

**INVESTIGACIÓN**  
**IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN LA PLANIFICACIÓN**  
**ESTRATÉGICA: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS.**

**JANETH CLAROS ZARAMA**  
**MARCELA ALVAREZ HERRERA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA MBA**  
**SANTIAGO DE CALI**  
**2024**  
**INVESTIGACIÓN**

**IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS.**

**JANETH CLAROS ZARAMA  
MARCELA ALVAREZ HERRERA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título  
de Magíster en ADMINISTRACION**

**Director del trabajo de grado: Diana Catherine Peralta Granados, Ph D  
Profesión: Publicista, Doctora en Psicología del Consumidor**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA MBA  
SANTIAGO DE CALI  
2024**

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

Doctor

FABIAN FERNANDO OSORIO

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Impacto de la Participación de Stakeholders en la Planificación Estratégica: El Caso de una Empresa de Servicios Públicos”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Janeth Claros Zarama  
Cédula 67013594



---

Marcela Alvarez Herrera  
Cédula 31571508

Santiago de Cali, 15 de noviembre de 2024

Doctor

FABIAN FERNANDO OSORIO

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Impacto de la Participación de Stakeholders en la Planificación Estratégica: El Caso De Una Empresa De Servicios Públicos”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Janeth Claros Zarama, Marcela Álvarez Herrera códigos o cédula 8990391 y 8986093 , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

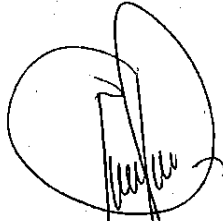
**Diana Peralta** Firmado digitalmente por Diana Peralta  
Fecha: 2024.11.14 20:14:13 -05:00

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946


“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



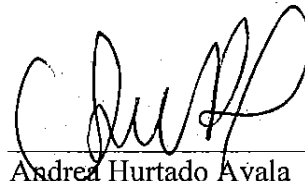
---

Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas




---

Gladis Rodríguez Muñoz  
Directora de Posgrados



---

Andrea Hurtado Ayala  
Jurado



---

Diana Catherine Peralta Granados  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

## Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	7
Índice de Tablas .....	9
Abstract.....	12
Problema de Investigación.....	13
Antecedentes De La Investigación Exploratoria.....	13
Planteamiento del Problema .....	15
Justificación .....	17
Marco Teórico.....	19
Teoría de los <i>Stakeholders</i> .....	19
Definición y Generalidades.....	19
Clasificación de los Stakeholders .....	21
Roles e Influencia de los Stakeholders .....	25
Planificación Estratégica.....	30
Definición y Generalidades.....	30
Fases de la Planificación Estratégica .....	32
<i>Stakeholders</i> y Empresas de Servicios Públicos.....	36
Objetivos.....	47
Objetivo General.....	47

Objetivos Específicos.....	47
Metodología .....	48
Fase Documental.....	48
Fase de Entrevistas.....	48
Caracterización de los Entrevistados .....	50
Análisis de Datos .....	51
Categorización de Grupos de Interés .....	52
Consideraciones Éticas .....	53
Resultados .....	54
Discusión y Conclusiones .....	62
Conclusión Influencia de los <i>Stakeholders</i> .....	62
Conclusión Impacto de la participación de los <i>Stakeholders</i> .....	64
Conclusión intereses de los <i>Stakeholders</i> .....	65
Conclusión Mejores practicas .....	67
Mejores Prácticas para la Participación de <i>Stakeholders</i> .....	68
Discusión.....	70
Recomendaciones .....	71
Propuestas para Futuras Investigaciones .....	73
Alcance de la investigación .....	75



Limitaciones del estudio .....	75
Referencias.....	76
Anexos .....	81
Anexo 1. Matriz de identificación de Stakeholders de EMCALI.....	81
Anexo 2. Preguntas de investigación a los diferentes Stakeholders .....	88
Empleados.....	88
Directivos Sindicales .....	89
Gobierno corporativo (Junta Directiva y Gerentes de áreas).....	89
Clientes .....	90
Proveedores.....	90
Comunidad.....	91
Entes regulatorios gubernamentales .....	91
Medios de comunicación .....	92

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de identificación de Stakeholders de EMCALI</i> .....	41
<b>Tabla 2.</b> <i>Características de los entrevistados</i> .....	50
<b>Tabla 3.</b> <i>Caracterización de los grupos de interés</i> .....	52

<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz de análisis de la influencia de la participación de Stakeholders en la formulación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali</i> .....	54
<b>Tabla 5.</b> <i>Impacto de los Stakeholders en la planeación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali</i> .....	55
<b>Tabla 6.</b> <i>Contribución de los intereses de Stakeholders en la eficacia de la planificación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali</i> .....	58
<b>Tabla 7.</b> <i>Mejoras prácticas</i> .....	60

### **Índice de Figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Clasificación de Stakeholders según Mitchell et al. (1997)</i> .....	24
<b>Figura 2.</b> .....	29
<b>Figura 3.</b> <i>Fases de la Planificación Estratégica</i> .....	36

## Resumen

Este trabajo de grado analiza el impacto de la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de EMCALI, una empresa de servicios públicos de Cali. El objetivo es comprender cómo la inclusión de estos grupos influye en la efectividad de las estrategias y en la operación de la empresa. Se utilizó una metodología cualitativa, exploratoria, descriptiva que incluyó una revisión documental y entrevistas semiestructuradas a representantes de distintos grupos de interés. Los resultados muestran que la participación de los *Stakeholders* mejora la alineación de la empresa con las necesidades comunitarias y aumenta la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, el estudio también destaca limitaciones como el acceso restringido a ciertos *Stakeholders* y su disponibilidad limitada para participar. Se concluye que integrar activamente a los *Stakeholders* en el proceso estratégico es clave para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación de EMCALI con su entorno

Palabras Clave: Co-creación, Estrategia, Grupos de interés, Planificación, Participación y Sostenibilidad

## Abstract

This thesis analyzes the impact of stakeholder participation in EMCALI strategic planning, a public utilities company in Cali. The objective is to understand how the inclusion of these groups influences the effectiveness of strategies and the company's operations. A qualitative, exploratory, and descriptive methodology was used, including a document review and semi-structured interviews with representatives from various interest groups. The results show that stakeholder participation improves the company's alignment with community needs and increases user satisfaction. However, the study also highlights limitations such as restricted access to certain *Stakeholders* and their limited availability to participate. It concludes that actively integrating *Stakeholders* into the strategic process is key to improving operational efficiency and strengthening EMCALI relationship with its environment.

Keywords: Co-Creation, Strategy, *Stakeholders*, Planning, Participation by Sustainability

## Problema de Investigación

### Antecedentes De La Investigación Exploratoria

La participación de *Stakeholders* en la gestión de empresas de servicios públicos es un tema de creciente relevancia en el contexto de la planificación estratégica (Acuña, 2012), particularmente en organizaciones de gran envergadura como la Empresa Municipales de Servicios Públicos de Cali. Esta empresa, con cerca de un siglo de operación, ha sido un actor central en el desarrollo socioeconómico de Cali, promoviendo el acceso a servicios esenciales como agua potable, electricidad, telecomunicaciones y saneamiento (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013). Desde su fundación, esta empresa ha enfrentado desafíos propios de su contexto local, como la provisión de servicios en asentamientos urbanos informales y la adaptación a los cambios poblacionales derivados de desplazamientos internos y flujos migratorios, lo cual ha requerido un compromiso sostenido con el bienestar y la calidad de vida de sus habitantes (Empresas Municipales de Cali, 2019).

La historia y trayectoria de la Empresa de Servicios Públicos de Cali han consolidado a la empresa como una entidad comprometida con su misión de proporcionar servicios esenciales a la comunidad, pero también la han situado en una posición en la que las demandas de sus *Stakeholders* son cada vez más exigentes. La teoría de los *Stakeholders*, que Freeman desarrolló en 1984, ofrece un marco para entender cómo las organizaciones pueden y deben considerar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en su proceso de toma de decisiones. Según Freeman (1984), los *Stakeholders* comprenden a todos aquellos actores que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una organización, lo que incluye tanto a actores internos (empleados, directivos, sindicatos) como externos (clientes, proveedores, comunidad local, reguladores y medios de comunicación).

En este contexto, los *Stakeholders* de la Empresa de Servicios Públicos de Cali no solo cumplen el rol de consumidores de los servicios que la empresa proporciona, sino que también participan activamente en el entorno económico, social y político de la ciudad, influyendo en la formulación de políticas públicas y en la percepción general de la compañía. Sin embargo, a medida que la demanda de servicios públicos en Cali ha aumentado y los desafíos operativos se han intensificado, la necesidad de un enfoque estratégico en la integración de estos grupos en la planificación corporativa ha cobrado mayor relevancia (Empresas Municipales de Cali, 2020a).

El Plan Estratégico Corporativo 2018-2023 de la Empresa de Servicios Públicos de Cali, representa un esfuerzo significativo por parte de la empresa para mejorar sus operaciones y modernizar su infraestructura (Universidad del Valle, 2020; Empresas Municipales de Cali, 2020b). No obstante, el análisis de las lecciones aprendidas del plan ha revelado ciertas deficiencias que limitan su efectividad y reflejan una desconexión con las necesidades de los *Stakeholders*. Según el informe de lecciones aprendidas, el plan no logró capturar plenamente el valor para los clientes, ni incrementar la participación de mercado ni optimizar los ingresos de la empresa (Empresas Municipales de Cali, 2020a; 2020b). Esta omisión en la estrategia de captación y generación de valor ha contribuido a una percepción desfavorable entre los clientes y a una falta de cohesión en los procesos internos. Además, los problemas de desarticulación de los procesos y la carencia de un enfoque de mejora continua han resultado en ineficiencias que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y afectan directamente la satisfacción y confianza de los usuarios.

Desde un punto de vista teórico, la falta de alineación con los principios de gestión de *Stakeholders* limita la capacidad de la Empresa de Servicios Públicos de Cali para consolidar una ventaja competitiva sostenible. La teoría de los *Stakeholders* sugiere que las empresas deben

integrar las expectativas y demandas de sus grupos de interés en sus estrategias para garantizar no solo su viabilidad financiera, sino también su legitimidad social. En un contexto donde los usuarios y la comunidad local son actores esenciales, la gestión eficiente de estas relaciones se vuelve fundamental para asegurar la sostenibilidad de los servicios. En el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Cali, la falta de una estrategia inclusiva que considere a los *Stakeholders* desde la fase de planificación inicial ha generado limitaciones significativas en términos de eficiencia, percepción pública y capacidad de respuesta ante las demandas del entorno.

### **Planteamiento del Problema**

La necesidad de revisar y optimizar la participación de *Stakeholders* en la planificación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali se torna urgente ante las deficiencias observadas en el Plan Estratégico Corporativo 2018-2023. Este documento evidenció que, a pesar de los esfuerzos de modernización y mejora, la falta de una integración efectiva de los *Stakeholders* en la fase de formulación ha limitado su impacto. Los problemas de implementación del plan han afectado áreas clave de la empresa, tales como la productividad, la motivación y el compromiso del personal, así como la satisfacción de los clientes. Estas deficiencias han generado una percepción negativa entre los usuarios y otros actores externos, lo que pone de manifiesto la importancia de entender y mejorar el rol de los *Stakeholders* en el diseño y ejecución de las estrategias corporativas.

En este sentido, el problema de investigación del presente estudio se centra en analizar cómo la participación de los distintos *Stakeholders* influye en la efectividad de la planificación estratégica en una empresa de servicios públicos como la de Cali. La empresa enfrenta un entorno dinámico y altamente regulado, donde factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos influyen de manera directa en su operación y en las expectativas de los *Stakeholders*. La

falta de una estructura formal que permita la integración y participación activa de estos grupos en la toma de decisiones estratégicas puede limitar la capacidad de la Empresa de Servicios Públicos de Cali para adaptarse a los cambios del entorno y, en última instancia, afectar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

De esta manera, el presente estudio busca responder la pregunta: ¿Cuáles son las formas en que la participación de *Stakeholders* internos y externos influye en la efectividad de la planificación estratégica en una empresa de servicios públicos? Este interrogante permite explorar en profundidad las dinámicas de interacción entre los grupos de interés y la empresa, así como los mecanismos de retroalimentación y ajuste que pueden implementarse para optimizar el proceso de toma de decisiones estratégicas. La hipótesis subyacente es que una participación activa y bien estructurada de los *Stakeholders* contribuye a mejorar la alineación de las estrategias con las necesidades reales de los usuarios, promueve una mayor eficiencia operativa y fortalece la legitimidad de la empresa en el ámbito social.

En la formulación de este problema se reconoce la importancia de los *Stakeholders* como actores que no solo influyen en los resultados operativos, sino que también aportan una perspectiva esencial para identificar oportunidades de mejora y anticiparse a los cambios del entorno. Así, la investigación se orienta a entender cómo la participación de los *Stakeholders*, tanto en la fase de formulación como en la de implementación, puede contribuir a una planificación estratégica más robusta y coherente con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social de EMCALI.



## Justificación

La realización de este estudio sobre la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali resulta particularmente relevante tanto para la comunidad, como para el ámbito académico y el desarrollo profesional y personal de las autoras. La gestión de empresas de servicios públicos implica desafíos críticos en contextos urbanos como Cali, caracterizados por un crecimiento poblacional constante y la demanda creciente de servicios esenciales. La Empresa de Servicios Públicos de Cali, como empresa de referencia en la ciudad, enfrenta una serie de expectativas y desafíos que se extienden más allá de los límites operativos, involucrando a un conjunto diverso de *Stakeholders*. Estos actores incluyen no solo a sus usuarios, sino también a la comunidad local, a las autoridades reguladoras y a otros grupos cuya influencia resulta fundamental en la formulación de estrategias organizacionales efectivas y sostenibles (Universidad del Valle, 2020). En este sentido, el estudio puede brindar a la Empresa de Servicios Públicos de Cali y a la comunidad local una visión estructurada para mejorar el servicio y fortalecer la cohesión social.

El análisis de los *Stakeholders* y su impacto en la planificación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali aporta, además, una contribución significativa al ámbito académico. En el contexto de un programa de MBA como en este caso, este tipo de investigación amplía la comprensión sobre cómo los principios de la teoría de los *Stakeholders*, desarrollada por Freeman (1984), pueden aplicarse en situaciones complejas y reales de administración pública y de servicios. Al estudiar a fondo el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Cali y proponer estrategias basadas en teorías administrativas sólidas, este trabajo no solo permite a las autoras profundizar en el conocimiento de metodologías avanzadas de investigación cualitativa, sino también contribuir al enriquecimiento de la disciplina de administración. A través de este enfoque,

el estudio destaca la importancia de la co-creación y de la gestión de las relaciones de las empresas de servicios públicos con sus grupos de interés como pilares esenciales para la sostenibilidad organizacional en el contexto actual (Adewale & Esther, 2012; Hausmann & Wuttke, 2020).

Desde la perspectiva de las autoras, este estudio también representa un espacio de desarrollo profesional, donde no solo han adquirido habilidades técnicas en recolección y análisis de datos, sino que han cultivado una comprensión más profunda de los valores éticos y sociales que subyacen en la administración de servicios públicos. El aprendizaje obtenido en la formulación de propuestas prácticas y adaptadas al contexto de la Empresa de Servicios Públicos de Cali constituye una experiencia formativa que no solo nos permitirá fortalecer sus competencias como futuras administradoras, sino que también otorga una visión crítica y comprometida con el desarrollo comunitario. Al explorar y proponer modelos estratégicos basados en la integración de *Stakeholders*, las autoras no solo participan en la generación de conocimiento aplicable a su campo de estudio, sino que también consolidan su formación en valores como la integridad, la responsabilidad y el compromiso social, fundamentales en cualquier práctica de gestión responsable.

En suma, este estudio aporta una visión estratégica de gran utilidad para la ciudad de Cali, que se beneficia de los esfuerzos por mejorar la relación de la Empresa de Servicios Públicos de Cali con sus *Stakeholders*. Además, representa un avance académico al explorar de forma aplicada la teoría de los *Stakeholders* en un contexto de servicios públicos, lo cual amplía el acervo teórico y metodológico del programa de MBA. Finalmente, para las autoras, el proceso de investigación significa un crecimiento profesional y personal, permitiendo fortalecer competencias técnicas y éticas que serán fundamentales en nuestra carrera y en nuestra contribución a la sociedad.

## Marco Teórico

El Marco Teórico de una investigación representa el fundamento conceptual que guía el análisis y la interpretación de los datos obtenidos (Hernández y otros, 2014; Sautu, 2019). En el caso del presente estudio, se busca comprender el impacto de la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de una empresa de servicios públicos, específicamente EMCALI, ubicada en Cali, Colombia. Para ello, es fundamental abordar de manera detallada las teorías y conceptos clave que sustentan la interacción entre la empresa y sus diversos grupos de interés. A lo largo de este marco, se desarrollan categorías esenciales como la teoría de los *Stakeholders*, sus clasificaciones, roles e influencia, así como los elementos inherentes a la planificación estratégica y su aplicación en el sector de servicios públicos. Este análisis no solo permitirá una comprensión profunda del funcionamiento de EMCALI en relación con sus *Stakeholders*, sino que también proporcionará un enfoque práctico sobre cómo estos influyen en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

### Teoría de los *Stakeholders*

#### *Definición y Generalidades*

El concepto de *Stakeholders* fue introducido en 1984 por R. Edward Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). En esta obra, Freeman (1984) define a los *Stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro del propósito de una corporación” (pág. 6)<sup>1</sup>. Esta definición, importantísima para el análisis

---

<sup>1</sup> Traducción propia del original en inglés.

empresarial, sitúa a los *Stakeholders* como actores fundamentales para el éxito organizacional, subrayando que la influencia de estos no se limita a los accionistas, sino que abarca a todos los grupos o individuos que interactúan o se ven involucrados con la organización.

En ese sentido, la teoría de los *Stakeholders* reconoce que las organizaciones no existen en un vacío y que su éxito depende de la capacidad de manejar las relaciones con múltiples grupos que tienen diferentes intereses, roles y poder de influencia. Estos grupos incluyen, pero no se limitan a, accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, reguladores gubernamentales y grupos de presión. Cada uno de estos actores interactúa con la organización y puede afectar su desempeño tanto de manera directa como indirecta (Freeman y otros, 2010). En el contexto de las empresas de servicios públicos, la influencia de los *Stakeholders* es aún más crítica, dado que estas organizaciones suelen estar profundamente integradas en las dinámicas sociales y regulatorias de las comunidades en las que operan (Hausmann & Wuttke, 2020).

