

Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga

EMAB S.A. E.S.P. 2023 - 2027

Estephanie Katherine Díaz Tanco, Zoila Gómez Celis

Trabajo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Directora

Diana Astrid Buitrago Núñez

Doctora en Gerencia Pública y Política Social

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2023

Dedicatoria

A Dios. Por el don de la vida y permitirnos caminar por el sendero del conocimiento.

A nuestras familias: Por acompañarnos en el logro de este objetivo personal y profesional

Agradecimientos

A nuestra directora Dra. Diana Astrid Buitrago Núñez, por su dedicación, entrega y enseñanzas, por su aliento en cada etapa del proyecto por creer en nuestras capacidades y exaltarlas.

Nuestros agradecimientos a la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P., en cabeza de su Gerente y el grupo de la alta gerencia por el apoyo y aporte en la realización del presente trabajo.

Contenido

	pág.
Introducción	14
Resumen	16
1. Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. 2023 – 2027”	18
1.1 Problema.....	18
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificación	22
2. Marco Referencial	25
2.1 Antecedentes.....	25
2.1.1 En el ámbito internacional.....	26
2.1.2 En el ámbito nacional.	27
2.1.3 En el ámbito regional y local.....	30
2.2 Marco teórico.....	32
2.2.1 Modelos de direccionamiento estratégico	35
2.2.2 Modelo de Fred David.....	37
2.2.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	39
2.2.4 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	43

2.3 Marco conceptual	48
2.3.1 Dirección estratégica	48
2.3.2 Estrategia	49
2.3.3 Misión	49
2.3.4 Visión	49
2.3.5 Valores	50
2.3.6 Principios	50
2.3.7 Políticas	50
2.3.8 Plan estratégico	50
2.3.9 Programas de Medición Gerencial	50
2.3.10 Balanced Scorecard (BSC)	51
3. Diseño metodológico.....	52
3.1 Tipificación de la investigación.....	52
3.2 Formulación de la hipótesis.....	52
3.3 Operacionalización de variables.....	52
3.4 Metodología.....	54
3.5 Población y muestra	56
3.5.1 Caracterización de la población.....	56
3.5.2 Censo y muestra censo	56
3.5.3 Fuentes de información	57

4. Resultados	58
4.1 Diagnóstico Interno y Externo de la EMAB S.A ESP	58
4.1.1 Análisis encuesta dirección operativa.....	58
4.1.2 Análisis encuesta dirección administrativa y financiera.....	70
4.1.3 Análisis encuesta dirección de planeación	79
4.1.4 Análisis encuesta dirección comercial.....	88
4.1.5 Análisis encuesta secretaría general	98
4.1.6 Análisis encuesta oficina innovación ambiental.....	108
4.1.7 Análisis encuesta oficina de control interno.....	118
4.2. Análisis de riesgos y oportunidades mediante matriz DOFA y actualización de la Misión, Visión, valores y principio, políticas Empresariales y Mega de la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP.	129
4.2.1 Análisis de riesgos y oportunidades mediante matriz DOFA	130
4.2.2. Actualización de la misión, visión, valores y principios, políticas empresariales y mega de la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP.	141
4.3. Plan estratégico y programa de medición gerencial	154
4.3.1. Plan estratégico.....	155
4.3.2. Programa de medición gerencial	193
5. Discusión	197
Referencias	204
Apéndices	209

Lista de Tablas

	<i>pág.</i>
Tabla 1. Definición de estrategia.....	33
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de variables	53
Tabla 3. Momentos de la investigación	54
Tabla 4. Muestreo probabilístico aleatorio simple	57
Tabla 5. Debilidades y fortalezas dirección técnica operativa	68
Tabla 6. Amenazas y oportunidades dirección técnica operativa.....	69
Tabla 7. Debilidades y fortalezas dirección administrativa y financiera.....	78
Tabla 8. Amenazas y oportunidades dirección administrativa y financiera	78
Tabla 9. Debilidades y fortalezas planeación y gestión.....	87
Tabla 10. Amenazas y oportunidades planeación y gestión	87
Tabla 11. Debilidades y fortalezas dirección comercial	97
Tabla 12. Amenazas y oportunidades dirección comercial	98
Tabla 13. Debilidades y fortalezas secretaría general	107
Tabla 14. Amenazas y oportunidades secretaría general.....	107
Tabla 15. Debilidades y fortalezas oficina innovación ambiental.....	117
Tabla 16. Amenazas y oportunidades oficina innovación ambiental	118
Tabla 17. Debilidades y fortalezas oficina de control interno.....	126
Tabla 18. Amenazas y oportunidades oficina de control interno	127
Tabla 19. Dofa	130
Tabla 20. Diagnostico Interno PCI: Capacidad Directiva	133
Tabla 21. Diagnostico Interno PCI: Capacidad Financiera	134

Tabla 22. Diagnostico Interno PCI: Capacidad del Talento Humano	134
Tabla 23. Diagnóstico Interno PCI: Capacidad competitiva	135
Tabla 24. Diagnostico Interno PCI: Capacidad técnica o tecnológica	135
Tabla 25. Diagnostico Externo POAM: Factor Económico	136
Tabla 26. Diagnostico Externo POAM: Factor Político.....	137
Tabla 27. Diagnostico Externo POAM: Factor Social	137
Tabla 28. Diagnostico externo POAM: Factor Tecnológico.....	137
Tabla 29. Diagnóstico externo POAM: Factor Competitivo	138
Tabla 30. Diagnostico externo POAM: Factor Geográfico.....	138
Tabla 31. Análisis DOFA	139
Tabla 32. Información financiera	159
Tabla 33. Información	174

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Proceso de planeación estratégica.....	36
Figura 2. Conceptos de administración estratégica	39
Figura 3. Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	43
Figura 4. Estructura cuadro de Mando integral	45
Figura 5. Sistema de gestión estratégica.....	47
Figura 6. Servicios según normatividad	59
Figura 7. Programa de prestación de servicio	60
Figura 8. Seguimiento programa prestación de servicios.....	61
Figura 9. Macro y micro rutas	62
Figura 10. Actualización de las micro y macro rutas	63
Figura 11. Programa de mantenimiento: mecánica	64
Figura 12. Programa de mantenimiento: electricidad.....	64
Figura 13. Programa de mantenimiento: soldadura.....	65
Figura 14. Programa de mantenimiento: pintura.....	66
Figura 15. Indicadores	67
Figura 16. Seguimiento plan de manejo ambiental	68
Figura 17. Plan de inversión y compras	70
Figura 18. Cumplimiento del plan de compras	70
Figura 19. Revisión estados financieros	72
Figura 20. Métodos de análisis financiero.....	73
Figura 21. Presupuesto de ingresos y gastos	74

Figura 22. Frecuencia revisión de procesos	75
Figura 23. Plan de mantenimiento.....	76
Figura 24. Informe de variaciones en compras	77
Figura 25. Diagnóstico técnico y operativo.....	79
Figura 26. Plan de desarrollo o estratégico	80
Figura 27. Análisis de desempeño.....	81
Figura 28. Innovación en la gestión de proyectos	82
Figura 29. Indicadores de gestión.....	83
Figura 30. Seguimiento y control	84
Figura 31. Plan estratégico corporativo.....	85
Figura 32. Modelo integrado de planeación	86
Figura 33. Plan comercial.....	88
Figura 34. Estudio de mercados	89
Figura 35. Aspectos que presentan fallas	90
Figura 36. Convenios facturación conjunta.....	91
Figura 37. Política de cartera.....	92
Figura 38. Revisión y análisis de estadísticas	93
Figura 39. Objetivo de vinculaciones	93
Figura 40. Políticas definidas: 1. atención a clientes.....	94
Figura 41. Políticas definidas: 2. Manejo de reclamos.....	95
Figura 42. Políticas definidas: 3. Evaluación satisfacción al cliente.....	96
Figura 43. Cumplimiento requisitos legales	99
Figura 44. Seguimiento a documentos	100
Figura 45. Revisión de aspectos jurídicos	101

Figura 46. Proceso de contratación	102
Figura 47. Inconvenientes por procesos de contratación.....	102
Figura 48. Plan de modernización	104
Figura 49. Estructura organizacional.....	105
Figura 50. Procedimiento de procesos disciplinarios	106
Figura 51. Campañas cultura ciudadana.....	109
Figura 52. Seguimiento impactos ambientales	110
Figura 53. Seguimiento plan de manejo ambiental	111
Figura 54. Cantidad de proyectos de innovación	112
Figura 55. Ejecución de proyectos de innovación.....	113
Figura 56. Programa de gestión integral de residuos sólidos	114
Figura 57. Uso y aprovechamiento de RSU	115
Figura 58. Tecnología para actividades de innovación	116
Figura 59. Mecanismos evaluación desempeño	119
Figura 60. Seguimiento	120
Figura 61. Aporte para el mejoramiento.....	121
Figura 62. Definición del PACC	122
Figura 63. Informes mensuales a gerencia	123
Figura 64. Formulación planes de mejoramiento	124
Figura 65. Evaluación y medición del MIPG.....	125
Figura 66. Frecuencia de materialización.....	126
Figura 67. Cuestionarios.....	143
Figura 68. Mapa estratégico	157
Figura 69. Indicadores Financieros a diciembre de 2022-2021	159

Figura 70. Mapa de procesos.....	161
Figura 71. Plan estratégico	163
Figura 72. Crecimiento de usuarios.....	166
Figura 73. Indicador Porcentaje de satisfacción de usuarios.....	169
Figura 74. Balanced scorecard (BSC)	194

Apéndice

Apéndice A. Modelo de encuesta y ejemplo análisis de respuestas	209
Apéndice B. Exposición Grupo Focal	210
Apéndice C. Reunión Grupo Focal.....	211
Apéndice D. Matriz DOFA.....	214
Apéndice E. Plan estratégico	220
Apéndice F. Visualización programa de medición gerencial	225

Introducción

Teniendo en cuenta que la Empresa de aseo de Bucaramanga es una empresa de economía mixta, donde el 99% de sus acciones pertenecen al Municipio de Bucaramanga, por esta razón se evidenció que la dirección de la empresa es fluctuante, por ende, no han existido gerencias de más de tres años, lo que ha llevado a la compañía a no tener continuidad en los proyectos de gran envergadura y falta de solución a situaciones que aquejan a la compañía por más de una década.

Aunado a lo anterior en el análisis interno que se realizó mediante encuestas a los directores, jefes y profesionales se observó un ambiente laboral desfavorable para la organización, una estructura organizacional que no cubre todos los procesos necesarios para el funcionamiento y que en algunos casos no cuentan con las competencias necesarias para los cargos, también se evidencia que desde el 2016 la empresa no ha realizado un direccionamiento que oriente sus áreas funcionales con unos objetivos organizacionales, por el contrario las dependencias de la empresa trabajan desestructuradas tratando de alcanzar objetivos direccionados al crecimiento del área y no direccionados a un crecimiento empresarial organizado, sumado a lo anterior, la tecnología y maquinaria no son suficientes para la adecuada prestación del servicio y aunque se ha invertido en las mismas no se tiene un plan de reestructuración, ni un estudio que indique las necesidades reales de los procesos de la empresa.

Con base en los resultados del diagnóstico se conformó un grupo focal de los trabajadores de las principales áreas, donde se pudo establecer la matriz DOFA que identificó las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la compañía que se evaluaron mediante el (PCI) y (POAM) con el fin de determinar cuáles de ellas eran las que generaban mayor impacto para la empresa, partiendo de ello se compila en un análisis DOFA donde se

plasman los principales aspectos a trabajar para afianzar la empresa, información que se tomó para formular la actualización de la misión, visión, valores, principios, políticas y mega de La EMAB S.A ESP en un horizonte del 2023 al 2027.

Teniendo plasmada la proyección de la empresa se desarrolla el Mapa estratégico bajo la metodología Balanced Scorecard, de la cual se formula el plan estratégico que lo compone seis objetivos y catorce estrategias las cuales se determinaron las actividades, metas e indicadores como medio de control, sumado a ello y con el fin de hacer el seguimiento se formula un programa de medición gerencial que tiene por objeto hacer el seguimiento y control al cumplimiento del Plan estratégico, lo anterior previendo que logrando el desarrollo de este plan en un 80% se lograra que la empresa alcance mitigar sus debilidades y amenazas y afiance sus fortaleza y oportunidades.

Resumen

La Empresa de Aseo de Bucaramanga. requiere establecer su horizonte estratégico y lograr el punto de equilibrio en las diferentes actividades del servicio que presta. Para alcanzarlo debe contar con metas, políticas, estrategias comerciales y operativas que le permitan ser sostenible en el tiempo y adaptarse de manera rápida a los cambios actuales del mercado. Por lo anterior, se presenta como problema fundamental lograr solucionar y/o mejorar la gestión de la gerencia, la cual depende de la consolidación de sus distintas áreas como la Secretaría General, las Direcciones Administrativa y Financiera, Comercial y de Planeación y las Jefaturas para enfocarse en los objetivos que lleven a la empresa a mantener la continuidad de la prestación del servicio de aseo.

En la realización del direccionamiento de la EMAB S.A E.P. para el logro del objetivo general, se inició con el diagnóstico de la empresa mediante el desarrollo de una encuesta donde participó el equipo directivo de la EMAB, posteriormente con la realización de un grupo focal se definen: misión, visión, valores, principios, políticas y el mega, desarrollando un análisis interno y externo de la empresa mediante la metodología del perfil de capacidades internas (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas del mercado (POAM). Para realizar el plan estratégico y el programa de medición gerencial, se aplicó la metodología Balanced Score Card (BSC) Finalmente se analiza que con el cumplimiento del 80% del Plan Estratégico planteado, en el año 2027 se conseguirá el mega planteado.

Palabras Clave: direccionamiento, plan, estrategia, diagnóstico, mega

Abstract

Empresa de Aseo de Bucaramanga needs to establish its strategic horizon and achieve the point of equilibrium in the different activities of the service it provides. To achieve this, it must have goals, policies, commercial and operational strategies that allow it to be sustainable over time and adapt quickly to current market changes. Therefore, the fundamental problem is to solve and/or improve the management of the management, which depends on the consolidation of its different areas such as the General Secretariat, the Administrative and Financial, Commercial and Planning Departments and the Chiefs to focus on the objectives that will lead the company to maintain the continuity of the provision of the sanitation service.

In carrying out the direction of EMAB S.A E.P. for the achievement of the general objective, we began with the diagnosis of the company through the development of a survey where the management team of EMAB participated, then with the realization of a focus group defined: mission, vision, values, principles, policies and the mega, developing an internal and external analysis of the company through the methodology of internal capabilities profile (PCI) and the profile of opportunities and threats of the market (POAM). The Balanced Score Card (BSC) methodology was applied to develop the strategic plan and the management measurement program. Finally, it is analyzed that with the fulfillment of 80% of the Strategic Plan, the proposed mega will be achieved by 2027.

Key words: direction, plan, strategy, diagnosis, meg.

1. Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. 2023 – 2027”

1.1 Problema

La Empresa de Aseo de Bucaramanga en adelante (EMAB S.A ESP) es de régimen mixto, la cual tiene presencia en la prestación de servicio de aseo en la ciudad de Bucaramanga hace 23 años, en la actualidad presta el servicio de todos los componentes de la actividad como lo indica la Ley 142 de 1994 (Plan de Desarrollo Municipio de Bucaramanga, 2021) y la regulación dada por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico; sin embargo, pese al posicionamiento en el mercado con el 82% de participación en el mercado y trayectoria de la empresa se ha evidenciado la falta de mejora en el desempeño, la generación de valor, la competitividad, la productividad y permanencia de la EMAB S.A ESP.

Lo anteriormente expuesto, se identifica a causa de la falta de un gobierno corporativo estructurado y con lineamientos claros, llevando a la compañía a presentar ausencia de estrategias empresariales y desarrollo de actividades que no están enfocadas en dirigir la compañía en el mediano y largo plazo, sino por el contrario objetivos estructurados a corto plazo orientados a dar cumplimiento a los planes de desarrollo municipal sin tener en cuenta el análisis interno de las necesidades de la empresa fundamentado en la visión, la gestión empresarial, y la estrategia de negocio generando una desorientación del equipo directivo el cual opera dando cumplimiento a metas anuales de cada área sin un plan empresarial fundamentado de forma transversal con la meta común de garantizar el crecimiento sostenido de la empresa. Este tipo de condiciones genera reprocesos, desgaste del personal y de

diferentes recursos sin garantizar la generación de valor, la inconformidad de los usuarios y en ocasiones la pérdida de los mismos.

Una de las unidades de negocio de la EMAB, es la disposición final de residuos realizada en el Carrasco ubicado en predios cercanos al barrio Porvenir de Bucaramanga, el cual actualmente se encuentra en riesgo debido a que por una acción popular (Acción Popular. Juzgado 15 de Bucaramanga) interpuesta por la comunidad, se declara la obligatoriedad del cierre del relleno sanitario. Esta problemática no fue prevista, controlada y atendida de forma estratégica como clave para garantizar la sostenibilidad de la oferta de servicios que para el año 2020 representó ingresos por ochocientos millones de pesos gracias a las actividades de disposición final de residuos y el tratamiento de lixiviados. La falta de gestión de este tipo de riesgos ha dejado a la empresa dependiendo de alternativas de empresas de la competencia como VEOLIA la cual se encuentra gestionando una licencia ambiental para un nuevo sitio de disposición final denominado Parque Tecnológico Ambiental Chocóa.

Otra consecuencia de la falta de la orientación gerencial es el incremento de los gastos de administración en el año 2020 los cuales representaron un 25%, mientras que el incremento de las ventas se obtuvo un 1,8%, a pesar de esto la empresa generó una utilidad de \$2.296.012, aun cuando los ingresos de la empresa de aseo de Bucaramanga crecieron el año 2020 en un 9,35% respecto al 2019. (Estados Financieros)

Otra debilidad de la empresa se asocia a la baja generación de estrategias tendientes al control de los riesgos que debido a la emergencia sanitaria COVID 19 la EMAB, sufrió afectaciones asociadas al control de la cartera ya que los recaudos por venta de servicios disminuyeron en 5.68% con relación al año 2019, a causa de los decretos emitidos por el Gobierno Nacional en relación a los alivios en los pagos de servicios Públicos (Resolución 915 de 2020) Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico),

adicionalmente se generaron sobrecostos en servicios de lavado de áreas públicas el cual tuvo un costo de \$487.222.027, dineros que no se han podido recuperar.

Este tipo de impactos a nivel financiero de la empresa son la muestra de la necesidad en desarrollar estrategias que mejoren la planeación, el desempeño, la generación de valor, la competitividad, productividad y permanencia de la EMAB S.A. E.S.P. traducido en la necesidad de fortalecer el direccionamiento estratégico el cual no se ha trabajado desde la vigencia 2016, en gran parte, a que el día a día de la gerencia es ocupado en dar solución a los problemas que se van presentando por la falta de planeación a mediano y largo plazo, causado por la baja concientización del equipo directivo de la empresa sobre la importancia de tener formulado un plan de direccionamiento para la organización, ya que en la actualidad se genera un crecimiento no estructurado que al final del período no logra reflejar los resultados esperados por la Junta Directiva de la EMAB S.A. E.S.P., los cuales son incrementar ingresos y tener un nuevo sitio para la disposición final de residuos sólidos.

