



**EL USUARIO Y ENTORNO “NÚCLEO CENTRAL DE
LA ORGANIZACIÓN”**

**Caso De Éxito Aguas De Cartagena S. A
E.S.P Modelo Hacia La Excelencia De La
Gestión Comercial**

Grechel Teitelbaum Medrano / Andrea
Rodriguez Yepes

Tabla de Contenido

Contenido

| | |
|---|----|
| Como se gestó todo | 2 |
| El entorno, los usuarios y la problemática inherente a ellos..... | 5 |
| Manos a la Obra..... | 9 |
| Realizando ajustes para alcanzar un cambio | 12 |
| Hitos Globales de Éxito | 21 |
| Conclusiones..... | 22 |
| Anexos | 24 |

EL USUARIO Y ENTORNO “NÚCLEO CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN” CASO DE ÉXITO AGUAS DE CARTAGENA S.A E.S.P

MODELO HACIA LA EXCELENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Como se gestó todo

En 1994 mediante el acuerdo No. 005 se facultó al Alcalde Mayor de Cartagena para constituir una sociedad de economía mixta (Empresa de Servicios Públicos Mixta), ante la crisis en que se encontraba la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado de la ciudad, se decidió constituir una empresa, con la participación de un socio operador experto en la operación de sistemas de acueducto y alcantarillado, cuya selección se realizó mediante licitación. La firma seleccionada fue Aguas de Barcelona (Grupo Agbar), quien constituyó con el Distrito la sociedad Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. – ACUACAR.

Para 1995, empieza la puesta en marcha de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P a través de un contrato de gestión integral de servicios de acueducto y alcantarillado de la ciudad, con un plazo de 26 años. En la composición accionaria participan el Distrito de Cartagena de Indias con el 50%; Grupo Agbar con el 45.9% y los accionistas privados representan el 4.1% restante. La nueva empresa tiene como misión contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, mediante la prestación de los servicios de Acueducto y Alcantarillado sanitario con los más altos estándares de calidad y confiabilidad, con un equipo humano competente, un proceso técnico

confiable y un modelo consolidado de responsabilidad social empresarial. Generando valor compartido a todos los grupos de referencia y trabajar por un desarrollo sostenible.

Sin duda alguna Cartagena es una de las ciudades más importantes de Colombia, por ser puerto comercial turístico e industrial, sin embargo resulta un reto constante para la organización el panorama social incomparable de la ciudad ya que en la actualidad el 80% de los habitantes está constituido por la población vulnerable de estratos 1, 2 y 3 (ver anexo 1). Teniendo claro el desafío que implicaba la situación socioeconómica de la ciudad, ACUACAR debía constantemente establecer estrategias de gestión comercial orientada al perfil de usuarios de estos estratos.

Durante el periodo comprendido de 1995 al 2009 uno de los focos para la empresa era el robustecer las redes de acueducto y alcantarillado a través de una inversión de ochocientos mil millones, realizada por el Distrito de Cartagena, ACUACAR y el Gobierno Nacional (Primer plan maestro de acueducto y saneamiento básico de la ciudad), que lo que buscaba era mejorar la cobertura de alcantarillado y el tratamiento de las aguas residuales, debido a que estas afectaba la salubridad de la ciudad y contaminando los cuerpos de aguas como la bahía y la Ciénega de la Virgen. A medida que iba transcurriendo el tiempo también se fueron realizando mejoras en cuanto a la efectividad en el recaudo y la gestión de los usuarios, para lograr conseguir un equilibrio y sostenibilidad financiera.

Una mañana del mes de febrero del año 2010, arribó a la ciudad de Cartagena el nuevo, Gerente General de ACUACAR Francisco Pérez Tena, quien lleno de expectativas y deseos de mejorar los indicadores que se habían alcanzado hasta el momento, empezó a involucrarse en los aspectos críticos de la empresa, enfrentándose entonces a una realidad que el desconocía. Se preguntó si su experiencia y entrega serían suficientes para alcanzar los grandes retos que se avecinaban y darle un vuelco a la situación en que estaba la empresa en aquel momento. Uno de los cuestionamientos en los que se encontraba sumergido, era sí una situación preocupante en la gestión comercial, podría transformarse en un factor de mejora y éxito para la empresa y la sociedad vulnerable de Cartagena.

Para ese entonces ACUACAR prestaba un servicio aceptable de acueducto y alcantarillado, sin embargo la gerencia sabía que debía dar un siguiente paso en la evolución de la gestión de la empresa, abordando de manera paralela dos áreas esenciales de la compañía que son: la gestión de pérdidas y la gestión comercial, debido a que esto le permitiría dar un salto cualitativo y cuantitativo en el servicio. No obstante también era evidente que esto se convertiría en un gran reto por la configuración social de la ciudad.

Para empezar a darle forma a todas esas ideas, se comenzó a realizar jornadas de trabajo junto al equipo Comercial, Agua no Contabilizada, Comunidades y el área de Responsabilidad Social para esquematizar todo lo correspondiente a ellas y lograr una gestión proyectada ejecutada a través de proyectos, de esta manera serían desarrollados por contratistas

especializados que son el brazo ejecutor de las actividades a realizar.

ACUACAR debía validar que las acciones implementadas fueran sostenibles a lo largo del tiempo.

Antes del diseño de estos proyectos se requería tener un amplio conocimiento acerca de quienes eran los usuarios, como se estaban atendiendo y crear soluciones Integrales adaptadas a la realidad.

El entorno, los usuarios y la problemática inherente a ellos.

Cartagena de Indias está localizado al norte de la República de Colombia, sobre el Mar Caribe, compuesto por una serie de islas, penínsulas y cuerpos interiores de agua, que conforman el área insular y un área continental, tiene un clima tropical cálido-húmedo¹ lo que aumenta la demanda de los servicios de ACUACAR, sin embargo en 1995 la empresa solo abastecía 94.466 hogares de los 127.680 existentes en aquel momento, lo que corresponde a una cobertura de tan solo el 74.40%.

Se evidenciaba que para el 26.60% de los hogares que no disponían de los servicios ofrecidos por ACUACAR, era necesario incurrir en acciones fraudulentas para poder disfrutar de tan vital recurso. Solo el 60.81% de los hogares tenían habilitado el servicio de alcantarillado sanitario y el otro 39.19% sin más alternativa, disponían sus aguas residuales en poza séptica o las arrojaban directamente a las calles, ocasionando insalubridad y la propagación de enfermedades infecciosas.

¹ <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/Epidemiologia-Cartagena-2007.pdf>

Para ese entonces el 34% de los usuarios pertenecían a los estratos bajos 1,2 y 3 que en muchas ocasiones eran barrios de difícil acceso, caracterizándose por haber surgido como invasiones a causa del desplazamiento forzado, sin ninguna norma urbanística y la informalidad en los ingresos de sus habitantes, lo cual reducía la posibilidad del pago del servicio, lo cual representa ser un obstáculo para que estos usuarios logren mejorar el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI)² y en consecuencia el desarrollo de la ciudad. El no tener satisfechas las necesidades básicas, significa que los habitantes que se encuentran en estas condiciones carecen de servicios básicos en sus viviendas como (acueducto, alcantarillado, saneamiento básico, electricidad y gas), en cuanto a la vivienda es inadecuada físicamente al poseer piso de tierra, existiendo hacinamiento y una fuerte dependencia económica al depender más de 3 personas por cada ocupado en el hogar.