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para proporcionar un marco más inclusivo e integral en la planificación estratégica. A diferencia de los enfoques tradicionales, que se limitan a la maximización de beneficios financieros para los accionistas, la teoría de los *Stakeholders* propone que las organizaciones deben considerar los intereses de todos los grupos involucrados para lograr un éxito sostenible y una licencia social para operar (Wamsler, 2017). Este enfoque ha demostrado ser especialmente útil en contextos donde las organizaciones enfrentan un entorno de alta complejidad e interdependencia, como ocurre en las empresas de servicios públicos, donde la calidad y accesibilidad de los servicios afecta directamente a las comunidades locales y es objeto de regulación estatal.

En la práctica, la gestión efectiva de los *Stakeholders* implica reconocer y priorizar los intereses y expectativas de los diferentes grupos, integrándolos en el proceso de planificación

estratégica de manera sistemática. Esto no solo fortalece la toma de decisiones, sino que también promueve la transparencia, la confianza y el compromiso de los *Stakeholders* con los objetivos organizacionales (Wamsler, 2017). En su investigación sobre la participación de las partes interesadas en la planificación estratégica, Adewale y Esther (2012) muestran que la falta de participación activa de los *Stakeholders* en la fase inicial del proceso estratégico puede resultar en una baja aceptación y compromiso durante la implementación, afectando negativamente el rendimiento organizacional.

En suma, la teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984) aporta una perspectiva clave para la planificación estratégica moderna, especialmente en sectores como los servicios públicos, donde la interacción con diversos grupos de interés es fundamental. Al reconocer la importancia de gestionar las relaciones con los *Stakeholders*, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más inclusivas y sostenibles, adaptándose mejor a los cambios del entorno y mejorando su capacidad de respuesta ante las demandas de diferentes actores. La gestión de los *Stakeholders* no solo es importante para la legitimidad y el éxito de la organización, sino también para la construcción de valor a largo plazo, tanto para la empresa como para la sociedad en general.

### ***Clasificación de los Stakeholders***

El concepto de *Stakeholders* no solo involucra su definición básica, sino también su clasificación, la cual es fundamental para entender las dinámicas de interacción entre los diferentes grupos que afectan y son afectados por las organizaciones. En particular, la clasificación de los *Stakeholders* en internos y externos, voluntarios e involuntarios, junto con la tipología basada en los atributos de poder, legitimidad y urgencia propuesta por Mitchell *et al.*

(1997), son marcos analíticos muy importantes para una empresa de servicios públicos como EMCALI, donde las decisiones estratégicas deben considerar una amplia gama de actores.

### ***Stakeholders Internos y Externos***

Los *Stakeholders* pueden dividirse en dos grandes grupos: internos y externos. Los *Stakeholders* internos son aquellos que están directamente vinculados a la organización y participan en su operación diaria (Uribe & Requena, 2013). Este grupo incluye a los empleados, los directivos y los accionistas, todos ellos con un interés directo en el funcionamiento y los resultados de la organización. En una empresa de servicios públicos como EMCALI, los empleados son un componente fundamental, ya que no solo operan los servicios, sino que también representan un enlace con los clientes, al interactuar con ellos directamente en la prestación de servicios esenciales como agua, electricidad y telecomunicaciones.

Por otro lado, los *Stakeholders* externos son aquellos que no forman parte de la estructura organizacional, pero cuya interacción con la empresa es igualmente relevante para el éxito organizacional (Uribe & Requena, 2013). En una empresa de servicios públicos, estos incluyen a los clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, y la comunidad en general. Los clientes, en particular, juegan un rol central, dado que la continuidad y calidad de los servicios públicos afecta directamente su vida diaria, y su satisfacción puede impactar en la percepción pública y en la legitimidad social de la empresa (Hausmann & Wuttke, 2020).

### ***Stakeholders Voluntarios e Involuntarios***

Otra distinción relevante es entre *Stakeholders* voluntarios e involuntarios. Los voluntarios son aquellos que eligen involucrarse con la organización por voluntad propia, como es el caso de los inversionistas y accionistas, quienes deciden participar con la expectativa de

obtener un retorno sobre su inversión. Por el contrario, los *Stakeholders* involuntarios son aquellos que no tienen un control directo sobre su participación en la organización, pero que se ven afectados por sus actividades (Uribe & Requena, 2013; Acuña, 2012). Este es el caso de las comunidades locales que pueden verse impactadas por las decisiones operativas de una empresa de servicios públicos, como la ubicación de infraestructuras o cambios en las tarifas de los servicios. En el caso de EMCALI, las comunidades locales y los clientes son *Stakeholders* involuntarios clave, ya que cualquier cambio en la prestación de servicios, ya sea positivo o negativo, los afecta directamente sin que necesariamente hayan decidido involucrarse activamente en los procesos de decisión.

### **Clasificación según Mitchell *et al.* (1997): Poder, Legitimidad y Urgencia**

En su estudio, Mitchell *et al.* (1997) desarrollan una tipología de *Stakeholders* basada en tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. Estos tres atributos determinan la importancia y la influencia de un grupo de interés en las decisiones de la organización, y la combinación de estos atributos define el tipo de *stakeholder*.

El poder se refiere a la capacidad de un *stakeholder* para influir en la organización, ya sea mediante recursos económicos, políticos o sociales. Los *Stakeholders* con poder pueden forzar a la organización a considerar sus demandas, como ocurre con los reguladores gubernamentales en una empresa de servicios públicos, quienes pueden imponer sanciones o cambiar regulaciones que afecten el desempeño de la empresa (Wamsler, 2017). La legitimidad hace referencia al grado en que las acciones de un *stakeholder* se perciben como apropiadas o justificadas dentro de las normas sociales y legales. Los *Stakeholders* con legitimidad, como los clientes de una empresa de servicios públicos, tienen el derecho reconocido de influir en las decisiones

organizacionales porque dependen de los servicios que provee la empresa, y su satisfacción es crucial para la sostenibilidad social de la organización (Adewale & Esther, 2012).

La urgencia se refiere a la necesidad inmediata de que la organización atienda las demandas de un *stakeholder*. Esta urgencia puede ser percibida cuando una situación crítica o un cambio en el entorno requiere que la organización reaccione rápidamente. Por ejemplo, en EMCALI, los clientes pueden tener demandas urgentes cuando hay interrupciones en los servicios, y la empresa debe priorizar la resolución de estos problemas para evitar conflictos o pérdida de confianza en la organización. La combinación de estos tres atributos genera siete tipos de *Stakeholders* según su nivel de importancia para la organización. Los *Stakeholders* definitivos poseen los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) y, por lo tanto, deben recibir la mayor atención. Un ejemplo claro de un *stakeholder* definitivo en una empresa de servicios públicos es el gobierno, que posee el poder de regular, la legitimidad de proteger el bienestar público, y la urgencia de asegurar la prestación continua de servicios esenciales (ver figura 1).

**Figura 1.**

*Clasificación de Stakeholders según Mitchell et al. (1997)*



*Fuente:* Elaboración propia con base en información de Mitchell et al. (1997)



### **Aplicación en Empresas de Servicios Públicos**

En una empresa de servicios públicos como EMCALI, estas clasificaciones tienen implicaciones significativas para la planificación estratégica y la gestión diaria de las relaciones con los *Stakeholders*. Los empleados y directivos, como *Stakeholders* internos, tienen un impacto directo en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Su motivación y compromiso con la empresa son esenciales para asegurar una prestación eficiente de los servicios, mientras que los clientes y las comunidades locales, como *Stakeholders* externos involuntarios, demandan que se atiendan sus necesidades y expectativas con rapidez y eficacia.

Los reguladores gubernamentales representan un tipo de *stakeholder* definitivo, ya que tienen el poder de imponer regulaciones, la legitimidad de proteger el interés público y, a menudo, la urgencia de asegurar que la empresa opere dentro del marco legal y bajo estándares de calidad específicos. Por otro lado, los inversionistas, como *Stakeholders* voluntarios, poseen poder económico, pero su legitimidad y urgencia pueden ser menores en comparación con otros grupos, lo que sugiere que sus demandas pueden ser atendidas de manera diferente según las prioridades organizacionales.

### ***Roles e Influencia de los Stakeholders***

Como ya se señaló, en una empresa de servicios públicos como EMCALI, los *Stakeholders* desempeñan roles fundamentales en la planificación estratégica y su influencia es clave para el éxito de la organización. Estos actores incluyen a los clientes, las autoridades gubernamentales, los empleados, los proveedores y la comunidad local.

## **Los Clientes**

Los clientes de EMCALI juegan un papel central como *Stakeholders* debido a que son los principales receptores de los servicios prestados por la empresa, que incluyen agua potable, energía y telecomunicaciones. Sus expectativas y necesidades influyen directamente en las decisiones estratégicas de la empresa, especialmente en lo que respecta a la calidad del servicio, las tarifas y la atención al cliente (Universidad del Valle, 2020). Los clientes demandan un servicio continuo, de calidad, y a precios competitivos, lo que lleva a EMCALI a priorizar inversiones en infraestructura y mejorar sus procesos operativos para reducir interrupciones en el servicio y garantizar la satisfacción de los usuarios.

Además, los clientes tienen la capacidad de influir en la percepción pública de EMCALI. Un servicio deficiente o una mala gestión de la relación con los usuarios puede generar una pérdida de confianza que afecte tanto la imagen corporativa como la legitimidad de la empresa. Por lo tanto, los planes estratégicos de EMCALI deben incluir mecanismos para evaluar y responder a las expectativas de los clientes de manera efectiva, promoviendo la retroalimentación continua y ajustando las estrategias a las necesidades detectadas (Freeman, 1984).

## **Las Autoridades Gubernamentales**

Las autoridades gubernamentales son actores clave en la planificación estratégica de EMCALI debido a su capacidad para regular y supervisar las actividades de la empresa. El gobierno tiene un papel crucial en la creación de normativas que rigen el sector de los servicios públicos, asegurando que EMCALI cumpla con las leyes nacionales e internacionales, especialmente en áreas como la sostenibilidad ambiental, la calidad del servicio y la responsabilidad social (Universidad del Valle, 2020).

La influencia del gobierno también se extiende a la toma de decisiones estratégicas, ya que EMCALI depende en gran medida de las políticas públicas y de las regulaciones sectoriales. En este sentido, las autoridades gubernamentales no solo supervisan el cumplimiento de las normativas, sino que también actúan como colaboradores en la formulación de estrategias a largo plazo, especialmente en temas relacionados con la expansión de servicios, la fijación de tarifas y la protección del medio ambiente (Mitchell y otros, 1997). En el caso de EMCALI, las políticas públicas locales y nacionales condicionan las decisiones sobre la inversión en infraestructura y la implementación de nuevos servicios.

### **Los Empleados**

Los empleados de EMCALI son *Stakeholders* internos cuyo rol es crucial en la ejecución y adaptación de las estrategias formuladas por la alta dirección. Los trabajadores, desde los niveles operativos hasta los directivos, están directamente involucrados en la implementación de los planes estratégicos, asegurando que las operaciones diarias de la empresa se alineen con las metas establecidas. La eficiencia y efectividad de EMCALI dependen en gran medida del compromiso de sus empleados, quienes deben estar motivados y capacitados para contribuir de manera activa a la mejora continua de los servicios.

En el contexto de EMCALI, los empleados también influyen en las decisiones estratégicas a través de los sindicatos y otras formas de representación laboral, que pueden presionar por mejores condiciones de trabajo y participar en la toma de decisiones que afectan la organización. Su participación es crucial para garantizar que la empresa mantenga una relación armónica con su fuerza laboral y que los cambios estratégicos no generen conflictos laborales.

## **Los Proveedores**

Los proveedores de EMCALI son aquellos que suministran bienes y servicios esenciales para la operación de la empresa, tales como equipos, materiales de infraestructura y servicios de mantenimiento. Estos actores tienen un impacto directo en la cadena de suministro de EMCALI y, por lo tanto, en su capacidad para ejecutar sus estrategias de manera efectiva. La relación con los proveedores influye en la sostenibilidad y eficiencia de los recursos, dado que la empresa depende de estos para mantener un servicio continuo y de alta calidad (Universidad del Valle, 2020).

La selección y gestión adecuada de proveedores permite a EMCALI optimizar costos, mejorar los tiempos de entrega y asegurar la calidad de los insumos utilizados en la prestación de los servicios públicos. La planificación estratégica debe considerar la evaluación constante de proveedores y el establecimiento de relaciones a largo plazo que fomenten la innovación y la mejora continua en los procesos de suministro (Hausmann & Wuttke, 2020).

## **La Comunidad Local**

La comunidad local en Cali es un *stakeholder* externo clave para EMCALI, ya que la empresa de servicios públicos tiene un impacto directo en la vida diaria de los habitantes de la ciudad. La comunidad espera que EMCALI no solo ofrezca servicios de calidad, sino que también se comprometa con la sostenibilidad ambiental y social. Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa (RSC) se convierte en un factor crucial dentro de la planificación estratégica de la empresa (Universidad del Valle, 2020).

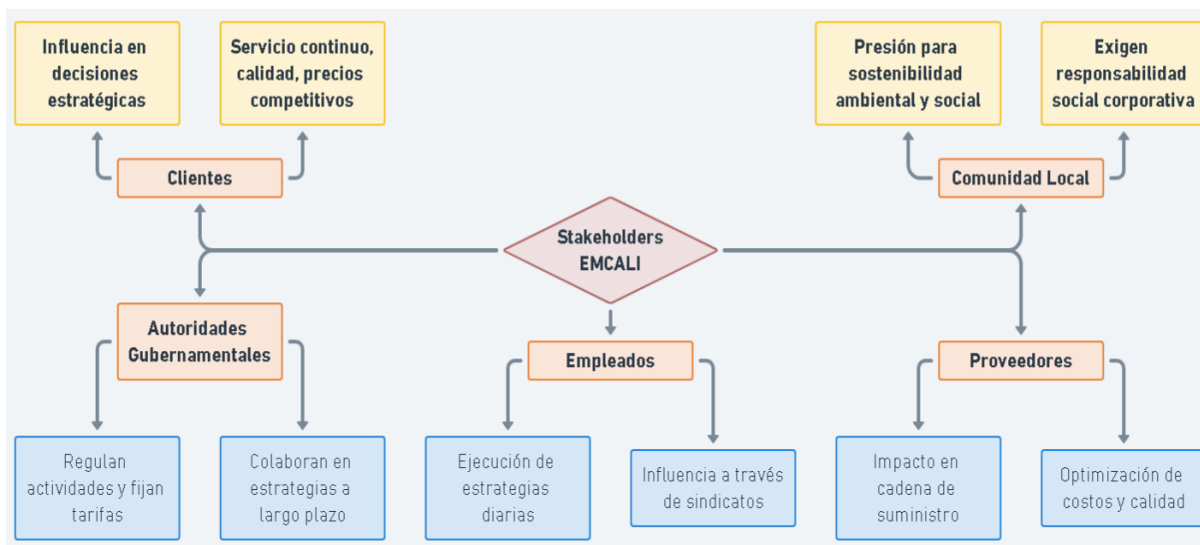
La comunidad influye en las decisiones estratégicas de EMCALI a través de su capacidad para movilizarse y exigir responsabilidades a la empresa, especialmente en temas de gestión

ambiental y tarifas justas. La presión de la comunidad puede derivar en ajustes en las políticas internas y en la adopción de estrategias más sostenibles que respondan a las preocupaciones sociales. Además, la comunidad actúa como un contrapeso que asegura que EMCALI mantenga su compromiso con el bienestar público, considerando siempre el impacto social de sus decisiones (Mitchell y otros, 1997).

En síntesis, los *Stakeholders* de EMCALI asumen roles diversos pero complementarios en la planificación estratégica de la empresa. Desde los clientes, que influyen en la calidad del servicio, hasta las autoridades gubernamentales, que regulan el marco operativo, pasando por los empleados, proveedores y la comunidad local, todos estos actores juegan un papel crucial en el éxito de la estrategia empresarial de EMCALI. La capacidad de la empresa para gestionar estas relaciones de manera efectiva es fundamental para asegurar su sostenibilidad y mejorar su competitividad en el sector de los servicios públicos (ver figura 2).

**Figura 2.**

*Roles e Influencia de los Stakeholders en EMCALI*



Fuente: Elaboración propia con base en información de Universidad del Valle (2020)

## **Planificación Estratégica**

### ***Definición y Generalidades***

La planificación estratégica es un proceso deliberado y organizado que tiene como principal objetivo guiar la toma de decisiones dentro de una organización. Este proceso permite a las empresas definir metas a largo plazo y establecer un plan de acción que alinee los recursos y capacidades internas con las oportunidades y desafíos que plantea el entorno externo. A través de la planificación estratégica, las organizaciones pueden anticipar cambios, adaptarse a nuevas condiciones y asegurar su competitividad en el mercado. En palabras de Wheelen y Hunger (2007), la planificación estratégica no es solo un esfuerzo reactivo, sino un ejercicio proactivo y un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (Wheelen & Hunger , 2007, pág. 3)

La planificación estratégica puede definirse como un esfuerzo deliberado para orientar las decisiones y acciones organizacionales hacia el cumplimiento de objetivos específicos y metas a largo plazo. Este proceso implica varias etapas interrelacionadas, que incluyen el análisis del entorno interno y externo, la formulación de estrategias, la implementación de dichas estrategias y la evaluación de su eficacia. De acuerdo con Mintzberg (1994), la planificación estratégica es un conjunto de procesos formales que permiten a una organización identificar y responder de manera sistemática a los cambios del entorno, al tiempo que define un marco de referencia claro para la toma de decisiones. La planificación estratégica también abarca la capacidad de una organización para establecer prioridades, asignar recursos de manera eficiente y medir el progreso hacia el logro de sus metas organizacionales (Bryson & George, 2024).

En el contexto de una empresa de servicios públicos, como EMCALI, la planificación estratégica es fundamental para gestionar la prestación de servicios esenciales como el agua, la electricidad y las telecomunicaciones. Estas empresas enfrentan entornos altamente regulados y deben cumplir con normas gubernamentales estrictas, al tiempo que responden a las necesidades de sus usuarios. La planificación estratégica permite a EMCALI no solo asegurar la calidad y la continuidad de sus servicios, sino también mejorar su eficiencia operativa y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y de la tecnología (Freeman, 1984).

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y complejidad, la planificación estratégica adquiere una importancia aún mayor. Las organizaciones deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en su entorno externo, incluyendo factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales. En este sentido, la planificación estratégica es esencial para asegurar que las empresas mantengan su competitividad y respondan de manera oportuna a las oportunidades y amenazas emergentes. Por ejemplo, los rápidos avances tecnológicos y la creciente digitalización han afectado significativamente la operación de empresas de servicios públicos. La integración de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, pero también requiere que las empresas ajusten sus estrategias para gestionar la inversión en infraestructura y la capacitación de su personal. La capacidad de una empresa para adaptarse a estos cambios y alinear sus recursos con las oportunidades emergentes es lo que determina su éxito a largo plazo. Según Grant (2010), las empresas que no logran integrar la planificación estratégica en su gestión operativa se arriesgan a quedar rezagadas en mercados cada vez más competitivos.

