

# Proyecto de Formulación del Plan Estratégico Corporativo



***“Lógica, ética y estética”***  
ING. RODOLFO HERNÁNDEZ

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>1. FASE DE DIAGNÓSTICO</b>	5
<b>1.1 MARCO REFERENCIAL</b>	5
<b>1.2 ANÁLISIS EXTERNO</b>	6
<b>1.2.1 TENDENCIAS DEL MERCADO</b>	6
<b>1.2.2 ANÁLISIS SECTORIAL</b>	6
<b>1.2.3 OPORTUNIDADES</b>	9
<b>1.2.4 AMENAZAS</b>	10
<b>1.3 ANÁLISIS INTERNO</b>	11
<b>1.3.1 MISIÓN ACTUAL</b>	11
<b>1.3.2 VISIÓN ACTUAL</b>	11
<b>1.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES ACTUALES</b>	11
<b>1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL</b>	12
<b>1.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA</b>	13
<b>1.4.1 Indicadores Financieros</b>	13
<b>1.4.2 Márgenes de Rentabilidad</b>	14
<b>1.4.3 Capital de trabajo</b>	15
<b>1.4.4 Ingresos Operacionales vs Costos y Gastos Operacionales</b>	16
<b>1.4.5 Ingresos y Costos Operacionales vs Usuarios</b>	17
<b>1.5 ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	19
<b>1.5.1 Participación en el mercado</b>	19
<b>1.5.2 Segmento del cliente</b>	20
<b>1.5.3 Perfil del cliente</b>	22
<b>1.6 HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	24
<b>HOJA DE TRABAJO PARA PROFUNDIZAR SOBRE EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA</b>	24
<b>HOJA DE TRABAJO PARA CONSTRUIR ESCENARIOS</b>	25
<b>HERRAMIENTA UNIVERSO DE CAMBIOS</b>	31
<b>HERRAMIENTA RADIOGRAFIA EMPRESARIAL</b>	33
<b>1.7 DEBILIDADES</b>	33
<b>1.8 FORTALEZAS</b>	35

<b>1.9</b>	<b>DISEÑO DE LAS MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMAB</b>	<b>36</b>
1.9.1	MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL	36
1.9.2	MATRIZ DE PONDERACIÓN DOFA	36
1.9.3	MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA	37
<b>2.</b>	<b>FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADO EN EL CRUCE DE VARIABLES</b>	<b>39</b>
2.1	MATRIZ DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DOFA	39
2.2	MISIÓN Y VISIÓN PROYECTADA	41
2.3	VALORES INSTITUCIONALES	43
2.4	DEFINICIÓN DE LA MEGA	45
2.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS 2017 - 2018	46
2.6	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	47
2.7	EJES ESTRATÉGICOS	48
2.8	ESTRATEGIAS	49
2.9	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS, CANVAS, PARA TRES SEGMENTOS DE CLIENTES	50
2.9.1	CANVAS – USUARIOS RESIDENCIALES	52
2.9.2	CANVAS – USUARIOS NO RESIDENCIALES	53
2.9.3	CANVAS – USUARIOS ÁREA METROPOLITANA	54
<b>3.</b>	<b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>55</b>
3.1	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	55
3.1.1	PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA FINANCIERA	55
3.1.2	PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA CLIENTES	56
3.1.3	PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	59
3.1.4	PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	61
3.1.5	PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA MEDIO AMBIENTE	62
3.2	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	63
3.2.1	ORGANIGRAMA PROYECTADO	63
3.2.2	FUNCIONES DE CARGOS PROPUESTOS	65
<b>4.</b>	<b>FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	<b>67</b>
4.1	DISEÑO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	67
4.2	DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO	69

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Libre Competencia.....	6
Ilustración 2 Empresas prestadoras del servicio público de aseo con más de 2.500 suscriptores según naturaleza jurídica .....	7
Ilustración 3 Porcentaje de prestadores del servicio público de aseo con más de 2.500 suscriptores que tiene inscritas estas actividades .....	7
Ilustración 4 Organigrama .....	12
Ilustración 5 Indicadores financieros EMAB .....	13
Ilustración 6 Estado de Resultados EMAB 2015 .....	18
Ilustración 7 Participación en el mercado .....	19
Ilustración 8 Participación del mercado según estratificación socio-económica Diciembre 2015 .....	19
Ilustración 9 Análisis comparativo de la competencia .....	20
Ilustración 10 Segmentos del cliente .....	20
Ilustración 11 Perfil del cliente .....	22
Ilustración 12 Escenario según Eficiencia Operacional.....	26
Ilustración 13 Escenario según Ingresos .....	28
Ilustración 14 Escenario según Eficiencia Organizacional.....	29
Ilustración 15 Escenarios según Estructura Organizacional y Talento Humano.....	30
Ilustración 16 Cambios esperados .....	31
Ilustración 17 Cambios anhelados .....	32
Ilustración 18 Cambios temidos .....	32
Ilustración 19 Matriz de Estrategia Principal .....	36
Ilustración 20 Ponderación DOFA.....	37
Ilustración 21 Matriz Posición Competitiva.....	38
Ilustración 22 MATRIZ MCKINSEY .....	38
Ilustración 23 Perspectivas EMAB .....	41
Ilustración 24 MEGA.....	45
Ilustración 25 Factores claves de éxito .....	48
Ilustración 26 Ejes estratégicos EMAB .....	48
Ilustración 27 Estrategias EMAB.....	49
Ilustración 28 Modelo de Negocios Canvas .....	50
Ilustración 29 Organigrama proyectado .....	64
Ilustración 30 Ventaja competitiva sostenible.....	68
Ilustración 31 Mapa estratégico .....	69

## INTRODUCCIÓN

El presente informe de consultoría presenta los resultados obtenidos del trabajo realizado a lo largo de los tres meses de duración del proyecto **“Formulación del plan Estratégico Corporativo para la EMAB”**. Hemos utilizado metodologías de trabajo innovadoras y participativas, con el firme propósito de definir las estrategias que más se acomoden al logro de los objetivos más relevantes que deben ser logrados en los próximos dos años.

En el plan de trabajo presentado por el consultor al iniciar este proyecto se propuso una metodología que contempló tres actividades principalmente: (i) revisión de información y datos existentes y relevantes para comprender el panorama actual de la empresa; (ii) realización de reuniones grupales e individuales al grupo de trabajo conformado por los jefes de cada área, así como los directivos de la empresa; (iii) capacitaciones y entrenamientos durante las reuniones pactadas para dejar capacidad instalada y estimular la innovación.

Para ello, se diseñó un proceso de formulación estratégica que cuenta con cuatro grandes componentes los cuales se definen así: 1. Diagnóstico de la situación actual, 2. Formulación de la estrategia, 3. Diseño de los planes de acción y 4. Sistemas de seguimiento y control. Bajo dicho proceso se buscó definir un plan operativo y revisar los generadores de ingresos y egresos, además de establecer las alianzas estratégicas y las redes de apoyo que promuevan el desarrollo de la empresa y faciliten la labor gerencial. Asimismo, se trabajó bajo la metodología CANVAS para definir en modelo de negocio de la compañía.

Finalmente, es preciso indicar que la información suministrada queda a total disposición de la compañía para futuros proyectos.

## **PROYECTO FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO EMAB**

### **1. FASE DE DIAGNÓSTICO**

En esta fase se recopiló información pertinente y se analizó documentación relacionada con las áreas de gestión claves, parte de los resultados de este análisis quedó plasmado en diferentes matrices estratégicas que se relacionan en este documento y que es producto del diagnóstico actual de la EMAB S.A. E.S.P y cuyo propósito principal fue establecer las necesidades y prioridades actuales para formular estrategias que impulsen la compañía a niveles de desarrollo.

#### **1.1 MARCO REFERENCIAL**

Las organizaciones analizaban, hace ya varios años y de manera obsoleta a como se concibe hoy en día, la información del entorno y la viabilidad de una decisión, previendo el futuro de una manera poco certera, por lo cual es importante concebir la planeación como elemento estratégico ante un mundo que cambia constantemente, un panorama además dinámico en términos económicos y una competencia que avanza a pasos gigantescos en tecnología, servicio y/o infraestructura.

La planeación estratégica impulsa la competitividad, la innovación y se anticipa a las necesidades del mercado. Además de ello, proporciona una visión de las posibilidades de una organización basado en la capacidad de la misma y de las estrategias planteadas. Teniendo en cuenta el servicio público de aseo, referirse a Colombia se ha convertido en un sector con puertas abiertas a diversos actores públicos y privados, teniendo en cuenta sus características, las cuales son la facturación conjunto y la forma de financiación, entre otras.<sup>1</sup> Entre los beneficios de la adecuada competencia y la calidad del servicio se establece que se debe definir por los siguientes factores:

---

<sup>1</sup> Pretelt Amaury Blanquicet. Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. EXPERIENCIA DE LA LIBRE COMPETENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ASEO EN COLOMBIA. Pereira, 2005

## Libre Competencia

- Continuidad.
- Frecuencia
- Eficiencia a toda la población
- Programa de atención de fallas y emergencias.
- Atención al usuario completa, precisa y oportuna.
- Eficiente aprovechamiento.
- Adecuada disposición de residuos sólidos.
- Adecuada Gestión Comercial

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

## 1.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 1.2.1 TENDENCIAS DEL MERCADO

Diez años atrás la ciudad de Bucaramanga había gozado del título de “Ciudad Bonita”, sin embargo el estilo de vida han empeorado la situación de limpieza, lo cual repercute en un impacto negativo sobre la ciudad. El problema principalmente se debe al ámbito cultural, que además de suciedad genera problemas de inseguridad y violencia, por lo cual es importante buscar estrategias para prevenir la degradación de una ciudad de forma colectiva, que por supuesto depende de la participación individual.<sup>2</sup>

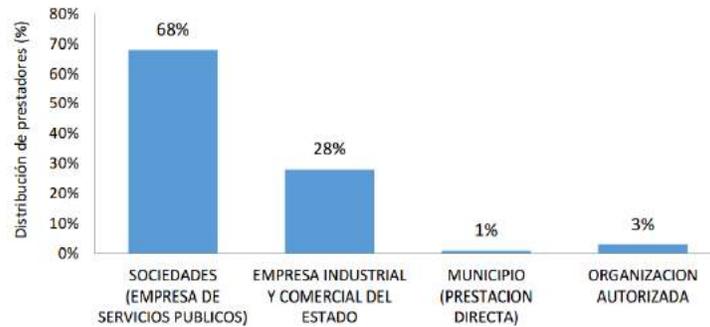
### 1.2.2 ANÁLISIS SECTORIAL

De acuerdo al Informe Sectorial del Servicio Público de Aseo, a nivel nacional y en el 2014 fueron 275 las empresas inscritas como prestadoras del servicio público de aseo, disminuyendo un 6% frente al año anterior, debido a la reducción de prestadores industriales y comerciales del Estado (de 84 en el 2013 a 78 en el 2014) y a la reducción por parte de los prestadores de prestación directa, es decir de naturaleza municipal (de 8 en 2013 a 2 en 2014).<sup>3</sup> Por otra parte, se distingue a continuación la clasificación de empresas de acuerdo al rango de usuarios:

<sup>2</sup> Obtenido de: <http://www.unab.edu.co/content/bucaramanga-%C2%BFciudad-limpia>

<sup>3</sup> Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2015) Informe Sectorial del Servicio Público de Aseo Grandes Prestadores.

Ilustración 2 Empresas prestadoras del servicio público de aseo con más de 2.500 suscriptores según naturaleza jurídica



Fuente: RUPS, cálculos SSPD

De acuerdo a la anterior gráfica, la distribución de los prestadores de servicios según la naturaleza jurídica va acorde la Ley 142 de 1004 en la cual establece que sean los municipios quienes presten de forma directa dicho servicio, como sucede en el caso de Bucaramanga y la EMAB, siendo entonces parte del 1% del total de empresas.

Con base en el siguiente gráfico, se puede establecer como fortaleza el hecho que la EMAB cuente con el sitio de disposición final propio, dado que no todas las empresas a nivel nacional cuentan con ello y esto representa una oportunidad. Los porcentajes para el servicio de recolección, transporte, barrido y limpieza son similares y son convenientes al momento de que sea una misma empresa la que preste dichos servicios, generando calidad y continuidad en la prestación.

Ilustración 3 Porcentaje de prestadores del servicio público de aseo con más de 2.500 suscriptores que tiene inscritas estas actividades



Fuente: RUPS, cálculos SSPD

Como información relevante a destacar, la Empresa de Aseo de Bucaramanga tiene la ventaja de ofrecer los tres tipos de servicios mencionados en la anterior gráfica, dado que es dueño del sitio de disposición final de residuos sólidos. Dicho dato es importante al momento de evaluar la empresa frente a la competencia.

La EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. nace a la vida jurídica como consecuencia del proceso de escisión societaria de las EMPRESAS PÚBLICAS DE BUCARAMANGA. La EMAB S.A. E.S.P. es una empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, de economía mixta y regulada por la Ley 142 de 1994, por los estatutos de la sociedad y por las normas consagradas en el código de comercio. De manera tal que la EMAB S.A. E.S.P. tiene como propósito principal prestar el servicio público domiciliario de aseo (barrido, recolección, transporte y tratamiento de residuos sólidos urbanos) de forma eficaz, eficiente y efectiva, bajo los principios de desarrollo sostenible en términos ambientales, económicos y sociales.

Conforme a la aplicación de diferentes herramientas de análisis al equipo de dirección de la empresa y al estudio minucioso de las oportunidades y amenazas más relevantes para la EMAB, se establecieron los siguientes aspectos de acuerdo a la ponderación fruto del trabajo en consenso con el grupo directivo de la empresa sustentado en la metodología Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

### 1.2.3 OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN GENERAL	PONDERACIÓN GRUPAL	VALORACIÓN	RESULTADO GRUPO	RESULTADO TOTAL
FINANCIERA	Inversión extranjera		17,71	5,00	0,89	
	Nuevo banco de proyectos		16,57	8,50	1,41	
	Capacidad de negociación con proveedores		15,29	7,00	1,07	
	Subsidios ofrecidos por el Estado		13,86	8,50	1,18	
	Convenios interinstitucionales		12,43	7,00	0,87	
	Acceso de financiación por parte de multinacionales		8,86	5,00	0,44	
	P.I.B. De la región Vs. El país		8,29	6,50	0,54	
	Estilo político del gobierno actual		7,00	7,00	0,49	
<b>TOTAL</b>		<b>26%</b>	<b>100,00</b>		<b>6,88</b>	<b>1,82</b>
CLIENTES	Crecimiento de la población		25,14	8,75	2,20	
	Crecimiento del mercado		22,00	8,40	1,85	
	Composición y distribución de la población (estratos)		17,29	7,50	1,30	
	Cambio de estilo de vida de la población		13,71	6,75	0,93	
	Nuevo orden social		13,43	7,50	1,01	
	Índices de calidad de vida de la población		8,43	7,67	0,65	
<b>TOTAL</b>		<b>22%</b>	<b>100,00</b>		<b>7,92</b>	<b>1,75</b>
PROCESOS INTERNOS	Acceso a nuevos sistemas de información		33,71	6,60	2,23	
	Sistematización de los procesos operativos		27,86	7,40	2,06	
	Modernización de equipos y maquinaria		22,57	7,75	1,75	
	Disponibilidad de fuerza laboral experimentada		15,86	5,00	0,79	
<b>TOTAL</b>		<b>12%</b>	<b>100,00</b>		<b>6,83</b>	<b>0,84</b>
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Técnicas de servicios y de procesamiento		39,00	8,50	3,32	
	Investigación y desarrollo urbano		27,71	7,40	2,05	
	Desarrollo de Tecnologías de la información y la comunicación TICs		23,71	7,40	1,75	
	Uso del E-Bussines		9,57	8,67	0,83	
<b>TOTAL</b>		<b>23%</b>	<b>100,00</b>		<b>7,95</b>	<b>1,81</b>
MEDIO AMBIENTE	Aprovechamiento de residuos sólidos urbanos		100,00	8,50	8,50	
<b>TOTAL</b>		<b>16%</b>	<b>100,00</b>		<b>8,50</b>	<b>1,40</b>
						<b>7,61</b>

De acuerdo a las oportunidades detectadas que pueden impactar positivamente en la EMAB, se establece como prioridad los siguientes temas:

PRIORIDAD OPORTUNIDADES	
1	Inversión extranjera
2	Nuevo banco de proyectos
3	Técnicas de servicios y de procesamiento
4	Sistematización de los procesos operativos
5	Modernización de equipos y maquinaria
6	Crecimiento de la población
7	Crecimiento del mercado
8	Aprovechamiento de residuos sólidos urbanos
9	Acceso a nuevos sistemas de información
10	Sistematización de los procesos operativos

## 1.2.4 AMENAZAS

AMENAZAS						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN GENERAL	PONDERACIÓN GRUPAL	VALORACIÓN	RESULTADO GRUPO	RESULTADO TOTAL
FINANCIERA	Normatividad tarifaria		27,57	3,00	0,83	
	Desregulación		22,86	2,00	0,46	
	Desempleo		20,14	2	0,40	
	Impuestos y aranceles		15,86	4,4	0,70	
	Inflación		13,57	4,4	0,60	
<b>TOTAL</b>		<b>24%</b>	<b>100,00</b>		<b>2,98</b>	<b>0,72</b>
CLIENTES	Precios de la competencia		26,14	1,25	0,33	
	Agresividad de las estrategias de los competidores		21,71	1,25	0,27	
	Capacidad de negociación con los clientes		21,29	3,75	0,80	
	Ingreso de multinacionales al mercado actual		17,14	2	0,34	
	Imagen corporativa de la competencia		13,71	1,25	0,17	
<b>TOTAL</b>		<b>33%</b>	<b>100,00</b>		<b>1,91</b>	<b>0,63</b>
PROCESOS INTERNOS	Privatización		29,14	2,25	0,66	
	Actitud de los sindicatos		25,71	4	1,03	
	Política de salarios		18,00	4,75	0,86	
	Orden público		15,29	4,2	0,64	
	Legislación laboral		11,86	3,25	0,39	
<b>TOTAL</b>		<b>16%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,57</b>	<b>0,57</b>
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Avances tecnológicos de la competencia		95,71	1,25	1,20	
	Acceso al sistema de información		4,29	3,6	0,15	
<b>TOTAL</b>		<b>14%</b>	<b>100,00</b>		<b>1,35</b>	<b>0,18</b>
MEDIO AMBIENTE	Falta de cultura ciudadana en función del manejo de residuos		52,86	4,2	2,22	
	Normatividad ambiental (Falta de licenciamiento de sitio de disposición final)		47,14	3	1,41	
<b>TOTAL</b>		<b>13%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,63</b>	<b>0,48</b>
						<b>2,59</b>

De acuerdo a las amenazas detectadas que pueden impactar negativamente en la EMAB, se establece como prioridad los siguientes temas:

PRIORIDAD AMENAZAS	
1	Precios de la competencia
2	Agresividad de las estrategias de los competidores
3	Capacidad de negociación con los clientes
4	Normatividad tarifaria
5	Desregulación
6	Desempleo
7	Privatización
8	Actitud de los sindicatos
9	Avances tecnológicos de la competencia
10	Falta de cultura ciudadana en función del manejo de residuos

## 1.3 ANÁLISIS INTERNO

### 1.3.1 MISIÓN ACTUAL

Somos una empresa que presta el servicio público domiciliario de aseo (barrido, recolección y transporte y tratamiento de residuos) mediante la gestión integral de residuos sólidos, satisfaciendo las necesidades de la comunidad y en cumplimiento de la normatividad legal, con tecnología e infraestructura adecuada y personal competente, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

### 1.3.2 VISIÓN ACTUAL

Estar posicionada en el 2021, como la empresa líder en la prestación del servicio público domiciliario de aseo en el Área metropolitana de Bucaramanga, manteniendo altos niveles de Innovación, Calidad, Cumplimiento y Compromiso Ambiental, para garantizar nuestra sostenibilidad y expansión en el mercado; generando como resultado rentabilidad a los accionistas, satisfacción a nuestros usuarios y contribución a la comunidad en la mitigación de los impactos ambientales.