Lo anterior se databa para el año 1995 donde la ciudad solo tenía una población de 510.000 habitantes de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE) y un coeficiente de GINI 0.38³, sin embargo la situación por la cual pasaba el país afectaba drásticamente la condición socioeconómica de la ciudad, a causa que habían graves problemas de seguridad nacional, como consecuencia del narcotráfico

² *NBI: necesidades Básicas Insatisfechas

- Vivienda Inadecuada: Piso de Tierra
- vivienda sin servicios básicos (sin acueducto y alcantarillado)
- Hacinamiento (+ de 3 personas por cuarto)
- Inasistencia escolar (falta de cobertura en primaria)
- Dependencia económica (+ de 3 personas por cada ocupado).

Desigualdad: El individuo más rico tiene un ingreso de 176 veces el del más pobre

TMV: tasa de muertes violentas

³ El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. El índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

y bandas al margen de la ley que se ocultaban y hacían estragos principalmente en las zonas rurales del país, impactando en altos índices de desplazamiento forzado.

Era vital que ACUACAR conociera a fondo las características de este flagelo ya que a partir de ese momento los desplazados se convertirían en nuevos usuarios por atender, caracterizándose estos por ser personas que se han visto forzadas a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personal han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas.⁴

A partir de este escenario ACUACAR tenía que reconocer la diversidad socioeconómica en la cual se encontraba la ciudad, e identificar sus necesidades, características, actitudes y preferencias que le permitirían interiorizar y entender la problemática desde sus raíces, ya que esto le ayudaría a diseñar procesos de estrategia y gestión, orientados a brindar soluciones efectivas que contribuyeran al desarrollo sostenible de la comunidad y la organización, al mismo tiempo era claro que no sería fácil de implementar dichas soluciones pero se empezaría a trabajar al respecto.

De acuerdo a la Secretaria de Planeación Distrital, quien es la responsable de realizar la estratificación de los diferentes sectores de la ciudad, se clasifico los usuarios

4

http://www.dps.gov.co/documentos/CIDH_Desplazamiento_Forzado_en_Colombia_Marzo_2010_para_Canciller%C3%ADa1.pdf

del agua en seis diferentes “estratos” de acuerdo a su nivel socioeconómico. Se establece que los estratos 1, 2 y 3 reciben subsidios y los estratos 5 y 6 pagan un porcentaje adicional sobre la tarifa normal que es pagada sólo por los usuarios del estrato 4. Esto ayuda a minimizar el impacto económico que tiene para los estratos bajos el pago de la prestación del servicio suministrado por ACUACAR.

Para el 2007, la demanda de agua potable en Cartagena crecía de manera sustancial, siendo motivada por el auge de los desarrollos urbanísticos e industriales y por el cambio climático que se evidencio con importantes olas de calor. Sin duda alguna Cartagena estaba atravesando por un momento determinante en su historia económica. Tres de los sectores claves estaban emprendiendo proyectos definitivos: la ampliación y modernización de la refinería y la expansión del puerto, calificado como el mejor puerto del Caribe. En línea con lo anterior el crecimiento urbanístico, hotelero y de comercio le daba a la ciudad una dinámica, la cual debía estar respaldada por una adecuada infraestructura en servicios públicos para hacerla competitiva y sostenible.

ACUACAR debía inspeccionar, reestructurar y esquematizar cada uno de sus procesos de gestión en los cuales no era lo suficientemente fuerte y plantearse como objetivo una mejora en la cantidad, calidad y continuidad de los servicios, e impulsar a que la ciudad continuara desarrollándose en los diferentes sectores.

Manos a la Obra

Para empezar a dar resultados diferentes en cuanto al servicio, el Gerente General y los directivos de las Gerencias Comercial y de Control de Perdidas, después de trabajar durante arduas y extenuantes jornadas, definieron como estrategia abordar de manera personalizada las necesidades del usuario y del entorno mediante la construcción de un portafolio de proyectos que se dividió en siete grupos de Gestión para atacar las perdidas Comerciales y Técnicas: **(Ver Anexo 2)**

1. Optimización del Parque de Medidores
2. Gestión de Suspendidos
3. Gestión de Ilegales
4. Gestión de Irregularidades
5. Gestión de Reducción de Fugas
6. Gestión de Sensibilización a la Comunidad para reporte de Fugas.

El punto de partida de la estrategia fue la elaboración de un diagnóstico a los procesos comerciales y de control de perdidas, debido al impacto que tienen en la calidad del servicio prestado y la satisfacción del usuario final, de igual manera era necesario que se esforzaran por reducir la brecha existente entre los m³ facturados vs. los consumidos, lo que evidenciaba que existía una población que incurría en acciones fraudulentas para acceder al goce de este bien tanpreciado. Dentro de ese marco, se hacía evidente que la sostenibilidad del negocio depende de la gestión de estas áreas a

razón del impacto directo que tienen en los ingresos, por lo tanto la gerencia comercial y de control de pérdidas se convierten sin duda alguna en las áreas con mayor grado de responsabilidad de la empresa.

Otro factor de gran impacto, eran los altos costos de las actividades de reconexión, suspensión e instalación por primera vez del servicio, lo que ocasionaba que los usuarios acudieran a soluciones ilegales y fraudulentas para poder gozar del servicio de Acueducto y/o alcantarillado en sus viviendas. Con respecto al proceso de Corte y suspensión, por política interna estaba estipulado que el que no pagaba la factura a tiempo le era suspendido el servicio, de ahí que el banco de suspendidos con deuda mayor a 6 meses estaba alrededor de los 12.659 usuarios, proporcionando un impacto negativo en la cartera.

Según el estudio realizado por el equipo de trabajo de ACUACAR en el proceso de gestión de cobro, se atribuye a la escasa gestión social que se realizaba en el momento, donde las políticas de pago no eran flexibles sino estándares y en donde los gestores de cartera se limitaban a realizar lo básico, no aplicaban técnicas de persuasión ni la atención personalizada, tampoco eran capaces de entender la situación socioeconómica de los usuarios en mora. Era evidente que la gestión de la cartera no se caracterizaba por presentar programas orientados al manetimiento y control de la misma, ni a proyectos que le permiten al usuario soluciones de pago dentro de sus capacidades.

Como resultado de la situación descrita, el impacto en el servicio era negativo, predominando en los usuarios la cultura del NO pago, en segundo lugar cada día era mayor la cantidad de prácticas fraudulentas, y la desconexión del servicio se convertía en la mejor alternativa de la empresa con el fin de incitar a los usuarios a que pagaran el servicio, sin tener en cuenta los costos de reconexión que esto implicaba, convirtiéndose a su vez en otro obstáculo alejando en los usuarios la posibilidad de pago.

Era claro que en cuanto al área técnica se debía trabajar arduamente en incrementar la cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y depuración, dotar a la ciudad de las infraestructuras Básicas, inyectar Capital y criterios eficientes de gestión que resultaran fundamentales para el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio, debido a que este entre muchos otros aspectos permitiría darle ese salto cualitativo y cuantitativo a la estrategia y gestión implementada por ACUACAR en la ciudad.

Al momento de identificar los aspectos internos de la empresa donde era requerido hacer ajustes, se evidenció que estas posibles acciones no solo mejorarían sustancialmente la calidad de la prestación del servicio, si no que les permitiría mejorar sus indicadores financieros, apostándole a la recuperación de m³ no facturados, a la ampliación y mantenimiento de convenios de pago, al tener los elementos de medición del consumo a punto y sobre todo al acercarse y conocer la situación socioeconómica del usuario e involucrarlos en las actividades de la empresa, donde podrían ser participes.