Con base en lo expuesto anteriormente, se hace necesario que la EMAB S.A. E.S.P. establezca su horizonte estratégico y por medio de ello logre proyectarse y visibilizarse ante los diferentes actividades del servicio que realiza, así mismo, pueda contar con metas, políticas y estrategias comerciales y operativas que le permitan hacerse sostenible en el tiempo y adaptarse de manera rápida a los cambios que se presenten en el mercado, ya que hoy en día el principal problema que enfrenta es la incapacidad corporativa de articular los esfuerzos orientados hacia lograr encontrar una alternativa de disposición final y una mayor penetración en el mercado, además se logra identificar que la empresa requiere acompañamiento, seguimiento y medición para garantizar la comprensión y ejecución de los indicadores a plantear dentro de la planeación estratégica, ya que según el análisis del direccionamiento 2016 no se ha cumplido en su totalidad y se plantearon actividades que

nunca se desarrollaron con metas que no generaban valor, buscando identificar cuáles serían las perspectivas principales de la metodología Balanced Scorecard (BSC)

Formulación del problema: ¿Cómo mejorar la gestión de la gerencia, la dirección comercial y operativa, oficina de innovación ambiental, control interno y la secretaría general con el objetivo de optimizar los ingresos y disminuir los costos, en la empresa de aseo de Bucaramanga vigencia 2023-2027?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación de la EMAB S.A. E.S.P. en cuanto a su direccionamiento estratégico?

¿Qué elementos deben considerarse para establecer la misión, visión, políticas, valores y principios de la EMAB S.A. E.S.P. para lograr el fortalecimiento del direccionamiento estratégico?

¿Qué factores son relevantes para la EMAB S.A. E.S.P. a fin de establecer un plan de estratégico 2021 – 2024 con relación a las estrategias objetivos, actividades y controles de acuerdo a las necesidades de la empresa?

¿Cómo fundamentar un programa de medición gerencial para realizar una revisión periódica y continuada al plan de acción del direccionamiento estratégico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer el Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. 2023–2027.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar el diagnóstico interno y externo de la EMAB S.A ESP.

Establecer la misión, visión, valores y principios, políticas y mega de la EMAB S.A ESP.

Diseñar un plan estratégico y formular un programa de medición gerencial para la EMAB S.A E.S.P. para el periodo 2023 -2027.

1.3 Justificación

En el Departamento de Santander prestan el servicio de aseo 120 empresas, para el área de Prestación de Servicios (APS) Bucaramanga se encuentran en competencia cuatro (4) empresas ESP: EMAB S.A ESP, Limpieza Urbana, Metrolimpia y el grupo Veolia Servicios Industriales Colombia (Sistema único de información SUI).

La empresa EMAB S.A. E.S.P cuenta con riesgos o amenazas previamente identificadas (Proyecto de Formulación Plan estratégico Corporativo, 2016) como son: los precios de la competencia, la agresividad de las estrategias de los competidores, la capacidad de negociación con los clientes, normatividad tarifaria, desempleo, privatización del servicio, actividades de los sindicatos, avances tecnológicos de la competencia; así como, la falta de cultura ciudadana en función del manejo de residuos. Estas, sumadas a las debilidades que incluyen: estructura de costos deficiente, cartera de difícil recaudo, situación de liquidez de la empresa, nivel de endeudamiento, vida útil del relleno sanitario, competitividad de los precios en el mercado, calidad y capacidad de la fuerza de ventas, estructura organizacional clara, comunicación organizacional, clima laboral y ambiente de trabajo, innovación en procesos y tecnología e inversión en investigación y desarrollo; confluyen como elementos que, de no gestionarse ralentizan o impiden el crecimiento y desarrollo empresarial.

En la EMAB S.A. ESP actualmente se observa un crecimiento y muestra resultados favorables respecto al años anteriores (Empresa de Aseo de Bucaramanga Estado de Financieros EMAB S.A. ESP, 2020) las amenazas y debilidades mencionadas anteriormente

siguen siendo una realidad que aún no han sido minimizadas, puesto que las ejecuciones de los planes de acción no han tenido la solidez necesaria para hacer de éstas, un peso mínimo en la balanza del desarrollo estratégico de la empresa.

La empresa para el año 2020, tiene establecidos la misión, visión, valores institucionales, mega y objetivos corporativos 2017- 2018 señalados en el plan estratégico que se desarrolló en la EMAB S.A. ESP en el año 2016 (Proyecto de Formulación Plan estratégico Corporativo, 2016), y que a la fecha deben actualizarse toda vez que no son utilizados en los procesos que se certificaron en el 2019, por no estar acordes a la realidad de la compañía, los últimos objetivos se plantearon para cumplirlos en el año 2018; la misión actual no incluye la totalidad de los servicios que ofrece la compañía y la visión se proyectó hasta el 2021.

Con base en lo expuesto anteriormente, la compañía necesita realizar un Direccionamiento Estratégico con el fin de tomar las decisiones de forma transversal que impacten las diferentes áreas de la compañía, de continuar formulando un Plan Estratégico sería enmarcar una hoja de ruta para un período de tiempo definido que dice qué se debe lograr y cómo se va a hacer, pero no revisa a la minucia cuales son las necesidades de la compañía para tener crecimiento y posicionamiento de la marca teniendo la competencia del mercado.

Con el desarrollo del Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P 2023 – 2027, se pretenden señalar las bases para el funcionamiento de la empresa con una orientación al logro de objetivos futuros, teniendo en cuenta acciones que tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo, lo cual trazaría una ruta para el equipo directivo de la empresa y finalmente conseguir las metas definidas en su previa planeación teniendo en

cuenta la naturaleza de la empresa, la complejidad del tipo de negocio y los retos que afronta a diario al ser una empresa prestadora de servicios públicos.

El no efectuar el Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. 2023 – 2027 afectaría los resultados financieros, jurídicos, operacionales, técnicos y administrativos de la empresa, toda vez que el gerente y su equipo directivo estarían sin lineamientos lo que conlleva a enfocarse en las situaciones que se presenten a corto plazo abandonando el mediano y largo plazo de la empresa donde se podría tener un crecimiento representativo. De no poder realizar la investigación, sería una situación para la empresa desfavorable, continuando con un direccionamiento empresarial encaminado a resolver las necesidades impuestas por; la junta directiva, la Gerencia y sus directores, los entes de control que llevan con ello impartir planes que surgen de las necesidades a corto plazo.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

El direccionamiento estratégico, es definido como el proceso mediante el cual la entidad logra su transformación estableciendo y realizando actos supervisados que conlleven a cumplir los objetivos planteados por la alta gerencia e integrando la participación de todos los actores para que toda la organización se movilice en la misma dirección (Porter, 2011). Todo esto, con el fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe tener presente cómo se define al interior de la empresa el direccionamiento estratégico, su metodología y estrategias ya que influirá en su norte empresarial, su posicionamiento en el mercado y por tanto su sostenibilidad (Armijos, et al., 2020).

Es importante comprender que, como los entornos son cambiantes, así mismo lo es la organización; por lo tanto, el direccionamiento estratégico debe lograr definir su capacidad interna y dar respuestas a las exigencias del entorno (Ansoff, 1997). Las organizaciones, deben anticiparse a las exigencias internas y externas, esto les permitirá desarrollar o fortalecer su ventaja competitiva. Al igual que debe contemplar como elemento clave dentro del proceso a sus colaboradores, ya que ellos son, actores relevantes en la apropiación de conocimientos específicos, ejecución de medidas efectivas y funcionan como replicadores de la información que aporta valor y es esencial para la organización, sobre los nuevos integrantes que formen parte de ella.

2.1.1 En el ámbito internacional.

La publicación: factores que influyen en las prácticas de gestión estratégica entre los bancos comerciales de Kenia, realizada por Kakunu, (2012), buscó alcanzar dos objetivos: investigar las prácticas actuales de gestión estratégica; e identificar los factores que influyen en las prácticas de gestión estratégica de los bancos en Kenia. Este fue un estudio descriptivo, la población fue de 43 bancos y la respuesta fue de 33 bancos dando una tasa de respuesta del 77%. Los datos primarios se recopilaron en el estudio mediante cuestionarios administrados a los gerentes generales mediante correo electrónico y métodos posteriores. Los datos se analizaron mediante análisis descriptivo. Los factores más importantes que influyeron en las prácticas de gestión estratégica fueron el entorno tecnológico, el entorno económico, el entorno global, el entorno político y legal, la estructura bancaria, los recursos bancarios y el entorno sociocultural. El estudio concluye que el nivel de práctica de gestión estratégica en los bancos comerciales de Kenia era muy alto. Además, la gestión estratégica en los bancos comerciales estuvo muy influenciada tanto por factores internos como externos. El estudio recomienda que las empresas deben hacer hincapié en el proceso de evaluación estratégica tanto como en la planificación y ejecución. Los bancos también deben adoptar modelos de gestión estratégica que se ajusten a sus objetivos generales. Al hacerlo, deben incorporar los factores internos y externos a través del análisis FODA, así como otras herramientas para evaluar los desafíos ambientales.

El direccionamiento estratégico ha sido estudiado en diferentes investigaciones, para el caso de Latinoamérica se resalta la investigación realizada por Armijos, et. al., (2020) donde establecen la perspectiva en el direccionamiento estratégico para mejorar el desarrollo organizacional. Dicha investigación se basó en una metodología cualitativa de tipo

bibliográfica, con una revisión de 19 artículos científicos, posterior a la aplicación de criterios de inclusión e inclusión, de calidad y que fueron publicados entre los años 2009 y 2018, la publicación concluye determinando que “las estrategias son herramientas para determinar caminos de dirección dentro de un entorno cada vez más competitivo y volátil” integrando el direccionamiento estratégico como aquel que influenciará positivamente el fortalecimiento y cohesión de la organización. En el Reino Unido: El desarrollo de la gestión estratégica en el contexto sin fines de lucro.

Capital intelectual en organizaciones sin fines de lucro de servicios sociales, realizada por Kong (2008) enfocado en examinar la aplicabilidad de los conceptos de gestión estratégica como: incluido el análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), la organización industrial, la visión basada en recursos y la competencia central, la visión basada en el conocimiento, el Cuadro de Mando Integral y el capital intelectual (CI) a través de la lente del desarrollo de la gestión estratégica en el contexto de organizaciones sin fines de lucro. El cual concluye con la comparación de conceptos en el sector de servicios sociales sin fines de lucro el artículo sostiene que el concepto de capital intelectual como un marco conceptual de gestión estratégica competente en el sector sin fines de lucro de servicios sociales.

2.1.2 En el ámbito nacional.

Desde el ámbito nacional se han realizado diversas investigaciones en torno al direccionamiento estratégico en diferentes sectores y en diferentes tipos de empresas. Tal es el caso de la investigación realizada por Hernández, et al., (2017) Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas, la cual tenía como objetivo establecer el nivel de innovación en

tecnología y direccionamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Para ello, su metodología fue de carácter descriptivo, mediante una técnica de recolección de datos, en la que se analizaron seis variables que determinaron el tamaño de la empresa en cuanto a número de trabajadores, el tipo de actividades innovadoras que implementan. Esta investigación concluye, que en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno basándose en elementos como el cambio y mejora continua, innovación tecnológica y la gestión administrativa, de tal manera que así pueda avanzar acorde con las exigencias del sistema o entorno. Lo que involucra inversión económica enfocada que permita potenciar los elementos en mención y puedan aumentar su competitividad y crecimiento como organización en el mercado.

Así mismo, se pueden evidenciar investigaciones realizadas como producto de tesis de grado que establecen o formulan direccionamientos estratégicos dentro de los cuales se destaca el estudio realizado por Ferrero Salcedo (2017), llamado “Direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del instituto de estudios políticos de la Universidad de Antioquia” tenía como objetivo analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos (IEP) estableciendo que son acciones que se dirigen a la superación de problemas de comunicación e intercambio de conocimiento entre profesores, investigadores y grupos de investigación; problemas que constituyen obstáculos esenciales para una adecuada gestión. Basándose en una metodología de tipo cualitativo de corte descriptivo como eje para determinar la relación entre direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento a través de la percepción de los funcionarios del IEP. Como conclusión, resalta que un direccionamiento estratégico de

gestión del conocimiento “permite el fortalecimiento de la gestión y encamina a la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos, puesto que centraliza una serie de metodologías sistemáticas para el uso cotidiano del conocimiento y el intercambio de buenas prácticas, para que la organización los incluya en sus procesos administrativos y en consecuencia de la misión y visión definidas, así como de las propuestas como medios para alcanzar resultados” (Ferrero Salcedo, 2017).

Respecto a las evidencias científicas sobre el tema en el sector de servicios públicos, se identifica el trabajo de grado de Cardona et al, (2017) “Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos De Viterbo S.A. E.S.P”, donde su objetivo fue el de elaborar la propuesta de un plan estratégico para dicha empresa que le permitiera el logro de metas, cumplimiento de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos que faciliten un mejoramiento exponencial que garanticen su permanencia y estabilidad. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo incluyendo la realización de encuestas aplicadas al 100% de la población (muestra de 12 trabajadores) así como, documentos internos de la organización. Como conclusiones relevantes de este trabajo se encuentran que la empresa no contaba con un direccionamiento estratégico. A partir del análisis DOFA realizado, evidenció las Fortalezas y Oportunidades que tiene la Empresa como el bajo endeudamiento, la calidad del servicio y la alta estabilidad del personal, los cuales contribuyen a consolidar su presente y su proyección estratégica. (Cardona, 2017).

En el sector piscícola, Bustamante et al, (2017) realizaron el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la Asociación de Trucheros - ASOTRUBEL de Belmira – Antioquia, Colombia, mediante una revisión sistemática de literatura, y aplicación de 300 encuestas personalizadas orientadas a identificar seis (6) factores fundamentales como: características generales de la región respecto al turismo de pesca de trucha, alimentación y

hospedaje, entretenimiento, profesionalismo, infraestructura deportiva y popularidad de la región respecto a la pesca de trucha, además de reuniones con funcionarios de la administración Municipal de Belmira – Antioquia conocedores del tema así como, integrantes de la Asociación de Trucheros “ASOTRUBEL”, personas que de forma directa o indirecta conocen y han tenido experiencia. En este caso, es de gran valor, como esta investigación, incluye los conocimientos y valoraciones no solo al interior de la organización sino, también en su entorno externo. La metodología aplicada, les permitió identificar fortalezas y debilidades, en una empresa que, pese a su trayectoria en el mercado, presentaba deficiencias en sus procesos administrativos y operativos. Este trabajo demostró que también contaban con la necesidad de optimizar su proceso financiero, cumplimiento en materia de certificaciones sanitarias, oportunidades de mejora en comercialización, así como, la importancia de establecer un modelo de auditoría y control mediante la metodología Balanced Scorecard (BSC), para aplicar de forma efectiva las estrategias que le conlleven a crear ventajas competitivas, posicionamiento y avances en sus procesos y desarrollo (Bustamante et al., (2017).

2.1.3 En el ámbito regional y local.

Bucaramanga, se suma, junto al binomio academia y empresa, en la producción científica con el fin de agregar valor en conocimientos, métodos y estrategias que permitan a las empresas contar con vías para el logro de sus objetivos organizacionales y solidez en el mercado. En materia de investigación, se encuentran diversos proyectos que incluyen desde las pequeñas como las grandes empresas. Sin embargo, respecto al tema de servicios públicos, específicamente de aseo, no se evidencian en las bases de datos de las universidades

o en revistas científicas trabajos realizados que permitan dar continuidad o clasificar información valiosa para este proyecto.

Sobre el tema específico de Direccionamiento estratégico se identificaron como trabajos de grado algunos recientes, que formulan o diseñan los direccionamientos estratégicos para empresas en diversos sectores. Tal es el caso del estudio realizado por Ayala (2017), cuyo objetivo fue el diseñar el plan estratégico para una empresa de soluciones gerenciales con poca trayectoria en el mercado al momento de la investigación, y la cual carecía en su totalidad de estrategias de mercado enfocadas y planificadas; mediante la propuesta de aplicación del método de Cuadro de Mando Integral para optimización en el control de sus recursos, con indicadores precisos y el cumplimiento de su misión y visión.

Por otro lado, la investigación realizada por Serrano (2015) denominada "Direccionamiento Estratégico del Hospital Internacional de Colombia – Fundación Cardiovascular de Colombia", el objetivo general fue el de diseñar el direccionamiento estratégico de la organización para el periodo 2015-2025 bajo un enfoque prescriptivo, con la orientación base de autores como Henry Mintzberg, Michael Porter, Fred David de las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento incluyendo el uso de herramientas como Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y la matriz de Perfil Competitivo. En el análisis interno utilizaron herramientas como Perfil de Capacidades Internas (PCI) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

El estudio concluye cómo el sector salud, entorno externo en el que se proyecta la organización, se ve amenazado por cambios en la legislación y la concentración del poder de negociación en proveedores y aseguradores, proponiendo monitoreo constante del ambiente, alineación con estándares internacionales en la prestación de su servicio y la necesidad de fortalecer estrategias de mercadeo (Serrano, 2015).

2.2 Marco teórico

Cuando se piensa en *Direccionamiento Estratégico*, se hace relevante retomar los conceptos básicos que lo conforman. Es así, que al comprender el significado de la palabra “*dirección*”, y desde el punto de vista etimológico, confluyen diferentes elementos léxicos, y acá esto toma relevancia, ya que, al hablar del *Direccionamiento Estratégico* se debe sumergir en un proceso de pensamiento evolutivo y dinámico, que inicia, con las palabras que así lo componen. (Narciso y Pulido, 2014). La primera de ellas, “*Dirección*” proviene del latín *directio* y es el resultado de la suma de un prefijo *di-/dis-*, que indica separación por vías múltiples, el verbo “*regere*” o regir y el sufijo *tio*, equivalente a *a-ción* que indica, acción y efecto. Como resultado de esta “sumatoria” nace la definición como, *acción y efecto de guiar o dirigir* (Narciso y Pulido, 2014).

Ahora bien, su segundo componente, “*Estrategia*”, tienen un origen griego como “*strategia*” o el arte de dirigir ejércitos. Con un claro enfoque bélico, este vocablo fue señalado en obras de autores griegos como Heródoto y Jenofonte, así como el filósofo y militar chino Sun Tzu. Sólo hasta el siglo XX, la palabra se introduce en un nuevo escenario, el empresarial, con la antesala de la Revolución Industrial la cual marcó un punto de inflexión histórica con una transformación económica, industrial y tecnológica (Narciso y Pulido, 2014).

Por supuesto, y manteniendo a lo largo del desarrollo de esta investigación, la postura de un proceso de pensamiento evolutivo y dinámico, la estrategia evoluciona hacia escenarios más complejos como la competencia en los mercados a través de herramientas como la Teoría de Juegos (Von Neumann & Morgenstern, 2007) en la cual se sientan las bases para analizar la conducta de las empresas, en cuanto a las posibles acciones o estrategias empresariales que

éstas llevan a cabo para su inserción, mantenimiento y expansión en los mercados a los cuales pertenecen. Más adelante, el concepto de estrategia, va renaciendo con un enfoque empresarial y administrativo a través de exponentes como Igor Ansoff, Peter Drucker, Alfred Chandler Jr., Henry Mintzberg y Michael Porter quienes influyeron en el concepto de estrategia a través de sus distintos enfoques:

Tabla 1.

