad, políticas ecológicas al igual que ambientales, siendo la Hidrológica de Venezuela (HIDROVEN), casa matriz del sector agua potable y saneamiento junto a sus empresas filiales el órgano rector de dicho servicio, según extracción de la exposición de motivos de la “Ley Orgánica para la prestación de los Servicios de agua potable y de Saneamiento”, Gaceta Oficial Extraordinaria, número 5568 del 31 de Diciembre (2001) .

En 1991 se inició el proceso de supresión del INOS, dándose el nacimiento de este ente director con sus diez filiales para cubrir todo el territorio venezolano.

En los últimos ocho años, producto del proceso de asunción de competencias municipales, se han constituido cinco empresas regionales de ámbito estatal, pero siguen funcionando con las políticas rectoras de HIDROVEN. Estas empresas estatales junto a las filiales de la casa matriz son administradas por juntas directivas, funcionan con recursos tanto presupuestarios como financieros provenientes de los estados, del poder público nacional, más las finanzas generadas de su propia gestión de cobranza y recaudación a los usuarios a través de las tarifas impuestas por el nivel central.

HIDROVEN le asigna a estas hidrológicas regionales responsabilidades como administrar la Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento, también hacerla cumplir en el ámbito de su competencia, para promover el desarrollo eficiente de las actividades sujetas a regulación. Igualmente desarrollarse como una organización capaz de ejecutar los proyectos necesarios para las comunidades, requeridos por el desarrollo endógeno sustentable del país. Además de profundizar la acción social mediante las Mesas Técnicas de Agua, así como, el fortalecimiento de la economía social.

En ese mismo sentido, las empresas responsables de estos ambiciosos cometidos son Hidrosuroeste que atiende gran parte de la tierra andina, Hidrologo del estado Zulia, Hidrocaribe de la región oriental del país, Hidrocentro e Hidro Páez se comparten los estados centrales venezolanos, Hidrocapital la zona metropolitana de Caracas, Hidrollano el estado Apure, Aguas de Portuguesa parte de esa región llanera e Hidroandes a Barinas y Trujillo. Esta última es la empresa en la cual se adelanta la presente investigación.

Ahora bien, el caso particular, objeto del presente estudio es la empresa Hidrológica de la Cordillera Andina C.A,( HIDROANDES). Esta Institución nace en el año 1.990 a partir de la desaparición del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), con la finalidad de atender las poblaciones de los estados Barinas, Trujillo y Mérida, esta última descentralizada en 1.999.

A partir de esta fecha sirve tanto a las zonas rurales como urbanas de la ciudad de Barinas, beneficiando 245.008 habitantes de una población de 273.535 según se desprende de las cifras contenidas en el Informe Anual de Gestión HIDROANDES (2009).

Por tratarse de un servicio de vital importancia, derecho humano fundamental, como se señaló al inicio, el investigador ha observado con preocupación la difícil crisis financiera sufrida por HIDROANDES. Poseer un alto nivel de endeudamiento, el no contar con los recursos financieros suficientes para solventar los pasivos con empresas operadoras, gastos de personal, electricidad, al igual que en proveedores, alcanzando cifras importantes. También observa con preocupación cómo ha disminuido progresivamente el aporte financiero del nivel central por las vías regulares y extraordinarias.

También es inquietante la disminución progresiva y sostenida de los ingresos propios provenientes de la recaudación como retribución del consumidor o usuario por la prestación del servicio de agua potable y disposición de aguas servidas. Para mejor ilustración de lo anterior se presenta el siguiente cuadro, identificado con el número 1.

## Cuadro 1

### Ingresos de Hidroandes, C.A.

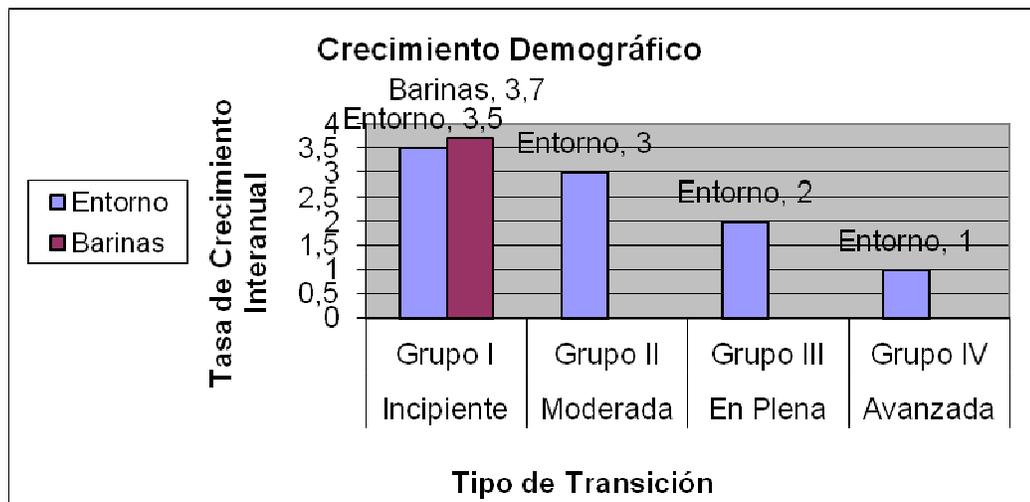
Año	Presupuesto	Aporte del Ejecutivo	Ingreso Recaudación	Total Ingresos	Déficit Presupuestario	Déficit Porcentual (%)
2010	65.581.629,5	615.608,78	22.216.178	22.831.787,74	(42.749.841,8)	66,00
2009	64.365.805,2	730.000,00	17.541.716,2	18.271.716,29	(46.094.088,96)	72,00
2008	26.853.846,	3.424.000	12.932.956,9	16.356.956,98	(10.496.889,31)	40,00
2007	31.252.092,1	2.804.274	11.375.723,7	14.179.997,96	(17.072.094,23)	55,00
2006	16.890.098,6	1.450,00	9.291.433,20	9.292.883,20	(7.597.215,43)	45,00

Nota. Datos tomados de “Informe Anual Gestión del Año 2010”. Pág. 54. Hidroandes (2010).

En el cuadro anterior se observa claramente como en los últimos cinco años los aportes financieros del ejecutivo nacional más los ingresos provenientes de la recaudación son insuficientes si se compara con el gasto interanual creciente de la hidrológica. Esta situación se agrava con el 30% como promedio de inflación de los últimos 5 años también de manera invariable, para un acumulado aproximado al 149 %.

Además, el crecimiento demográfico interanual en la ciudad de Barinas del 3,7 %, una pobreza del 45,2 % , una pobreza crítica del 15 %, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela, Censo ( 2001 ), Venezuela, Reporte Total, según entidad federal al 30 de junio 2000-2015 (2008).

Este crecimiento demográfico de interanual de Barinas, es tipificado como incipiente, según la clasificación que sobre el tema hace El Troudi, (2008). O lo que es lo mismo, la tasa de mortalidad y natalidad están aproximadamente equiparadas. Esta situación se ve en el siguiente gráfico, identificado con el número 1.



**Gráfico 1. Crecimiento demográfico Interanual.** Tomado de “Informe Transición

Demográfica de la Población Venezolana 1950-2050”. Instituto Nacional de Estadística (2008).

De todo lo anterior, es fácil predecir las dificultades económicas y financieras afrontadas por dicha empresa repercutiendo inevitablemente en los receptores del servicio.

Por otro lado, los directivos de la hidrológica en estudio han detectado que el consumidor o usuario no posee una cultura de pago, es reacio a cancelar los módicos montos en retribución al servicio prestado, por lo que la empresa desea implementar un plan comunicacional con el objetivo de concientizar a la población usuaria sobre esta problemática.

Este plan comunicacional es importante porque así el mensaje se adaptará a las características y perspectivas propias de la población barinesa y probablemente redundará en beneficios para la comunidad al lograr hacer conciencia sobre la necesidad de pagar o retribuir por el servicio, para hacerlo sostenible y de calidad por el bien de todos. A su vez incrementar la recaudación de las finanzas propias y así poder enfrentar el difícil momento descrito.

Por todo esto el investigador se plantea las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A en cuanto a su plan comunicacional?, ¿Cuáles serían los mensajes más apropiados para la confección de un plan comunicacional ideal para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la cordillera Andina C.A.? , ¿Cuáles serían los medios comunicacionales más convenientes para dicho Plan?, ¿Cómo se podría medir la eficacia de estos mensajes comunicacionales una vez difundidos?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

“Diseñar una Propuesta Estratégica Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, orientado a incrementar la recaudación en la ciudad de Barinas para el período 2.011-2.013.”

### ***Objetivos Específicos***

- 1.-“Diagnosticar la situación actual de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, en relación a sus planes comunicacionales.”
- 2.-“Determinar los medios de comunicación apropiados para utilizarlos en dicho Plan comunicacional.”
- 3.-“Elaborar los lineamientos del Plan Comunicacional para la Hidrológica de la Cordillera Andina C. A, en Barinas, para el período 2.011 al 2.013.”

## **Justificación e Importancia**

Además de los objetivos e interrogantes del estudio propuesto, se hace necesario justificar las razones motivadoras del estudio.

La Empresa Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, cumple con una función social y de salubridad pública, es responsable de potabilizar el agua atendiendo el saneamiento ambiental. Para ello requiere de cuantiosa capacidad financiera para captar, tratar químicamente al agua, distribuirla, dispensar adecuadamente las aguas residuales sin causar daños ecológicos, al igual que ambientales.

Esos recursos financieros cada vez más escasos, con procesos más costosos, imponen una mayor captación de éstos, así como, un uso racional de las finanzas en la Empresa Hidrológica de la Cordillera Andina.

De lo dicho anteriormente, esta investigación es conveniente porque sirve para evaluar las causas que puedan estar incidiendo negativamente en el ánimo del consumidor a la hora de pagar por el servicio de agua potable y saneamiento, lo que se traduce en una baja recaudación, y por ende, en desmejora en la calidad del servicio. Es por ello, que se hace necesario el diseño de un plan comunicacional institucional capaz de sensibilizar a la comunidad con fines de mejorar la recaudación para lograr la optimización del servicio, que produzca satisfacción a los usuarios y población en general.

Además de lo señalado, esta investigación tiene una importante relevancia social, con los resultados de ella se beneficiaran las colectividades de la ciudad de Barinas, tanto en la prestación del servicio, en su salubridad propia, ambiental y ecológica.

Los conocimientos obtenidos también influirán e impactaran positivamente en la Empresa misma, la posibilidad de lograr la autogestión plena con la aplicación del plan comunicacional propuesto, podrían mejorarse los beneficios recibidos el capital humano, esto por añadidura garantizaría el éxito de los objetivos empresariales.

Por otro lado, el impacto metodológico esperado es generar conocimientos o recrearlos en el área de la gerencia de mercadeo de las empresas públicas hidrológicas, con la posibilidad de estimular a otros investigadores a realizar nuevos estudios, a profundizarlos o a ejecutarlos a mayor escala.

Este estudio se hará para el período comprendido entre los años 2011 al 2013 y se enmarca dentro de la línea de investigación de la Gerencia de mercadeo.

## **PARTE II**

### **SOPORTE CONCEPTUAL**

#### **Antecedentes**

Hernández (2006), en su investigación de título “*Diseño de una Estrategia Publicitaria para la Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Coatzacoalcos, México*”, como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla, México, cuyo propósito principal era proponer un diseño de campaña publicitaria a los consumidores de agua potable.

Entre los autores que sirvieron de sustento menciona a Morales, (2004), García, (1995), Nava, (2000), Kotler, (1998). La población estuvo constituida por todos los habitantes de Coatzacoalcos, Veracruz con una muestra aleatoria simple de 1.000 personas.

La investigación fue realizada bajo el enfoque cuantitativo, descriptiva, no experimental. Como técnicas de recolección de datos usó el cuestionario validado por expertos, con una prueba piloto que arrojó un alto coeficiente de confiabilidad (0.93).

En una de sus conclusiones el autor afirma que los hábitos de consumo demostraron que las mayorías de las personas desperdician el agua en las diferentes tareas realizadas con ella, más del 76 % durante su higiene personal y, más de la mitad durante las tareas domésticas de aseo.

También concluye que, el 40% tuvo fugas en su hogar durante los meses recientes, de éstos, la mitad de las personas no arregla el problema de inmediato. Más de un cuarto de la muestra ha detectado fugas en sus lugares de estudio, también de trabajo sin hacer nada al respecto. Esta afirmación ha interesado al investigador, así que, la ha tomado en cuenta para el análisis de las estrategias aplicadas en la hidrológica que estudia, ya que, cualquier plan comunicacional debe incluir el uso racional del agua, esto con miras a la sensibilidad del usuario.

Moncayo (2008), en su trabajo titulado “*Propuesta de Plan de Comunicación Interna para Parmalat L.T.D.A*”, como requisito para optar al título de Especialista en Comunicación Social, con énfasis Organizacional de la pontificia Universidad Javeriana de Bogotá , cuyo propósito principal fue elaborar un plan de comunicación para esa empresa.

Sustentándose en autores como, Hall, (1996), Alonso, (1998), Pizzolante, (2001) y Ritter, (2005). Usando como población a todos los empleados de la compañía estudiada, con una muestra aleatoria, representativa del 33 %, para un total de 50 sujetos de estudio.

Su trabajo fue adelantado bajo un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y de campo, recurriendo técnicas de observación directa y de recolección de datos como el cuestionario validado por expertos, con una prueba piloto que arrojó un alto coeficiente de confiabilidad (0.95).

Una de sus conclusiones del autor referido es, que el plan de comunicación, basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, se convierte en una oportunidad para que Parmalat Ltda, fortalezca los aspectos identificados como débiles en la investigación.

Sostiene igualmente que, con esta implementación se logra a elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y externos dimensionando las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos. Estas dos premisas, crean curiosidad en el autor del presente trabajo y las incorpora para estudiarlas dentro del caso que estudia.

Ribas (2007), en su trabajo especial de grado, titulado “*Plan Comunicacional Interno para la Industria Venoco, C. A.*”, realizado como requisito para optar al grado de Especialista en Gerencia mención Mercadeo en la Universidad Nacional Yacambú y con el propósito de estudiar la comunicación interna y su importancia en las organizaciones.

Refiriendo a William Arens (2000) como su principal teórico, en una investigación de tipo descriptiva, realizó un estudio de la situación interna comunicacional de la empresa Venoco y el debilitamiento en la comunicación, bajo la modalidad de proyecto factible, utilizando como población la totalidad de los trabajadores, lo cual se constituyó también su muestra.

Obtuvo como sus principales conclusiones, el establecimiento de tres estrategias comunicacionales, consistentes en el rediseño y ubicación de carteleras, boletines informativos y reuniones guiadas, para superar las debilidades detectadas. El autor del presente trabajo asume esta conclusión, para sopesarlas en su análisis sobre los diversos medios o canales que mejoren la comunicación organizacional.

Pinto y Presutto (2005), en su trabajo “*Propuesta de un Plan Integrado de Comunicaciones para la empresa Blinven C. A.*”, llevado a cabo con el propósito de contribuir a mejorar el proceso comunicacional con el público y clientes.

En una investigación de tipo descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible y apoyada en revisión bibliográfica, tomando como población la totalidad de los trabajadores y clientes, con un muestreo no probabilístico, de tipo intencional de sesenta clientes, veintitrés empleados y cuatro directivos. Para la recolección de los datos se aplicó el instrumento del cuestionario validado por expertos.

Los datos fueron procesados a través de estadística descriptiva y gráfica. Los resultados surgieron a partir de la debilidad en el ejercicio de los valores corporativos de la empresa y reforzar el cumplimiento de sus normas de seguridad por medio de un plan comunicacional.

El referido investigador concluye en que la sinergia en los procesos comunicacionales es muy deficiente y en el ámbito de la comunicación comercial es muy poca la aplicación de las conocidas estrategias de mercadeo. Estas aseveraciones

conclusivas, las toma el autor de este trabajo, con la finalidad de estudiarlas en el marco de su propuesta.

Montoya (2005), en su trabajo de estudio, con título “*Estrategias Comunicacionales Orientadas a Proyectar la Imagen del Museo Emilia Rosa de Gil*”, situado en la población de Humocaro Bajo, Municipio Morán, estado Lara. Realizado con la intención de hacer una contribución a mejorar la percepción de la imagen e identidad corporativa, por parte del cliente interno y externo.

La investigación fue de tipo descriptiva, utilizando como población los habitantes del municipio Morán, lo que significan 112.484 personas, escogiendo una muestra no probabilística de treinta turistas visitantes del museo, durante la semana santa del 2005. Se aplicó como instrumento de recolección de información el cuestionario, con técnicas encuestas y entrevistas.

Su conclusión central es que la institución estudiada no es cuenta con identidad corporativa, por lo cual no es percibida como tal, esto dificulta planificar un diseño de imagen para ser proyectada. Para el autor del presente estudio, esta conclusión es determinante, por lo cual la toma para ser analizada en su trabajo.

Andrade, Fucci y Morales (2010), en su artículo “*Estrategias de Marketing Promocional en las Unidades de Servicio de Información de la Universidad del Zulia*”, con el propósito de analizar las estrategias de marketing en unidades de servicio de información como factor clave en el proceso de transformación de la Universidad del Zulia, realizaron una investigación descriptiva y de campo, con diseño de un instrumento aplicado a 20 coordinadores.

A este respecto, se resaltan entre los resultados que un 80% de los coordinadores no aplican análisis FODA a sus unidades, también se demostró que un 75% promueve los servicios de la unidad, de los cuales son promocionados en un 55% por trípticos y folletos informativos; y en un 35% con una frecuencia diaria.

De lo anterior se concluyó que, existe iniciativa para promocionar el servicio de las unidades, la importancia de los factores de marketing, la mezcla de marketing documental y de servicio, pero no hay una práctica de estrategias de marketing con

sustento científico, que permita un potencial de calidad en dichas unidades, con sustento científico.

Silva y Tirado (2008), en su artículo titulado “*Comunicación Integral para el Posicionamiento de la Imagen Corporativa en Instituciones de Educación Superior*”, con el propósito de hacer aportes para reforzar la imagen corporativa de dichas instituciones. Se apoyaron en las teorías de Villafañe (200) y Muñiz (2007).

Con una investigación aplicada, de tipo descriptiva y de campo, con una población objeto de estudio de cuarenta sujetos, de las instituciones José Gregorio Hernández, Universidad Rafael Bellosó Chacín, ubicadas en la ciudad de Maracaibo, a quienes se le aplicó el instrumento tipo cuestionario, en escala tipo Likert, con coeficiente de confiabilidad Cronbach de 0.97.

Los datos se analizaron en función de la tendencia central media y la medida de dispersión o desviación estándar. Sus conclusiones centrales estuvieron en que estas instituciones planifican la comunicación de manera general y no por niveles organizativos. Igualmente que se requiere de un eje de comunicación trasversal, comunicación de marketing y la comunicación de Direcciones. Estas conclusiones se apoderaron del interés del autor del presente estudio, es por ello, que las toma para ser analizadas en su caso

### **Bases Teóricas**

Es abundante la teoría relativa a estrategia, planificación estratégica y la relación de éstos con la comunicación. La mayoría de los autores y expertos vinculan sus aportes teóricos a organizaciones de carácter privado con cuya finalidad es la obtención de altas rentabilidades en dinero, sólo una pequeña parte de estos expertos aluden a estrategias comunicacionales en empresas del sector público de servicios, como es el caso en estudio.

Sin embargo, quien suscribe el presente trabajo especial de grado, en base a su experiencia laboral y profesional y habiendo ocupado el cargo de Gerente general de Auditoría Interna de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A por un período de

ocho años, propone una base teórica que considera apropiada y conveniente para sustentar los conceptos primarios y complementarios del mismo y es la que a continuación se describe.

### *Estrategia*

El término estrategia no es exclusivo para identificar una forma efectiva de alcanzar objetivos planteados al inicio de una situación de dificultades. Aplicar una estrategia o varias, implica conocer de antemano, mediante un cúmulo de información estratégica necesaria, las diversas formas o modelos en las que se da lugar a un conflicto o problema y a las vías para encararlo, eligiendo o proponiendo las mejores metas que se desean alcanzar.

La estrategia tradicional es uno o varios planes que permiten la mejor distribución de los recursos, organización e inteligencia disponibles, a efectos de poder conseguir los objetivos deseados. A través de la estrategia empresarial, el alto dirigente moldea y otorga carácter a la organización, determina los planes a mediano y a largo plazo y diseña el futuro de la empresa.

Kliksberg (1976), abordó la acepción de estrategia por tres vías. Una primera referida al estudio del contenido idiomático del término, en segundo lugar al estudio de los conceptos de distintos autores y una tercera vinculada al análisis de los enfoques.

La acepción idiomática de estrategia está identificada como el arte de dirigir las operaciones militares o un asunto. Así como, en un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Diccionario de la Real Academia Española, (2001).

Otro significado de la palabra estrategia, según el Diccionario Merriam-Websters, (1976), es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa que el enemigo, un plan o acción basado en esto, habilidad para dirigir o planificar, un estratagema o medios especializado para algún fin.

Las dos definiciones precedentes son de carácter general, por lo cual esta primera manera idiomática de visualizarla no es la más conveniente para ser usada en este trabajo. Ambas referencias se hacen con el fin de ilustrar los enfoques que gravitan sobre el término en cuestión, ya que éste representa el origen para su especificación.

Ahora bien, la segunda vía a trata sobre el estudio de los conceptos aportados por autores sobre estrategia, resaltando la importancia de analizar cómo ha evolucionado a través del tiempo.

En primer lugar, Halten citado por Sallenave (1992), la describe como el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

En esta primera definición se incluyen elementos como lo son el carácter formal de estrategia, formulación de objetivos organizacionales y las vías para obtenerlos.

Según este concepto, las estrategias de la hidrológica estudiada están constituidas por un proceso o secuencia de acciones sincronizadas orientado a la satisfacción del usuario de la ciudad de Barinas como receptor del agua potable para una vida saludable y de calidad.

Adicionalmente, el autor referido complementa este concepto con la premisa de que para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Por otro lado se tiene que la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las

contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades. Andrews, citado por Mintzberg y Brian (1993).

En la anterior definición, los referidos autores incorporan otros elementos constitutivos que se considerarán en este trabajo como lo son, modelo de decisión, políticas o planes, definición del negocio de la empresa o misión, recursos, ambiente interno y externo, así como la visión.

En este sentido y adecuando la definición precedente a la Hidrológica de la Cordillera Andina C. A, se concibe su negocio el producir agua potable y saneamiento ambiental, obteniendo por éste una retribución en dinero que permite financiar sus actividades. Esta retribución monetaria conforman sus contribuciones económicas, los clientes o comunidades son los usuarios finales del servicio y su estrategia sería el plan o modelo de decisiones que orienta el actuar, el rumbo hacia la consecución de sus metas y su misión que es prestar eficientemente un servicio social.

Asimismo, Steiner,(1995) indica que es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Un nuevo elemento se presenta en este concepto y es que involucra a la alta dirección de la organización, a quien le atribuye la responsabilidad primaria de planificar estratégicamente.

Ahora bien, otros estudiosos, Menguzzatto y Renau,(1995) incorporan al concepto al entorno interno y externo y definen la estrategia empresarial como la que explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico.

Mientras que Ansoff y McDonell (1997), le otorgan un carácter normativo y formal, cuando sostienen que una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización.

Vistas como han sido las diversas posiciones de los autores referidos y a manera de idea conclusiva de esta parte se pudiera definir estrategia para fines de este trabajo especial de grado y adecuada para el caso en estudio, como el modelo o plan de decisiones, de carácter formal que permitirán a la Hidrológica de la Cordillera

Andina cumplir con su misión, privilegiando a sus clientes externos e internos, de manera eficiente, aplicando técnicas de mercadeo y de comercialización, con la utilización de los medios idóneos para lograr el financiamiento necesario para sus operaciones.

En esta hidrológica se aplican estrategias orientadas por la disciplinas comerciales y mercadeo, ya que basa el financiamiento de sus operaciones y actividades en prácticas de mercadeo, que le permiten obtener una retribución monetaria para cumplir con la obligación constitucional de prestar el vital servicio a la población barinesa, lo que significa a su vez uno de sus medios para lograrlo.

Respecto al análisis de los Enfoques, se considerará la clasificación de los enfoques propuestos por Brian y Mintzberg, (ob.cit) y Hill y Jones, (1996), quienes presentan dos enfoques: el clásico y el nuevo enfoque.

Para Enfoque Clásico y dentro del mundo de los negocios la estrategia tiene su génesis en el arte de las milicias, es usado en la planificación y dirección de las batallas y de las guerras. Sostiene Hill y Jones, (ob.cit) que la planificación es el elemento constitutivo más importante en la definición de estrategia, en cuanto a que significa una determinación de los objetivos principales a largo plazo de una organización, asumiendo cursos de acción y dotación de recursos suficientes para la consecución de eso objetivos.

Ahora bien, el nuevo enfoque fue también llamado Modelo Descriptivo de la Estrategia por Loyola y Schettino, (1994). En él se plantea una distinción en la definición del término estrategia.

El principal propulsor de este enfoque es Mintzberg (ob.cit), quien sostiene que estrategia es más que lo que una empresa u organización planifica hacer, es más bien lo que lleva a cabo en forma real. Cimentado en este principio, este autor sostiene que es un modelo en una corriente de acción y decisiones, o lo que es lo mismo, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), llevada a cabo en realidad, y de cualquier estrategia emergente (no planeada), Tal como se muestra a continuación, en el gráfico número 2.



**Gráfico 2. Tipos de Estrategias.** Tomado de “Planificación Estratégica de la Automatización de Procesos Administrativos” – Caso Oficina de Servicio Social de la Oficina de Bienestar Universitario de Universidad Nacional Mayor San Marcos. Retamazo (1996).

El líder del enfoque referido también define a la estrategia deliberada como aquella que además de intentarse, se promueve el deseo de implantarse en la empresa. En este modelo tiene alta influencia el entorno que puede sugerir acciones y decisiones no planeadas conscientemente, las llamadas estrategias emergentes. Loyola y Schettino,(ob.cit).

Ahora bien, dicho lo anterior el autor de este trabajo considera importante referir a manera de ideas conclusivas en esta parte y de gran valía en el desarrollo del mismo, en primer lugar, lo resumido por Villalba (1996), respecto a estrategia partiendo del enfoque o modelo de Mintzberg, quien al respecto identifica tres componentes: uno formal, otro informal y el emergente.

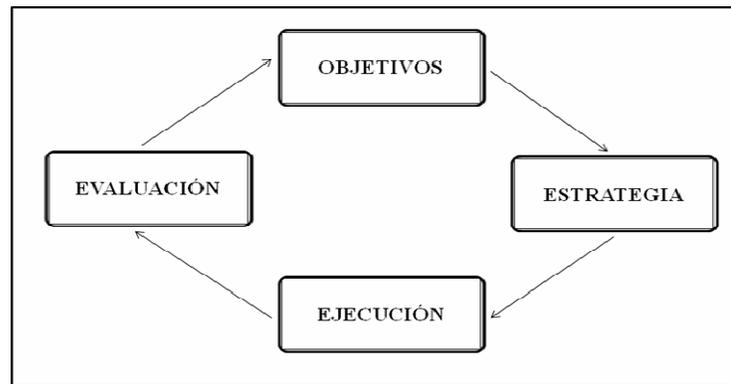
El componente formal se hace presente cuando la empresa formula un plan, la existencia de acciones que no aparecen en la presentación formal de la estrategia configura el componente informal y el tercer componente, es decir el emergente, es inducido por el entorno y significa la diferencia entre lo que se hace y lo que se pensaba realizar. Villalba, (ob.cit).

Un segundo aspecto importante de mencionar es que el estudio de los enfoques permite identificar los elementos constitutivos de la estrategia de una organización, del enfoque tradicional se desprende el componente planificación y del nuevo enfoque, el componente formal, informal y el emergente.

Lo anterior conlleva a concebir el término estrategia en el que gravitan las tres vías, permitiendo diferenciar además algunos aspectos característicos, entre los cuales: es un patrón de decisiones, puede estar enunciada de manera formal o informal, se adopta en respuesta a su ámbito interno y entorno, hace posible cumplir con los objetivos y cumplir con la misión.

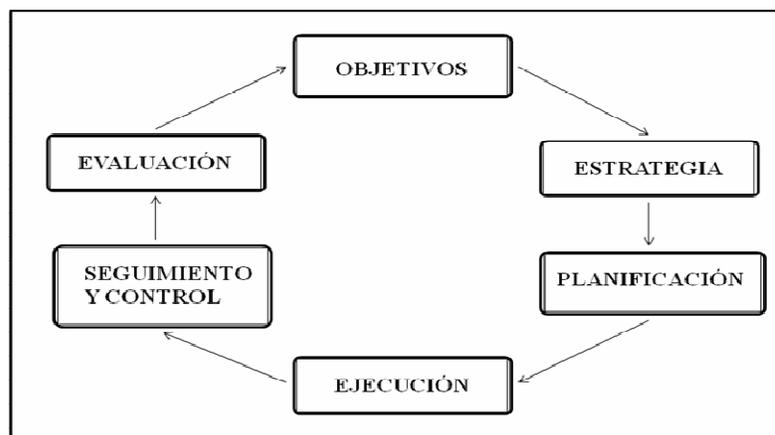
Por otra parte, sostiene Francés, (2006), que la definición de estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico, conformado por dos ciclos tales como:

1. Ciclo informal: es aquel que puede ser empleado por un individuo para el cumplimiento de un objetivo, sin que éste sea expresado de manera estructurada y sin tener un límite de tiempo en específico (gráfico N3).



**Gráfico 3. Ciclo Estratégico Informal.** Tomado de “Estrategia y Planes para la Empresa”. Francés (2006).

2. Ciclo formal: es el que se expresa a través de escritos de una forma clara y coherente, en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos que posteriormente tendrán un seguimiento mediante un control de ejecución (gráfico N°4). En el ciclo estratégico formal se define el papel y las responsabilidades que debe desempeñar cada individuo que integra la organización para el alcance de los objetivos.