Realizando ajustes para alcanzar un cambio

Después de entender el entorno y encontrar esas debilidades, ACUACAR continuó comprometiéndose arduamente con el mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad cartagenera, concentrando esfuerzos de inversión en la ampliación de la cobertura del servicio para llegar a las comunidades que no contaban con la infraestructura, ello se tradujo en un notable progreso en materia de cobertura de acueducto y alcantarillado, pasando del 74.04% y 60,81%, al 99.91%, y 90,32%, respectivamente desde el año 1995 al 2013. (Ver anexo 3)

Para que ACUACAR lograra llegar a una gestión comercial eficiente pasaron de dimensionar el área comercial como un todo, a desglosarla por actividades las cuales requerían de proyectos y a su vez cada proyecto ejecutaría diversos planes de acción, donde eran medidos los avances mediante indicadores que le permitieran demostrar que fueran sostenibles a lo largo del tiempo. Se diseñaron planes de acción para todas las actividades de la cadena de valor del proceso comercial y de control de pérdidas: Lectura, Crítica, Inspecciones, Parque de medidores, Gestión de cobro, Gestión del banco de suspendidos, gestión de corte y reconexión, recaudo, recuperación de pólizas inactivas, atención al

usuario y atención a las comunidades, donde todas estas acciones serían los componentes esenciales para una gestión comercial exitosa.

Al tener claro que la caja registradora es el parque de medidores (contadores), era necesario que se realizara una caracterización del mismo, donde se identificaran según la edad, marca y diámetro, para de esta manera entregar medidores que fueran acorde al uso del servicio de cada cliente. ACUACAR ejecuto un muestreo teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, donde después de identificar posibles falencias en los medidores(contadores), estos eran inspeccionados en el laboratorio acreditado de medidores, donde todos aquellos que no se ajustaban al perfil de consumo de los usuarios deberían ser cambiados. Sin duda alguna esto ayudaría a obtener una lectura más confiable, donde se iniciarían a reemplazar los medidores más antiguos y las marcas con mayor índice de subcontaje. (Ver anexo 4)

Se ejecutaron jornadas de cambio y/o reposición de medidores, obteniendo como resultado un parque actualizado de medidores, en el cual el 60% de ellos tienen una edad inferior a 2 años, el 22% posee una edad de máximo 3 años, el 8% de 4 a 5 años y solo el 10% restante está en el intervalo de 6 a 12 años. Como resultado de estas actualizaciones se obtuvo una mejora significativa en la calidad de la medición, se garantizó además una mayor protección y blindaje ante el fraude y manipulación del equipo. En total hubo un cambio de 79.741 medidores lo que permitió recuperar 1.515.578 m³, contribuyendo a su vez desde el 2010 hasta el periodo 2013 en la

reduccion de 8.69% el IANC⁵ al pasar del 42.61% al 33.92% los valores de este indicador. (ver anexo 5)

Buscando aumentar la efectividad en la lectura de medidores, se definió como estrategia incrementar el numero de empresas proveedoras de este servicio, con el fin de crear una sana competencia asegurando el cumplimiento de los criterios minimos de aceptacion de la actividad, para lograr una informacion acertada por parte de los proveedores se motivó al personal de los contratistas con bonos de efectividad por la gestion realizada siempre y cuando se alcanzaran las metas propuestas.

Teniendo en cuenta que un porcentaje significativo de los usuarios era sensible a la adopcion de practicas indebidas por su situacion socioeconomica, se definió que las zonas asignadas a cada proveedor de servicio debia ser intercambiada mensualmente, incluyendo la asignacion de sus operarios, logrando garantizar la confiabilidad de la informacion, debido al impacto que tiene esta actividad en los ingresos de la compañía al tener como objetivo leer la caja registradora. Al comparar los resultados de los proveedores de servicio empoderados de estas actividades, se estructuro un estandar de criterios que categorizarian la lectura como efectiva o no según los registros historicos y el perfil de consumo del usuario. Las implementacion de estas mejoras tuvieron como resultado la disminucion del 33.3% en las quejas y reclamos de los usurios sobre la facturacion del servicio mejorando cada dia mas la reputacion de la compañía.

⁵ IANC - Indice de Agua No Contabilizada: Es la diferencia entre el volumen que capta el sistema de acueducto y el volumen de agua que se entrega y factura a los usuarios. <http://www.bdigital.unal.edu.co/1114/#sthash.15elDpJc.dpuf>

Una vez leída la caja registradora el área de crítica responsable de determinar el consumo de los usuarios, analiza los datos suministrados y define si es necesario realizar una inspección para investigar la causa de las desviaciones presentadas. Con la finalidad de optimizar esta actividad, se profundizó en análisis específicos de consumo según los distintos perfiles de usuarios, por ejemplo el análisis de los usuarios con bajos consumos a quienes se les hace un seguimiento para tomar acciones según los hallazgos encontrados, con lo que se pretende garantizar la facturación de los m³ consumidos.

Para la Gestión de Suspendidos se tenía como prioridad realizar de manera óptima las acciones operativas (corte y reconexión del servicio), solo se podía aplicar a los planes de incentivos siempre y cuando se alcanzaran altos niveles de efectividad en la suspensión del servicio, dejando de lado el principal foco de gestión "Reducir a la mínima expresión la gestión de suspendidos" comenta el actual Gerente Francisco Pérez Tena al indicar que es vital conocer la problemática del usuario y de esta manera ofrecerle una alternativa que se ajuste a sus necesidades. La implementación de esta estrategia arrojó como resultado la reducción del banco de suspendidos en 7.000 usuarios al estar conformado en el 2010 por 17.000 usuarios y al culminar el periodo 2013 con tan solo 10.000, teniendo en cuenta que anualmente es mayor el número de usuarios con que cuenta la compañía debido al crecimiento vegetativo de la población.

Otra forma de contribuir con los resultados comerciales era ofrecerle al usuario una nueva experiencia en la gestión de cobro del servicio, a través de diferentes alternativas

que le brindarian la oportunidad de mantener los pagos al día. Esta nueva experiencia aborda a los clientes desde dos grandes segmentos, la gestión para los usuarios suspendidos y para los usuarios no suspendidos, teniendo al final como objetivo lograr además del pago puntual de los clientes la fidelización de los mismos y el buen uso del servicio.

El portafolio de posibilidades inicia entonces con la estructuración de convenios de pagos flexibles adaptados a la condición económica de los usuarios, lo cual ayudaría a regularizar su deuda, logrando a su vez la fidelización de los mismos, asegurando relaciones transparentes y duraderas a lo largo del tiempo, al otorgarles la oportunidad de gozar de este recurso. Se identificó además que era necesario garantizarle a los clientes la disponibilidad de los puntos y medios de atención, se fortalecieron entonces los servicios virtuales, se amplió la red de puntos de recaudo en los barrios y se realizó un relanzamiento de las oficinas de atención al cliente. Se habilitaron puntos y medios de pago electrónicos y se ampliaron los convenios con los almacenes de cadena.