### 1.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES ACTUALES

Actualmente, la empresa se compromete con los siguientes valores organizacionales, los cuales se replantearán más adelante de acuerdo al plan estratégico<sup>4</sup>:

- Compromiso en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades
- Lealtad, honestidad y ética en las relaciones con la empresa, compañeros y la comunidad
- Sentido de pertenencia con la empresa
- Calidad en la atención al cliente y la prestación del servicio
- Trabajo en equipo y comunicación para lograr un alto desempeño Organizacional y garantizar mejores resultados

<sup>4</sup> Obtenido de: <http://emabesp.com.co/index.php/es/ct-menu-item-37/ct-menu-item-49>

### 1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL

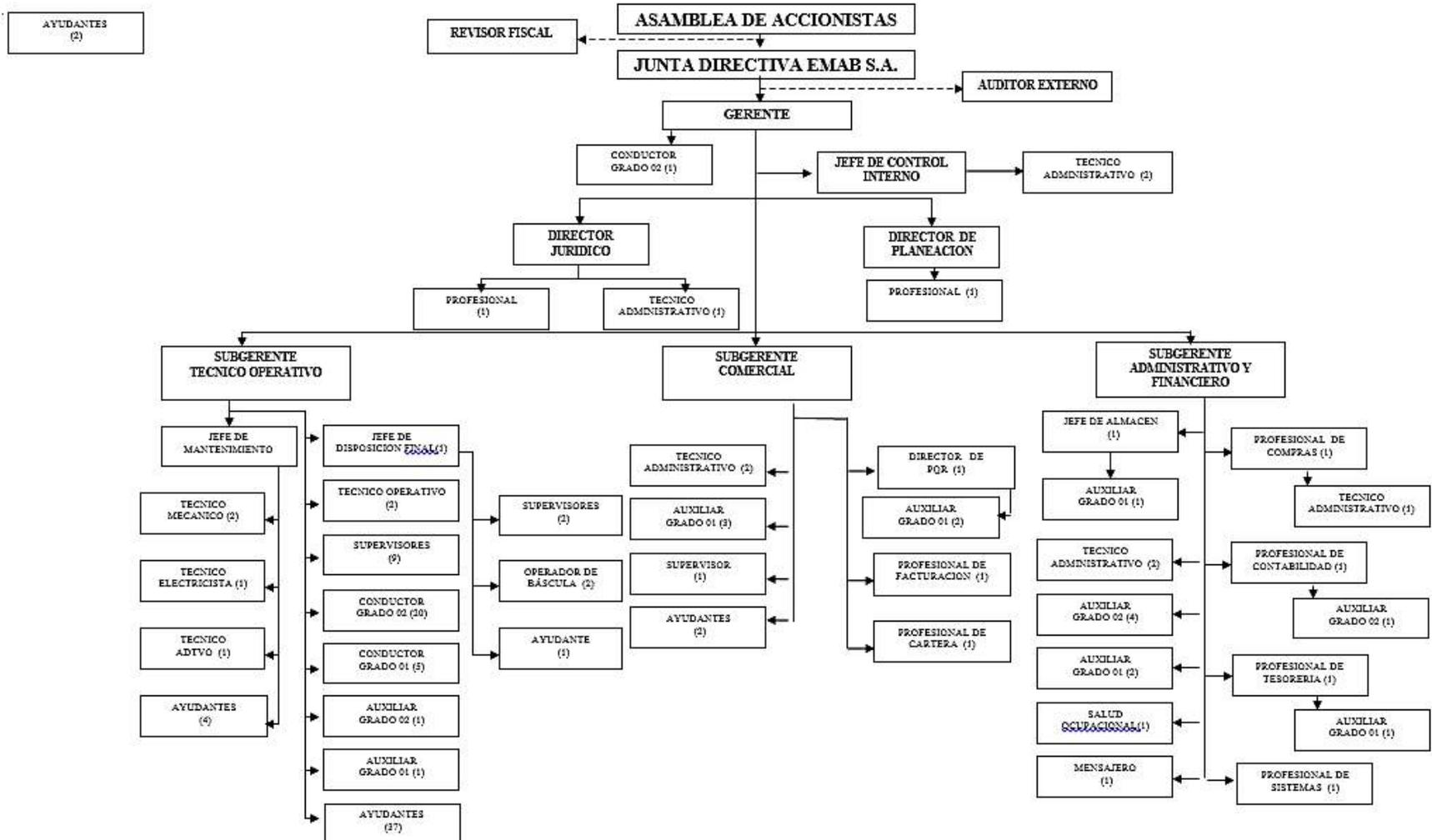


Ilustración 4 Organigrama

## 1.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

En términos financieros y como objetivo principal, la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P. se ha enfocado en lograr la sostenibilidad económica y el pago de la deuda emitida por el contrato 048, principalmente, la cual se aproxima a los \$4.000 millones de pesos. A continuación se presentan los principales indicadores financieros de acuerdo a la información suministrada previamente.

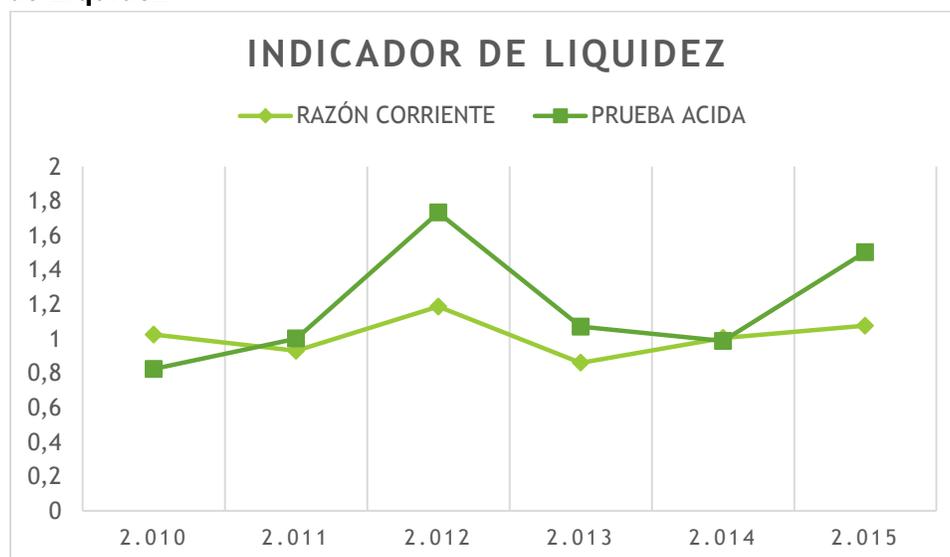
Ilustración 5 Indicadores financieros EMAB

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
RAZÓN CORRIENTE	1,02	0,93	1,19	0,86	1,01	1,08
ENDEUDAMIENTO TOTAL	56,16%	59,19%	71,22%	80,15%	66,45%	72,33%
MARGEN BRUTO	14,27%	7,17%	7,90%	7,16%	13,50%	12,81%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	-8,08%	-1,00%	-6,33%	-9,80%	-0,45%	0,33%
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1,00%	-4,64%	0,77%	-7,98%	0,27%	1,78%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	-1,83%	-7,90%	1,43%	-16,61%	0,42%	2,35%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	-4,16%	-19,35%	4,97%	-83,67%	1,24%	8,50%

### 1.4.1 Indicadores Financieros

Se presentan los principales indicadores financieros que reflejan el panorama actual de la empresa en relación al año anterior.

#### Indicador de Liquidez

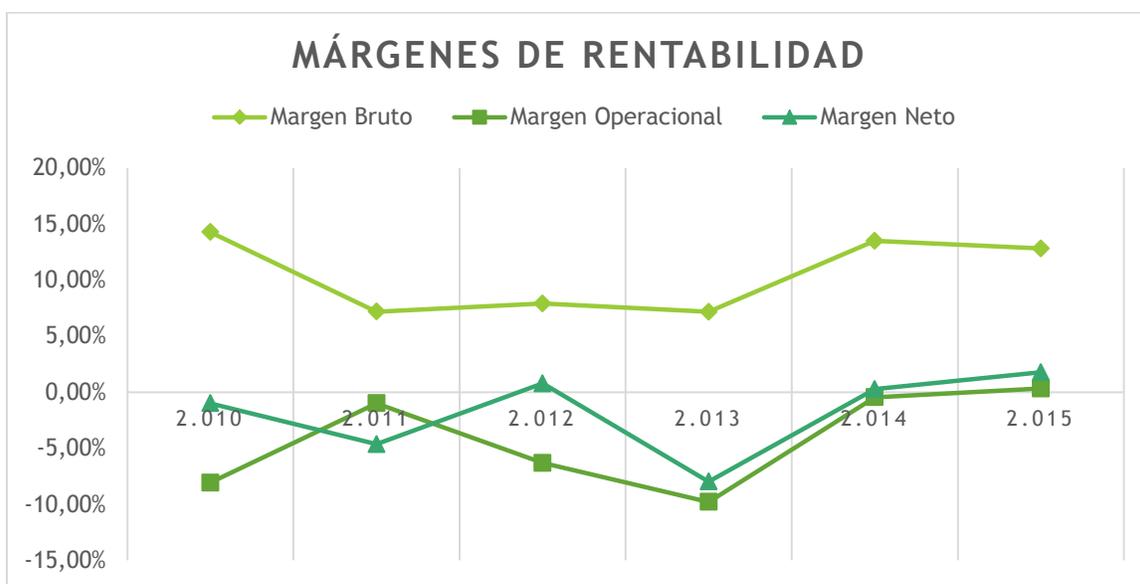


Fuente: Información Financiera EMAB

Para el año 2015 la razón corriente es de 1,08 veces, principalmente por una disminución del pasivo corriente de un 22%. Sin embargo, para determinar realmente la capacidad de pago y liquidez de la empresa, se decidió aplicar una Prueba ácida en los activos corrientes, descontando la cuenta de Inventarios, dado que es una cuenta de difícil recaudo. Por lo tanto para el 2015 la razón corriente es de 0,42 veces, lo que indica que la EMAB S.A. E.S.P. no posee la capacidad de pagar con sus activos de mayor liquidez las deudas a corto plazo.

### 1.4.2 Márgenes de Rentabilidad

La siguiente gráfica refleja el comportamiento de los márgenes de rentabilidad en términos de utilidad bruta, utilidad operaciones y utilidad antes de impuestos, los cuales se sensibilizarán uno a uno.



Fuente: Información Financiera EMAB

- **Margen Bruto**

Teniendo en cuenta que dicho indicador nos demuestra el peso porcentual y el manejo que tiene el costo de venta en la empresa, el cual para el año 2015 representa el 12,8% de las ventas registradas, los costos dentro de la compañía participan en 87,2%. Frente al año inmediatamente anterior ha tenido un leve aumento de 1,3%. Ahora bien si se compara el margen bruto entre el 2014 y el 2013, la diferencia es de un aumento del 50,2% frente al 2013, dado que para el 2014 se registraron \$4.137.681 y para el 2013 \$2.060.641 debido a la reducción de costos en un 0,75% y un aumento de las ventas en un 6,12%.

- **Margen Operacional**

Frente al año 2015, el margen operacional tuvo un incremento de 0,33%, dado que los costos y gastos tuvieron una menor participación de los ingresos operacionales en comparación al año

anterior. De manera tal que la utilidad operacional que arroja la empresa después de asumir el costo y el gasto, es de \$107.719, un 229,4% más que el año 2014, reflejando una buena gestión en el control de dichos rubros.

- **Margen Neto**

Bajo dicho indicador se logra demostrar el manejo operacional y no operacional que tiene la EMAB, indicándonos el impacto que tienen los costos y gastos, además de los ingresos y egresos por fuera de la operación de la empresa. Para el año 2016 demuestran un margen de 15,6%, dado que de \$581.661 en el 2015, se registraron en el presente año \$2.510.457. Para el presente año (especificando el primer semestre únicamente) se logra evidenciar una disminución de otros egresos fuera de la operación del 70%, por lo que contribuye a que dicho indicador haya aumentado.

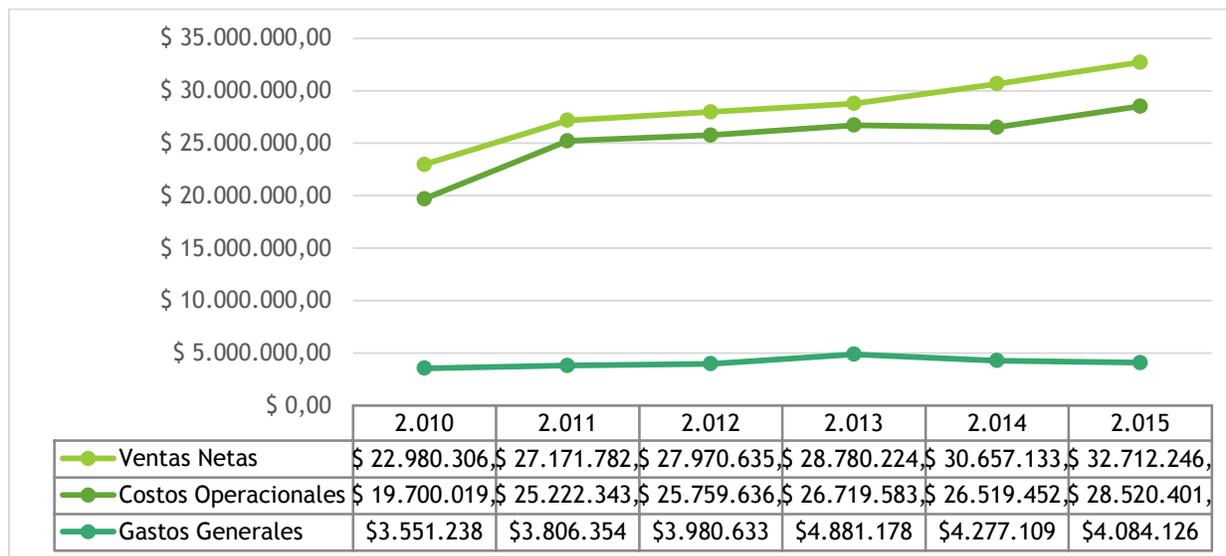
### 1.4.3 Capital de trabajo



Fuente: Información Financiera EMAB

Bajo dicho indicador se logró identificar cuáles son realmente los recursos con los que la empresa puede contar para realizar su operación. En comparación con el año 2015, el Capital de trabajo aumentó un 78,1% respecto al periodo anterior, principalmente porque existe un incremento en cartera, rubro que aumentó un 6,6%. Y bien respecto al 2014, el comportamiento fue similar, dado que tuvo un aumento de 95,6%, debido igualmente al aumento de cartera el cual fue de 14,5%.

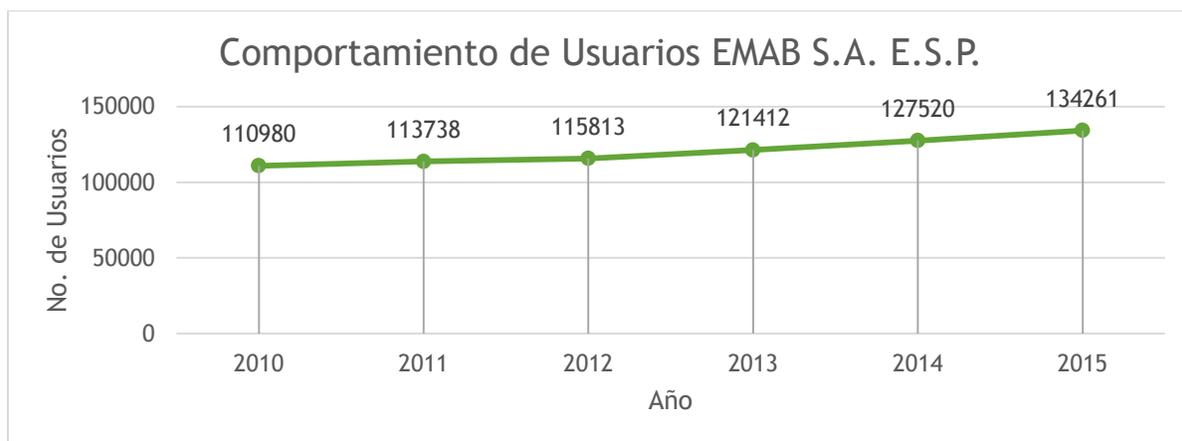
### 1.4.4 Ingresos Operacionales vs Costos y Gastos Operacionales



Variación	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Ingresos Operacionales	15,43%	2,86%	2,81%	6,12%	6,28%
Costos Operacionales	21,89%	2,09%	3,59%	-0,75%	7,02%
Gastos Operacionales	6,70%	4,38%	18,45%	-14,12%	-4,73%

Fuente: Información Financiera EMAB

Si bien se puede identificar que para el 2015 los ingresos aumentaron un 6,28%, los costos tuvieron el mismo comportamiento pero aun mayor (7,02%) aunque los gastos decrecieron en un 4,73%. Para determinar la relación de usuarios año a año se muestra a continuación:

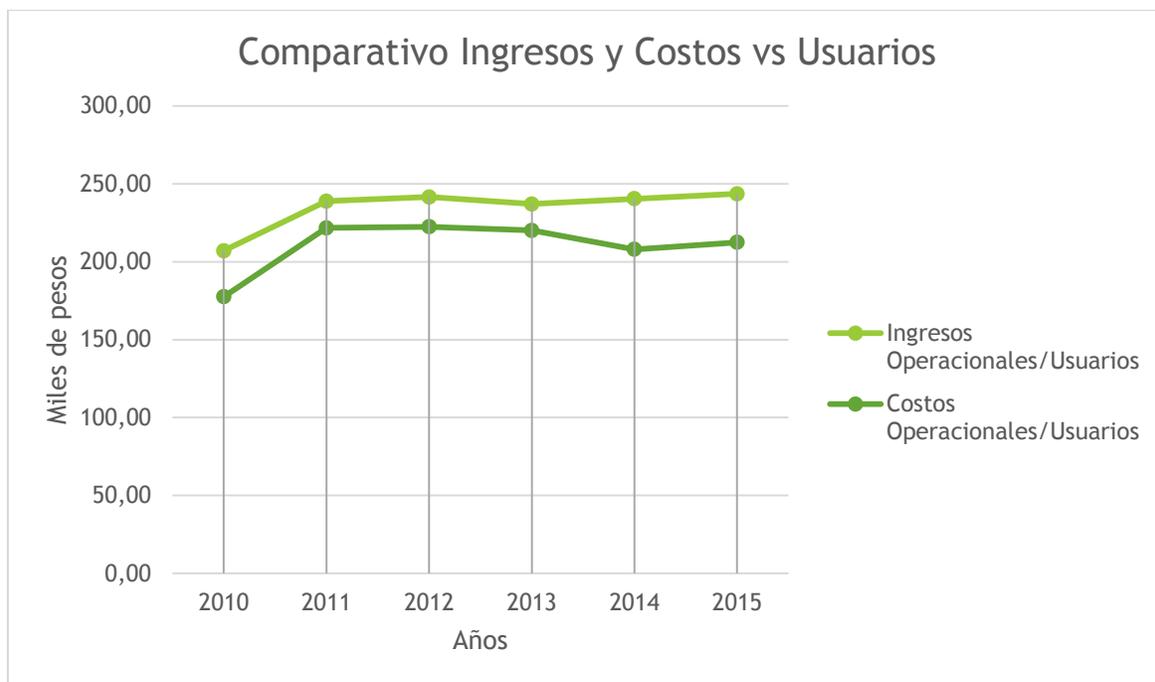


Variación	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Usuarios	2,49%	1,82%	4,83%	5,03%	5,28%

La tendencia ha sido al aumento, determinando que para el 2015 fue el de mayor porcentaje (5,28%) resultado de la gestión de mercadeo y las actividades realizadas en la ciudad de Bucaramanga.