**Gráfico 4. Ciclo Estratégico Formal.** Tomado de “Planes y Estrategias para la Empresa”. Francés, (2006.).

### ***Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones***

El lograr que la organización se distinga de la demás en su entorno amerita, que se incorporen, una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito, permitiendo establecer objetivos y cursos de acción fundamentales, según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de las organizaciones. Sin estrategias no existe dirección que seguir. Es por eso, que la mejor estrategia, es aquella que desarrolla su capacidad de acción ante un entorno que cambie a gran velocidad.

Se tiene una variedad de enfoques o modelos para definir estrategias, entre los cuales, se pueden mencionar: planificación estratégica, gerencia estratégica, cuadro de mando integral, Total Performance Scorecard (TPS) y prospectiva estratégica, los cuales pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos a través del análisis de la situación actual de la organización.

### ***Planificación Estratégica***

El autor del presente trabajo trae a colación definiciones de varios autores, también con el propósito de analizarlos como un aporte importante para el mismo.

Según Koontz, (1958), la planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos. Esta primera definición contiene los componentes logro de objetivos basado en el emprendimiento de acciones.

Asimismo, Ozbekhan, (1969) sostiene que la planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro. En ésta, se incorpora el elemento decidir para el porvenir, establece escenarios futuros.

Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él. Weick, (1969). El principal hecho relevante de esta corta definición, es la posición insoslayable de que la organización en el futuro se comportará en concordancia con las acciones emprendidas. Se puede modificar a conveniencia el porvenir de la empresa.

Del mismo modo, cuando definen el significado de la planificación estratégica, muchos autores también asocian su concepto con una preparación hacia el porvenir, en este sentido Ackoff, (1970) define la planificación estratégica como un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.

Por otro lado Sawyer citado por David (2008), señala que planificar es disponer de la acción con anticipación, se caracteriza el elemento previsorio.

Otros autores, Mintzberg y Waters, (Ob. cit), conciben la planificación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En la anterior premisa se resalta la estrecha vinculación e interdependencia entre los objetivos y los métodos y definición de acciones.

Ahora bien, siguiendo con este análisis, Steiner, (ob.cit) indica que la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Indica igualmente, que estos objetivos, en el proceso de la planificación estratégica, incluyen las misiones o

propósitos, determinados con anterioridad. Este autor incorpora el elemento recursos, componente que será atendido en este trabajo y su aplicación al caso en estudio.

Expuestas los anteriores conceptos y tomando los elementos aportados en ellas, se define para efectos de este trabajo especial de grado como planificación estratégica, el proceso metódico que relaciona la misión y visión de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, diseña políticas y acciones, dispone de los recursos pertinentes para emplearlos en el camino hacia el logro del mejor futuro de manera racional y, controlada, así como, de la consecución de los altos objetivos de la empresa.

### ***Gerencia Estratégica***

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía y ejecutivo, proporcionando la dirección total. Por lo que una estrategia en las organizaciones debe ser apropiada para sus recursos, condiciones económicas y objetivos. Su precursor Igor Ansoff, en los años 70.

Thompson y Strickland (2004) definen la gerencia estratégica como el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como, implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados

Para Fred David (ob.cit), la gerencia estratégica es un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

El proceso de gerencia estratégica es la manera en la cual se define sistemáticamente los lineamientos estratégicos, de una empresa u organización,

desarrollados en guías detalladas de acción, a los que se les asigna recursos y se plasman en documentos llamados planes Francés (ob.cit).

La gerencia estratégica presenta una variedad de beneficios para las organizaciones, entre los cuales se mencionan:

1. Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

2. Es base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudiera surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

3. Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.

4. Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan.

5. Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.

6. Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño-recompensa.

7. La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

8. Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Existe una variedad de aportes conceptuales y teóricos sobre gerencia estratégica propuestos por varios autores entre ellos se encuentran: Robbins y Coulter (2005), Thompson y Strickland (ob.cit), Serna (2006) y David Fred (2008).

Según Robbins y Coulter (ob.cit), el proceso de gerencia estratégica es un proceso de ocho pasos, que se describen a continuación:

1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias: las organizaciones necesitan una misión que defina su propósito, esto obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con sumo cuidado. También es importante, que la gerencia identifique los objetivos y estrategias, ya que estos son parte de la base de la planificación y además proporcionan las metas que buscan alcanzar.

2. Análisis del entorno externo: es un paso determinante en el proceso estratégico ya que, define las opciones disponibles para la gerencia. Los gerentes de cada organización necesitan analizar el entorno, para conocer su nivel de competitividad.

3. Identificación de oportunidades y amenazas: luego de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en términos de oportunidades que pueda explotar para su beneficio. Al igual, deben evaluarse las amenazas, que por el contrario, representan los factores negativos que pudieran afectar la organización.

4. Análisis de los recursos de la organización: esto implica el análisis interno de la organización, ya que la gerencia debe reconocer, sin importar sus características, para saber de qué recursos y habilidades dispone y de cuales no.

5. Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis del paso anterior debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización, además, debe señalar sus capacidades para desempeñar sus distintas funciones. Las fortalezas serán reconocidas como cualquier actividad que se haga bien y recurso del que disponga. De otro modo, lo que la organización no haga bien o recurso inexistente, será considerado como debilidad.

6. Formulación de estrategias: es necesario que la gerencia establezca estrategias para cada nivel de las mismas (corporativo, de negocio y funcional). Se debe evaluar y desarrollar distintas opciones de estrategias, para seleccionar las

que sean compatibles a cada nivel y que permitan a la organización aprovechar mejor sus fortalezas y las oportunidades del entorno.

7. Implementación de estrategias: corresponde a la puesta en práctica de la estrategia, por la cual será medida su efectividad.

8. Evaluación de resultados: es el paso final de la planificación estratégica, donde se evalúan los resultados y se realizan posteriores ajustes, si fuese necesario.

En este orden de ideas, Thompson y Strickland (ob.cit), enuncian el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de éstas se componen en cinco tareas administrativas correlacionales:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.

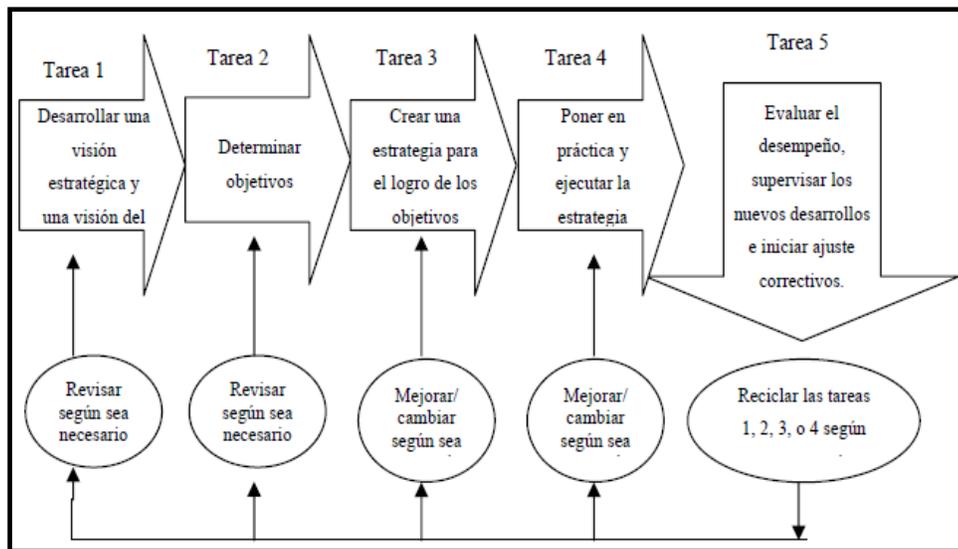
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.

3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.

4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Los componentes enunciados anteriormente, definen lo que a juicio de Thompson y Strickland (ob.cit), quiere decir administración estratégica gráfico, N° 5.



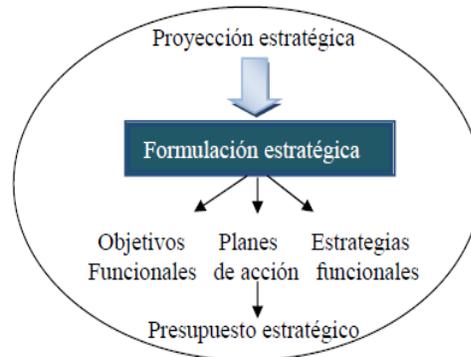
**Gráfico 5. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica.** Tomado de “Administración Estratégica”. Thompson y Strickland (2004)

Seguindo el orden de lo anterior, el enfoque de administración estratégica aportado por, Serna (ob.cit) plantea los siguientes aspectos:

1. Establecimiento de metas. En esta fase se desarrolla la definición de la misión, visión y los objetivos de la organización. Tomando en cuenta que la formulación de una misión duradera es lo que distingue a las empresas puesto que ésta identifica el alcance de las operaciones en los aspectos del producto y del mercado. Otro aspecto es la visión, ya que, todo plan, empieza con una visión; entonces, la visión es una proyección de la organización a través del tiempo. Los objetivos establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse, es decir, representan la forma cómo se pretende alcanzar su visión y mantener su misión.

2. La formulación de las estrategias. Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas; realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización. Concluido el análisis estratégico, la organización inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o

áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico, estos se deben de reflejar en el presupuesto estratégico (gráfico N° 6).



**Gráfico 6. Formulación Estratégica** .Tomado de “Gerencia Estratégica.” Serna” (2006)

Para Serna (ob.cit), los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y seleccionar aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para el lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Éstos deben ser: explícitos, consistente, dinámicos, pocos y vitales.

David (2008), establece que el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorias externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Una visión y una misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar una estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica.

Sin declaraciones claras de la visión y misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. La declaración de la visión y misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general, las organizaciones revisan cada año sus declaraciones de visión y misión.

Ahora bien, por ser el prenombrado autor una de las referencias conceptuales a seguir en la definición de Estrategias de Comunicación para la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, su teoría será descrita detalladamente más adelante en este capítulo.

Ahora bien, la propuesta de prospectiva estratégica de Villegas, Bruzual y Malavé, (2009), sostiene que es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Se apoya en la preferencia, ya que, necesita de una configuración anticipada de las acciones organizacionales a emprender, con el fin de lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. Por tanto, la prospectiva es una estrategia gerencial que supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para modificarlos si se pudiera, o para adecuarlos a la realidad particular de la organización.

La disciplina prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de construir el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si se puede imaginar el mañana preferido, y los últimos suspiros del siglo veinte son un buen momento para ello Serna (ob.cit).

La propuesta conceptual referida, se caracteriza por generar visiones alternativas de futuros deseados, proporcionar impulsos para la acción, promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance, y establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible. Estas características hacen de este enfoque un medio importante para la planificación y toma de decisiones, puesto que identifica amenazas y oportunidades de determinadas acciones futuras permitiéndole a la organización tener un amplio horizonte de la visión organizacional a largo plazo considerando la transformación o modificación constante y rápida de las organizaciones y su entorno.

Son cinco los elementos determinantes para asegurar el éxito del proceso Medina y Morejón (2008.): (a) Anticipación y proyecciones estructurales de

desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo, (b) Métodos participativos e interactivos de debate, análisis y estudios exploratorios, incluyendo una gran cantidad de participantes, (c) El énfasis del papel del trabajo en red varía entre los diferentes programas de reflexión prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos formales tales como informes o estados de acciones, (d) Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y de planes y (d) Esa visión estratégica no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y explicación clara de las implicaciones para las decisiones y acciones del presente.

En este sentido, una herramienta útil es el Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton (Pereira, 2008), se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permitiendo guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El CMI, tal como lo señala Serna (ob.cit), usa medidas en cuatro categorías:

1. Desempeño financiero. La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.

2. Conocimiento del cliente. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos. En este punto habría que plantearse cómo ven los clientes a la empresa y qué significa para ellos.

3. Procesos internos de negocios. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente. Aquí es el momento de plantearse cómo se puede controlar los procesos de negocios para ofrecer valor a los clientes y qué procesos se tienen que superar para satisfacerlos continuamente.

4. Aprendizaje y crecimiento. Incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, que es la depositaria básica del conocimiento, es el capital humano fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, culturales, económicos, entre otros, en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Por otra parte, el CMI, permite alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Al igual, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados y desarrollo de nuevos productos.

Igualmente, el Total Performance Scorecard es un nuevo y revolucionario modelo de gerencia con enfoques renovados que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo. Fue creado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004), y busca a través de esta herramienta el desarrollo personal de los miembros de las organizaciones y el uso óptimo de sus capacidades a fin de lograr el máximo desempeño organizacional.

Trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Este innovador concepto de gerencia hace del desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuos una forma de vida dentro de la organización.

Es además, es un instrumento de dirección que le permite trasladar la misión y la visión de la empresa a todos los niveles de la organización y convertirlas sistemáticamente en acciones, lo que permitirá crear una atmósfera de comunicación abierta y libre de miedo, así como de compromiso, proactividad y trabajo inteligente.

De acuerdo con Rampersad (ob.cit), el Total Performance Scorecard (TPS), está compuesto de cinco elementos, los cuales son:

1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP). Este elemento abarca la misión y visión personal, los factores críticos del éxito, roles claves, las medidas de funcionamiento, los objetivos, metas y acciones de las mejoras. Los procesos internos, clientes financieros y conocimiento y aprendizaje, son las cuatros perspectivas en donde éste se fundamenta y se encuentra dirigido a todo el personal que forma parte de la empresa.

2 Cuadro de Mando integral corporativo (CMIC). Instrumento de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, es decir, una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma. Este elemento se basa en los factores críticos del éxito, metas, objetivos, acciones mejoradas y medidas de actuación y se compone en cuadro de mando por unidad de negocio, cuadro de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado, de manera que sea más fácil la comunicación, para la formulación e implantación de las estrategias, ya que, éste es un planteamiento participativo, que permite cuantificar la visión del negocio y traducirla sistemáticamente en acciones, proporcionando así, el marco adecuado para el desarrollo coordinado de la misma..

3 Gestión de Calidad. Este elemento comenzó en 1990 con el aporte de W. Edwards Deming, año en el que comenzó a desarrollar la gerencia de calidad. En este orden de ideas, Rampersad (2004), sostiene que la gestión de calidad, es una disciplina dentro de la organización en la cual, la mejora continua es la idea principal y su práctica se realiza de un modo rutinario y sistemático.

4 Gestión por Competencias. De acuerdo a Rampersad (ob.cit), es el proceso de crecimiento del potencial humano que está relacionado con la organización. Este busca alcanzar actuaciones destacadas de forma continua en un ambiente desarrollado

y motivado. Además, busca al máximo el progreso personal de los trabajadores, y el uso óptimo de sus potenciales para así lograr el éxito organizacional.

Este influye en las destrezas implícitas en el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes, normas, valores y principios que se basan en la profesión del trabajo. La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, introducida en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de recursos humanos y no pondrá eludir la complejidad en su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional

5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este ciclo es propuesto por David Kolb, el cual es un aprendizaje instintivo, obtenido a través de la experiencia, de este se obtienen las principales ideas para la creación de un nuevo conocimiento, modificando la acción original. El inicio en el ciclo de Kolb se obtiene a través del aprendizaje empírico y en las fases de obtención de la experiencia, observación y reflexión, obtención de conclusiones y experimentación, las cuales están relacionadas por Kolb y son la actuación, reflexión, pensamiento y decisión.

### ***Administración Estratégica de Fred David (1994)***

Fred David (ob.Cit), describe un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, en el cual se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (Gráfico 7):



La declaración de la Misión. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Ésta revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito.

Una empresa al no desarrollar las declaraciones de visión y de misión de manera integral e inspiradoras pierde la oportunidad de presentarse a sí misma favorablemente ante los empleados y administradores, y la mayoría de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto externos como internos.

Para David (ob.cit) la formulación de las estrategias requiere tres actividades fundamentales:

1. Auditoría interna y externa. Una auditoría interna requiere recopilar y asimilar la información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

Una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que éstas debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores (económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y competitivas) que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

2. Análisis. Para este paso se utilizan técnicas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), la matriz de la gran estrategia (GE), la del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz de debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas (DOFA), todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas. Esta última será utilizada en este trabajo.

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Gráfico N° 8).

La mencionada herramienta, es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas; entre las que destacan: (a) Fortalezas: Capacidades especiales con que cuenta la empresa, y recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, (b) Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, (c) Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, (d) Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES- D
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS- FO Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	ESTRATEGIAS- DO Tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
AMENAZAS- A	ESTRATEGIAS- FA Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas	ESTRATEGIAS- DA Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas

**Gráfico 8. Matriz DOFA.** Tomado de “Conceptos de Administración Estratégica”. David (2008).

En este orden de ideas, el autor de este trabajo especial de grado, considera también pertinente incluir aportes de la planificación estratégica aplicada, en cuanto al análisis de brechas. Este constituye una evaluación de la realidad de la empresa, dicho en otras palabras, es la comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño, con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Goodstein, L., Pfeiffer, J. (1997).

Este análisis, permite identificar las brechas existentes entre el desempeño actual y el desempeño que se espera con el fin de alcanzar el éxito de la estrategia de negocios de la organización. Es un paso verdaderamente importante en el proceso de la planeación estratégica aplicada en cuanto a una toma de decisiones cuidadosa y deliberada, la cual deberá hacer la diferencia entre la situación actual y la deseada basándose en el análisis de qué tan grande es la brecha y si los recursos y habilidades disponibles son suficientes para cerrarla. Goodstein y Pfeiffer (Ob.Cit).

Si de la evaluación anterior, se concluye que no se puede cerrar la brecha, entonces se lleva a cabo una acción necesaria con el objetivo de reducirla. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase de diseño de la estrategia del negocio y volver a trabajar la propuesta hasta que pueda cerrar la brecha. Goodstein y Pfeiffer (Ob.Cit).

#### *1. Implementación de la estrategia.*

Se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

La ejecución de la estrategia. Consiste en seis actividades esenciales: (a) Establecer objetivos anuales. Es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de la estrategia, (b) Fijación de políticas, las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia. (c) Asignación de recursos, la

administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. (d) Modificación de la estructura existente de la organización, los cambios en las estrategias con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada. (e) Reestructuración, implica reducir el tamaño de una empresa en términos del número de empleados, de divisiones o unidades, niveles jerárquicos de la estructura organizacional y (f) Reingeniería, La reingeniería también llamada la administración del proceso, innovación del proceso o diseño del proceso implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, los puestos y los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.

2. Evaluación de la estrategia. Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

En la evaluación de las estrategias se requieren tres actividades básicas:

1. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales: numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Externamente, las acciones de los competidores, los cambios de diversos tipos (económicos, demográficos, en la demanda y en la tecnología), así como las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. Internamente, es posible que se hayan elegido estrategias ineficaces o que las actividades de implementación sean deficientes.

2. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado): esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar la desviación respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fácilmente verificables.

La evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos; seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar la estrategia depende del tamaño, industria, estrategias y filosofía gerencial de cada organización en particular.

Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategas utilizan para hacer tres comparaciones esenciales: (a) Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, (b) Comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores y (c) Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Los criterios cualitativos son importantes al evaluar estrategias. Los factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación elevada, los malos índices de calidad y cantidad de la producción, o la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas de subyacentes en el descenso del desempeño.

3. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción: ninguna organización escapa al cambio. Es necesario tomar acciones correctivas para mantener una organización en el cambio hacia la realización de los objetivos establecidos. Tomar acciones correctivas incluyen establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo. La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

De manera resumida, se puede decir que, para formular una buena estrategia, los gerentes deben contar con un pensamiento estratégico bien definido que le permita asegurarse de que las decisiones cotidianas corresponden a los intereses a largo plazo de la organización. Sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros; es por eso, que la mayoría de las organizaciones cuentan con un plan estratégico a nivel superior, que debe ser comunicado a los niveles inferiores, involucrando así a todo el personal en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

## ***Comunicación***

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que, ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución.

La comunicación ha existido siempre, desde que nuestros antepasados expresaban sus ideas en dibujos rupestres, pasando por Aristóteles que enseña que la comunicación (Retórica) es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance tal como lo señala Berlo (1969). El arte de la oratoria lo desarrollaron los griegos y los romanos con el fin de poder hablar en público y su objetivo era alcanzar un buen nivel de persuasión, es decir que el mensaje logre afectar al receptor del mismo.

Autores modernos coinciden con esta idea, la comunicación es importante siempre que el mensaje transmitido afecte de alguna manera al que lo recibe. David Berlo, lo expresa cuando sostiene que: nuestro objetivo básico en la comunicación es influir en los demás. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente, Berlo, (ob.cit).

Por otro lado, existen autores que ven la comunicación como la transmisión de mensajes e información, de un individuo o un organismo a otro, según motivaciones diversas y utilizando elementos de conocimiento que ambos tienen en común. Costa (1999).

### ***Formas de comunicación***

De acuerdo a Hitt (2006), la comunicación puede ser verbal y no verbal (cuadro N° 2):

## Cuadro 2

### Formas de Comunicación

	Modo Verbal	Modo no Verbal	
<b>Ejemplos</b>	Oral Conversación Discursos Llamadas telefónicas Videoconferencias	Escrito Cartas Memorandos Informes Correos electrónicos Fax	Vestimentas Entonación de voz Ademanes Expresiones faciales
<b>Ventajas</b>	Es vivido Es estimulante Llama la atención Resulta difícil de ignorar Es flexible Se adapta	Disminuye la posibilidad de interpretación equivocada Es preciso	Aumenta la eficiencia de la comunicación si hay congruencia con la presentación oral Puede destacar el significado
<b>Desventajas</b>	Es transitoria Está sujeto a una interpretación equivocada	Se pierde precisión al traducirlo Es flexible Es más fácil de ignorar	Los significados de la comunicación no verbal no son universales

Nota. Tomado de “Business and Economics” Hilt y otros (2006)

1. Comunicación verbal: los símbolos que utiliza el lenguaje verbal, tanto en su forma oral, como en su forma escrita, son las palabras. Es indispensable que emisor y receptor, manejen el mismo idioma y, por lo tanto, conozcan las mismas palabras, sin embargo, una misma palabra; puede tener diversos significados y es primordial llegar a un acuerdo convencional del significado que tendrá un símbolo, es decir, una palabra determinada.

2. Comunicación oral: es la forma de comunicación más rápida y simple y tiene la ventaja de que la retroalimentación se puede recibir de manera inmediata. Las dos formas de comunicación oral, comúnmente empleadas en las organizaciones son el habla en la comunicación cara a cara, y el habla a través de un aparato como son: el teléfono o los micrófonos y altavoces.

3. Comunicación escrita: la comunicación escrita puede tomar muchas

formas: cartas, memorándums, oficios, circulares, folletos, boletines, informes, reportes, periódicos, revistas, etc. El material escrito en las empresas, generalmente, va dirigido a empleados y a clientes y frecuentemente tiene más dificultades de legibilidad que los escritos que se utilizan en otros ámbitos.

4. Comunicación no verbal: es la comunicación que se da mediante indicios, signos y que carecen de estructura sintáctica verbal, ésta puede darse a través de la forma de verter, pronunciar palabras, expresiones faciales.

Chiavenato (1999) sostiene que, la comunicación puede ser formal y no formal:

1) Comunicación formal: representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos dentro de la organización. Esta cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

2) Comunicación no formal: se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un individuo siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para la necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.

### ***Requisitos de la comunicación***

Para establecer una buena comunicación es necesario cumplir con los siguientes requisitos Adler (2005).

1. Claridad: fácilmente comprensible y sí es posible, con ejemplos prácticos o casos demostrativos.
2. Precisión: completa y precisa en todas partes, sin lagunas u omisiones.
3. Adecuada redacción: lenguaje adaptado a la mentalidad y capacidad del perceptor y, además adoptar una forma interesante y la forma mínima de extensión posible
4. Objetividad: tanto de parte del comunicador como del receptor.
5. Difusión: llegada efectiva a todos los interesados en el momento más

oportuno.

### ***Proceso de comunicación***

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso; esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional. Contreras (2001).

El proceso de comunicación es eficiente cuando se logra influir en el comportamiento de los demás; es entonces, cuando se dice que la comunicación es de gran utilidad en toda organización, porque, a través de la transmisión de información por parte de la gerencia, ésta causa un cambio de conducta en los trabajadores, reflejándose en la forma como se desempeñan dentro del entorno. Además, permite organizar y poner en práctica planes, que ameritan la interacción de las personas para distribuir la autoridad y diseñar los trabajos, puesto que los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. Contreras, (ob.cit).

Son ocho los pasos para realizar el proceso de comunicación efectivamente, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Adler (ob.cit) Estos pasos son:

1. El desarrollo de una idea: este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

2. La codificación: el segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En

este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, vide, entre otros.

3. Transmisión: una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.

4. Recepción: el paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.

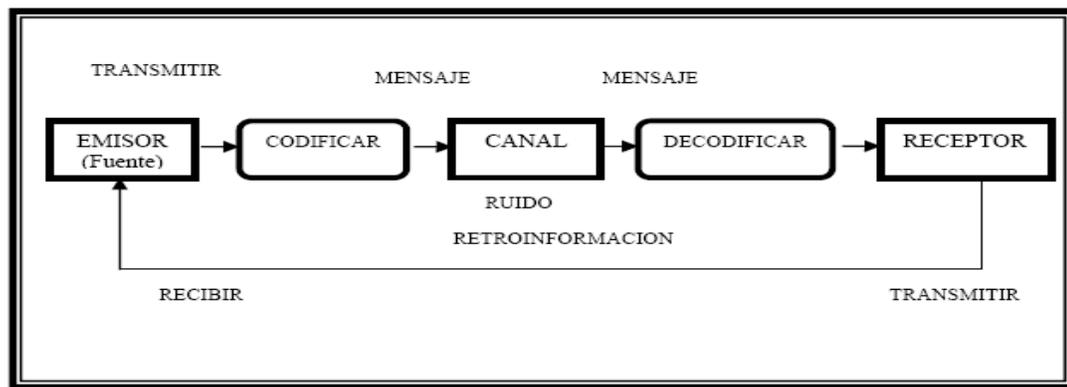
5. Descifrado o decodificación: en este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.

6. Aceptación: una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.

7. Uso: éste es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.

8. Retroalimentación: es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor,

estableciendo así una interacción bilateral: la comunicación en dos direcciones. El referido proceso de comunicacional, hace que la información fluya a través de los diferentes canales de información que se encuentran en la organización, trayendo consigo que tanto los gerentes como los trabajadores puedan tener conocimientos de todo lo que acontece dentro de la estructura organizacional. Stoner y Freeman (ob.cit), presentan un modelo del proceso (gráfico N° 9).



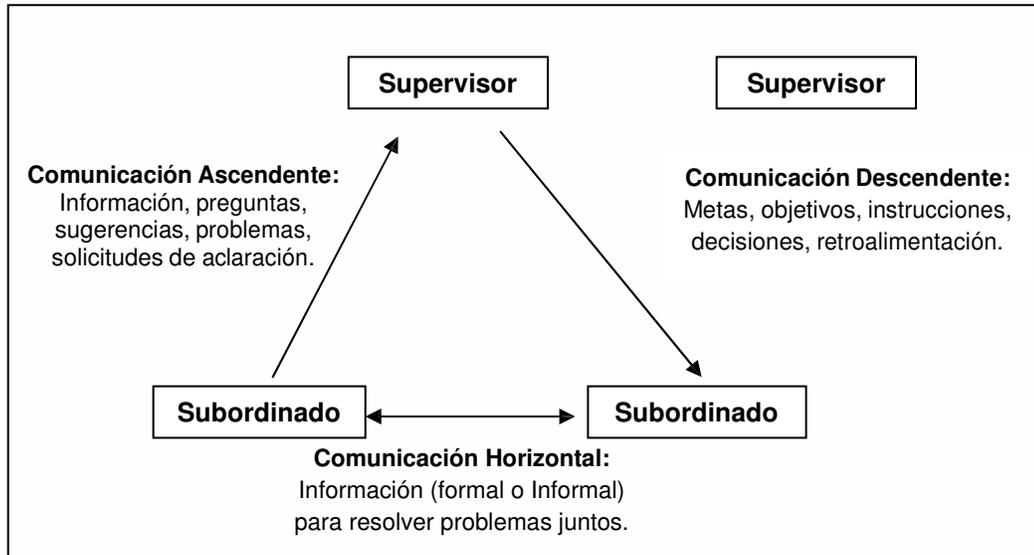
**Gráfico 9. Modelo del Proceso de Comunicación.** Tomado de Administración”. Stoner y Freeman (1994).

El cuerpo gerencial siempre debe tomar en cuenta, la forma de transmisión y recepción de información, ya que, si existe una distorsión de ésta, el personal no puede realizar las tareas de formas eficientes y, en consecuencia, el logro de los objetivos se vería obstaculizado. Independientemente de la forma de transmisión de la información, sea esta verbal o no verbal, se requiere que ésta sea clara, concisa, precisa, la utilice y, de esta forma, retroalimentar el éxito dentro del área. , original, correcta, y con buena ortografía, y el receptor la entienda, la acepte, la utilice y, de esta forma, retroalimentar el éxito dentro del área.

### ***Direcciones de la Comunicación***

Vista la importancia de la comunicación en las organizaciones, es lógico suponer que la gerencia trate de intervenir y controlar su desarrollo. Según el origen y

destino de la información que fluye en la organización, la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal (gráfico N° 10).



**Gráfico 10. Direcciones de la Comunicación.** Tomado de “Bussiness and Economies”. Hitl y otros (2006)

A. Comunicación ascendente: es la comunicación que fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

1. Comunicación descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

2. Comunicación horizontal: este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

## ***Medios de Comunicación***

Como se ha mencionado, para que la comunicación sea efectiva tiene que ser clara, precisa, completa y correcta; dado que por medio de ella, las personas tienen la oportunidad de mejorar la comprensión de la información.

Esta puede darse a través de:

1. Carta: es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

2. Memorando: es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

3. Carteleras: son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, la ubicación es un elemento muy importante para que éstas funcionen; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.

4. Revista: es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

5. Periódico: envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

6. Boletín: es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para el público interno y externo de la organización.

7. Entrevista: es uno de los medios más utilizados dentro de la organización, la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

8. Reuniones: se puede definir como una comunicación directa, donde

intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y, lo más importante, se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

9. Circuito cerrado de televisión y radio: medio de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cuál va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

10. Correo electrónico: permite a los individuos comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de computadoras que están enlazadas con los programas adecuados.