A pesar que lo que estaba haciendo ACUACAR eran modificaciones de soporte, el impacto en los resultados comerciales fue bastante significativo, por brindarle la posibilidad a los usuarios de estratos bajos la facilidad de hacer el pago de los servicios sin incurrir en gastos adicionales

A su vez, un factor determinante dentro de la Gestión de Cartera fueron los convenios de pago que inicialmente aportaban a los gestores de cobro una bonificación

por el simple hecho de hacerlos, a partir del año 2010 esta estrategia tuvo un nuevo reto, donde no era suficiente solo realizar el convenio de pago, sino mantenerlo al día para poder adquirir este beneficio. De este modo, no solo se aseguraría la sostenibilidad de los convenios del pago al día, sino que se creaba en el usuario el hábito de pago, para lo cual se les motivaba e insentivaba dándoles la posibilidad de participar en rifas de electrodomésticos y motocicletas al permanecer al día con el compromiso adquirido con la empresa, esto permitió pasar de una efectividad del 67.2 % en convenios de pago al día en el año 2010 al 80.1% en el año 2013 (Ver anexo 6) e incrementar a su vez de manera sustancial el indicador comercial eficiencia del recaudo, el cual cerró para el año 2013 en 97.1%. (ver Anexo 7)

En la Gestión de corte y suspensión del servicio, se realizó un cambio en los criterios de efectividad a las acciones operativas para su pago, por ejemplo ya no se pagaría la actividad de corte del servicio sino por la reconexión del mismo, se empezó a gestionar la deuda a través de un convenio de pago que permitiera la regularización de la misma, explicando incluso puerta a puerta las políticas de la compañía para incrementar al final del ejercicio los índices de recaudo de la organización y sobre todo asegurar una relación comercial sostenible en el tiempo. (Ver Anexo 8)

Aun se presentaba en varios barrios de la ciudad el vertimiento de aguas servidas a las calles generando la proliferación de enfermedades infecciosas y respiratorias, en consecuencia existía un alto grado de insalubridad, por lo tanto surge la necesidad de realizar alianzas estratégicas con asociaciones locales, nacionales e internacionales que contribuyan financieramente a la infraestructura del servicio, desde dos principales

ambitos: la Financiación e Instalación de Redes, Acometidas y Unidades Intradomiciliarias a zonas vulnerables y la asistencia técnica a estos macroproyectos, los cuales tienen como principal objetivo incrementar la cobertura de saneamiento como aspecto vital para una mejor calidad de vida, en concordancia con la meta definida de la ONU en reducción del índice de pobreza multidimensional⁶. Entre los principales proyectos se resaltan los siguientes:

1. Proyecto Conexiones Intradomiciliarias Cartagena – Barrio el Pozón: tuvo como objetivo subsidiar las conexiones intradomiciliarias de predios de estratos 1 y 2 con el fin de garantizar la conexión efectiva a los servicios de agua potable y saneamiento básico, otorgando a 3.610 familias la oportunidad de tener en sus viviendas duchas, lavamanos, sanitarios y lavaplatos, lo que anteriormente era inasequible para estos hogares, a su vez esta alianza le permitió a ACUACAR poder suministrar el servicio de alcantarillado y saneamiento básico a estos nuevos usuarios de manera óptima.

En tan importante proyecto participaron el Ministerio de Vivienda Territorio y Ciudad, Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade) , Consorcio Conexiones Cartagena y Distrito – ACUACAR. El aspecto más representativo en el que contribuyó ACUACAR en cuanto a generar valor a la sociedad Cartagenera fue el acompañamiento social que se le otorgó a estas familias, donde se les concientizó sobre el uso racional y eficiente del servicio, mediante talleres y clubes “Defensores del Agua” para niños, se les instruyó a los usuarios sobre las prácticas

⁶ IPM (índice de Pobreza Multidimensional): es un indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones.

adecuadas para la correcta utilización del agua como recurso natural y servicio público, buscando sensibilizarlos sobre el cuidado y preservación del medio ambiente.

2. Proyecto Alcantarillado Faltante del barrio Nelson Mandela, que tuvo como objetivo mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria en el área de salubridad pública, mediante la ampliación al 90% de la cobertura de la red de alcantarillado y saneamiento ambiental del Barrio. Este proyecto benefició a 4.500 hogares que en su momento no contaban con el servicio de alcantarillado. Las asociaciones que permitieron hacer realidad la ejecución de este proyecto y materializar la satisfacción de las necesidades básicas de la población, fueron la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el distrito de Cartagena y ACUACAR.

Teniendo en cuenta los subsidios que reciben los sectores de bajos ingresos, estos no eran suficiente para cubrir los costos del servicio por parte de los usuarios, con lo cual ACUACAR mediante su política de Responsabilidad Social Empresarial implementó el desarrollo y acompañamiento a unidades productivas, buscando facilitar la obtención de recursos económicos para estos usuarios. Con las unidades productivas se buscaba apoyar mediante esta iniciativa, a los habitantes del barrio con diferentes actividades económicas para una transformación hacia un modelo de desarrollo más sostenible y participativo, al desarrollar el crecimiento personal y colectivo de estos miembros por ser entendidos como sujetos de derecho y no como sujetos de necesidades que deben

ser asistidos mediante servicios, sino personas con capacidades que deben ser potenciadas a través de la ampliación de oportunidades.

A corte de diciembre 2013, la compañía cerro con 233,651 abonados que representan un incremento del 184% respecto al inicio de operaciones. Destacando que los usuarios de estratos de bajos ingresos representan el 63% del total de usuarios, frente a 34% que representaban en el año 1995, lo que sigue siendo un desafío cada vez mayor para la gestión comercial ya que en la actualidad los habitantes de los estratos bajos representa el 80% de la población Cartagenera.

En búsqueda de impulsar el desarrollo de las comunidades con las que interactúa ACUACAR, todos los Proyectos que se realizaban, iniciaban con una avanzada social que permite el acompañamiento de líderes comunitarios y habitantes de los sectores beneficiados, contribuyendo a la identificación de necesidades del individuo, la familia y la comunidad, asumiendo una postura de responsabilidad Social y un acercamiento con la misma, realizando en ellas una gestión integral de los servicios.

Se diseñó un programa dirigido a la comunidad, que buscaba promover la Cultura del Agua, la cual es descrita por ACUACAR como la generación de estrategias educativas que concienticen a los usuarios sobre “La importancia del agua en el desarrollo de los seres vivos”, las medidas para prevenir y contrarrestar problemas de abastecimiento en la región, y sensibilizarlos sobre las acciones realizadas por la Empresa para captar y distribuir este recurso, trasmitiéndoselos a través de:

- ◆ Programa Uso Racional y Eficiente del Agua

- ◆ Sensibilización sobre el Buen uso del Alcantarillado
- ◆ Sensibilización para la prevención de la Defraudación de Fluido

Por último, le dio un giro de 360 grados al manejo de aguas residuales con la puesta en marcha del Emisario Submarino⁷, otorgando como resultado que desde octubre del 2012 la ciudad trata el 100% de sus aguas residuales que antes eran arrojadas a la bahía y a la Ciénega de la Virgen. Esta obra se ha catalogado como la obra de ingeniería medio ambiental más importante de la ciudad en el último siglo, debido a que tiene como significado la redención de los cuerpos de agua, así como también una mejora histórica en la salubridad de más de medio millón de personas que habitan en populosos barrios al borde de la Ciénega de la Virgen y sus demás cuerpos de agua.

Hitos Globales de Éxito

Factores que tuvieron un impacto positivo en ACUACAR, y que facilitaron la consecución de una Gestión Comercial Exitosa, principalmente está el respaldo de del socio operador, especialista en la Gestión del ciclo integral del Agua, permitiéndole a ACUACAR adquirir el Know How, debido a todas las experiencias adquiridas a nivel global, implementando experiencias de éxito de otras compañías del grupo en la empresa, permitiéndole de esta forma evolucionar con las necesidades del contexto en el que se desarrolla.

⁷ Emisario Submarino: Es un sistema de deposición final a de las aguas residuales en el más que permite facilitar el tratamiento natural del medio marino, aprovechando su capacidad para asimilar las sustancias del efluente doméstico.

El adecuado manejo de la Gestión comercial de ACUACAR en los sectores de bajos ingresos, lo convirtió en un referente Internacional para las empresas del grupo AGBAR y ante las demás agremiaciones. A nivel interno, su participación anual en el comité Internacional de Clientes a partir del año 2010 ha sido exitosa, las lecciones aprendidas de ACUACAR se han convertido el punto de partida para las soluciones que podrían implementar las demás empresas que se enfrentan a un contexto social similar al de ACUACAR. Puntualmente ante la crisis que enfrentó España en el periodo 2008, la experiencia de ACUACAR ante temas de ilegalidad del servicio, de conexiones fraudulentas, de estructuración de planes de pagos ajustados a las necesidades de los clientes, fue de gran aporte para AGBAR, empresa encargada de la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado del 25% de los municipios de España pudiera colocar en marcha un plan de acción que contrarrestara este flagelo.