### 1.4.5 Ingresos y Costos Operacionales vs Usuarios

En referencia a los usuarios registrados año a año, se detalla a continuación aquel costo que la EMAB tuvo que asumir por cada usuario de forma anual, así como los ingresos percibidos por usuario:

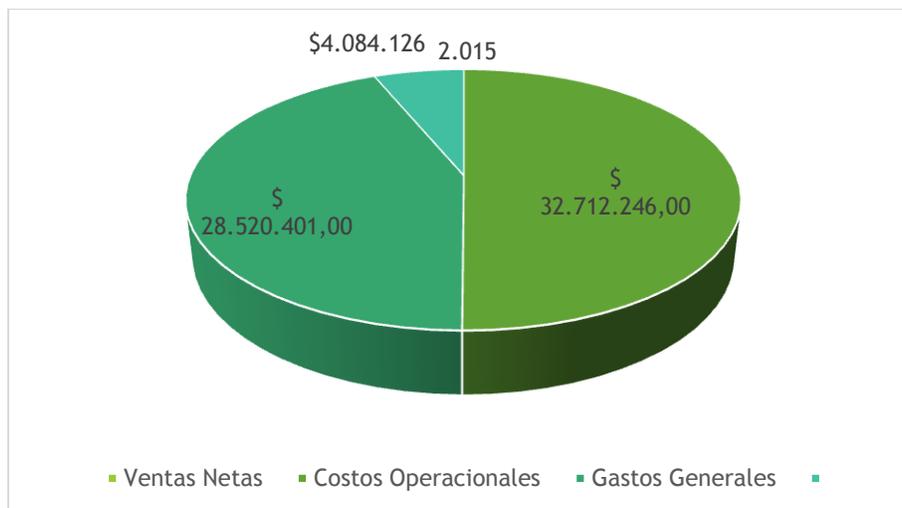


	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ingresos Operacionales/Usuarios</b>	\$207.067,09	\$238.898,01	\$241.515,50	\$237.045,96	\$240.410,39	\$243.646,67
<b>Costos Operacionales/Usuarios</b>	\$177.509,63	\$221.758,28	\$222.424,39	\$220.073,66	\$207.963,08	\$212.425,06
<b>Contribución Marginal</b>	\$29.557,46	\$17.139,73	\$19.091,11	\$16.972,30	\$32.447,31	\$31.221,61

Fuente: Informe de Gestión EMAB 2015

Si bien es cierto que los costos representaron el 87,2% de los ingresos operacionales, los gastos tuvieron un 12,8% de los mismos para el 2015, dichos ingresos representan los 134.261 usuarios que adquirieron el servicio, es decir que por cada usuario en promedio se registraron \$243.646 en ventas y le costó a la empresa \$212.425 atender a cada uno de ellos. Además, cabe resaltar que el incremento de usuarios en el 2015 fue el más alto a lo largo de los últimos 5 años, siendo de 5,28%.

Ilustración 6 Estado de Resultados EMAB 2015



Fuente: Información Financiera EMAB

En el 2015 se registraron ventas de \$32.712.246, la cifra más alta, con un aumento de 6,28% de acuerdo a la gráfica anterior. Cabe resaltar que los costos a lo largo de los 3 últimos años han representado aproximadamente el 86% del total de ingresos operacionales, un porcentaje considerablemente alto frente a los ingresos operacionales.

La Empresa de Aseo de Bucaramanga para Junio de 2016 ha reportado costos de \$14.520.401, aproximadamente la mitad de lo registrado en al año anterior, el cual indicó costos por \$28.520.401. Esto claramente refleja costos solo por el primer semestre del primer año. Como se puede observar, el comportamiento de los gastos ha tenido un aumento de 4,38% para el 2015.

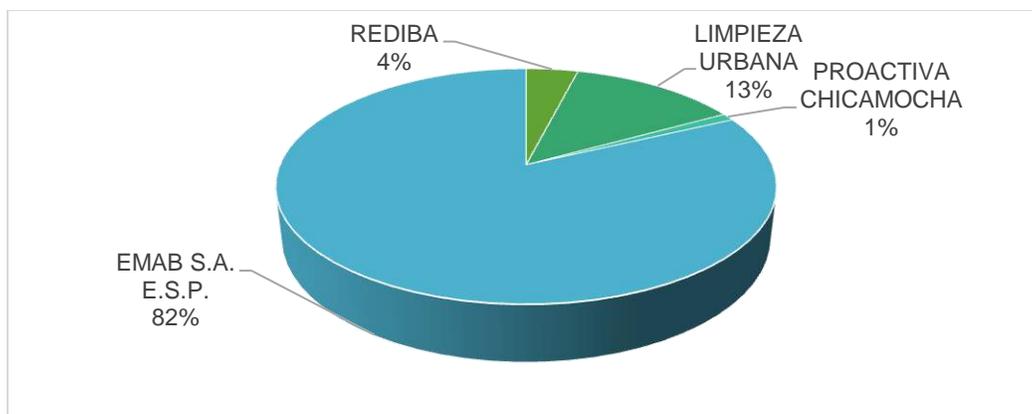
Conforme al diagnóstico de la empresa, los gastos operacionales representan una debilidad por su considerable participación de los ingresos operacionales. Para el 2015, el rubro de gastos ha participado del 12% de los ingresos.

## 1.5 ANÁLISIS DEL MERCADO

La EMAB ha sido líder dentro del mercado en la ciudad de Bucaramanga, como se puede observar en la siguiente gráfica, abarcando el 82% del total.

### 1.5.1 Participación en el mercado

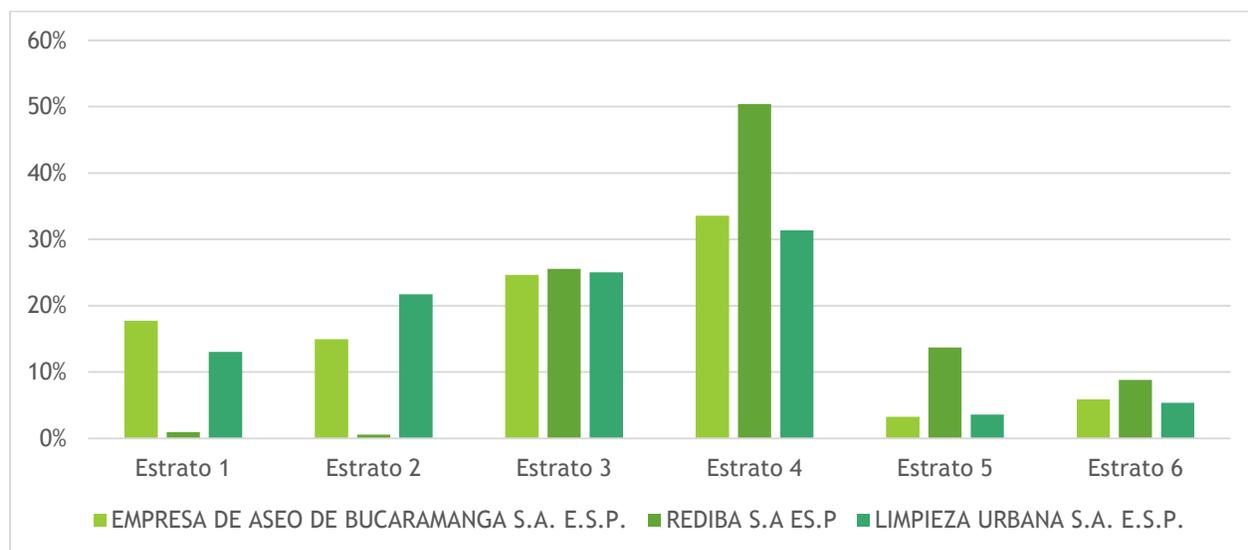
Ilustración 7 Participación en el mercado



Fuente: Informe de Mercadeo EMAB

Es importante señalar que de las tres empresas competidoras, Proactiva tiene la menor cantidad de usuarios en la ciudad, seguido de Rediba y por último Limpieza Urbana. De manera tal que la EMAB actualmente cuenta con una ventaja frente a la competencia, sustentada no solo en la participación en el mercado, sino también en la trayectoria en la ciudad, posicionando su marca.

Ilustración 8 Participación del mercado según estratificación socio-económica Diciembre 2015



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

De acuerdo a la gráfica anterior, se establece que la empresa Rediba para el mes de Diciembre de 2015 lidera el mercado en los estratos 4, 5 y 6 con una participación de 50% (2.781 suscriptores), 14% (757 suscriptores) y 9% (487 suscriptores) respectivamente. Por otra parte, la EMAB participa del 18% para el estrato 1 (20.762 suscriptores), seguido de Limpieza Urbana con un 13% (2.336 suscriptores). En cuanto a Limpieza Urbana, concentró su participación en los estratos 4 (5.624 suscriptores) y estrato 3 (4.490 suscriptores). En su totalidad la EMAB contó con 116.989 suscriptores, seguido de Limpieza Urbana con 17.944 suscriptores y por último Rediba con 5.519 suscriptores.

De acuerdo a la investigación realizada, la EMAB aunque abarca la mayoría del mercado, se ha visto afecta la cartera a causa de la falta de cultura de pago por parte de los estratos 1, 2, 3, y bien si se observa, para el estrato 1 la EMAB lidera su participación. Para ello se deben analizar las estrategias dirigidas a cada estrato, para mejorar la situación de liquidez y por otra parte, buscar nuevos modelos de negocio que atraigan a usuarios de estratos altos donde la EMAB no cuenta con una participación significativa a diferencia de Rediba y Limpieza Urbana.

Ilustración 9 Análisis comparativo de la competencia

	EMAB	LIMPIEZA URBANA	REDIBA
<b>Ingresos por usuario</b>	\$243.647,000	\$107.907,64	\$1.552.564,36
<b>Costos por usuario</b>	\$212.425,000	\$78.834,86	\$1.163.828,26
<b>Margen bruto por usuario</b>	\$31.222,000	\$29.072,78	\$388.736,10

Partiendo del punto de ganancia por usuario, Rediba es la empresa que a pesar de tener la menor parte de participación en el mercado, logra obtener una ganancia de \$388.736 por usuario, lo cual es de destacar. Entre Limpieza Urbana y la EMAB, hay una leve diferencia de \$2.149.

### 1.5.2 Segmento del cliente

Con el propósito de definir el usuario, a continuación se describe de acuerdo a las necesidades:

Ilustración 10 Segmentos del cliente



Fuente: Plan Estratégico EMAB

### 1.5.3 Perfil del cliente

El perfil del cliente, aquel que se beneficia con la prestación del servicio público de aseo, está determinado por dos grandes grupos detallados a continuación:

Ilustración 11 Perfil del cliente

PERFIL DEL CLIENTE			
SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ASEO		SERVICIO DE DISPOSICIÓN FINAL	
<b>Usuario no Residencial</b>	Persona natural o jurídica que produce residuos sólidos derivados de la actividad comercial, industrial y los oficiales.	Empresas de Servicios Públicos	Las personas naturales o jurídicas que produzcan para ellas mismas, o como consecuencia o complemento de su actividad principal, los bienes y servicios propios del objeto de las empresas de servicios públicos.
	Persona que produce residuos sólidos derivados de la actividad residencial. Además deben estar ubicados en locales que ocupen menos de veinte (20) metros cuadrados de área, exceptuando los que produzcan más de un (1) metro cúbico mensual.		Los municipios cuando asuman en forma directa, a través de su administración central, la prestación de los servicios públicos, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

<b>Grandes generadores o productores</b>	Son los suscriptores y/o usuarios no residenciales que generan y presentan para la recolección residuos sólidos en volumen igual o superior a un metro cúbico mensual.		Las organizaciones autorizadas conforme a la Ley de Servicios Públicos para prestar servicios públicos en municipios menores en zonas rurales y en áreas o zonas urbanas específicas
<b>Pequeños generadores o productores</b>	Suscriptores y/o usuarios no residenciales que generan y presentan para la recolección residuos sólidos en volumen menor a un (1) metro cúbico mensual.		Las entidades autorizadas para prestar servicios públicos durante los períodos de transición previstos en esta Ley
<b>Multiusuarios</b>	Suscriptores agrupados bajo el régimen de propiedad horizontal vigente o concentrados en centros comerciales o similares, que se caracterizan porque presentan en forma conjunta sus residuos sólidos a la persona prestadora del servicio bajo parámetros de ley y que hayan solicitado el aforo de sus residuos para que esta medición sea la base de la facturación del servicio público de aseo.		Las entidades descentralizadas de cualquier orden territorial o nacional que al momento de expedirse esta Ley estén prestando cualquiera de los servicios públicos.
		Usuarios Marginales	Productores de servicios marginales

## **1.6 HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **HOJA DE TRABAJO PARA PROFUNDIZAR SOBRE EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA**

#### **1.6.1 ¿En qué negocio(s) estamos?**

Prestación del servicio público de aseo domiciliario (recolección, barrido y disposición final), con enfoque en la gestión integral de residuos sólidos

#### **1.6.2 ¿Qué productos o servicio no deberíamos ofrecer?**

- Productos que no se relacionen con el servicio de aseo
- Servicios de acompañamiento especiales
- Transporte de alimentos
- Venta de mobiliaria de aseo y/o productos de aseo

#### **1.6.3 ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?**

Existe gracias a la necesidad de barrer, recoger y transportar residuos sólidos domiciliarios para tener una ciudad limpia, con el propósito de contar con un medio ambiente sano y adecuado para la comunidad y evitar problemas de salubridad pública. Además, se busca garantizar la prestación del servicio de aseo de acuerdo a la norma establecida, siendo además rentable y competitivo con el libre comercio.

#### **1.6.4 ¿Qué es lo original o lo distintivo de la Empresa?**

Es una empresa pública con gran trayectoria reconocida en el municipio, líder en el sector debido a su experiencia y por ser la única que presta el servicio de barrido al 100% de la ciudad, siendo además dueña del sitio de disposición final El Carrasco. Asimismo, se destaca por actuar sin mirar condición y/o aporte económico. Se resalta además la intensidad de la frecuencia en la recolección de basura, el mejoramiento de parques y la variedad de servicios que presta.

#### **1.6.5 ¿Cuánto ha cambiado nuestra empresa de lo que fue hace tres o cinco años?**

#### **POSITIVO**

- Aumento en la cobertura del servicio de recolección y barrido
- Prestación del servicio de forma directa
- Mejor situación financiera después de las dificultades con Proactiva

#### **NEGATIVO**

- El contrato 048 ha generado desorganización
- Pérdida de liquidez
- Obsolescencia de equipos

### 1.6.6 ¿En qué es probable que cambie nuestra empresa dentro de tres o cinco años?

A nivel operacional, tecnológico y financiero principalmente. Teniendo en cuenta la diversificación y expansión del negocio geográficamente, habría un cambio significativo, además de lograr un mayor reconocimiento por la calidad del servicio y del personal. También se plantean mejoras en vehículos, soporte tecnológico dirigido a las rutas de barrido y recolección, infraestructura y servicio al cliente bajo la modalidad online.

## HOJA DE TRABAJO PARA CONSTRUIR ESCENARIOS

### 1.6.7 Escenarios futuros

A continuación se podrán observar las calificaciones obtenidas, teniendo en cuenta que 1 es poco probable, y 5 muy probable.

- **TEMAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL**

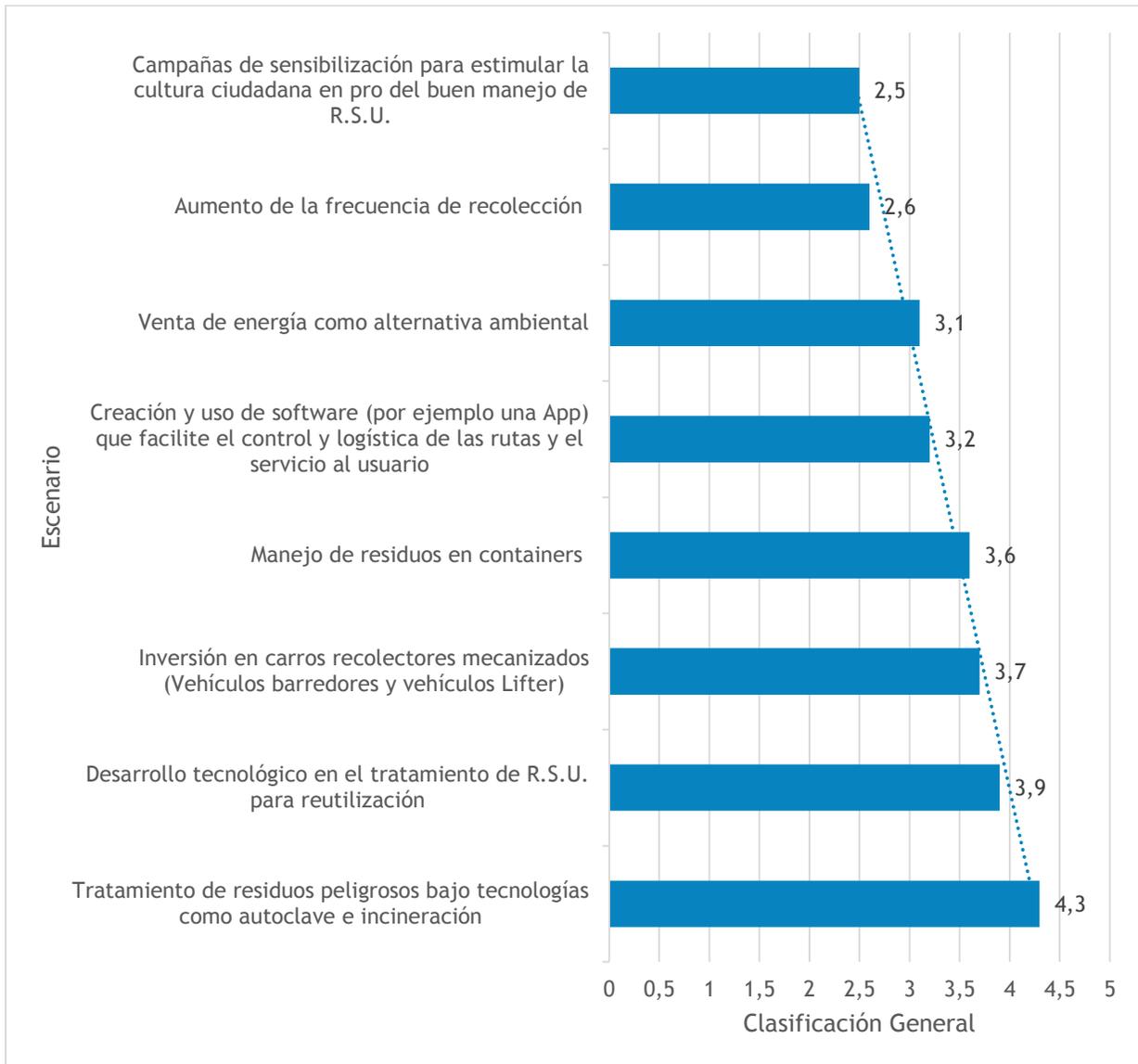
Ante la globalización y modernización tecnológica, la eficiencia operacional se convierte en sinónimo de reducción de costos y mejora en la calidad, dos factores que definitivamente traen doble beneficio a la organización, entendiendo la eficiencia como la capacidad de realizar actividades similares de una mejor manera que la competencia.