### ***Funciones de la Comunicación***

Según Robbins (2004), la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización, a saber:

A. Control: la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

B. Motivación: la realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

C. Expresión emocional: gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos, y de igual

manera, satisfacciones.

D. Información: la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

### ***Barreras de la Comunicación***

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general, existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación:

1. Ambientales: son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda, etc.), distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción).

2. Verbales: éstas son la forma de hablar, que se interponen en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. Las personas que hablan otro idioma es obvia la barrera, pero, incluso, a veces el propio idioma es incomprensible, ya sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación e incluso entre dos profesionales, de distinto interés, como ejemplo: un médico, no podría hablar de temas medicinales con un ingeniero, sino sólo con un colega o persona relacionada, con la salud. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

3. Interpersonales: es el asunto entre dos personas, que tienen efecto negativo en la comunicación, entre éstas se tienen:

4. Filtración: es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor.

5. Percepción: es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno, puesto que el receptor proyecta sus intereses y expectativas en las comunicaciones al

decodificarlas.

6. Emociones: la forma como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta.

7. Lenguaje: las palabras tienen significado diferentes para personas distintas, esto se debe a los niveles educativos, culturales, edades, entre otros.

8. Cultura: es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada tales como: costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Por otra parte, es importante destacar que las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Comunicar sus necesidades con precisión, solicitar ayuda, manejar la ansiedad, tomar un papel activo, controlar su lenguaje, acomodar la forma de relación, aceptar la opinión del otro o saber convivir con compañeros de acuerdo con unas normas, se convierten para estos jóvenes en habilidades de supervivencia.

Asimismo, se incorpora en este marco teórico la definición de la comunicación Institucional, la cual puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. Gomes y Villani (1996).

Las comunicaciones Interempresariales entre compañías competidoras y/o empresas que pertenecen al mismo sistema de valor, constituyen una forma de organizar las relaciones entre empresas, que sin dejar de competir, incluyen la cooperación como parte de la estrategia de negocio con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en un determinado sector.

A lo anterior, se suma la dimensión de responsabilidad social empresarial, la participación activa de la empresa dentro de la comunidad donde desarrolla su

actividad empresarial, prestando apoyo moral, económico, social y defendiendo los derechos laborales de sus trabajadores y de la comunidad. Gomes y Villani (Ob.Cit).

Continuando con el desarrollo de este tema, la comunicación con Stakeholders, también es importante resaltarla en esta parte del trabajo especial de grado. No se refiere solamente a una empresa sino a todas las organizaciones. Una parte interesada tiene uno o más intereses que pueden ser afectados por las decisiones y actividades de una organización. Puterman (2011).

Para que una organización se relacione con sus stakeholders existen varias metodologías, una de las más conocidas y utilizadas consiste en: a) Identificar y priorizar los stakeholders potenciales, primarios y secundarios, Internos o externos y directos e indirectos), b) diálogo con los actores interesados para detectar y entender las necesidades, c) análisis de clasificación y priorización de acuerdo a su importancia e influencia, d) establecimiento del compromiso o engagement con los stakeholders y e) comunicación e información con los stakeholders.

En este sentido, estos actores cada vez exigen más a las organizaciones y requieren de una participación más activa en las decisiones y actividades que puedan afectarlos. Una forma de comunicación es a través del dialogo con estos actores interesados, para conocer sus necesidades y expectativas y otra es a través de la rendición de cuentas de una organización para conocer cuál de esas necesidades o expectativas fueron cumplidas. Puterman (Ob.Cit).

### ***Estrategias de comunicación***

La comunicación debe ser tratada como parte de las estrategias de las organizaciones, formando parte desde la planeación y debe ser concebida como un componente del sistema organizacional.

La estrategia de comunicación debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Al igual requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el

entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr una adecuada planificación se hace indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la empresa. Para que la comunicación estratégica sea eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomada en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz ésta de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Cuando no se tiene suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces se estará frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

### ***Plan estratégico de comunicación***

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, el cual produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más

eficiente, liberando capital humano, recursos técnicos y financieros, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

El plan estratégico de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, las instituciones se dejen llevar por una errada práctica, como consecuencia de presiones, lo que provoca, en muchos casos, que la organización actúe automáticamente sin tener espacios de reflexión. Es decir, es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y el mismo debe ser desarrollado en varios pasos, según Garrido (2001):

1. Conseguir apoyo: un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección.

2. Realizar un diagnóstico: el diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.

3. Establecer la estrategia de comunicación: la estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.

4. Armar el plan: el armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.

5. Implementar el plan: es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

6. Evaluación y seguimiento al plan: Para evaluar las acciones estratégicas se hace necesario emplear mecanismos de medición y corrección que permitan cualificar y cuantificar los alcances de la estrategia implementada. Creación o diseño de indicadores apropiados para tal fin. Para cada estrategia implementada se evalúa el grado de alcance de los objetivos específicos establecidos, determinando la

eficiencia, eficacia o calidad de cada acción estratégica.

Ahora bien, el plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una decisión correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la Organización. Pascale Weil tal como lo menciona Adler (Ob.cit.), sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Entendido este principio como: la misión, la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores. Comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral que cruza tanto a los directivos como a los empleados u obreros, es difundir un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información, la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo.

El autor, antes de culminar esta parte no quiere dejar de referirse a la cibernética y la comunicación y para ello utiliza a Weiner (1949). A este respecto, el referido experto aduce que la dimensión cibernética del mundo contemporáneo, además de la posible simbiosis entre tejido animal y maquinaria, reside en el hecho que el control y la comunicación se efectúan respecto más con máquinas y menos con humanos. Aquello que es cibernético es justamente las condiciones ambientales dominadas por lo maquínico o, dicho con más exactitud, donde el ámbito humano, para ser tal, es constantemente mediado por máquinas, aparatos y mecanismos.

Weiner (ob.cit), introduce en la ciencia los conceptos de feedback o retroalimentación, y de cantidad de información, con lo que se convierte en precursor de la teoría de la comunicación o la psicología cognitiva. Estudió las semejanzas entre el cerebro humano y los robots y sistemas automáticos, cobrando aquí importancia el concepto de retroalimentación, que era conocido en el campo biológico, donde se describía cómo los animales de sangre caliente mantienen la

temperatura corporal mediante reguladores biológicos que toman información ambiental externa y mantienen un sistema homeostático, equivalente a un termostato.

Igualmente, se refiere la teoría de la información de Shannon y Weaver (1964), en la cual la fuente de información, selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el deseado. El transmisor transforma el mensaje en una señal que es enviada por el canal de comunicación al receptor.

Este receptor hace las veces de transmisor invertido que cambia la señal transmitida en un mensaje y pasa este mensaje a su destinatario. Cuando se habla, el cerebro es la fuente de información, en el destinatario, el sistema vocal del emisor es el transmisor, y su oído, con su octavo par de nervios craneanos, es el receptor.

Es característico del proceso de transmitir la señal que se agreguen a ésta ciertas cosas que no son proporcionadas deliberadamente por la fuente de información. Estos aditamentos indeseados pueden ser distorsiones de sonido (en telefonía, por ejemplo), o estáticos (en radiotelefonía), o distorsiones de la forma o sombreado de una imagen (televisión), o errores de transmisión (telegrafía o facsímil). Todos estos cambios en la señal, pueden ser llamados ruidos.

Ambos expertos, aducen que el mensaje tiene significado; este se refiere o está relacionado con algún sistema con ciertas entidades físicas o conceptuales, estos aspectos semánticos de la comunicación son irrelevantes para los problemas ingenieriles. El aspecto significativo es que el mensaje actual, es seleccionado de un conjunto de posibles mensajes. El sistema debe ser activado para operar cada posible selección, no sólo de la que fue elegida, sino también desde una desconocida en el momento de ser activada. Shannon y Weaver ( Ob.Cit).

## **PARTE III**

### **ORIENTACION PROCIDEMENTAL**

#### **Estrategias de Desarrollo**

Según el Manual de Normas para la Elaboración de Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Yacambú,(2007) el presente proyecto de trabajo especial de grado está enmarcado en el diseño de investigación cuantitativa, en la modalidad de informes de proyectos de acción, ya que, su objetivo fue el diseño de una propuesta estratégica comunicacional de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas, con el propósito de aumentar la recaudación.

La presente propuesta supone innovación en dicha área, la cual, se ejecutó sobre la situación real de la empresa, sustentada en la información recabada entre sus actores con posterior evaluación de los resultados, para finalizar en la presentación del producto que consiste en la Propuesta Estratégica Comunicacional, que permita alcanzar el objetivo trazado.

Como se mencionó en el soporte conceptual es una combinación de las propuestas de Fred David, Kotler y Antonio Francés en el cual la formulación de las estrategias seguirá tres fases fundamentales: Identificación de variables , análisis y propuesta.

#### ***Fase 1. Identificación de Variables y Actores***

En esta fase se identificaron las variables, siguiendo las pautas teóricas sugeridas por David (1994) y Kotler (2000), con la realización de las auditorías

interna y externa.

### ***Auditoría interna***

Realizar un análisis de los distintos elementos del ambiente interno es un excelente medio para mejorar el proceso de comunicación dentro de la Gerencia Comercial de la Empresa Hidrológica de la Cordillera Andina C.A. La palabra comunicación es quizá la más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de la Gerencia estudiada determina si las estrategias podrán implementarse con éxito.

Para realizar esta fase del proyecto, se diseñó un instrumento que permitió recabar información de los siguientes elementos internos usualmente estudiados en las auditorías de marketing: misión, visión, talento humano, uso de la tecnología de la información, comunicación interna, clima laboral, plan comunicacional externo, capacidad financiera y capacidad operativa de la Gerencia Comercial de la empresa Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, Barinas.

La población objeto de estudio en esta fase, estuvo constituida por todos los empleados, tanto del nivel gerencial como operativo, que en total suman 20. Por tratarse de una población finita, no fue necesario el muestreo. El instrumento para la medición fue tipo cuestionario, aplicado a través de entrevista, validado por expertos y se le calculó su confiabilidad con el método del test-retest, obteniendo un coeficiente de 0.89. Los datos fueron procesados con el programa SPSS, usando estadísticas descriptivas.

### ***Auditoría externa***

Una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores, que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

Para efectos del presente trabajo especial de grado, fueron estudiadas: opinión

de los usuarios particulares, quienes constituyeron las unidades de análisis; el entorno económico, determinado por las fuentes de financiamiento; el legal que regula las tarifas de los servicios públicos y la oferta de medios de comunicación de la región.

Para conocer la opinión de la población en estudio, que a juicio de Hernández (op.cit) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, definidas en el presente trabajo por ser usuario suscriptor debidamente registrado por el sistema de catastro de HIDROANDES.

Para conocer la opinión de las unidades de análisis o casos, fue diseñado un instrumento de recolección de información, tipo cuestionario, que permitió obtener los siguientes datos: razones por las que no se cancela el servicio de agua, satisfacción con el servicio, medios de comunicación preferidos y a los que se tienen acceso.

En cuanto a la muestra, como lo define Hernández (op.cit), es un subgrupo representativo de la población del cual se recolectan los datos. Para el cálculo de la muestra de los usuarios o suscriptores particulares, se trata de una muestra probabilística y el tamaño fue obtenido con calculadora del tamaño de la muestra disponible en línea, con los siguientes parámetros: 5 % de error y 95 % de intervalo de confianza, con una población según el catastro de la Hidrológica de 48.000 suscriptores residenciales, quedando definitivamente constituida por 384 elementos muestrales.

La aplicación del muestreo se hizo por el método estratificado. El marco muestral está definido por el catastro de la empresa. Por estar segmentados los suscriptores residenciales en cinco tipos de tarifas, que representan los estratos socioeconómicos, el total del tamaño de la muestra fue dividido en igual número de grupos (estratos), quedando cada uno de ellos proporcionalmente representado de acuerdo a lo establecido en el catastro. Los elementos muestrales fueron seleccionados de cada estrato siguiendo la selección sistemática.

Para el entorno económico, determinado por las fuentes de financiamiento se recabó información documental. Para el legal que regula las tarifas de los servicios públicos, se revisó el ordenamiento legal vigente.

En cuanto a la oferta de medios de comunicación de la región, se procedió a la revisión documental de los medios impresos y audiovisuales de la región, recolectando datos económicos como de preferencias.

### ***Fase 2. Análisis***

En esta fase se procedió a listar, clasificar y determinar las variables esenciales y sus relaciones, y el diagnóstico de la gerencia, utilizando técnicas como: Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC) y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

### ***Fase 3. Propuesta de la Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A***

La propuesta estratégica para la Gerencia Comercial de la Empresa Hidrológica de la cordillera Andina C.A, estará constituida por:

1. El mapa estratégico: imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico.
2. Misión y Visión requeridas para la Gerencia Comercial.
3. Estrategias comunicacionales requeridas para la Gerencia Comercial.
4. Objetivos estratégicos comunicacionales requeridos para la Gerencia Comercial.
5. Acciones que hagan efectiva la estrategia comunicacional para la Gerencia Comercial.
6. Pautas para la implementación de las acciones estratégicas comunicacionales para la Gerencia Comercial.
7. Indicadores para la evaluación de las acciones estratégicas.
8. Presentación del Cuadro Integral de Mando.

El modelo escogido para la formulación de la estrategia de comunicación

anteriormente descrita, se ilustra a continuación en el gráfico identificado con el número 11.



**Gráfico 11. Modelo escogido para la Formulación de la Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica Cordillera Andina C.A.**

## **PARTE IV**

### **EL PRODUCTO**

#### **Fase I. Identificación de Variables.**

El primer paso para el diseño e implementación de un plan estratégico es diagnosticar los elementos que componen el sistema, internos y externos, lo que implica que se siga el camino que exige el rigor científico. Para lo cual se realizaron los procesos de Auditoría Interna y Externa que permitieron la identificación de las variables, dichos procesos se describen a continuación:

#### ***Auditoría Interna***

El procedimiento de auditoría interna permite a la organización identificar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades son las actividades que la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con eficiencia. Estas nacen de otras actividades empresariales, como las administrativas, financieras, comerciales, productividad y operaciones, entres otras gestiones inherentes a la Gerencia comercial.

El detectar, evaluar y valorar las fortalezas y debilidades de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., en sus áreas funcionales es una actividad esencial de la administración estratégica, puesto que ésta, aprovecha las oportunidades existentes y crea otras nuevas y diversas para el porvenir, gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos de la Hidrológica.

Por tal razón, efectuar científicamente un análisis de los distintos elementos del ambiente interno es un excelente medio para mejorar el proceso de comunicación dentro la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., El vocablo comunicación encierra quizá el proceso medular en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de la Gerencia determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Por otra parte, es importante señalar que el análisis de los elementos internos se hace más fácil cuando se alienta a los miembros de la Gerencia a discutir sus preocupaciones, exponer sus problemas, dar recomendaciones y proponer sugerencias cónsonas con los intereses y objetivos organizacionales.

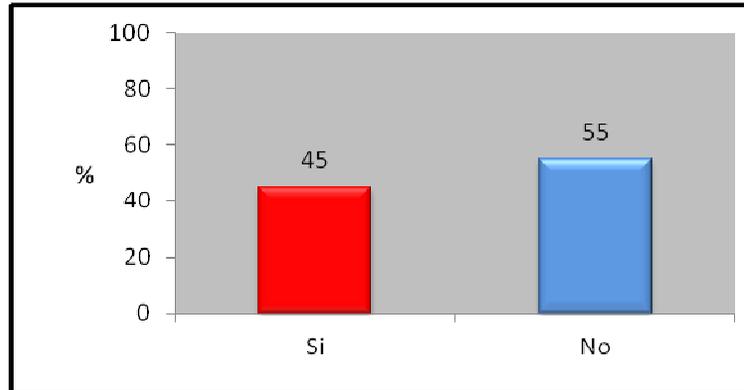
La Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., posee una población de veinte (20) personas que se constituyen en elementos claves esta investigación, para la cual se elaboró un cuestionario (ver anexo N° 1), para recolectar la información requerida en función a los elementos internos y externos que la conforman.

El cuestionario se diseñó con base a los aportes teóricos de Kotler (Ob.cit), adecuado a las técnicas de auditoría de marketing propuestas por este experto y sigue la metodología de Administración Estratégica propuesto por Fred David (Ob.cit), todo esto con la finalidad de recoger toda la información requerida para definir estrategias de comunicación para la Gerencia Comercial de la Hidrológica.

En este orden de ideas, se aplicó el instrumento que permitió recabar información de los siguientes elementos internos usualmente estudiados en las auditorías de marketing: misión, visión, talento humano, uso de la tecnología de la información, comunicación interna, clima laboral, plan comunicacional externo, capacidad financiera y capacidad operativa de la Gerencia Comercial de la empresa Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, Barinas. La población objeto de estudio en esta fase, estuvo constituida por todos los empleados, tanto del nivel gerencial como operativo, que en total suman 20.

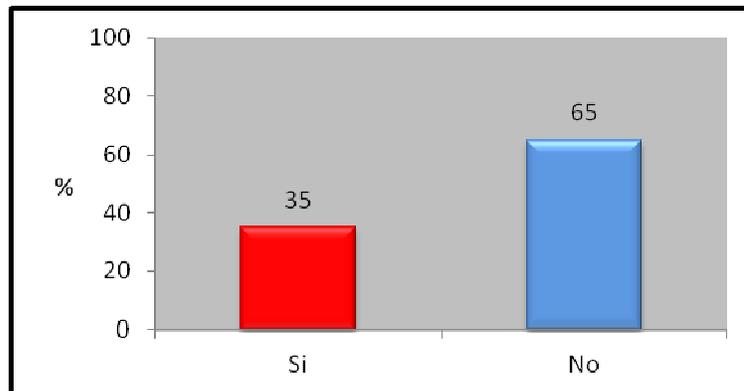
A continuación se presentan los resultados en forma de gráficos, luego de procesar los datos con el programa estadístico SPSS versión 11.o.

*Auditoría Interna. Aspectos Generales*



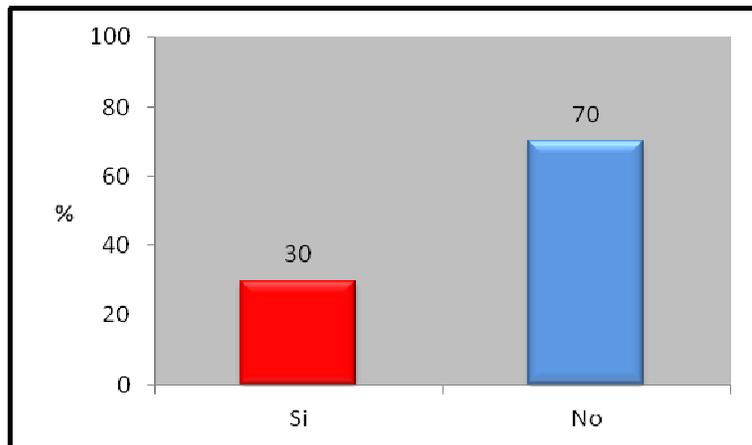
**Gráfico 12.** Respuestas al ítem No 01: ¿Está definida la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Cuando se les preguntó acerca de si está definida la misión de la Gerencia, tal y como se observa en el gráfico más de la mitad de los empleados ( 55%) de la Gerencia Comercial respondió que no está definida la misión de su propia Gerencia.



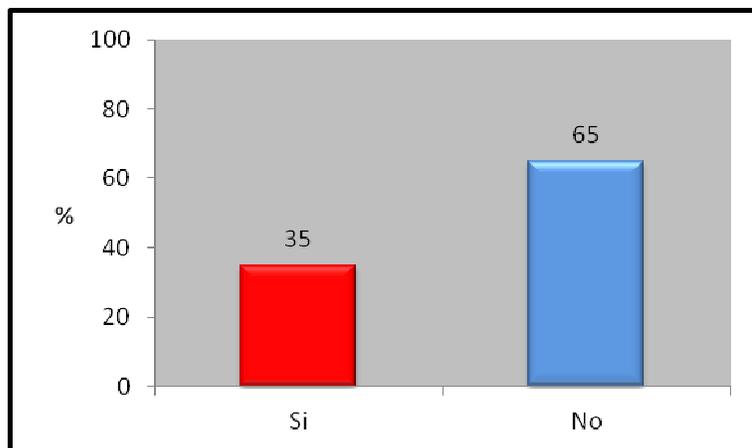
**Gráfico 13.** Respuestas al ítem No 02: ¿Conoce usted la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Al consultar si conocían la misión, el 65 % reconoció no conocerla, esta situación trae como consecuencia que no se tiene claridad sobre la filosofía empresarial y con los objetivos, que se trabaje dentro de un marco signado por la informalidad y sin rumbo definido.



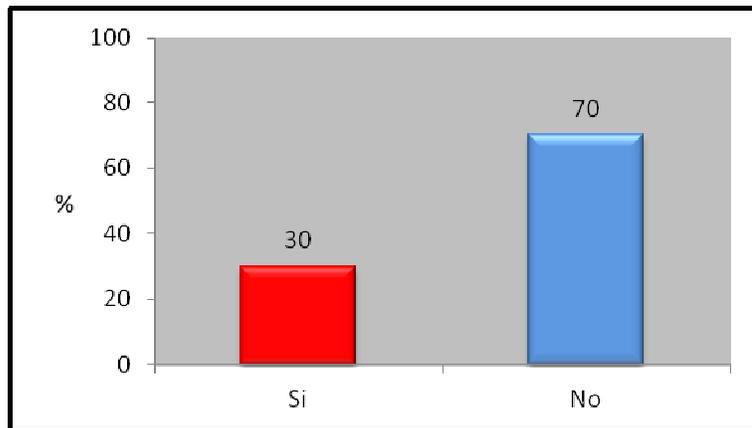
**Gráfico 14.** Respuestas al ítem No 03: ¿Se comunican las funciones que se deben llevar a cabo en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en cumplimiento de la misión?

Cuando se les consultó acerca de si se comunican las funciones para el cumplimiento de la misión de la Gerencia, el 70% respondió que no se comunican, tal como se evidencia en el gráfico.



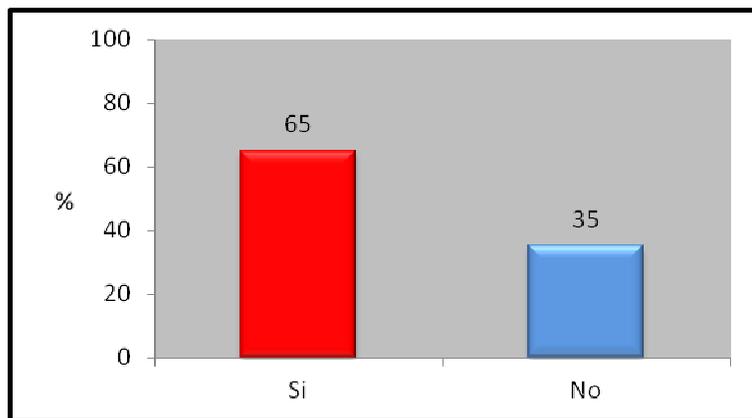
**Gráfico 15.** Respuestas al ítem No 04: ¿Está definida la visión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

El grafico muestra que el 65 % de los entrevistados afirmó que no está definida la visión de la gerencia, resultado similar al del conocimiento de la misión.



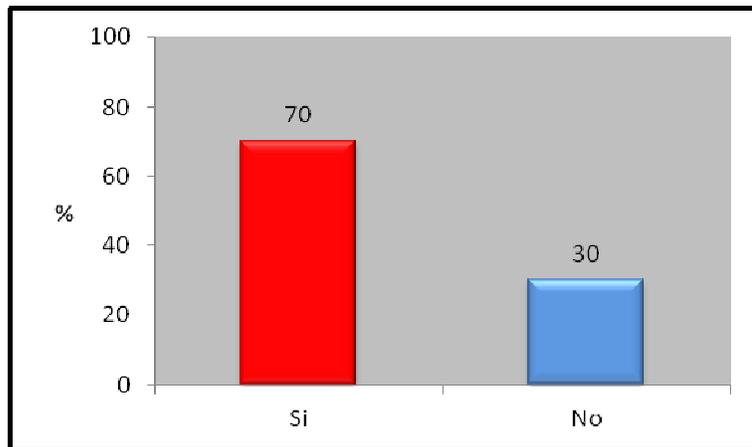
**Gráfico 16. Respuestas al ítem No 05: ¿Conoce usted la visión de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

Tal como los ítems anteriores, la mayoría de los empleados de la gerencia, reconocen no conocer la visión, elemento importante de la filosofía de cualquier organización.



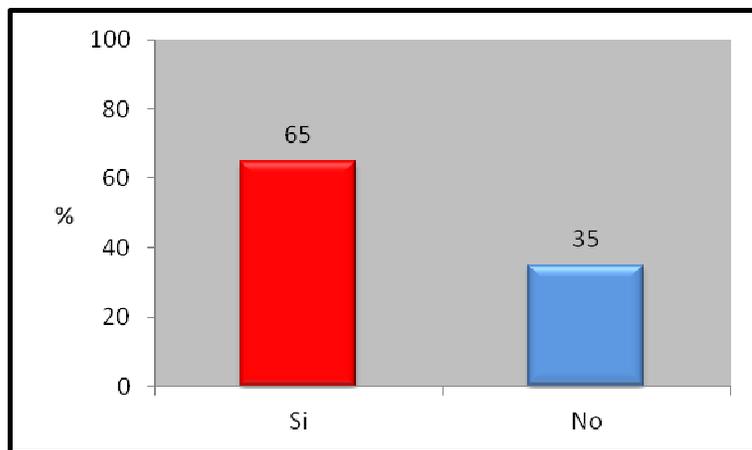
**Gráfico 17. Respuestas al ítem No 06: ¿Se comunican las funciones que se desean alcanzar en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en función de la visión?**

El 65% de los entrevistados afirmó que si se comunican las funciones para alcanzar la visión..



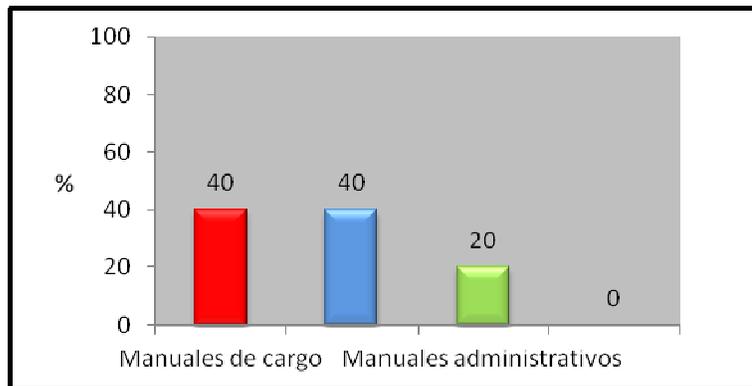
**Gráfico 18.** Respuestas al ítem No 07: ¿Está informado sobre la existencia de un manual para la realización de sus actividades en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Quando se les solicitó respuesta en cuanto a si estaban informados sobre la existencia de un manual para la realización de sus actividades en la Gerencia Comercial, el 70% indicó que si existen manuales para realizar sus actividades.



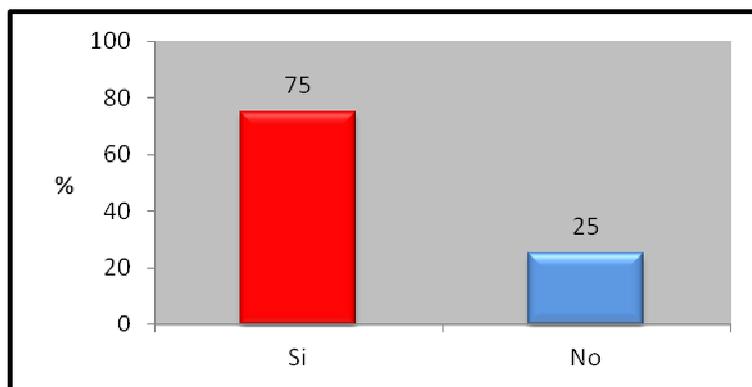
**Gráfico 19.** Respuestas al ítem No 08: ¿Se comunican las funciones a través de manuales?

Al momento de requerírseles sobre si sus funciones en la Gerencia Comercial se expresaban en los manuales, la gran mayoría, el 70%, respondió que sus funciones no aparecían en los manuales, tal y como se observa en el gráfico.



**Gráfico 20. Respuestas al ítem No 09: los siguientes manuales que se mencionan a continuación ¿cuáles están relacionados con desempeño de sus funciones?**

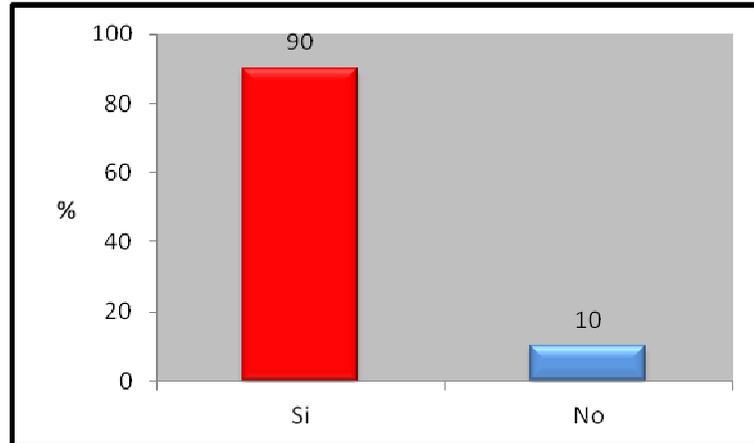
Al indagar sobre cuales manuales están relacionados con sus funciones, el 40% de ellos señaló que corresponden a manuales de cargo, 40 % a los de organización y 20 % a los administrativos. Analizando lo anterior, se puede inferir que las funciones no se comunican a través de este instrumento. Aunque, esa mayoría admita que existen manuales, en éstos no se plasman sus funciones como empleados. Esta situación incongruente, por demás, pudiera estar incidiendo negativamente en las labores de la Gerencia comercial y en sus resultados.