## **Definición de Estrategia**

Uno de los teóricos más influyentes en el campo de la planificación estratégica es Igor Ansoff, conocido como el padre de la gestión estratégica. En su obra *Corporate Strategy*, Ansoff (1965) define la estrategia como un proceso dinámico que tiene como objetivo principal guiar a las organizaciones en la adaptación continua a un entorno cambiante. Según Ansoff (1965), la estrategia es un mecanismo mediante el cual las empresas no solo planifican su futuro, sino que también gestionan las incertidumbres y riesgos asociados con los cambios del entorno.

La administración estratégica es un enfoque eficaz y poderoso hacia la formulación, implementación y evaluación de estrategias que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es correcto decir que los negocios exitosos se construyen sobre estrategias orientadas a lograr beneficios a largo plazo. (Ansoff, 1965, pág. 1)

El enfoque de Ansoff en la adaptación es particularmente relevante en sectores como los servicios públicos, donde las empresas como EMCALI deben responder tanto a las necesidades cambiantes de los usuarios como a las políticas y regulaciones gubernamentales. Para Ansoff (1965), la estrategia no es un conjunto estático de decisiones, sino un proceso continuo de ajuste y refinamiento que permite a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno incierto. Este enfoque destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad de anticiparse a los cambios, integrando el análisis del entorno externo con las capacidades internas de la organización (Ansoff, 1965).

## ***Fases de la Planificación Estratégica***

La planificación estratégica es un proceso clave en la gestión de las organizaciones, y sus fases principales—formulación, implementación y evaluación—permiten que las empresas



alineen sus objetivos con las acciones concretas que deben llevar a cabo. Este proceso es especialmente importante en las empresas de servicios públicos, como EMCALI, que operan en un entorno regulado y altamente interdependiente, donde la provisión de servicios esenciales requiere un enfoque riguroso y estructurado.

### **Fase de Formulación**

La fase de formulación es el punto de partida en el proceso de planificación estratégica y consiste en el análisis del entorno interno y externo, la definición de los objetivos de la organización y el diseño de las estrategias necesarias para alcanzarlos (González & Rodríguez, 2019). Esta fase se apoya en herramientas como el análisis FODA o DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar las capacidades internas de la organización y las oportunidades y desafíos del entorno. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la formulación de la estrategia implica tomar decisiones clave sobre la dirección que debe seguir la organización para alcanzar una ventaja competitiva o mejorar su desempeño general.

En las empresas de servicios públicos, como EMCALI, esta fase está fuertemente influenciada por factores externos como las regulaciones gubernamentales, los marcos normativos y las demandas sociales de la comunidad. La sostenibilidad es otro factor fundamental que afecta la formulación de estrategias, ya que estas empresas deben equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. En este sentido, la formulación de la estrategia en empresas como EMCALI no solo se basa en los objetivos financieros, sino también en asegurar la provisión continua y de calidad de servicios esenciales como agua y electricidad a la comunidad (Universidad del Valle, 2020).

Un ejemplo de la formulación estratégica en EMCALI es la modernización de sus infraestructuras tecnológicas, incluida en su Plan Estratégico 2018-2023, donde la empresa planteó la necesidad de mejorar sus redes de distribución de energía y agua para reducir las pérdidas y mejorar la eficiencia operativa, en respuesta tanto a las expectativas de sus clientes como a los requisitos regulatorios (Universidad del Valle, 2020; EMCALI, 2020b).

### **Fase de Implementación**

Una vez formulada la estrategia, la organización debe implementar. La fase de implementación es donde los planes estratégicos se convierten en acciones concretas. Esta fase implica la asignación de recursos, la creación de planes de acción detallados y la coordinación de las actividades de las distintas áreas de la organización para lograr los objetivos planteados en la fase de formulación. Grant (2010) señala que la implementación de la estrategia es a menudo el punto en el que las organizaciones enfrentan mayores desafíos, ya que implica gestionar el cambio organizacional, movilizar recursos y garantizar que las operaciones diarias estén alineadas con los nuevos objetivos.

En el contexto de las empresas de servicios públicos, la implementación de estrategias puede ser particularmente compleja debido a la escala de las operaciones y la interdependencia de las distintas áreas de servicio. Por ejemplo, en EMCALI, la implementación de una estrategia para mejorar la infraestructura de telecomunicaciones no solo requiere inversiones en tecnología, sino también la capacitación de los empleados y la coordinación entre diferentes áreas como el suministro eléctrico, la atención al cliente y la gestión de redes. Asimismo, la implementación de nuevas tecnologías puede enfrentar resistencia al cambio por parte de los empleados, lo que requiere estrategias de gestión del cambio adecuadas para asegurar que la implementación sea exitosa (Hausmann & Wuttke, 2020).

## **Fase de Evaluación**

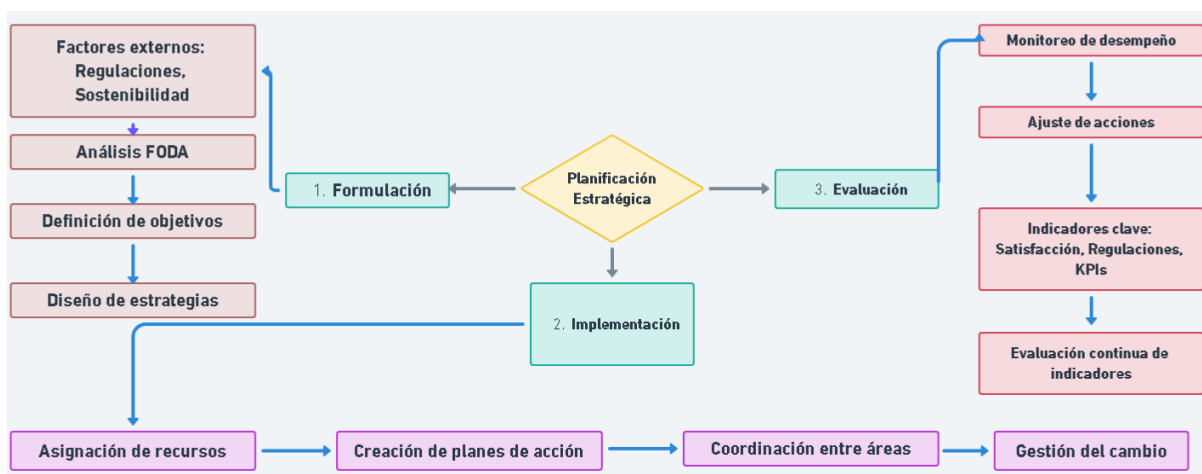
La última fase de la planificación estratégica es la evaluación, que consiste en el monitoreo y control del desempeño de las estrategias implementadas. La evaluación permite a las organizaciones medir si las estrategias están logrando los resultados esperados y ajustar las acciones según sea necesario para corregir desviaciones o responder a cambios en el entorno. Bryson y George (2024) destacan que la evaluación no solo mide el desempeño en función de los objetivos financieros, sino también en términos de indicadores de satisfacción del cliente, cumplimiento normativo y sostenibilidad.

En las empresas de servicios públicos, la evaluación de las estrategias es fundamental, ya que estas organizaciones operan bajo altos niveles de escrutinio público y regulatorio. Los indicadores clave de desempeño (KPIs) en empresas como EMCALI pueden incluir la continuidad del servicio, el tiempo de respuesta ante fallos en la infraestructura, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos regulatorios en cuanto a la calidad del servicio y las tarifas. La evaluación permite a EMCALI identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos en sus estrategias, lo que garantiza que las necesidades de los clientes y los reguladores sean atendidas de manera efectiva. Un ejemplo de la evaluación estratégica en EMCALI es el monitoreo continuo de sus indicadores de eficiencia energética, que le permite ajustar sus operaciones para reducir pérdidas en la distribución de energía y mejorar su sostenibilidad financiera. Asimismo, la empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus clientes a través de encuestas y otros mecanismos de retroalimentación para ajustar sus estrategias de atención y mejorar la percepción pública de la empresa (Empresas Municipales de Cali, 2020a).

En suma, la planificación estratégica es un proceso clave para cualquier organización, y en las empresas de servicios públicos como EMCALI, su correcta implementación es fundamental para asegurar que se ofrezcan servicios esenciales de manera eficiente, sostenible y alineada con las necesidades de la comunidad. Las tres fases principales—formulación, implementación y evaluación—proporcionan un marco estructurado para guiar a la empresa en la toma de decisiones y garantizar que las estrategias se adapten a un entorno dinámico y regulado (ver figura 3).

**Figura 3.**

*Fases de la Planificación Estratégica*



*Fuente:* Elaboración propia con base en González y Rodríguez (2019)

### **Stakeholders y Empresas de Servicios Públicos**

Las empresas de servicios públicos en Colombia operan bajo un contexto regulatorio y estructural que define su organización, gestión y relación con los diferentes actores del Estado y la sociedad. Estas empresas, encargadas de proporcionar servicios esenciales como agua potable, energía eléctrica, gas y telecomunicaciones, son reguladas de manera rigurosa debido a su rol estratégico en el bienestar de la población.

## **Características de las Empresas de Servicios Públicos en Colombia**

Las empresas de servicios públicos en Colombia, tanto públicas como privadas, operan en un marco regulatorio establecido por la Ley 142 de 1994, conocida como la *Ley de Servicios Públicos Domiciliarios*, y otras normativas complementarias que definen el funcionamiento, la estructura y los derechos y obligaciones de estas empresas (Congreso de la República de Colombia, 1994). La Ley 142 es el marco normativo fundamental que establece las reglas para la prestación de servicios públicos domiciliarios, como agua, alcantarillado, energía eléctrica y gas combustible. Esta ley regula aspectos como la estructura tarifaria, la calidad del servicio, los derechos de los usuarios y las condiciones para la competencia en el sector.

Dentro de este marco, existen entidades regulatorias clave que supervisan la operación de las empresas de servicios públicos en Colombia. La Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) es una de las principales autoridades en el sector energético, encargada de establecer las tarifas y regular la prestación de los servicios de energía eléctrica y gas. Adicionalmente, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios se encarga de la vigilancia y control de las empresas, asegurando que cumplan con las normativas vigentes y protegiendo los derechos de los usuarios (Ley 142 de 1994, art. 79).

Una característica importante del modelo colombiano es que permite la coexistencia de empresas públicas y privadas en la prestación de servicios públicos, incentivando la competencia y promoviendo la eficiencia en la prestación de los mismos. Sin embargo, las empresas públicas como EMCALI enfrentan retos particulares, como la necesidad de mantener un equilibrio entre la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de su misión social, que se refleja en la prestación de servicios accesibles y de calidad a la comunidad (Vélez, 2006).

EMCALI es una de las principales empresas de servicios públicos de Colombia, encargada de la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones en la ciudad de Cali. Fundada como una empresa pública, EMCALI ha enfrentado múltiples desafíos a lo largo de su historia, que incluyen problemas financieros, ineficiencias operativas y conflictos laborales. No obstante, la empresa ha implementado esfuerzos significativos para mejorar su desempeño, especialmente a través de la implementación del Plan Estratégico 2018-2023 (EMCALI, 2020b; Universidad del Valle, 2020). El Plan Estratégico 2018-2023 de EMCALI fue diseñado para modernizar la infraestructura, optimizar la gestión de los recursos y mejorar la calidad del servicio. Entre los principales logros de este plan se encuentran la renovación de la infraestructura de distribución de agua y energía, la implementación de tecnologías para la gestión inteligente de redes, y el fortalecimiento de la relación con los usuarios a través de mejoras en la atención al cliente y la transparencia en la facturación (EMCALI, 2020b).

Sin embargo, el plan también reveló algunas áreas de mejora, particularmente en la gestión financiera y la sostenibilidad a largo plazo. EMCALI ha tenido que enfrentar problemas relacionados con la reducción de pérdidas en las redes de distribución, el control de costos operativos y la necesidad de inversiones constantes para mantenerse competitiva en un sector en constante evolución tecnológica. Estas lecciones han sido cruciales para la formulación de nuevos objetivos estratégicos que buscan garantizar la viabilidad de la empresa y su capacidad para continuar prestando servicios de calidad a la comunidad caleña. Un aspecto destacado del Plan Estratégico fue la implementación de una estrategia de sostenibilidad ambiental, que incluyó proyectos de gestión del recurso hídrico y la promoción de energías renovables. Esto responde a las demandas crecientes de los *Stakeholders* de EMCALI, incluidos los clientes y la

comunidad local, que exigen una mayor responsabilidad social y ambiental por parte de la empresa.

### **Normatividad Vigente**

La Ley 142 de 1994 es el pilar fundamental que regula los servicios públicos domiciliarios en Colombia. Esta ley establece el régimen jurídico para la prestación de los servicios públicos en el país, definiendo los derechos y deberes de los prestadores de servicios, así como de los usuarios. Entre los aspectos más relevantes de esta ley se encuentran los principios de eficiencia, calidad y cobertura, que buscan garantizar que los servicios sean accesibles para toda la población y que se presten con los estándares adecuados (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Además de la Ley 142, las empresas de servicios públicos están sujetas a otras normativas específicas, como la Ley 143 de 1994, que regula el sector eléctrico (Congreso de la República de Colombia, 1994), y la Ley 1341 de 2009, que establece el marco para la prestación de servicios de telecomunicaciones (Congreso de la República de Colombia, 2009). Estas normativas son aplicadas y supervisadas por organismos como la CREG y la Agencia Nacional de Regulación de Telecomunicaciones, que son responsables de asegurar que las empresas como EMCALI cumplan con las disposiciones legales y regulatorias en cada uno de sus sectores de operación.

En términos de tarifas, la Ley 142 establece un régimen tarifario basado en los principios de costos eficientes y razonabilidad económica, lo que implica que las tarifas deben reflejar los costos reales de prestación del servicio y permitir a las empresas recuperar sus inversiones de manera sostenible. Esto es especialmente importante para EMCALI, dado que debe equilibrar la

necesidad de mantener tarifas accesibles para la población con los costos de inversión en infraestructura y mantenimiento de sus servicios (Ley 142 de 1994, art. 87).

Finalmente, la Ley 1715 de 2014, que promueve el uso de energías renovables no convencionales en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2014), ha sido una pieza normativa importante para empresas como EMCALI, que buscan diversificar su matriz energética y reducir su dependencia de fuentes convencionales de energía. Esta normativa incentiva la inversión en proyectos de energía limpia, lo cual es coherente con los objetivos estratégicos de EMCALI en términos de sostenibilidad.

En síntesis, el contexto regulatorio y estructural de las empresas de servicios públicos en Colombia está profundamente influenciado por la Ley 142 de 1994 y otras normativas complementarias que buscan asegurar la eficiencia, calidad y sostenibilidad en la prestación de servicios esenciales. Para EMCALI, operar dentro de este marco regulatorio ha significado enfrentar desafíos importantes, pero también ha permitido la implementación de estrategias que han mejorado su desempeño, como lo evidencia el Plan Estratégico 2018-2023. Las lecciones aprendidas en términos de modernización de infraestructura, sostenibilidad y gestión de recursos serán fundamentales para la formulación de nuevas estrategias que garanticen la viabilidad y competitividad de la empresa en el futuro.

### **Identificación y Priorización de *Stakeholders* en Empresas de Servicios Públicos**

El primer paso en la gestión de *Stakeholders* es su identificación. En el contexto de las empresas de servicios públicos, como EMCALI, los *Stakeholders* son todos aquellos grupos o individuos que se ven afectados por las actividades de la empresa o que pueden influir en su operación. Estos incluyen tanto actores internos (empleados, directivos) como externos (clientes, reguladores, proveedores, comunidades locales). El proceso de identificación debe basarse en un



análisis exhaustivo de los grupos que interactúan con la empresa en diferentes niveles, desde la provisión de servicios hasta el cumplimiento normativo y la responsabilidad social. De acuerdo con la clasificación teórica de Mitchell *et al.* (1997), los *Stakeholders* pueden identificarse a través de tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. Estos atributos son esenciales para entender qué *Stakeholders* tienen mayor influencia en las decisiones estratégicas de EMCALI.

En el caso de EMCALI, los principales *Stakeholders* identificados incluyen:

**Clientes:** Personas que dependen de los servicios de acueducto, energía y telecomunicaciones.

**Autoridades gubernamentales y entes reguladores:** Como la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), y la Superintendencia de Servicios Públicos, que regulan las tarifas y la calidad del servicio.

**Empleados y sindicatos:** Actores clave en la operación diaria y en la implementación de las estrategias de la empresa.

**Proveedores:** Encargados de suministrar los insumos y servicios necesarios para mantener la operación.

**Comunidad local:** Incluye tanto a los usuarios directos como a las organizaciones sociales que monitorean el impacto ambiental y social de las actividades de EMCALI.

**Medios de comunicación:** Son actores clave que informan y sensibilizan al público sobre las actividades de la empresa, facilitando la transparencia, la interacción con la comunidad y el monitoreo del impacto social y ambiental de sus operaciones en los diferentes medios como digital, audiovisual e impresos.

### *Priorización de Stakeholders utilizando la Matriz de Stakeholders*

Una vez identificados, los *Stakeholders* deben ser priorizados para enfocar los recursos y esfuerzos estratégicos en aquellos que tienen un impacto más significativo en la operación y los objetivos de la empresa. Para este fin, la Matriz de *Stakeholders* (ver anexo 1) es una herramienta valiosa que permite clasificar a los *Stakeholders* en función de su poder, legitimidad y urgencia, siguiendo el modelo de Mitchell *et al.* (1997).