	No	ESCENARIO	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS PARA INVERSIÓN	IMPACTO EN LOS INGRESOS	CLASIFICACIÓN GENERAL
<b>EFICIENCIA OPERACIONAL</b>	1	Tratamiento de residuos peligrosos bajo tecnologías como autoclave e incineración	3,6	4,8	4,5	4,3
	2	Desarrollo tecnológico en el tratamiento de R.S.U. para reutilización	3,2	4,2	4,4	3,9
	3	Inversión en carros recolectores mecanizados (Vehículos barredores y vehículos Lifter)	3,8	4,2	3	3,7
	4	Manejo de residuos en containers	5	3,4	2,4	3,6
	5	Creación y uso de software (por ejemplo una App) que facilite el control y logística de las rutas y el servicio al usuario	4,6	2,6	2,4	3,2
	6	Venta de energía como alternativa ambiental	3	4,6	1,6	3,1
	7	Aumento de la frecuencia de recolección	5	1,8	1	2,6
	8	Campañas de sensibilización	5	1,2	1,4	2,5

		para estimular la cultura ciudadana en pro del buen manejo de R.S.U.				
--	--	--	--	--	--	--

De acuerdo a los resultados obtenidos, se grafica a continuación:

Ilustración 12 Escenario según Eficiencia Operacional



Autor: Elaboración propia

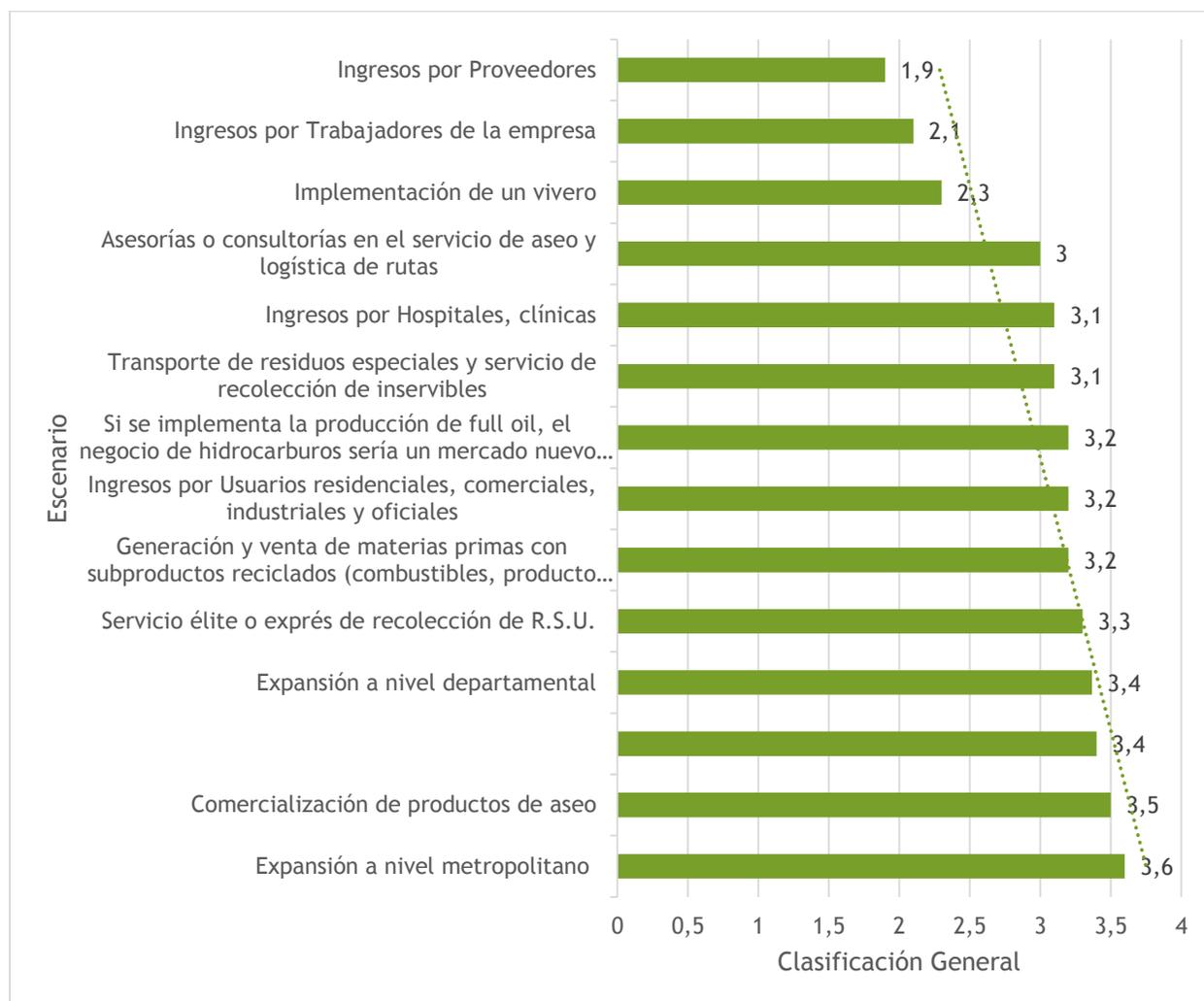
• TEMAS PARA AUMENTAR LOS INGRESOS

	No	ESCENARIO	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS PARA INVERSIÓN	IMPACTO EN LOS INGRESOS	CLASIFICACIÓN GENERAL
<b>INGRESOS</b>	9	Expansión a nivel metropolitano	2,4	3,8	4,6	3,6
	10	Comercialización de productos de aseo	4	2,2	4,2	3,5
	11	Servicio de limpieza urbana interna y externa (lavado de vías, áreas públicas, mantenimiento de parques, aseo a conjuntos residenciales, jardinería, entre otros)	5	2	3,2	3,4
	12	Expansión a nivel departamental	12	2,8	3,6	3,8
	13	Servicio élite o exprés de recolección de R.S.U.	5	2,2	2,8	3,3
	14	Generación y venta de materias primas con subproductos reciclados (combustibles, producto para asfalto, entre otros)	5	3	1,6	3,2
	15	Ingresos por Usuarios residenciales, comerciales, industriales y oficiales	4,4	1	4,2	3,2
	16	Si se implementa la producción de full oil, el negocio de hidrocarburos sería un mercado nuevo para incursionar.	1	4	4,6	3,2
	17	Transporte de residuos especiales y servicio de recolección de inservibles	5	2,2	2,2	3,1
	18	Ingresos por Hospitales, clínicas	3,8	2	3,6	3,1
	19	Asesorías o consultorías en el servicio de aseo y logística de rutas	5	1	3	3
	20	Implementación de un vivero	5	1	0,8	2,3
	21	Ingresos por Trabajadores de la empresa	4,2	1	1	2,1

22	Ingresos por Proveedores	3,6	1	1	1,9
----	--------------------------	-----	---	---	-----

De acuerdo a los resultados obtenidos, se grafica a continuación:

Ilustración 13 Escenario según Ingresos



Autor: Elaboración propia

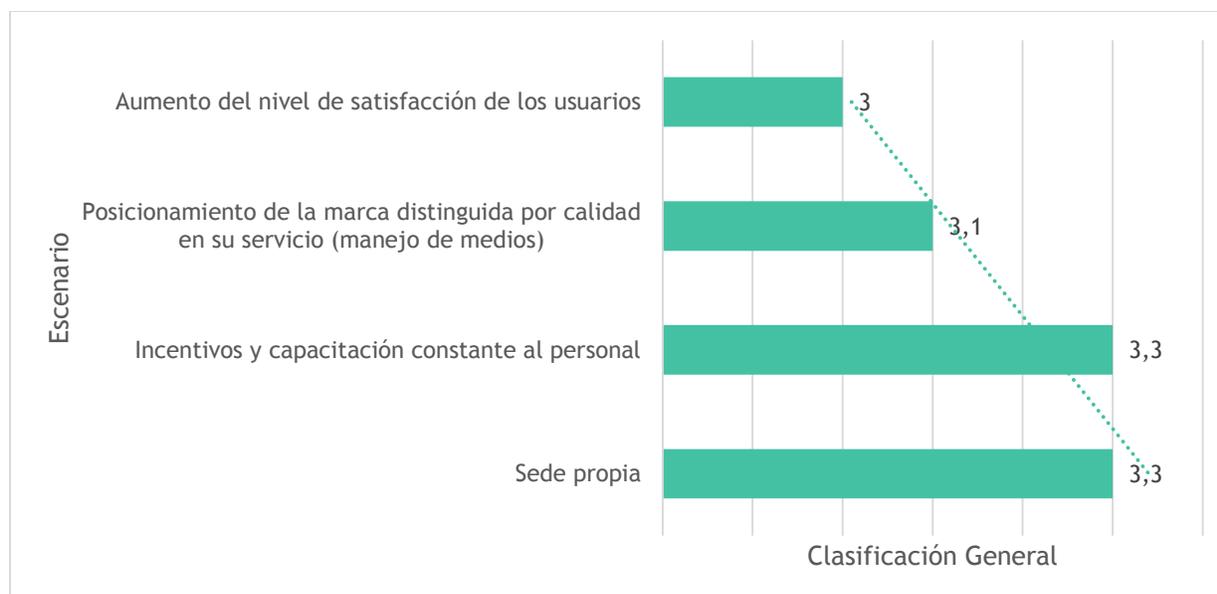
• **TEMAS PARA LOGRAR EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

La eficiencia organizacional tiene relación con aspectos de producción, desarrollo tecnológico, medio ambiente físico, estructura organizacional, recursos humanos, ambiente social y relaciones interpersonales. De manera tal que se deben fijar objetivos como: incrementar la productividad, mejorar las condiciones de trabajo, entre otros.

	No	ESCENARIO	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS PARA INVERSIÓN	IMPACTO EN LOS INGRESOS	CLASIFICACIÓN GENERAL
<b>EFICIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	23	Sede propia	4,6	4,2	1	3,3
	24	Incentivos y capacitación constante al personal	5	2,4	2,4	3,3
	25	Posicionamiento de la marca distinguida por calidad en su servicio (manejo de medios)	4,6	2,4	2,4	3,1
	26	Aumento del nivel de satisfacción de los usuarios	5	2,6	1,4	3

De acuerdo a los resultados obtenidos, se grafica a continuación:

Ilustración 14 Escenario según Eficiencia Organizacional



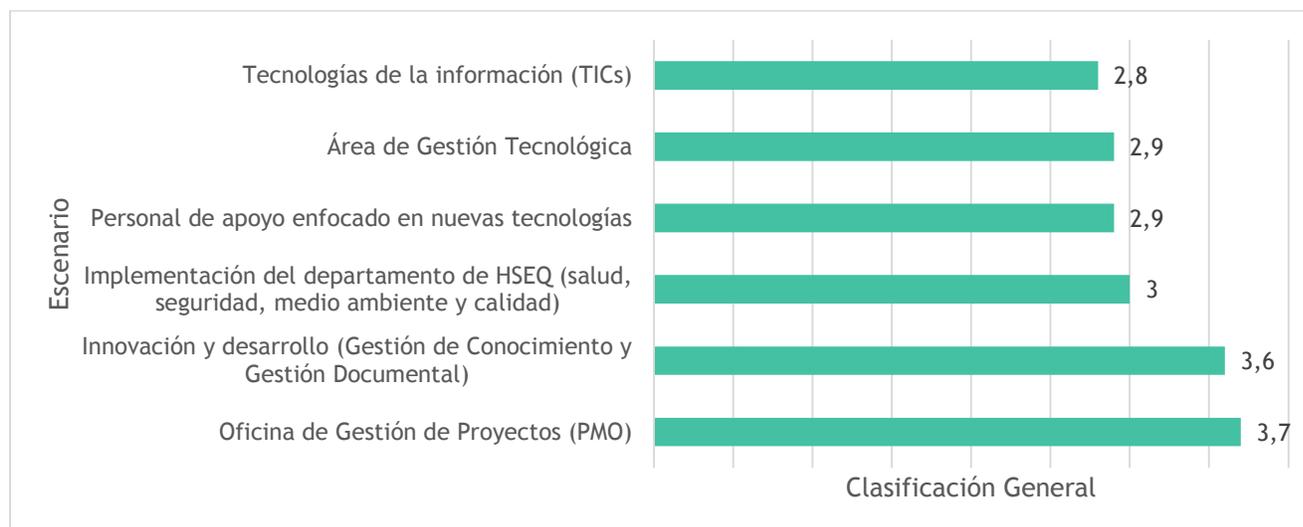
Autor: Elaboración propia

**1.6.8 ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría la empresa dentro de tres a cinco años y cuál debería ser nuestra estructura organizacional presente y futura?**

No.	COMPONENTE	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS PARA INVERSIÓN	IMPACTO EN LOS INGRESOS	CLASIFICACIÓN GENERAL
1	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	4	4	3	3,7
2	Innovación y desarrollo (Gestión de Conocimiento y Gestión Documental)	3,8	3,8	3,3	3,6
3	Implementación del departamento de HSEQ (salud, seguridad, medio ambiente y calidad)	3,6	4	1,5	3
4	Personal de apoyo enfocado en nuevas tecnologías	4	2,5	2,3	2,9
5	Área de Gestión Tecnológica	3,8	3	1,8	2,9
6	Tecnologías de la información (TICs)	3	3,5	2	2,8

De acuerdo a los resultados obtenidos, se grafica a continuación:

Ilustración 15 Escenarios según Estructura Organizacional y Talento Humano

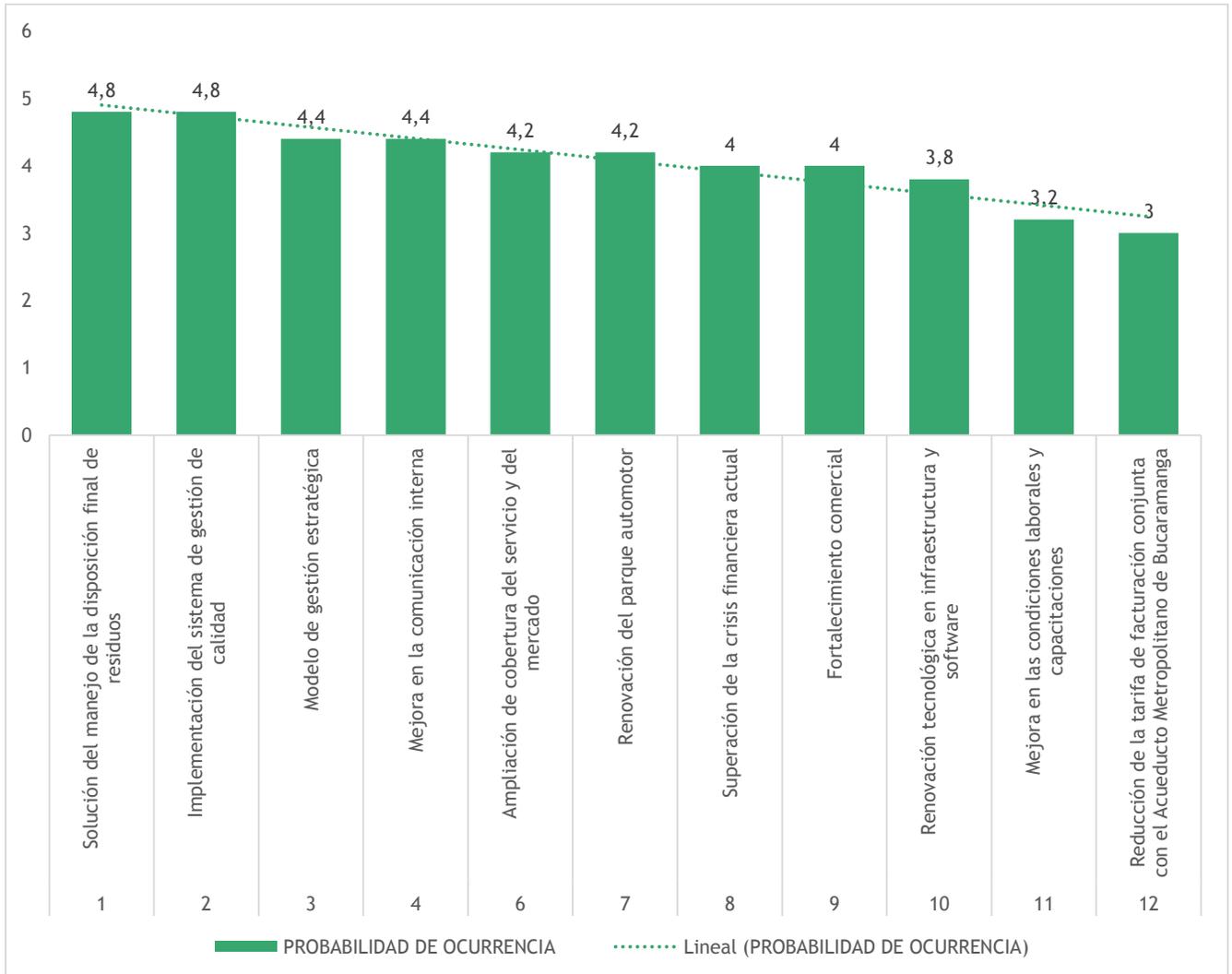


## HERRAMIENTA UNIVERSO DE CAMBIOS

A continuación se podrán observar las calificaciones obtenidas, teniendo en cuenta que 1 es poco probable, y 5 muy probable.