Definición de estrategia

Autor	Definición
Peter Drucker (1949)	Respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? (Drucker, 2007).
Alfred Chandler Jr.(1962)	Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Su interés estaba en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento (Chandler, 1962)
Kenneth Andrews (1965-1971)	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 2002).
Igor Ansoff (1965)	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos (Bindra et al, 2019); (Ansoff, 1997), (Ansoff y McDonell 1997).
Alfred Chandler Jr.(1962)	Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Su interés estaba en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento (Chandler, 1962)
Kenneth Andrews (1965-1971)	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 2002).
Igor Ansoff (1965)	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la

Autor	Definición
Henry Mintzberg (1990)	<p>empresa hacia sus objetivos (Bindra et al, 2019); (Ansoff, 1997), (Ansoff y McDonell 1997).</p> <p>Integra 5 definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente. La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente (Restrepo, 2005). La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no. La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente. La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones
Michael Porter (1996)	<p>Considerado el padre de la estrategia empresarial moderna define la estrategia como “La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización (Porter, 1996).</p>

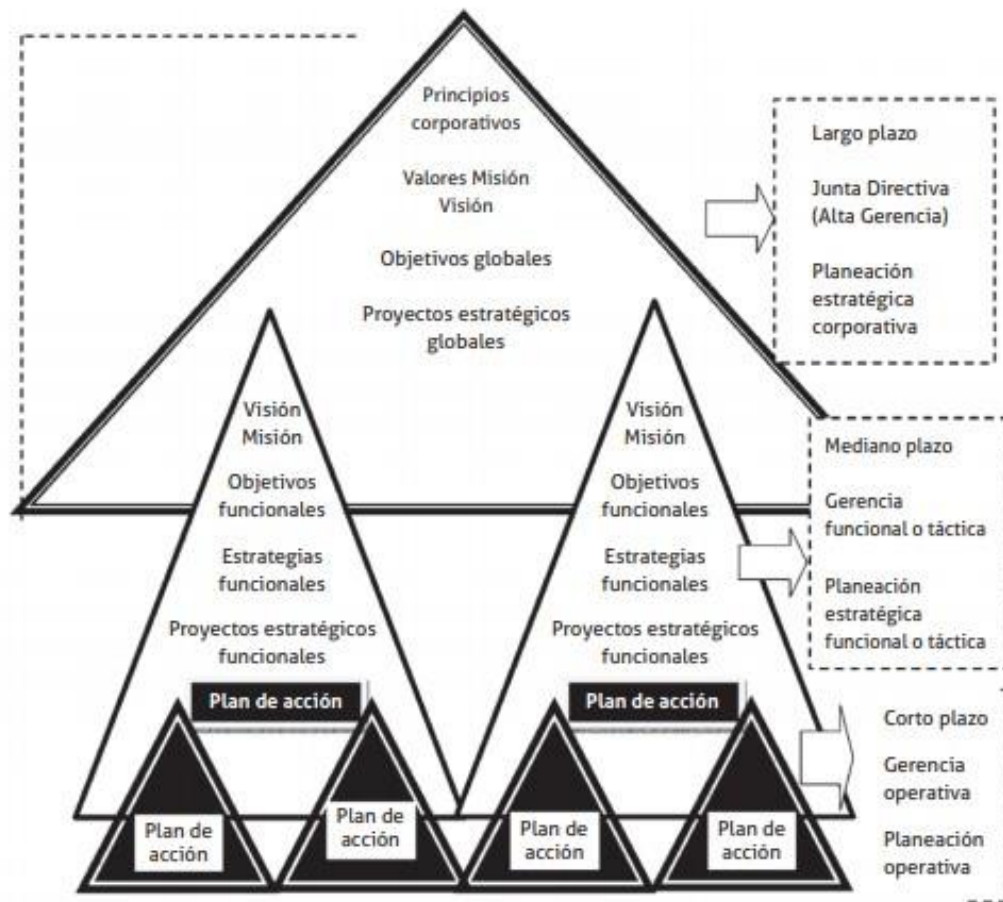
Para finalizar, la tabla 1 evidencia la evolución que ha tenido el concepto de estrategia, el mismo que inició como un lenguaje militar, y el que hoy, se ha transformado para transformar la visión y misión de las organizaciones, lo que las diferencia de las demás, su identidad individual y excepcional. Para el Direccionamiento Estratégico de la EMAB S.A ESP, la estrategia está orientada en el enfoque de determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. (Chandler, 1962).

El Direccionamiento Estratégico se hace relevante retomar los conceptos básicos que lo conforman. Es así, que al comprender el significado de la palabra “dirección”, y desde el

punto de vista etimológico, confluyen diferentes elementos léxicos, y acá esto toma relevancia, ya que, al hablar del Direccionamiento Estratégico se debe sumergir en un proceso de pensamiento evolutivo y dinámico, que inicia, con las palabras que así lo componen.

2.2.1 Modelos de direccionamiento estratégico

El modelo del DEI está basado en el modelo de Goldsmith et al (1998) quienes crean un foco de integración estratégica con elementos tales como: el desarrollo de la dirección y el liderazgo, el desarrollo de la tecnología y comunicaciones, y el desarrollo de la contabilidad y las finanzas, es decir, que considera la empresa como una organización social formada por tres subsistemas: humano, tecnológico y económico, en interacción con su entorno. Véase Figura 1.

Figura 1.*Proceso de planeación estratégica*

Nota: Goldsmith et al (1998)

Los componentes del direccionamiento estratégico, constituyen y son los pilares de todo el proceso: el deseo y/o proyección de la organización en el futuro (Visión), su propósito y distinción (Misión), sus creencias y normas (Principios Corporativos) y sus líneas de acción para alcanzar el logro de su Visión (Objetivos Corporativos). Establecidos dichos componentes, se procede al diagnóstico estratégico, el cual, permitirá a la empresa, a través del diagnóstico interno: identificar sus fortalezas y debilidades en los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y

comerciales; mediante el uso de la herramienta Matriz de Perfil de Capacidad Interna o PCI, y, a través del diagnóstico externo, definir las oportunidades y amenazas que ejercen un impacto positivo o negativo en las capacidades o recursos externos (tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales) con los que la empresa se puede apoyar en su rol competitivo. Para tal fin, se utilizan la herramienta Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio o matriz POAM.

Cumplido lo anterior, la organización puede identificar las estrategias que le conlleven a aprovechar las oportunidades del entorno y el impacto de las amenazas identificadas, apoyándose en sus fortalezas. De esta manera podrá dar paso a la formulación y definición de estrategias que disminuirán el riesgo que representan las amenazas y debilidades, etapa tal que podrá realizarse mediante la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas o DOFA (Serna, 2014).

2.2.2 Modelo de Fred David

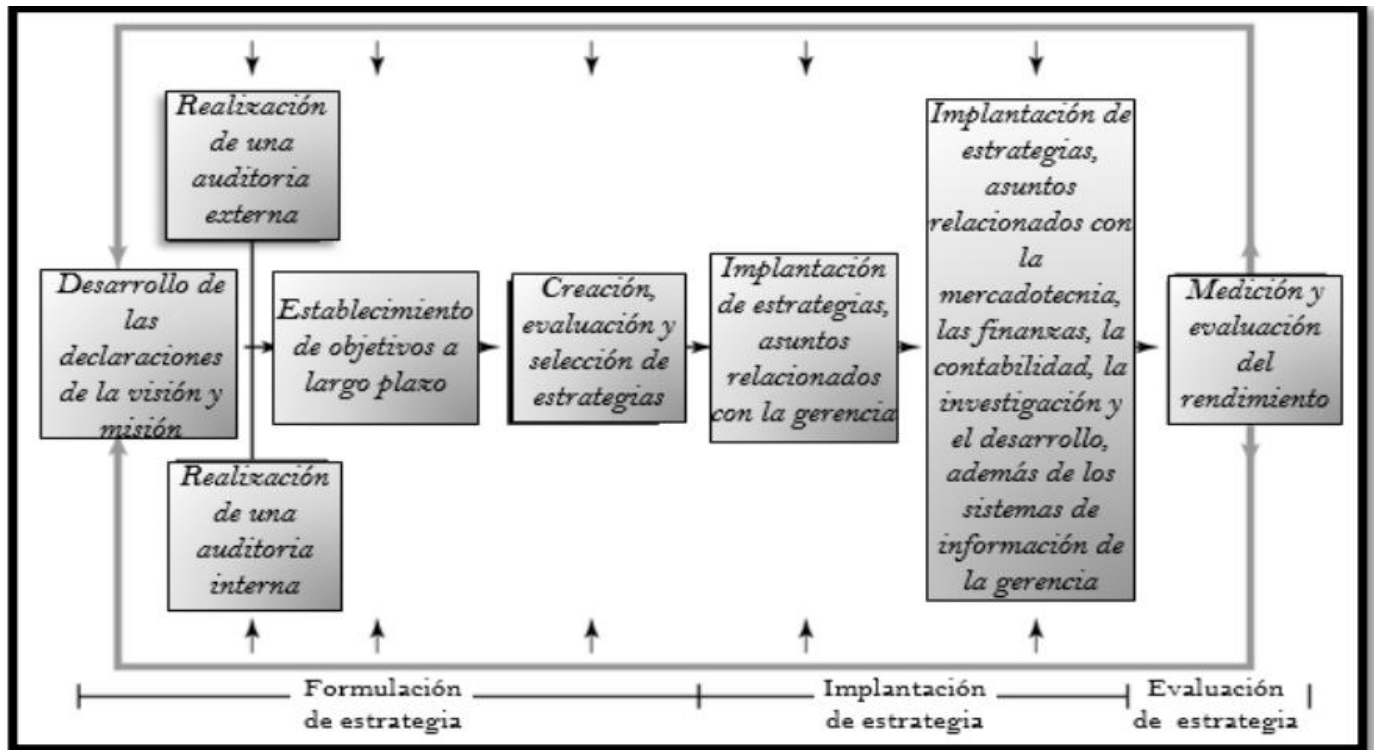
Define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. El modelo lo divide en tres etapas:

Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos. En esta etapa David (2008), indica que también se debe incluir la decisión sobre qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. Así mismo, resalta el liderazgo y poder de los ejecutivos, quienes son los que “cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las

decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación” (David, 2008).

a. Implantación de la estrategia, relacionada con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo. En esta segunda etapa, David, resalta que es la más difícil puesto que involucra el binomio gerentes – trabajadores movilizados para la puesta en práctica de las estrategias formuladas involucrando cualidades como disciplina personal, compromiso y sacrificio. Aquí se hace indispensable y es parte del gran reto de esta etapa, que los trabajadores decidan responder preguntas como “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” todo esto, en busca de cumplir los objetivos planteados (David, 2008).

b. Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento. Para esto el autor establece tres actividades primordiales: “**1.** revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, **2.** medir el desempeño y **3.** realizar acciones correctivas” (David, 2008). Véase figura 2.

Figura 2.*Conceptos de administración estratégica*

Nota: David (2008).

2.2.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

También llamado, “*planeación estratégica aplicada*” la cual es útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud sin restarle utilidad para otro tipo de empresas que deseen hacer uso de éste. La aplicación de este modelo involucra nueve fases secuenciales (Goodstein et al, 1998)

Planeación: resolución de preguntas, asegurarse de que existe un compromiso organizacional iniciando por el director ejecutivo/alta gerencia con apoyo en el personal que servirá como recurso para el grupo directivo de planeación (Castrillón y Mares, 2014).

Monitoreo del entorno: implica tener conciencia del entorno organizacional en particular de los siguientes: el macro entorno, el entorno industrial, competitivo y el entorno interno de la organización. Este proceso de monitoreo conllevará a la identificación de factores internos y externos, considerados parte del proceso de la planeación estratégica. El monitoreo debe ser de carácter continuo, de tal manera que la información siempre esté disponible y accesible para saber qué está sucediendo o puede suceder en los diferentes entornos (Moreno, 2003).

Búsqueda de valores: constituye el primer paso formal de la planeación estratégica, establece un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que utilizan comúnmente en sus operaciones, cultura organizacional que predomina, así como, los valores de los grupos de interés en su futuro (Moreno, 2003).

Formulación de la misión: requiere del desarrollo de un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía o en el que planea estar, propósito definido a cumplir en la sociedad y/o economía. Para esto los autores proponen responder a cuatro preguntas: ¿qué función (es) desempeña la organización? ¿para quién desempeña ésta(s) función (es)? ¿de qué manera trata de desempeñar la (las) funciones? ¿por qué existe ésta organización? (Moreno, 2003)

Diseño de la estrategia de negocio: es el intento inicial de la organización para describir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. El equipo debe conceptualizar posibles escenarios futuros específicos, los pasos necesarios para lograrlo, responsables y cuándo se pueden dar. Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización, para lo cual definen cuatro acciones importantes: 1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la

compañía para cumplir su misión, 2. Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE), los cuales harán posible que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir, 3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal, 4.

Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN; ICE y las acciones estratégicas. (García et al 2014).

Auditoría del desempeño: este proceso permite que la organización desarrolle una comprensión clara de su desempeño actual. Es un esfuerzo que demanda el estudio simultáneo de fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas externas que puedan influir en el futuro deseado. En esta etapa, el análisis DOFA, se define como la herramienta principal para validar el modelo de la estrategia del negocio. (García et al 2014).

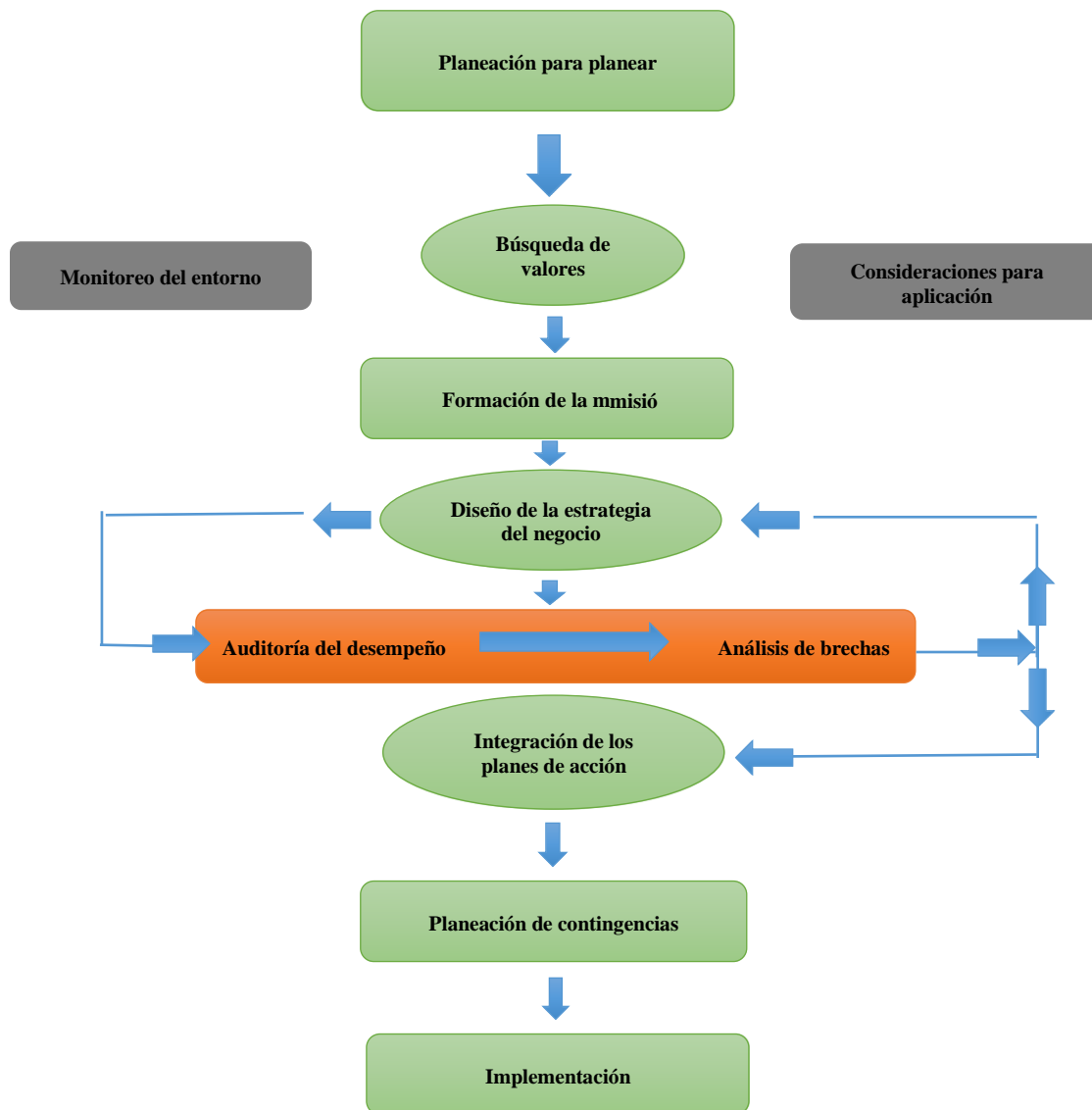
Análisis de brechas (GAP): es una comparación de los datos resultantes de la auditoría de desempeño con aquellos indispensables para la ejecución del plan estratégico. Este análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha que se identifique. Así, por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Los autores definen cuatro enfoques para el cierre de brechas: 1. Ampliar el marco de tiempo para el logro del objetivo siempre que la asignación de recursos sea apropiada, pero se carece de tiempo y se requiere más del estipulado al inicio. 2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Esto es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, son más viables y menos riesgosos. 3. Reasignar los recursos para el logro de las metas, esto, si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que si diseminaron demasiado. 4. Obtener

nuevos recursos. Apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas (García et al 2014).

Integración de los planes de acción: una vez que las brechas identificadas se cierran, se abordan los problemas importantes: Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios y las diversas unidades de la organización – funcional y de negocios- deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Éstos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendario (García et al 2014).

Planeación de contingencias: implica reconocer las amenazas externas convencionales (desastres naturales, emergencias sanitarias, guerras, etc.) como aquellas específicas según el negocio y las cuales también se deben planear. Esto requiere: identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables, desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia, acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida (García et al 2014). La planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear.

Implementación: acá, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico está puesto en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Implica la iniciación concomitante de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior, más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional (García et al 2014). Véase Figura 3.

Figura 3.*Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer*

Nota: Goodstein et al, (1998).

2.2.4 Modelo de Cuadro de Mando Integral

Desarrollado por Kaplan y Norton (2002). Cuadro de Mando Integral también conocido como *Balanced Scorecard (BSC)*, funciona como “la piedra angular del sistema de

gestión de una organización ya que alinea y apoya los procesos clave” (Kaplan & Norton, 2002). Esto, refieren los autores incluye:

Clarificar y actualizar la estrategia.

Comunicar la estrategia a toda la organización.

Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia.

Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.

Alinear las revisiones operativas y estratégicas.

Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El modelo plantea proporcionar a los directivos las herramientas o instrumentos que los dirijan hacia un éxito competitivo futuro. Interpreta la estrategia y la misión de una organización en una variedad de medidas de actuación proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mantiene el énfasis en la consecución de objetivos financieros. Kaplan y Norton (2004), ratifican que si bien es cierto los indicadores financieros revelan comportamientos históricos, ellos solos son insuficientes para guiar al cumplimiento de sus metas y futuro deseado. Los objetivos indicadores de este modelo son derivados de la visión y la estrategia, de hecho, plantea cuatro perspectivas de manera equilibrada para la actuación de la organización: finanzas, clientes, procesos internos y la de formación y crecimiento.

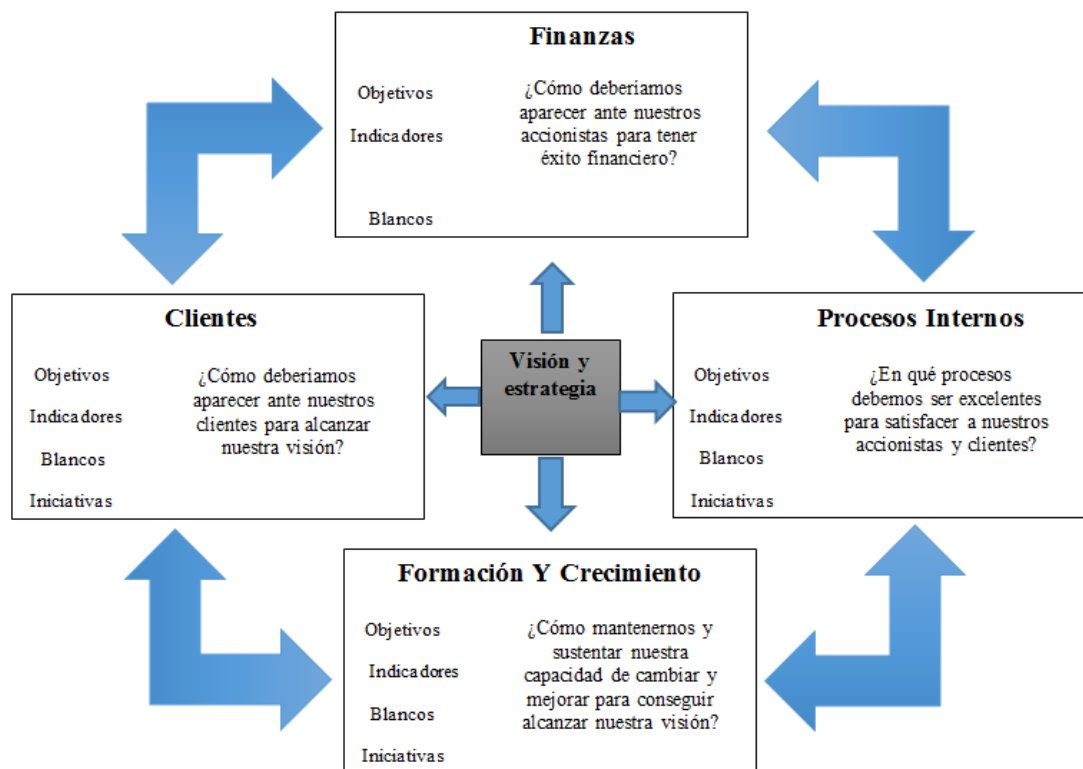
De manera notable el modelo plantea que los indicadores financieros y no financieros deben ser parte del sistema de información, el cual debe alcanzar todos los niveles dentro de

la organización y todos los empleados, de tal manera que, cada uno sea consciente de las consecuencias financieras de sus decisiones.