**Tabla 1.**

*Matriz de identificación de Stakeholders de EMCALI*

<b>Grupo de Interés</b>	<b>Actores</b>	<b>Función</b>	<b>Necesidad del Grupo frente a EMCALI</b>	<b>Expectativa del Grupo frente a EMCALI</b>
<b>Clientes</b>	Personas naturales y jurídicas que reciben los servicios de EMCALI	Recibir de manera regular los servicios públicos prestados	Mejores tarifas y atención al cliente	Calidad, confiabilidad, y continuidad del servicio
<b>Autoridades gubernamentales</b>	CREG, Superintendencia de Servicios Públicos, etc.	Regular y vigilar el cumplimiento de las normativas	Cumplimiento de las políticas públicas	Asegurar que EMCALI cumpla con la normativa vigente
<b>Empleados y sindicatos</b>	Trabajadores oficiales y empleados públicos	Participar en la prestación de servicios y gestión operativa	Buenas condiciones laborales y estabilidad en el empleo	Participación en decisiones laborales y condiciones justas de trabajo
<b>Proveedores</b>	Suministradores de insumos y servicios (consultoría, energía, etc.)	Proveer bienes y servicios necesarios para la operación	Contratación justa y a largo plazo	Buenas condiciones contractuales, pagos oportunos
<b>Comunidad local</b>	Organizaciones sociales, ambientalistas y la población en general	Control social sobre el impacto de la empresa en el entorno	Participación en decisiones que afecten la comunidad	Impactos positivos y reducción de externalidades negativas en la calidad de vida local
<b>Comunicaciones</b>	Periodistas o comunicadores, líderes de opinión, Influenciadores, directores de oficina de comunicaciones (Gobierno nacional, Dptal. y Distrital)	Brindan a la comunidad información y visibilizan problemáticas del entorno	Tener acceso oportuno a las fuentes de información de EMCALI que permita cumplir su misión y ofrecerle servicios publicitarios	Flujo permanente de información y recursos que les permitan cumplir con sus intereses

*Fuente:* Subgerencia de Planeación EMCALI

Esta matriz permite a EMCALI visualizar de manera clara qué *Stakeholders* tienen una mayor influencia y cuáles requieren una atención más inmediata. Por ejemplo, los clientes son clasificados con alta prioridad debido a su poder (su satisfacción influye en la reputación de la empresa) y la urgencia de sus demandas (la continuidad y calidad del servicio es crítica). De manera similar, las autoridades reguladoras tienen un alto poder y legitimidad, dado que sus decisiones pueden afectar directamente la operación de EMCALI, mientras que los empleados y sindicatos son clave para la implementación de las estrategias organizacionales.

### ***Co-creación***

La co-creación es un enfoque estratégico que implica la colaboración activa entre diversas partes interesadas para desarrollar productos, servicios o soluciones. Este modelo se basa en la idea de que la innovación y el valor se generan de manera más efectiva cuando se integran las perspectivas y experiencias de todos los involucrados, incluidos clientes, empleados y socios (Cavazos, 2016; Gutiérrez & Gómez, 2023). Los principios fundamentales de la co-creación incluyen la colaboración inclusiva, que valora y considera todas las voces; la diversidad de ideas, que permite generar soluciones más creativas; y la experimentación y aprendizaje, que promueve la evolución de las soluciones a través de la prueba de nuevas ideas (Baldris y otros, 2015). Este enfoque no solo mejora la calidad del producto final, sino que también fortalece las relaciones entre la empresa y sus *Stakeholders*, creando un sentido de comunidad y confianza.

La co-creación se ha vuelto especialmente relevante en un entorno empresarial en constante cambio, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a las necesidades y expectativas de los consumidores. Al involucrar a los *Stakeholders* en el proceso de desarrollo,

las organizaciones pueden identificar oportunidades, resolver problemas de manera más efectiva y crear un valor superior (Cavazos, 2016; Baldris y otros, 2015). Este enfoque no solo beneficia a las empresas al mejorar su competitividad, sino que también permite a los consumidores sentirse parte del proceso, lo que puede aumentar su lealtad y satisfacción (Corrales, 2022). La co-creación es un proceso colaborativo que transforma la manera en que las empresas desarrollan productos y servicios, fomentando la innovación y la creación de valor a través de la participación de todos los interesados.

La co-creación es un enfoque que permite a las organizaciones implementar la innovación abierta, promoviendo un ambiente donde todos los niveles de la organización participan en el proceso creativo. Para ello, es fundamental contar con un modelo formal, definido, sistemático y repetible que involucre a todas las instancias organizacionales. Este modelo se estructura en una arquitectura de co-creación compuesta por cuatro dominios: estrategia, organización, servicios e infraestructura, todos ellos enmarcados dentro de un entorno organizacional que facilita la interacción y el aprendizaje.

La arquitectura de co-creación refleja una interdependencia entre los dominios, donde los cambios en uno afectan a los demás. Además, la retroalimentación de los niveles inferiores hacia los superiores permite el aprendizaje basado en experiencias previas y proyectos piloto. Este intercambio continuo de experiencias no solo agrega valor a los clientes, sino que también proporciona beneficios significativos a la organización misma, consolidando así la innovación abierta a través de la co-creación (Corrales, 2022; Sales Business School, 2021).

La co-creación es un enfoque fundamental en la participación de *Stakeholders* durante la planificación estratégica de empresas de servicios públicos. Este proceso implica la inclusión activa de grupos de interés relevantes en la creación de valor. Para ello, es esencial que la

empresa identifique y diferencie claramente a sus *Stakeholders*, quienes pueden tener roles e intereses diversos, incluyendo clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno y los medios de comunicación (Baldris y otros, 2015). La empresa debe establecer mecanismos de participación que faciliten la escucha activa de los *Stakeholders*, tales como sitios web para comentarios, reuniones con representantes de grupos de interés, *focus groups*, investigación de mercados y análisis del mapa de públicos. Estos mecanismos permiten a la organización estar al tanto de las inquietudes y expectativas de los *Stakeholders* (Cavazos, 2016).

Así mismo, la participación de *Stakeholders* debe ser considerada estratégicamente como parte de la responsabilidad social y sostenibilidad de la empresa. Involucrar a estos grupos en procesos clave, como la planificación estratégica, ayuda a alinear mejor los objetivos empresariales con las necesidades de los *Stakeholders*. Los beneficios de la co-creación son significativos e incluyen una mejor identificación de oportunidades y riesgos, el desarrollo de soluciones innovadoras adaptadas a necesidades reales, un mayor compromiso de los *Stakeholders* y una mejora en la reputación y legitimidad de la empresa.

La co-creación de valor es un concepto que se deriva de la creación de valor, el cual ha sido objeto de un amplio análisis y discusión desde diversas perspectivas a lo largo de los años. Desde la década de 1990, este concepto ha ganado mayor relevancia tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Para académicos y gerentes, la creación de valor es un aspecto crucial para predecir el éxito empresarial (Gutiérrez & Gómez, 2023). La co-creación de valor implica la colaboración activa entre la empresa y sus consumidores, donde ambos participan en la generación de valor a través de interacciones significativas (Botero y otros, 2022). Este enfoque no solo democratiza el proceso de creación de valor, sino que también transforma la relación

entre la empresa y sus *Stakeholders*, permitiendo que la creación de valor deje de estar centralizada exclusivamente en la compañía.

Además, las empresas deben adaptarse a las nuevas formas de interacción con los consumidores, lo que requiere que los directivos comprendan los ecosistemas del consumidor para facilitar actividades de co-creación (Baldris y otros, 2015; Botero y otros, 2022). La integración de recursos entre los actores involucrados es esencial para el éxito de la co-creación, ya que permite un beneficio mutuo basado en expectativas y necesidades compartidas. A pesar de la creciente importancia de la co-creación de valor, todavía no existe una definición unánime del constructo, lo que sugiere que la discusión y las controversias sobre su naturaleza y aplicación continúan vigentes (Gutiérrez & Gómez, 2023).

Sin embargo, es evidente que las empresas que buscan diferenciarse de sus competidores deben adoptar estrategias de marketing que se centren en co-crear valor con los consumidores, en lugar de seguir con enfoques tradicionales centrados en el producto. El concepto de co-creación hace referencia a un enfoque colaborativo en el que diversas partes interesadas contribuyen activamente al desarrollo de productos o soluciones, generando valor conjunto. Este enfoque es altamente aplicable a la problemática que enfrenta EMCALI, donde la falta de una integración efectiva de los *Stakeholders* en la planificación estratégica ha conducido a deficiencias en la implementación de sus estrategias.

En este contexto, la co-creación puede ser una solución que permitiría a EMCALI incorporar las perspectivas y necesidades tanto de sus clientes, como de proveedores, empleados y autoridades reguladoras desde el inicio del proceso estratégico. Esta participación activa no solo facilitaría una mejor identificación de problemas y oportunidades, sino que también promovería una mayor satisfacción y legitimidad frente a la comunidad, al alinearse más

estrechamente con los intereses de los grupos involucrados. Además, al implementar mecanismos de co-creación, EMCALI podría fomentar un ambiente de innovación abierta, lo que facilitaría la adaptación a un entorno regulatorio y de mercado altamente dinámico, reduciendo las barreras entre la empresa y sus *Stakeholders*, y promoviendo soluciones más sostenibles y colaborativas.

## Objetivos

De acuerdo con el análisis y la fundamentación desarrollada en los apartados anteriores, la presente investigación se propone dar solución a los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Explorar y comprender cómo la participación de *Stakeholders* internos y externos impacta la planificación estratégica en una empresa de servicios públicos.

### Objetivos Específicos

1. Analizar la influencia de la participación de *Stakeholders* internos y externos en la formulación de estrategias en una Empresa de servicios públicos.
2. Identificar como la participación de los diferentes *Stakeholders* afecta positiva o negativamente la planeación estratégica en una empresa de servicios públicos de Cali
3. Examinar cómo los intereses de los *Stakeholders* contribuyen a la eficacia de la planificación estratégica en una empresa de servicios públicos.
4. Analizar las mejores prácticas para participación de *Stakeholders* en la planificación estratégica.

## Metodología

Para abordar el análisis de la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de EMCALI, se optó por una investigación cualitativa de tipo exploratorio-descriptivo, estructurada en dos fases metodológicas clave: una fase documental y una fase de entrevistas. Este enfoque permite obtener una comprensión profunda de los roles y perspectivas de los diferentes grupos de interés que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa.

### Fase Documental

En la fase documental, se recopiló y revisó una amplia gama de literatura y documentos relacionados con EMCALI y las metodologías de planificación estratégica utilizadas en el ámbito de los servicios públicos. Las fuentes incluyeron libros, artículos académicos, informes institucionales y documentos gubernamentales relevantes. El objetivo de esta fase fue construir una base teórica y contextual sólida para la investigación, permitiendo identificar patrones, lecciones aprendidas, mejores prácticas y áreas de oportunidad en la gestión de EMCALI.

Este análisis documental proporcionó un panorama integral de la evolución de las prácticas estratégicas de la empresa, facilitando la identificación de debilidades y posibles mejoras en la participación de *Stakeholders*. Así, se estableció un marco de referencia que permite contextualizar los resultados de la investigación y proponer estrategias que se ajusten a las necesidades y expectativas de la comunidad y otros actores clave en el entorno de EMCALI.

### Fase de Entrevistas

La segunda fase consistió en la realización de entrevistas a profundidad con representantes de los distintos grupos de interés, utilizando formularios semiestructurados



diseñados específicamente para cada grupo de participantes (ver Anexo 2). En total, se llevaron a cabo 43 entrevistas distribuidas entre ocho grupos de interés, lo cual permitió captar una amplia diversidad de perspectivas sobre la influencia de estos actores en la planificación estratégica de la empresa. Los grupos de interés entrevistados incluyeron empleados, directivos sindicales, miembros del gobierno corporativo, clientes, proveedores, comunidad, entes regulatorios y medios de comunicación.

El proceso de entrevistas se dividió en cuatro etapas:

**Planificación y Preparación:** En esta etapa, se formularon preguntas alineadas con los objetivos de la investigación, diseñadas para obtener información detallada y relevante de cada entrevistado. Se seleccionaron entornos de entrevista, presenciales o virtuales, que favorecieran una comunicación cómoda y fluida. Las entrevistas fueron grabadas con dispositivos móviles y plataformas como *Teams* y *Google Meet*, previo consentimiento informado de los participantes sobre el uso de estos recursos.

**Inicio de la Entrevista:** Al iniciar cada entrevista, se presentó un preámbulo en el que se explicó el propósito de la investigación y se solicitó el permiso para grabar. Además, se indagó sobre el nivel de conocimiento del entrevistado en temas de planificación estratégica, ofreciendo una breve introducción en caso de ser necesario.

**Cierre de la Entrevista:** Tras completar las preguntas, se agradeció al entrevistado por su colaboración y se le informó sobre el uso de la información proporcionada en el contexto de esta investigación.

**Post-Entrevista:** Una vez finalizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción de las mismas, revisando cuidadosamente las notas y grabaciones para asegurar la claridad y

completitud de los datos. Posteriormente, se realizó un proceso de codificación de la información, identificando patrones, temas y palabras clave que reflejan las opiniones y percepciones de los *Stakeholders* sobre la planificación estratégica de EMCALI.

### Caracterización de los Entrevistados

Cada grupo de interés fue caracterizado de acuerdo con sus atributos específicos, como el área de influencia, el nivel de conocimiento sobre los servicios de EMCALI, su rol en la organización y su experiencia en el sector. Esta categorización permitió identificar las particularidades de cada grupo y su impacto en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa. Para facilitar el análisis, se organizó la información de acuerdo con el grupo y las preguntas planteadas, identificando conceptos comunes y verbatims relevantes.

**Tabla 2.**

*Características de los entrevistados*

#	STAKEHOLDERS	AREA	TIEMPO CARGO	CONOCIMIENTO	ROL
1	Empleados	empleados de diferentes áreas administrativas y operativas	Colaboradores con más de 10 años vinculados con la empresa	colaboradores con un nivel educativo entre técnicos y profesionales	colaboradores como jefes, líderes de procesos y supervisores operativos
2	Directivos Sindicales	Representantes sindicales de los sindicatos mayoritarios de EMCALI (SINTRAEMCALI y USE)	directivos sindicales con más de 3 años en el cargo	Personas tecnólogas y profesionales con conocimiento en derecho laboral	alto nivel de liderazgo
3	Gobierno corporativo (Junta Directiva y Gerentes de áreas)	Gerencia general	Personal nombrado para ejercer el cargo en esta nueva administración	Profesionales expertos en legislación de servicios públicos, finanzas, economía y administración pública	Alta dirección y toma de decisiones

4	Clientes	clientes ubicados en todas las zonas geográficas de Cali (norte, sur, oriente y occidente)	Clientes que han tenido el servicio toda la vida.	Usuarios que conocen los diferentes servicios que ofrece la empresa (acueducto, energía y telecomunicaciones )	Usuarios
5	Proveedores	Áreas de abastecimiento de la empresa (gerencias operativas y gerencia de abastecimiento empresarial)	Proveedores con mínimo 1 año con cámara y comercio.	Conocimiento básico de la empresa y las especificaciones técnicas que requiera EMCALI para la compra de insumos	Vender insumos o servicios para EMCALI
6	Comunidad	Comunidades locales afectadas por los servicios públicos	Residentes que dependen de los servicios públicos	Conocimiento sobre la calidad del servicio y sus impactos en la calidad de vida	Participación en la evaluación del servicio
7	Entes regulatorios gubernamentales	Entidades encargadas de regular y supervisar los servicios públicos	Reguladores con experiencia en el sector	Conocimiento profundo sobre normativas y regulaciones aplicables a los servicios públicos	Supervisión y regulación del cumplimiento normativo
8	Medios de comunicación	Medios locales	Periodistas con experiencia en temas económicos y sociales	Conocimiento sobre el sector público y su impacto en la comunidad	Informar a la ciudadanía sobre las actividades y servicios de EMCALI

*Fuente:* Elaboración propia

## **Análisis de Datos**

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante un proceso de categorización que incluyó la organización de respuestas por pregunta y participante, utilizando etiquetas como P1, P2 para las preguntas y PA1, PA2 para los participantes. Esta sistematización facilitó una evaluación exhaustiva de las respuestas, permitiendo identificar cómo las perspectivas de cada grupo influyen en la planificación estratégica de EMCALI. La categorización y codificación de la información ayudaron a detectar áreas de mejora y alineación entre las estrategias de la

empresa y las expectativas de los *Stakeholders*, optimizando así el rendimiento organizacional y la cohesión entre EMCALI y su entorno.

### **Categorización de Grupos de Interés**

Con base en la información proporcionada por la Subgerencia de Planeación de EMCALI (ver Anexo 1), se realizó una caracterización de los grupos de interés mediante una matriz de impacto, influencia e interés, que evaluó aspectos como el poder, la influencia y el interés de cada grupo en relación con los objetivos de la organización. Las variables incluidas en esta evaluación fueron:

**Poder:** capacidad de un grupo para influir en la viabilidad de los objetivos.

**Influencia:** grado en el que el grupo puede afectar el desarrollo de los objetivos.

**Interés:** nivel de interés del grupo en las decisiones o actividades de la organización.

**Posición:** rol del grupo como agente de cambio, neutral o sin influencia.

### **Tabla 3.**

#### *Caracterización de los grupos de interés*

<b>Grupo</b>	<b>Interés</b>	<b>Poder</b>	<b>Influencia</b>	<b>Posición</b>
<b>Clientes</b>	Alto	Bajo	Alto	Agente cambio
<b>Clientes potenciales</b>	Alto	Bajo	Alto	Agente cambio
<b>Gobierno Corporativo</b>	Alto	Alto	Alto	Agente cambio
<b>Entidades Regulatorias, Control y vigilancia</b>	Alto	Alto	Alto	Agente cambio
<b>Gremios y otras organizaciones</b>	Medio	Bajo	Bajo	No influye
<b>Organismos de Certificación y Acreditación</b>	Medio	Bajo	Alto	Neutral
<b>Colaboradores</b>	Alto	Bajo	Alto	Agente cambio
<b>Sindicatos</b>	Alto	Alto	Alto	Agente cambio
<b>Jubilados</b>	Bajo	Bajo	Medio	No influye
<b>Aliados estratégicos</b>	Alto	Bajo	Bajo	No influye
<b>Comunidad</b>	Alto	Bajo	Alto	Agente cambio
<b>Proveedores</b>	Alto	Bajo	Alto	Agente cambio
<b>Competidores</b>	Medio	Bajo	Bajo	No influye
<b>Academia</b>	Alto	Bajo	Bajo	Neutral
<b>Medios de Comunicación</b>	Alto	Medio	Alto	Agente cambio
<b>Sistema Financiero</b>	Bajo	Alto	Bajo	No influye

Otras Entidades del Estado	Bajo	Medio	Bajo	No influye
----------------------------	------	-------	------	------------

*Fuente:* Elaboración propia con base en el modelo presentado por la Acción Sectorial De Las Empresas De Acueducto Y Alcantarillado Para La Gobernanza Y La Eficiencia Empresarial (2021)

Esta metodología permite a EMCALI enfocar sus esfuerzos en aquellos grupos identificados como agentes de cambio, asegurando que su planificación estratégica esté alineada con los intereses y necesidades de los actores clave, lo que incrementa las probabilidades de éxito en la implementación de sus estrategias.