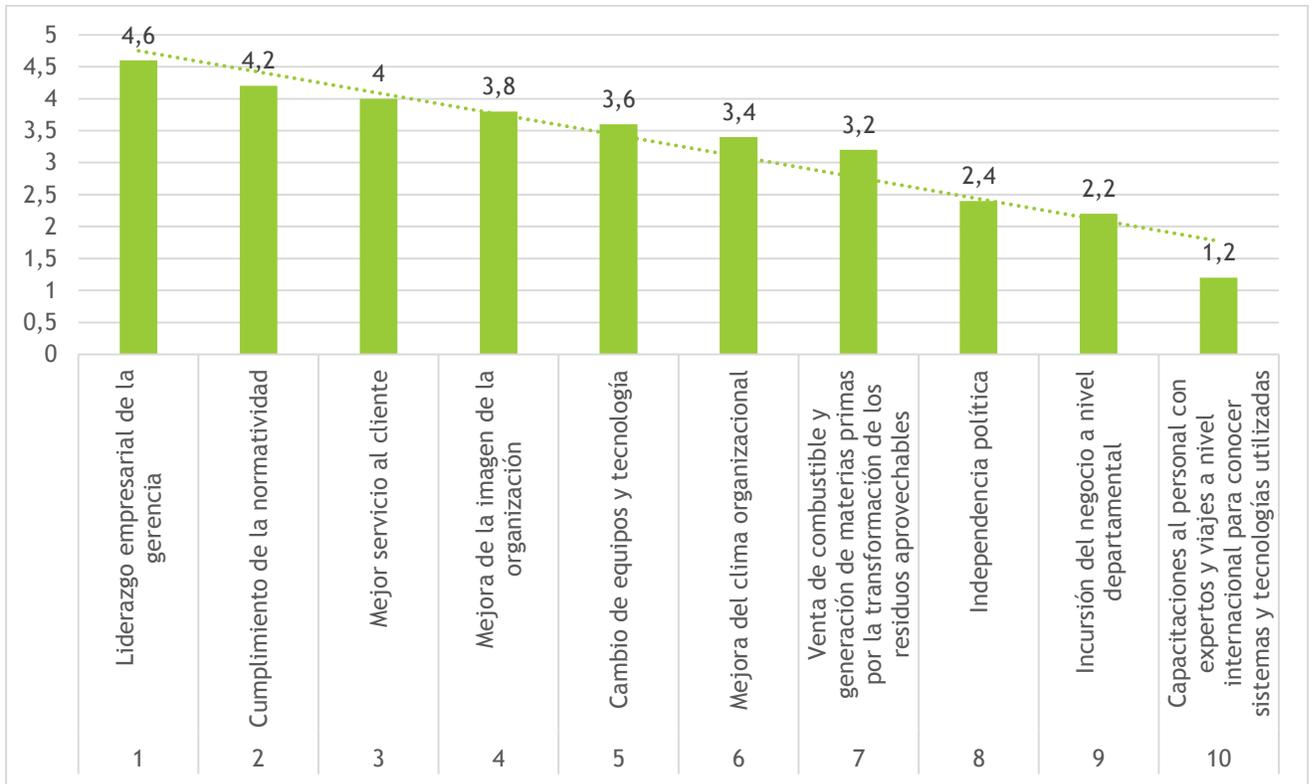
### 1.6.9 Listar todos los cambios ESPERADOS tanto internos como externos

Ilustración 16 Cambios esperados



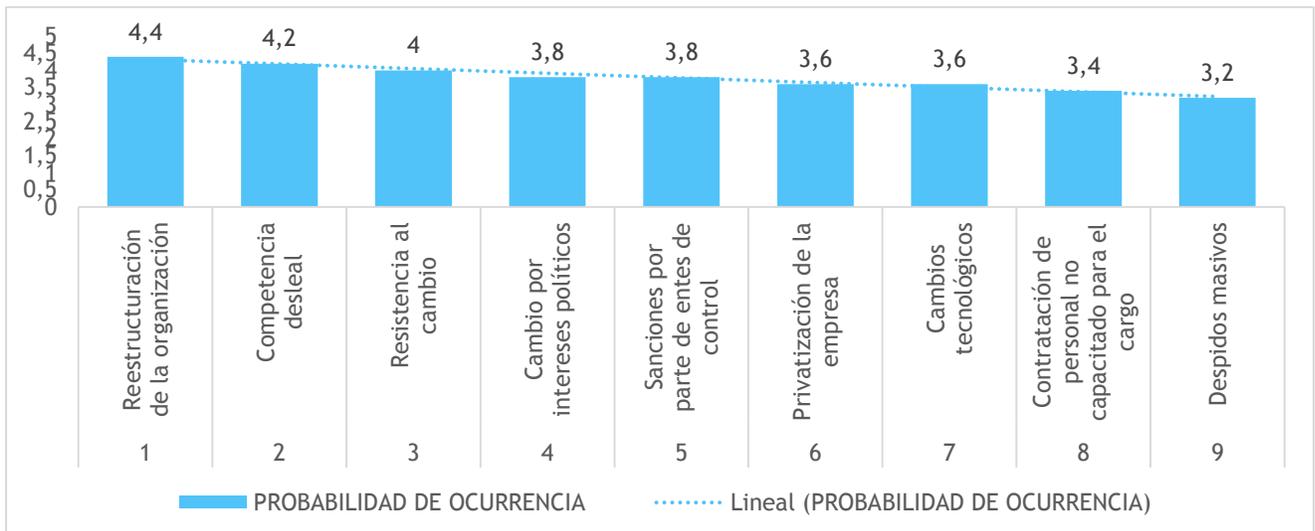
### 1.6.10 Listar todos los cambios ANHELADOS tanto internos como externos

Ilustración 17 Cambios anhelados



### 1.6.11 Cambios TEMIDOS tanto internos como externos

Ilustración 18 Cambios temidos



## HERRAMIENTA RADIOGRAFIA EMPRESARIAL

¿A qué le podemos **sacar el jugo**? Factor que hoy en día no impacta el negocio y que lo considero una fortaleza

No.	¿A qué le podemos sacar el jugo?
1	Posicionamiento de la empresa
2	Nuevo enfoque empresarial
3	Posibilidades de alianzas estratégicas para realizar convenios y proveer un mejor servicio.
4	Cobertura actual de usuarios
5	Capacidades del equipo de trabajo
6	Transformación de residuos en subproductos como el abono
7	Sitio de disposición final propio

### 1.7 DEBILIDADES

Conforme a los hallazgos realizados bajo la metodología de diseño de la Matriz DOFA se logró definir las variables que se tipifican como debilidades y fortalezas actuales de la empresa y que conforman el diagnóstico situacional interno, a través de él se brinda la información necesaria y clave para formular estrategias que faciliten la toma de decisiones.

DEBILIDADES						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN GENERAL	PONDERACIÓN GRUPAL	VALORACIÓN	RESULTADO GRUPO	RESULTADO TOTAL
FINANCIERA	Estructura de costos deficiente		23,57	2,50	0,59	
	Cartera de difícil recaudo		18,29	4,00	0,73	
	Situación de liquidez de la empresa		13,86	3,00	0,42	
	Nivel de endeudamiento		13,57	4,00	0,54	
	Acceso a recursos financieros		11,43	2,00	0,23	
	Control de gestión de los programas y presupuestos		11,29	3,00	0,34	
	Disponibilidad de recursos para inversión		8,00	3,00	0,24	
<b>TOTAL</b>		<b>26,00%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,09</b>	<b>0,80</b>
CLIENTES	Competitividad de los precios en el mercado		23,14	4,00	0,93	
	Calidad y capacidad de la fuerza de ventas		21,29	2,00	0,43	
	Publicidad y promoción de la imagen de la		20,43	3,33	0,68	
	Comparación de los precios y los costos con la		18,71	4,50	0,84	
	Porcentaje de satisfacción de clientes		16,43	2,50	0,41	
<b>TOTAL</b>		<b>20,86%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,29</b>	<b>0,69</b>
PROCESOS INTERNOS	Estructura organizacional clara		17,29	3,60	0,62	
	Comunicación organizacional		16,86	3,33	0,56	
	Clima laboral y ambiente de trabajo		15,86	4,00	0,63	
	Selección de recursos humanos		14,14	4,33	0,61	
	Flexibilidad de su organización para adaptarse al		13,29	2,00	0,27	
	Sistema de control de calidad de operaciones		12,14	3,00	0,36	
	Agilidad en la toma de decisiones		10,43	4,75	0,50	
<b>TOTAL</b>		<b>16,00%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,56</b>	<b>0,57</b>
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Innovación en procesos y tecnología		36,86	4,75	1,75	
	Inversión en investigación y desarrollo		35,14	2,00	0,70	
	Innovación en Recursos físicos, maquinaria y equipo		28,00	2,67	0,75	
<b>TOTAL</b>		<b>15,86%</b>	<b>100,00</b>		<b>3,20</b>	<b>0,51</b>
MEDIO AMBIENTE	Emergencia sanitaria		30,86	3,67	1,13	
	Vida útil del relleno sanitario		30,00	2,00	0,60	
	Responsabilidad social		20,57	3,33	0,69	
	Cumplimiento ambiental		18,57	3,00	0,56	
<b>TOTAL</b>		<b>21,29%</b>	<b>100,00</b>		<b>2,97</b>	<b>0,63</b>
					<b>3,20</b>	

De acuerdo a las debilidades percibidas en la EMAB, se establece como prioridad los siguientes temas:

PRIORIDAD DEBILIDADES	
1	Estructura de costos deficiente
2	Cartera de difícil recaudo
3	Situación de liquidez de la empresa
4	Nivel de endeudamiento
5	Emergencia sanitaria
6	Vida útil del relleno sanitario
7	Competitividad de los precios en el mercado
8	Calidad y capacidad de la fuerza de ventas
9	Estructura organizacional clara
10	Comunicación organizacional
11	Clima laboral y ambiente de trabajo
12	Innovación en procesos y tecnología
13	Inversión en investigación y desarrollo

## 1.8 FORTALEZAS

FORTALEZAS						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN GENERAL	PONDERACIÓN GRUPAL	VALORACIÓN	RESULTADO GRUPO	RESULTADO TOTAL
FINANCIERA	Rentabilidad sobre las ventas		55	7,00	3,85	
	Retorno sobre la inversión		45	6,00	2,70	
<b>TOTAL</b>		14%	100,00		6,55	0,93
CLIENTES	Porcentaje de participación en el mercado		32,57	8,67	2,82	
	Conocimiento del negocio y del cliente		29,14	6,75	1,97	
	Base de clientes activos disponibles por la empresa		20,14	7,67	1,54	
	Imagen institucional de su organización		18,14	8,20	1,49	
<b>TOTAL</b>		29%	100,00		7,82	2,30
PROCESOS INTERNOS	Sistema de dirección utilizado por la Gerencia		32,14	8,00	2,57	
	Procedimientos operacionales		28,00	5,67	1,59	
	Desarrollo gerencial en cuanto a capacitación		21,57	6,75	1,46	
	Definición y desarrollo de la misión		18,29	5,75	1,05	
<b>TOTAL</b>		15%	100,00		6,67	1,01
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Proyecto de nueva tecnología		60,00	7,50	4,50	
	Programas de cultura ciudadana		40,00	5,75	2,30	
<b>TOTAL</b>		18%	100,00		6,80	0,96
MEDIO AMBIENTE	Sitio de disposición final propio para el tratamiento de R.S.U.		61,43	8,00	4,91	
	Búsqueda de alternativas ecológicas		38,57	6,75	2,60	
<b>TOTAL</b>		23%	100,00		7,52	1,76
						<b>6,80</b>

De acuerdo a las fortalezas percibidas en la EMAB, se establece como prioridad los siguientes temas:

PRIORIDAD FORTALEZAS	
1	Porcentaje de participación en el mercado
2	Conocimiento del negocio y del cliente
3	Base de clientes activos disponibles por la empresa
4	Sitio de disposición final propio para el tratamiento de R.S.U.
5	Proyecto de nueva tecnología
6	Programas de cultura ciudadana
7	Sistema de dirección utilizado por la Gerencia
8	Procedimientos operacionales
9	Desarrollo gerencial en cuanto a capacitación
10	Rentabilidad sobre las ventas

## 1.9 DISEÑO DE LAS MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMAB

“Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo.”  
Dwight D. Eisenhower  
Ex Presidente de Estados Unidos

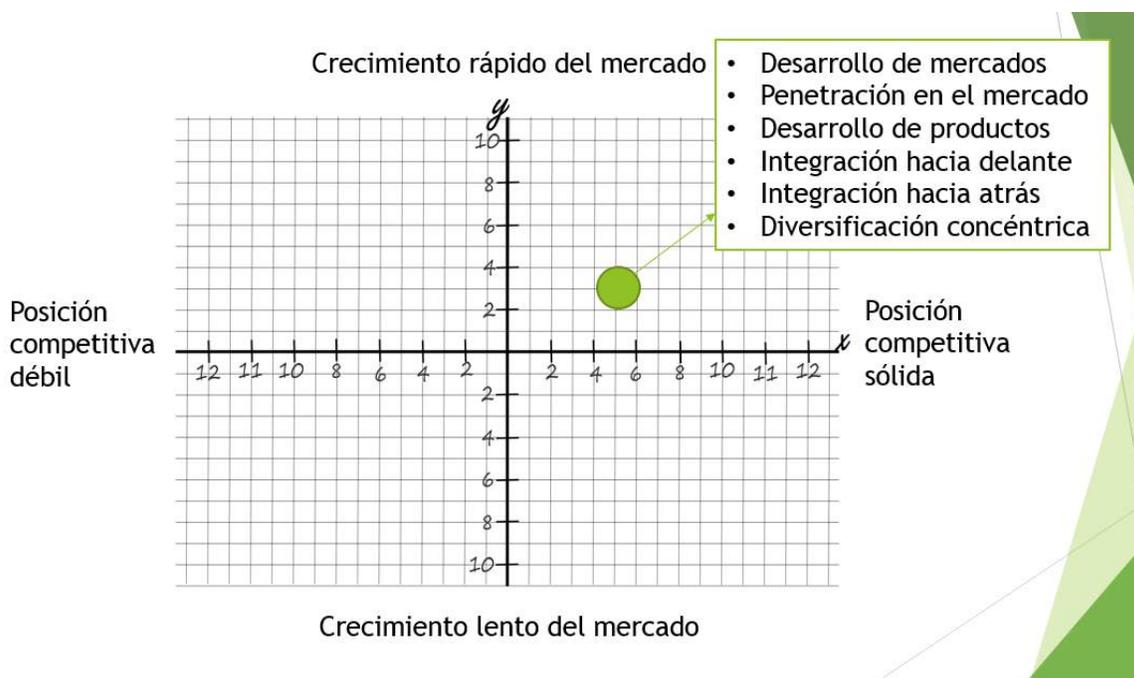
Las matrices presentadas a continuación sirven como instrumentos que además de incluir análisis tanto internos como externos, reflejan los factores más relevantes que determinan la estrategia y los objetivos clave.

### 1.9.1 MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL

Una vez se logra obtener la ponderación por perspectiva, se identifica la posición actual de la empresa según la matriz DOFA:

Crecimiento del mercado	3,6
Posición competitiva	5,02

Ilustración 19 Matriz de Estrategia Principal



### 1.9.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN DOFA

Por tanto, la ponderación dio como resultado la siguiente gráfica que representa la valoración de 1 a 10 de la situación detectada en cuanto a las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las amenazas y las oportunidades del entorno:

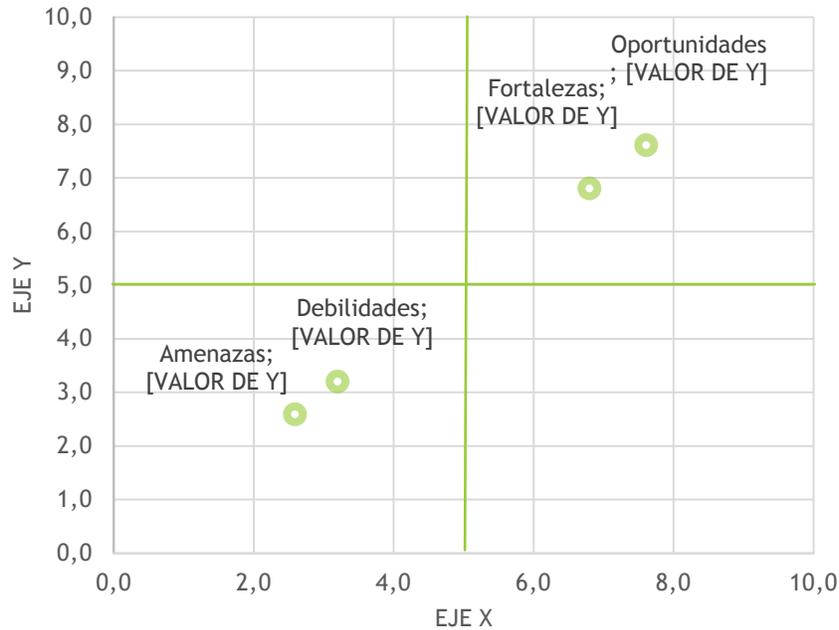


Ilustración 20 Ponderación DOFA

### 1.9.3 MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

Con el propósito de reforzar el posicionamiento de la empresa según el atractivo de largo plazo del mercado y la fuerza competitiva de las unidades estratégicas, dicha matriz, conocida también como MATRIZ MCKINSEY ofrece una herramienta estratégica para conocer el posicionamiento y tomar decisiones concibiendo a la EMAB como una organización efectiva e internamente alineada. Es importante tener en cuenta que la ventaja competitiva se define como la capacidad de una organización para superar a su competencia por medio de técnicas definidas bajo las necesidades, iniciativas y objetivos de la organización.

Ilustración 21 Matriz Posición Competitiva



Ilustración 22 MATRIZ MCKINSEY

De acuerdo con la variable atractividad del mercado, que se ubica en la coordenada 8.4 y las diferentes variables relacionadas con las fortalezas de la empresa ubicadas en la coordenada 6.8, se establece que en esta zona se debe dar prioridad a la inversión productiva y que el ambiente interno permite crecer rápidamente en participación en el mercado dado que existe un potencial del mercado que puede ser aprovechado efectivamente por la empresa.

## 2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADO EN EL CRUCE DE VARIABLES

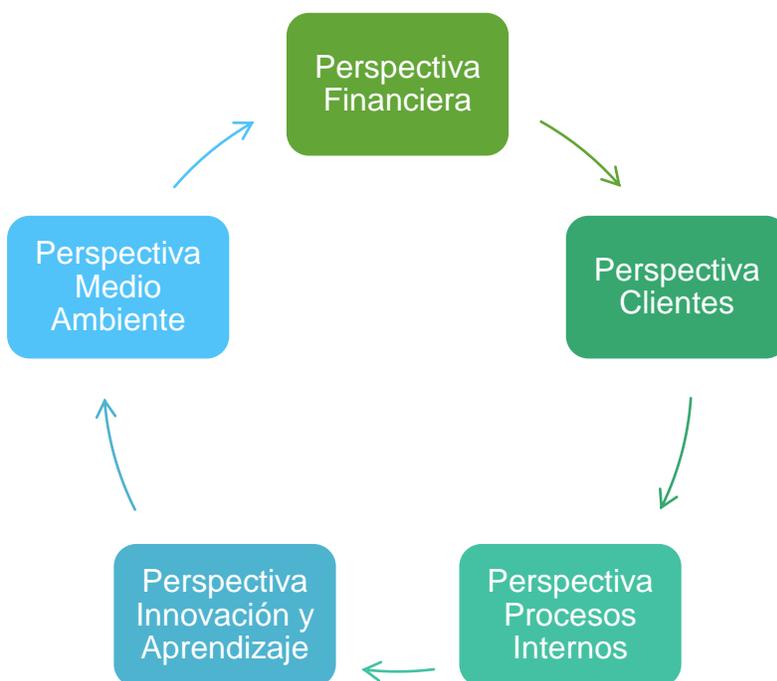
### 2.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Porcentaje de participación en el mercado	1. Estructura de costos deficiente
	2. Conocimiento del negocio y del cliente	2. Cartera de difícil recaudo
	3. Base de clientes activos disponibles por la empresa	3. Situación de liquidez de la empresa
	4. Sitio de disposición final propio para el tratamiento de R.S.U.	4. Nivel de endeudamiento
	5. Proyecto de nueva tecnología	5. Emergencia sanitaria
	6. Programas de cultura ciudadana	6. Vida útil del relleno sanitario
	7. Sistema de dirección utilizado por la Gerencia	7. Competitividad de los precios en el mercado
	8. Procedimientos operacionales	8. Calidad y capacidad de la fuerza de ventas
	9. Desarrollo gerencial en cuanto a capacitación	9. Estructura organizacional clara
10. Rentabilidad sobre las ventas	10. Comunicación organizacional	
	11. Clima laboral y ambiente de trabajo	
	12. Innovación en procesos y tecnología	
	13. Inversión en investigación y desarrollo	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1. <i>Inversión extranjera</i>	(F2, F10, O5) Desarrollo de mercados – Expansión – Cobertura	(D1, O8) Gestión de costos de operación y gastos – Productividad y eficiencia operacional
2. <i>Nuevo banco de proyectos</i>		
3. <i>Técnicas de servicios y de procesamiento</i>	(F1, O6) Penetración del mercado actual	(D3, D4, O5) Fortalecimiento financiero
4. <i>Investigación y desarrollo urbano</i>		

5. <i>Crecimiento de la población</i>	(F5, O1, O2, O7) Alianzas estratégicas con inversionistas	investigación y desarrollo
6. <i>Crecimiento del mercado</i>		(D5, D6, O10) Desarrollo de nueva infraestructura - física – automotores
7. <i>Aprovechamiento de residuos sólidos urbanos</i>	(F8, O9, O9) Desarrollo de tecnología y Tics	(D9, D10, O4) Desarrollo de nueva estructura organizacional
8. <i>Acceso a nuevos sistemas de información</i>		
9. <i>Sistematización de los procesos operativos</i>	(F2, F3, O5) Programas de fidelización	
10. <i>Modernización de equipos y maquinaria</i>	(F7, F9, O4) Profesionalización del equipo gerencial	(D13, O4) Desarrollo de nuevos servicios
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. <i>Precios de la competencia</i>	(F9, A2) Entrenamiento y capacitación - Desarrollo gerencial	(D7, D8, A1, A2) Comunicación publicitaria
2. <i>Agresividad de las estrategias de los competidores</i>		
3. <i>Capacidad de negociación con los clientes</i>	(F7, A6, A7, A8) Estilo de dirección - Gestión Gerencial	(D2, A1, A3) Gestión comercial
4. <i>Normatividad tarifaria</i>		
5. <i>Desregulación</i>	(F6, A10) Desarrollo de una cultura ambiental sostenible	(D12, D13, A9) Gestión por proyectos e indicadores de desempeño
6. <i>Desempleo</i>		
7. <i>Privatización</i>	(F3, A1) Gestión de servicio al cliente	(D11, A6) Mejoramiento del Clima organizacional – Ambiente de trabajo
8. <i>Actitud de los sindicatos</i>		
9. <i>Avances tecnológicos de la competencia</i>	(F4, F5, A4) Implementación de sistemas de gestión de calidad	(D11, A6) Mejoramiento del Clima organizacional – Ambiente de trabajo
10. <i>Falta de cultura ciudadana en función del manejo de residuos</i>		

Como respuesta a la dinámica del comportamiento de las fuerzas internas y externas se plantea la formulación de la estrategia empresarial bajo un modelo que focalice las acciones y la adecuación de medios que dispone la empresa para el logro de los objetivos planteados y los cambios propuestos. Toda la formulación en adelante estará centrada en impactar las cinco perspectivas en que se debe mover esta organización:

Ilustración 23 Perspectivas EMAB



## 2.2 MISIÓN Y VISIÓN PROYECTADA

Ahora bien, para formular estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa, es necesario coordinar dichas acciones con la misión y visión de la misma, por lo cual se detallarán los aspectos relevantes y no relevantes de cada una, así como los ajustes necesarios.