**Gráfico 21. Respuestas al ítem No 10: ¿Cree usted en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, tiene capacidad operativa para solucionar los diferentes problemas de los suscriptores?**

Cuando se consulta sobre la capacidad operativa para solucionar los diferentes

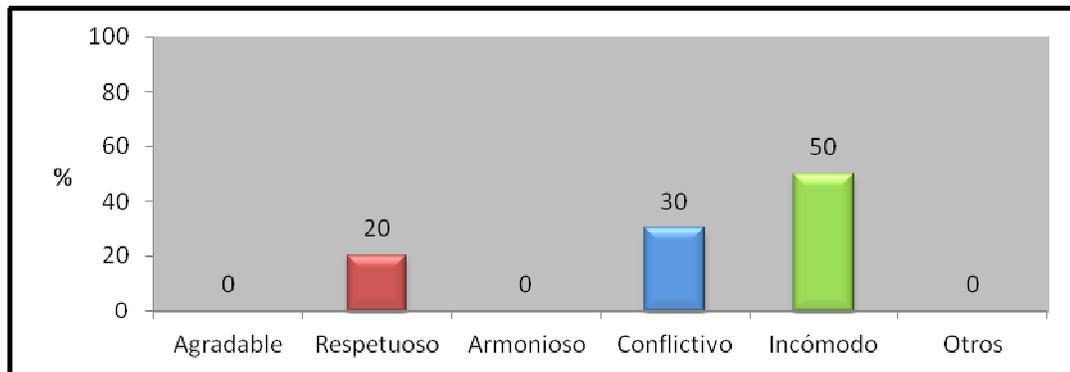
problemas de los suscriptores, tal como se observa en el gráfico, una mayoría importante, el 75% responde que si tiene capacidad operativa.



**Gráfico 22. Respuestas al ítem No 11: ¿Cree usted que el talento humano de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, está capacitado para solucionar los problemas de los suscriptores?**

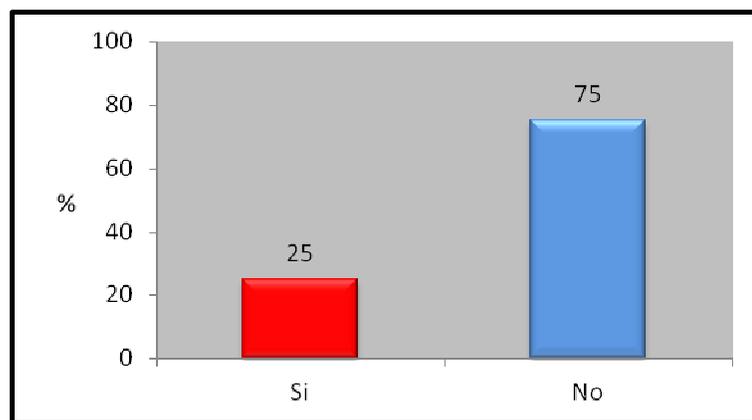
Al solicitarle pronunciamiento acerca de la capacitación del talento humano de la Gerencia Comercial, casi la totalidad, como se describe en el gráfico, el 90% pronunció que la Gerencia Comercial está dotada de personal idóneo y capacitado para realizar sus funciones.

De los anteriores resultados, se pudiera deducir que la Gerencia Comercial de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A, Barinas, a decir de la gran mayoría de sus empleados, tiene gran capacidad operativa para su gestión y resolver problemas a los suscriptores, así como también cuenta con un personal capacitado para realizar sus funciones y tareas. Estos componentes internos de la gerencia pueden ser aprovechados para el beneficio de la organización.



**Gráfico 23. Respuestas al ítem No 12: ¿El clima laboral en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas es?**

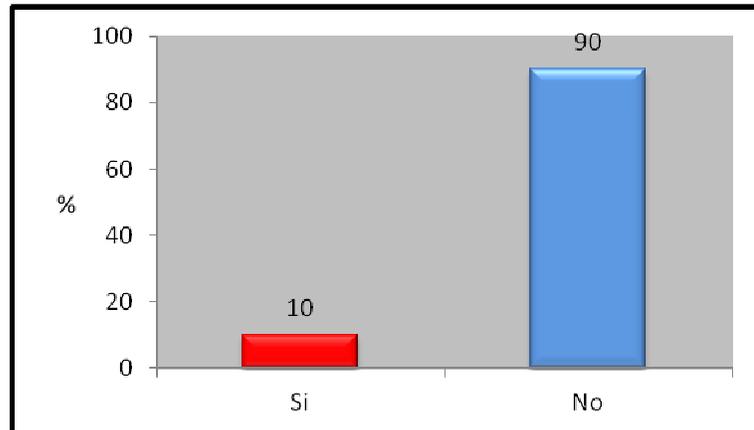
Acerca del clima laboral, el 50%, lo describe como incómodo, 30% como conflictivo y el 20% como respetuoso. Estos resultados, que se observan en el gráfico, sin duda, ilustran una problemática gerencial y laboral que pudiera ser negativa para la gestión y resultados.



**Gráfico 24. Respuestas al ítem No 13: ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

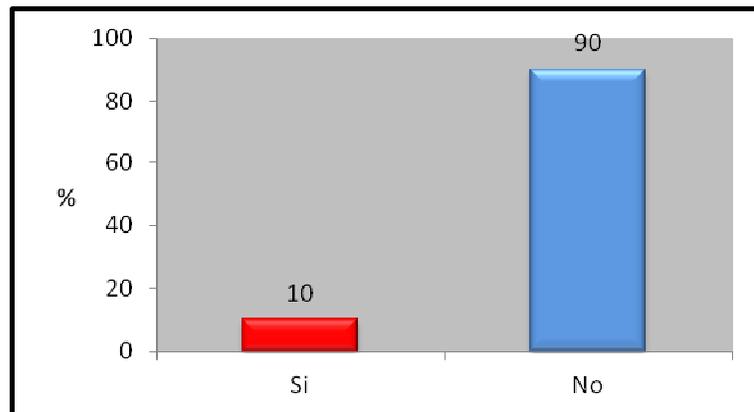
Asimismo, al solicitarles su opinión en relación al conocimiento de la existencia de un Plan Comunicacional interno, como se resume en el gráfico, el 75% de los

encuestados dijeron que no conocían su existencia; solo el 25% expresó que si conocían de su existencia



**Gráfico 25. Respuestas al ítem No 14: ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

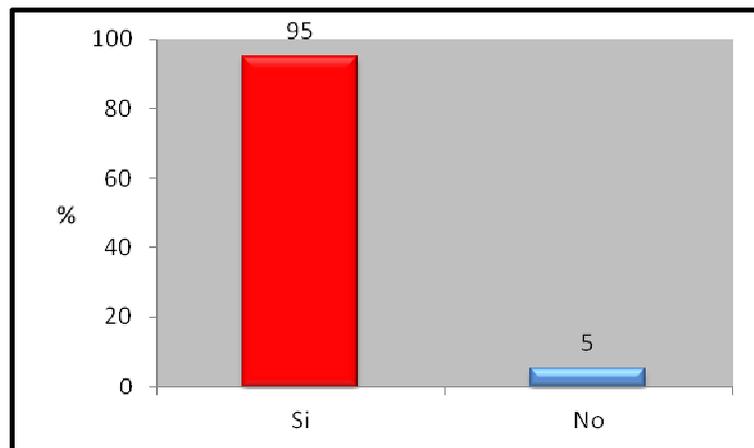
En el mismo gráfico se ilustra que el 90% de los empleados manifestaron no haber participado en el diseño de un Plan Comunicacional Interno.



**Gráfico 26. Respuestas al ítem No 15: ¿Participa usted en las decisiones de la comunicación interna en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

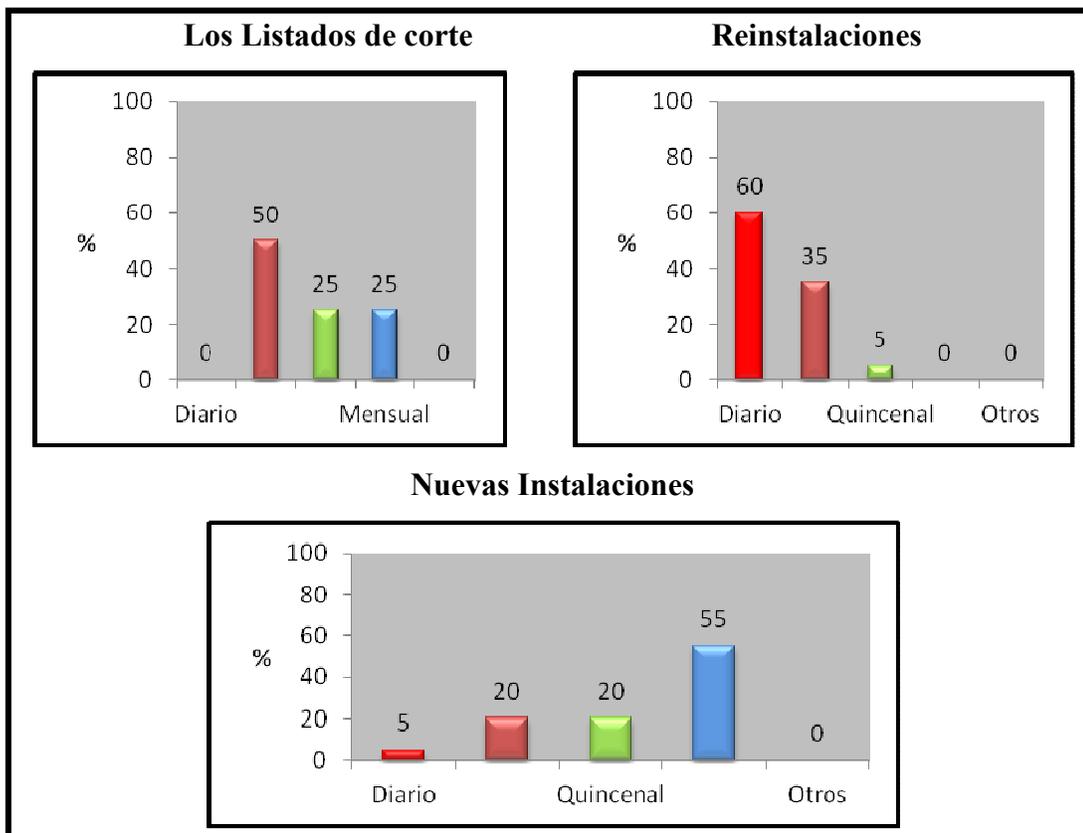
Se observa gráficamente que el 90% manifiesta no haber participado en decisiones sobre Plan Comunicacional, el otro 10% se pronunció por si haber

participado. Ahora bien, el panorama que surge de los resultados anteriores hace pensar que existen problemas y limitaciones en cuanto a comunicación interna, igualmente se infiere sobre la inexistencia un Plan Comunicacional formal, o si existe, no lo conocen los empleados de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina CA. , Barinas. Esto ilustra un serio problema de comunicación organizacional que es negativo para la Gerencia y la Empresa.



**Gráfico 27. Respuestas al ítem No 16: ¿Cree usted que la comunicación interna influye en la recaudación por la prestación del servicio de agua potable?**

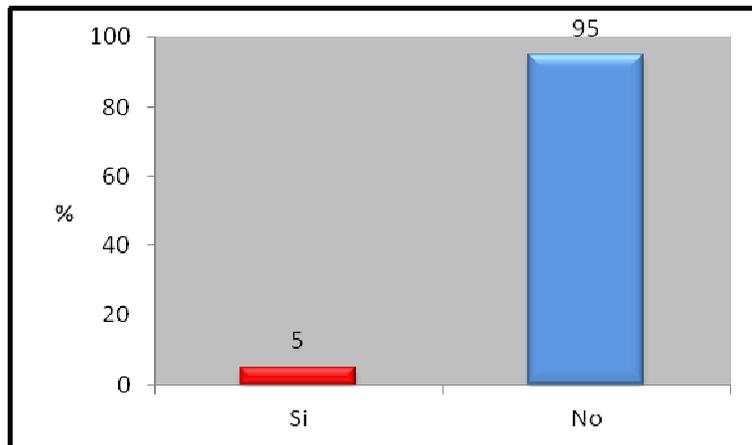
Como se exhibe en el gráfico, una mayoría determinante del 95% de los empleados opina que la comunicación interna si influye en la recaudación, lo que denota que los empleados están conscientes de la importancia y repercusión que pudiera tener la comunicación interna en dicho proceso.



**Gráfico 28. Respuestas al ítem No 17: Para dar cumplimiento a la programación y metas establecidas y en relación a la comunicación entre usuario y la gerencia, ¿Con qué frecuencia se actualizan?:**

Al momento de interrogarles sobre la frecuencia de actualización de información relacionada con listados de corte, reinstalaciones y nuevas instalaciones, se observa: listados de corte; 50% opinó que se hacían semanalmente; el 25% quincenal y mensual respectivamente; reinstalaciones; el 60% contestó diariamente. Nuevas instalaciones; El 55% se inclinó por la opción mensual, un 5% diariamente, y por las opciones semanal y quincenal 20% para cada una respectivamente.

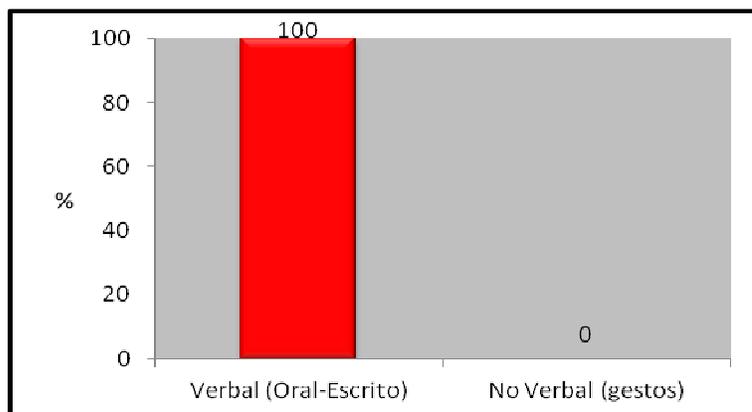
De lo anterior, tal y como se presenta en el gráfico, se nota claramente que hay mucha disparidad en cuanto al conocimiento de actividades primordiales, no se trabaja en equipo y hay fallas de comunicación.



**Gráfico 29. Respuestas al ítem No 18: ¿ la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, cuenta con recursos financieros para garantizar los procesos de comunicación?**

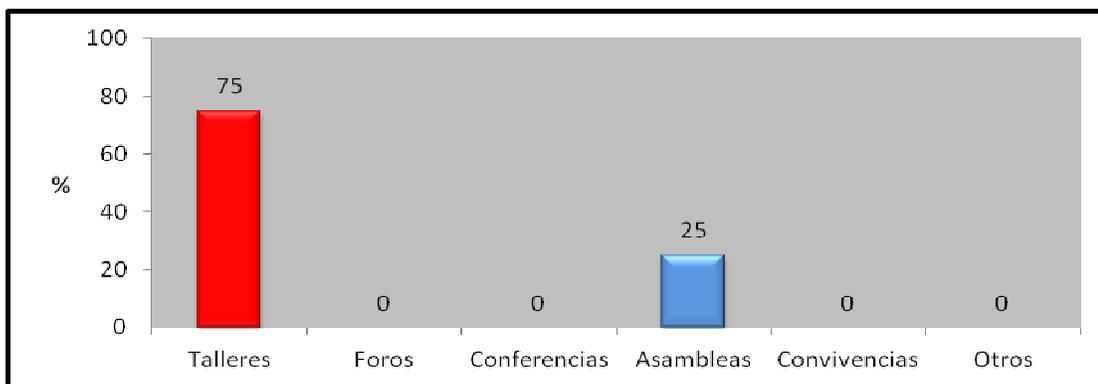
En referencia a si la Gerencia Comercial de la Hidrológica de La Cordillera Andina CA. (HIDROANDES), Barinas, cuenta con recursos financieros para garantizar los procesos de comunicación, como se aprecia en el gráfico, los empleados se pronunciaron casi de manera absoluta, es decir, el 95% que no cuentan con los recursos financieros para garantizar dichos procesos. Esto denota una convicción marcada y unánime de carencia de recursos financieros para gestionar y adelantar lo concerniente a mejorar la comunicación.

### **Formas de Comunicación.**



**Gráfico 30. Respuestas al ítem No 19: ¿Cuál es la forma de comunicación interna más utilizada en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

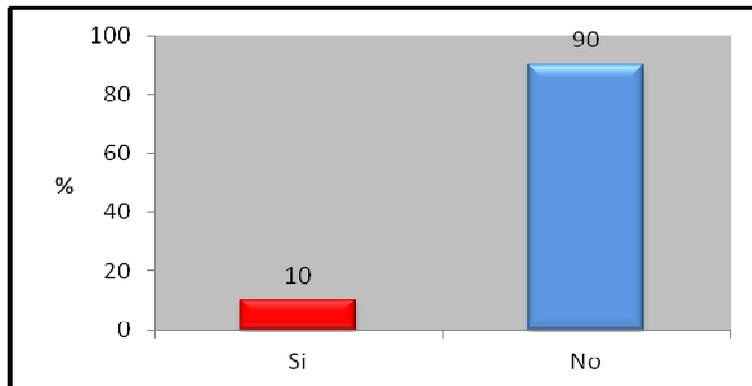
Cuando se consultó respecto a este aspecto, como lo señala el gráfico, el 100% del personal encuestado señaló que la forma de comunicación más utilizada la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina CA. , Barinas es la verbal (oral- escrita), esta forma de comunicación permite y propicia el dialogo entre el personal disminuyendo la posibilidad de interpretaciones equivocadas en la Gerencia.



**Gráfico 31. Respuestas al ítem No 20: ¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación interna son utilizados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

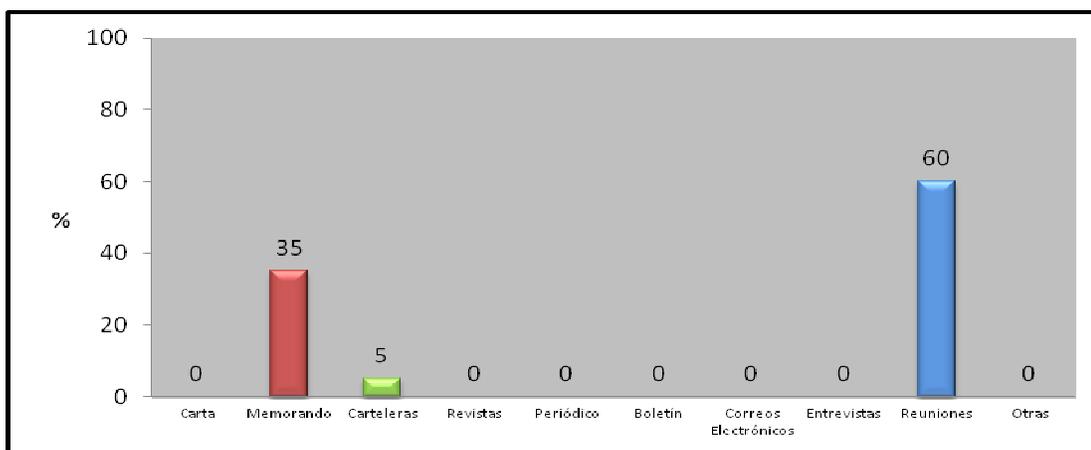
Al momento de requerirles respuesta sobre los medios a través de los cuales se

comunicaban internamente, como se plasma en el gráfico una mayoría significativa del 75% se inclinó por los talleres y un 25% por las asambleas.



**Gráfico 32. Respuestas al ítem No 21: ¿En la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, se realizan actividades que propicien una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?**

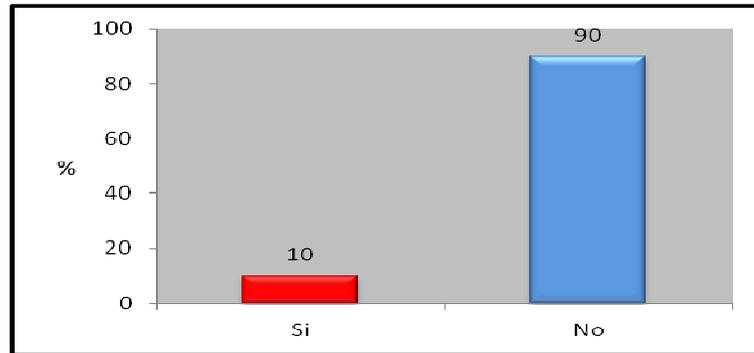
Se observa igualmente que no se realizan actividades que propicien las buenas relaciones entre los empleados, esto se deduce de la respuesta del 90% que respondió que no se realizaban este tipo de actividad



**Gráfico 33. Respuestas al ítem No 22: ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las funciones de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

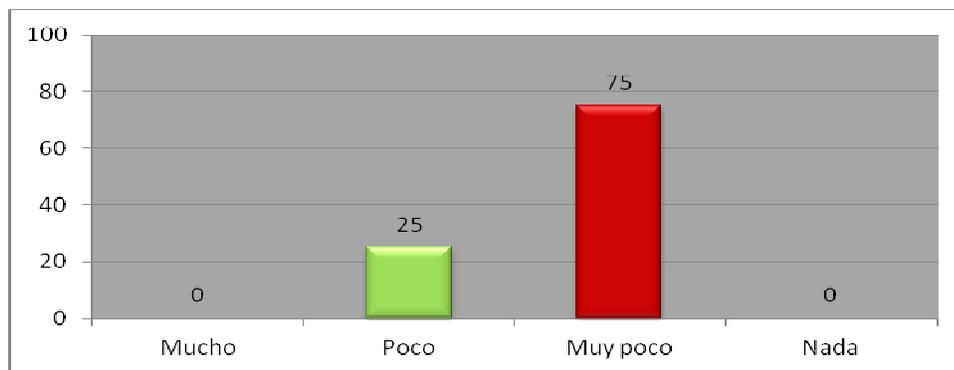
Se refleja que más de la mitad, es decir el 60% considera las asambleas son el

medio de comunicación interna más utilizado para informarles sobre sus funciones, seguido de un 35% que se inclinó por las memorandas y 5% por carteleras.



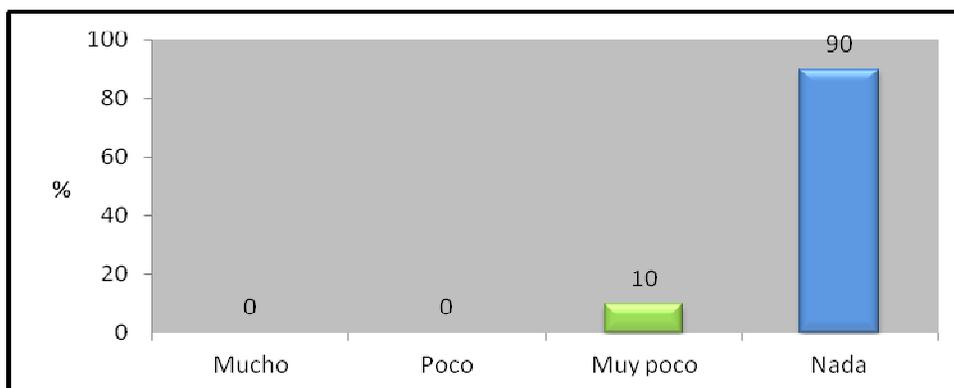
**Gráfico 34. Respuestas al ítem No 23: ¿En sus actividades laborales hace uso de Internet?**

Respecto a Internet y como se aprecia en el gráfico, el 90% no tiene esta herramienta, sólo un 10% si tiene acceso.



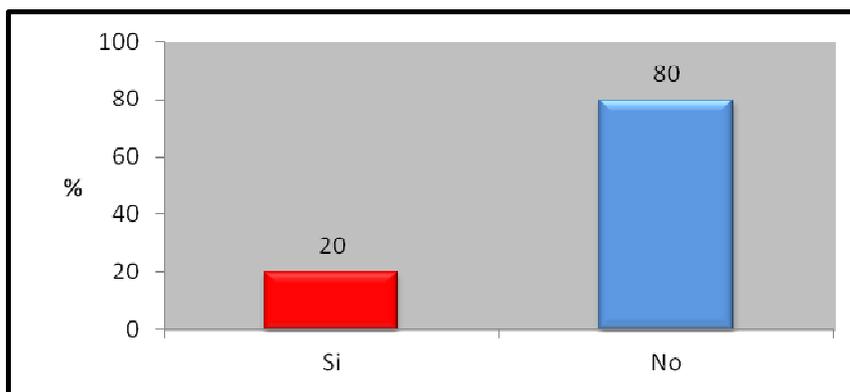
**Gráfico 35. Respuestas al ítem No 24: ¿Considera usted que el uso de Internet ha facilitado su trabajo dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, por disponer de información inmediata?**

Como se evidencia en el grafico, casi la totalidad de los sujetos entrevistados que cuentan con Internet, considera que es poco lo que le ha facilitado el trabajo.



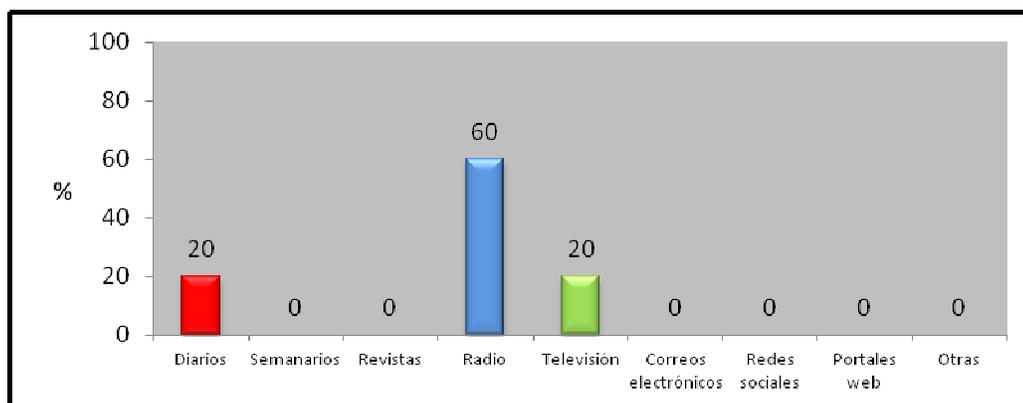
**Gráfico 36. Respuestas al ítem No 25: ¿Considera que en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas se ha modernizado con equipos automatizados de registros de clientes para mejorar las comunicaciones?**

El 90% opina que la Gerencia Comercial de la Hidrológica no se ha modernizado con equipos automatizados de registros de clientes para mejorar las comunicaciones.



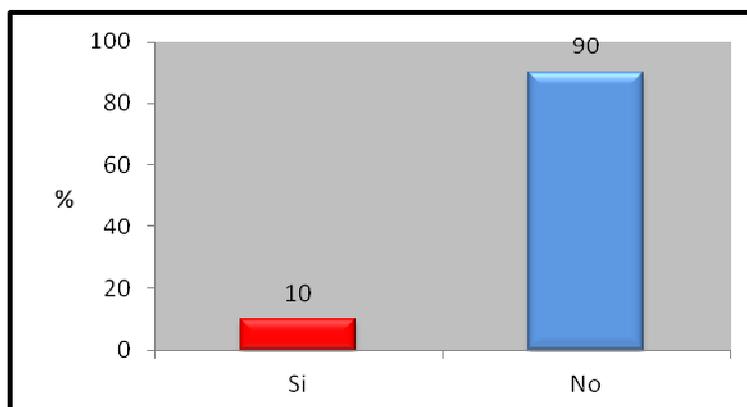
**Gráfico 37. Respuestas al ítem No 26: ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.**

En el gráfico se ilustran las respuestas respecto a si los empleados de la Gerencia Comercial conocen si existe en plan comunicacional externo, la mayoría significativa, es decir, el 80% respondió que no conoce ningún plan de comunicación externo, sólo un 20% dice conocerlo.



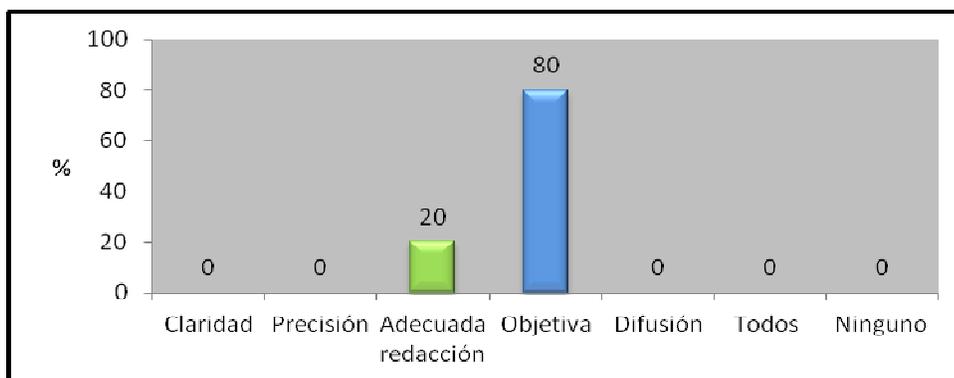
**Gráfico 38. Respuestas al ítem No 27: ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación externos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las actividades de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.**

Al requerírseles respuesta sobre los medios de comunicación externos utilizados por la gerencia Comercial, se observa en el gráfico más de la mitad se inclinó por la radio, y 20% por TV regional y el otro 20% por la prensa escrita



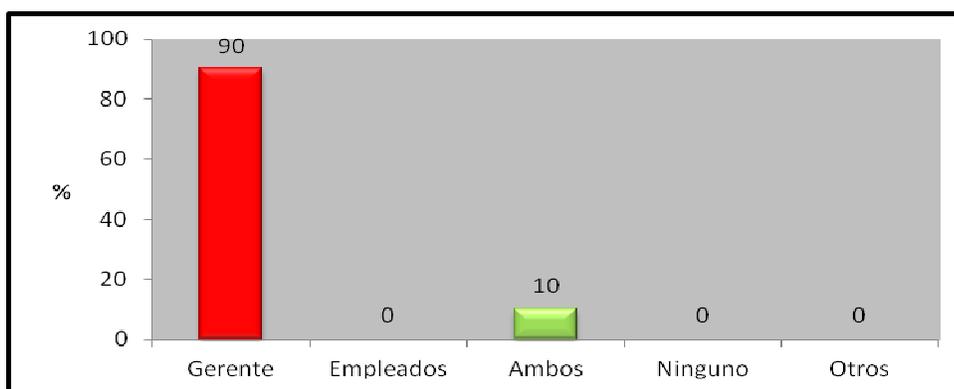
**Gráfico 39. Respuestas al ítem No 28: ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

Se aprecia que el 90% expresó no haber participado en el diseño de un plan de comunicación externo, sólo un 10 % manifestó que si participó en el diseño del referido plan.