### **Consideraciones Éticas**

La investigación tomó en cuenta aspectos éticos fundamentales para garantizar la integridad y la responsabilidad en la recolección y manejo de los datos. Todos los participantes recibieron información completa sobre el propósito de la investigación y los métodos utilizados, y se obtuvo su consentimiento informado antes de realizar las entrevistas. Además, se implementaron medidas para asegurar la privacidad y confidencialidad de los datos, designando a cada participante con códigos como PA1 o PA2, y almacenando la información de manera segura. Estos procedimientos éticos son esenciales para mantener la confianza y la credibilidad en el proceso investigativo.

## Resultados

1. Analizar la influencia de la participación de *Stakeholders* internos y externos en la formulación de estrategias en una Empresa de servicios públicos.

**Tabla 4.**

*Matriz de análisis de la influencia de la participación de Stakeholders en la formulación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali*

<i>Stakeholders</i>	<i>Análisis</i>
<b>Clientes</b>	Las entrevistas realizadas a los clientes de EMCALI revelan que la mayoría no ha compartido sus opiniones sobre los servicios de la entidad, principalmente por dificultades de comunicación. Sin embargo, aquellos que sí han expresado sus inquietudes destacan que sus comentarios han contribuido a mejoras en los servicios. Los clientes señalan que, cuando sus opiniones son tomadas en cuenta, se implementan ajustes significativos en procesos y servicios. Además, un cliente resaltó su participación en iniciativas orientadas a mejorar la atención y fidelización, a través de descuentos y campañas promocionales. Esta interacción refleja el impacto de la voz del cliente en la estrategia de atención y cómo el personal de EMCALI puede contribuir directamente a la creación de estrategias de mejora.
<b>Medios de comunicación</b>	Los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental en la estrategia de EMCALI, ya que transmiten las necesidades de la comunidad y facilitan la formulación de respuestas adecuadas. La difusión rápida de denuncias o acciones puede impactar la reputación de la empresa, tanto positivamente como negativamente. Esto resalta la importancia de contar con posturas institucionales sólidas y respaldadas por sus dirigentes, para gestionar la percepción pública y minimizar el impacto en su imagen. En pocas palabras, los medios son actores clave que influyen significativamente en las estrategias de EMCALI.
<b>Gobierno corporativo</b>	Los miembros del Gobierno Corporativo de EMCALI destacan que sus decisiones estratégicas deben equilibrar el bienestar de la comunidad y la rentabilidad de la empresa. Su rol se centra en asegurar la misión de ofrecer servicios públicos de calidad y la sostenibilidad a largo plazo. Para ello, una comunicación efectiva que promueva la colaboración y refuerce las metas comunes es esencial. Sin embargo, la desconexión entre áreas clave, como Energía y Telecomunicaciones, refleja una cultura individualista que dificulta el trabajo en equipo. Este grupo de <i>Stakeholders</i> , con alto poder de decisión, está profundamente involucrado en la estrategia, pudiendo tanto impulsarla como bloquearla.
<b>Empleados</b>	Las encuestas revelan que la participación de los empleados en la planificación estratégica de EMCALI es clave para mejorar la calidad del servicio. Aunque se busca alinear las iniciativas comunitarias con los objetivos empresariales, muchos empleados perciben que la planificación no se traduce en acciones concretas, limitando su impacto y generando desmotivación. La colaboración de los usuarios es esencial, pero la falta de personal y el escaso reconocimiento de los conocimientos de los empleados afectan la motivación y el desempeño. Esto resalta la necesidad de una comunicación fluida que

---

	refleje las necesidades reales y promueva una cultura orientada al logro de metas y al reconocimiento de las contribuciones que mejoran los procesos internos.
<b>Proveedores</b>	Los proveedores de EMCALI consideran crucial recibir información clara sobre presupuestos, objetivos, y métricas de desempeño para mejorar la colaboración y alinear sus servicios a las necesidades de la empresa. Destacan su potencial para aportar a la planificación estratégica mediante estudios de mercado, cotizaciones ajustadas y adjudicaciones parciales, generando ahorros y optimizando la cadena de suministro. Aunque actualmente su influencia en la estrategia es baja, podrían ser determinantes en el proceso de abastecimiento si se desarrollara una estrategia que los involucrara activamente, facilitando soluciones innovadoras y mejorando tiempos y calidad en los servicios ofrecidos.
<b>Comunidad</b>	Las personas influyentes en la comunidad, como líderes de Juntas de Acción Comunal y administradores residenciales, perciben positivamente los servicios esenciales de EMCALI, valorando su aporte al desarrollo económico, la calidad de vida y el empleo en sectores vulnerables. No obstante, destacan áreas de mejora, como la necesidad de una comunicación más clara, mayor transparencia en la facturación, y rapidez en la reparación de fallas, así como un acceso equitativo a los servicios y mayor participación ciudadana en decisiones. La influencia de estos líderes en la estrategia de EMCALI es significativa, ya que sus quejas pueden desencadenar acciones inmediatas de control que impacten económicamente a la empresa. Por ello, atender sus preocupaciones es clave para fortalecer la relación entre EMCALI y la comunidad.
<b>Entes gubernamentales</b>	Las personas de entidades gubernamentales entrevistadas señalan que las principales preocupaciones sobre las estrategias de EMCALI radican en su falta de alineación con los objetivos empresariales y su desactualización frente a tendencias globales. Existen dudas sobre el cumplimiento normativo y la efectividad de los mecanismos de seguimiento, especialmente ante la falta de un plan estratégico tras la finalización del quinquenal en 2023. Además, el Concejo de Cali cuestiona el acuerdo de 2020 que amplió el objeto social de EMCALI, generando incertidumbre sobre su dirección futura. La influencia de estas entidades en la planificación estratégica es alta, ya que sus preocupaciones abordan aspectos esenciales como alineación, normatividad y claridad en los objetivos de la empresa.

---

*Fuente:* Elaboración propia

2. Identificar como la participación de los diferentes *Stakeholders* afecta positiva o negativamente la planeación estratégica en una empresa de servicios públicos de Cali.

**Tabla 5.**

*Impacto de los Stakeholders en la planeación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali*

<i>Stakeholders</i>	<i>Análisis</i>
<b>Clientes</b>	<p>La participación de los clientes en la planeación estratégica de EMCALI muestra aspectos tanto positivos como negativos. Los entrevistados expresan insatisfacción por la falta de retroalimentación de la empresa, lo que les hace sentir que sus necesidades no son atendidas. Aunque algunos perciben mejoras tras expresar sus quejas, prevalece una imagen negativa debido a un posible desfaldo financiero, lo cual agrava la desconfianza. Los actuales canales de comunicación, como la línea telefónica y los centros de atención, son considerados ineficaces, y muchos desconocen opciones digitales. Para mejorar, sugieren ampliar los canales de comunicación, como incluir chats en línea. En general, la limitada comunicación con EMCALI reduce significativamente la participación de los clientes.</p>
<b>Medios de comunicación</b>	<p>Los medios de comunicación juegan un papel clave en la planeación estratégica de EMCALI, ya que su monitoreo y difusión de información permiten abordar problemas comunitarios en los servicios públicos. A través de su labor, ayudan a comunicar los mensajes de la empresa y mantienen la conexión con la comunidad. Sin embargo, según las entrevistas, el predominio de las redes sociales ha desplazado a los medios tradicionales, afectando su relación con EMCALI. Además, la necesidad de pautas publicitarias limita la difusión gratuita de información relevante, lo que genera una percepción de desconexión, ya que los medios sienten que no cuentan con el apoyo suficiente para promover las acciones de EMCALI sin un pago previo.</p>
<b>Gobierno corporativo</b>	<p>Las entrevistas destacan que la transparencia y el compromiso de la Junta Directiva, Gerentes y empleados son esenciales en la planeación estratégica de EMCALI. Se espera que las decisiones sean claras y accesibles, fomentando un entorno donde los colaboradores puedan entender y contribuir a la dirección organizacional. El involucramiento activo de los empleados, que interactúan directamente con los usuarios y comprenden sus necesidades, es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Para lograrlo, es fundamental que la alta gerencia establezca una dirección clara y escuche sus aportes, fortaleciendo así el compromiso y facilitando el logro de objetivos estratégicos. Una cultura que valore la transparencia y la participación activa impacta positivamente la estrategia de EMCALI.</p>
<b>Empleados</b>	<p>Las entrevistas a los empleados de EMCALI revelan que el correo electrónico corporativo es el principal canal para expresar opiniones sobre la planificación estratégica, pero es visto como limitado y poco efectivo. Aunque la Unidad de Comunicaciones utiliza redes sociales, estas no son suficientemente interiorizadas entre los colaboradores. Un área convoca reuniones periódicas para revisar propuestas, pero muchos empleados perciben que la comunicación es demasiado reservada y existen pocas opciones para expresar sus ideas. Algunos empleados reciben retroalimentación a través de unidades de prospectiva y delegados, o mediante canales informales como radios de supervisores y WhatsApp personal. En general, consideran necesaria una mayor variedad de medios de comunicación para mejorar la participación en la planificación estratégica.</p>
<b>Directivos sindicales</b>	<p>Los empleados de EMCALI son fundamentales en la formulación de estrategias a corto y largo plazo, ya que conocen a fondo el funcionamiento de la empresa y aportan ideas valiosas que enriquecen la planificación y proyección organizacional. Su conocimiento técnico es clave para cumplir los objetivos empresariales, pero la falta de reconocimiento y comunicación clara por parte de la administración puede desmotivarlos y reducir su compromiso en la implementación de estrategias. Es esencial que las iniciativas directivas se alineen con sus perspectivas y que los empleados participen en el desarrollo del Plan Estratégico Corporativo (PEC). La inclusión de sus opiniones sobre el mercado y el servicio al cliente asegura estrategias efectivas y ajustadas a la realidad operativa de EMCALI. En este contexto, la</p>



---

participación de los sindicatos es crucial, ya que articulan los procesos estratégicos y misionales entre la administración y los trabajadores.

**Proveedores**

Las entrevistas revelan que los proveedores enfrentan desafíos en su relación con EMCALI, especialmente en la gestión del presupuesto, donde la falta de especialización en algunos ítems genera diferencias en precios y calidad. También expresan preocupación por la limitada visibilidad en los plazos, procesos de decisión y cambios de prioridades estratégicas. Para mejorar la eficiencia, sugieren una comunicación más transparente, tiempos de respuesta más rápidos y actualizaciones regulares sobre expectativas y decisiones, lo cual reduciría la burocracia y fortalecería la colaboración.

**Comunidad**

Las entrevistas a la comunidad resaltan la importancia de la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de EMCALI, destacando que el *feedback* de los clientes permite detectar debilidades y oportunidades de innovación. Estas contribuciones ayudan a ajustar la estrategia y priorizar proyectos que incrementen la satisfacción y lealtad del cliente. La implementación de acciones estratégicas para optimizar la calidad del servicio y atención al cliente, junto con el uso de canales de comunicación digitales y presenciales, es fundamental. Además, la transparencia y rendición de cuentas fortalecen la confianza comunitaria. La limitada participación de algunos miembros de la comunidad subraya la necesidad de fomentar un involucramiento activo que guíe el desarrollo de nuevos servicios y mejore la reputación de EMCALI. En conclusión, una participación efectiva de los *Stakeholders* de la comunidad es clave para el éxito de la planificación estratégica y el fortalecimiento de las relaciones entre EMCALI y la comunidad.

**Entes  
gubernamentales**

El objetivo de analizar cómo la participación de los *Stakeholders* impacta la planificación estratégica en EMCALI se centra en la importancia de una comunicación efectiva y la colaboración con la comunidad. Para alinear sus planes con las necesidades locales y regulaciones, EMCALI debe aprovechar su membresía en asociaciones como ANDESCO y coordinar con entidades gubernamentales, asegurando que sus estrategias respondan al Plan Nacional de Desarrollo. Las regulaciones actuales facilitan la identificación e inclusión de *Stakeholders* en la estrategia, aunque es esencial definir claramente los espacios de participación. A pesar de la exclusión de organizaciones sindicales por la Junta Directiva, los usuarios aún tienen opciones para involucrarse. Así, una aplicación adecuada de las normativas y un enfoque proactivo hacia la participación comunitaria pueden fortalecer el diálogo entre EMCALI y sus *Stakeholders*, mejorando la efectividad de su planificación estratégica.

---

*Fuente:* Elaboración propia

3. Examinar cómo los intereses de los *Stakeholders* contribuyen a la eficacia de la planificación estratégica en una empresa de servicios públicos

**Tabla 6.**

*Contribución de los intereses de Stakeholders en la eficacia de la planificación estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Cali*

<i>Stakeholders</i>	<i>Análisis</i>
<b>Clientes</b>	<p>Los clientes de EMCALI sugieren implementar programas de lealtad con descuentos y membresías, mejorar la atención comercial, y ampliar los canales de sugerencias. Recomiendan realizar campañas en redes sociales para recoger opiniones y ofrecer paquetes económicos, valorando a clientes antiguos con buen historial de pagos. Además, proponen auditorías para asegurar transparencia en las inversiones, integrar todos los servicios, y enviar recordatorios de pago por mensaje de texto para facilitar pagos virtuales. Los clientes creen que sus opiniones ayudarían a ajustar los servicios a sus necesidades, sugiriendo también un buzón de sugerencias para mejorar la satisfacción. Sus propuestas podrían hacer que EMCALI sea más eficaz en la planificación y ejecución de estrategias.</p>
<b>Medios de comunicación</b>	<p>Según las entrevistas, los medios locales perciben que la respuesta de EMCALI a las inquietudes de la comunidad puede ser lenta debido a sus protocolos, lo que podría hacer perder oportunidades para resolver situaciones. No obstante, en emergencias, la empresa utiliza un chat de medios y una mesa de emergencias para una comunicación inmediata. Las redes sociales también permiten una respuesta ágil ante las necesidades de la comunidad. La labor de los medios es esencial, ya que visibilizan las problemáticas y ofrecen información valiosa, permitiendo una interacción directa con la comunidad. Al reflejar los intereses de diversos actores, los medios aportan insumos clave para EMCALI en su proceso de planeación estratégica.</p>
<b>Gobierno corporativo</b>	<p>Según las respuestas de los entrevistados, la eficacia en la planificación estratégica de EMCALI depende de recopilar información clave sobre los intereses de sus <i>Stakeholders</i>. Es crucial identificar y clasificar a estos grupos, tanto internos como externos—empleados, clientes, proveedores y autoridades gubernamentales—para comprender sus expectativas. Evaluar los mecanismos de comunicación que faciliten retroalimentación y diálogo asegura que sus opiniones sean integradas en las decisiones estratégicas. Además, analizar cómo las percepciones de los <i>Stakeholders</i> afectan la reputación y adaptabilidad de EMCALI, y establecer indicadores que midan su satisfacción y compromiso, permitirá ajustar estrategias y mejorar continuamente las relaciones. Los intereses del Gobierno Corporativo son fundamentales para implementar acciones eficaces que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.</p>
<b>Empleados</b>	<p>Para mejorar la comunicación interna en EMCALI y facilitar la contribución de los empleados a la planificación estratégica, los entrevistados sugieren implementar canales adicionales, como aplicaciones de mensajería instantánea, ya que el acceso al correo electrónico es limitado para algunos empleados operativos. También proponen un buzón de sugerencias desde la Subgerencia de Planeación y una línea de WhatsApp para una comunicación fluida y bidireccional. La organización de talleres para conectar a los empleados con la administración y la comunidad, así como sistemas de información ágiles, también son recomendados. Finalmente, enfatizan la importancia de la rendición de cuentas para que los empleados comprendan los avances hacia los objetivos estratégicos, ya que muchos sienten que su participación se limita a la ejecución y no a la planificación. Mejorar la comunicación desde las directivas permitiría a los empleados ser tenidos en cuenta en la planificación estratégica.</p>

---

<b>Directivos sindicales</b>	<p>Según los directivos sindicales entrevistados, los intereses de los empleados son fundamentales para la efectividad de la planificación estratégica de EMCALI, pues su motivación y compromiso son clave para implementar las estrategias. Sin embargo, existe una desconexión entre la alta gerencia y el nivel operativo, lo que dificulta la alineación de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Los empleados desean que EMCALI sea una organización pública, eficiente y financieramente viable, y su participación activa, especialmente a través del sindicato, es esencial en un mercado competitivo. Fomentar una cultura de pertenencia, ofrecer capacitación continua y asegurar que los empleados se sientan valorados y escuchados es vital para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Sin un enfoque inclusivo en la toma de decisiones, los objetivos estratégicos podrían cumplirse solo parcialmente, por lo que la participación de los empleados resulta determinante para la efectividad de la estrategia.</p>
<b>Proveedores</b>	<p>Los encuestados expresan la necesidad de recibir información clara sobre las áreas prioritarias de desarrollo y las expectativas de EMCALI. Esto les permitiría adaptar sus servicios y mejorar su propuesta de valor. Además, consideran importante conocer las prioridades en sostenibilidad, innovación y crecimiento. También mencionan la relevancia de estar informados sobre cualquier cambio en el contexto regulatorio que pueda afectar la operación, ya que esta información les ayudará a alinear sus ofertas con los objetivos estratégicos de la empresa y evitar ajustes de última hora en el presupuesto total. Es por ello que los intereses de los proveedores pueden ayudar a construir relaciones de alto valor que no solo se limiten al intercambio comercial, sino que pueden contribuir de manera efectiva en la planificación de procesos donde se involucre la gestión de abastecimiento de EMCALI.</p>
<b>Comunidad</b>	<p>Los entrevistados destacan que los aspectos de la operación de EMCALI que más contribuyen a la calidad de vida de la comunidad son la prestación continua y confiable de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y telecomunicaciones. La disponibilidad de estos servicios no solo mejora las condiciones de vida, sino que fomenta la seguridad y el desarrollo económico en la región. La comunidad valora especialmente la calidad del agua y el servicio eléctrico, aunque tiene inquietudes sobre la atención y eficiencia en telecomunicaciones. También resaltan la importancia de programas educativos para promover prácticas sostenibles y la participación de grupos comunitarios en los procesos de la empresa. Las iniciativas de EMCALI, como las jornadas comunitarias y mejoras en redes de acueducto y alcantarillado, contribuyen al bienestar general en los barrios. Si estos intereses se abordan a través de una interacción directa, la planificación estratégica de EMCALI podría ser altamente efectiva.</p>
<b>Entes gubernamentales</b>	<p>Las políticas gubernamentales son esenciales para promover la responsabilidad social empresarial y la participación comunitaria, estableciendo un marco normativo que trasciende el cumplimiento legal. La Constitución establece que las empresas deben generar beneficios sociales al operar en un territorio, integrando este principio en su funcionamiento. Políticas como la Ley 142 de servicios públicos y la Ley de TIC, aunque pueden variar según el gobierno de turno, enfrentan desafíos en su implementación. Actualmente, el gobierno fomenta la participación de comunidades y organizaciones sociales, por lo que es clave que EMCALI integre estas políticas en su estrategia, reforzando su compromiso con la responsabilidad social y ambiental para beneficio de la empresa y la comunidad.</p>