Misión Actual	Relevante	No Relevante	Ajuste Necesario
Prestación del servicio público domiciliario de aseo (barrido, recolección y transporte)	X		(barrido, recolección y transporte y tratamiento y <b>disposición final</b> de residuos)
			Transparente y de calidad

y tratamiento de residuos)			Amigable con el medio ambiente
			Disposición y gestión integral de los R.S.U.
Gestión integral de residuos sólidos	X		Fortalecimiento de la educación ambiental
Cumplimiento de la normatividad legal		X	
Tecnología e infraestructura adecuada	X		Tecnología e infraestructura <b>de alto nivel</b>
			<b>Tecnologías limpias (planta de lixiviados)</b>
Personal competente	X		Personal <b>idóneo y capacitado</b>
			<b>Especialistas</b>
Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	X		
<b>Elementos Adicionales:</b>	Promover la cultura ciudadana al cuidado de la ciudad		
	Calidad humana		
	Embelllecimiento de la ciudad		
	Infraestructura adecuada		
	Mejoramiento de la calidad de vida		
	Salubridad pública de los usuarios		
	Transparencia – Rentable – Eficiente - Sostenible		

### 2.1.1 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN

## MISIÓN PROYECTADA

Aseguramos la prestación de servicios domiciliarios de aseo (barrido, recolección, transporte, disposición final y tratamiento de residuos) de manera eficiente y oportuna. Trabajamos con pasión, transparencia y eficacia para contribuir al embellecimiento de la ciudad, al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y a la sostenibilidad ambiental.

Visión Actual	Relevante	No Relevante	Ajuste Necesario
Estar posicionada en el 2021	X		2019
Empresa líder en la prestación del servicio público domiciliario de aseo en el Área metropolitana de Bucaramanga	X		
Mantener altos niveles de Innovación	X		Tecnologías limpias
Calidad	X		
Cumplimiento	X		
Compromiso Ambiental	X		
Garantizar nuestra sostenibilidad	X		
Garantizar la expansión en el mercado	X		A nivel departamental
Generar rentabilidad a los accionistas	X		
Contribuir en la satisfacción a nuestros usuarios		X	

### 2.1.2 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN

## VISIÓN PROYECTADA

Para el 2021, seremos una empresa referente a nivel nacional por ofrecer calidad en el servicio, destacada por lograr altos niveles de innovación, tecnológicamente avanzada y ofreciendo valor al medio ambiente.

Seremos económicamente sostenibles, bajo procesos eficientes y promoviendo la cultura ambiental en la ciudad.

### 2.3 VALORES INSTITUCIONALES

De la identidad corporativa depende la representación visual de una empresa, que para el caso, la EMAB debe transmitir a sus usuarios no solo a través del logotipo o comunicación publicitaria, sino a través de la filosofía corporativa que debe ser compartida por todos los funcionarios. Todo esto permite que los usuarios vinculen la identidad de la EMAB con aspectos positivos, posicione la marca y se distinga más fácilmente. Teniendo en cuenta los

valores ya enmarcados bajo el marco referencial, se muestra a continuación aquellos atributos que deben ser trabajados por el personal de manera permanente:

## **1. Cultura de la Innovación**

Entendida como los procesos de transformación y de cambio, la cultura de la innovación es un medio que abre paso al desarrollo de productos y servicios, a la competitividad y al estímulo de la creatividad en el equipo de trabajo.

## **2. Cultura de calidad**

Definir una cultura que impulse el equipo de trabajo hacia mejores resultados se convierte en una estrategia de vital importancia para responder a las expectativas de los stakeholders (accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad, gobierno, sindicatos). Cada cultura es única, por lo cual se deben detectar las actitudes y comportamientos a mejorar y a eliminar.

## **3. Puntualidad**

Un cliente insatisfecho no solo representa un cliente perdido, sino aquel usuario que recomendará negativamente a la organización, por lo cual la puntualidad en el servicio es un valor que debe ser constante y llevará a una mejor percepción del servicio de aseo. Es la disciplina de recoger a tiempo y cumplir con los compromisos en el periodo determinado inicialmente.

## **4. Responsabilidad socio-ambiental**

Uno de los valores más importantes a reforzar por parte de la EMAB S.A. es la responsabilidad socio-ambiental dado que como organización debe reflejar una imagen que impacte positivamente en la comunidad, mejorando así la calidad de vida de las personas, promoviendo la educación ambiental y contribuyendo a la protección del medio ambiente.

## **5. Confianza**

Actuar de manera ética y honesta se traduce en la consolidación de un trabajo en equipo fortalecido, leal y además comprometido con los resultados. Por lo tanto se parte de dicho principio que en términos generales reduce la necesidad de supervisión y además incrementa la eficiencia.

## **6. Cumplimiento**

Para la EMAB es imprescindible respetar los compromisos pactados a los usuarios, lo que genera confianza en el cliente y disminuye el índice que quejas y reclamaciones, gracias a un mejor servicio de aseo prestado.

## **7. Compromiso**

En la EMAB asumir una actitud proactiva y positiva en pro de cumplir las metas establecidas se traduce en un mejor desempeño y una imagen institucional fortalecida en la excelencia de prestación del servicio de aseo ofrecido día a día.

## 2.4 DEFINICIÓN DE LA MEGA

La MEGA, concebida como la Meta ganadora y ambiciosa está planteada a largo plazo y sirve como un poderoso mecanismo que estimula el crecimiento de la compañía, además de estar alineada con la ideología central. Es importante tener en cuenta que la MEGA para la EMAB debe ser aplicable a toda la empresa y debe impulsar la acción colectiva, motivando también el liderazgo y la proactividad.

- Lograr una **utilidad neta de \$9 mil millones en el 2017 y 2018** soportada en un **crecimiento anual del 10% en nuevos usuarios**, la implementación del **Sistema de Gestión Integral, HSEQ** y el fortalecimiento de una **cultura ambiental en la región**

**MEGA** 

*Ilustración 24 MEGA*

## 2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS 2017 - 2018

A continuación se presentan los objetivos corporativos enmarcados bajo las necesidades de la organización y conforme a las metas establecidas en el corto y mediano plazo:

VARIABLES	META	
	2017	2018
<input type="checkbox"/> Ingresos Totales	\$40.905.000	\$45.000.000
<input type="checkbox"/> Utilidad neta	\$9.000.000	\$9.000.000
<input type="checkbox"/> Rentabilidad neta	22%	20%
<input type="checkbox"/> Suministros de Información financiera en días	Presentación de informes los 5 primeros días de cada mes	Presentación de informes los 5 primeros días de cada mes
<input type="checkbox"/> Penetración del mercado actual	88%	90%
<input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevos mercados geográficos	Penetración mercados actuales	Girón y Floridablanca
<input type="checkbox"/> Índice de satisfacción del cliente	95%	96%
<input type="checkbox"/> Desarrollo gerencial	Empoderamiento, proactividad y profesionalización	Empoderamiento, proactividad y profesionalización
<input type="checkbox"/> Educación continuada	40 horas Capacitación en cultura del servicio	40 horas Capacitación en cultura del servicio

Ahora bien, se establecen los objetivos estratégicos según perspectiva:

TABLA DE PERSPECTIVAS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FINANCIERA	F1	Aumentar la rentabilidad en un 25% frente al año anterior
	F2	Analizar los contratos con los entes facturadores
	F3	Reducir el indicador de cartera de difícil recaudo
CLIENTES	C1	Aumentar las ventas en un 10% respecto del año 2015.
	C2	Reforzar el posicionamiento de la marca de la empresa
	C3	Disminuir el número de PQR de los usuarios
	C4	Mejorar el servicio al cliente
PROCESOS INTERNOS	P1	Mejorar operacionalmente en tiempos y movimientos
	P2	Aumentar el nivel de calidad en el servicio y en procesos
	P3	Fortalecer las competencias laborales según el cargo

	P4	Mejorar el clima organizacional
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	I1	Innovar en los procesos claves definidos en el canvas
	I2	Invertir en I+D para nuevos servicios alternativos a la comunidad
	I3	Implementar nuevas áreas de desempeño en términos de tecnología y proyectos
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	M1	Desarrollar una cultura ambiental sostenible
	M2	Desarrollar nuevos productos a partir de nuevas técnicas de aprovechamiento y transformación de residuos sólidos
	M3	Sensibilizar a la comunidad a través de jornadas de liderazgo comunales

## 2.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Factores clave de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”

“Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el empresario conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta”.

Gestiópolis, Carlos López

Existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta para el éxito de esta iniciativa y que se encuentran relacionados directamente con la naturaleza misma del servicio y su operación comercial, estos son:

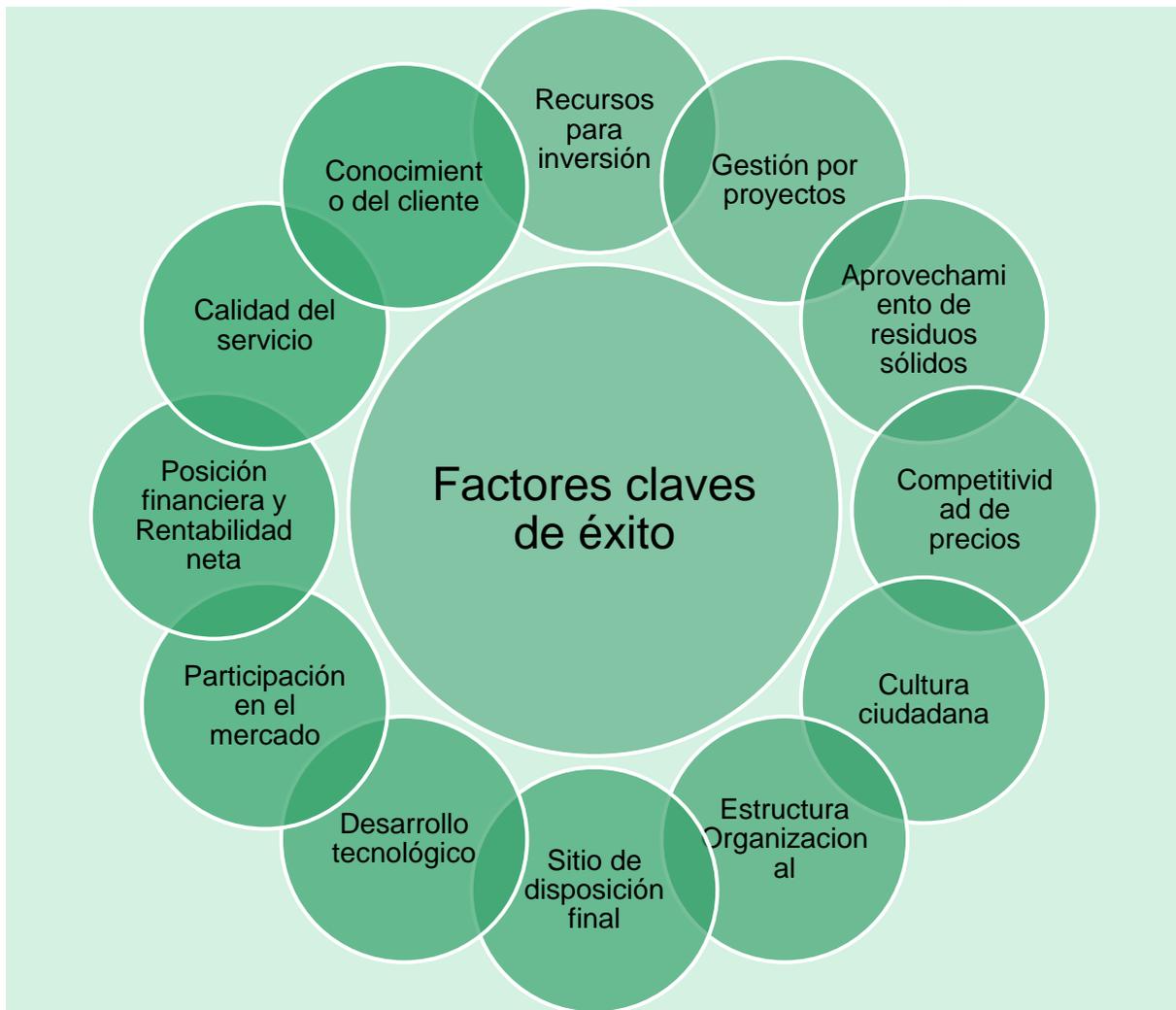


Ilustración 25 Factores claves de éxito

## 2.7 EJES ESTRATÉGICOS



Ilustración 26 Ejes estratégicos EMAB

## 2.8 ESTRATEGIAS

A continuación se definen las 21 estrategias planteadas y detalladas en el Plan de Acción, las cuales requieren ser puestas en práctica para impulsar la competitividad de la empresa y maximizar la rentabilidad de la misma.

1. Gestión de costos de operación y gastos – Productividad y eficiencia operacional
2. Fortalecimiento financiero
3. Gestión del servicio al cliente
4. Gestión comercial
5. Programas de fidelización
6. Desarrollo de mercados – Expansión – Cobertura
7. Penetración del mercado actual
8. Alianzas estratégicas con inversionistas
9. Comunicación publicitaria
10. Desarrollo de nuevos servicios
11. Desarrollo de nueva estructura organizacional
12. Desarrollo de nueva infraestructura - física – automotores
13. Gestión de innovación, investigación y desarrollo
14. Gestión por proyectos e indicadores de desempeño
15. Implementación de sistemas de gestión de calidad
16. Desarrollo de tecnología y Tics
17. Estilo de dirección - Gestión Gerencial
18. Clima organizacional – Ambiente de trabajo
19. Entrenamiento y capacitación - Desarrollo gerencial
20. Profesionalización del equipo gerencial
21. Desarrollo de una cultura ambiental sostenible

Ilustración 27 Estrategias EMAB

## 2.9 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS, CANVAS, PARA TRES SEGMENTOS DE CLIENTES

"Las compañías no dispuestas a renovar sistemáticamente sus modelos de negocio tendrán serios inconvenientes para crecer o sobrevivir"

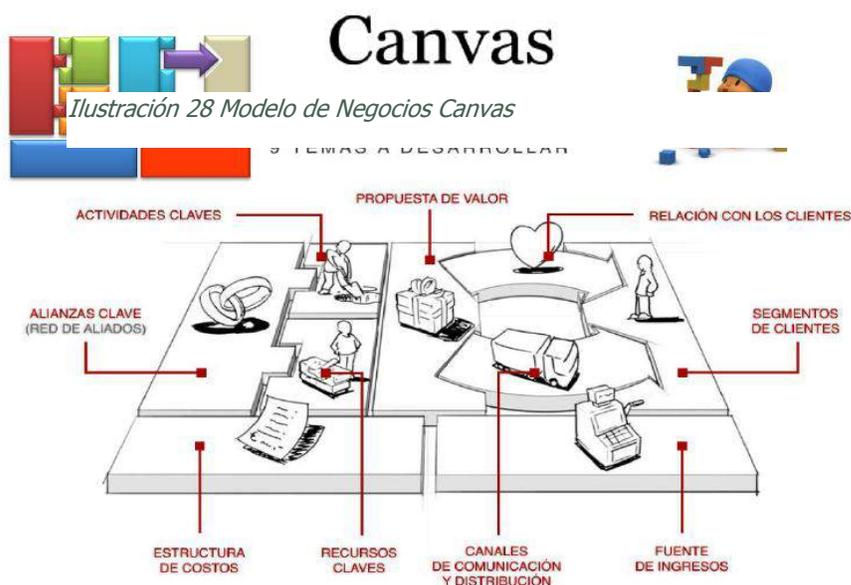
Alexander Osterwalder | Author and Advisor on Business Model Innovation

En la mayoría de los casos las empresas no saben o no hacen una descripción precisa de su modelo de negocio, solo hablan de su actividad u objeto social pero no definen la forma como su empresa gana dinero permanentemente, por ello nos parece de vital importancia controlar las variables que hace viable una empresa o un proyecto **Spin-Off** (proyecto que nace como extensión o a partir de otro ya existente) y hacer de ellas verdaderas ventajas competitivas, solo será posible cuando la empresa conoce lo que es verdaderamente clave o lo que le aporta valor de manera directa al cliente. El reto de todos los empresarios es ¿cómo ganar dinero siempre?

El CANVAS le da respuesta de manera clara y concreta a la lógica de los negocios, a la manera como se garantiza el crecimiento y la rentabilidad presente y futura.

Se divide el proyecto en 9 grandes áreas y estas interactúan sus estructuras, sus procesos y sus sistemas en un todo coherente e integrado para que todo lo que se haga al interior de la empresa este orientado a cumplir la propuesta de valor para el cliente.