Conclusiones

Si bien es cierto que el entorno y los usuarios a los que se enfrentó y sigue enfrentándose ACUACAR no les permitiría realizar acciones fáciles y evidentes, que les accediera ser exitoso, este gran reto permitió que los equipos de trabajo logran sinergias entre las diferentes áreas de la empresa. Las estrategias y gestiones desarrolladas les permitió a la empresa ser merecedor del reconocimiento oficializado en la categoría Agua, "Por su adecuada y eficaz estrategia de gestión comercial en los sectores de bajos recursos económicos". Mención especial en la segunda edición del

premio de agua y saneamiento, América Latina y el Caribe, patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la fundación Mexicana Femsa. (Ver Anexo 9)

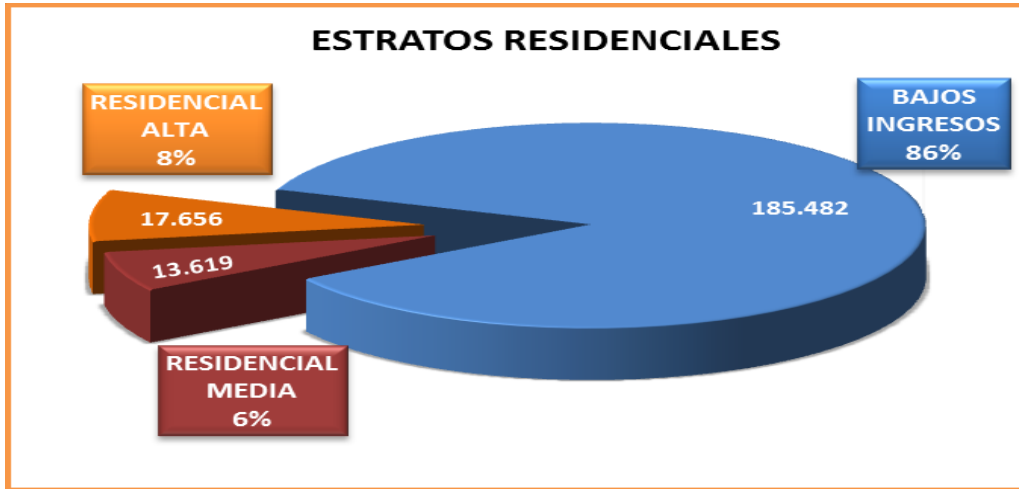
Sin duda alguna todas las acciones mencionadas anteriormente por ACUACAR le permitieron impactar positivamente no solo a la sociedad, si no que consolido a un más los resultados económicos de la empresa, convirtiéndola en una empresa querida por los usuarios a razón de que se detuvo a pensar en ellos. En la actualidad los equipos de la empresa continúan trabajando arduamente para continuar mejorando los indicadores y sobretodo las experiencias de servicio con los usuarios. (Ver Anexo 10)

1. Considera usted que ¿es adecuada la filosofía de la empresa para enfrentar los retos que se presentan en la ciudad y hacer de unas metas alcanzadas un desarrollo sostenible del Negocio? Justifique su respuesta
2. ¿Cuáles son los factores organizacionales de éxito que hacen de ACUACAR un referente Nacional?
3. ¿Es determinante la participación del tercer sector en la materialización de los factores de éxito que permiten satisfacer las necesidades de la población más vulnerable en la ciudad de Cartagena. Justifique su respuesta

Anexos

Anexo 1.

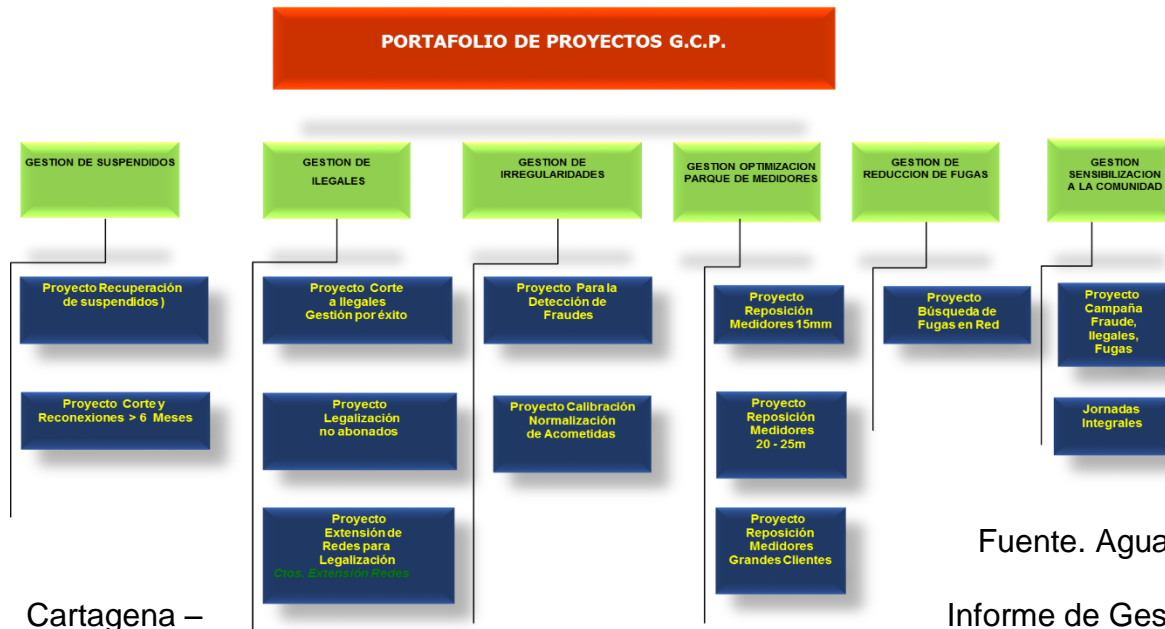
Grafico 1. Distribución socioeconómica de los usuarios residenciales Año 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