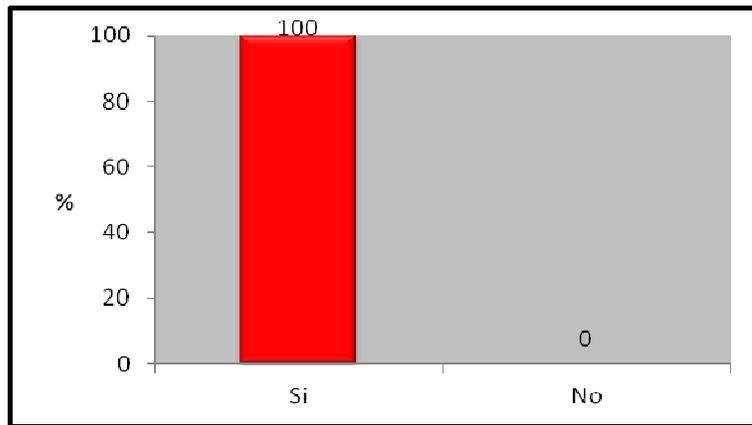
**Gráfico 40. Respuestas al ítem No 29: Para desempeñar efectivamente las tareas dentro de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos ¿de los siguientes requisitos cuáles considera usted son aplicados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

Para una eficiente realización de las actividades en el seno de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos (claridad, precisión, adecuada redacción, objetiva y difusión), en este sentido, como se expresa en el gráfico, el 80% de los empleados se inclinaron por la opción objetiva y un 20% por adecuada redacción, el resto de los requisitos no fueron mencionados por los encuestados. Se puede inferir que la Gerencia comercial estudiada no desarrolla efectivamente el proceso de comunicación, ya que sus miembros al responder el cuestionario dejan de un lado los demás requisitos de la comunicación



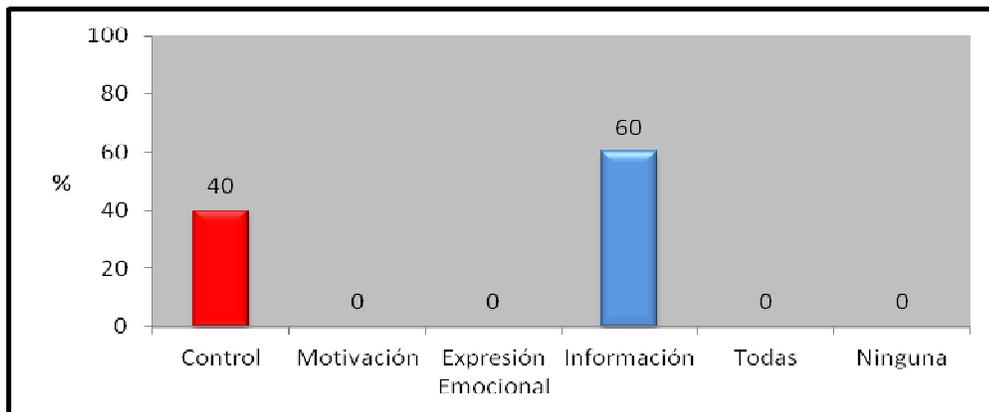
**Gráfico 41. Respuestas al ítem No 30: ¿Quién es el responsable de la divulgación y transmisión de información dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?.**

En cuanto a las direcciones de la comunicación, como se puede ver en el gráfico, la gran mayoría de los empleados, el 90% opinó que es el gerente el responsable principal de la divulgación y transmisión de información dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas. Sólo un 10% involucra a todos los empleados en esa responsabilidad.



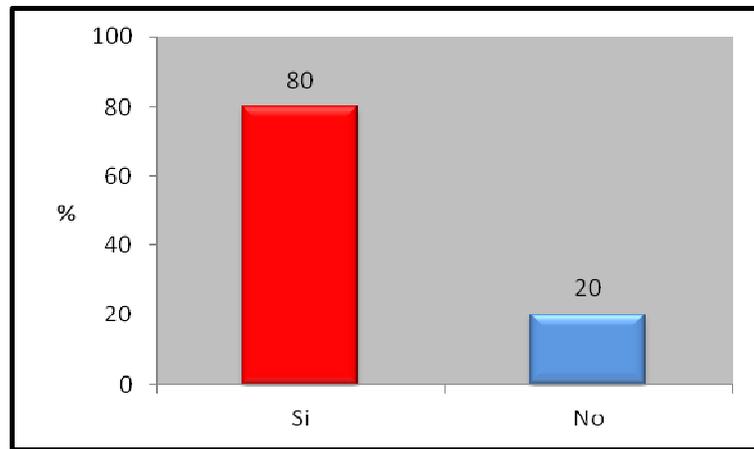
**Gráfico 42. Respuestas al ítem No 31: ¿Sabe a quién recurrir para solicitar información sobre las funciones que debe desempeñar?**

Como se muestra, el 100 % indicó saber a quien recurrir para solicitar información acerca de sus actividades.



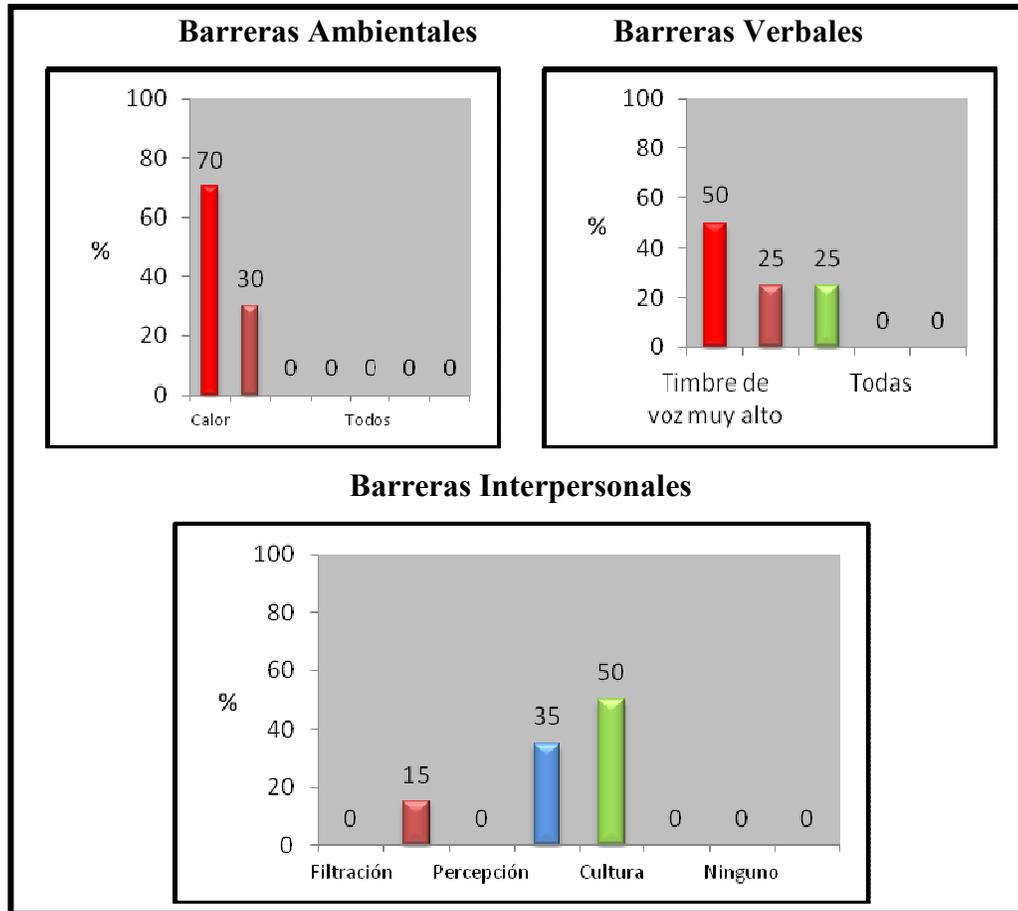
**Gráfico 43. Respuestas al ítem No 32: ¿A continuación se mencionan las siguientes funciones ¿Indique cuáles se cumplen en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

Las funciones de la comunicación son el control, motivación, expresión emocional e información, al respecto y así se grafica, el 60 de los encuestados mencionó que la información es la función de la comunicación que se da en la Gerencia Comercial de la Hidrológica estudiada y un 40% se inclinó por el control. Si embargo, faltan las otras funciones que también son muy importantes para que exista una buena comunicación. Es por ello que, la comunicación en esta gerencia no es suficientemente efectiva, puesto que según los encuestados no son consideradas la motivación y la expresión emocional.



**Gráfico 44. Respuestas al ítem No 33: ¿Existen factores que impiden la comunicación (barreras) en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?**

En cuanto a los factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso de comunicación, como se ilustra en el gráfico, el 80% de los encuestados respondió que en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina si existen barreras en la comunicación, el 20% restante de los encuestados difiere de esta respuesta.



**Gráfico 45. Respuestas al ítem No 34: ¿Cuáles de las siguientes barreras dificultan el desempeño de sus actividades?**

En cuanto a barreras ambientales, el 70% afirma que el calor es su principal barrera, seguido de un 30% que se inclina por las sillas incómodas. En cuanto a barreras verbales, la mitad, la atribuye a timbre de voz alto, el otro 50% está dividido en partes iguales por timbre de voz bajo y dificultad de expresión. Y respecto a las barreras interpersonales, el 50% se inclina por cultural, un 35% por el lenguaje y el 15% por las emociones.

El peso real de estas barreras aparenta ser de significativa magnitud. Estas son un impedimento importante para en desarrollo de un proceso de comunicación organizacional eficiente.

### *Auditoría Externa*

Se trata de desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. No se pretende desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores, que pudieran influir en la empresa; lo que se persigue es identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

Se estudió la opinión de los usuarios particulares, quienes constituyen las unidades de análisis; el entorno económico, determinado por las fuentes de financiamiento; el legal que regula las tarifas de los servicios públicos y por último la oferta de medios de comunicación de la ciudad de Barinas.

Para conocer la opinión de la población en estudio, que a juicio de Hernández (op.cit) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, y en el presente trabajo del usuario suscriptor debidamente registrado por el sistema de catastro de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, HIDROANDES, Barinas.

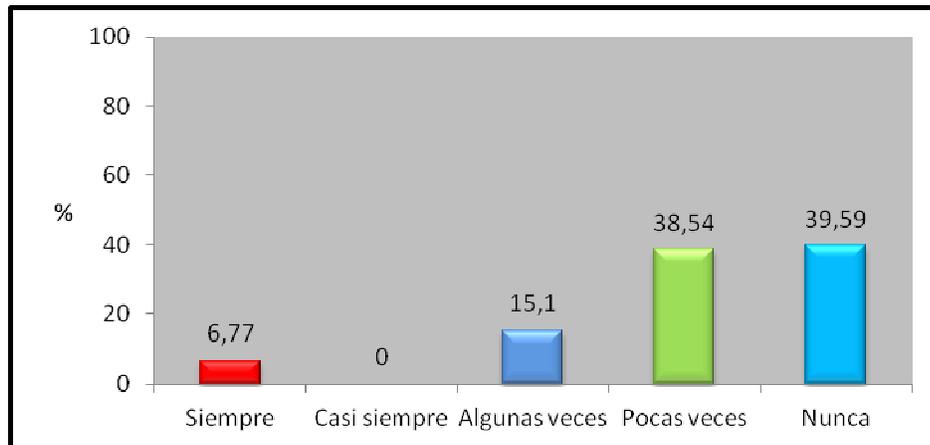
Para conocer la opinión de las unidades de análisis o casos, se diseñó un instrumento de recolección de información, tipo cuestionario, que permitió obtener los siguientes datos: razones por las que no se cancela el servicio de agua, satisfacción con el servicio, medios de comunicación preferidos y a los que se tienen acceso.

En cuanto a la muestra, se calculó respecto a los usuarios o suscriptores particulares, con calculadora del tamaño de la muestra disponible en línea, con los siguientes parámetros: 5 % de error y 95 % de intervalo de confianza, con una población, según el catastro de la Hidrológica de 48.000 suscriptores residenciales, quedando definitivamente constituida por 384 elementos muestrales.

Para el entorno económico, determinado por las fuentes de financiamiento, se recabó información documental obtenida de la propia Hidrológica estudiada. Para el legal que regula las tarifas de los servicios públicos se revisó el ordenamiento legal vigente.

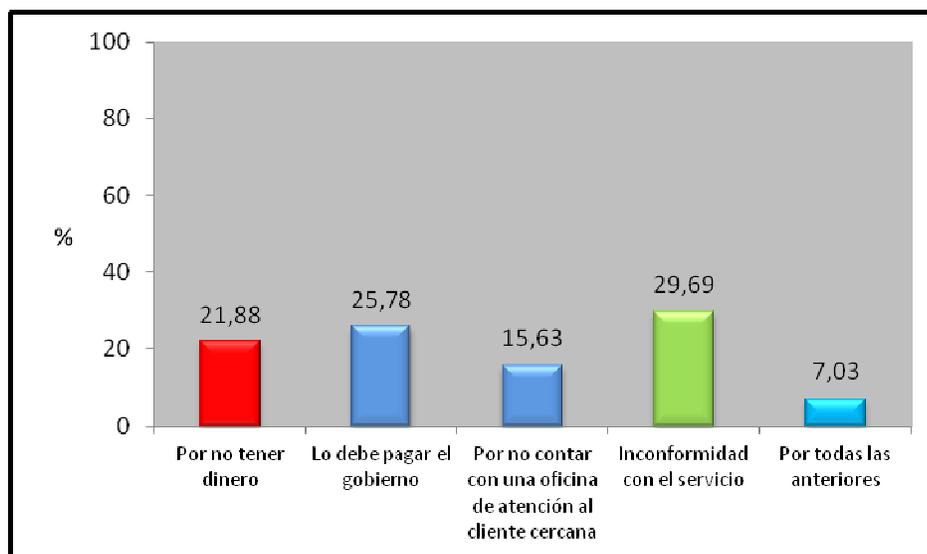
En cuanto a la oferta de medios de comunicación de la región, se procedió a la revisión documental de los medios impresos y audiovisuales de la región, recolectando datos económicos como de preferencias.

A continuación se muestran los resultados.



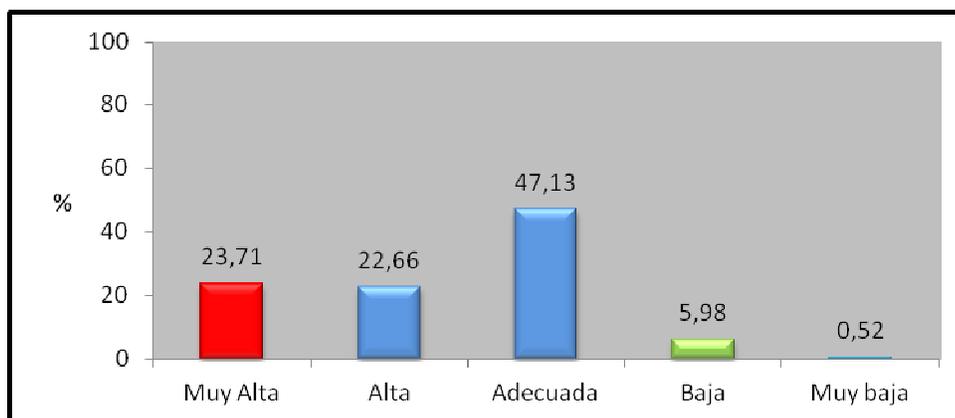
**Gráfico 46. Respuestas al ítem No 01: ¿Con que frecuencia cancela el servicio de agua potable?**

En cuanto a la frecuencia de cancelación del servicio, tal y como lo describe el gráfico, el 39,59 % nunca paga el servicio, el 38,54 lo hace pocas veces, el 15,10% algunas veces y el 26% lo hace siempre. Como puede observarse la tendencia de pago es bajísima, entre los que nunca pagan y los que lo hacen pocas veces suman 78% aproximadamente, el otro porcentaje no presenta una conducta de continuidad en el pago. Esto refleja un grave problema a resolver por la Hidrológica, ya que, la recaudación es una de sus principales fuentes de financiamiento.



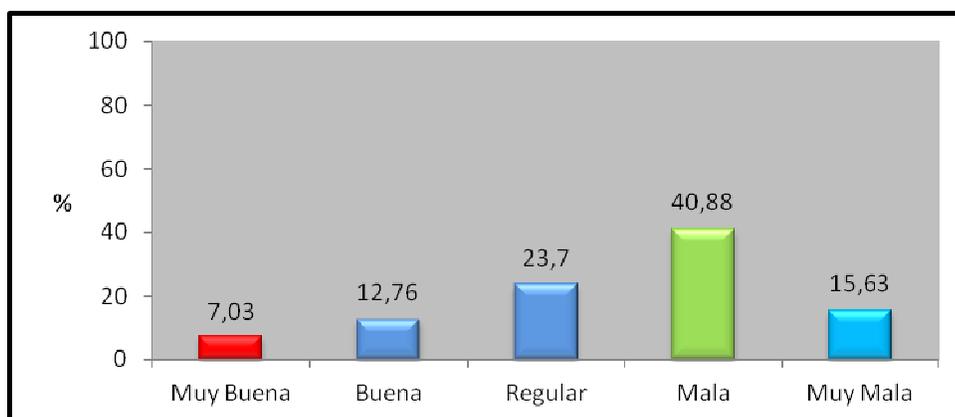
**Gráfico 47. Respuestas al ítem No 02: ¿Por qué razón usted dejaría de cancelar servicio de agua potable?**

En el gráfico, están representados los resultados respecto a las razones por las cuales dejaría de pagar el servicio, el 21,88% dice por no tener dinero, el 25,78% cree que debe ser gratis y que es una obligación del gobierno, un 15,63% contestó por no tener una oficina de pago cerca, 29,69 % por inconformidad con el servicio y el 7,03% por todas las razones anteriores. Lo anterior refleja que la mayor parte de los usuarios no pagan el servicio y lo hacen por múltiples razones, siendo la económica, la percepción de un mal servicio las principales y las pocas oficinas para pagar, las principales.



**Gráfico 48. Respuestas al ítem No 03: ¿Cómo considera Ud. las tarifas por la prestación del servicio de agua potable y saneamiento, por parte de Hidroandes, Barinas?**

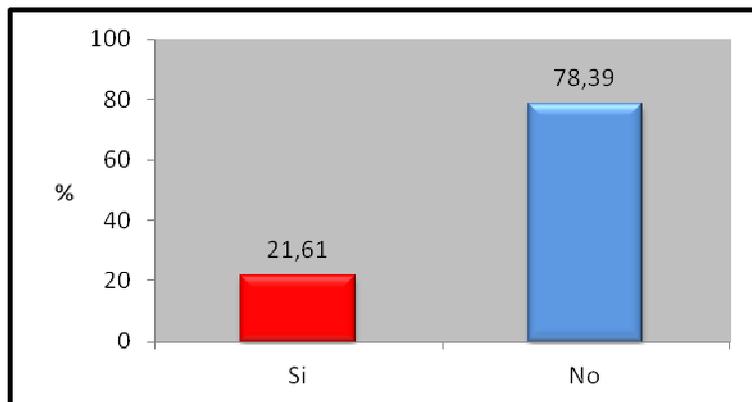
Como se expresa en el gráfico, el 47.13 de los encuestados opina que las tarifas son adecuadas, el 23,70% dice que son muy altas, 22,66% las consideran altas, 5,98 bajas y muy bajas sólo el 0,58%. Aquí más de la mitad consideran muy costoso el servicio, la otra porción entre adecuadas y bajas.



**Gráfico 49. Respuestas al ítem No 04: ¿Cómo califica la atención en las oficinas comerciales de HIDROANDES?**

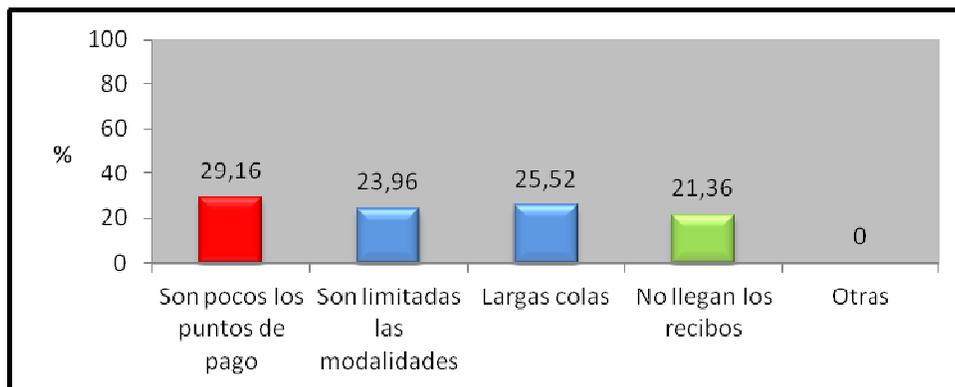
En cuanto a la atención al cliente en las oficinas comerciales, tal como se refleja gráficamente, el 15,63% la considera muy mala, el 40,88 % opina que es mala, un 23,70% regular, buena el 12,76% y muy buena el 7,03%. Se nota claramente que, según la mayoría de los encuestados, la atención es vista como mala o muy mala, en

el orden aproximado del 56%. Esta situación acarrea problemas de captación de la recaudación, además puede disminuir la posibilidad de participación de la comunidad en una gestión integral del servicio.



**Gráfico 50. Respuestas al ítem No 05: ¿Considera Ud. que es fácil pagar el servicio de agua potable y saneamiento en Hidroandes, Barinas?**

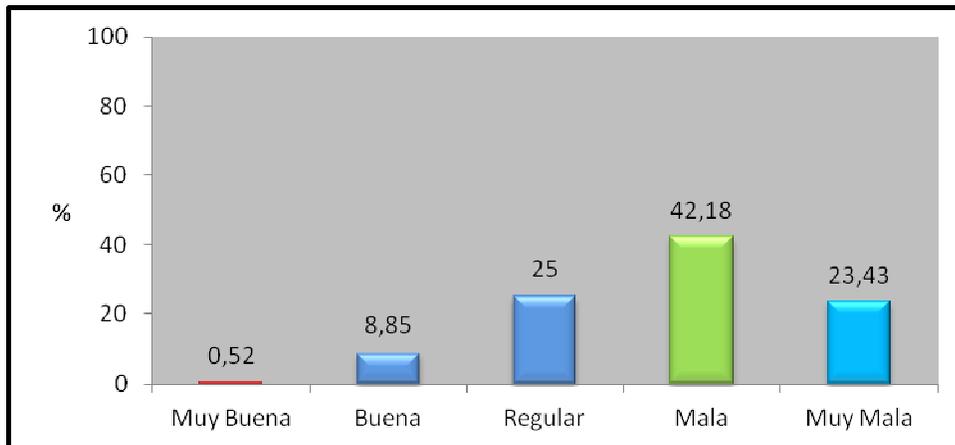
Como se representa gráficamente, el 78,39%, considera difícil pagar el servicio en las oficinas de la Hidrológica, mientras que el 21,61% expresó que es fácil.



**Gráfico 51. Respuestas al ítem No 06: ¿Diga la razón por la cual es difícil pagar el servicio de agua potable y saneamiento en Hidroandes, Barinas?**

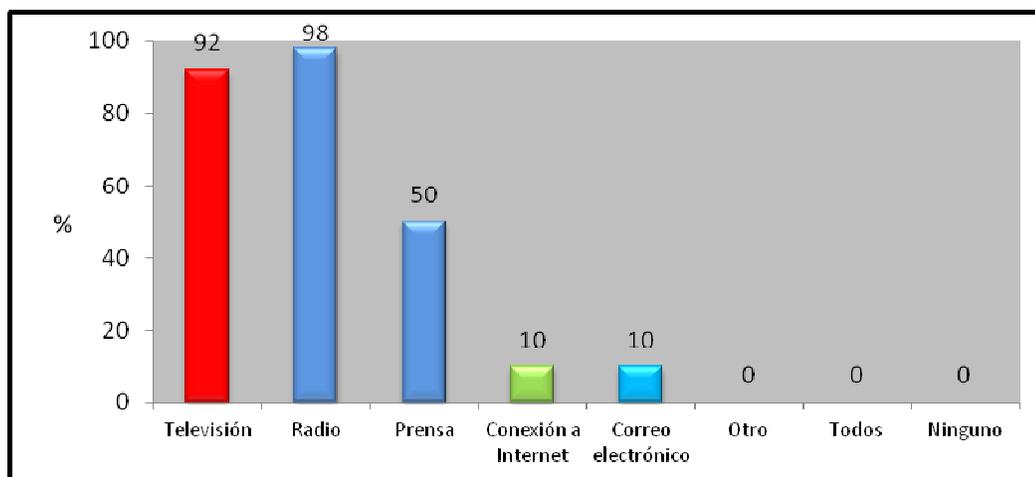
Al indagarse sobre la razón que dificulta el pago, el 29,19 % aduce que son pocos los puntos para pagar, el 23,90% que la modalidades son muy limitadas, 25,52 se la atribuyen a la largas colas y el 21,35 por que no le llegan los recibos. En estos

resultados se observan varios problemas, uno es que no poseen suficientes oficinas o cajas para pagar, esto a su vez congestionan las pocas ya existentes, otra debilidad es que no han diversificado las modalidades de pago, puntos de venta, transferencia en línea y otras. Todo esto incomoda al usuario y merma la recaudación.



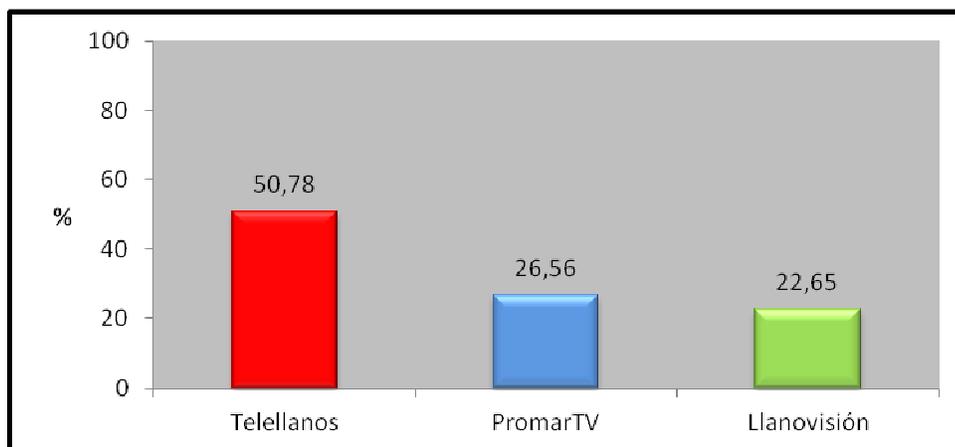
**Gráfico 52. Respuestas al ítem No 07: ¿Cómo califica la prestación del servicio de agua por parte de HIDROANDES?**

El 42,18% califica como malo el servicio prestado por la Hidrológica, como se ve en el gráfico, el 23,43 opina que es muy malo, 25% regular, 8,85% lo considera bueno y 0,52% muy bueno. Como puede observarse una mayoría muy significativa considera que el servicio prestado es malo, esta percepción desanima al usuario a pagar el servicio, ya que se considera insatisfecho.



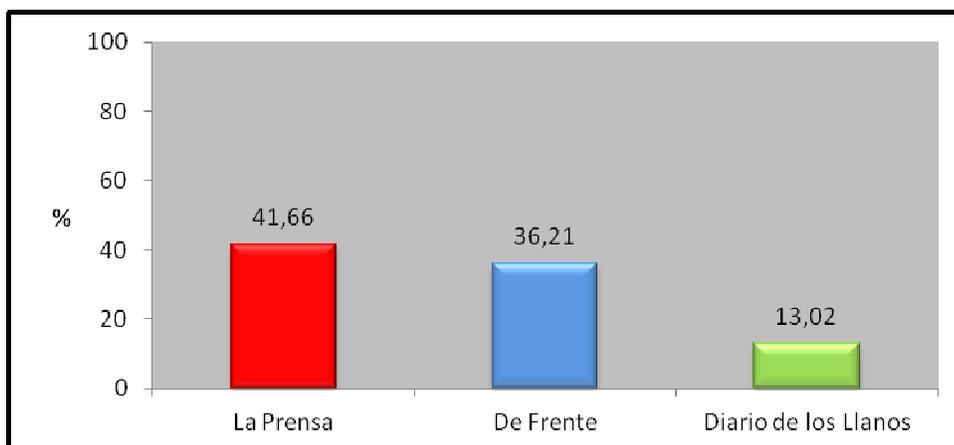
**Gráfico 53. Respuestas al ítem No 08: ¿Con cuáles de estos medios de comunicación cuenta?**

Al momento de requerírseles opinión acerca de cuál medio de comunicación posee, tal y como se ilustra en el gráfico, el 92% dijo TV, el 98% tiene acceso a la radio, a la prensa escrita el 50% y 105 para Internet y correo electrónico respectivamente. Hay una marcada inclinación hacia la televisión, radio y prensa escrita, un muy bajo porcentaje para Internet.