Presentamos a continuación los nueve componentes desagregados



Concibiendo el Canvas como una herramienta vital para comprender de manera lógica la forma en la que la empresa crea, entrega y captura valor, se hace relevante detallar la metodología y

la segmentación que para el caso se aplicó. Se determinaron los segmentos de mercado de acuerdo a la siguiente gráfica que representa el peso relativo de cada segmento en las ventas:

RESIDENCIAL		
Estrato	1	5%
Estrato	2	10%
Estrato	3	26%
Estrato	4	38%
Estrato	5	6%
Estrato	6	5%

} 61%

NO RESIDENCIAL	
COMERCIAL	26%
INDUSTRIAL	8%
OFICIAL	5%

} 39%

Por otro lado, se detalla los tipos de servicios por componentes bajo el propósito de enmarcar los principales ingresos que recibe la empresa:

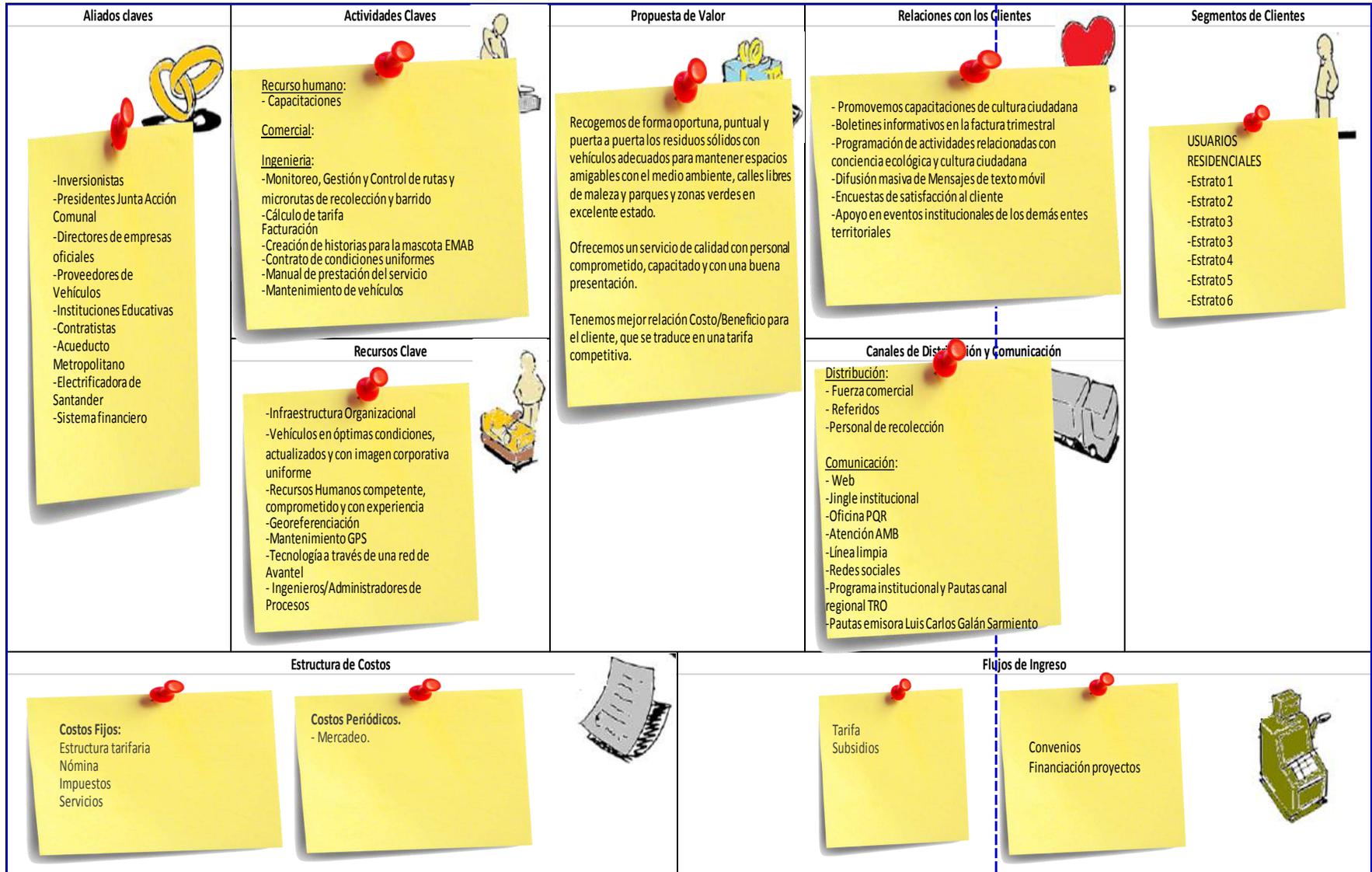
INGRESOS SEGÚN EL TIPO DE SERVICIO DE ASEO	
BARRIDO Y LIMPIEZA	32%
RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE	41%
DISPOSICIÓN FINAL Y ACOPIO	14%
LIMPIEZA URBANA	2%
TRATAMIENTO DE LIXIVIADOS	2%
COMERCIALIZACIÓN	9%

Los segmentos identificados se detallan a continuación:

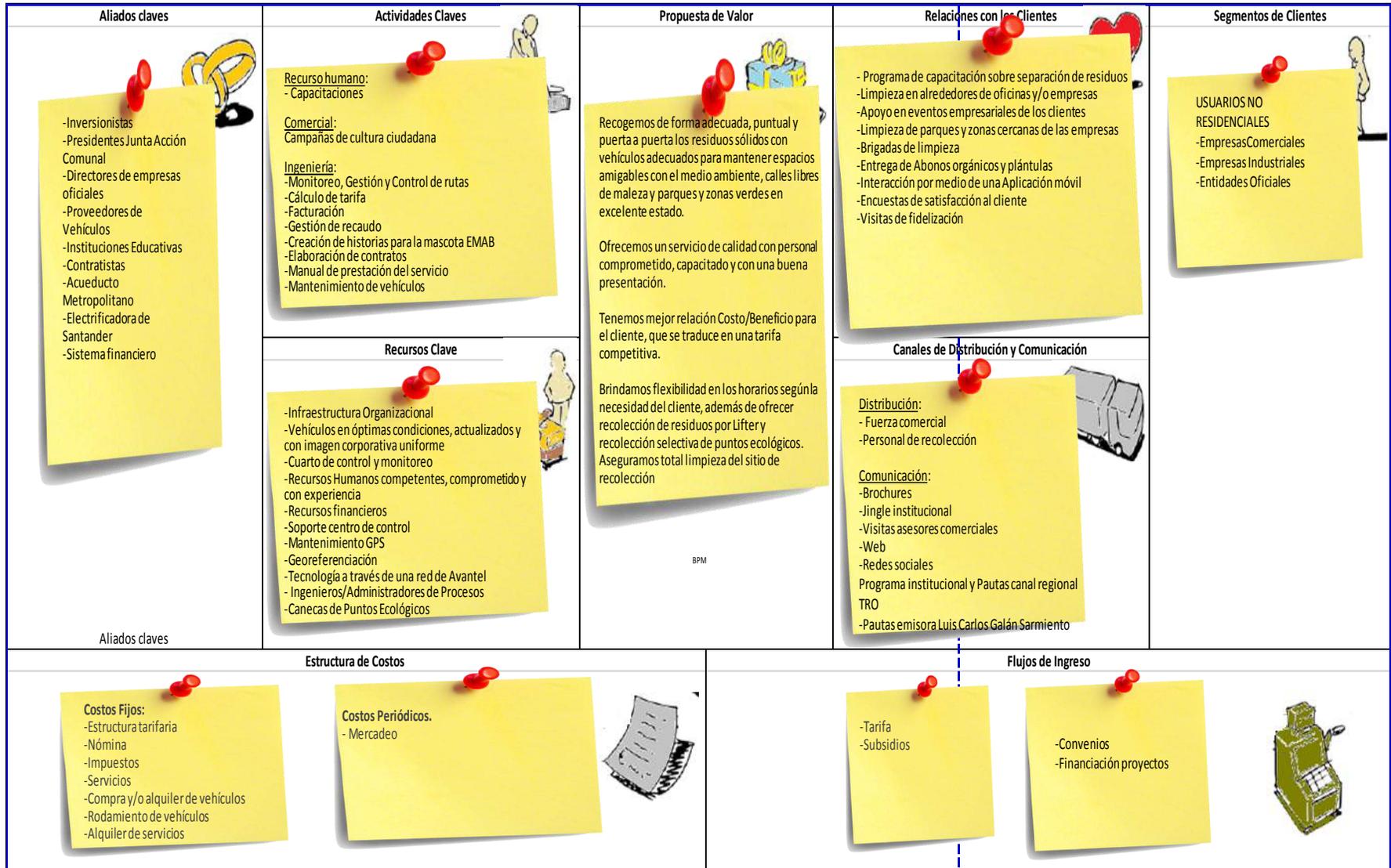
1. USUARIO RESIDENCIAL
2. USUARIO NO RESIDENCIAL
3. AREA METROPOLITANA

El Canvas como herramienta de aproximación a la propuesta de valor fue útil para alimentar e identificar los elementos diferenciadores de la empresa en estos segmentos además que permitió establecer los generadores de alegrías y frustraciones de los usuarios para que la propuesta de valor fuera consistente.

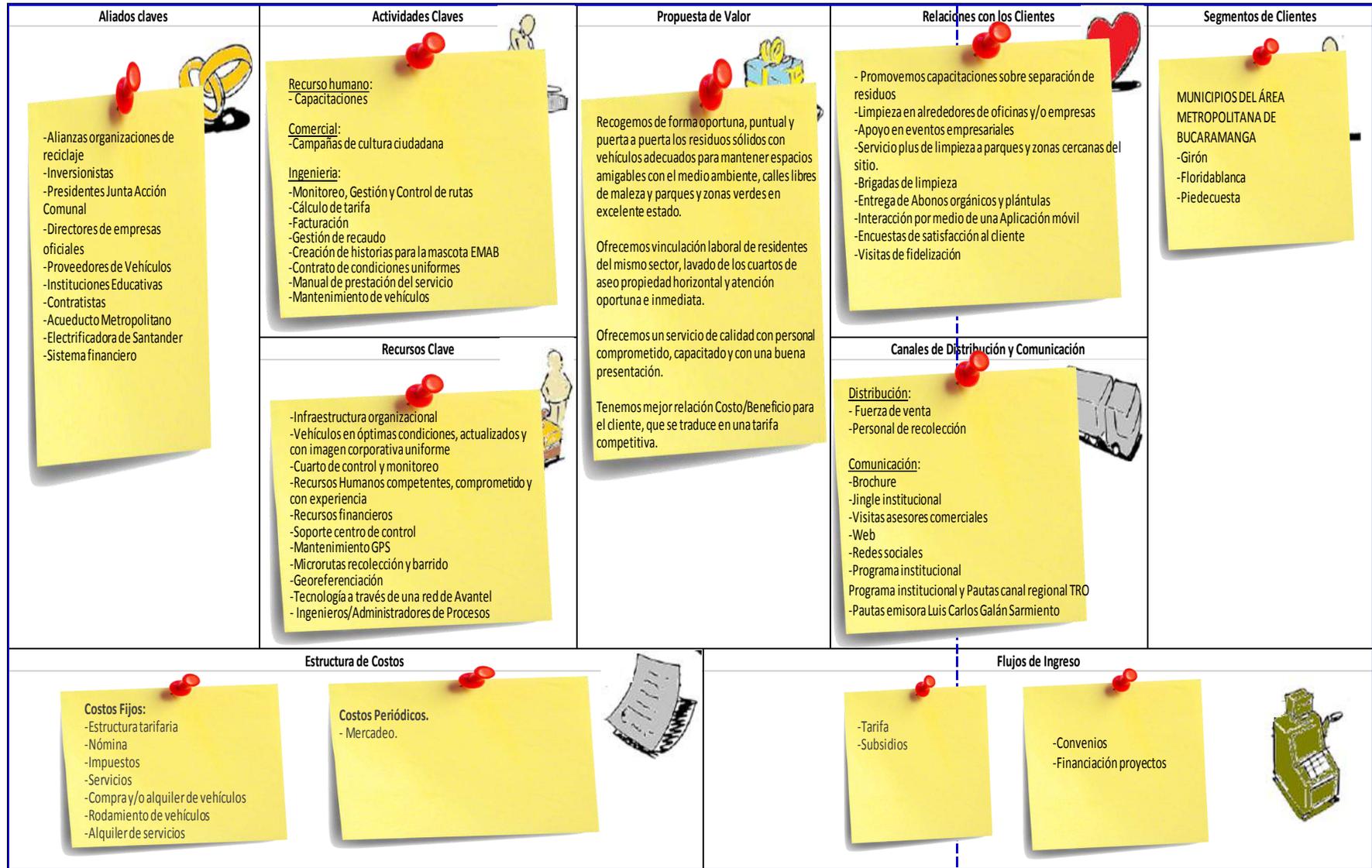
## 2.9.1 CANVAS – USUARIOS RESIDENCIALES



## 2.9.2 CANVAS – USUARIOS NO RESIDENCIALES



## 2.9.3 CANVAS – USUARIOS ÁREA METROPOLITANA



### 3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

#### 3.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se detalla el plan de acción que prioriza aquellas actividades e iniciativas más importantes para el cumplimiento de los objetivos y metas. De esta manera, el plan de acción sirve como guía para llevar a cabo los proyectos planteados:

##### 3.1.1 PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA FINANCIERA

Perspectiva	Objetivos / Metas	Estrategia	Actividad / Guía de implementación	Tiempo		Responsable	Indicadores de Logro
				Inicio	Termina		
<b>FINANCIERA</b>	Analizar los contratos con los entes facturadores	Gestión de cartera	Análisis mensual de la cartera e indicadores relacionados			CONTABILIDAD / TESORERIA	Indicador de cartera
	Aumentar la rentabilidad en un 25% frente al año anterior	Fortalecimiento financiero	Entrenamiento del área comercial en técnicas de negociación y persuasión para reducir la cartera de difícil recaudo				Herramienta financiera de control de presupuesto
			Diseñar el nuevo modelo del presupuesto que permita análisis de principales indicadores de manera eficaz				
			Contratar un experto en el área financiera y contable para el diseño y capacitación de la herramienta				
		Gestión de costos de operación y gastos – Productividad y eficiencia operacional	Disponer de una matriz de costos que pueda ser monitoreada permanentemente				Implementación y seguimiento de la matriz de costos
			Definir costos según componente y analizarlo bajo dicha clasificación				Costos operacionales
	Negociación con principales proveedores						

			Mejorar la relación con proveedores para comprar en mayores cantidades materia prima y ser más eficiente				
--	--	--	--	--	--	--	--

### 3.1.2 PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA CLIENTES

Perspectiva	Objetivos / Metas	Estrategia	Actividad / Guía de implementación	Tiempo		Responsable	Indicadores de Logro
				Inicio	Termina		
<b>CLIENTES</b>	Aumentar las ventas en un 10% respecto del año 2015.	Expansión en el mercado	Ofrecer el servicio de barrido, recolección y transporte a nivel departamental en el largo plazo			GERENCIA / TÉCNICO OPERATIVO / MERCADEO	Nivel de expansión territorial / Ingresos operacionales
			Ofrecer el servicio de barrido, recolección y transporte a nivel metropolitano				
			Recolección de residuos hospitalarios bajo Tecnologías autoclave e incineración				
		Desarrollo de nuevos servicios	Innovar en términos de servicio élite o exprés				Ingresos operacionales
			Ofrecer servicio de consultoría en aseo y/o logística de rutas				
			Ofrecer servicio de transporte de recolección de inservibles				
			Ofrecer servicio de limpieza urbana interna y externa (embellecimiento de parques, lavado de vías, áreas públicas, entre otros)				
	Reforzar el posicionamiento de la marca de la empresa	Gestión comercial	Diseñar una mascota como representación visual que represente a la EMAB en eventos y pautas comerciales, reforzando la imagen positiva de cuidado de			MERCADEO	Uso de la nueva mascota a lo largo del año

			medio ambiente					
			Unificar el logo y lema de la empresa			Nuevo logo unificado		
			Pintar los vehículos de aseo con mensajes ambientales que potencien la marca y el cuidado de la naturaleza			Número de vehículos con imagen empresarial		
		Comunicación publicitaria	Rediseñar la página web de la empresa, incluyendo interacción constante con los usuarios, noticias actualizadas			Visitas obtenidas de la página web		
			Incorporación de un community manager o estrategia digital			Nuevo cargo de community manager		
			Diseño y desarrollo de un plan de medios de comunicación masiva			Plan de medios		
		Gestión en investigación y desarrollo	Actualización del benchmarking competitivo			Documento de seguimiento del benchmarking		
			Análisis permanente de la percepción de la imagen institucional			Encuestas de satisfacción del servicio		
		Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con fundaciones sin ánimo de lucro para realizar brigadas de aseo y actividades lúdicas en zonas críticas e impulsar la marca y los valores de la empresa			Índice de alianzas		
		Disminuir el número de PQR de los usuarios	Gestión del servicio al cliente	Mejorar la capacidad de respuesta asertiva frente a las reclamaciones y quejas de los usuarios mediante soluciones definitivas y seguimiento			MERCADEO / PQR	Número de PQRS recibidas

			Realizar encuesta de satisfacción a los usuarios inscritos actualmente				Nivel de satisfacción de usuarios	
			Programar reuniones con administradores de conjuntos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios y las necesidades a atender				índice de reuniones llevadas a cabo	
	Mejorar el servicio al cliente	Entrenamiento y capacitación		Capacitar a todo el personal de la empresa en temas de empoderamiento, compromiso y responsabilidad social y ambiental			GERENCIA / MERCADEO	Número de capacitaciones realizadas
		Penetración en el mercado		Programar espacios de charla con el gerente y/o el Alcalde en universidades y colegios para invitar a la comunidad a participar y a manifestar sus sugerencias, quejas y demás.			MERCADEO / GERENCIA	Nivel de PQRS
		Programa de fidelización de clientes			Uso de bases de datos y sistemas de información del cliente			MERCADEO
				Implementar un plan de referidos a usuarios residenciales			Nuevas suscripciones	
				Realizar campañas de embellecimiento en sectores que presentan altos índices de desvinculaciones			PQR / MERCADEO	Campañas realizadas
	Fortalecer la estructura comercial	Desarrollo de nueva infraestructura organizacional		Concretar nuevas inscripciones con beneficios de aseo y embellecimiento al iniciar la prestación del servicio			MERCADEO	Nuevas inscripciones
				Comunicar en pautas de radio y televisión regionales la cultura de la empresa y los servicios que ofrece				Pautas comerciales emitidas

### 3.1.3 PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Perspectiva	Objetivos / Metas	Estrategia	Actividad / Guía de implementación	Tiempo		Responsable	Indicadores de Logro	
				Inicio	Termina			
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar operacionalmente en tiempos y movimientos	Capacidad productiva	Control de operación de disposición final a través de recursos propios			GERENCIA / TÉCNICO OPERATIVO	Costos operacionales / Productividad	
		Eficiencia operativa	Definir los sectores de la ciudad que presentan más fallas			TÉCNICO OPERATIVO	Mejoras en el servicio	
		Desarrollo de tecnología y Tics	Programar las macro y micro rutas a través de un software o herramienta tecnológica			TÉCNICO OPERATIVO / SISTEMAS	Implementación del software y nuevas tecnologías	
			Modernización de equipos y maquinarias				Productividad maquinaria	
			Sistematización de los procesos operativos				Actualización tecnológica en nuevas prácticas gerenciales, operativas y administrativas	
			Control de gestión a través de una herramienta Sistema Estratégico de Control de Gestión de Gerencia (Indicator Management System)					
			Mejorar la metodología de medición de la capacidad operativa de la prestación del servicio (vehículo, usuario, toneladas de residuos sólidos urbanos)					
			Compra de drones que permitan una mejor visualización del sitio de disposición final en términos de control					
			Compra de vehículos Lifter					Vehículos lifter adquiridos

	Aumentar el nivel de calidad en el servicio y en procesos	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Diseñar y monitorear el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad			GERENCIA / CONTROL INTERNO	SIGC
	Fortalecer las competencias laborales según el cargo	Profesionalización del equipo gerencial	Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal			GERENCIA / CONTROL INTERNO	Nivel de profesionalización
			Realizar auditorías al procedimiento de Selección y Recursos Humanos				
			Desarrollar un plan de entrenamiento en innovación e investigación				
			Empoderar a los escobitas y demás equipo que se relaciona directamente con los usuarios para que promuevan la filosofía de la EMAB				
		Entrenamiento y capacitación	Resocializar el manual de funciones				Reuniones y capacitaciones realizadas
			Capacitar al personal en temas de medio ambiente, objeto social y gestión operativa de la empresa				
			Conocimiento de normas legales				
		Estilo de dirección - Gestión Gerencial	Alianzas con empresas colombianas que son líderes en el servicio de aseo para transferencia de conocimiento				Alianzas exitosas
			Diseñar un programa de capacitación por mérito al empleado con mejores calificaciones de desempeño				Capacitación por mérito
		Mejorar el clima organizacional	Clima organizacional	Evaluación del Clima laboral y diseño de un plan de mejoramiento			
	Crear un sistema de comunicación interno que permita transmitir y compartir la información en tiempo real					Sistema de comunicación interno	

			Promover una cultura de reciclaje en la empresa, bajo estímulos mensuales y evaluaciones por áreas.				Campaña realizada
--	--	--	---	--	--	--	-------------------