Anexo 2

Grafico 2. Portafolio de Proyectos ACUACAR



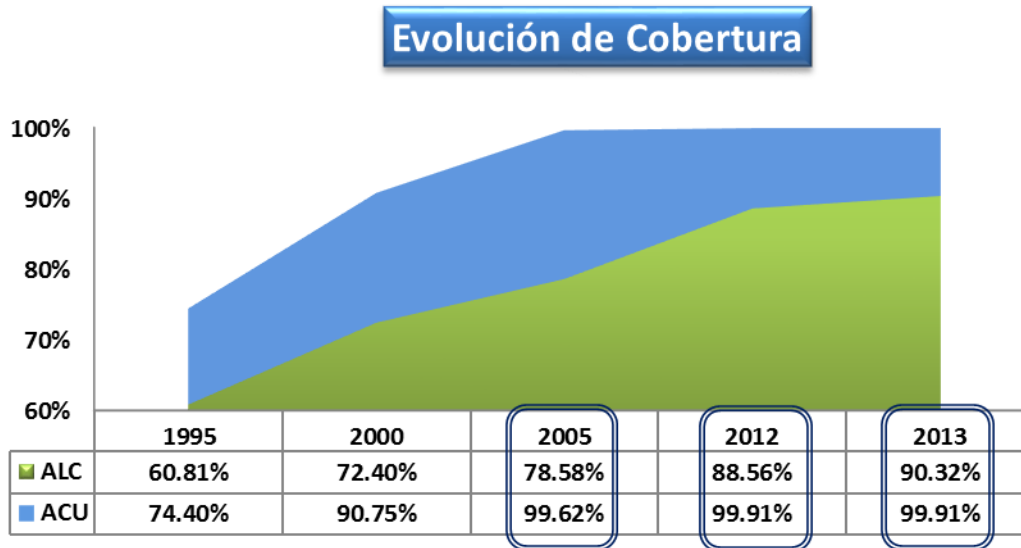
Cartagena –

Fuente. Aguas de
Informe de Gestión,

Gerencia Comercial

Anexo 3

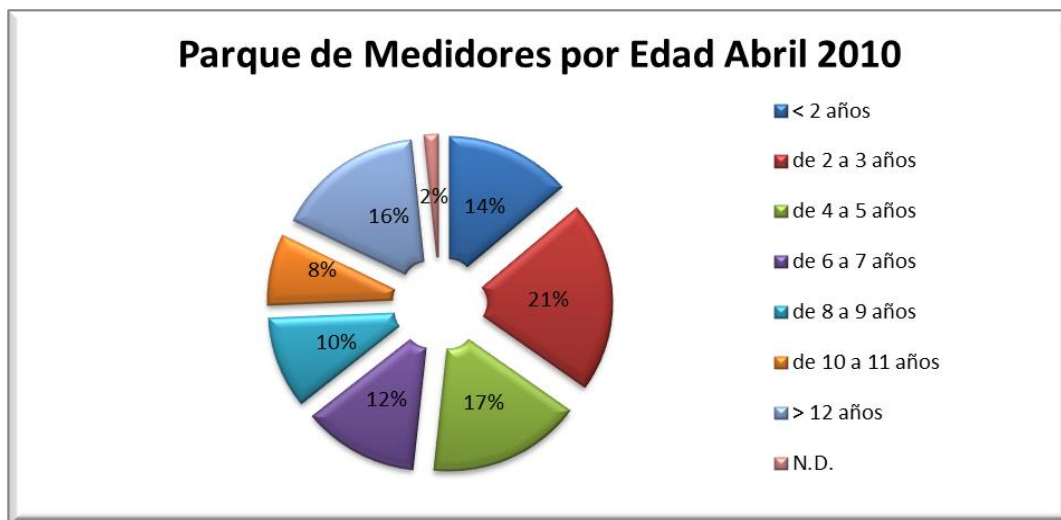
Grafico 3. Evolución de la Cobertura Año 1995 - 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

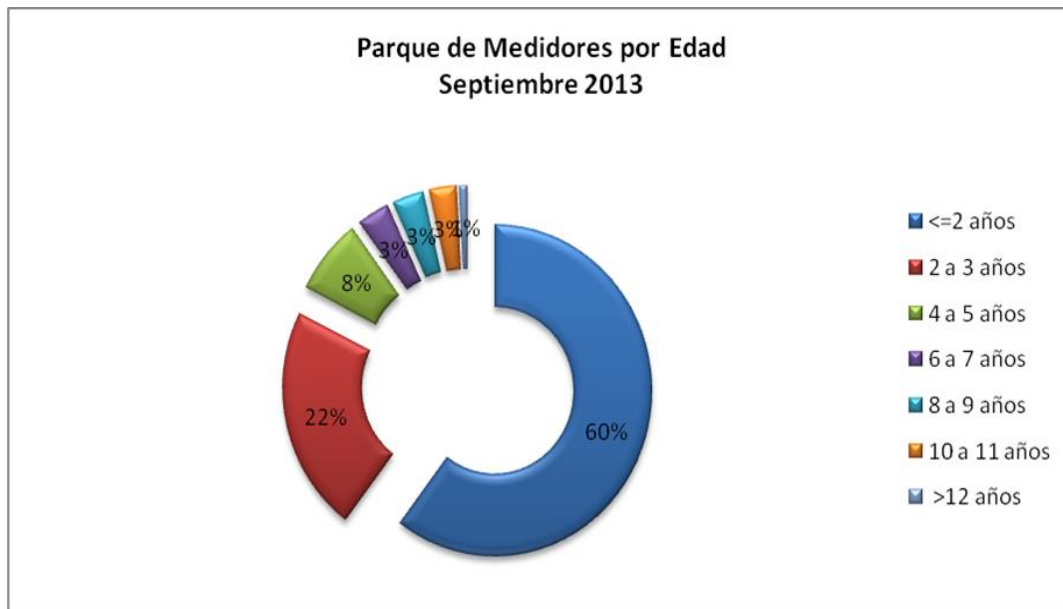
Anexo 4

Grafico 4. Parque de medidores por edad – Año 2010



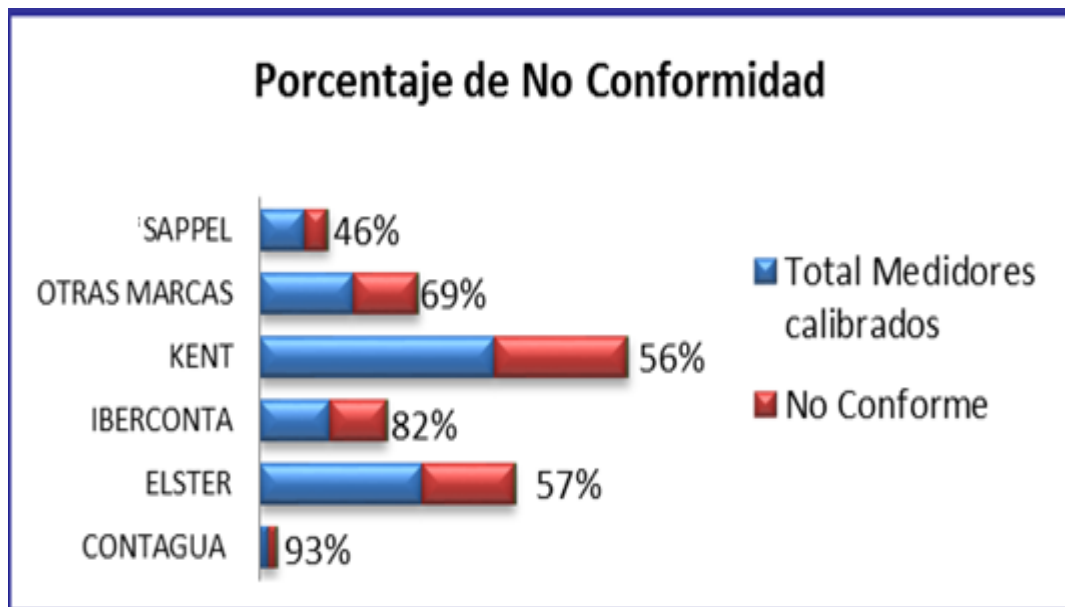
Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Control de Pérdidas

Grafico 5. Parque de medidores por edad – Año 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Control de Pérdidas

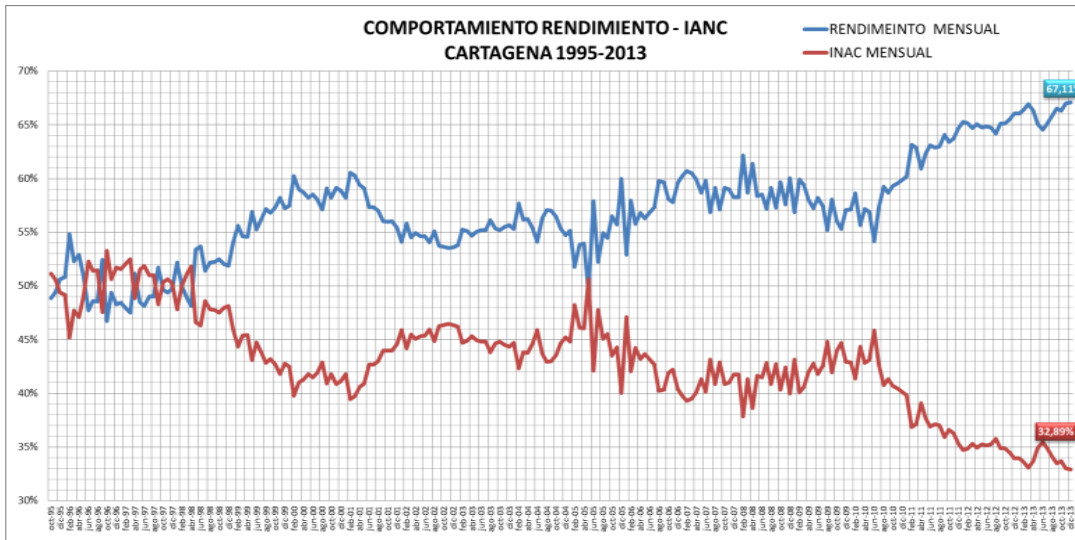
Grafico 6. Porcentaje de No conformidad por marca de medidores- Año 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Control de Pérdidas