---

*Fuente:* Elaboración propia

4. Analizar las mejores prácticas para participación de *Stakeholders* en la planificación estratégica.

**Tabla 7.**

*Mejoras prácticas*

<i>Stakeholders</i>	<b>Análisis</b>
<b>Clientes</b>	<p>Los clientes de EMCALI demandan mejoras en la atención al cliente, incluyendo respuestas más rápidas, un proceso de pago en línea ágil (con recordatorios de pago y enlaces directos a la plataforma) y tiempos de espera reducidos en reclamaciones. Destacan la necesidad de asegurar la entrega de facturas y mejorar el servicio telefónico. Proponen mejor coordinación y capacitación para los contratistas, además de canales regionales para informar en emergencias. Sugieren desarrollar una aplicación móvil y usar WhatsApp, junto con redes sociales como Instagram y un sistema de mensajería instantánea, para facilitar la comunicación. También piden atención personalizada para personas mayores y recordatorios de pago por correo electrónico y mensajes de texto. En general, buscan herramientas más eficientes para interactuar de manera efectiva con EMCALI.</p>
<b>Medios de comunicación</b>	<p>Según los resultados de las entrevistas, EMCALI puede mejorar el diálogo y la colaboración con la comunidad en la formulación de estrategias aprovechando las redes sociales y otros canales digitales, creando una comunicación tras media que no debe subestimarse. La comunidad digital es amplia y activa, por lo que es crucial hacer estos canales más participativos para facilitar la interacción con la empresa. A través de contenidos inmediatos y virales, EMCALI puede fortalecer su conexión con la comunidad y convertir estas plataformas en aliados estratégicos para el intercambio de ideas. Fomentar la participación a través de medios digitales permitirá a EMCALI desarrollar estrategias de planificación más efectivas y fortalecer su relación con los usuarios.</p>
<b>Gobierno corporativo</b>	<p>Las entrevistas destacan que la transparencia y el compromiso de la Junta Directiva, Gerentes y empleados son esenciales en la planeación estratégica de EMCALI. Se espera que las decisiones sean claras y accesibles, fomentando un entorno donde los colaboradores puedan entender y contribuir a la dirección organizacional. El involucramiento activo de los empleados, que interactúan directamente con los usuarios y comprenden sus necesidades, es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Para lograrlo, es fundamental que la alta gerencia establezca una dirección clara y escuche sus aportes, fortaleciendo así el compromiso y facilitando el logro de objetivos estratégicos. Una cultura que valore la transparencia y la participación impacta positivamente la estrategia de EMCALI.</p>
<b>Empleados</b>	<p>De acuerdo con las respuestas dadas por los empleados durante las entrevistas consideran que, para contribuir de manera efectiva a la planificación estratégica de la empresa, los empleados de EMCALI identifican la necesidad de más capacitaciones y talleres participativos que les permitan desarrollar habilidades específicas relacionadas con este proceso. También sugieren la creación de un medio digital que facilite la presentación de sugerencias y la recepción de retroalimentación. Es fundamental que los trabajadores se vinculen más activamente a los procesos de planificación desde su inicio, en lugar de ser incluidos una vez que ya están generados. Además, destacan la importancia de contar con recursos adecuados, tanto en términos de personal como de capacitación, así como herramientas efectivas para la comunicación interna. La automatización en la toma de datos es vista como un</p>

---

<b>Directivos sindicales</b>	<p>aspecto crítico que podría proporcionar un <i>feedback</i> más rápido y permitir el desarrollo de proyecciones y escenarios futuros. Aunque reconocen que no son quienes planean, enfatizan que su rol es clave en proporcionar mejores prácticas durante la ejecución y requieren que los insumos y herramientas estén disponibles para llevar a cabo su trabajo eficientemente, ya que a menudo se ven obligados a improvisar ante la falta de insumos por las pésimas decisiones de la administración.</p> <p>Para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas en EMCALI, se considera fundamental mejorar la comunicación, asegurando que sea directa y clara para que los trabajadores se sientan motivados a involucrarse. Es esencial que los trabajadores operativos, quienes tienen un conocimiento técnico relevante para la prestación de servicios, reciban reconocimiento por sus aportes, lo que podría aumentar su interés en participar activamente. Además, es crucial socializar la hoja de ruta de la empresa para que todos comprendan su impacto en el desarrollo y ejecución de la estrategia. Esto implica comunicarse efectivamente con todas las áreas, utilizando un lenguaje apropiado para cada grupo de trabajadores de los diferentes niveles para asegurar que el mensaje sea claro. Las prácticas efectivas incluyen la realización de encuestas, talleres y comités que realmente reflejen el interés de los empleados, así como incentivos por productividad y reconocimiento de sus contribuciones. La falta de sinergia entre los niveles operativos y directivos limita la efectividad de las estrategias, por lo que es vital que la administración reconozca que quienes ejecutan las decisiones son los trabajadores en el terreno, lo cual es esencial para desarrollar planes estratégicos que beneficien a toda la organización.</p>
<b>Proveedores</b>	<p>Los proveedores de EMCALI proponen ser incluidos en la mejora de procesos estratégicos a través de análisis de mercado y adjudicaciones parciales que optimicen el presupuesto. Sugerencias como participar en sesiones de trabajo conjunto, consultas y reuniones periódicas permitirían a los proveedores aportar ideas y discutir metas estratégicas. Además, recomiendan establecer canales de comunicación abiertos para fomentar relaciones productivas, reducir tiempos de respuesta y priorizar las necesidades de insumos, lo que facilitaría la resolución de problemas de contratación y fortalecería la colaboración con la Gerencia de Abastecimiento. Al involucrarse en la planificación estratégica, los proveedores pueden mejorar la eficiencia en procesos clave, como la entrega de mercancía, evitando demoras por falta de información. También pueden ofrecer soluciones innovadoras, compartir su experiencia y conocimientos del sector, e identificar mejores prácticas y tendencias del mercado, contribuyendo así a optimizar procesos, mejorar la operatividad y reducir costos para la empresa.</p>
<b>Comunidad</b>	<p>En respuesta los entrevistados de este grupo de interés opinan que las expectativas de la comunidad sobre la responsabilidad social de EMCALI se centran en una comunicación clara y efectiva sobre sus iniciativas y resultados, lo que es fundamental para generar confianza. Se espera que la empresa realice inversiones en programas que beneficien a sectores vulnerables, promueva prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, como el uso de energías renovables y la reducción del desperdicio de agua. Además, se demanda un acceso equitativo a los servicios públicos, garantizando tarifas diferenciales para familias de bajos ingresos y programas de conexión en zonas marginadas. La educación y concienciación sobre el uso responsable de recursos también son prioritarias, con la expectativa de que EMCALI implemente campañas de sensibilización y formación en las escuelas. La comunidad busca que EMCALI no solo mejore la calidad de vida a través de sus servicios, sino que también actúe como un agente activo en el desarrollo económico local y el bienestar social.</p>
<b>Entes Gubernamentales</b>	<p>Los directivos de los diferentes entes gubernamentales que fueron entrevistados respondieron que, para evaluar la participación de la comunidad en la planificación</p>

---

---

estratégica de EMCALI, es fundamental mejorar la relación entre la empresa y la comunidad afectada, estableciendo prácticas que faciliten una comunicación clara sobre los objetivos de la empresa. Esto permitirá que los ciudadanos se identifiquen con EMCALI y mejoren su experiencia como clientes. Además, se destaca la necesidad de fortalecer el protagonismo de los veedores ciudadanos mediante capacitación y socialización de las estrategias, asegurando que estos roles sean efectivos. La participación no debe limitarse a los vocales de control designados por la Junta Directiva, sino que es crucial incluir a la comunidad en el proceso de construcción de la estrategia para que todos se sientan parte de ella. Esta inclusión facilitará una implementación efectiva de las estrategias, beneficiando tanto a la empresa como a los ciudadanos.

---

*Fuente:* Elaboración propia

## **Discusión y Conclusiones**

### **Conclusión Influencia de los *Stakeholders***

La participación de los *Stakeholders* internos y externos en la formulación de estrategias en EMCALI resulta ser un factor predominante para el éxito organizacional, influyendo directamente en la capacidad para adaptarse y responder a las necesidades del entorno. Los *Stakeholders*, que incluyen clientes, medios de comunicación, gobierno corporativo, empleados, proveedores, la comunidad y entes gubernamentales, ejercen un grado de influencia variado que puede potenciar o limitar el impacto de las decisiones estratégicas. Los clientes y la comunidad, por ejemplo, promueven mejoras en el servicio y exigen una mayor transparencia, mientras que los entes gubernamentales destacan la necesidad de alinearse con normativas y marcos regulatorios vigentes. Sin embargo, uno de los principales desafíos identificados es la desconexión y falta de cohesión entre ciertos grupos, como los empleados y gobierno corporativo en algunas áreas claves de la empresa, lo cual obstaculiza la implementación de estrategias alineadas y eficientes.

Desde esta perspectiva, integrar de manera más activa a todos los grupos de interés en el proceso de planificación permitiría no solo mejorar la aceptación de las decisiones estratégicas. Así, EMCALI podría fortalecer sus relaciones a través de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones porque podría resultar en una mejor identificación de necesidades y expectativas, lo que a su vez podría traducirse en un servicio eficiente y adaptado a las realidades locales, lo cual promueve una mayor cohesión organizacional que favorezca un crecimiento sostenible y un impacto positivo en la comunidad

Los hallazgos coinciden con estudios que destaca la importancia de la gestión activa de *Stakeholders* en las empresas de servicios públicos en Latinoamérica. La literatura indica que la co-creación y la retroalimentación continua con estos grupos facilitan la adaptación a las demandas del entorno y mejoran la legitimidad social (aprobación colectiva). Un ejemplo de esto es el estudio de Freeman y otros (2010), que resalta cómo las organizaciones que involucran a sus *Stakeholders* desde el inicio en la planificación estratégica tienden a obtener una mayor aceptación y éxito en la implementación de estrategias.

Los resultados de esta investigación no solo resaltan la importancia de incluir a los *Stakeholders* en la planificación estratégica, sino que también sugieren que una mayor inclusión, podría generar impactos positivos significativos tanto en la percepción pública como en la calidad de vida de la comunidad. Implementar una gestión más inclusiva y adaptativa permitirá no solo cumplir con sus objetivos de sostenibilidad y calidad, sino también construir un capital social y una reputación positiva que aseguren su éxito a largo plazo en un entorno dinámico y desafiante. Esta conclusión no solo cumple con los objetivos de la investigación, sino que también abre el camino a futuras investigaciones que profundicen en el impacto y las mejores prácticas de la gestión de *Stakeholders* en el sector de los servicios públicos.

## **Conclusión Impacto de la participación de los *Stakeholders***

la participación de los diferentes *Stakeholders* en la planificación estratégica de EMCALI tiene un impacto significativo tanto positivo como negativo. La falta de comunicación efectiva y de canales de retroalimentación limitan el potencial de colaboración y confianza, generando percepciones desfavorables entre algunos grupos, como los clientes y los medios de comunicación. Sin embargo, aquellos *Stakeholders* que cuentan con un rol activo y alineado, como el gobierno corporativo y los entes gubernamentales, pueden facilitar la ejecución de estrategias efectivas y sostenibles. En general, una mayor integración de los *Stakeholders* a través de canales de comunicación inclusivos, transparencia y co-creación de valor no solo fortalecería la estrategia, sino que también optimizaría la relación de la empresa con la comunidad, mejorando así su reputación.

Para maximizar el impacto positivo de la participación de los *Stakeholders*, debe fortalecer sus mecanismos de inclusión y retroalimentación, promoviendo una cultura de transparencia y colaboración. Una mayor integración de estos grupos permitirá, no solo responder con mayor precisión a las necesidades de sus usuarios y reguladores, sino también construir una relación de confianza que soporte su crecimiento sostenible y su rol en el desarrollo social de la comunidad.

La investigación confirma que la participación de los *Stakeholders* en la planeación estratégica es un factor determinante en la efectividad y sostenibilidad de una empresa de servicios públicos como EMCALI. Estos resultados coinciden con la teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984), que establece que las organizaciones deben gestionar sus relaciones con todos los grupos que afectan o se ven afectados por sus decisiones. En el caso particular, la inclusión de *Stakeholders* internos y externos ha demostrado ser relevante para alinear la



estrategia corporativa con las necesidades y expectativas de la comunidad y otros grupos de interés.

En relación con estudios previos en empresas de servicios públicos de Latinoamérica, los hallazgos de esta investigación son consistentes con los resultados de Hausmann & Wuttke (2020), quienes señalaron que una gestión inclusiva de los *Stakeholders* es fundamental para afrontar los desafíos operacionales y reputacionales del sector. La falta de participación de algunos *Stakeholders*, como los empleados y clientes, resulta en una menor aceptación de las estrategias, lo que se ha observado también en investigaciones como la de Adewale y Esther (2012), que destacan cómo la exclusión de grupos clave afecta negativamente el compromiso en la implementación de estrategias.

Este estudio aporta un análisis detallado, cómo la participación de estos grupos puede mejorar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la percepción pública de la empresa. Al identificar las áreas de mejora y proponer recomendaciones prácticas, esta investigación proporciona un marco de referencia para que EMCALI y otras empresas de servicios públicos desarrollen estrategias más inclusivas y adaptativas, lo cual es relevante en un contexto de alta regulación y demandas sociales crecientes.

### **Conclusión intereses de los *Stakeholders***

La eficacia de la planificación estratégica en EMCALI se ve significativamente afectada por la capacidad de la empresa para comprender y considerar los intereses de sus diversos *Stakeholders*. Esta investigación demuestra que la participación y la alineación adecuada con los intereses de los *Stakeholders* fortalecen la ejecución de las estrategias y mejoran la percepción pública de la empresa como proveedor de servicios públicos.

Los intereses de *Stakeholders* como los clientes, empleados y la comunidad contribuyen de manera positiva a la planificación estratégica. Al escuchar y adaptar las estrategias en función de estos intereses, la empresa puede responder de forma más precisa a las necesidades de su entorno y aumentar la efectividad de sus decisiones estratégicas. La teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984) respalda estos hallazgos, ya que sugiere que la alineación de los intereses de todos los grupos afectados es esencial para alcanzar la sostenibilidad y la legitimidad social.

La falta de alineación o de consideración de los intereses de ciertos grupos, como proveedores y entes gubernamentales, tiene efectos negativos en la planificación y ejecución estratégica. La falta de comunicación con estos grupos genera desajustes y demoras en la implementación de las estrategias. Los estudios de Hausmann y Wuttke (2020) también destacan que una planificación estratégica sin la participación adecuada de *Stakeholders* clave enfrenta mayores riesgos de ineficiencia y resistencia.

La consideración de los intereses de los *Stakeholders* tiene un impacto positivo en la calidad de vida de la comunidad, en la mejora de las condiciones laborales de los empleados y en la eficiencia de la cadena de suministro. La planificación estratégica que integra los intereses de todos los *Stakeholders* contribuye a fortalecer la responsabilidad social y refuerza su compromiso con el desarrollo y bienestar de la comunidad. Sin embargo, en el caso de los empleados, estos desean ser incluidos de manera activa en el proceso de planificación estratégica, buscando que sus ideas y aportes sean valorados y reconocidos. Este enfoque no solo fortalece su compromiso y sentido de pertenencia, sino que también favorece una mayor colaboración e innovación dentro de la empresa, al ser considerados en la toma de decisiones, se sienten parte integral del éxito organizacional.

## Conclusión Mejores practicas

las mejores prácticas de participación para los *Stakeholders* en la planificación estratégica son pilares fundamentales para el desarrollo de estrategias más adaptadas, relevantes y alineadas con las demandas y dinámicas del entorno. Los hallazgos de esta investigación muestran que la inclusión activa de las mejores prácticas fomenta la transparencia en todos los niveles de la organización y también optimiza la eficiencia en la toma de decisiones al incorporar diversas perspectivas y conocimientos específicos de cada grupo de interés. Esta interacción constante fortalece la relación de EMCALI con la comunidad y otros *Stakeholders* claves, lo cual permite una mayor aceptación y respaldo a sus proyectos e iniciativas.

El establecimiento de canales de comunicación bidireccionales y accesibles, la capacitación continua de sus empleados en temas de interacción con *Stakeholders* y la promoción de una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad social permiten a la empresa mejorar significativamente la colaboración y el compromiso de todos los grupos de interés, facilitando la identificación de oportunidades y la detección temprana de posibles desafíos o resistencias.

Al alinear sus prácticas de participación con los objetivos sociales y corporativos, EMCALI puede lograr una planificación estratégica coherente, integradora y centrada en el bienestar de la comunidad. Estas prácticas de participación estructurada y continua aseguran una mayor satisfacción de los *Stakeholders*. Por tanto, una estrategia organizacional resiliente y sostenible, fortalecerá su rol como líder en el sector de servicios públicos. En última instancia, esta alineación estratégica contribuye a un éxito sostenido a largo plazo, que beneficia tanto a la empresa como a la sociedad.

## Mejores Prácticas para la Participación de *Stakeholders*

**Clientes:** La implementación de canales de comunicación bidireccionales, directos y eficientes, como aplicaciones móviles, mensajería instantánea y servicios en redes sociales, permite responder de manera oportuna a las necesidades de sus clientes. La personalización de la atención y la transparencia en sus procesos, fortalecen la lealtad del cliente y aumentan su satisfacción, alineándose con prácticas recomendadas en la literatura sobre gestión de clientes en servicios públicos (Freeman, 1984).

**Medios de Comunicación:** Aprovechar las redes sociales y otras plataformas digitales ofrece la oportunidad de mantener una comunicación constante, directa e interactiva con la comunidad. Este enfoque no solo mejora la visibilidad de las acciones de la empresa, sino que también fomenta una participación con la audiencia, lo cual es esencial para una planificación estratégica informada y flexible. La teoría de la comunicación transmedia destaca que este tipo de interacción bidireccional puede fortalecer la percepción pública y consolidar la imagen corporativa de EMCALI, promoviendo una relación más cercana y colaborativa con sus clientes.

**Gobierno Corporativo:** La integración de los empleados y otros grupos de interés en la toma de decisiones estratégicas proporciona una visión más amplia y fomenta la innovación. Una cultura de inclusión y transparencia dentro de la organización asegura que los objetivos de la empresa estén alineados con los intereses de los *Stakeholders*, permite una gobernanza sólida.