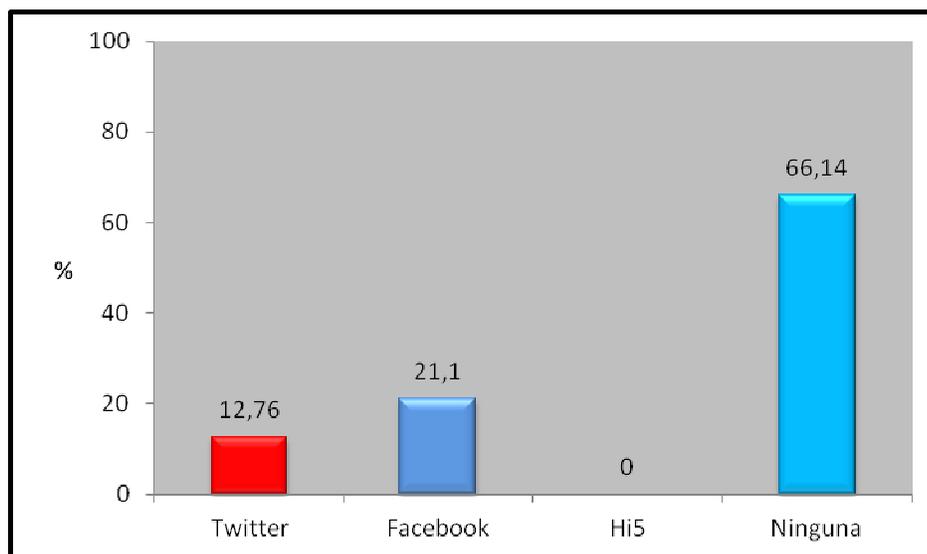
**Gráfico 54. Respuestas al ítem No 09: ¿Cuál es su canal de televisión regional preferido?**

La preferencia en cuanto a canal de televisión regional fue la siguiente: el 50,78 % prefiere el canal de TV regional Telellanos, un 26,56 se inclinó por Promar TV y un 22,65% por Llano Visión, tal y como se observa en el gráfico.



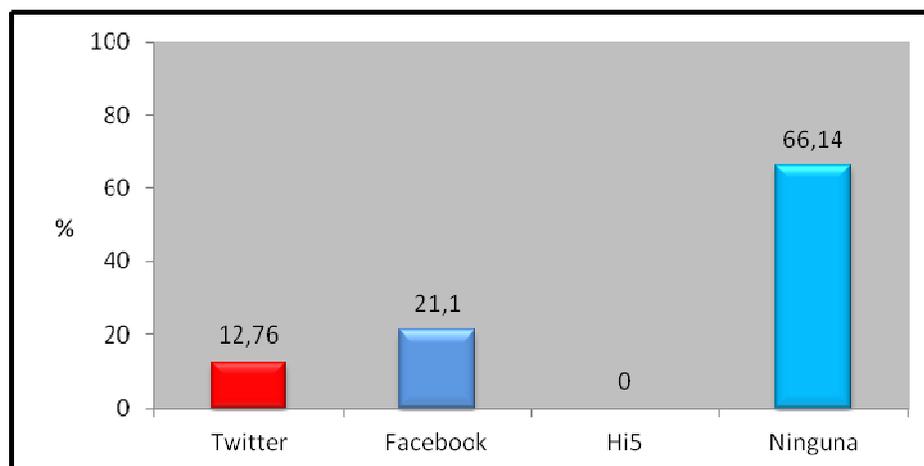
**Gráfico 55. Respuestas al ítem No 10: ¿Cuál es su estación de radio preferida?**

En cuanto a preferencias por emisoras radiales, el 50,26% prefieren Stereo Rey, 27,08% Sensacional y el 22,65 por Rumbera Stereo.



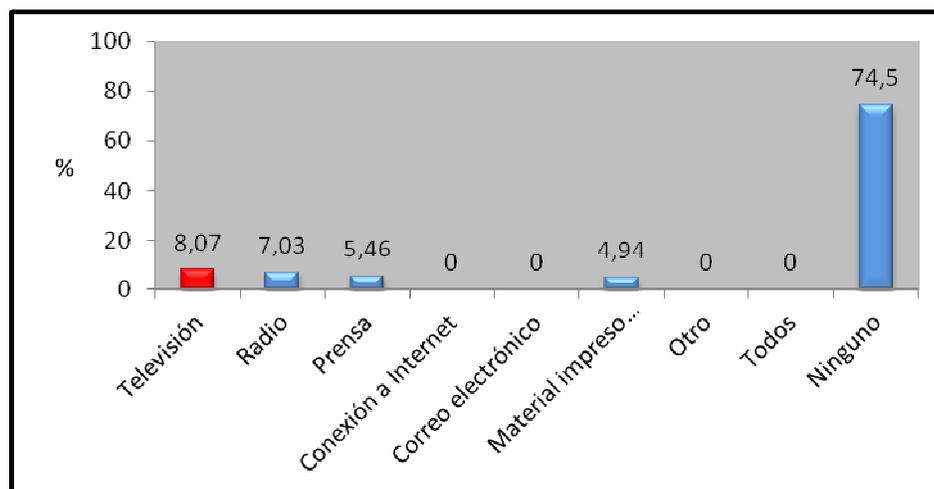
**Gráfico 56. Respuestas al ítem No 11: ¿Cuál es su periódico regional preferido?**

Como se refleja gráficamente, El diario impreso La Prensa tiene la preferencia del 41,66%, De Frente el 36,20%, El Diario de los Llanos 13,02% y La Noticia el 9,11%. Casi el 75% concentra la preferencia en los dos primeros de los mencionados.



**Gráfico 57. Respuestas al ítem No 12: ¿Posee o cuenta con alguna de las siguientes redes sociales?**

Respecto a redes sociales, tal como se observa en el gráfico, la gran mayoría del 66,14 no tiene acceso, el 12,76% posee Twitter y 21,03 Facebook.



**Gráfico 58. Respuestas al ítem No 13: ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación recibe información de HIDROANDES?**

Al consultarles sobre el medio de comunicación a través del cual La Hidrológica de la Cordillera Andina (Hidroandes) se comunica con él, como usuario, como se refleja en el gráfico, el 8,07% se manifestó que por TV, 7,03% por radio, 5,46% contestó por prensa escrita, 4,94% a través de trípticos, el resto, es decir,

74,5% manifestó que por ningún medio. Aquí se observa un grave problema de comunicación externa y con el usuario que es el receptor del servicio y a la vez importante fuente de recaudación.

### ***Entorno Económico***

Respecto a la descripción de resultados del entorno económico, orientado a las fuentes de financiamiento de la Hidrológica de la Cordillera Andina CA., se recurrió al análisis documental y a datos obtenidos de la propia Hidrológica estudiada; Informes de Gestión Anual de Los últimos cinco años, estados financieros, gacetas oficiales, reportes de la Gerencia Comercial y otros documentos.

En el siguiente cuadro, identificado con el número 3 puede observarse que las fuentes de financiamiento principales son los aportes del Ejecutivo Nacional por vía del Presupuesto, y los ingresos propios obtenidos por la recaudación o cobro a los usuarios como retribución por la prestación del servicio. Los referidos datos indican claramente que el gobierno central no suministra oportunamente, ni de manera completa el recurso financiero correspondiente a los montos presupuestarios. Al analizar, por ejemplo el monto del presupuesto correspondiente al año 2010, éste es de 65.581.629,57 bolívares fuertes y Ejecutivo Nacional sólo aportó financieramente 615.608,78, hasta la presente fecha. Esta situación se repite en todos los años, tal y como se ilustra en el cuadro referido.

### Cuadro 3

#### Fuentes de financiamiento

AÑO	Nº DE GACETA	TOTAL PRESP. MODIFICACION	TRANSF. DEL EJECUTIVO NACIONAL	INGRESOS
2010	39082	65.581.629,57	615.608,78	22.216.178,96
2009	58652	64.365.805,25	730.000,00	17.541.716,29
2008	5834	26.853.846,29	3.424.000,00	12.932.956,98
2007	5798	31.252.092,19	2.804.274,26	11.375.723,70
2006	5750	16.890.098,63	1.450,00	9.291.433,20

Lo anterior plantea una situación de gravedad para la Empresa, ya que el presupuesto es insuficiente y a esto se adiciona el hecho de que los aportes financieros con cargo a esta asignación presupuestaria no se hacen completos, ni en forma sostenida y oportuna. La situación planteada pudiera disminuir la capacidad de la Hidrológica para cumplir con la responsabilidad constitucional de prestar eficientemente un servicio vital para la población y la limita en su capacidad para atender los numerosos problemas planteados por los usuarios.

En el cuadro comentado también se ilustra que la otra fuente de financiamiento es la recaudación o ingresos propios, que representa el efectivo con el que realmente dispone la Empresa, en forma segura, día a día para sus operaciones. Del análisis de los datos recopilados, se observa como esta recaudación es insuficiente para cubrir la brecha financiera. Sin embargo, se señala que ha venido creciendo tímidamente en los últimos cinco años, siendo el aumento tarifario el elemento responsable más sobresaliente de ese crecimiento.

Asimismo, se analizaron datos respecto a los montos financieros causados, ejecutados, pagados y deudas de la Hidrológica durante los cinco últimos años. Tal y

como se refleja en el cuadro identificado con el número 4, la Empresa ha tenido la necesidad de ejecutar sus presupuestos en forma total, y de sus compromisos con terceros ha honrado con gran sacrificio cerca de un promedio anual del 69%, sin embargo, se le ha ido acumulando deudas en forma significativa, que a la fecha están por el orden de 52.361.269,94 bolívares fuertes. Esto sin duda, es una carga muy pesada que merma la capacidad de negociación con proveedores y empresas operadoras, además, limita la capacidad de respuesta a las comunidades de la ciudad de Barinas.

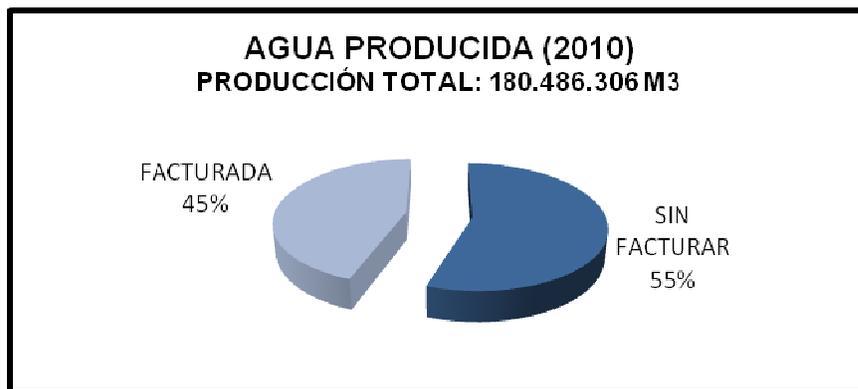
#### **Cuadro 4**

##### **Monto Ejecutado en Bs.**

<b>MONTOS TOTALES EN Bs. DE LO EJECUTADO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>MONTO EJECUTADO</b>	<b>MONTO PAGADO</b>	<b>DEUDA EXIGIBLE</b>
2010	59.640.085,97	44.352.419,61	15.287.666,36
2009	50.568.841,64	38.979.325,65	11.589.515,99
2008	49.684.505,46	40.801.471,58	8.883.033,88
2007	24.064.177,85	14.249.575,31	9.814.602,54
2006	29.758.689,58	22.972.238,41	6.786.451,17

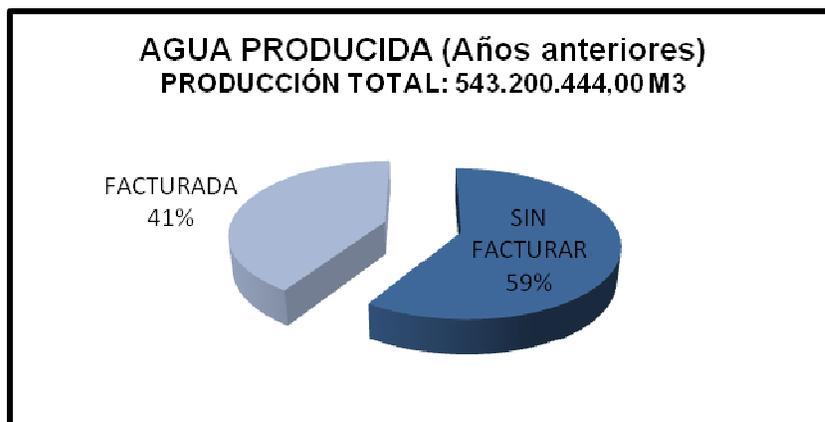
Otro aspecto importante que surge como resultado de esta investigación documental y que tiene que ver directamente con las finanzas de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., tiene que ver con la manera como la empresa maneja su producto, el agua, sujeto principal del proceso de comercialización y mercadeo de la Empresa. Como se refleja en el gráfico identificado con el número 59, la producción de agua se situó el año 2010 en 180.486.306 metros cúbicos y sólo se facturó 80.592.476,05 metros cúbicos, es decir, se dejó de facturar un aproximado de 100.000.000 metros cúbicos, o lo que es lo mismo el 55, 55 %. Y agua que no se

factura, no se cobra y por lo tanto esto se refleja negativamente en la recaudación y en las finanzas de la Empresa, variable ésta que limita su funcionamiento y logro de objetivos.



**Gráfico 59. Agua Facturada Vs. Agua no Facturada 2010**

La situación anteriormente ilustrada, se repite para los años anteriores, como se observa el gráfico identificado con el número 60, el 54,6 % del agua producida no se facturó.



**Gráfico 60. Agua Facturada Vs. Agua no Facturada AA**

En este orden de ideas, otro asunto importante objeto de este análisis financiero, se refiere a datos obtenidos del Informe de Gestión Anual HIDROANDES (2010), y que se resaltan en el cuadro número 5 y que también dibujan la seria

problemática financiera de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A. Respecto a la medición que hace la Hidrológica del consumo de agua de los consumidores o usuarios, se observa que la Empresa requiere de 161.849 medidores instalados para realizar un proceso de medición cónsono con sus necesidades, de esta cantidad sólo tiene 23.986 instalados, es decir, existe un déficit de 137.863, o lo que es lo mismo un 85% aproximadamente. Esto pudiera explicar, en parte la baja facturación, asunto éste que disminuye la capacidad de cobro y genera pérdidas de gran magnitud, que se reflejan en los estados financieros año tras año.

### **Cuadro 5**

#### **Medición**

<b>MEDICION</b>	
Nº DE MEDIDORES NECESARIOS	161.849,00
Nº DE MEDIDORES INSTALADOS	23.986,00
DEFICIT	<b>137.863,00</b>

Por último, como parte complementaria de este análisis y en relación con el financiamiento internacional por parte de Organismos Multilaterales u otras entidades financieras externas, se indica que de la revisión hecha a los Informes de la Gestión de HIDROANDES (Ob.Cit), del período estudiado no se consiguieron evidencias de que se haya suscrito ningún convenio con este propósito. De datos revisados en informes más antiguos y con el intención de referirlos en estos resultados, los últimos financiamientos internacionales, se suscribieron con la Corporación Andina de Fomento C.A.F, uno en el año 1.996 cuyo objeto fue la Instalación del Centro Automatizado de Control Operativo y el otro más reciente en el año 1.999 para Mejoras en la Planta de Potabilización del Río Santo Domingo, ambos convenimientos de financiamiento se hicieron por intermediación del Ministerio del Ambiente por órgano del Ministerio de Finanzas. Ver cuadro 6.

## Cuadro 6

### Financiamiento internacional.

AÑO	OBJETO	ORGANISMO	MONTO
1.996	Centro Control Operativo	C.A.F	18Mill \$
1.999	Mejoras Planta Potabiliz	C.A.F	10MII \$

### *Entorno Legal*

En primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela,(1999), en su artículo 108 obliga a la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., y a su Gerencia Comercial a implementar una comunicación efectiva, cuando establece que es una obligación del Estado a garantizarla a través de los medios de comunicación social, públicos y privados.

La Empresa estudiada tiene la obligación por mandato constitucional de prestar un servicio eficiente, ya que actúa en este sentido por delegación del nivel central, esto está consagrado en el artículo 117 que reza que todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establece los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Por otra parte, de la revisión documental se extrae que la competencia de la prestación del servicio es concurrente del nivel central y los municipios, sin embargo en la realidad no es así, ya que los municipios no han cumplido con la norma

constitucional y ha recaído la responsabilidad en el nivel central a través de las hidrológicas regionales. La norma referida está contenida en el artículo 184 CRBV (Ob.Cit), en los siguientes términos: es de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta Constitución y las leyes nacionales, en áreas como Servicio de agua potable, electricidad y gas doméstico, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas.

También es importante acotar ,que si bien es cierto que la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A es un ente descentralizado, de derecho público y con personalidad jurídica propia, no es menos cierto que tiene una fuerte dependencia del nivel central. Este tramita y aprueba su presupuesto, le otorga el financiamiento interno, toma decisiones, le impone las tarifas y da los lineamientos en cuanto a políticas de prestación del servicio y todo esto lo hace a través de HIDROVEN y la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento, artículo 28 Ley de Prestación del Servicio de Agua Potable y Saneamiento (2002).

Una última e importante consideración y análisis del entorno legal es, que la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, se rige por el régimen tarifario impuesto por el Gobierno Central, lo que le impide ser flexible o realizar modificaciones que permitan paliar su difícil situación financiera. Su marco de acción en este sentido está definido en la Gaceta Oficial número 374.372 del 25 de enero del 2010. Según el artículo 2 de este instrumento legal se le asigna a HIDROANDES un precio medio referencial de 0.60 bolívares fuertes por metro cúbico de agua, más un factor que se aplica dependiendo del uso, la zona geográfica y la actividad económica a la cual está destinado el Inmueble y que oscila entre 0.75 y 3 bolívares fuertes. Estas bajas tarifas, llamadas sociales, están subestimadas en virtud de los costos de operación, distribución y mantenimiento de las redes de acueducto y actividades conexas, a la vez que pudiera ser una de las razones de la baja recaudación de acuerdo a lo ya analizado anteriormente. Ver cuadro 7.

## Cuadro 7

### Aspectos Legales

INSTRUMENTO	ARTICULO	CONTENIDO
<b>Constitución Nacional</b>	108	Obliga al Estado a Comunicación efectiva.
	117	Impone prestación servicios eficientes e Información adecuada no engañosa.
	184	Competencia concurrente de municipios y nivel central en prestación de servicio.
<b>Ley de Prestación del Servicio de Agua Potable y Saneamiento</b>	28	Centraliza decisiones en HIDROVEN y Superintendencia Nacional.
<b>Gaceta Oficial 374.372</b>	2	Régimen Tarifario.

Una vez identificadas las variables del sistema, con la realización de las auditorías internas y externas, se procedió a realizar el Análisis Estructural o Fase II, tal como se describe a continuación:

### Fase 2. Análisis Estructural

La primera herramienta elegida por el autor para el análisis de los elementos esenciales que integran la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., necesarios para proponer la estrategia comunicacional es el análisis prospectivo, valiéndose para ello del software MIC MAC.

El análisis estructural es una herramienta para la estructuración de una reflexión colectiva, que permite describir un sistema mediante la elaboración de una matriz de relaciones directas de todos sus elementos. Por lo que el autor del presente trabajo usó la herramienta de análisis prospectivo MIC MAC, Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación, que tiene por objeto identificar las principales variables estructurales, así como, determinar de forma contraintuitiva sus principales influencias y dependencias.

En una primera etapa, se definieron y describieron las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (internas y externas), basado en los resultados de la fase anterior de Auditoria Interna y Externa, además del criterio de los empleados que conforman la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., así como del resto de los Gerentes de la empresa. Todo lo anterior con la finalidad de saber el comportamiento actual y descubrir las tendencias futuras. A continuación se relacionan las variables resultantes:

1. Misión (Ms)
2. Visión (Vs)
3. Manuales (Mn)
4. Capacidad de resolución (cap resl)
5. Talento humano (talen hum)
6. Clima laboral (cli lab)
7. Participación actividades propiciatorias (part act )
8. Coordinación de actividades (cor act)
9. Carticipación toma decisiones (part dec)
10. Supervisión de actividades (sup act)
11. Capacidad financiera (cap fin)
12. Formas de comunicación interna (for comc)
13. Medios de comunicación internos (med comi)
14. Requisitos de comunicación interna (req comint)
15. Direcciones de la comunicación (dir com)
16. Funciones de la comunicación (fun com)

17. Barreras de la comunicación (barr com)
18. Presupuesto nacional (pres nac)
19. Financiamiento nacional (fin nac)
20. Recaudación (recaud)
21. Financiamiento internacional (fin int)
22. Régimen tarifario (reg tarf)
23. Marco legal regulatorio (marc leg)
24. Cultura de pago (cul pag)
25. Precios del servicio (prec ser)
26. Atención al cliente (at cli)
27. Satisfacción del usuario (sat usu)
28. Medios de comunicación externos (med comext)
29. Uso de tecnologías de comunicación (teccom)
30. Plan de comunicación interno (p com int)
31. Plan de comunicación externa (p com ext)

Se procedió a alimentar el programa con los datos para obtener las matrices de entrada, ponderando el peso de su influencia en el sistema, con la siguiente clasificación: de 0 a 3, con la capacidad de informar sobre las posibles influencias: 0: Ninguna influencia, 1: Bajo, 2, Promedio, 3: Fuerte, P: Potencial.

De este procedimiento se obtuvo la matriz de entrada MID o de influencia directa, que se ilustra a continuación en el cuadro número . Igualmente surge la matriz MIDP o de influencias directas potenciales que se observa en el cuadro .

## Cuadro 8

### Matríz MID. De Influencias Directas

	31 : p com ext	30 : p com int	29 : teccom	28 : med comext	27 : sat usu	26 : at cli	25 : prec ser	24 : cul pag	23 : marc leg	22 : reg tarf	21 : fin int	20 : recaud	19 : fin nac	18 : pres nac	17 : barr com	16 : fun com	15 : dir com	14 : req comint	13 : med comi	12 : for comc	11 : cap fin	10 : sup act	9 : part dec	8 : cor act	7 : part act	6 : cli lab	5 : talen hum	4 : cap resl	3 : Mn	2 : Vs	1 : Ms
1 : Ms	0	3	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	3	2	2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	1	3	3	0	3
2 : Vs	3	0	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	3	3	0	3
3 : Mn	1	1	0	2	3	0	0	3	1	3	P	0	1	3	P	0	1	P	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	
4 : cap resl	3	3	2	0	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
5 : talen hum	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6 : cli lab	2	2	1	1	3	0	3	3	3	3	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7 : part act	1	1	1	2	3	2	0	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
8 : cor act	2	2	3	2	3	3	3	0	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9 : part dec	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10 : sup act	1	1	3	3	3	2	2	3	2	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11 : cap fin	3	3	P	3	3	1	1	1	1	1	0	1	3	0	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12 : for comc	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13 : med comi	2	2	1	2	3	1	2	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14 : req comint	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2	0	0	0	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
15 : dir com	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16 : fun com	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
17 : barr com	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
18 : pres nac	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	2	0	0	0	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19 : fin nac	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
20 : recaud	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
21 : fin int	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22 : reg tarf	3	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23 : marc leg	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24 : cul pag	1	1	P	0	0	0	0	0	0	0	3	P	2	2	2	2	P	P	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		
25 : prec ser	3	3	0	3	1	0	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26 : at cli	3	3	1	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27 : sat usu	3	3	1	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28 : med comext	1	1	1	3	1	P	0	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
29 : teccom	3	3	1	3	3	1	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
30 : p com int	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
31 : p com ext	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	

© LIPSOR-EPTA-MCMAC

## Cuadro 9

### Matriz de Influencias directas Potenciales. (MIDP)

	1 : Ms	2 : Vs	3 : Mn	4 : cap resl	5 : talen hum	6 : cli lab	7 : part act	8 : cor act	9 : part dec	10 : sup act	11 : cap fin	12 : for comc	13 : med comi	14 : req comint	15 : dir com	16 : fun com	17 : barr com	18 : pres nac	19 : fin nac	20 : recaud	21 : fin int	22 : req tarf	23 : marc leg	24 : cul pag	25 : prec ser	26 : at cli	27 : sat usu	28 : med comext	29 : teccom	30 : p com int	31 : p com ext
1 : Ms	0	3	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
2 : Vs	3	0	1	3	3	1	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
3 : Mn	1	1	0	2	3	0	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4 : cap resl	3	3	2	0	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3
5 : talen hum	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6 : cli lab	2	2	1	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7 : part act	1	1	1	2	3	2	0	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	
8 : cor act	2	2	3	2	3	3	3	0	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9 : part dec	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10 : sup act	1	1	3	3	3	2	2	3	2	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11 : cap fin	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	0	1	3	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12 : for comc	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13 : med comi	2	2	1	2	3	1	2	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14 : req comint	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15 : dir com	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16 : fun com	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17 : barr com	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18 : pres nac	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	2	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19 : fin nac	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20 : recaud	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21 : fin int	3	3	2	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22 : req tarf	3	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23 : marc leg	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24 : cul pag	1	1	3	0	0	0	0	0	0	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25 : prec ser	3	3	0	3	1	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26 : at cli	3	3	1	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27 : sat usu	3	3	1	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28 : med comext	1	1	1	3	1	3	0	2	1	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29 : teccom	3	3	1	3	3	1	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30 : p com int	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31 : p com ext	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

© LPSOR-EPITA/INMAC

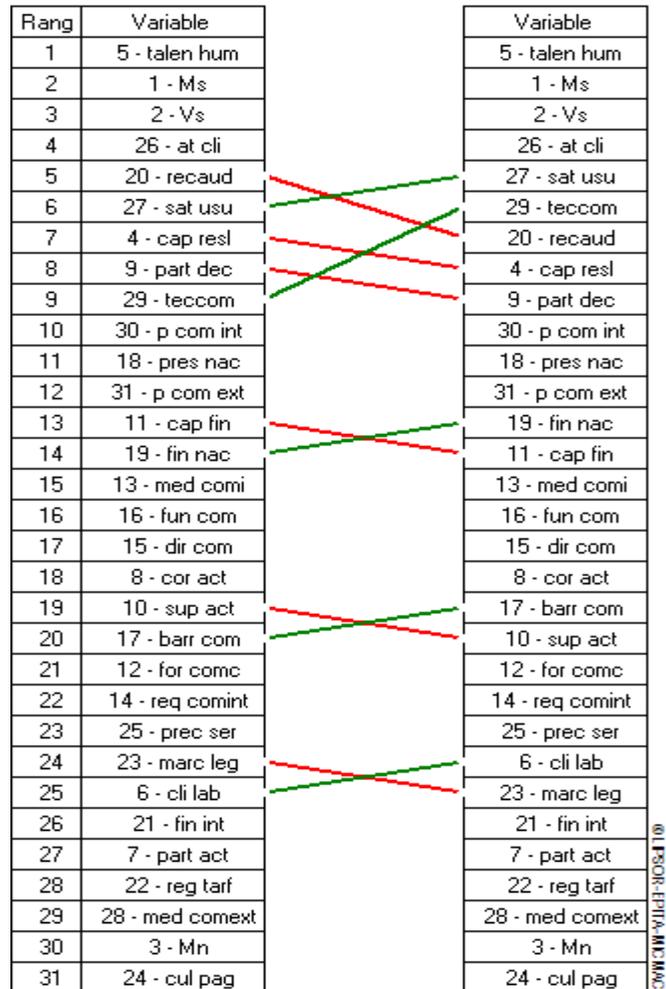
La Matriz de Influencias MIDP representa las influencias potenciales, directas y las dependencias entre las variables actuales y potenciales. Es un complemento de la matriz MID teniendo en cuenta también las posibles relaciones en el futuro. Las influencias se ponderan de 0 a 3:

- 0: ninguna influencia,
- 1: bajo,
- 2: promedio,
- 3: fuerte.

Como primer resultado relevante, el software arroja las variables según fueron ponderadas por el equipo de trabajo, mostrando a la izquierda del gráfico, la

clasificación directa, y a la derecha el resultado de la clasificación indirecta: MICMAC, resultado de la operación matemática del programa.

**Classements des variables selon leurs influences**

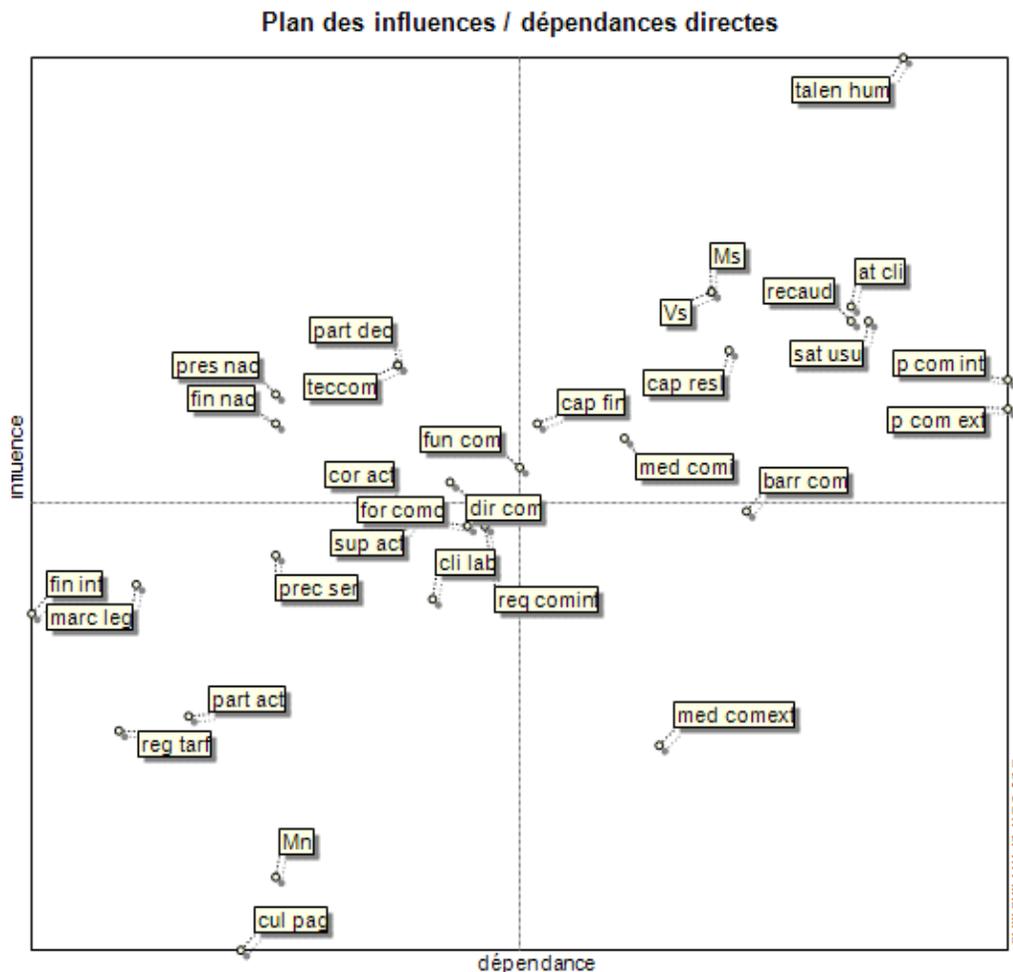


**Gráfico 61. Clasificación indirecta**

Como puede apreciarse, no se observa variación evidente entre ambas columnas, lo que puede interpretarse que no hay variables ocultas, y que el equipo de trabajo tiene una imagen clara de la realidad del sistema. Solo cambia de posición de manera llamativa, la variable tecnología de la comunicación, que pasa del lugar 9 de la clasificación directa, a la posición 6 de la indirecta.