Anexo 5

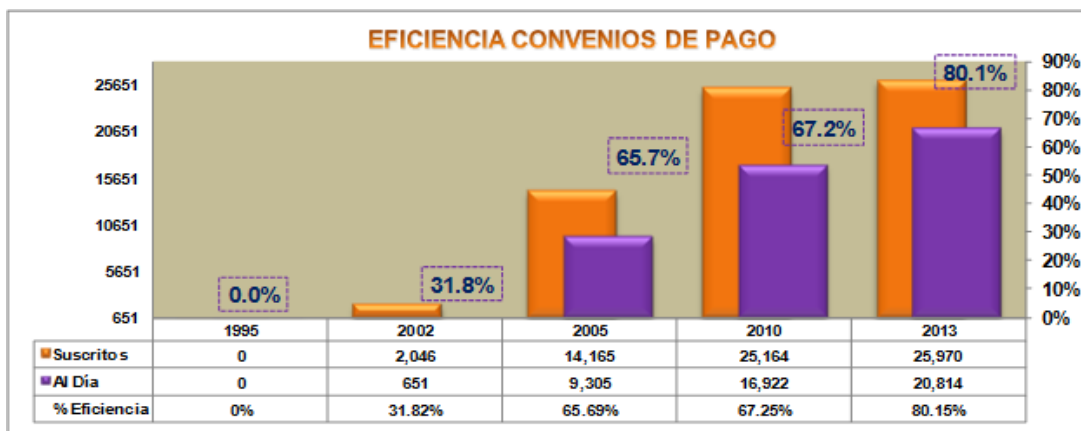
Gráfico 7. Evolución IANC 1995 - 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe Logros 18 años ACUACAR, Gerencia Control de Pérdidas

Anexo 6

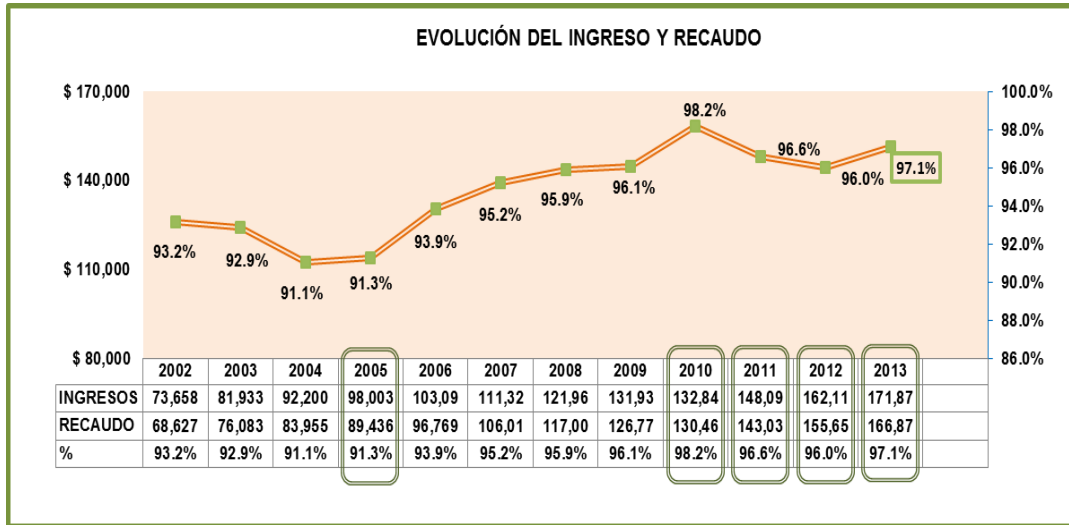
Gráfico 8. Evolución Eficiencia de los Convenios de Pago



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe Logros 18 años ACUACAR, Gerencia Comercial

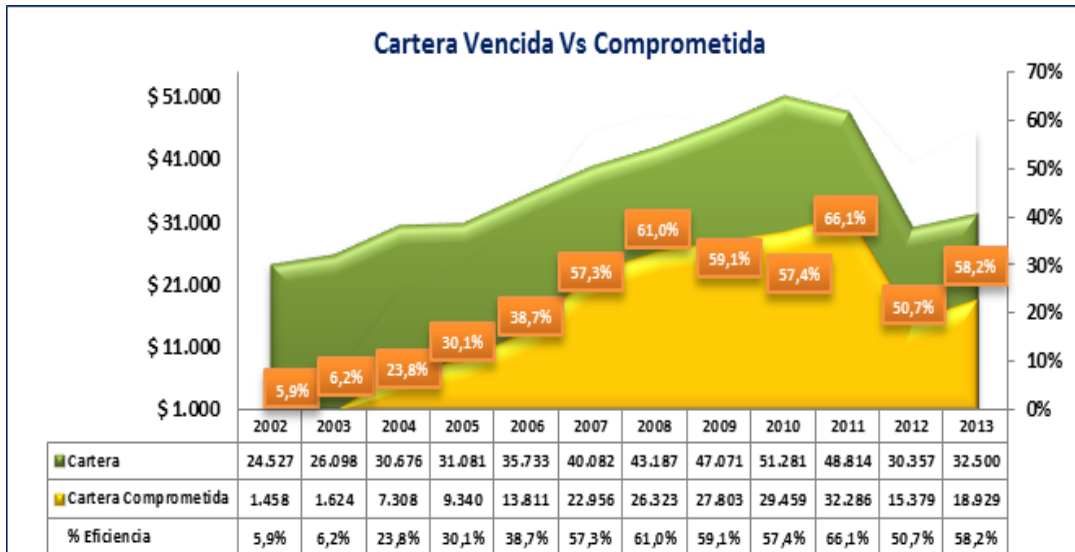
Anexo 7

Grafico 9. Evolución Eficiencia del Recaudo



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe Logros 18 años ACUACAR, Gerencia Comercial

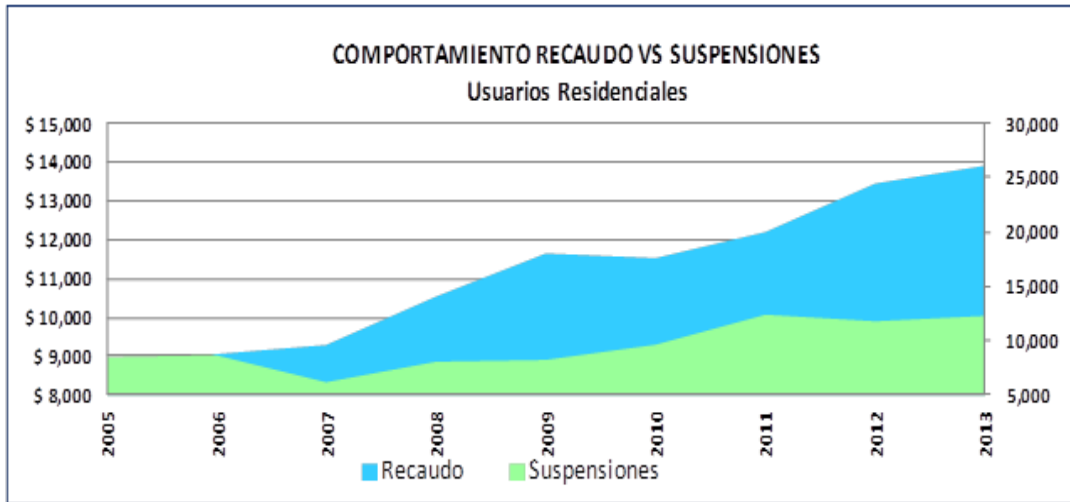
Grafico 10. Evolución Cartera Vencida Vs. Comprometida