El Cuadro de Mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos ver Figura 4.

Figura 4.

Estructura cuadro de Mando integral



Nota: basándose en Kaplan y Norton, (2008)

Perspectiva financiera: Aquí se incluyen los objetivos relacionados con la contabilidad y todos los demás datos económicos de la organización. Dichos objetivos estarán supeditados a la fase o momento del ciclo de vida empresarial en la que se encuentre la organización. Se evidencian temas estratégicos tales como: crecimiento y diversificación de los ingresos,

reducción de costes/mejora de la productividad y utilización de los activos/estrategia de inversión (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva del cliente: En esta perspectiva los objetivos se enfocan en la satisfacción y fidelización de los clientes, involucrando elementos como los segmentos de mercados, la imagen de marca, el valor añadido a los clientes con los productos/servicios. Definiendo indicadores concreto pertenecientes a las categorías de: atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio, relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales e imagen y reputación; los directivos podrán encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados, de una propuesta de valor superior (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva del proceso interno: Ésta se enfoca en aquellos procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes y en los que quiere tener excelencia. Para esto cuenta con objetivos como la reducción de costes operativos, la mejora de prestaciones de los productos o el aseguramiento de la calidad de los productos/servicios. Puede incluir indicadores de tiempo, calidad y coste del proceso (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La última de las perspectivas desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y conocimiento de la organización, instalando capacidades para que el personal logre el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Involucra tres categorías principales (Kaplan y Norton, 2008).

Las capacidades de los empleados

Las capacidades de los sistemas de información

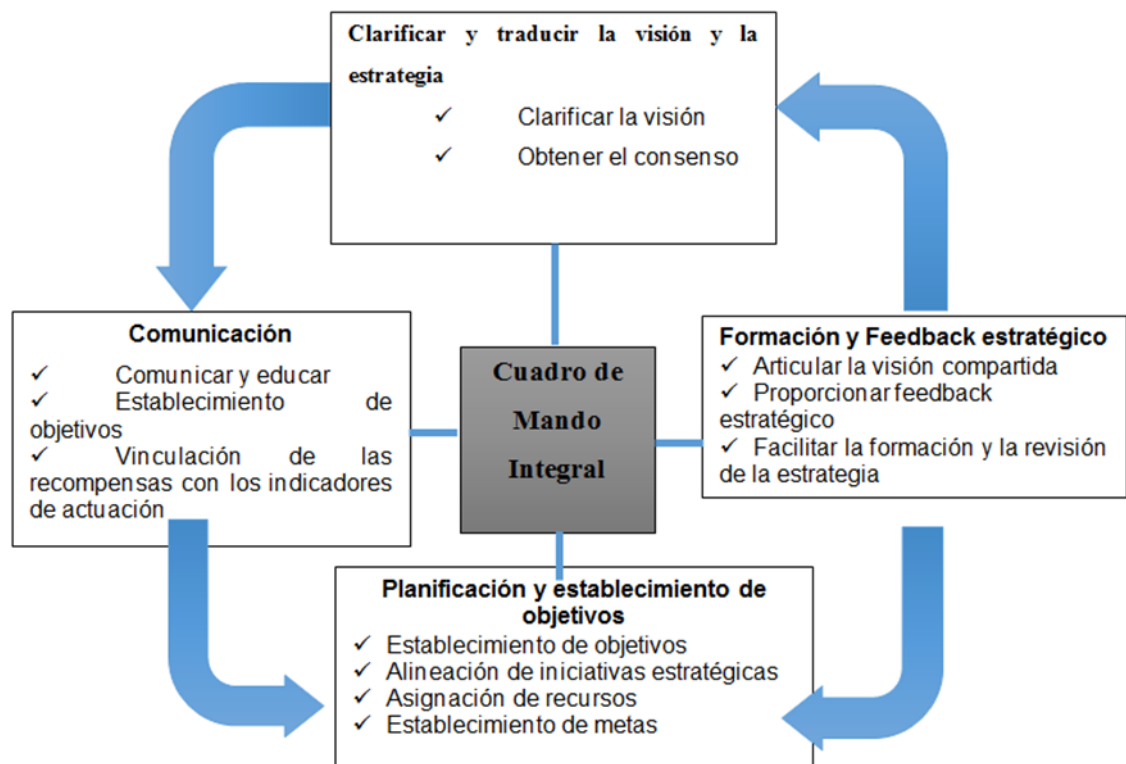
Motivación. Delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los indicadores relacionados en esta perspectiva están relacionados con el nivel de satisfacción de los trabajadores, los niveles de productividad del personal, los niveles de la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información.

Así mismo, como se mencionó previamente, el Cuadro de Mando integral funciona como un sistema de gestión estratégica (Kaplan, y Norton, 2002). Ver figura 5.

Figura 5.

Sistema de gestión estratégica



Fuente: Robert y Norton (2002).

El modelo de Kaplan y Norton, permite a las organizaciones que utilicen sus medidas para articular y comunicar la estrategia empresarial, comunicar la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, de toda la organización para el logro de

objetivos comunes. No funciona como un mecanismo preestablecido que deben seguir los individuos, sino más bien, como un sistema de comunicación, información y formación.

Para la construcción del CMI los autores enfatizan que se trata de un proceso sistemático el cual traduce la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos, resaltando la importancia y liderazgo con que debe contar el equipo de la alta dirección, pues sobre ellos reposa la responsabilidad de su implementación exigiendo para esto compromiso y participación activa (Kaplan y Norton, 2002).

Como primera medida se debe dar el establecimiento de objetivos del programa del CMI. Para esto se requiere consenso, acuerdo y apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los cuales se desarrolla. Dichos objetivos contribuirán a:

Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.

Obtener el compromiso de los participantes en el Proyecto.

Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Dirección estratégica

La dirección Estratégica, según Ansoff (1997) se define como una actividad que se relaciona “con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos, sean congruentes con las capacidades de la organización, y sean sensibles a las demandas del entorno (Castro, y Riascos, 2009).

Para Camacho (2002), “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

2.3.2 Estrategia

Conjunto de objetivos y acciones que determinan el crecimiento financiero, el fortalecimiento cultural y el logro de metas a mediano y largo plazo de una empresa (Khanna y Rivkin, 2000).

2.3.3 Misión

De acuerdo a los escritos de Druker (2007) la misión es una declaración de propósito duradera, que distingue a una organización de otras empresas similares, una declaración de misión es la proclamación de la razón de ser de una organización. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los altos directivos y los que hacen los planes no hayan plasmado esto deliberadamente en palabras. Entre los directores y los teóricos de la Universidad existe un amplio reconocimiento de que el primer paso a dar en la dirección estratégica es una declaración de misión cuidadosamente preparada.

2.3.4 Visión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración (Druker, 2007).

2.3.5 Valores

Los valores de una organización se ven reflejados en actitudes y conductas generalizadas y, por tanto, corporativas. Los valores son sistematizados y formulados claramente y son modificados cuando es necesario para el bien de la organización (Druker, 2007).

2.3.6 Principios

Son los fundamentos base de la ética empresarial y determinan los criterios de decisión y las bases de la cultura organizacional. Se entiende como el marco para la deliberación entre lo correcto e incorrecto para el logro de los objetivos (Telechea de la Lama, 2016).

2.3.7 Políticas

Conjunto de lineamientos, como principios estructurados que orientan la toma de decisiones y el logro de los objetivos (Hilera y Hoya, 2010).

2.3.8 Plan estratégico

Bases integradas a la planificación financiera de una empresa que determina los objetivos y principios necesarios para el alcance de la visión a mediano y largo plazo (Sainz de Vicuña, 2016).

2.3.9 Programas de Medición Gerencial

Sistema consolidado donde se reúnen los indicadores principales de una organización y que sustentan el cumplimiento de objetivos y políticas parte de la estrategia empresarial (Hilera y Hoya, 2010).

2.3.10 Balanced Scorecard (BSC)

Es una herramienta de gestión que permite la traducción de la visión y la misión en un amplio conjunto de objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre diferentes indicadores; además facilita la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante el uso de indicadores (Kaplan and Norton, 2008).

El Direccionamiento estratégico que se va realizar para la EMAB S.A ESP; se tiene como uno de los objetivos formular una herramienta que permita formular un programa de medición gerencial para realizar seguimiento, siendo así se considera el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concreta.

3. Diseño metodológico

3.1 Tipificación de la investigación

El tipo de Investigación es descriptiva, ya que el objetivo general del proyecto es generar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P Años 2023 – 2027, a partir de los objetivos específicos enfocados en la realización de un diagnóstico interno y externo de la EMAB, el establecimiento de la misión, visión, políticas, principios y valores, siendo un requisito necesario en la etapa de diseño del plan estratégico de la EMAB para los períodos 2023, 2027, y finalmente la formulación de un programa de medición gerencial, estas etapas darán por alcanzado el fin de la investigación del presente proyecto.

3.2 Formulación de la hipótesis

La revisión del marco teórico afirma que, así como los entornos son cambiantes, así mismo lo son las organizaciones, por lo tanto, el direccionamiento estratégico debe lograr definir su capacidad interna y dar respuestas a las exigencias del entorno:

Hipótesis. El Direccionamiento Estratégico para la EMAB S.A E.S.P. permite el mejoramiento del desempeño, la generación de valor, la competitividad, la productividad y la sostenibilidad del negocio.

3.3 Operacionalización de variables

X = Direccionamiento estratégico ----- Cualitativo

Y= Sostenibilidad del negocio ----- Cuantitativo

Véase Tabla 2

Tabla 2.*Matriz de Operacionalización de variables*

Definición conceptual	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Expresado
Direccionamiento estratégico	Optimizar la gestión gerencial de la empresa teniendo en cuenta los controles técnicos que determinen la viabilidad operacional y el alcance de objetivos.	Analizar mensualmente si el desempeño de la empresa se ajusta a los objetivos propuestos. Identificar, Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para el desarrollo de la estrategia corporativa.	Procesos operativos	Índice de productividad de la empresa.	Razón	Toneladas de residuos / Km Barrido – Individuos intervenidos)
		Aplicar una metodología para el análisis del desempeño de los diferentes procesos.	Procesos estratégico	Desempeño global de la organización	Razón	% cumplimientos objetivos (alcance Misión – Visión
			Evaluación de la conformidad	Porcentaje de criterios cumplidos sobre actividades establecidas en el Plan estratégico	Razón	Autoevaluaciones periódicas
Sostenibilidad del Negocio	La identificación de los problemas predominantes asociados a la naturaleza de la organización.	Análisis cualitativo y cuantitativo de las condiciones para la prestación del servicio de aseo.	Sostenibilidad del Negocio	Razón geológico minero	Razón	Cálculo de residuos transportados, ton residuos para disposición final
		Identificar costos operativos de la empresa, teniendo en cuenta fuerza de trabajo, gestión del mantenimiento, combustible, rentabilidad de la empresa, y aporte	Sostenibilidad financiera	Crecimiento económico	Razón	Km de barrido. Individuos intervenidos en poda

Definición conceptual	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Expresado
		económico para el municipio				
		Análisis de las condiciones geográficas, aspectos ambientales asociados a la operación de la empresa. – Establecimiento de actividades de protección, prevención	Sostenibilidad Socio Ambiental	Indicador de prevención y compensación	Razón	Auditorias periódicas Informes de Gestión - Informes de Gestión ambiental
		Compensación. Establecimiento de actividades para el mejoramiento del bienestar social de los trabajadores de la empresa, la población donde viven, relacionamiento gobierno – comunidad, participación y gestión de conocimiento con centros universitarios o de investigación.	Gestión de entorno	Indicador de desarrollo	Razón	Informes de Gestión

3.4 Metodología

Se realizó mediante el desarrollo de 4 momentos de la investigación Véase Tabla 3.

Tabla 3.

Momentos de la investigación

Momentos de la investigación	Procedimiento	Instrumentos y fuentes de información	Recolección de datos
Momento 1: Realizar el diagnóstico interno y externo de la EMAB S.A ESP.	Realizar un análisis interno y externo de la compañía que se logrará con la aplicación de encuestas y entrevistas tanto del grupo directivo y de profesionales y técnicos con el fin de tener un panorama claro de la situación actual de la empresa.	Encuesta y/o Entrevista a Directivos, Jefes, Profesionales y Técnicos	Mixta
Momento 2: Establecer la misión, visión, políticas, valores y principios de la “EMAB S.A ESP”	Elaboración de análisis de riesgos y oportunidades mediante matriz DOFA. Realizar Grupo Focal con el fin actualizar la misión, visión, políticas, valores, principios y Mega de la “EMAB S.A ESP” para lograr el fortalecimiento del direccionamiento estratégico	Con el insumo de las encuestas del momento 1, se realiza la construcción y el análisis de la matriz DOFA Conformar el grupo focal para construir las políticas valores y principios alineados a la misión, visión y mega de la EMAB	Mixta Cualitativo
Momento 3: Diseñar un plan estratégico y Formular un programa de medición gerencial de la EMAB para el periodo 2023 -2027	Definir los objetivos y estrategias que generen valor en las perspectivas planteadas (clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) mediante un mapa estratégico Diseñar el plan estratégico que contenga las actividades, metas e indicadores que tiene como fin el cumplimiento de los objetivos. Definir responsables para el cumplimiento	Diseñar los objetivos y estrategias orientados a cumplir con la visión y mega planteada Balances financieros, informes de auditorías internas y externas, resultados encuestas de satisfacción de usuarios	Mixta Cuantitativa Cualitativo

Momentos de la investigación	Procedimiento	Instrumentos y fuentes de información	Recolección de datos
	y seguimiento de las metas.		
	Diseñar el programa de medición gerencial basado en el diseño de un cuadro de mando integral bajo la metodología Balanced Scorecard (BSC), teniendo en cuenta los indicadores claves para medir el desempeño de los responsables.	Resultados momentos 1, 2 y 3. Implementación de la Metodología para el diseño de Balanced Scorecard (BSC).	Cualitativa

Fuente Autor

3.5 Población y muestra

3.5.1 Caracterización de la población

La investigación se realizó en la Empresa de Aseo de Bucaramanga, enfocada a equipo directivo conformado por ocho cargos, contratados de forma directa en las áreas de: Gerencia,

Secretaría General, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Operativa, Dirección Comercial, Dirección de Planeación Oficina de Innovación Ambiental y Control interno y personal directo responsable de procesos relevantes en la actividad de la empresa como: informes financieros, compras, aspectos legales, contratación y estructura organizacional.

3.5.2 Censo y muestra censo

Directivos: 8 personas.

Profesionales: 18 personas.

Profesionales especializados: 4 personas.

Técnicos administrativos: 4 personas.

Muestreo probabilístico aleatorio simple:

Operativos: 60 personas. Véase Tabla 4.

Tabla 4.

Muestreo probabilístico aleatorio simple

Método de muestreo seleccionado	Probabilístico
Técnica de muestreo probabilístico	Muestreo Aleatorio simple
Nivel de Confianza	95%
Margen de Error	5%
Tamaño de la muestra	53 personas

3.5.3 Fuentes de información

Primarias: Directivos, Profesionales, Profesionales especializados, Técnicos administrativos y Operativos.

Secundarias: Documentos, tesis de grado, artículos entre otros.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico Interno y Externo de la EMAB S.A ESP

Como primera etapa para realizar el análisis interno de las condiciones de la EMAB se diseñó una encuesta apoyados de la herramienta digital “Qualtrics.com”, aplicada a la población que se definió como el equipo directivo y el grupo de profesionales especializados y profesionales de la EMAB.

Las preguntas de las encuestas se hicieron basadas en el análisis de las perspectivas estratégicas de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A ESP, se realizó una encuesta para cada área de la empresa, así: Secretaria General, Dirección Operativa, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Comercial, Dirección de Planeación, Innovación Ambiental y Control Interno; las encuestas se desarrollaron con base en los temas que tienen mayor impacto en la empresa, tales como clientes, proveedores, estrategias, procedimientos, servicios, operación con el fin de analizar el estado actual de cada área. A continuación, se presentan el análisis de las siete (7) encuestas aplicadas en las diferentes áreas de la EMAB S.A ESP.

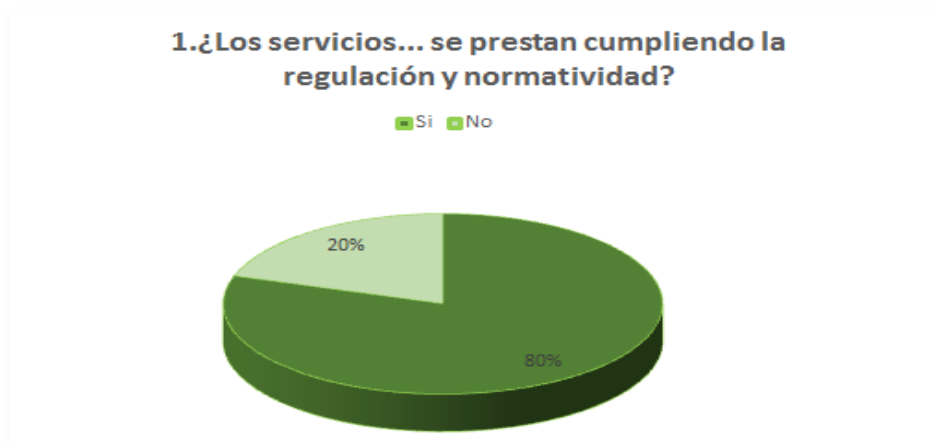
4.1.1 Análisis encuesta dirección operativa

De acuerdo con el objetivo de la investigación, que es realizar el diagnóstico interno y externo de la EMAB S.A. E.S.P., se procede al análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta al área técnica y operativa, arrojando los siguientes datos:

La figura 6 muestra que el 80% de los encuestados considera que, si se cumple con la normatividad en la prestación de los servicios y, por el contrario, el 20% considera que no.

Figura 6.

Servicios según normatividad



Lo anterior corresponde a que si bien es cierto se da cumplimiento a la normatividad que regula las tarifas para cada componente del servicio de aseo, también es cierto, que en el componente de Recolección y Transporte se presentan muchas fallas, ya sea con el horario, las rutas o con el parque automotor, principalmente, que hacen que la empresa deba reducir el cobro en la tarifa por usuario.

La figura 7 permite apreciar que para el 60% de los encuestados si existe un programa de prestación del servicio y que para el 40% no existe dicho documento

Figura 7.