El siguiente gráfico arrojado por el programa es una de las herramientas más importantes, ya que permite la ubicación de las variables en términos de influencia y dependencia, así como determinar las variables más influyentes del sistema.

Se trata de un plano donde el eje de las abscisas corresponde a la dependencia y el eje de las ordenadas a la influencia.



**Gráfico 62. Plan de influencia directa.**

Tal y como puede observarse en el cuadro anterior, identificado con el gráfico 62, se presenta un sistema con mucha estabilidad, ubicada en el 98% como resultado según el programa. Presentándose la variable Talento Humano ubicada en el cuadrante superior derecho, como la variable clave o también llamadas de enlace,

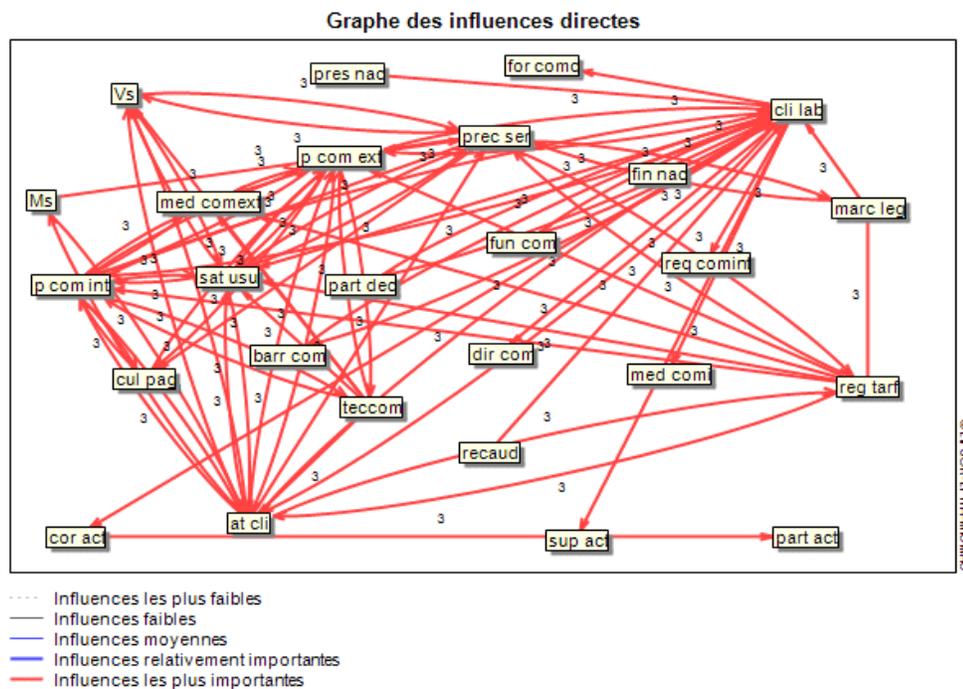
zona en la que se ubican las variables mas motrices y dependientes, variables inestables que se corresponden con los retos del sistema. Junto a ella se ubican la Misión, atención al cliente y recaudación, constituyéndose en las variables del eje estratégico.

La variable participación en las decisiones en comunicación y el presupuesto nacional se destacan entre las variables determinantes del sistema, por ser las más motrices y menos dependientes.

También se describe en estos resultados que la variable de resultado Medios de Comunicación Externa es muy dependiente, y funciona como indicador descriptivo de la evolución del sistema.

Por tratarse de un sistema estable, la mayoría de las variables se ubica en el centro, constituyendo las variables reguladoras, considerándose llaves de paso para alcanzar el cumplimiento de las clave y así alcanzar los objetivos.

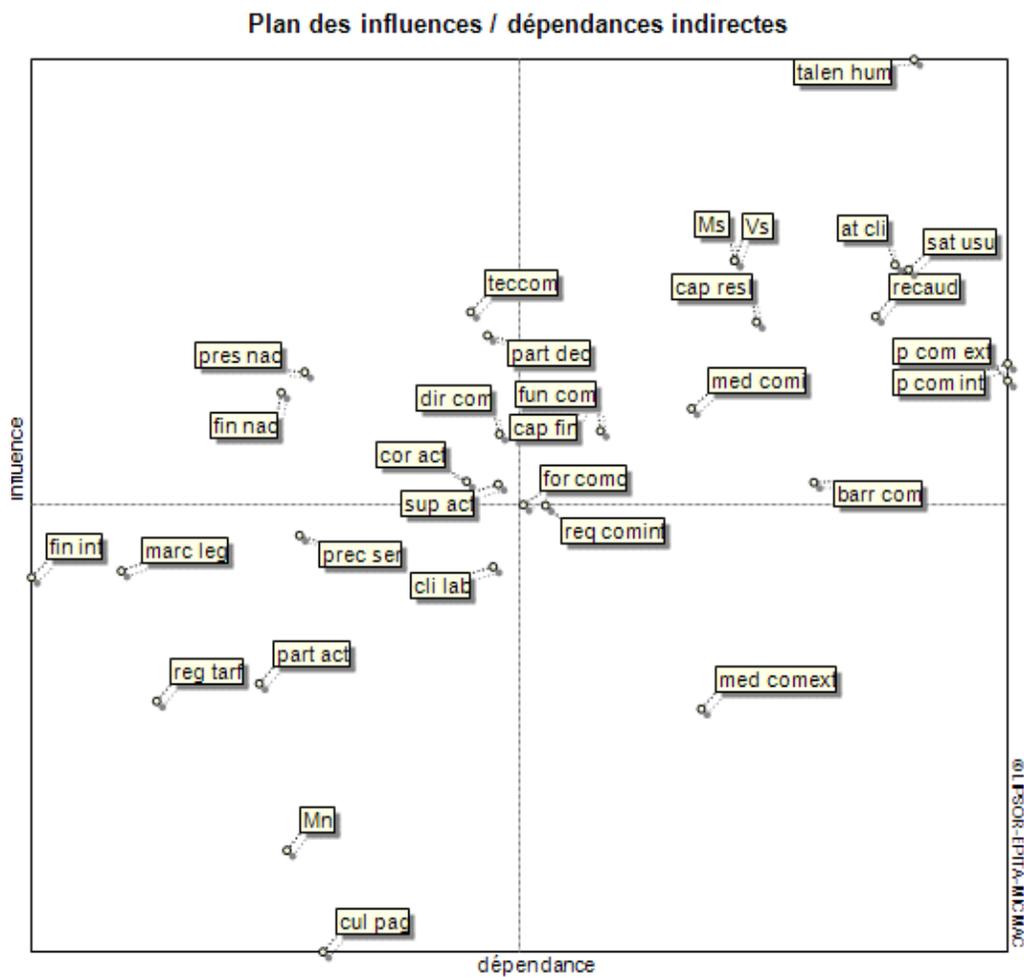
Los resultados anteriores se ilustran en el gráfico a continuación con el No.63 . Denominado gráfico de influencias directas y que se determina a partir de la Matriz de Influencias Directas (MID).



**Gráfico 63. De influencias directas.**

Como puede observarse, en el sistema todas las variables están interrelacionadas de manera fuerte, lo cual refleja estabilidad e interdependencia, condiciones que deben ser consideradas para la planificación estratégica prospectiva.

Visto lo anterior, se observa el Plan de influencias y dependencias indirectas, tal y como se ilustra en el grafico número 64 y que se determina a partir de la Matriz de influencias indirectas.

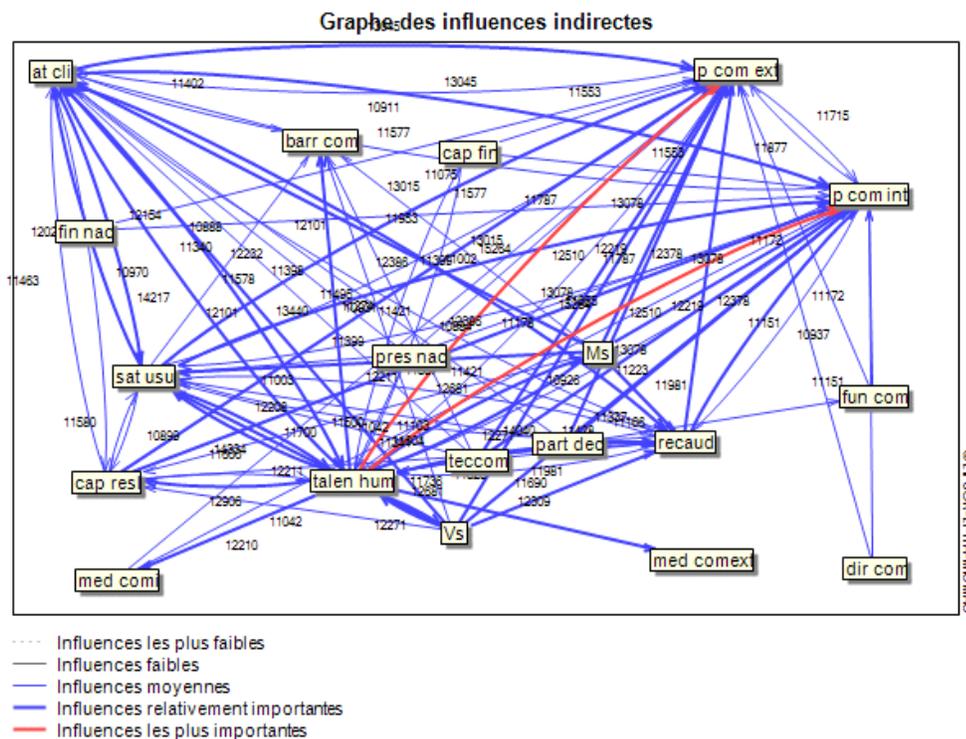


**Gráfico 64. Plan de Influencias y Dependencias indirectas.**

Como se comentó arriba, no hay diferencias relevantes entre la clasificación directa e indirecta de las variables del sistema, llama la atención el desplazamiento de tecnologías de la comunicación hacia el área de las variables mas motrices o variables

clave, lo que sugiere la necesidad de que a futuro deba darse mayor importancia, ya que éstas sobredeterminan el sistema.

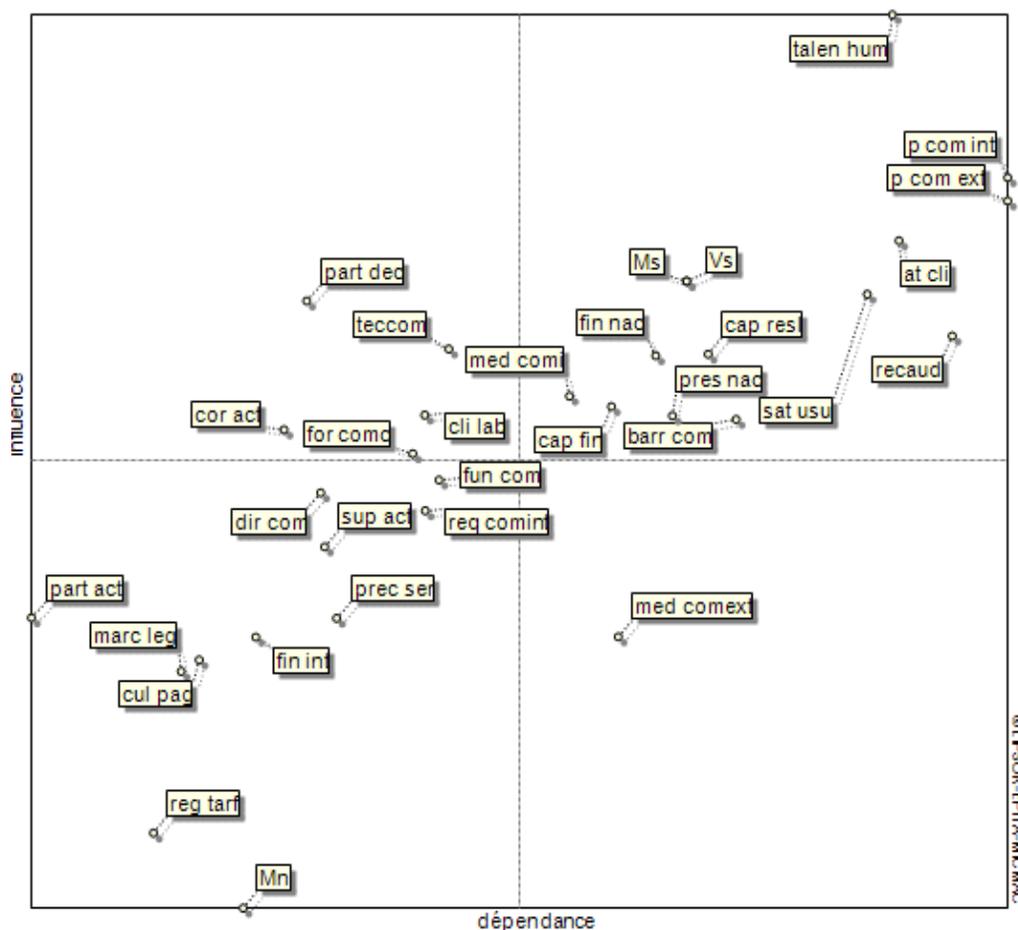
Como puede observarse en el gráfico de la influencia indirecta, identificado con el número 65, las variables con más influencia indirecta son los planes de comunicación interno y externo, y talento humano, aspectos que serán considerados en la elaboración de la propuesta estratégica.



**Gráfico 65. De la Influencia Indirecta**

Ahora, se observa en el gráfico número 66, el plano de influencias y dependencias indirectas y potenciales. Este plano se determina a partir de la matriz de MIIP.

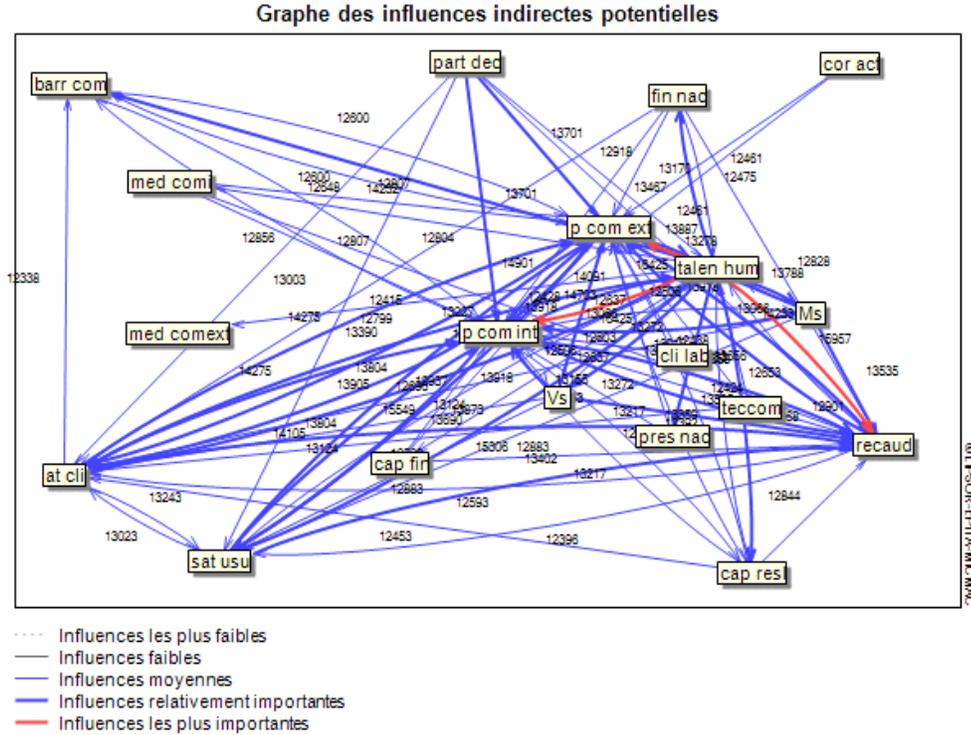
### Plan des influences / dépendances indirectes potentielles



**Gráfico 66. Plano de influencias y Dependencias indirectas y Potenciales**

Llama la atención, como los planes de comunicación externo e interno se ubican junto al talento humano en el eje estratégico del sistema de forma potencial, como variables de mayor influencia, motrices y clave, en la diagonal que parte desde el tercer cuadrante hasta el segundo, lo que reafirma la necesidad de que a futuro, dichas variables, entren de manera importante en la evolución progresiva de la empresa.

Seguidamente, se ilustran en el gráfico número 67, las influencias indirectas potenciales, determinadas a partir de la matriz de MIIP.



**Gráfico 67. Influencias indirectas potenciales**

Se observa claramente, que las influencias indirectas potenciales más importantes son las establecidas entre el talento humano y los planes de comunicación externo e interno junto con la recaudación y la misión, variables que definen el fin ultimo o propósito de una organización con fines empresariales, que gira alrededor su gente y de la manera que espera ser reconocida.

Para finalizar este segmento se presenta un resumen de las diez principales variables, tanto internas como externas, según los resultados arrojados por MICMAC:

**Internas**

1. Talento humano (talen hum)
2. Misión (Ms)
3. Vision (Vs)
4. Capacidad de resolución (cap resl)
5. Participación actividades propiciatorias (part act )

6. plan comunicacion interno
7. Medios de comunicación internos (med comi)
8. Capacidad financiera (cap fin)
9. Direcciones de la comunicación (dir com)
10. Funciones de la comunicación (fun com)

#### Externas

1. Atención al cliente (at cli)
2. Satisfacción del usuario (sat usu)
3. Recaudación (recaud)
4. Presupuesto nacional (pres nac)
5. Tecnologia de la comunicacion
6. Plan de comunicación externa (p com ext)
7. Financiamiento nacional (fin nac)
8. Marco legal regulatorio (marc leg)
9. Financiamiento internacional (fin int)
10. Precios del servicio (prec ser)

#### ***Matriz FODA***

Como segunda herramienta de análisis, se presenta la matriz FODA, en la que fueron ubicadas las variables según resultaron de la investigación y análisis precedente (procesos de auditoria interna y externa y análisis prospectivo con herramienta MICMAC). La ubicación de las variables como oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad fue producto del análisis de los resultados por parte del equipo de la Gerencia y según las funciones que cumplen en el sistema. Cuadro No.10.

## Cuadro 10

### Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la Comunicación de la Gerencia Comercial Hidrológica de la Cordillera Andina C.A.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Financiamiento Internacional</li><li>2. tecnologías de la comunicación</li><li>3. recaudación</li><li>4. Plan de comunicación externo</li><li>5. Satisfacción del usuario</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Marco legal Regulatorio del Estado</li><li>2. Presupuesto Nacional</li><li>3. Financiamiento nacional</li><li>4. atención al cliente</li><li>5. precios del servicio</li></ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacidad de Resolución</li><li>2. Talento humano</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Misión</li><li>2. Visión</li><li>3. capacidad financiera</li><li>4. Medios de comunicación internos</li><li>5. participación en actividades propiciatorias</li><li>6. plan de comunicaciones interno</li><li>7. Participación en las decisiones</li><li>8. Funciones de la comunicación</li></ol>

Ahora bien, habiéndose identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades vinculadas al proceso de comunicación de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas, se procedió a interrelacionarlas, para identificar las estrategias FO , uso de las fortalezas para aprovechamiento de las oportunidades, FA para utilización de de las Fortalezas para evitar las amenazas), DO , vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades y DA , minimizar las Debilidades y evitar las amenazas, (cuadro N° 11).

**Cuadro 11**

**Matriz DOFA asociada a la Comunicación de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas.**

<b>FORTALEZAS</b>	
1. Capacidad de Resolución 2. Talento humano	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Financiamiento Internacional 2. tecnologías de la comunicación 3. recaudación 4. Plan de comunicación externo 5. Satisfacción del usuario	1. Marco legal Regulatorio del Estado 2. Presupuesto Nacional 3. Financiamiento nacional 4. atención al cliente 5. precios del servicio
<b>ESTRATEGIAS "FO"</b>	<b>ESTRATEGIAS "FA"</b>
<p><b>F1.O1.O3.</b> Aprovechar la capacidad operativa para propiciar el financiamiento internacional, aumentar la recaudación y optimizar la atención, gestión y solución a los diferentes problemas de los suscriptores.</p> <p><b>F2.O1.O5</b> Mantener el estándar de capacitación y eficiencia del recurso humano como indicadores de importancia para la obtención de financiamiento internacional y lograr más usuarios satisfechos.</p> <p><b>F2.O4.O5.</b> Aprovechar la importancia que da a la comunicación el talento humano, en el diseño e implementación de un Plan de Comunicación Externo, para una mejor difusión de las bondades del servicio, su repercusión en la gestión y un usuario más satisfecho.</p> <p><b>F2.O4.</b> Promover el uso de los distintos canales de comunicación tecnológicos entre el personal y gerente y de éstos con la comunidad ofreciéndoles nuevas modalidades de participación a través de la tecnología de la información.</p> <p><b>F1.O2.O3.</b> Complementar la capacidad de resolución operativa con mejoras tecnológicas de información y comunicación que permita mejorar los registro del cliente, medición de consumo, facturación y procesamiento de datos de los mismos, permitiendo aumentar considerablemente la recaudación.</p>	<p><b>F2.A1.</b> Utilizar la capacidad del talento humano para el diálogo compartido y divulgación, como mecanismo para disminuir los efectos causados por las imposiciones legales regulatorias.</p> <p><b>F2.A2.A3.</b> Tramitar y gestionar diligentemente ante el Ministerio de Finanzas el suministro oportuno y sostenido de las remesas financieras provenientes de presupuesto nacional y mantener una comunicación abierta y reciproca por medio de esfuerzos coordinados con el Ejecutivo Nacional que contribuyan al éxito de la organización.</p> <p><b>F2.A4.A5.</b> Aprovechar las relaciones existentes entre gerente y trabajador, a fin de mantener informado al usuario sobre las decisiones, política de precios emanadas del nivel central y capitalizarlas, como parte de la atención al cliente.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	
1. Misión 2. Visión 3. capacidad financiera 4. Medios de comunicación internos 5. participación en actividades propiciatorias 6. plan de comunicaciones interno 7. Participación en las decisiones3. 8. Funciones de la comunicación	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Financiamiento Internacional 2. tecnologías de la comunicación 3. recaudación 4. Plan de comunicación externo 5. Satisfacción del usuario	1. Marco legal Regulatorio del Estado 2. Presupuesto Nacional 3. Financiamiento nacional 4. atención al cliente 5. precios del servicio
<b>ESTRATEGIAS "DO"</b>	<b>ESTRATEGIAS "DA"</b>
<p><b>D1.O2.</b> Redactar, formalizar y comunicar de misión, ya que ésta es un vehículo eficaz de comunicación, da claridad a los objetivos de la Gerencia, permitiendo la optimización de los recursos financieros y mejorar el financiamiento.</p> <p><b>D2.D4.D6.D8.O2.O4</b> Redactar, formalizar y comunicar la visión, haciendo uso de los distintos medios tecnológicos en materia de información, y comunicación, ya que estos les permite a las organizaciones ser competitiva, ya que, este es el medio por el cual se comunican y alcanzan los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p><b>D3.O1.O5.</b> Insistir ante el Ejecutivo Nacional en la solicitud de financiamiento internacional para mejorar el servicio y tener un mayor número de usuarios satisfechos.</p> <p><b>D4.D6.D8.O2.O3.O4.O5.</b> Adquirir nuevas tecnologías y medios dentro del diseño e implementación de un Plan de comunicación que le permitan a la Gerencia la transmisión y recepción de información a sus clientes de forma rápida y oportuna y aumentar la recaudación.</p> <p><b>D5.D7.D8.O4.O5.</b> Realizar actividades internas y externas, conjuntas con las comunidades atendidas, con participación del empleado en las decisiones comunicacionales y para minimizar las interferencias producidas durante el proceso de comunicación de la gerencia Comercial con los usuarios del servicio.</p>	<p><b>D4.D6.D8.A1.A5.</b> Utilizar los distintos medios de comunicación para que el personal esté informado sobre las variaciones del marco regulatorio y comunicar efectivamente al usuario sobre cambios en precios y tarifas.</p> <p><b>D5.D86.D8.A2.</b> Incorporar en el diseño del plan de comunicación interna todos los medios y funciones de la comunicación necesarios para lograr una óptima atención al cliente.</p>

### ***Estrategias FO***

1. Aprovechar la capacidad operativa para propiciar el financiamiento internacional, aumentar la recaudación y optimizar la atención, gestión y solución a los diferentes problemas de los suscriptores.

2. Mantener el estándar de capacitación y eficiencia del recurso humano como indicadores de importancia para la obtención de financiamiento internacional y lograr más usuarios satisfechos.

3. Aprovechar la importancia que da a la comunicación el talento humano, en el diseño e implementación de un Plan de Comunicación Externo, para una mejor difusión de las bondades del servicio, su repercusión en la gestión y un usuario más satisfecho.

4. Promover el uso de los distintos canales de comunicación tecnológicos entre el personal y gerente y de éstos con la comunidad ofreciéndoles nuevas modalidades de participación a través de la tecnología de la información.

5. Complementar la capacidad de resolución operativa con mejoras tecnológicas de información y comunicación que permita mejorar los registros del cliente, medición de consumo, facturación y procesamiento de datos de los mismos, permitiendo aumentar considerablemente la recaudación.

### ***Estrategias FA***

1. Utilizar la capacidad del talento humano para el diálogo compartido y divulgación, como mecanismo para disminuir los efectos causados por las imposiciones legales regulatorias.

2. Tramitar y gestionar diligentemente ante el Ministerio de Finanzas el suministro oportuno y sostenido de las remesas financieras provenientes de presupuesto nacional y mantener una comunicación abierta y recíproca por medio de esfuerzos coordinados con el Ejecutivo Nacional que contribuyan al éxito de la organización.

3. Aprovechar las relaciones existentes entre gerente y trabajador, a fin de

mantener informado al usuario sobre las decisiones, política de precios emanadas del nivel central y capitalizarlas, como parte de la atención al cliente.

### ***Estrategias DO***

1. Redactar, formalizar y comunicar de misión, ya que ésta es un vehículo eficaz de comunicación, da claridad a los objetivos de la Gerencia, permitiendo la optimización de los recursos financieros y mejorar el financiamiento.

2. Redactar, formalizar y comunicar la visión, haciendo uso de los distintos medios tecnológicos en materia de información, y comunicación, ya que éstos les permiten a las organizaciones ser competitiva, ya que, es el medio por el cual se comunican y alcanzan los objetivos estratégicos de la organización.

3. Insistir ante el Ejecutivo Nacional en la solicitud de financiamiento internacional para mejorar el servicio y tener un mayor número de usuarios satisfechos.

4. Adquirir nuevas tecnologías y medios dentro del diseño e implementación de un Plan de comunicación que le permitan a la Gerencia la transmisión y recepción de información a sus clientes de forma rápida y oportuna y aumentar la recaudación.

5. Realizar actividades internas y externas, conjuntas con las comunidades atendidas, con participación del empleado en las decisiones comunicacionales, para minimizar las interferencias producidas durante el proceso de comunicación de la gerencia Comercial con los usuarios del servicio.

### ***Estrategias DA***

1. Utilizar los distintos medios de comunicación para que el personal esté informado sobre las variaciones del marco regulatorio y comunicar efectivamente al usuario sobre cambios en precios y tarifas.

2. Incorporar en el diseño del plan de comunicación interna todos los medios y funciones de la comunicación necesarios para lograr una óptima atención al cliente.

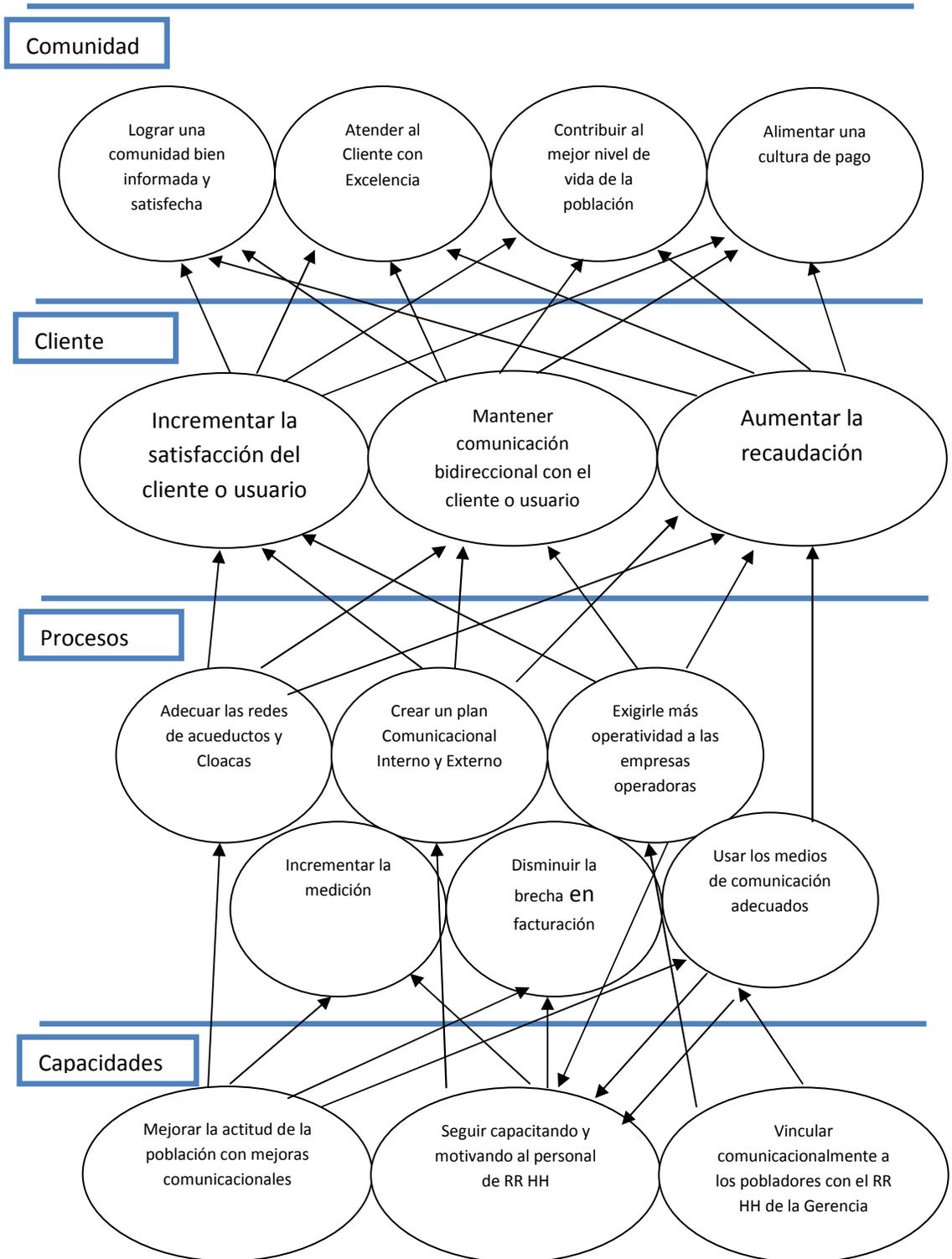
**Fase 3. Propuesta de la Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas.**

A continuación se presenta Imagen objetivo, Diagnostico Espejo y Destino Estratégico, en el cuadro No.12, y el Mapa Estratégico en el gráfico número 68.