**Empleados:** La capacitación continua y el establecimiento de canales de retroalimentación directa permiten a EMCALI aprovechar el conocimiento técnico de sus empleados, promoviendo su participación en el proceso de planificación. Según estudios

de gestión organizacional, involucrar a los empleados en fases tempranas de la planificación reduce la resistencia al cambio y mejora la implementación de las estrategias.

**Directivos Sindicales:** La comunicación clara y el reconocimiento a las contribuciones de los empleados operativos puede fortalecer la participación de este grupo. La socialización de la hoja de ruta y la creación de incentivos de productividad refuerzan el compromiso de los empleados, mejorando la eficacia de las estrategias.

**Proveedores:** Incluir a los proveedores en la planificación estratégica, mediante reuniones periódicas y análisis de mercado, ayuda a EMCALI a optimizar sus procesos de abastecimiento, reducir costos y mejorar la calidad de los servicios. La literatura sobre gestión de la cadena de suministro respalda esta práctica como un medio para fortalecer la resiliencia y eficiencia organizacional.

**Comunidad:** La inversión en programas de responsabilidad social y sostenibilidad, así como la educación sobre el uso responsable de los recursos, son prácticas clave para fortalecer su relación con la comunidad. La inclusión de las tarifas diferenciales y la mejora del acceso en zonas vulnerables contribuyen al desarrollo económico local y posicionan a EMCALI como un agente de cambio positivo en la sociedad.

**Entes Gubernamentales:** Fortalecer el protagonismo de los ciudadanos y veedores en la planificación estratégica de EMCALI fomenta una cultura de participación ciudadana y mejora la transparencia. La colaboración con entes gubernamentales y el cumplimiento de normativas de responsabilidad social aseguran la sostenibilidad y el respaldo institucional.

## Discusión

Este trabajo de investigación demuestra que la participación de *Stakeholders* internos y externos tiene un impacto profundo y multifacético en la planificación estratégica de EMCALI, empresa de servicios públicos. Al explorar y comprender cómo estos grupos de interés influyen en la toma de decisiones, los hallazgos revelan que una participación estructurada y continua de los *Stakeholders* es esencial para desarrollar estrategias adaptativas, sostenibles y alineadas con las necesidades del entorno y de la comunidad.

La investigación evidenció que, cuando la empresa integra de manera efectiva las perspectivas y conocimientos de *Stakeholders* como clientes, empleados, directivos sindicales, proveedores, la comunidad y entes gubernamentales, se generan beneficios significativos en términos de transparencia, legitimidad y eficiencia. La inclusión activa de estos grupos permite a la empresa anticiparse a desafíos potenciales, responder de manera oportuna a las demandas de la comunidad y fortalecer su reputación y relación con la sociedad. Además, la diversidad de opiniones y conocimientos enriquece la planificación estratégica, permitiéndole ajustar sus objetivos y procesos en función de las expectativas y necesidades del entorno.

Sin embargo, el estudio también identificó que la falta de comunicación o la participación limitada de algunos *Stakeholders* puede generar obstáculos importantes, como desconexión con ciertos grupos de interés y pérdida de oportunidades para mejorar la eficiencia y aceptación de las estrategias. La investigación muestra que, para maximizar el impacto positivo de los *Stakeholders*, se debe implementar mejores prácticas de participación que incluyan canales de comunicación bidireccionales, capacitación en habilidades de interacción con *Stakeholders* y una cultura organizacional que valore la transparencia y la colaboración.

El impacto de los *Stakeholders* en la planificación estratégica es determinante para el éxito y la sostenibilidad de la empresa. Al fortalecer la participación de estos grupos de interés, mejora la adaptabilidad y eficacia de sus estrategias, contribuyendo al desarrollo social y económico de la comunidad. Este trabajo confirma la importancia de una gestión inclusiva de *Stakeholders* en el sector de servicios públicos y ofrece un marco de referencia para que otras empresas del sector puedan aprovechar esta dinámica para alcanzar una mayor resiliencia, legitimidad y éxito a largo plazo.

## **Recomendaciones**

**Fortalecer la Comunicación con Clientes y Comunidad:** Mejorar los canales de retroalimentación directa, como encuestas y plataformas digitales, para capturar de manera continua las necesidades y expectativas de los clientes y la comunidad. Esto permitirá a EMCALI adaptar sus estrategias de forma proactiva, reduciendo la probabilidad de conflictos y fortaleciendo la relación con estos grupos.

**Optimizar los Canales de Comunicación Interna y Externa:** Implementar canales accesibles y efectivos que faciliten la expresión de opiniones y una retroalimentación oportuna para empleados, clientes y otros *Stakeholders*. Esto incluye el uso de redes sociales, herramientas de mensajería instantánea y encuestas de satisfacción, fomentando una comunicación abierta y continua.

**Establecer Estrategias de Retroalimentación con Proveedores y Medios de Comunicación:** Crear un sistema de reportes periódicos y reuniones con proveedores y medios, donde se compartan los objetivos estratégicos de EMCALI y se fomente la

retroalimentación. Esto aumentará la transparencia y mejorará la percepción de responsabilidad de la empresa frente a estos grupos.

**Capacitación y Reconocimiento de Empleados:** Desarrollar programas de capacitación que refuercen el papel estratégico de los empleados en la organización, complementados con un sistema de reconocimiento que motive y valore su participación en el proceso de planificación. Un equipo capacitado y motivado contribuye de manera efectiva a la ejecución de las estrategias organizacionales, promoviendo una cultura de proactividad, innovación y colaboración.

**Crear Programas de Colaboración con la Comunidad:** Involucrar a la comunidad en la planificación y evaluación de los servicios a través de foros, reuniones públicas y encuestas digitales. Esto permitirá construir una relación de confianza y adaptarse mejor a las necesidades locales, generando mayor aceptación y apoyo.

**Mejorar la Transparencia y la Rendición de Cuentas:** Aumentar la transparencia en la toma de decisiones y el acceso a la información sobre los avances estratégicos, a través de informes periódicos que sean socializados con los *Stakeholders* para que comprendan los resultados de la ejecución y por tanto las decisiones que se toman al interior de la organización, permite mejorar la confianza y colaboración con la empresa.

La investigación revela una falta de conocimiento en la comunidad sobre los métodos de pago y los canales de servicio al cliente de EMCALI, lo que limita el acceso eficiente a los servicios, afectando la satisfacción del cliente y la percepción de la empresa. Se recomienda implementar una estrategia de mercadeo integral enfocada en educar a la comunidad sobre estas opciones. La estrategia podría incluir campañas de comunicación digital y en medios locales, jornadas de orientación comunitaria, material visual y guías prácticas, así como una mejora en la



presencia digital de la empresa. Esta iniciativa no solo facilitaría el acceso de la comunidad a los servicios, sino que también fortalecería la imagen como una empresa accesible, moderna y centrada en el cliente.

Se recomienda que EMCALI adopte un modelo de co-creación para gestionar de manera estructurada y efectiva la participación de sus *Stakeholders*, adaptado a las particularidades del sector de servicios públicos. Este enfoque permitirá abordar desafíos operacionales y generar valor social, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción de la comunidad. Cuyos beneficios incluyen el fortalecimiento de sus relaciones con los grupos de interés, optimizando los recursos, promoviendo una cultura de innovación y la generación de valor social, lo cual conectará con las necesidades de sus usuarios. Así, impulsará su modernización y también se posicionará como un referente en planificación efectiva, innovación y participación comunitaria en Colombia.

### *Propuestas para Futuras Investigaciones*

**Estudio de Modelos de Co-Creación en Empresas de Servicios Públicos:** Explorar modelos exitosos de co-creación en otras empresas de servicios públicos y analizar su aplicabilidad. Este estudio podría identificar prácticas específicas y adaptaciones culturales necesarias para implementar la co-creación de manera efectiva, mejorando la relación entre la empresa y sus *Stakeholders*.

**Análisis de Impacto Social de las Estrategias de Comunicación con *Stakeholders*:** Realizar una investigación que evalúe el impacto social de las distintas estrategias de comunicación de EMCALI con sus *Stakeholders*. Esto incluiría el análisis de canales y estilos de comunicación (redes sociales, reuniones comunitarias, encuestas digitales) y su

influencia en la percepción y la disposición de los usuarios a participar. Los resultados podrían orientar el diseño de una estrategia de comunicación que aumente la confianza y minimice los conflictos.

**Evaluación de Impacto a Largo Plazo de la Inclusión de *Stakeholders* en la Sostenibilidad:** Realizar un análisis longitudinal para evaluar cómo la inclusión de los *Stakeholders* en la planificación estratégica influye en la sostenibilidad financiera, operativa y ambiental de EMCALI. Este estudio proporcionaría métricas a largo plazo para valorar los beneficios de la participación de los *Stakeholders* y ofrecería recomendaciones para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno.

**Estudio Comparativo de Mejores Prácticas en Empresas de Servicios Públicos:** Comparar la efectividad de prácticas de gestión de *Stakeholders* entre EMCALI y otras empresas de servicios públicos en distintas regiones. Este estudio podría revelar prácticas efectivas en la participación de *Stakeholders* que podría adoptar, mejorando su efectividad estratégica y sostenibilidad.

**Exploración de Modelos de Gobernanza Inclusiva y Co-Gestión en el Sector Público:** Investigar modelos de gobernanza inclusiva y co-gestión en empresas de servicios públicos para proporcionar un marco de colaboración más estructurado y efectivo con sus *Stakeholders*. Este enfoque podría mejorar la aceptación y efectividad de las estrategias de EMCALI.

Estas propuestas buscan ampliar la comprensión de cómo EMCALI puede fortalecer su relación con los *Stakeholders* y mejorar su sostenibilidad y efectividad estratégica. La adopción de estos enfoques innovadores de colaboración y comunicación podría posicionar como un referente en gestión de *Stakeholders* en el sector de servicios públicos.

### **Alcance de la investigación**

El alcance del estudio en la investigación está centrado en proporcionar una visión integral sobre cómo la inclusión de los *Stakeholders* en la planificación estratégica puede mejorar la efectividad operativa de EMCALI. Este estudio identifica áreas clave donde la colaboración y comprensión de los intereses de los diferentes grupos de *Stakeholders* (clientes, medios de comunicación, empleados, proveedores, comunidad, gobierno corporativo, directivos sindicales y entes regulatorios) resultan esenciales para implementar estrategias exitosas.

Además, el alcance del estudio incluye la formulación de un marco de mejores prácticas que puede servir de referencia para EMCALI y otras empresas de servicios públicos que deseen fortalecer sus relaciones con los *Stakeholders* y mejorar su capacidad de respuesta ante demandas externas. La investigación se limita a EMCALI, enfocándose en su contexto particular como empresa de servicios públicos, y busca evaluar el impacto de la participación de *Stakeholders* en su planificación estratégica, con recomendaciones aplicables dentro del sector.

### **Limitaciones del estudio**

las limitaciones que se presentaron en el estudio estuvieron enmarcadas en el difícil acceso para realizar entrevistas a los *Stakeholders*, en particular proveedores donde se incluyen un sesgo notable ya que estos actores sienten temor de expresar ideas que puedan contradecir los intereses de sus respectivas organizaciones y entidades gubernamentales cuya disponibilidad de tiempo por parte de este grupo de interés ha sido un factor limitante en este proceso.

## Referencias

- Acción Sectorial De Las Empresas De Acueducto Y Alcantarillado Para La Gobernanza Y La Eficiencia Empresarial . (2021). *Caracterización de los grupos de interés*. EMCALI.
- Acuña, A. (2012). La gestión de los *Stakeholders*. Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Universidad Nacional del Sur.  
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/1a%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20Stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Adevale, A. R., & Esther, M. M. (2012). The Relationship Between *Stakeholders* Involvement In Strategic Planning And Organisations Performance A Study Of The University Of Venda. *International Business & Economics Research Journal*, 11(11), 1175–1190.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.19030/iber.v11i11.7366>
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Baldris, S., Avila, C., Fabregat, R., Potes, E., Cuesta, J., Muñoz, T., & Cardona, S. (2015). Co-crearia: modelo de co-creación de REA inclusivos y accesibles. La experiencia de la maestría en tic de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Ingeniería e innovación*, 3(2), 39-48. <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/rii/article/view/859/967>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Evolución de las empresas de agua y saneamiento de Medellín y Cali en Colombia: ¿vidas paralelas?* BID.  
<https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Evoluci%C3%B3n-de-las->

empresas-de-agua-y-saneamiento-de-Medell%C3%ADn-y-Cali-en-Colombia-  
%C2%BFVidas-paralelas.pdf

Botero, L., Solís, M., & Rodríguez, H. (2022). Tendencias de la co-creación de valor y el desempeño organizacional: un análisis bibliométrico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(4), 117-132.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242022000400117>

Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.

Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-55. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87747436004.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1994). por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. [*Ley 142 de 1994*]. DO: 41.433 de 11 de julio de 1994.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0142\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html)

Congreso de la República de Colombia. (1994). por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional. [*Ley 143 de 1994*. DO: 41.434, de 12 de julio de 1994.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0143\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0143_1994.html)

Congreso de la República de Colombia. (2009). Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se

dictan otras disposiciones. [Ley 1341 de 2009]. DO: 47.426 de 30 de julio de 2009.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1341\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html)

Congreso de la República de Colombia. (2014). Por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al Sistema Energético Nacional. [Ley 1715 de 2014]. DO: 49.150 de 13 de mayo de 2014.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1715\\_2014.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1715_2014.html)

Corrales, M. (2022). Cocreación como estrategia de innovación abierta y colaborativa. EGADE.

<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/cocreacion-como-estrategia-de-innovacion-abierta-y-colaborativa>

Empresas Municipales de Cali. (2019). *Informe de Sostenibilidad (2019)*. EMCALI.

<https://www.EMCALI.com.co/documents/guest/Atencion%20al%20Usuario/Informes%20COP/Informe-de-Sostenibilidad-2019.pdf>

Empresas Municipales de Cali. (2020a). Indicadores. EMCALI.

<https://www.EMCALI.com.co/web/energia/indicadores>

Empresas Municipales de Cali. (2020b). Plan Estratégico 2018-2023. EMCALI.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. University of Minnesota.

Freeman, R. E., Parmar, B., Harrison, J. s., Wicks, A., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Management Faculty Publications*(9), 1-57.

<https://core.ac.uk/download/pdf/346447581.pdf>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

- Grant, R. M. (2010). *Estrategia Contemporánea Análisis*. Text Edition.
- Gutiérrez, R., & Gómez, C. (2023). La co-creación de valor, antecedentes y su importancia en la función de mercadotecnia dentro de una empresa. *Faeco Sapiens*, 6(1), 192-205.  
[https://doi.org/https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/3412/3007](https://doi.org/https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3412/3007)
- Hausmann, Y., & Wuttke, C. C. (2020). Strategic planning of continuous stakeholder involvement in the design of industrial product-service systems. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*, 2(3), 123-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1049/iet-cim.2019.0059>
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Education. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Methodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.  
[https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259247>
- Sales Business School. (2021). Modelo de Co-creación: qué es y cuáles son sus ventajas.  
<https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/que-es-la-co-creacion/>

- Sautu, R. (2019). *Manual de metodología de las ciencias sociales. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Universidad del Valle. (2020). Plan Estratégico EMCALI 2018-2023. Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad del Valle.  
<https://prospectiva.univalle.edu.co/component/k2/item/361-plan-estrategico-EMCALI-2018-2023-2017>
- Uribe, A., & Requena, R. (2013). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de Vista*, 4(7), 31-50. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/442>
- Vélez, L. (2006). Diez años de regulación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia: lo bueno, lo malo y lo feo de un modelo mestizo. *Lecturas de Economía*(64), 143-165.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/le/n64/n64a6.pdf>
- Wamsler, C. (2017). Stakeholder involvement in strategic adaptation planning: Transdisciplinarity and co-production at stake? *Environmental Science and Policy*, 75, 148-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.03.016>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. Pearson Education.



## Anexos

## Anexo 1. Matriz de identificación de Stakeholders de EMCALI

ID	Grupo de interés	Actores	Función	Necesidad del grupo frente a EMCALI	Expectativa del grupo frente a EMCALI	
		Clientes o Usuarios	Usuarios son las personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio público domiciliario, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta, o como receptor directo del servicio; es entonces la persona que recibe la facilidad o prestación con el fin de atender necesidades que en el contexto de Ley son esenciales (Art. 14, Ley 142 de 1994). Por su parte, el cliente se refiere a quien elige o decide la compra de los servicios.	Recibir de manera regular los servicios públicos prestados por EMCALI EICE ESP, Mejores		
		Residenciales		Tarifas y mejor atención al cliente.		
		Clientes o Usuarios No residenciales (industrial, comercial, oficial), regulados y no regulados		Tarifas y mejor atención al cliente.	Servicios con parámetros de valor agregado:	
		Otros prestadores de servicios de Acueducto, Energía (Generadores, comercializadores y distribuidores), Telecomunicaciones			Oportunidad, continuidad, calidad, confiabilidad, precios justos y competitivos, que se termine la corrupción y que la empresa sea líder con mayor cobertura y calidad	
<b>1</b>	Clientes/Usuarios	Usuarios irregulares de los servicios públicos				
		Clientes/Usuarios potenciales Residenciales				
		Clientes/Usuarios potenciales No residenciales (industrial, comercial, oficial) regulados y no regulados		Personas naturales o jurídicas que en determinado momento o de carácter ocasional (eventos) pueden convertirse en clientes o usuarios de los servicios.	Acceder a los servicios públicos ofrecidos por EMCALI.	Instalación con parámetros de valor agregado: oportunidad, calidad, precios justos y competitivos.
		Clientes/Usuarios potenciales No residenciales Temporales (Gobierno, Oficial, Entidades Internacionales)				