Programa de prestación de servicio

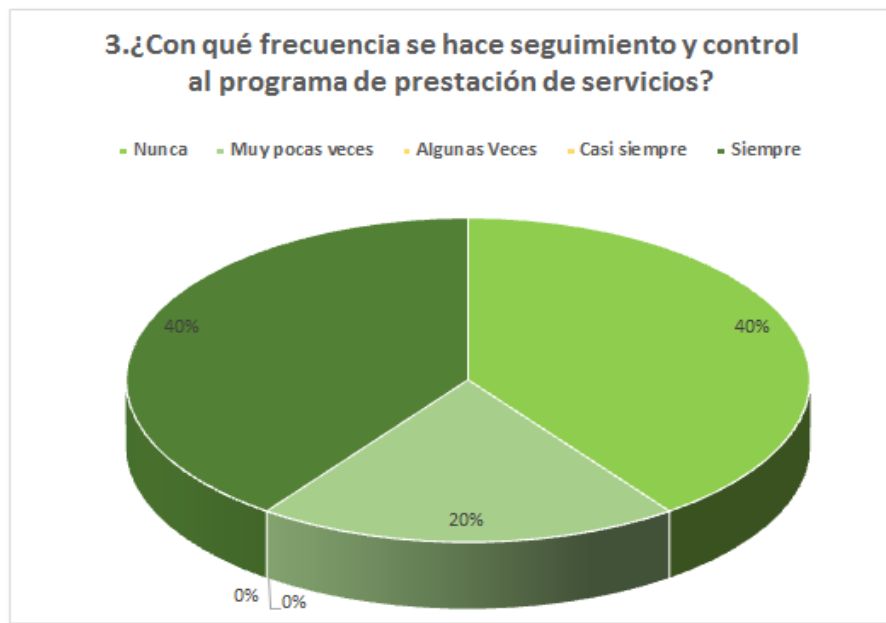


Lo cierto es que si existe un documento en el cual se encuentra a detalle los planes, los programas, los procedimientos y la estructura tarifaria para la prestación del servicio en cada uno de sus componentes. También, en él se encuentran establecidas y definidas las rutas, los horarios, las frecuencias, los días y las zonas respectivamente. Lo que sucede, es que se desconoce por parte de algunos empleados dicho programa y ocasiona que la empresa pierda integralidad en cada puesto de trabajo.

La figura 8 refleja que en un 40% se considera que siempre se hace el seguimiento y control al programa de prestación de servicios, pero a su vez, se encuentra que otro 40% considera que nunca se hace el seguimiento y que para el 20% restante muy pocas veces se hace dicho control.

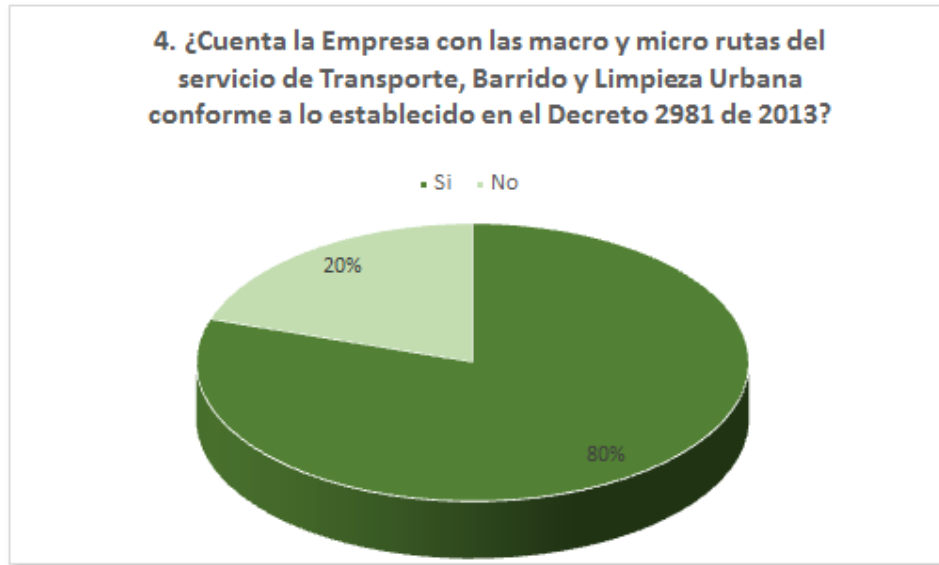
Figura 8.

Seguimiento programa prestación de servicios.



Basando en lo anterior, se concluye que, al programa de prestación de servicios, que es el que marca la ruta de como operar y llevar a cabo cada operación con efectividad no se le toma el seguimiento y control correspondiente, permitiéndose la empresa perder conocimiento de las necesidades de sus usuarios y acumulando una serie de errores que bajan el nivel de éxito del servicio, lo que al final se traduce en la pérdida de suscriptores y mala imagen.

En la figura 9 se aprecia que el 80% de los encuestados afirma que la empresa si cuenta con las macro y micro rutas establecidas por el decreto 2981 de 2013 y el 20% manifiesta que no.

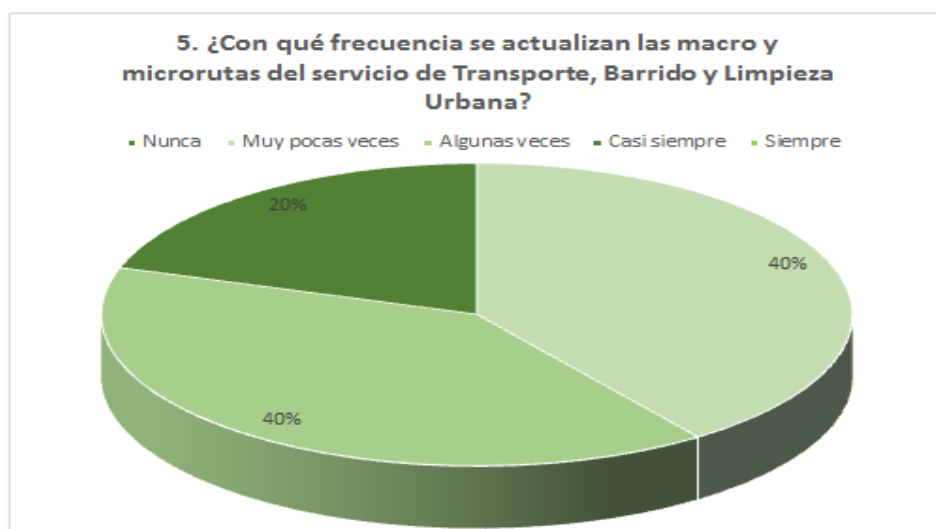
Figura 9.*Macro y micro rutas*

La negativa obedece al desconocimiento del presente decreto, pero la empresa si da cumplimiento, pues cuenta con toda la estructura reglamentada para el cumplimiento en la prestación del servicio de aseo. Además, al ser una empresa de economía mixta y estar vigilada por los diferentes entes de control, se ve obligada a cargar la información de la existencia de las micro y macro rutas a la plataforma SUI dando cumplimiento a la normatividad de manera ordenada y en los tiempos establecidos.

La figura 10 muestra que para un 40% muy pocas veces se hace la actualización de las macro y micro rutas, otro 40% afirma que algunas veces y un 20% dice que casi siempre se hace.

Figura 10.

Actualización de las micro y macro rutas

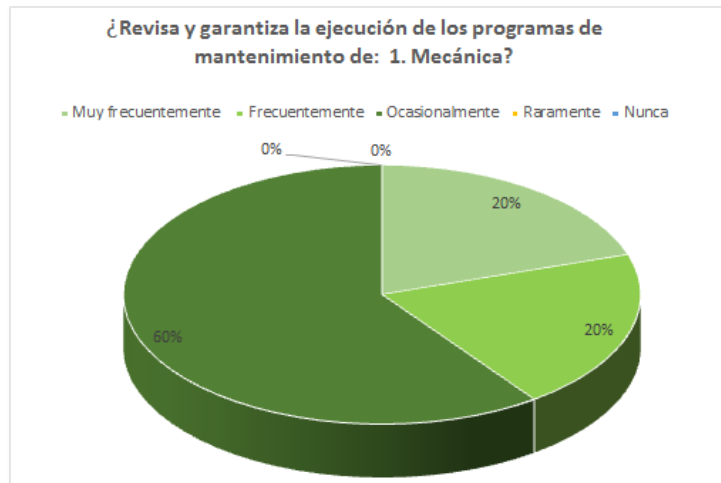


Con la referencia anterior, se da a entender que la empresa no está realizando la actualización de las micro y macro rutas frecuentemente, lo que hace que falle la programación del personal, de los vehículos y que se presenten demoras en la recolección de los residuos domiciliarios, pues al no conocer el estado actual de cada micro ruta y los inconvenientes que se presentan, no se puede generar una acción rápida y eficaz que minimice los efectos negativos.

En la figura 11 se puede apreciar que el 60% afirma que ocasionalmente se garantiza la ejecución del programa de mantenimiento mecánico, para un 20% se garantiza frecuentemente y para el otro 20% se hace muy frecuentemente.

Figura 11.

Programa de mantenimiento: mecánica



En la figura 12 se observa que para el 40% se garantiza ocasionalmente el programa de mantenimiento eléctrico, para un 20% nunca se toma en cuenta, otro 20% afirma que se hace frecuentemente y para el 20% restante que se ejecuta muy frecuentemente.

Figura 12.

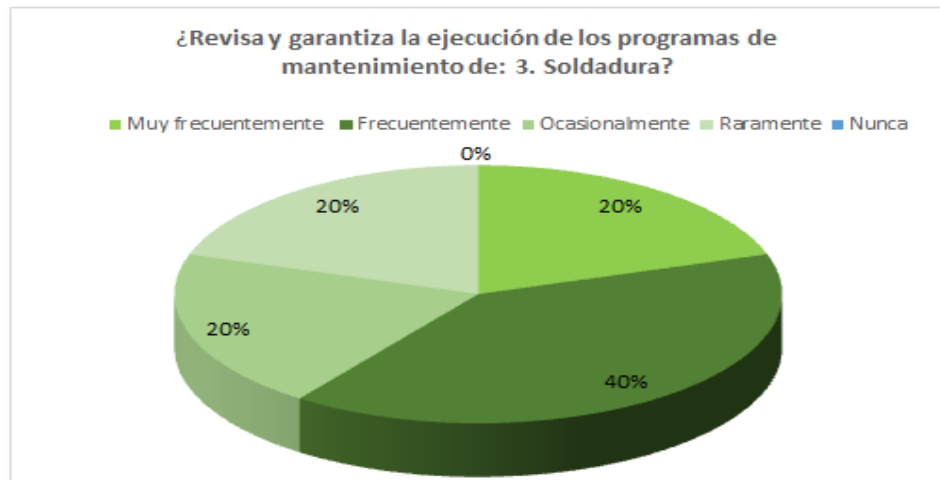
Programa de mantenimiento: electricidad



En la figura 13 se observa que para el 40% se ejecuta frecuentemente el programa de mantenimiento de soldadura, para un 20% raramente se garantiza, otro 20% dice que ocasionalmente se toma en cuenta y el 20% restante dice que se hace muy frecuentemente.

Figura 13.

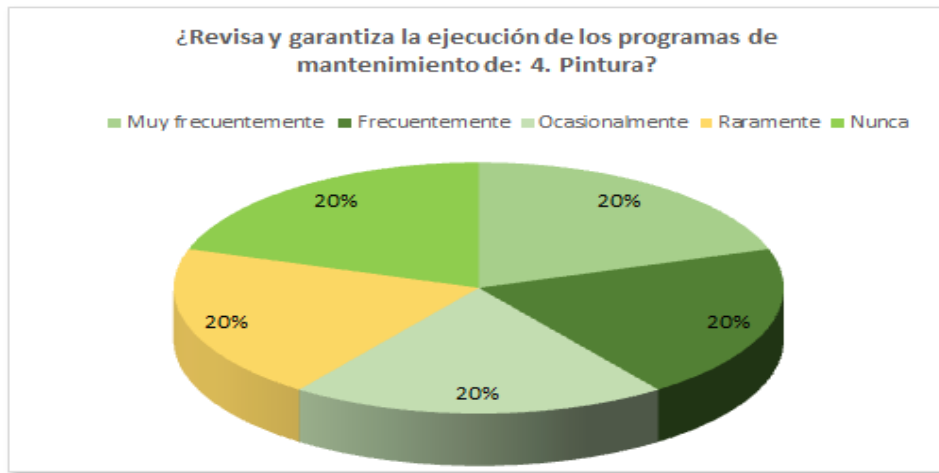
Programa de mantenimiento: soldadura



En la figura 14, se puede apreciar que para el 20% nunca se garantiza el programa de mantenimiento de pintura, un 20% dice que raramente se ejecuta, otro 20% afirma que se hace ocasionalmente, también se encuentra que un 20% dice que se garantiza frecuentemente y finalmente, el 20% restante dice que es muy frecuentemente ejecutado dicho programa.

Figura 14.

Programa de mantenimiento: pintura



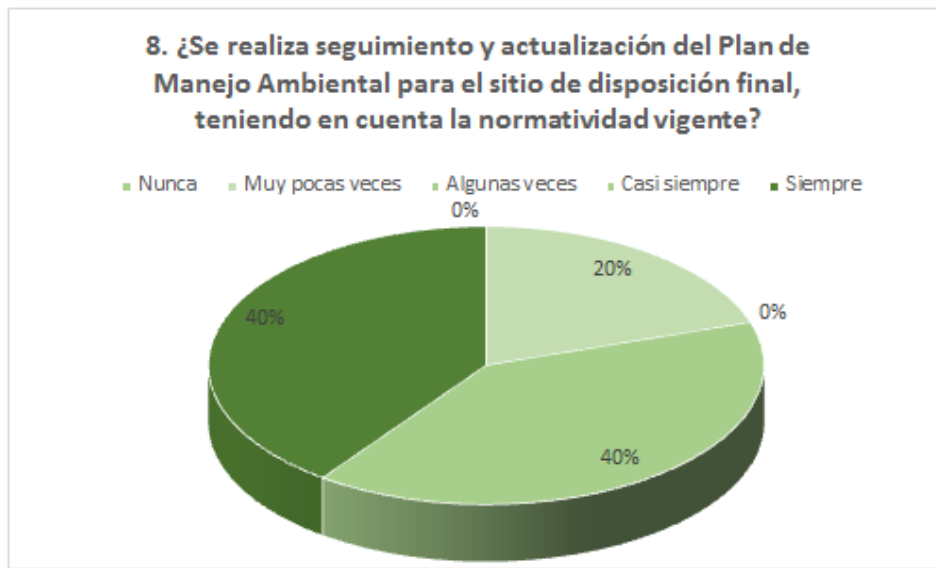
Al tomar en cuenta los datos de las figuras 6, 7, 8 y 9 se evidencia que existen los programas de mantenimiento preventivo para el parque automotor, pero que no se revisan ni ejecutan con la frecuencia adecuada, pues los vehículos no se encuentran en las mejores condiciones físicas para prestar el servicio, puesto que ya la flota cuenta con una antigüedad lo suficientemente grande como para cumplir con las expectativas de los usuarios y del mercado creciente, quedando la empresa relegada frente a su competencia.

En la figura 15 se observa que un 60% de los encuestados manifiesta que los indicadores para el área operativa se cumplen en Alto grado, para un 20% se cumplen en Mediano grado y para el 20% restante se cumplen en Bajo grado.

Figura 15.*Indicadores*

Lo anterior, no son resultados muy alentadores, pero concuerdan con las fallas que existen en la prestación del servicio de aseo y que los usuarios reflejan a través de sus inconformidades. El principal factor de ineficacia, es el parque automotor que ya ha venido cumpliendo con su vida útil y que urge adquirir nuevos vehículos, pero también, falta articular nuevos procesos que impacten positivamente en el ambiente y que acerque a la comunidad al manejo adecuado de los residuos sólidos.

La figura 16 refleja que para un 40% de los encuestados siempre se hace el seguimiento al PMA, otro 40% afirma que se hace casi siempre y por último el 20% restante dice que se hace muy pocas veces.

Figura 16.*Seguimiento plan de manejo ambiental*

Independientemente del resultado, la empresa está en constante seguimiento y actualización del Plan de Manejo Ambiental, pues si no fuere así no se podría operar y menos con la decisión judicial que ordenó el cierre del Carrasco. A pesar de todo, se siguen haciendo intervenciones estratégicas para asegurar el funcionamiento a largo plazo y no solo mientras están vigentes los decretos de calamidad pública. Véase Tabla 5.

Tabla 5.*Debilidades y fortalezas dirección técnica operativa*

Debilidades	Fortalezas
Desconocimiento de la situación económica real de la empresa por parte de los empleados. Manifestaciones por parte de los sindicatos.	Planta de personal grande para atender cada componente del servicio de aseo. Contratación de personal técnico, tecnológico y profesional con experiencia.
Clima laboral tenso e inestable. Ineficiente sistema de información para el almacenamiento de datos. Parque automotor, maquinaria y equipo antiguo.	Posicionamiento del nombre en el mercado. Mayor cantidad de usuarios y área de cobertura.

Nota. Opinión entrevistados área operativa

Con relación a los factores internos la Dirección Técnica Operativa en las encuestas los trabajadores muestra un desconocimiento del total de los procesos de su área, lo que indica que el Director no realiza reuniones para mostrar el objetivo fundamental de la Dirección en la empresa, adicional no tienen conocimiento de la rentabilidad y logros de la compañía, se evidencia un clima tenso entre los trabajadores de poco dialogo y trabajo en equipo, manifiestas no tener maquinaria y equipo de punta para atender la operación, sin embargo cuentan con personal capacitado y competente suficiente para realizar las actividades. Véase Tabla 6.

Tabla 6.

Amenazas y oportunidades dirección técnica operativa

Amenazas	Oportunidades
Estancamiento en la prestación del servicio de aseo a otros municipios.	Renovación del personal operativo.
Crecimiento financiero de la competencia.	Nuevas tecnologías en el tratamiento de residuos sólidos.
Cierre del sitio de Disposición Final El Carrasco.	Actualización de procesos en PMA, PTLX, ICA, GDB del Carrasco.
	Deficiencia en la prestación del servicio por parte de la competencia.

Nota: Opinión Entrevistados área operativa

Con relación a los factores externo los trabajadores se sienten amenazados por el no crecimiento de la operación para otras áreas de prestación de servicio, considerando que la competencia financieramente es muy fuerte para crecer con más facilidad que la EMAB S.A ESP, sin desconocer la problemática que afronta la empresa con el cierre eminente del sitio de Disposición Final lo que deja en amenaza dos de las actividades que la compañía ha tenido en monopolio, sin embargo se muestra como una oportunidad la implementación y operación de nuevas tecnología para el manejo de residuos sólidos que podría colocar a la compañía como una pionera en Colombia en el manejo de RSU con tecnología de punta.

4.1.2 Análisis encuesta dirección administrativa y financiera

En la figura 17 se puede observar que el 80% de los encuestados manifiesta conocer del plan de inversión y compras, por el contrario, el 20% manifiesta no tener conocimiento al respecto. La empresa cuenta con un plan de inversión y compras que se hace al finalizar el año y mide las necesidades del año entrante.

Figura 17.