### 3.1.4 PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Perspectiva	Objetivos / Metas	Estrategia	Actividad / Guía de implementación	Tiempo		Responsable	Indicadores de Logro
				Inicio	Termina		
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Innovar en los procesos claves	Gestión de innovación, investigación y desarrollo	Proyecto de nuevas inversiones			GERENCIA	Inversión externa
	Invertir en I+D para nuevos servicios alternativos a la comunidad		Innovar en servicios alternativos y exclusivos a la comunidad			GERENCIA / MERCADEO	Nuevos servicios
			Implementación de puntos ecológicos en puntos clave de la ciudad				Nuevos puntos ecológicos
			Creación de programas de voluntariado para liderar jornadas de limpieza y servicio social en parques				Número de jornadas realizadas
			Innovar en la venta/obsequio de bolsas plásticas ecológicas para la basura del carro y para la recolección de excremento de mascotas con el logo de la empresa				GERENCIA / MERCADEO
	Implementar nuevas áreas de desempeño en términos de tecnología y proyectos	Desarrollo de nueva estructura organizacional	Redefinición de estructura organizacional con nuevas áreas de gestión			GERENCIA	Nueva estructura organizacional
			Crear nueva Área de Gestión Tecnológica				
			Crear nueva Área de HSEQ (Salud, seguridad, medio ambiente, calidad)				
			Crear nueva área de Investigación y Desarrollo				
			Crear nueva área de Gestión de Proyectos (PMO)				

### 3.1.5 PLAN DE ACCIÓN – PERSPECTIVA MEDIO AMBIENTE

Perspectiva	Objetivos / Metas	Estrategia	Actividad / Guía de implementación	Tiempo		Responsable	Indicadores de Logro	
				Inicio	Termina			
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Desarrollar una cultura ambiental sostenible	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos a partir de nuevas técnicas de aprovechamiento transformación de residuos sólidos			GERENCIA / TÉCNICO OPERATIVO	Índice de innovación en transformación de residuos	
			Adecuación de la planta de compostaje					
		Gestión en responsabilidad socio - ambiental	Adecuar y realizar mantenimiento constante al canal de aguas lluvia del sitio de disposición final			MERCADEO	Mantenimiento canal de aguas lluvia	
			Impulsar un programa masivo de educación ambiental referente a la adecuada separación de residuos					Actividades de educación ambiental
			Sensibilizar a la comunidad en aspectos de reciclaje con campañas masivas de recolección					
			Consolidar grupos juveniles desde cada zona de la ciudad que participen de una reunión en la EMAB y formarlos como líderes de zona que promuevan el cuidado del medio ambiente, bajo un estímulo de reconocimiento social y entradas de cine, por ejemplo					Jornadas juveniles
			Programas de fidelización	Crear una campaña web que promueva la participación de la comunidad con videos del cuidado ambiental, estimulada por una premiación, bajo el fin de impulsar las redes sociales como medio educativo y de sensibilización				

## **3.2 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1 ORGANIGRAMA PROYECTADO**

Conforme a lo planteado en el organigrama actual, se estableció la importancia de innovar en áreas tecnológicas, de innovación, entre otras, de manera tal que se plantea a continuación el nuevo organigrama. Todo esto con el fin de direccionar la estructura organizacional a la misión y visión planteadas, en busca de mejorar y ser más productivo:

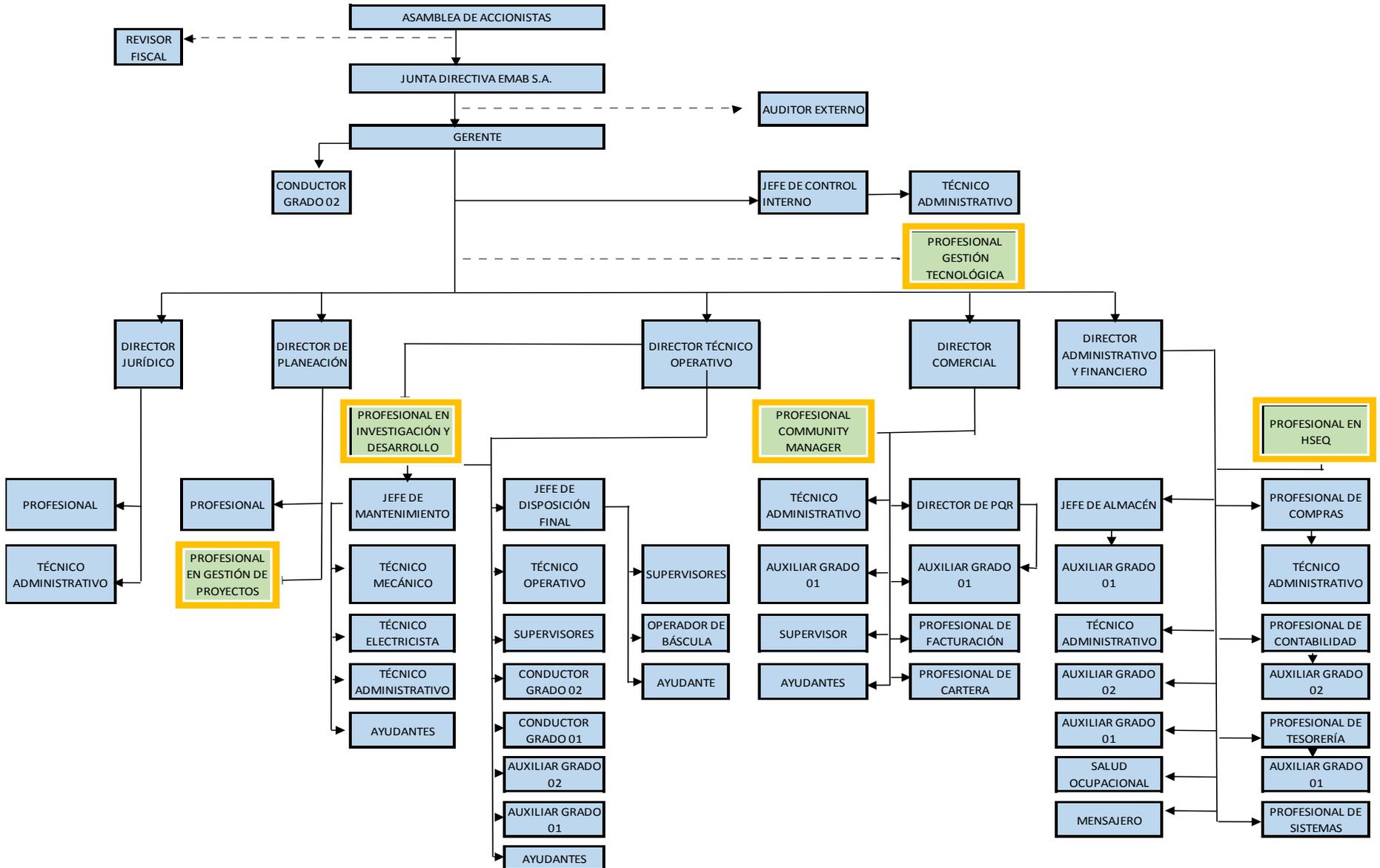


Ilustración 29 Organigrama proyectado

### 3.2.2 FUNCIONES DE CARGOS PROPUESTOS

Bajo el propósito de definir los nuevos cargos y/o áreas a implementar dentro de la EMAB, se definen las funciones principales a tener en cuenta para cada uno de ellos.

#### 3.7.2.1 Oficina de Gestión de Proyectos

Conocida también como PMO (Project Management Office) dicha oficina tiene las principales funciones:

##### Funciones Oficina de Gestión de Proyectos

- Proporcionar apoyo técnico a cada proyecto
- Gestionar los recursos destinados a la dirección de proyectos
- Alinear los proyectos a los objetivos estratégicos de la empresa y priorizarlos según corresponda su ejecución correspondiente
- Implementar la metodología adecuada
- Control el cumplimiento de los procedimientos y normas de la dirección de proyectos
- Liderar la comunicación entre proyectos
- Evaluar la viabilidad económica, técnica y operativa de cada proyecto
- Propiciar los indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto
- Gestionar los reportes correspondientes de acuerdo al plan y cronograma



#### 3.7.2.2 Oficina de Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica sirve como instrumento para vincular la innovación con la investigación y el desarrollo que vayan alineados hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

##### Funciones Oficina de Gestión Tecnológica

- Conocer las tecnologías utilizadas por la empresa
- Estar a la vanguardia de las alternativas tecnológicas a nivel nacional e internacional
- Sistematizar la información y los procesos claves dentro de la empresa
- Vigilar la tecnología de los competidores
- Evaluar el impacto que tendría la implementación de nuevas tecnologías en la empresa
- Planear el desarrollo tecnológico



- Diseñar estrategias de desarrollo tecnológico
- Gestión de proyectos de investigación y desarrollo
- Negociación y adquisición de nuevas tecnología

### 3.7.2.3 Oficina de HSEQ

Teniendo en cuenta que la planificación y alineación con la estrategia requieren de un sistema de gestión integrado que sirva como plataforma para reducir costos y maximizar resultados, la oficina de HSEQ se relaciona con aspectos relacionados de calidad, seguridad industrial y medio ambiente principalmente.

#### Funciones Oficina de HSEQ

- Asegurar que se implementen los procesos requeridos para el sistema integrado de gestión
- Participar en las revisiones programadas por la dirección
- Asesorar en temas referentes a salud ocupaciones, seguridad industrial, calidad y protección al medio ambiente
- Definir normas y procedimientos seguros para las actividades de la empresa
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de la normatividad
- Dar a conocer el desempeño del sistema integrado de gestión
- Proponer mejoras para el sistema integrado de gestión



### 3.7.2.4 Oficina de Investigación y Desarrollo

Una de las mejores alternativas para incrementar la competitividad, si no es la mejor, es la investigación y desarrollo, dado que la dinámica empresarial se ha tenido que adaptar al constante cambio de los escenarios actuales y de esta manera adoptar nuevas estrategias de crecimiento. Esto depende del capital intelectual y la capacidad de innovación, que juntos engloben una estrategia de gestión del conocimiento.

#### Funciones Oficina de Investigación y Desarrollo

- Crear y desarrollar nuevos productos y servicios
- Innovar en términos operativos, organizacionales y/o estratégicos
- Investigar tendencias del mercado y nuevas alternativas técnicas
- Monitorear las tecnologías y diversas situaciones que provean una oportunidad para desarrollar dentro de la organización



<input type="checkbox"/> Generar ideas de manera permanente	
<input type="checkbox"/> Analizar y dar reporte de la información obtenida	
<input type="checkbox"/> Gestionar la comunicación de resultados a todo el equipo de trabajo	

### 3.7.2.5 Nuevo cargo Community Manager

El community manager dentro del área de mercadeo es un gestor de comunidad que transmite la imagen corporativa a través de su personalidad y su filosofía, conectando así a la empresa con los potenciales clientes. Además de ello, logra hacer seguimiento personalizado al servicio de atención al cliente y fortalece las relaciones con el mismo, logrando así posicionar la marca y obtener alianzas estratégicas.

Funciones Nuevo cargo Community Manager	
<input type="checkbox"/> Crear contenido atractivo, persuasivo y de calidad a los usuarios	
<input type="checkbox"/> Gestionar y mantener actualizada la página web y redes sociales	
<input type="checkbox"/> Monitorear las publicaciones y novedades virtuales	
<input type="checkbox"/> Medir el número de votos y comentarios y las veces que se comparte el contenido publicado	
<input type="checkbox"/> Consolidar relaciones duraderas con los seguidores de las cuentas para involucrarlos	
<input type="checkbox"/> Crear campañas promocionales en redes sociales	
<input type="checkbox"/> Identificar y tipificar a los seguidores	
<input type="checkbox"/> Responder de manera inmediata comentarios, quejas, solicitudes que se presenten en la página y referenciarlo al área encargada	
<input type="checkbox"/> Alimentar la base de datos	
<input type="checkbox"/> Incrementar la cantidad y la calidad de la comunidad de usuarios inscritos en las redes sociales	

## 4. FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

### 4.1 DISEÑO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva se define como la posibilidad de diferenciación frente a la competencia bajo diferentes estrategias que sean sostenibles en el tiempo. De manera tal que la ventaja competitiva debe ser sólida y relevante para los clientes de la organización, por lo que se relaciona a continuación el resultado final:

# VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE - EMAB

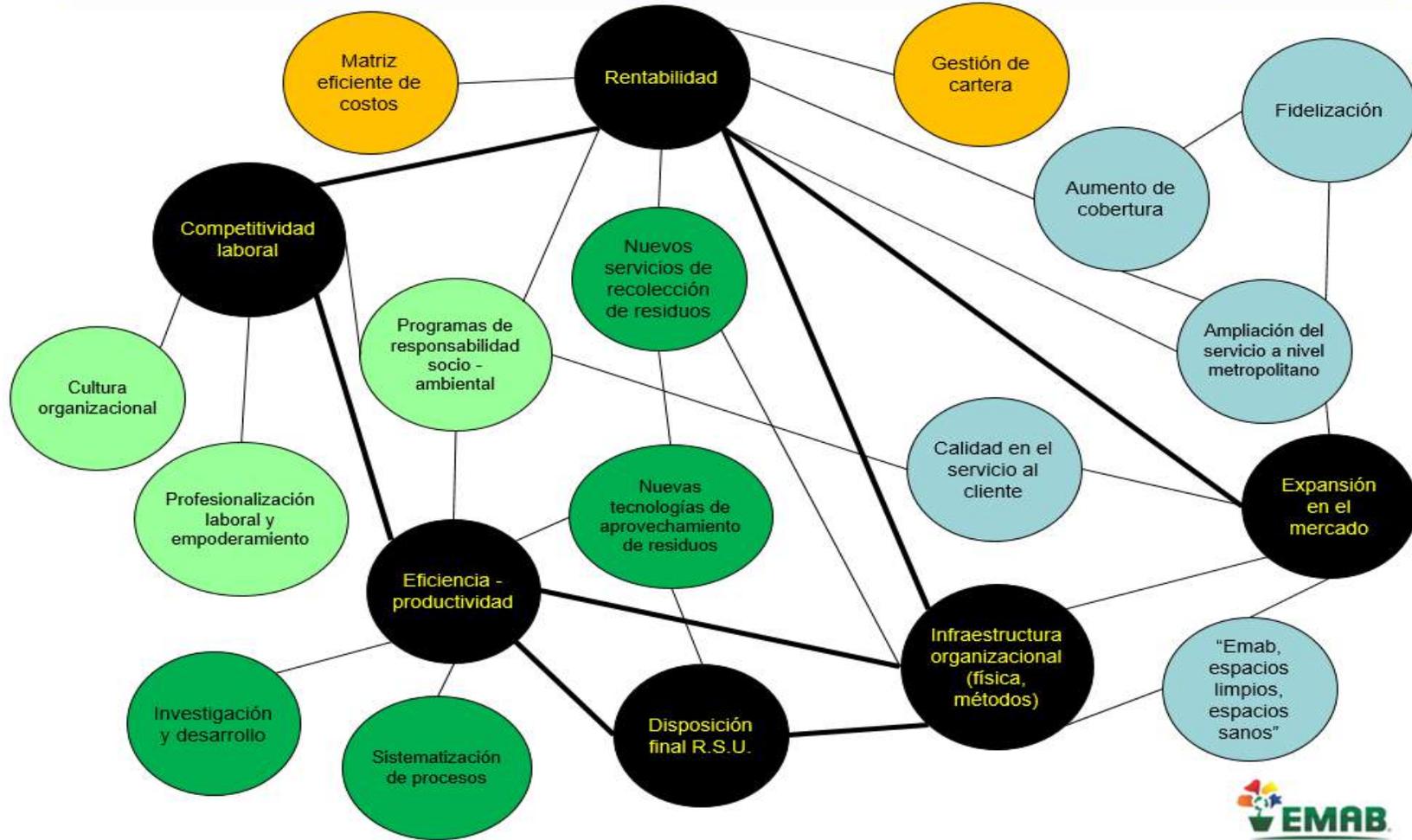


Ilustración 30 Ventaja competitiva sostenible

## 4.2 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

### MAPA ESTRATÉGICO EMAB

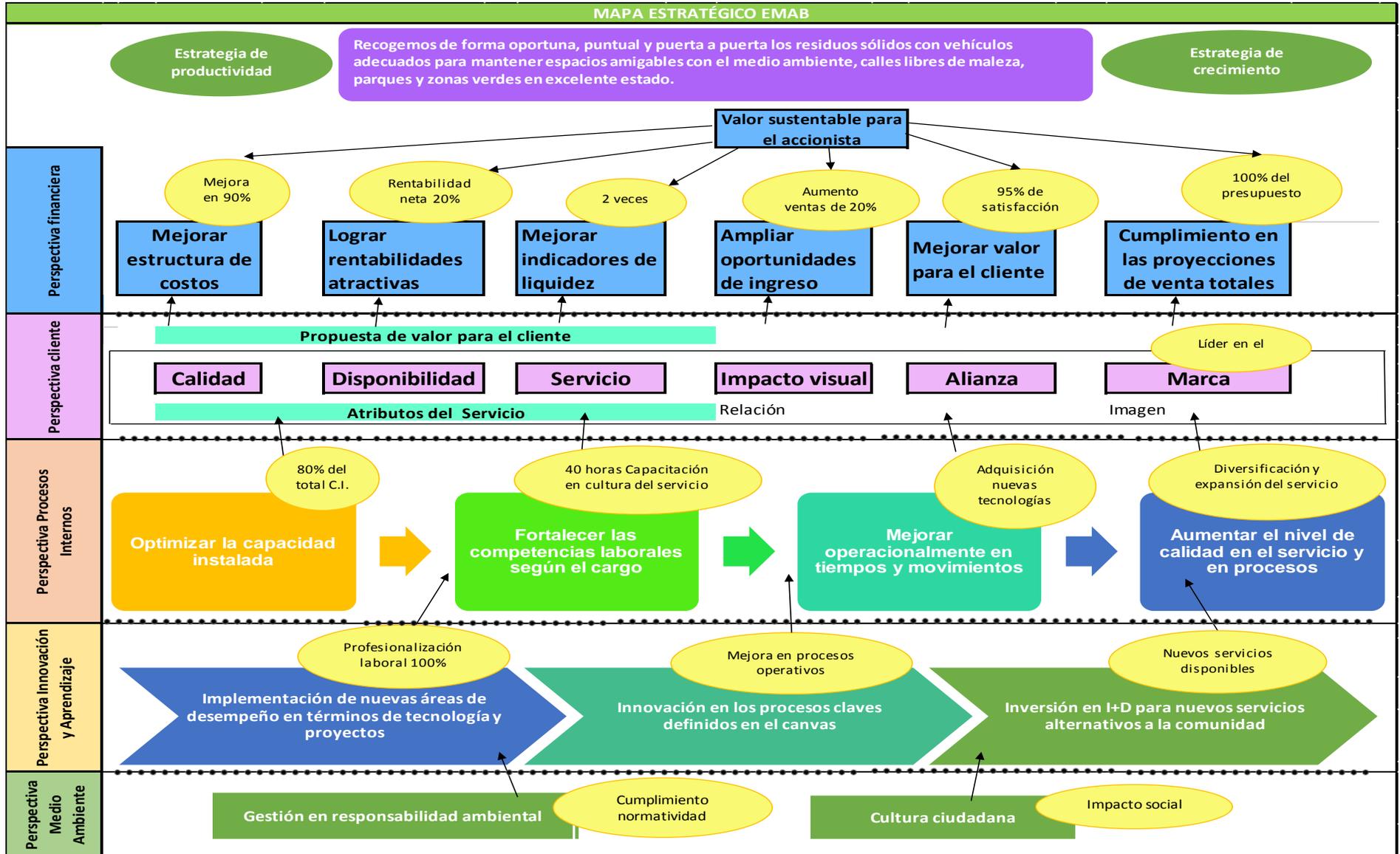


Ilustración 31 Mapa estratégico