		Distrito de Santiago de Cali (Propietario)			Rentabilidad, competitividad,
		Junta Directiva	Ejercer el gobierno y la gerencia de la	Fortalecer y mantener la gobernabilidad y la gestión empresarial para el cumplimiento de la misión, y el logro de los objetivos y la visión.	sostenibilidad (ambiental,
3	Gobierno Corporativo	Alta Gerencia (Gerente General, Gerentes de UEN,	empresa mediante buenas prácticas y estándares nacionales e		social y económica), ética, transparencia, eficiencia y confianza e imagen
		Jefe de Planeación Corporativa			Corporativa positiva.
		y secretario(a) General)			
4	Entes de Control y Vigilancia	SSPD SIC Superintendencia de Sociedades Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada Auditoría General de la República Oficina de la Transparencia (Presidencia de la República) Autoridades ambientales (PNN, ANLA, CRC, DAGMA, CVC) CRC (Telco) ANE (Telco) ANTV (Telco) CREG (Energía) UPME (Energía) CRA (Agua) Contraloría General de la República Contraloría Distrital de Santiago de Cali Procuraduría General de la Nación Personería de Santiago de Cali Defensoría del Pueblo Fiscalía Concejo de Cali Archivo General de la Nación Ministerio del trabajo Contaduría nacional	Controlar, vigilar y regular el cumplimiento de políticas públicas y marcos normativos para la correcta producción y prestación de los servicios públicos a cargo de EMCALI EICE ESP.	Hacer cumplir las políticas públicas y marcos normativos y regulatorios vigentes.	Calidad y eficiencia en la producción y prestación de los servicios públicos domiciliarios, No domiciliarios y servicios complementarios a cargo de EMCALI, con arreglo a los principios y derechos constitucionales y legales pertinentes.
5	Gremios y otras organizaciones	XM C.N.O ANDESCO ASOCODIS ACODAL CAC	Velar por la promoción y el respeto de intereses y beneficios	Lograr la contribución de EMCALI EICE ESP al beneficio gremial y sectorial, y	Contribución efectiva a los intereses gremiales y sectoriales a través de las actividades

		ACOLGEN ASOTIC ANDI CAMACOL Comité Intergremial del Valle Cámaras de Comercio CINTEL	comunes sectoriales.	viceversa, a través de su actividad empresarial.	empresariales de EMCALI
6	Organismos de Certificación y Acreditación	ICONTEC ONAC  IDEAM  PMM ENTERPRISE CERTIFICATION	Establecer estándares de calidad, procesos control y gestión de activos productivos entre otros, y certificar y acreditar la incorporación de los mismos en las prácticas de la empresa.	Certificar y acreditar el cumplimiento de las normas vigentes y estándares establecidos.	Continuar como ente certificador o acreditador.
7	Competidores	Competidores Acueducto: captación, tratamiento, distribución y comercialización de agua; acueductos propios, y operadores regionales. Calibración de medidores (laboratorio de medidores acreditado) Competidores Alcantarillado: plantas de tratamiento de aguas residuales privadas Competidores Energía: generación, Distribución y comercialización, Calibración de contadores y transformadores de energía (laboratorio de medidores acreditado), otros prestadores de alumbrado público Competidores Telecomunicaciones: prestador servicios de TIC y televisión	La competencia, en este caso de EMCALI, corresponde a aquellos negocios que se enfocan al público objetivo igual que el de EMCALI, que ofrecen productos o servicios que se encuentran en su línea de mercado, o que, ofrecen productos o servicios sustitutos o alternativos, compitiendo por los clientes.	Conocer la estrategia, la cadena de valor y las prácticas de EMCALI, para establecer su posicionamiento estratégico, en oposición a los intereses de EMCALI en los mercados en que compiten.	Contar con competencia leal y el cumplimiento de las reglas de juego del mercado por parte de EMCALI, y aprovechar los fallos y vacíos de EMCALI en su gestión y prestación de los servicios.
8	Colaboradores	Trabajadores Oficiales  Empleados Públicos	Prestación adecuada de los servicios públicos, gestionar la relación entre la empresa y las personas que por medio de contrato	Establecer una relación de mutua confianza y sana convivencia en la que desde las diferentes dimensiones y a partir del aporte de su talento, su	Contar con un ambiente de trabajo apropiado, en cumplimiento de la ley, con respeto y reconocimientos por su trabajo, continuidad en el

			laboral o contrato de prestación de servicios o de aprendizaje; aportan desde sus competencias, experiencia, talentos, etc, y participan en la prestación de los servicios de la empresa; con las respectivas obligaciones, derechos y responsabilidades; así como las personas beneficiarias de los trabajadores oficiales y empleados públicos	conocimiento y el cumplimiento de sus funciones y/o actividades, se propicie el cumplimiento de las políticas, lineamientos, directrices, obligaciones y condiciones justas de trabajo y humanas, conforme marco normativo y buenas prácticas aplicables	empleo, posibilidades de promoción, así como, satisfacer sus necesidades de calidad de vida y de realización personal y familiar, ser una Empresa pública sostenible y ética
		Contratistas (PS)			
		Aprendices-Practicantes			
		Familias			
9	Jubilados	Pensionados	Recibir los emolumentos y beneficios que les correspondan de acuerdo con su estatus jurídico.	Recibir justa y oportunamente los emolumentos y beneficios que les corresponden.	Contar con los mecanismos de influencia necesarios para garantizar la recepción justa y oportuna de sus emolumentos y beneficios.
10	Sindicatos	Sindicatos de trabajadores oficiales	Son asociaciones de trabajadores activos constituidos legalmente para la protección y promoción de sus intereses laborales y humanos.	Velar por el cumplimiento de las normativas que protegen las condiciones justas, los derechos y la dignidad humana en las relaciones laborales con EMCALI.	Participación en las decisiones estratégicas y laborales de la empresa, a través de su presencia en las principales instancias de decisión, para garantizar las condiciones justas de trabajo y humanas de los colaboradores.
		Sindicatos de empleados públicos			
11	Comunidad (sociedad)	Comités ambientales	Personas naturales y jurídicas e instituciones que se encuentran en el área de cobertura de la empresa, que interactúan directa o indirectamente a	Participación y control social en la operación de la empresa y atención oportuna a la comunidad.	Recibir impactos positivos y minimizar los negativos en sus condiciones de calidad de vida, y fomentar la activación de un encadenamiento económico; así como incidir en
		Organizaciones de base: JAC, JAL			
		Personas naturales y jurídicas			
		Comité de Desarrollo y Control Social Vocales de control			
		Grupos étnicos			
Comunidad educativa					

			través de la participación en diferentes escenarios de control social para exigir derechos y cumplimiento de deberes que propendan por mejorar sus condiciones de vida y el respeto por el medio ambiente.		espacios de toma de decisiones. No generar externalidades negativas como consecuencia de las decisiones y acciones de la empresa en su funcionamiento regular.
12	Academia	Centros o Institutos de Investigación y Desarrollo Tecnológico Instituciones de educación técnica y superior entre otros (Universidades, institutos, SENA) Instituto de Auditores  Internos de Colombia, IIA	Son instituciones que buscan proveer formación, crear conocimiento y proyectarlo, de manera que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad, los territorios, las organizaciones y sus instituciones.	Conocer las necesidades y problemáticas de EMCALI, con el fin de diseñar programas de formación, de investigación y de consultoría a agregarle valor a su actividad empresarial y social.	Relaciones institucionalizadas con EMCALI para la contribución al mejoramiento continuo de su gestión y operación, mediante la identificación conjunta de necesidades y el desarrollo de programas de formación, investigación y extensión.
13	Medios de Comunicación	Periodistas o Comunicadores Líderes de Opinión Influenciadores (Social Media, Redes Sociales)  Directores de oficinas de comunicaciones gobierno nacional, departamental, distrital, sectores, gremios, academia y oficinas de relaciones públicas	Son instituciones que buscan brindar a la sociedad información y análisis, acerca de acontecimientos que tienen significado para su existencia, y ofrecer una ventana de expresión y visibilizarían de logros y problemáticas del desempeño del gobierno y la sociedad misma.	Tener acceso oportuno a las fuentes de información de EMCALI que le permitan cumplir cabalmente con su misión, y ofrecerle servicios publicitarios y afines, que le brinden sustento, permanencia e influencia.	Flujo permanente de información y recursos que les permitan cumplir con sus intereses y mantener relaciones estables con EMCALI EICE ESP.
14	Proveedores		Son las personas naturales o jurídicas que suministran recursos, bienes o servicios de acuerdo a un objeto contractual a satisfacer para la	Mantener relaciones de largo plazo con la empresa en lo relacionado con la negociación y el trabajo conjunto de planificación de necesidades, asesoría y suministro de	Excelentes comunicaciones, interacciones y trato justo, en lo relacionado con la convocatoria, selección, contratación y operación del objeto contractual, para lo cual se

			Empresa cliente (EMCALI).	bienes y servicios requeridos por EMCALI EICE ESP.	debe tener la mayor claridad y suficiencia en la información técnica y jurídica del requerimiento, a fin de evitar conflictos durante la ejecución del mismo. Participación en identificación de necesidades de la empresa y pagos puntuales.
		Proveedores de insumos y suministros		Mantener un registro de proveedores actualizado para poder participar en sus procesos de selección.	
		Proveedores de Servicios (Proveedores de Consultoría e Interventoría)		Dar a conocer los servicios, suministros y obras que ofrece cada proveedor con el fin de posibilitar su contratación cubriendo el abastecimiento requerido por cada área.	
		Proveedores para la Compra de Energía		Que los bienes y servicios requeridos estén de acuerdo a lo contemplado en el Plan Anual de Contratación y Compras.	
15	Sistema financiero (Artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano)	Entidades Financiadoras	Son las entidades que agencian el mercado de capitales. Su función es hacer que el dinero circule en la economía del País, permitiendo la asignación eficiente del capital al poner en contacto el ahorro y la inversión*.	Mantener relaciones de largo plazo con EMCALI, en lo relacionado con la planificación y aprovisionamiento de recursos de crédito e inversión requeridos por EMCALI EICE ESP.	Excelentes comunicaciones,
		Bancos			Interacciones y trato justo, en lo relacionado con la convocatoria, selección, contratación y operación del objeto contractual para las transacciones financieras tanto de captación como de colocación de fondos en EMCALI. Participación en identificación de necesidades de la empresa y pagos puntuales de las tarifas financieras acordadas. Transparencia, cumplimiento de acuerdos y normas legales.

		Entidades con participación accionaria (EPSA, ERT, COMCEL, Terminal de Transporte)	Son organizaciones que por su naturaleza constituyen su capital a partir de participación accionaria de inversores naturales o jurídicos, a quienes deben rendirle cuenta de su gestión empresarial.	Mantener relaciones estables con EMCALI, en lo relacionado con la participación accionaria en su estructura de capital, y como aliados estratégicos potenciales	Permanencia y ampliación en la participación accionaria de EMCALI, y aporte positivo en las decisiones y proyectos estratégicos de estas empresas.
16	Otras Entidades del Estado	<p>Congreso de la República (Senado y Cámara)</p> <p>Concejo de Cali</p> <p>Altas Cortes</p> <p>Presidencia de la República</p> <p>Gobernación del Valle y otras Gobernaciones</p> <p>Distrito de Santiago de Cali</p> <p>Ministerios</p> <p>Departamentos Administrativos del nivel nacional</p> <p>Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres</p> <p>Secretaría de Gestión del Riesgo de Emergencias de Desastres de Cali</p> <p>Oficinas de Gestión del Riesgo de</p> <p>Jamundí, Yumbo y Puerto Tejada en el Dpto. del Cauca</p>	Determinar y adoptar los Planes de Desarrollo y políticas públicas, y priorizar los presupuestos para inversión pública al nivel territorial correspondiente. Determinar y adoptar marcos normativos en diferentes ámbitos (ambiental, laboral, territorial, etc.), que regulan a EMCALI y demás empresas de servicios públicos.	Velar por el cumplimiento de los marcos normativos que le apliquen a EMCALI. Coadyuvar en la definición y ejecución de planes y proyectos asociados a los servicios públicos a cargo de EMCALI a nivel distrital y regional, a través de mecanismos de articulación y/o cooperación interinstitucional e intersectorial. Participar de manera activa en las instancias de decisión multinivel sobre políticas y proyectos asociados a los servicios públicos e implementar la capacidad de EMCALI para poder apoyar en la atención de desastres	Que EMCALI asegure la producción y gestión de los servicios públicos a su cargo, con parámetros de valor a los grupos de interés, y que contribuya efectivamente al desarrollo, competitividad y sostenibilidad de los territorios en los que tiene presencia y colocar al servicio de EMCALI frente a la atención de un desastre para el que se haga presencia
17	Aliados estratégicos	<p>Personas naturales y/o jurídicas para acuerdos de capital (fusiones y participaciones recíprocas)</p> <p>Personas naturales y/o jurídicas para</p>	Son las personas naturales o jurídicas con intereses comunes con la empresa, con quienes la empresa comparte indefinida o	Generar valor económico en el largo plazo y co-construir una comunidad de clientes potenciales creciente, a partir	Beneficios y crecimiento mutuos, justos, con ética, transparencia a partir del trabajo conjunto y coordinado, y claridad en el

	participación en operaciones y desarrollo	temporalmente proyectos y riesgos específicos, en el desarrollo de sistemas de producción y/o prestación de servicios en un mercado definido	de los desarrollos conjuntos.	gobierno corporativo conjunto.
	Personas naturales y/o jurídicas para			
	Convenios			
	Organismos de cooperación			
	Internacional			
	Otros operadores y/o prestadores de			
	servicios de Acueducto, Energía,			
	Telecomunicaciones			
	Entidades de Gobierno como Alcaldía			
	de Cali y Gobernación del Valle del Cauca			
	Consortio			

## ***Anexo 2. Preguntas de investigación a los diferentes Stakeholders***

Para el estudio de esta investigación sobre el impacto de la participación de *Stakeholders* en la planificación estratégica de una empresa de servicios públicos, se utilizarán las siguientes preguntas de investigación, estas preguntas están diseñadas para guiar la investigación y proporcionar una comprensión profunda del papel de los *Stakeholders* en la planificación estratégica, así como su impacto en el desempeño de la empresa de servicios públicos. Se diseñaron preguntas para cada *Stakeholders* según los objetivos específicos:

### ***Empleados***

1. ¿Cómo considera que su participación en la planeación estratégica influye en la calidad del servicio que ofrecen?
2. ¿Qué aspectos de la comunicación interna podrían mejorarse para facilitar su contribución en la planeación estratégica?
3. ¿Ha notado que sus sugerencias son consideradas en el proceso de toma de decisiones estratégicas?



4. ¿Qué medios existen para que los empleados compartan sus opiniones sobre la planificación estratégica de la empresa?
5. ¿Qué tipo de formación o recursos necesitarían para contribuir de manera más efectiva a la planificación estratégica de la empresa?
6. ¿Cómo cree que sus intereses y/o necesidades influyen en la formulación de estrategias de la empresa?

### ***Directivos Sindicales***

1. ¿Qué papel desempeñan los empleados en la formulación de estrategias a corto y largo plazo?
2. ¿Qué información considera crucial para integrar las perspectivas de los empleados en la estrategia?
3. ¿Cómo considera que los intereses de los empleados impactan en la efectividad de la planificación estratégica?
4. ¿Qué desafíos enfrenta al intentar alinear los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa?
5. ¿Qué prácticas considera más efectivas para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas?

### ***Gobierno corporativo (Junta Directiva y Gerentes de áreas)***

1. ¿Qué expectativas tiene respecto a la transparencia en el proceso de planeación estratégica?
2. ¿Cómo perciben que sus intereses y expectativas afectan las decisiones estratégicas de la empresa?
3. ¿Cómo cree que la inclusión de diferentes *Stakeholders* externo podría mejorar los resultados estratégicos de la empresa?
4. ¿Qué información considera esencial para evaluar la participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica?
5. ¿De qué manera creen que la participación de los empleados impacta en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?

6. ¿Ven alguna diferencia grupos interno Cómo podría la inclusión de otros grupos de interés mejorar los resultados estratégicos?

### *Clientes*

1. ¿Qué aspectos considera que EMCALI debería priorizar para mejorar su experiencia como usuario?
2. ¿Cómo su opinión ha influido en la mejora de los servicios ofrecidos por la empresa?
3. ¿Qué acciones podría hacer la empresa para aumentar su satisfacción y lealtad como cliente?
4. ¿Cómo creen que la empresa podría beneficiarse de su retroalimentación en la formulación de estrategias?
5. ¿Sientes que su opinión ha sido tomada en cuenta por la empresa para mejorar o atender sus requerimientos?
6. ¿Consideras que tienes suficientes canales de comunicación para expresar sus opiniones y aportes a la empresa?
7. ¿Quisieras otro canal de comunicación diferente a los que tiene la empresa para comunicarte?

### *Proveedores*

1. ¿Qué información les gustaría recibir de la empresa sobre su planeación estratégica para mejorar la colaboración?
2. ¿Cómo puede la empresa involucrar a los proveedores en la mejora de sus procesos estratégicos?
3. ¿Qué desafíos enfrentan en su relación con la empresa que podrían ser abordados en la estrategia
4. ¿Cómo pueden los proveedores contribuir a la planificación estratégica para mejorar la eficiencia de la empresa?
5. ¿Qué información les gustaría recibir de la empresa para alinear sus intereses con los objetivos estratégicos?

6. ¿Cómo pueden los proveedores contribuir a la planificación estratégica para mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos de compra de la empresa?

### ***Comunidad***

1. ¿Cómo percibe el beneficio de la empresa en la comunidad y qué aspectos de mejora deberían ser considerados?
2. ¿Qué expectativas tienen sobre la responsabilidad social de la empresa?
3. ¿Cómo pueden sus opiniones influir en la planeación de la empresa?
4. ¿Qué medios de comunicación consideran necesarios para expresar sus inquietudes y sugerencias a la empresa?
5. ¿Qué expectativas tienen sobre la transparencia y rendición de cuentas de la empresa?
6. ¿Qué aspectos de la operación de la empresa consideran que le aporta a su calidad de vida y cómo deberían ser considerados?

### ***Entes regulatorios gubernamentales***

1. ¿Cuáles son las principales preocupaciones que su entidad considera al evaluar las estrategias de la empresa de servicios públicos?
2. ¿Cómo puede EMCALI trabajar con otras entidades para asegurar que sus planes se alineen con las necesidades de la comunidad y las reglamentaciones de Ley?
3. ¿Cómo pueden las regulaciones actuales fomentar una mayor participación de los *Stakeholders* en la planificación estratégica de EMCALI?
4. ¿Qué papel juegan las políticas gubernamentales en la promoción de la responsabilidad social empresarial y la participación de la comunidad?
5. ¿Qué criterios consideran más importantes para evaluar la participación de la comunidad en la planificación estratégica de la empresa?

*Medios de comunicación*

1. ¿Cómo influyen los medios de comunicación en la percepción en la formulación de estrategias de planeación en la empresa de servicios públicos?
2. ¿Qué tan involucrados están los medios de comunicación en la planeación estratégica de EMCALI?
3. ¿Qué tanta capacidad de respuesta considera que tiene EMCALI ante una noticia mediática que pueda afectar su imagen?
4. ¿De qué manera pueden los medios de comunicación ayudar a visibilizar los intereses y preocupaciones de la comunidad durante el proceso de planificación estratégica?
5. ¿Cómo pueden las empresas utilizar las redes sociales y otros canales digitales para mejorar el diálogo y la colaboración con la comunidad durante el proceso de formulación de estrategias?
6. ¿Cómo influyen las críticas o elogios de los medios locales en la confianza que la comunidad tiene en EMCALI?