Plan de inversión y compras

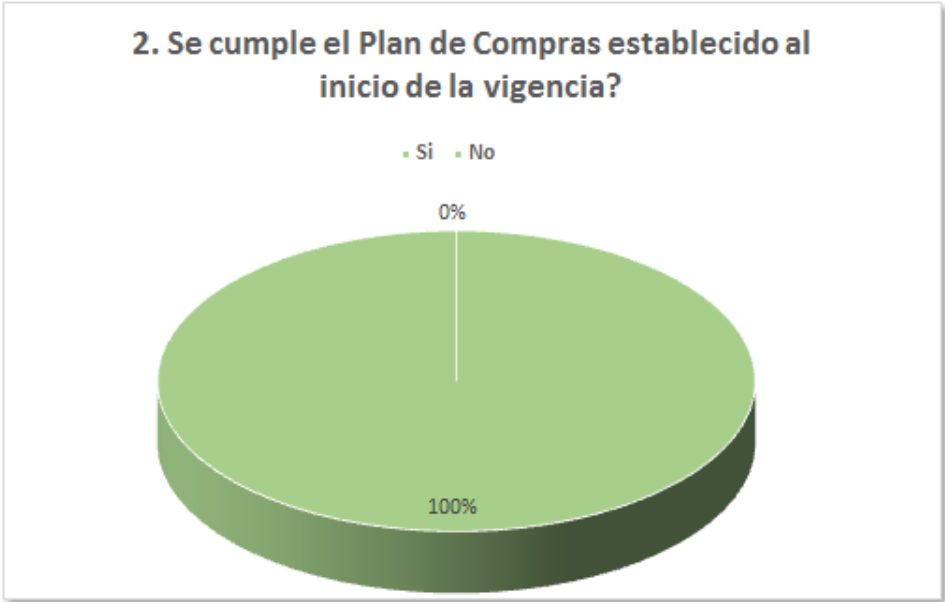


Con dichos planes, se proyectan las necesidades de compra y provisionamiento de la empresa con el fin de optimizar los recursos, mejorar la competitividad y rentabilidad de la compañía.

La figura 18 arroja que para el 100% de los encuestados el plan de compras si se cumple.

Figura 18.

Cumplimiento del plan de compras

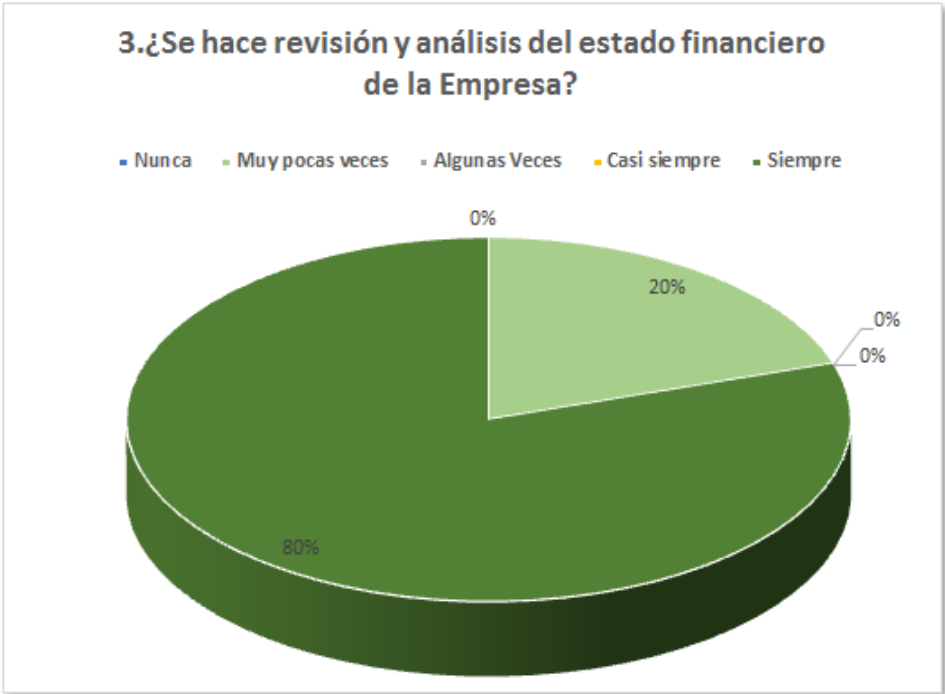


Lo anterior se debe a que es un plan que se realiza año con año y las proyecciones se hacen con base a años anteriores, por tanto, las variaciones que se puedan presentar son mínimas. Adicional, cada área se responsabiliza de sus propias necesidades sabiendo lo que proyecto y sobre lo cual no puede excederse, y así cumplir con los objetivos planteados.

En la figura 19 se encontró que el 80% afirma que siempre se hace un análisis y revisión de los estados financieros y el 20% afirma que muy pocas veces se hace dicha revisión. Sin embargo, la empresa siempre está en constante revisión y análisis de los estados financieros, pues no solo porque se deben presentar para su aprobación a la junta de socios, sino porque el rumbo que tomen los mismos, van a permitir la toma de decisiones encaminadas a la permanencia de la empresa en el mercado y un manejo eficiente de costos y gastos.

Figura 19.

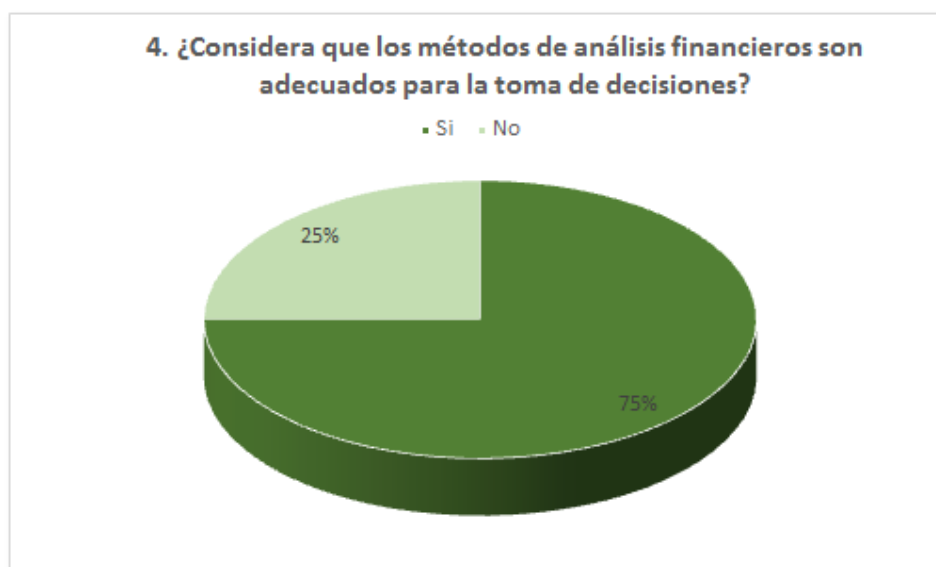
Revisión estados financieros



En la figura 20 se puede apreciar que para el 75% de los encuestados, los métodos de análisis financieros si son adecuados, pero el 25% considera que no lo son. Actualmente, la empresa hace sus análisis como lo dicta la norma, pero se ha encontrado que no es suficiente, pues las necesidades actuales de la empresa y del sector económico en el que se encuentra requieren que los análisis sean más profundos, en los que se puedan identificar los riesgos, las oportunidades de inversión, el comportamiento del mercado, entre otras.

Figura 20.

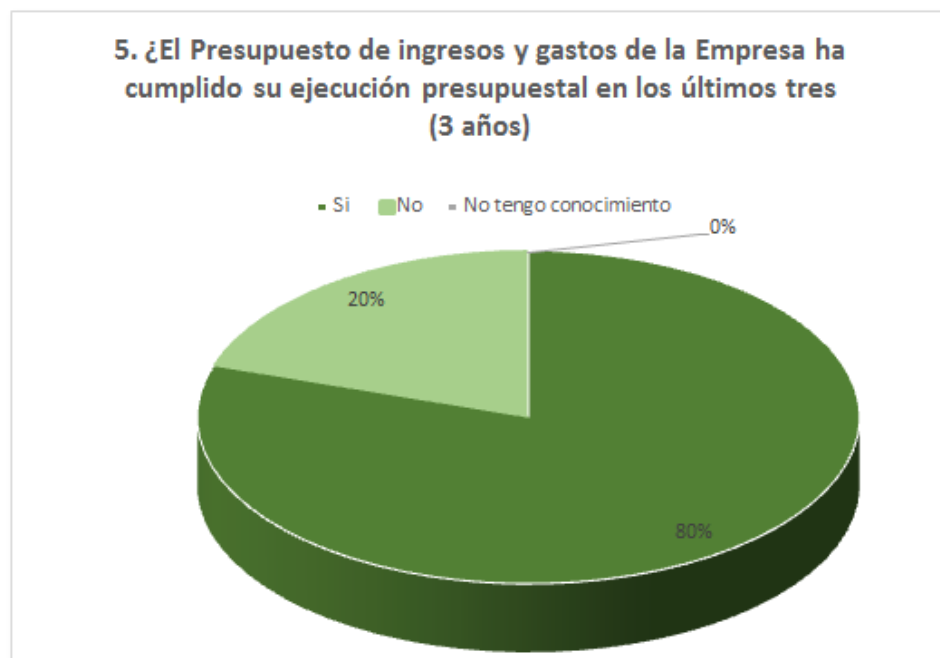
Métodos de análisis financiero



En la figura 21 se puede observar que para el 80% si se ha cumplido con la ejecución presupuestal, aunque el 20% considera que no se ha cumplido del todo. En los últimos tres años, no se ha presentado déficit, pero tampoco se ha cumplido a cabalidad con el presupuesto, especialmente de ingresos, pues estos han sido inferiores a lo que se ha proyectado; por el contrario, los gastos si se han incrementado proporcionalmente a los ingresos y ello ha ido abriendo una brecha que, de no controlarse, perjudicará la rentabilidad de la empresa.

Figura 21.

Presupuesto de ingresos y gastos

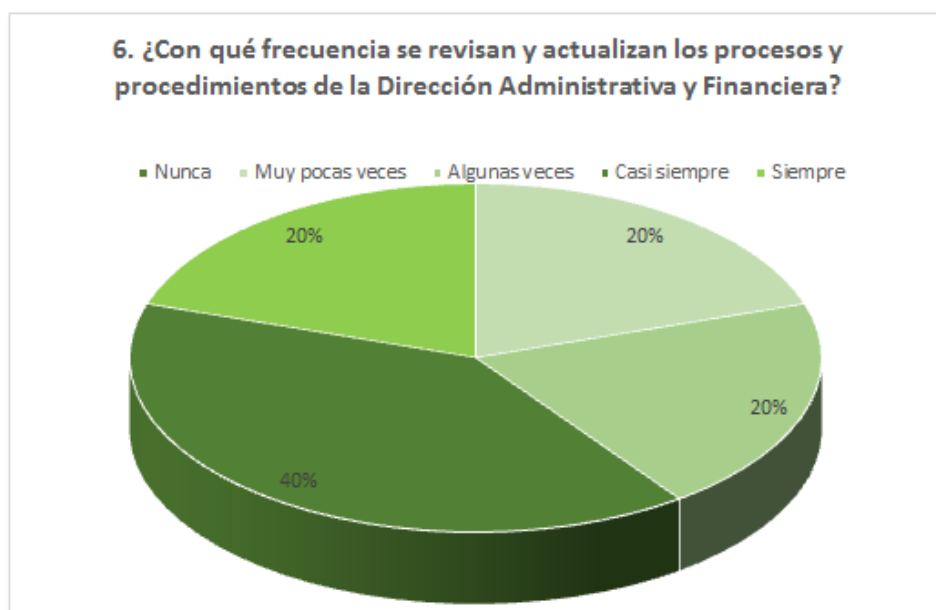


La figura 22 permite identificar que el 40% de los encuestados considera que casi siempre se revisan y actualizan los procesos y procedimientos del área administrativa, un 20% que siempre se revisan, otro 20% considera que algunas veces se revisan y por último un 20% que considera que muy pocas veces se efectúan dichas actualizaciones. Es importante resaltar que cada persona es responsable de la actualización de su proceso, pero también

desde la dirección administrativa se están tomando las medidas necesarias para revisar y actualizar los procedimientos que hacen parte integral del área para que todas funcionen en conjunto y se puedan acoplar entre sí, para obtener mejores resultados y optimizar los tiempos.

Figura 22.

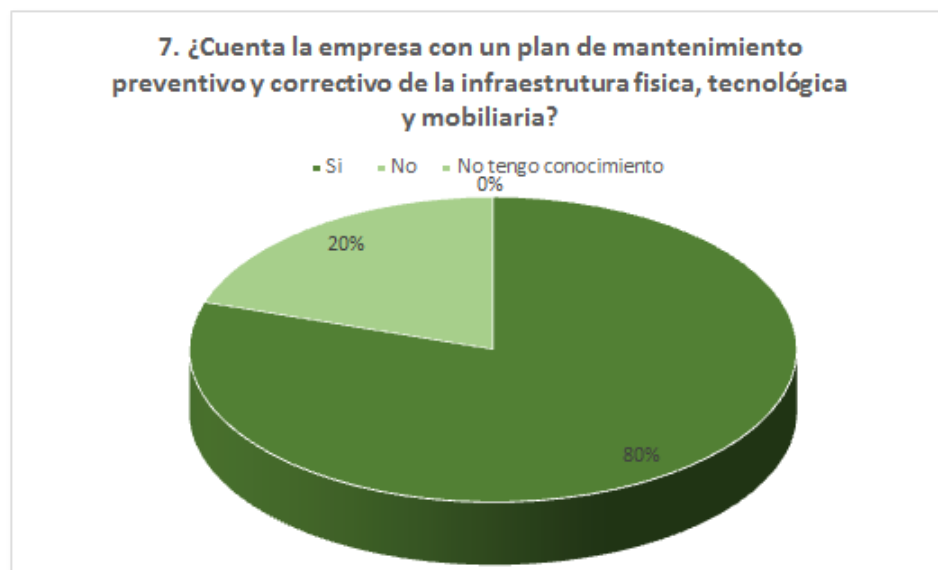
Frecuencia revisión de procesos



En la figura 23 se puede apreciar que el 80% si conoce sobre el plan de mantenimiento preventivo y correctivo, por el contrario, el 20% afirma que no. Basándose en lo anterior, se encontró que hasta el presente año se diseñó el plan de mantenimiento preventivo y correctivo, pero dicho plan no cumple del todo las expectativas de los empleados, pues más que un plan, es un procedimiento que le permite a las dependencias de la empresa solicitar los mantenimientos que considere necesarios para cumplir con sus funciones. Además, la infraestructura presenta daños y fallas que no se han solucionado por completo.

Figura 23.

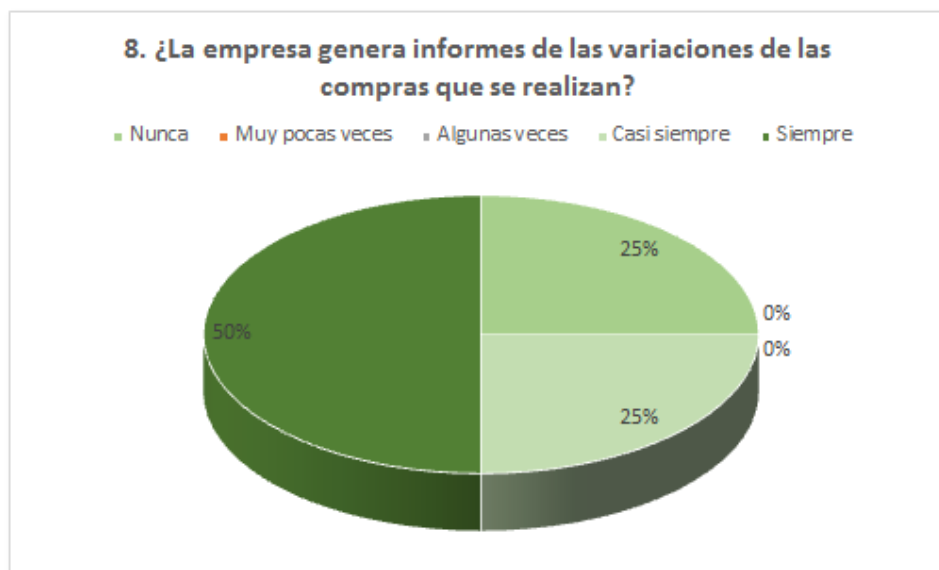
Plan de mantenimiento



La figura 24 muestra que el 50% de los encuestados afirma que la empresa siempre genera informes con las variaciones de las compras que se realizan, por el contrario, el 25% manifiesta que casi siempre se hacen y el 25% restante, que nunca se hacen dichos informes. Por encima de los resultados, la empresa genera reportes en los que se pueden ver las variaciones que se presentan en los diferentes artículos adquiridos, pues es parte fundamental, conocer los proveedores, la calidad, los tiempos de entrega y principalmente los precios que ofertan, para poder escoger la mejor opción y la que satisfaga las necesidades más próximas.

Figura 24.

Informe de variaciones en compras



Con relación a los factores internos la Dirección Administrativa y Financiera en las encuestas los trabajadores evidencia falta de informes de costos por actividad lo que imposibilita la toma de decisiones operacionales que beneficien la utilidad operacional de la compañía, llevando a una débil planificación del gasto en cuento a la operación, se evidencia desconocimiento de los trabajadores del objeto de la Dirección y poca comunicación asertiva entre los trabajadores, sin embargo presenta como fortaleza tener personal idóneo y capacitado para ejecutar las actividades del área. Véanse Tablas 7 y 8

Tabla 7.

Debilidades y fortalezas dirección administrativa y financiera

Debilidades	Fortalezas
Falta de análisis de los costos y gastos de la actividad.	Disposición de profesionales idóneos y capacitados para sus cargos.
Ser una empresa vigilada por los organismos de control.	Buena estructura organizacional.
Falta de comunicación entre los empleados.	Herramientas de trabajo eficientes.
Fallas en la planeación del gasto.	Excelente liderazgo.
Ubicación e infraestructura insegura de las oficinas administrativas.	

Nota: Opinión Entrevistados área Administrativa y Financiera

Tabla 8.

Amenazas y oportunidades dirección administrativa y financiera

Amenazas	Oportunidades
Aumento de la carga de impuestos.	Avances tecnológicos.
Cambios en la legislación.	Crecimiento del mercado objetivo.
Acceso de financiamiento limitado.	Buena relación con los proveedores.
Incremento de la cartera.	Mejoramiento de los procesos de la empresa.

Nota: Opinión Entrevistados área Administrativa y Financiera

Con relación a los factores externo los trabajadores encuestados determinan que entre las amenazas más notables está el aumento de la carga de impuestos, los cambios legislativos que afectan la carga tributaria a empresas de este tipo y un alto incremento de la cartera a causa de la baja cultura de pago de los clientes, como oportunidades evidencian que se pueden hacer avances tecnológicos en los procesos y procedimientos de la compañía, así mismo se cuenta con un buen número de proveedores con los cuales se tiene excelente trato comercial y aprecian que se puede crecer en la prestación del servicio a otras áreas de lo que traería consigo mejoramiento en la utilidad de la compañía.

4.1.3 Análisis encuesta dirección de planeación

La figura 25 arroja como resultado, que el 100% de los encuestados afirma que la empresa no maneja un diagnóstico técnico y operativo para la definición de proyectos de inversión.

Figura 25.

Diagnóstico técnico y operativo



La empresa, al ser de economía mixta, y tener como accionista mayoritario al Municipio de Bucaramanga, participa en el plan de desarrollo municipal, lo que la limita a la

inversión en proyectos sujetos al PDM, más no a necesidades propias del crecimiento de la empresa; aun así, desde la dirección de planeación se realiza la evaluación a los proyectos de inversión teniendo en cuenta las necesidades y capacidades técnicas y operativas más relevantes.

La figura 26 muestra que el 50% afirma que, si existe un plan de desarrollo; pero el 50% restante dice todo lo contrario, es decir, que la empresa no cuenta con dicho plan.

Figura 26.