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

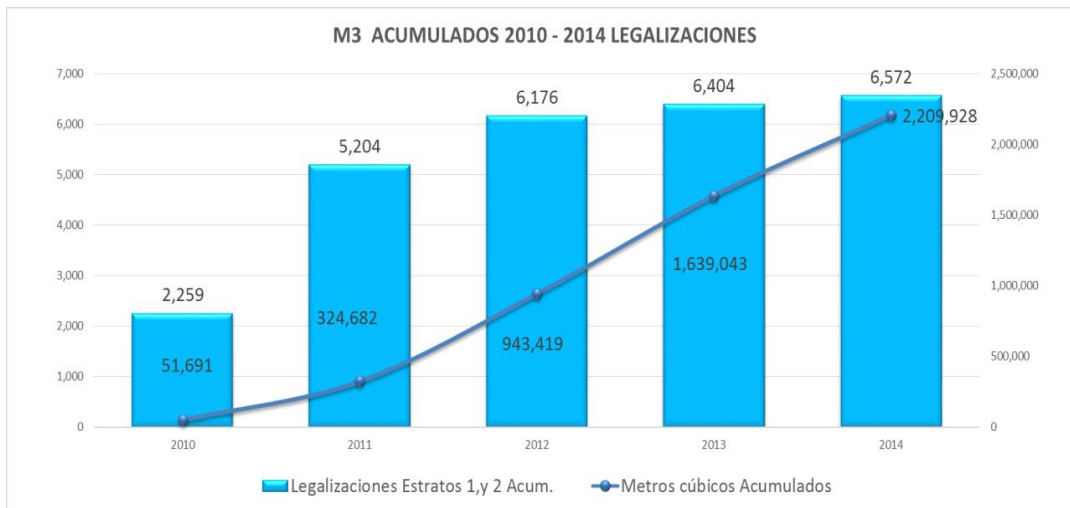
Anexo 8

Grafico 11. Evolución Acciones de corte y suspensión del servicio – Año 2013



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

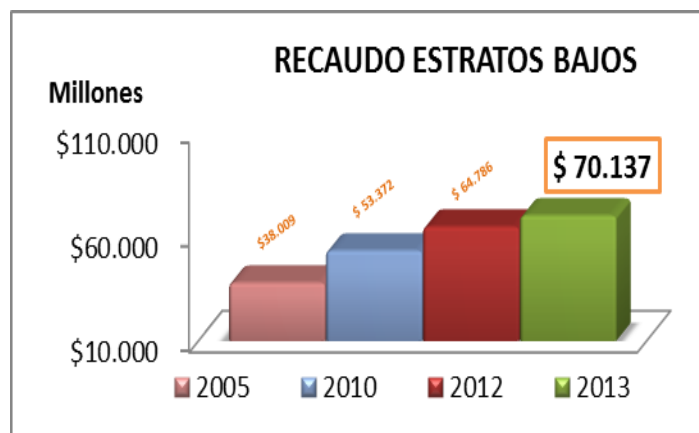
Grafico 12. Evolución m³ Acumulados Gestión de Legalizaciones E1-E2 – Año 2010 - 2014



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

Anexo 9

Gráfico 13. Evolución Recaudo Estratos Bajos.



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

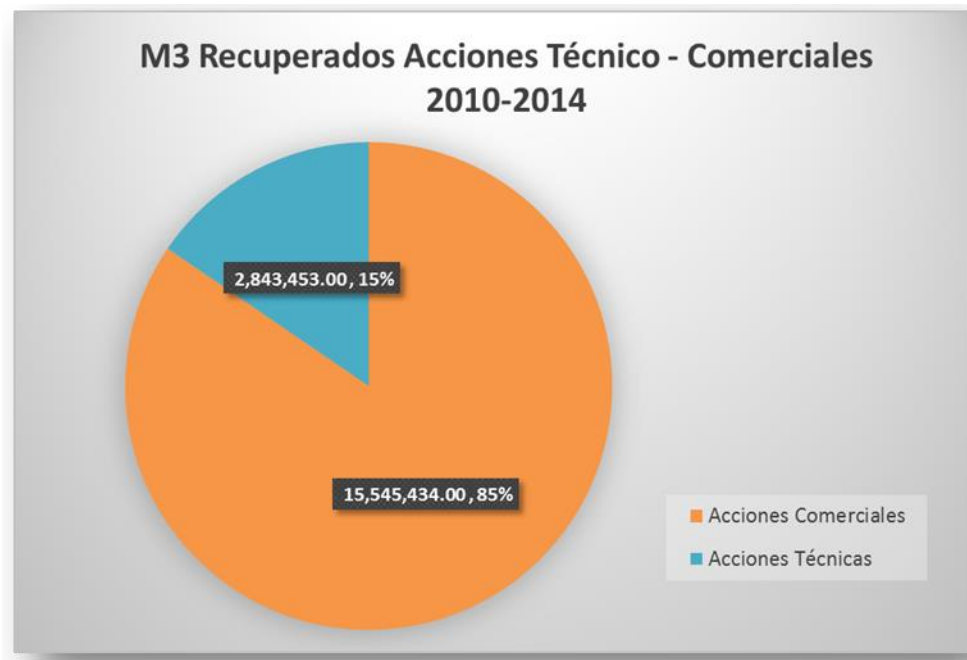
Gráfico 14. Variación Recaudo Estratos Bajos

| RECAUDO ESTRATOS BAJOS A DIC 2013 | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------|
| TARIFA | Acumulados a Dic | | | | Variación 2005-2013 | | Variación 2010-2013 | | Variación 2012-2013 | |
| | 2005 | 2010 | 2012 | 2013 | \$ | % | \$ | % | \$ | % |
| Estrato 1 | \$ 8,221 | \$ 15,892 | \$ 18,728 | \$ 20,876 | \$ 12,655 | 60.6% | \$ 4,984 | 23.9% | \$ 2,148 | 11.5% |
| Estrato 2 | \$ 14,196 | \$ 20,874 | \$ 25,172 | \$ 27,039 | \$ 12,843 | 47.5% | \$ 6,165 | 22.8% | \$ 1,867 | 7.4% |
| Estrato 3 | \$ 15,592 | \$ 16,606 | \$ 20,886 | \$ 22,222 | \$ 6,630 | 29.8% | \$ 5,616 | 25.3% | \$ 1,336 | 6.4% |
| Total | \$ 38,009 | \$ 53,372 | \$ 64,786 | \$ 70,137 | \$ 32,128 | 45.8% | \$ 16,765 | 23.9% | \$ 5,351 | 8.3% |

Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Gerencia Comercial

Anexo 10

Grafico 15. Beneficios Obtenidos por las acciones técnicas y comerciales implementadas durante el periodo 2010-2014



Fuente. Aguas de Cartagena – Informe de Gestión, Junta Directiva marzo 2014