**Cuadro 12**

**Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico en las cuatro perspectivas (propuesto)**

<b>IMAGEN-OBJETIVO (10 años)</b>		<b>DIAGNOSTICO ESPEJO (actual)</b>		<b>DESTINO ESTRATEGICO (5 años)</b>
Comunidad plenamente informado y satisfecho por el servicio prestado.	➔	Comunidad desinformada muy insatisfecho por el servicio prestado.	➔	Recuperación de la imagen ante la Comunidad con un buen plan comunicacional.
Tener una cartera de clientes alta y estable y con óptimos canales de comunicación.	➔	Muy baja e inestable cartera de clientes, con muy mala comunicación.	➔	Recuperar y estabilizar significativamente la cartera de clientes y mejorar la comunicación.
Medir, facturar y cobrar toda el agua que se produce	➔	Bajísimas medición, facturación y recaudación.	➔	Aumentar significativamente la medición, facturación y recaudación.
Mantener el RRHH altamente capacitado, comunicado y motivado.	➔	RRHH capacitado, mal comunicado, remunerado y desmotivado	➔	RRHH clave bien capacitado y comunicado, con mejoras salariales y motivacionales.



**Gráfico 68. Mapa estratégico simplificado de la Gerencia Comercial Hidrológica Cordillera Andina C.A., Barinas**

## **Misión y Visión (propuestas) para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas.**

### ***Misión***

Garantizar de manera eficiente, la prestación de los servicios de abastecimiento de Agua Potable, Recolección y Disposición de Aguas Servidas a los clientes de la ciudad de Barinas, promoviendo el proceso de Descentralización y la Participación de una Comunidad Informada, por una Mejor Calidad de Vida disponiendo de un Recurso Humano Satisfecho, Idóneo y capaz.

### ***Visión.***

Ser una Gerencia que contribuya a la sustentabilidad y autonomía financiera de la Empresa, que le garantice a nuestros clientes la excelencia en la Prestación del Servicio de Agua Potable y Saneamiento, a través de la optimización e identificación del Recurso Humano con la organización.

## **Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas.**

La formulación, aplicación y evaluación de estrategias son funciones básicas de la administración estratégica. La esencia de la comunicación se conforma por la manera de participar, entender, informar y permitir ser informado, transformar percepciones realidades positivas y de gran impacto. El grado de comunicación que exista entre los miembros de una institución tiene una gran influencia en el resultado de los objetivo de cualquier organización. Sin una correcta comunicación no es posible la cooperación. Esta es necesaria tanto para expresar las posiciones individuales y lanzar las amenazas u ofertas, como para alcanzar acuerdos, establecer negociaciones, suscribir alianzas, entre otras.

Es por ello que, la estrategia de comunicación requerida en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., es la de desarrollo de la

comunicación, como herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad de la misma; permitiendo obtener y conservar una ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades existentes y creando otras nuevas y diferentes para el futuro.

### **Objetivos Estratégicos Comunicacionales requeridos para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la cordillera Andina C.A., Barinas.**

Los objetivos estratégicos son los requeridos para alcanzar el éxito de la organización, señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de la planeación estratégica resulte efectiva. Éstos deben ser ambiciosos, medibles, conscientes, razonables y claros.

El Implementar y mantener una estrategia de comunicación amerita la integración y coordinación en las actividades de todos los miembros de la Gerencia Comercial, además, se requiere de recursos financieros, tecnológicos que conlleven a al éxito en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A. Los que a continuación se nombran serían los objetivos estratégicos:

1. Diseñar, formalizar y difundir un Plan de comunicación
2. Sensibilizar al recurso humano de la Gerencia Comercial, en relación a las bondades de la comunicación
3. Especializar al personal de la Gerencia Comercial en lo inherente a atención al público para propiciar una comunicación abierta y recíproca.
4. Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la Gerencia.
5. Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.
6. Recurrir a los avances innovación tecnológica, para apoyar el proceso comunicacional en la Gerencia comercial.
7. Derribar las barreras existentes en la comunicación de la Gerencia Comercial.

Se considera que con estos objetivos estratégicos se logrará que la Gerencia Comercial se consolide como una unidad orgánica de gran importancia en el ámbito

del tratamiento, suministro y saneamiento de agua potable en la ciudad de Barinas.

Ahora bien, dicho lo anterior y para conseguir estos objetivos estratégicos se proponen las siguientes acciones estratégicas. Estas son necesarias para establecer objetivos anuales, formular políticas, motivar al empleado, vinculados al esfuerzo sistémico de la organización para el cumplimiento de su misión, en concordancia con la visión.

Estas acciones estratégicas se describen a continuación:

Objetivo estratégico 1: Diseñar, formalizar y difundir un Plan de comunicación interno y externo.

Acciones estratégicas:

A. Hacer uso de medios de comunicación, cartas, memorándum, carteleras, reuniones, asambleas.

B. Establecer redes internas y externas de comunicación.

C. Optimización de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

D. Aprovechar la importancia que el personal le otorga a la comunicación.

E. Diversificar las modalidades en comunicación.

F. Recurrir a la radio (preferiblemente Stereo Rey), TV regional (preferiblemente Telellano) y prensa (preferiblemente La Prensa) para comunicarse con el público.

Objetivo estratégico 2: Sensibilizar al recurso humano de la Gerencia Comercial, en relación a las bondades de la comunicación.

*Acciones estratégicas:*

A. Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la Gerencia.

B. Crear un ambiente laboral amistoso, de equipo, realizando actividades de acercamiento personal.

C. Incentivar la motivación de los empleados en función de mejorar la comunicación.

D. Diseñar e implementar manuales de Procedimiento Administrativo y

reglamento interno de la Gerencia, que incorporen elementos de comunicación interna.

E. Propiciar rotaciones de puestos internamente, para que todos estén informados adecuadamente sobre todas las actividades de la Gerencia Comercial.

F. Realizar actividades de contacto frecuente de los empleados con las diversas comunidades.

Objetivo estratégico 3: Especializar al personal de la Gerencia Comercial en lo inherente a atención al público para propiciar una comunicación abierta y recíproca.

*Acciones estratégicas:*

A. Coordinar las actividades laborales en función de integrar al personal para que exista una comunicación idónea.

B. Actualizar los sistemas de información y comunicación necesarios para dar respuesta inmediata a los usuarios.

C. Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna que permita conocer y apropiarse la misión y valores institucionales, orientados a fomentar una visión integral de trabajo.

D. Crear mecanismos de difusión que permitan mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tome en cuenta en la solución de problemas de la Gerencia.

E. Crear mecanismos de difusión que permitan mantener informada a la comunidad sobre las averías, racionamientos e interrupciones del servicio, de manera que se tome en cuenta en la solución de problemas de la población.

Objetivo estratégico 4: Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la Gerencia Comercial.

*Acciones estratégicas:*

A. Dar prioridad a proyectos comunicacionales.

B. Crear un equipo coordinador y de trabajo permanente para impulsar y priorizar la puesta en marcha de proyectos comunicacionales.

C. Sistematizar las experiencias exitosas en gestión comunicativa, a fin de intercambiar y enriquecer nuevos proyectos.

D. Diseñar e implementar campañas de sensibilización a los empleados de la Gerencia para que participen en la gestión comunicacional de la institución.

E. Capacitar al personal en la aplicación de software o herramientas comunicacionales modernas.

Objetivo estratégico 5: Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.

***Acciones estratégicas:***

A. Implementar actividades que propicien la participación de todos los empleados de la Gerencia Comercial en los espacios de intercambio de valores, costumbres, culturas, gustos, entre otros, que fortalezcan la integración y la unidad.

B. Sistematizar las experiencias personales de convivencia en la Gerencia.

C. Integrar a todos los empleados en la confección de la filosofía empresarial de la Gerencia y la Empresa. Esto permite que el personal esté comprometido con la misión y visión, a fin de lograr el objetivo que la misma persigue.

D. Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía.

E. Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.

Objetivo estratégico 6: Recurrir a los avances innovación tecnológica, para apoyar el proceso comunicacional en la Gerencia comercial.

***Acciones estratégicas:***

A. Elaborar presupuestos que destinen recursos a la adquisición de equipos de información y comunicación para la Gerencia.

B. Adquirir nuevos y avanzados equipos de información y comunicación que permitan la transmisión efectiva de información en la Gerencia.

C. Capacitar al personal sobre el uso de herramientas de tecnologías de información y comunicación en función de mejorar la comunicación en la Gerencia.

D. Elevar los niveles de uso y aplicación de herramientas de tecnologías de información y comunicación por parte del personal durante el desempeño de sus funciones.

E. Tratar el tema de la comunicación entre los miembros, como un tema de análisis dentro de las reuniones virtuales y presenciales convocadas.

Objetivo estratégico 7: Derribar las barreras existentes en la comunicación de la Gerencia Comercial.

*Acciones estratégicas:*

A. Adquisición de mobiliarios y equipos aptos para el desenvolvimiento de las actividades.

B. Dar confianza y valor a los empleados para comunicar sus inquietudes.

C. Mantener un timbre de voz adecuado dentro de la Gerencia.

D. Utilizar un lenguaje sencillo y directo.

E. Ser objetivo y especificar la finalidad de la información a comunicar.

F. Emplear diferentes canales de comunicación, a fin de asegurar que la información llegue hasta donde se ha propuesto.

G. Reforzar las palabras con hechos.

Ahora bien, para la implementación de las acciones estratégicas ya descritas, en aras de la consecución de los objetivos estratégicos comunicacionales de la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., Barinas, es necesario desarrollar una cultura, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos, desarrollar y utilizar sistemas de información; además de vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

El éxito de esta etapa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados. De allí que, para desarrollar una comunicación eficaz para mejorar la imagen e identidad son necesarias las siguientes pautas:

- a) Mantener al personal informado adecuadamente.
- b) Acrecentar la identidad, la participación y la cohesión en la Gerencia.
- c) Lograr que todo el personal se actualice en materia de información y comunicación.
- d) Elaborar e insistir con presupuestos para la adquisición y mejoras de equipos de información y comunicación, al igual que mobiliarios.
- e) Mantener y contratar al personal idóneo para atención y mejoras en la calidad del servicio prestado.
- f) Obtener mayores beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, invirtiendo en recursos humanos y materiales, así como permitir y promover la participación del personal de la Gerencia, para que éste intervenga de manera directa en el proceso de comunicación.
- g) Crear compromiso por parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura organizacional y filosofía empresarial.
- h) Dotar a los empleados de información que puede ser de utilidad para su gestión y favoreciendo así la participación.
- i) Mejorar la atención ofrecida a los usuarios de la Gerencia.
- j) Promover la comunicación como actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo en la Gerencia.
- k) Dar participación a los empleados en las decisiones en materia comunicacional.

Ahora bien, como parte final de esta propuesta, es necesario proponer una batería de indicadores que permitirán evaluar y hacer seguimiento a las acciones estratégicas planteadas, con miras a alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Estos indicadores son útiles por que permiten detectar desviaciones y corregirlas oportunamente, en favor de lograr los propósitos que se han trazado. De seguidas se presentan los indicadores aludidos:

Objetivo estratégico 1: Difundir un proyecto de comunicación

*Meta:* Mantener al personal informado sobre el proyecto de comunicación.

*Indicadores:* Objetivos fijados / Objetivos alcanzados.

Objetivo estratégico 2: Sensibilizar al personal de la oficina en materia de comunicación.

*Meta:* Lograr la integración del personal, Mantener un flujo de comunicación efectiva entre la gerencia y trabajadores, Lograr que el personal alcance un nivel de comunicación idóneo.

*Indicadores:* Sugerencias del personal / acciones Implementadas, Nivel de apoyo entre la dirección y trabajadores, Porcentaje (%) de trabajadores capacitados en materia de comunicación.

*Objetivo estratégico 3:* Capacitar al personal de la oficina sobre todo lo relacionado con el público en general en función de crear una comunicación recíproca.

*Meta:* Ofrecer un servicio eficiente a los clientes que acuden a la mencionada oficina, Optimizar el buen funcionamiento de la oficina con sus clientes y así crear un flujo de comunicación efectiva

*Indicadores:* Calidad del servicio ofrecido, Número de quejas procesadas.

Número de sugerencias aceptadas.

*Objetivo estratégico 4:* Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la oficina.

*Metas:*

Integrar al personal para el alcance de los objetivos a través de campañas de convivencias, participación, dinámicas de grupos entre otras.

Fomentar el pensamiento proactivo de los miembros de la oficina.

Promover la participación de los miembros de la oficina.

Incentivar la creación de compromiso por parte de los miembros de la oficina.

*Indicadores:*

Números de campañas realizadas / números de campañas a realizar.

Número de equipos de trabajo formados por año.

Número de convivencias realizadas por año.

Número de proyectos comunicacionales implementados/ números de proyectos comunicacionales programados.

*Objetivo estratégico 5:* Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.

*Meta:*

Internalizar los elementos que permiten la comunicación efectiva.

Lograr la comprensión y el compromiso del personal de la oficina.

*Indicadores:*

Número de sugerencias por parte del personal de la oficina / número de sugerencias adoptadas.

Número de foros realizados por año.

*Objetivo estratégico 6:* Impulsar la innovación tecnológica, para apoyar la comunicación en la oficina.

*Metas:*

Dar respuesta inmediata a las necesidades presentadas por los clientes.

Mejorar el servicio prestado.

Actualización de los distintos equipos de tecnologías de información y comunicación.

*Indicadores:*

Números de problemas solucionados / número de reclamos.

Numero de facturas actualizadas / número de facturas a actualizar.

*Objetivo estratégico 7:* derribar las barreras, en la comunicación de la Gerencia

Comercial.

*Metas:*

Contribuir a una mayor integración y motivación del personal de la oficina.

Reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar a los miembros de la misma.

Capacitación y adiestramiento del personal para el uso de nuevos equipos tecnológicos.

*Indicadores:*

Equipos de información y comunicación adquiridos y/o actualizados/ equipos de información y comunicación por actualizar.

Cantidad de mobiliarios adquiridos por año.

Cantidad de equipos de aire acondicionado adquiridos por año.

Número de cursos de capacitación y adiestramiento por año.

**Cuadro 13**

**Mando Integral Simplificado Gerencia Comercial Hidrológica Cordillera Andina C.A., Barinas. (Propuesto)**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Comunidad</b>	Comunidad Informada y satisfecha	Número de protestas comunales.	Integración comunidad al servicio a mediano plazo	Diseño e implementación Plan Comunicacional.
	Incrementar satisfacción del suscriptor	Número de reclamos procesados.	Aumentar cartera de usuarios en 20%.	Mejorar atención al cliente.
		Número de sugerencias	Disminuir reclamos en 25%	Mejorar el servicio zonas populares.
	Aumentar finanzas y Operatividad. Comunicación bidireccional Gerencia Comercial-Usuario	Presupuesto. Bolívares. Medición. Facturación. Recaudación. Repuesta del usuario.	Incrementar Ppto en 125%. Totalidad de desembolsos. Incrementar facturación y medición en 50%. Feedback del usuario	Tramitación de presupuesto y financiamiento suficiente. Mejorar capacidad de facturación medición y recaudación. Implementación Plan comunicacional.
<b>Capacidades</b>	Mantener personal y usuario adecuadamente capacitado y motivado	Número de cursos y talleres. Sueldos. Talleres con la comunidad	5 cursos anuales por empleado. Aumento salarial de 35% anual.	Firma de convenios educativos y entrenamiento del personal. Talleres y reuniones comunicacionales con usuarios.

Nota. Elaborado por el Autor (2011)

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa del Futuro; Un Concepto de Planeación de Empresas*. México: Limusa.
- Adler (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw Hill.
- Ansoff, H. IGOR y EDWARD J. McDONELL. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Washington: Iberoamericana.
- Ayala, C. (2007). *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Berreta, N. y Tavares, M. (2006). *Sistemas de planificación estratégica e innovaciones presupuestarias*. Mexico B.I.D. Proved.
- Berry, F. (1994). *Innovation in public management: the adoption of strategic planning public*. Washington: Administration Review.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for ublic and nonprofit organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc .
- Certo, C. y Paul, P. (1996). *Dirección estratégica*. Barcelona: Irwin.
- Constitución República Bolivariana Venezuela (1999). *Gaceta Oficial 36.860*. Caracas.
- Contreras, F (2001). *Diseño, creatividad y comunicación*. Barcelona : Blur Ediciones.
- David Fred, R. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Mexico: Pearson.
- Francés, A. y Lorenzo, D. (1992). *La corporación en 4 dimensiones*. Caracas: IESA.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hernández, S. (2007). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México
- Hidroandes, (2010). *Informe de gestión*. Barinas: Autor.

- Hill, L., Charles, W., y Gareth R, Jones. (1996). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Bogota: Mc GrawHill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2008) *Informe Transición Demográfica de la Población Venezolana 1950-2050*". Caracas: Autor.
- Jarillo, J. (1995). *Dirección estratégica*. Barcelona: Mc Graw Hill de Management.
- Kliskberg, B. (1976). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización la Administración Científica en Discusión*. Buenos Aires Paidós.
- Ley de Aguas (2007). Gaceta Oficial 38.595. Caracas.
- Ley Orgánica prestación Servicio Agua potable y saneamiento (2001). Gaceta oficial 5568. Caracas.
- Loyola y Schettino. (1994). *La apertura comercial: política pública y estrategia empresarial en una economía global*. México: Hispanoamericano.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Ariel..
- Miesing, P. and Andersen, D. (1991). *The Size Scope of Strategic Planning in the States agencies: The New York Experience*. American review of Public Administration. Boston: Mc GrawHill.
- Mintzberg, H. y Brian, Q. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hill Hispanoamericana.
- Porter, M.(1996). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Continental, S.A.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe. Edición veintidós.
- República Bolivariana de Venezuela, *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, Gaceta Oficial Extraordinaria No 5.453, Caracas, 1.999.
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Serna, H. (1992). *La Gestión Empresarial. De La Teoría a la Praxis. Casos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Steiner, G. (1995). *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director debe Saber*. México: Continental, S.A.

Stoner, J., Freeman, R., y Daniel R. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Thompson, A. y Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas*. Washington: Iberoamericana.

Villalba, J. (1996). *Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Caracas: Ediciones IESA.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**INSTRUMENTO**

Barinas mayo de 2011

Ciudadano(a)

Presente

Muy cordialmente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy cursando estudios en la Universidad Yacambú y en este momento me encuentro en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado “Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, Barinas”, el cual tiene como objetivo: Definir una Estrategia Comunicacional para la Gerencia Comercial de la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A, Barinas.

Asimismo, a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre lo que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Juan José Román Valero

## **CUESTIONARIO**

### **ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA GERENCIA COMERCIAL DE LA HIDROLÓGICA DE LA CORDILLERA ANDINA C.A (HIDROANDES), BARINAS.**

#### **I. AUDITORIA INTERNA**

##### **A. Aspectos Generales**

1) ¿Está definida la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3) ¿Se comunican las funciones que se deben llevar a cabo en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en cumplimiento de la misión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4) ¿Está definida la visión en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Conoce usted la visión de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6) ¿Se comunican las funciones a cumplirse en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, en función de la visión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7) ¿Está informado sobre la existencia de un manual para la realización de sus actividades en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 9.

8) ¿Se comunican las funciones a través de manuales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

9) De los siguientes manuales que se mencionan a continuación ¿cuáles están relacionados con desempeño de sus funciones?

\_\_\_\_\_ Manuales de cargo

\_\_\_\_\_ Manuales de la organización

\_\_\_\_\_ Manuales administrativos

\_\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

10) ¿Cree usted en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, tiene capacidad operativa para solucionar los diferentes problemas de los suscriptores?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

11) ¿Cree usted que el talento humano de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, está capacitado para solucionar los problemas de los suscriptores?.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12) El clima laboral en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas es:

\_\_\_\_\_ Agradable

\_\_\_\_\_ Respetuoso

\_\_\_\_\_ Armonioso

\_\_\_\_\_ Conflictivo

\_\_\_\_\_ Incómodo

\_\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

13) ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De ser afirmativo continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 15.

14) ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional interno de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15) ¿Participa usted en las decisiones de la comunicación interna en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

16) ¿Cree usted que la comunicación interna influye en la recaudación por la prestación del servicio de agua potable?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17) Para dar cumplimiento a la programación y metas establecidas y en relación a la comunicación entre usuario y la gerencia, ¿Con qué frecuencia se actualizan?:

Los listados de corte

\_\_\_\_ Diario

\_\_\_\_ Semanal

\_\_\_\_ Quincenal

\_\_\_\_ Mensual

\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Reinstalaciones

\_\_\_\_ Diario

\_\_\_\_ Semanal

\_\_\_\_ Quincenal

\_\_\_\_ Mensual

\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Nuevas instalaciones

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

18) ¿En la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, se cuenta con recursos financieros para garantizar los procesos de comunicación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

### **B. Formas de Comunicación**

19) ¿Cuál es la forma de comunicación interna más utilizada en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Verbal (Oral – Escrito)

No Verbal (Gestos)

### **C. Medios de Comunicación**

20) ¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación interna son utilizados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Talleres

Foros

Conferencias

Asambleas

Convivencia

Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

21) ¿En la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, se realizan actividades que propicien una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 26

22) ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las funciones de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

- Carta
- Memorando
- Carteleras
- Revistas
- Periódicos
- Boletín
- Correos electrónicos
- Entrevista
- Reuniones
- Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

23) ¿En sus actividades laborales hace uso de Internet?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N°29.

24) ¿Considera usted que el uso de Internet ha facilitado su trabajo dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas, por disponer de información inmediata?

- Mucho
- Poco
- Muy poco
- Nada

25) ¿Considera que en la Gerencia Comercial de la Hidrológica de La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas se ha modernizado con equipos automatizados de registros de clientes para mejorar las comunicaciones?

- Mucho
- Poco
- Muy poco
- Nada

26) ¿Conoce de la existencia de un Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De ser afirmativo continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 28.

27) ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación externos son utilizados para la divulgación de información relacionada con las actividades de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

\_\_\_\_\_ Diarios

\_\_\_\_\_ Semanarios

\_\_\_\_\_ Revistas

\_\_\_\_\_ Radio

\_\_\_\_\_ Televisión

\_\_\_\_\_ Correos electrónicos

\_\_\_\_\_ Redes sociales

\_\_\_\_\_ Portales web

\_\_\_\_\_ Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

28) ¿Participó en el diseño Plan Comunicacional Externo de la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

#### **D. Requisitos de la Comunicación**

29) Para desempeñar efectivamente las tareas dentro de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos ¿de los siguientes requisitos cuáles considera usted son aplicados en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

\_\_\_\_\_ Claridad

\_\_\_\_\_ Precisión

\_\_\_\_\_ Adecuada redacción

\_\_\_\_\_ Objetiva

\_\_\_\_\_ Difusión

\_\_\_\_\_ Todos

\_\_\_\_\_ Ninguno

#### **E. Direcciones de la Comunicación**

30) ¿Quién es el responsable de la divulgación y transmisión de información dentro en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

- Gerente
- Empleados
- Ambos
- Ninguno
- Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

31) ¿Sabe a quién recurrir para solicitar información sobre las funciones que debe desempeñar?

- Si
- No

#### **F. Funciones de la Comunicación**

32) ¿A continuación se mencionan las siguientes funciones ¿Indique cuáles se cumplen en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

- Control
- Motivación
- Expresión emocional
- Información
- Todas
- Ninguna

#### **G. Barreras de la Comunicación**

33) ¿Existen factores que impiden la comunicación (barreras) en la Gerencia Comercial de la Hidrológica De La Cordillera Andina C.A (HIDROANDES), Barinas?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 35.

34) ¿Cuáles de las siguientes barreras dificultan el desempeño de sus actividades?

a) Barreras Ambientales:

- Calor
- Sillas incómodas
- Ruidos
- Olores desagradables
- Todos

\_\_\_\_\_ Ninguno

\_\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

b) Barreras verbales:

\_\_\_\_\_ Timbre de voz muy alto

\_\_\_\_\_ Timbre de voz muy bajo

\_\_\_\_\_ Dificultad al expresarse

\_\_\_\_\_ Todas

\_\_\_\_\_ Ninguna

\_\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

c) Barreras interpersonales:

\_\_\_\_\_ Filtración

\_\_\_\_\_ Emociones

\_\_\_\_\_ Percepción

\_\_\_\_\_ Lenguaje

\_\_\_\_\_ Cultura

\_\_\_\_\_ Todos

\_\_\_\_\_ Ninguno

\_\_\_\_\_ Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

## **AUDITORIA EXTERNA**

### **A) Opinión de suscriptores**

1) ¿Con que frecuencia cancela el servicio de agua potable?

\_\_\_\_\_ Siempre

\_\_\_\_\_ Casi siempre

\_\_\_\_\_ algunas veces

\_\_\_\_\_ pocas veces

\_\_\_\_\_ Nunca

2) ¿Por qué razón usted dejaría de cancelar el servicio de agua potable?

\_\_\_\_\_ Por no tener dinero

\_\_\_\_\_ por inconformidad con el servicio

\_\_\_\_\_ Por no contar con una oficina de atención al cliente cercana

\_\_\_\_\_ Porque considero que el pago debería asumirlo el estado

\_\_\_\_\_ Por todas las anteriores

\_\_\_\_\_ Por ninguna razón dejaría de cancelar

3) ¿Cómo califica la tarifa que cancela por el servicio de agua potable?

\_\_\_\_\_ Muy alta

- Alta
- Adecuada
- Baja
- Muy baja

4) ¿Cómo califica la atención en las oficinas comerciales de HIDROANDES?

- Muy buena
- Buena
- regular
- Mala
- Muy mala

5) ¿Resulta fácil cancelar el servicio de agua potable?

- Si
- No

De ser afirmativo, pase a la pregunta 7.

6) ¿Por que no resulta fácil cancelar el servicio de agua potable?

- Son pocos los puntos de pagos
- Son limitadas las modalidades de pago
- Las colas en las cajas de la empresa son muy largas
- No me llegan los recibos de cobro
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores
- Otra ¿cual? \_\_\_\_\_

7) ¿Cómo califica la prestación del servicio de agua por parte de HIDROANDES?

- Muy buena
- Buena
- regular
- Mala
- Muy mala

8) ¿Con cuáles de estos medios de comunicación cuenta?

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Conexión a Internet
- Cuenta de correo electrónico
- Otro \_\_\_\_\_
- Todos
- Ninguno.

9) ¿Cuál es su canal de televisión regional preferido?

\_\_\_\_\_  
10) ¿Cuál es su estación de radio preferida?

\_\_\_\_\_  
11) ¿Cuál es su periódico preferido?

\_\_\_\_\_  
12) ¿Posee cuenta en alguna de las siguientes redes sociales?

Twitter\_\_ Facebook\_\_ Hi5\_\_ Otra\_\_ ¿cuál?\_\_\_\_\_

13) ¿ Por cuál de los siguientes medios de comunicación recibe información de HIDROANDES?.

\_\_\_ Televisión

\_\_\_ Radio

\_\_\_ Prensa

\_\_\_ Conexión a Internet

\_\_\_ Cuenta de correo electrónico

\_\_\_ Material impreso (trípticos, volantes)

\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

\_\_\_ Todos

\_\_\_ Ninguno

### **B) Entorno Económico y Legal.**

Revisión de las fuentes de Financiamiento: (a) Crédito Público Interno. (b) Crédito Público Externo. (c) Recaudación.

Revisión Legal: Leyes y otras normas que rigen el servicio y el sistema de tarifas.

### **C) Oferta de Medios de Comunicación De La Región**

Revisión y análisis de la oferta y costos de los diversos medios de comunicación de la región.

## **CURRÍCULO VITAE DEL AUTOR**

El autor del presente proyecto de trabajo especial de grado, Juan José Román Valero, es Licenciado en Administración Comercial egresado de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado en 1983 y Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios Universidad Yacambú año 2005. Dedicado a labores de Control Fiscal y Auditoría Interna y Externa, ocupando los Cargos de Director de Control Posterior de la Contraloría General del estado Lara desde 1985 al 1987 Y Contralor General del Estado Lara período 1989 al 1991. Igualmente ha desempeñado el cargo de Contralor o Auditor Interno el Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario, Hidrológica de la Cordillera Andina C.A y actualmente en Sistema Hidráulico Yacambú, funciones éstas ejercidas desde 1997, entre otros cargos. Ha laborado en la empresa privada como asesor de Control y Seguimiento en empresas Como Elequies C.A y Walco Industrial C.A, entre otras. Actualmente cursa Especializaciones en Gerencia mención Mercadeo en la UNY y en Gerencia de las Organizaciones URBE.