Plan de desarrollo o estratégico

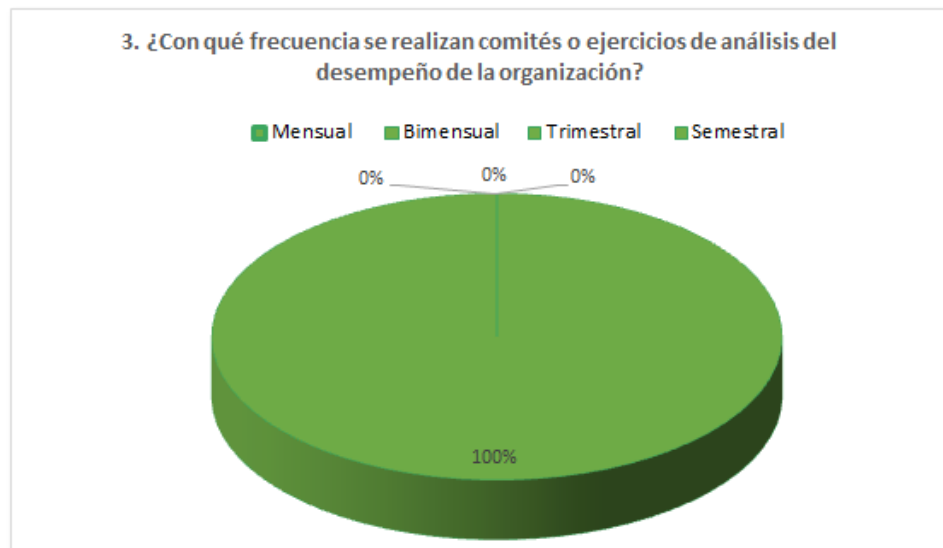


Lo anterior se puede explicar atendiendo que, si existe un documento como plan estratégico, solo que fue formulado para el año 2016 y cuyos objetivos eran a corto plazo, los cuales no fueron evaluados ni actualizados y cuyas metas se plantearon sin tener en cuenta la realidad en cuanto a capacidades y recursos de la empresa para dicha época. Por lo tanto, el documento esta desactualizado y es de carácter urgente que se dé inicio a las actividades de formulación, para articular los objetivos y las metas de las diferentes áreas.

En la figura 27 se encuentra que el 100% de los encuestados afirma que trimestralmente se realizan los comités para el análisis del desempeño de la organización.

Figura 27

Análisis de desempeño

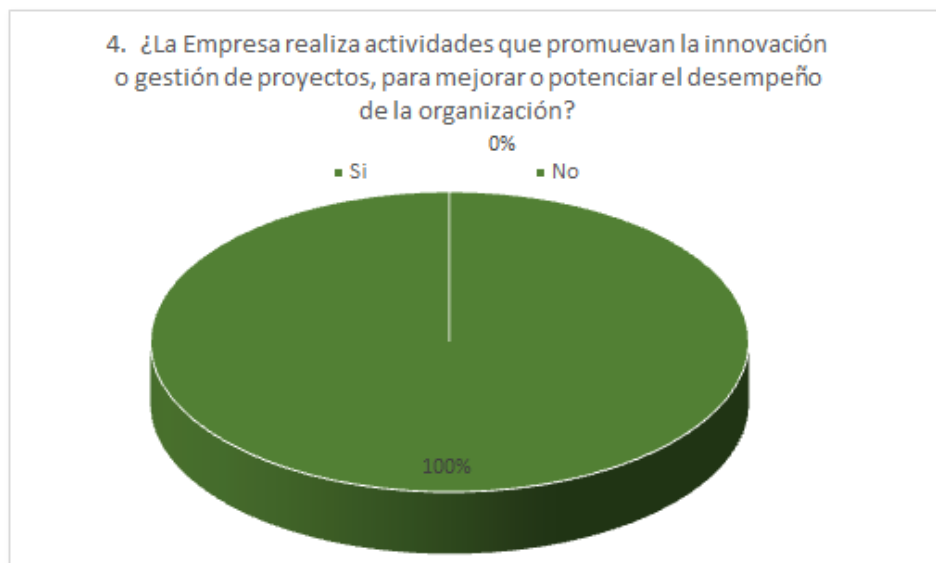


Como acción fundamental dentro del área de planeación se hace de estricto cumplimiento el análisis del desempeño, pues esto permite medir que tan cerca o lejos se está de cumplir las metas fijadas, además ayuda a tomar decisiones, a medir los puntos fuertes y débiles de cada proceso, con el fin de identificar los aspectos que necesitan ser mejorados y corregirlos a tiempo.

La figura 28 muestra que el 100% de los encuestados no conoce sobre actividades que se promuevan dentro de la empresa para la innovación o gestión de proyectos. Aunque no se realicen dichas actividades, esto no ha sido un impedimento para que la empresa haya realizado proyectos y procesos innovadores; pero si está claro que, si se apoyaran esas iniciativas se generaría un impacto positivo mayor tanto en la prestación del servicio como en actividades complementarias en las que aún no se ha incursionado y las cuales le agregarían valor a la compañía.

Figura 28.

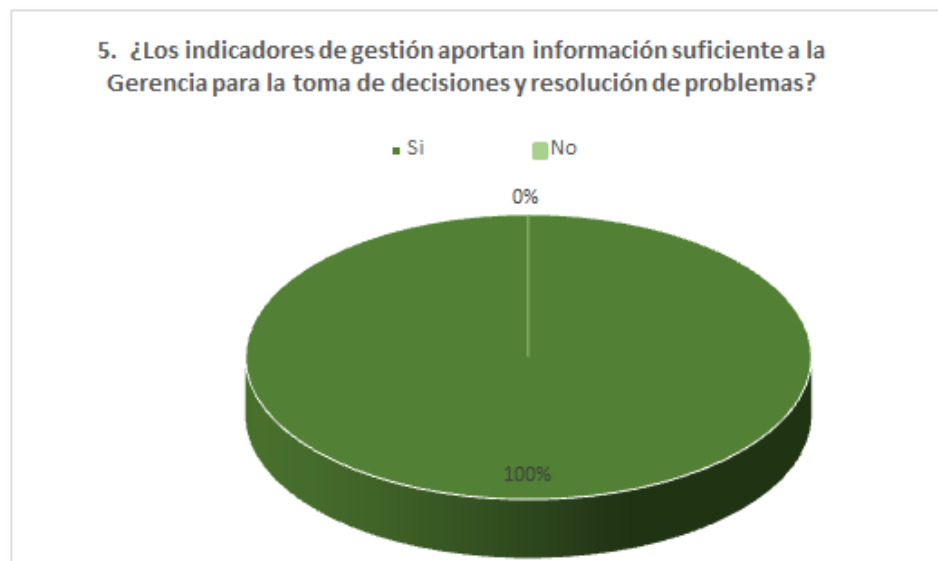
Innovación en la gestión de proyectos



En la figura 29 se puede observar que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que los indicadores de gestión existentes si aportan información suficiente para la toma de decisiones. Dichos indicadores aportan información relevante y se encuentran alineados con el plan institucional, el cual permite identificar el estado de las actividades en cada área; aunque dicha herramienta puede verse limitada y no ser suficiente para la cantidad de variables que podrían ser medidas. Se abre la posibilidad de mejorar en dicho sentido, pues hacer un análisis más detallado arrojará soluciones efectivas para los problemas que se presentan actualmente.

Figura 29.

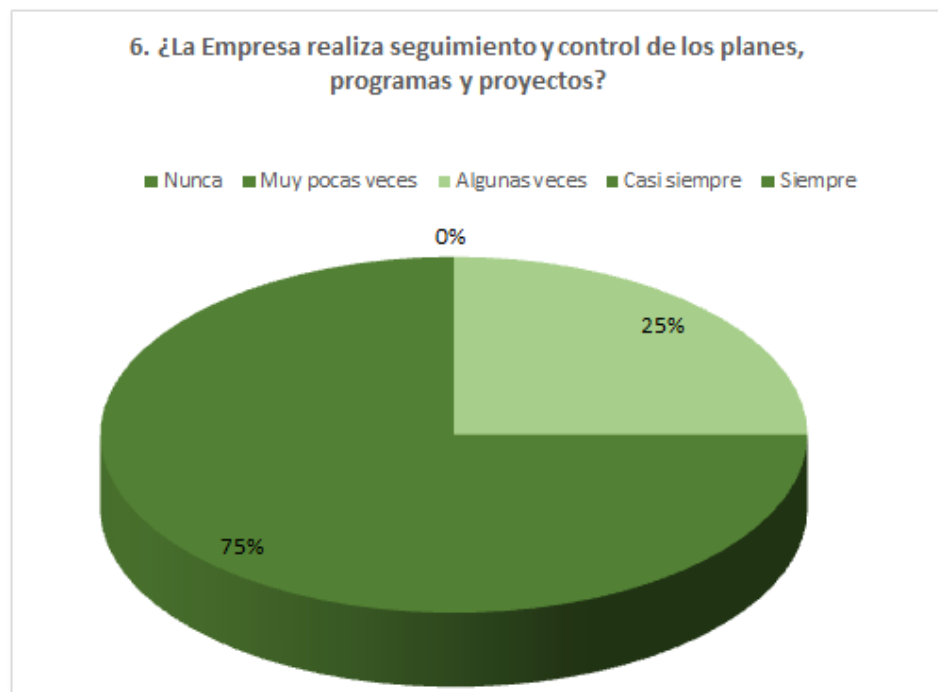
Indicadores de gestión



La figura 30 muestra que el 75% de los encuestados manifiesta que siempre se hace un seguimiento y control a los planes, programas y proyectos, y el 25% restante manifiesta que se hace algunas veces. Dentro del cumplimiento de los objetivos de la empresa está el hacer seguimiento a todos los planes que se encuentran vigentes y evaluar su efectividad y el impacto que tienen en la ejecución de las labores operativas y administrativas; sin un seguimiento efectivo, la empresa perdería la dirección y no habría metas claras que soportaran la visión, sería caminar por rumbo desconocido e ineficiente, lo cual llevaría a la decadencia de la empresa.

Figura 30.

Seguimiento y control



La figura 31 muestra que para el 75% la empresa no maneja un plan estratégico corporativo y que para el 25% si maneja uno. La verdad es que el plan estratégico se enfoca en la prestación del servicio de aseo al área metropolitana, pero sin generar mucho valor al desarrollo productivo. El plan actual cuenta con falencias en su aplicación y cumplimiento, además de encontrarse desactualizado. Cuando se implementó, se hizo sin medir eficientemente los recursos, los cuales resultaron ineficientes y aunque surtieron algunas acciones que generaron valor, no fueron evaluadas y por consiguiente nunca se cuantifico el impacto que llegaron a tener.

Figura 31.

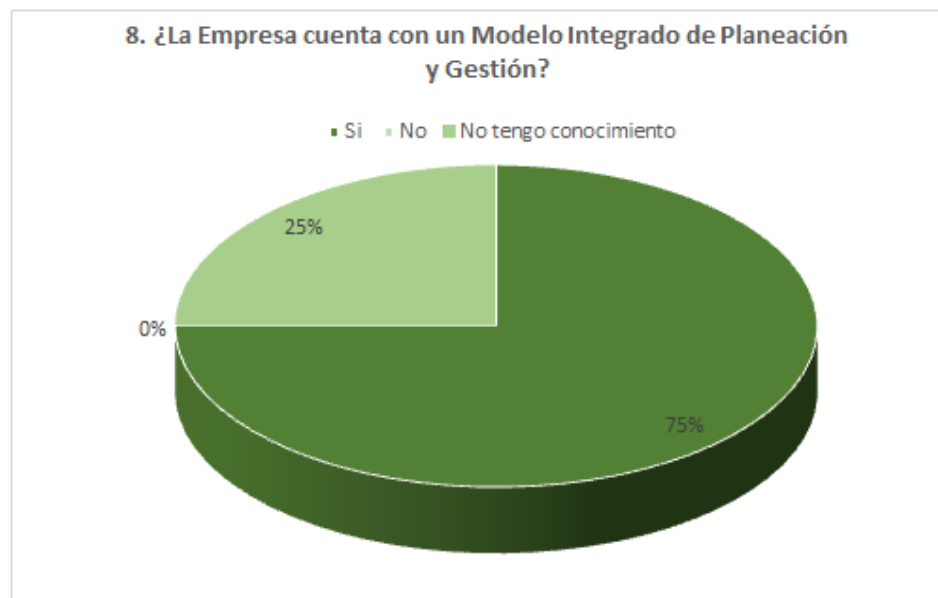
Plan estratégico corporativo



En la figura 32 se puede ver que para el 75% la empresa si tiene un modelo integrado de planeación y gestión, y que para el 25% restante no tiene conocimiento de dicho modelo. La empresa inicio la implementación del Modelo integrado de Planeación y Gestión en el año 2019, bajo los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Municipio de Bucaramanga. Se hace un seguimiento de acuerdo a las necesidades y alcances de la empresa para medir el cumplimiento del plan de desarrollo y resolver los problemas que se presenten a los usuarios brindándoles soluciones efectivas que generen valor y confianza en la prestación del servicio.

Figura 32.

Modelo integrado de planeación



Con relación a los factores internos la Dirección de Planeación en las encuestas los trabajadores evidencian falta de destinación de recursos para invertir en proyectos acompañada de la inexistencia de una planificación adecuada, poca capacitación del personal de la Dirección y bajos niveles de seguridad de la información, sin embargo, determina como fortaleza que cuentan con equipo de trabajo idóneo y que existe poca rotación del mismo. Véanse tablas 9 y 10.

Tabla 9.

Debilidades y fortalezas planeación y gestión

Debilidades	Fortalezas
Recursos para inversión limitados	Equipo de trabajo profesional multidisciplinario.
Inexistencia de una adecuada planificación estratégica.	Inversión de recursos municipales para la ejecución de proyectos.
Toma de decisiones sujeta a autorización municipal.	Baja rotación de personal.
Falta de capacitación al personal.	Excelentes relaciones empresariales.
Bajos niveles de seguridad de la información empresarial	Conocimiento global de la organización y su operación.
Desviación de recursos presupuestados para la <u>gestión de planes, programas y proyectos.</u>	

Nota. Opinión Entrevistados área Planeación

Tabla 10.

Amenazas y oportunidades planeación y gestión

Amenazas	Oportunidades
Cumplimiento de actividades asignadas por el ente territorial que no son propias del área.	Celebración de convenios interadministrativos.
Marco tarifario no acorde a los costos operacionales.	Aplicación de un direccionamiento estratégico.
Variación en las tasas de cambio.	Oferta de capacitaciones externas.
Oposición de la comunidad para la ejecución de proyectos.	
Legislación desfavorable ante la competencia.	

Nota. Opinión Entrevistados área Planeación

Con relación a los factores externo los trabajadores encuestados determinan que entre las amenazas más notables que se realizan actividades determinadas por el ente territorial que

no están entre las actividades propias del objeto de la compañía, lo que trae desgaste administrativo financiero que no refleja ningún beneficio; con relación a los ingresos de la operacionales indican que la metodología tarifaria no es acorde con los costos operativos que se tienen actualmente lo que arroja desequilibrio financiero en algunas actividades; igualmente evidencian la falta de llevar los proyectos a etapa de implementación, sin embargo como oportunidad muestran el impacto positivo que tiene la celebración de convenios para prestar actividades del objeto de la compañía lo que trae con ello ingresos adicionales; de igual forma evidencias la importancia de hacer un direccionamiento estratégico que de lineamientos claros a la compañía.

4.1.4 Análisis encuesta dirección comercial

La figura 33 muestra que el 60% del personal afirma no conocer un plan comercial detallado y escrito para la vigencia actual y, por otro lado, el 40% afirma si conocerlo.

Figura 33.

Plan comercial



Si bien es cierto que no se conoce un Plan Comercial detallado y escrito, no significa que no existan estrategias comerciales; ya que éstas se dan a conocer al inicio de cada

vigencia, pues desde la Dirección Comercial con la planificación del presupuesto, se plantean metas que, a grandes rasgos, buscan el crecimiento de usuarios, la fidelización, permanencia y una gestión de cobranza eficiente para reducir los índices de cartera. Lo que se evidencia con lo anterior es que, al no existir un documento formal y que pueda ser consultado frecuentemente, tiende a perderse de vista las metas y objetivos planteados por el personal involucrado, pues con el trabajo rutinario y los imprevistos que van surgiendo, se olvida que fue lo que se proyectó y de qué forma se iba a lograr.

La figura 34 muestra que el 100% de los encuestados manifiesta no conocer un estudio de mercados actualizado

Figura 34.

Estudio de mercados

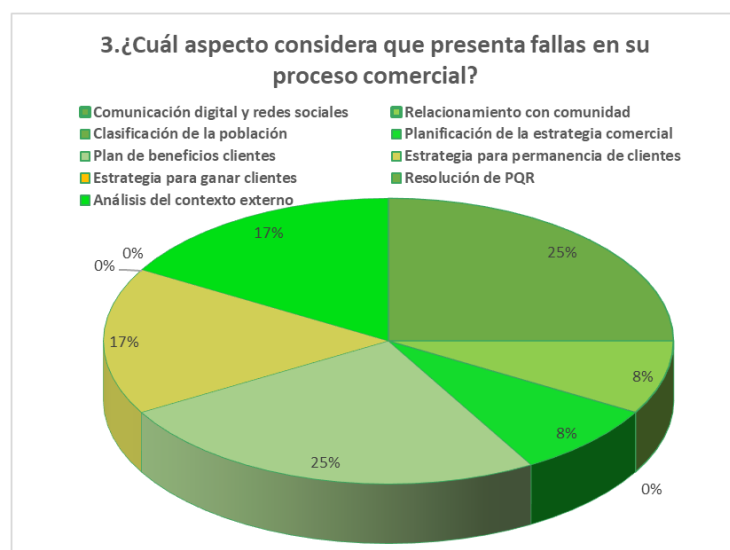


Lo anterior, arroja un dato preocupante, pues el no tener un estudio de mercados actualizado y a la vanguardia de las fluctuaciones del entorno, aleja a la empresa de su público objetivo y de las necesidades que debe satisfacer para seguir creciendo en usuarios y mantener su fidelidad.

La figura 35 permite ver que el 25% del personal encuentra fallas en la comunicación digital y redes sociales, también con el 25% se encuentra el tema de plan de beneficios para clientes, un 17% para estrategias para permanencia de clientes, así como un 17% para análisis del contexto externo, también con un 8% el relacionamiento con la comunidad, igualmente se observa un 8% para la planificación de la estrategia comercial; finalmente, se aprecia que para los ítems de clasificación de la población, estrategia para ganar clientes y resolución de PQR no se consideran con fallas, pues tienen una muestra de 0%.

Figura 35.

Aspectos que presentan fallas



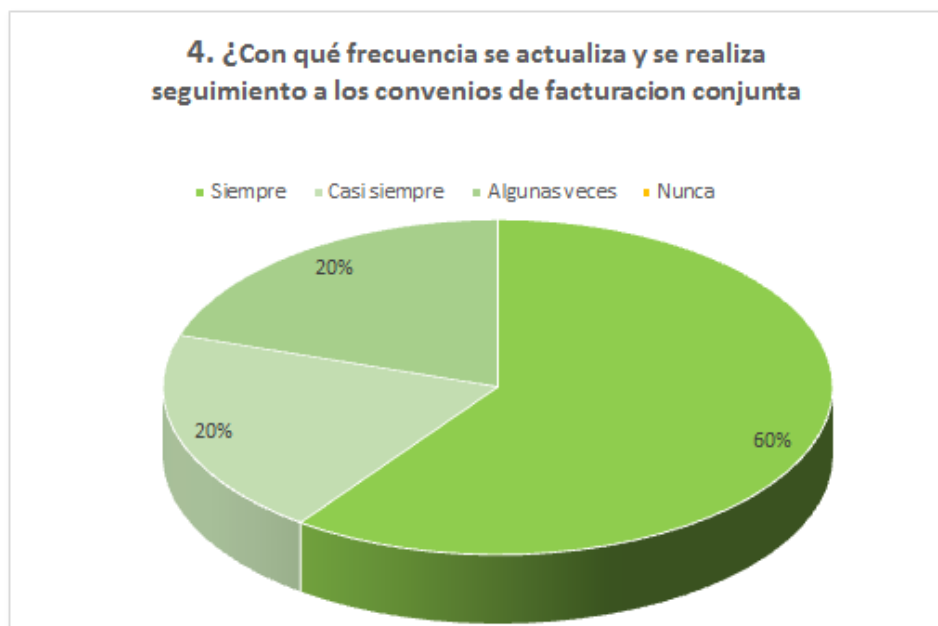
Lo anterior muestra un panorama preocupante, puesto que las tecnologías de la información y comunicación hoy en día están en auge y básicamente una entidad que presente fallas en este aspecto, está condenada al fracaso comercial. Además, esto también influye en un plan de beneficio para clientes deficiente o que no cumpla con los estándares del mercado, tal como se ve reflejado en la encuesta. Frente a los otros aspectos, se ratifica que, al no existir un plan comercial estructurado, se pierde de foco las metas planteadas y, por

consiguiente, cada vez la dirección comercial se aleja del cumplimiento de sus objetivos principales.

La figura 36 refleja que el 60% de los encuestados manifiesta que siempre se hace la actualización y seguimiento a los convenios de facturación conjunta, el 20% respondió que casi siempre, igual que el ítem de algunas veces valorado con el 20%; la opción de nunca no registro respuesta alguna, razón por la que tiene un 0%.

Figura 36.

Convenios facturación conjunta

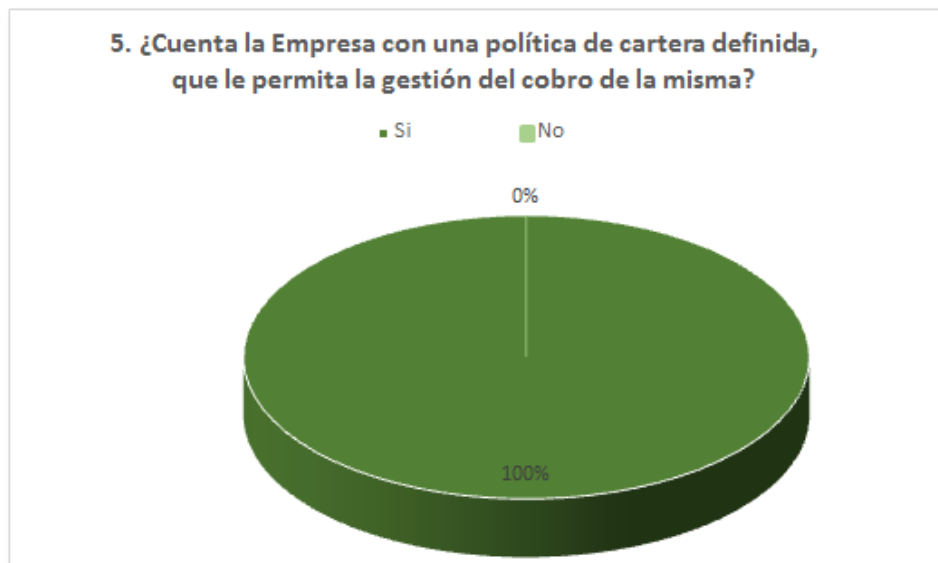


Independientemente de los resultados obtenidos, es evidente que el proceso de facturación conjunta es de los más vigilados, puesto que es la principal fuente de ingresos de la empresa y su funcionalidad permite que el departamento sea eficaz, es decir, cumpla con las metas planteadas en relación al recaudo y cartera; dicho resultado se verá reflejado positiva o negativamente en toda la empresa de manera directa.

En la figura 37 se evidencia que el 100% de los encuestados reconoce que la empresa cuenta con una política de cartera definida y clara

Figura 37.

Política de cartera

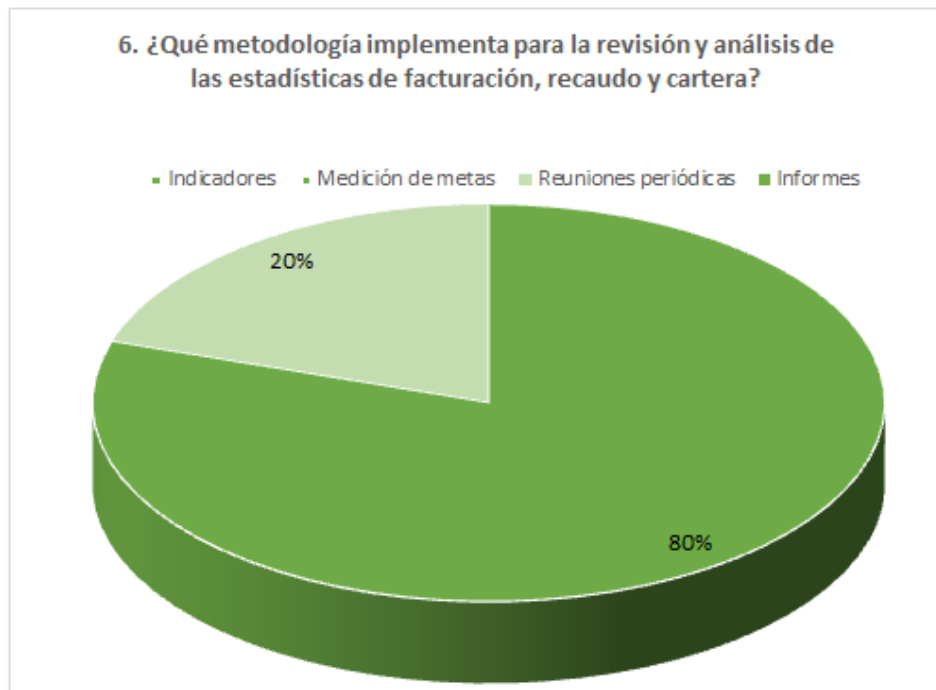


Dado lo anterior, se ratifica que el proceso de cartera marca el direccionamiento del departamento, aunque es una política recién creada y eso significa que hasta ahora se están tomando las medidas necesarias para actualizar los procesos y los procedimientos; con el fin de estar a la vanguardia y mejorar la competitividad en el mercado. Pero, a su vez, se encuentran falencias en cuanto a que el personal que no está involucrado directamente, no se apropia de los procesos y los ejecuta conjuntamente con los propios, llevando a que la articulación no sea armónica y se tengan que generar muchos reportes que podrían ahorrarse al finalizar el día.

La figura 38 permite apreciar que el 80% de los encuestados utiliza los indicadores y el 20% reuniones periódicas.

Figura 38.

Revisión y análisis de estadísticas



En cuanto a medición de metas e informes y otros no se apreció respuesta alguna. Sin embargo, no solo se utilizan los indicadores de gestión para la revisión y análisis de las estadísticas de facturación, recaudo y cartera; puesto que la dirección comercial realiza reuniones periódicas en las cuales se evalúan las metas y los informes mensuales, que sirven de base para medir los indicadores planteados para la vigencia actual, es decir, todo trabaja en conjunto para el cumplimiento de los objetivos del área.

La figura 39 refleja que el 100% de los encuestados considera que si se cumple el objetivo de las vinculaciones de usuarios.

Figura 39.

Objetivo de vinculaciones

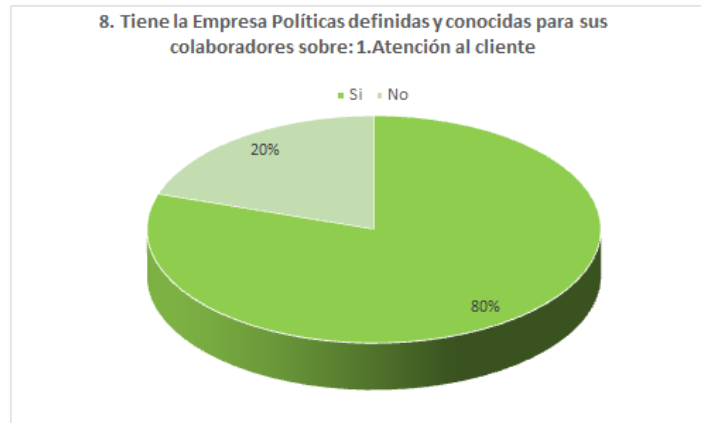


Con lo anterior está claro que la empresa considera como factor fundamental el crecimiento de usuarios, que a la vez se ven reflejados en el aumento de los ingresos de la sociedad. Los objetivos están encaminados en incrementar el catastro de usuarios específicamente en los estratos 3, 4, 5, 6 y Q; y dicho cumplimiento se puede constatar a través de las redes sociales de la empresa donde se hace la publicación, para generar confianza en los usuarios y captar nuevos suscriptores.

La figura 40 permite apreciar que el 80% afirma que si existen políticas definidas y conocidas para sus colaboradores en cuanto a la atención al cliente; por el contrario, el 20% manifiesta que no existen dichas políticas.

Figura 40.

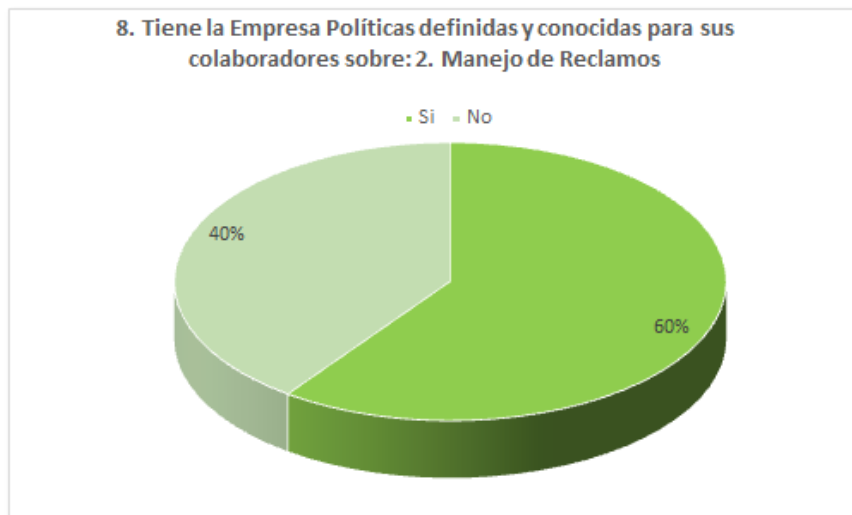
Políticas definidas: 1. atención a clientes



La figura 41 refleja que 60% de los encuestados si conoce las políticas para el manejo de reclamos, mientras que el 40% manifiesta que no conoce de ellas.

Figura 41.

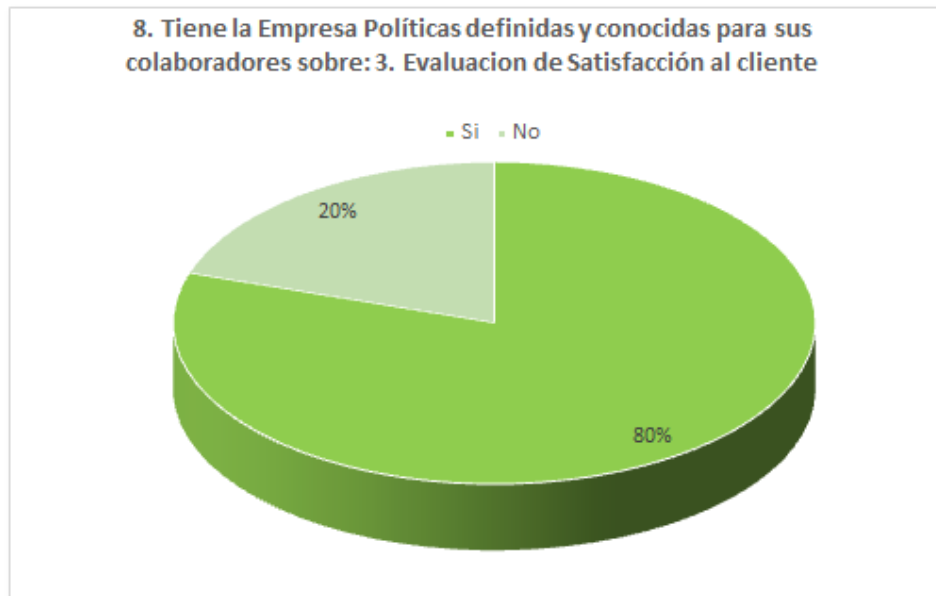
Políticas definidas: 2. Manejo de reclamos



La figura 42 arroja que el 80% de los encuestados sabe sobre la evaluación de satisfacción a clientes; y el 20% dice no saber al respecto de dicha política.

Figura 42.

Políticas definidas: 3. Evaluación satisfacción al cliente



En conclusión, los tres temas anteriores relacionados en las figuras 39, 40 y 41, hacen referencia a la política de servicio al usuario que tiene la empresa. El porcentaje negativo, más que decir que no existe dicha política, se refiere más al desconocimiento de dicho proceso, que se encuentra en el Manual de Atención al Usuario y que cuenta con encuestas que miden los niveles de satisfacción no solo para los usuarios externos, sino para los internos (colaboradores).

Lo que, si resalta a simple vista es que falta compromiso y sentido de pertenencia por la empresa, pues no solo se debe limitar al conocimiento del puesto de trabajo, sino de los otros procedimientos que existen y que fueron diseñados para funcionar articuladamente y

no por separado. Su desconocimiento y falta de aplicación impactan negativamente el ambiente y clima laboral. Véase tabla 11.

Tabla 11.

Debilidades y fortalezas dirección comercial

Debilidades	Fortalezas
Fallas comunicativas entre el área operativa y la comercial.	Mayor cobertura del mercado.
Falta de asignación de presupuesto para el plan de mercadeo y promoción.	Mayor experiencia en la prestación del servicio.
Falta de asignación de presupuesto para el área de Atención al Cliente.	Mayor posicionamiento y recordación en la mente de los usuarios.
Diseño de la oferta de servicios especiales.	Realización de brigadas para la gestión del cobro y manejo de residuos.
Falta de objetividad en la contratación.	
Fallas en la distribución del personal, que no cumple con la idoneidad en el ejercicio de sus funciones.	
Mayores exigencias legales y controles rigurosos por las entidades de vigilancia.	
Falta de herramientas tecnológicas.	

Nota. Opinión entrevistados Dirección comercial

Con relación a los factores internos la Dirección Comercial en las encuestas los trabajadores evidencian falta de comunicación asertiva entre la Dirección Operativa y la Dirección comercial lo que hace que se presenten fallas en la prestación del servicio y por ende inconformidad de los clientes, adicionado a ello evidencian que el presupuesto asignado para gestión comercial, fidelización de usuarios y atención del cliente es insuficiente ante las necesidades que demanda el mercado, así mismo evidencian que se asigna al área personal que no cuenta con las competencias requeridas lo que impacta el desarrollo de los objetivos propuestos, sumado a falta de herramientas tecnológicas para el desarrollo de funciones y excesiva vigilancia de los entes de control que desgastan los trabajadores lo cual no genera un beneficio a la compañía. Véase tabla 12.

Tabla 12.*Amenazas y oportunidades dirección comercial*

Amenazas	Oportunidades
Competencia desleal por parte de las empresas privadas.	Mercado de libre competencia.
Manejo de mejores tarifas por la competencia.	Crecimiento del mercado.
Cierre del sitio de disposición final El Carrasco.	Nuevas tecnologías en el tratamiento de residuos sólidos.
Proyectos para el manejo de basuras por entes privados y multinacionales.	

Nota: Opinión entrevistados Dirección comercial

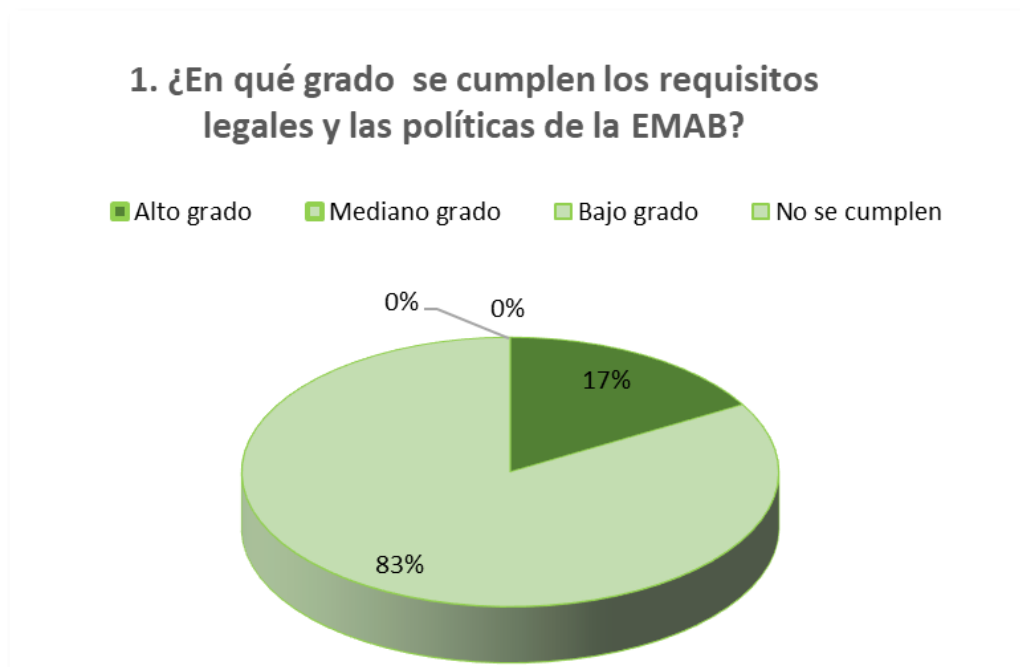
Con relación a los factores externo los trabajadores encuestados determinan que existe competencia desleal del mercado acción que afecta el manejo adecuado de las estrategia comerciales, así como la problemática del cierre del sitio de disposición final lo que impactaría a la empresa en disminución de su utilidad operacional y pone en riesgo las otras actividades, toda vez que al no tener un sitio de disposición final viable para llevar los RSU se afecta el total de la prestación, sin embargo se ve como oportunidad la libre competencia con el fin de abrir mercado en otras áreas de prestación como la implementación de una nueva tecnología para el manejo de Residuos Sólidos Urbanos.

4.1.5 Análisis encuesta secretaría general

En la figura 43, se puede apreciar que para el 83% de los encuestados los requisitos legales se cumplen en mediano grado y para el 17% restante, se cumplen en alto grado

Figura 43.

Cumplimiento requisitos legales

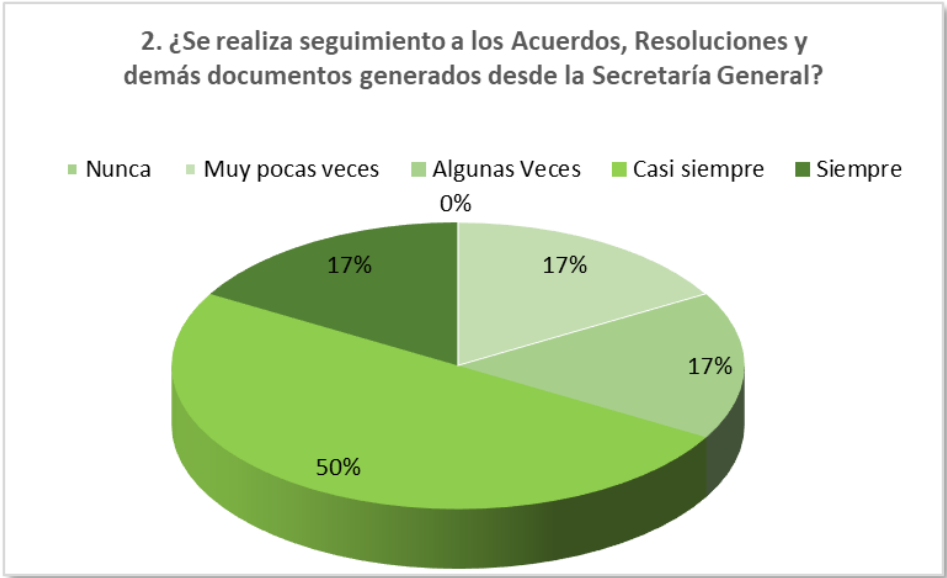


El cumplimiento de los requisitos legales y las políticas establecidas por la empresa buscan garantizar que los procedimientos sean los adecuados y se mejore el sistema de gestión de seguridad de la información. En dicha medida, se evitan incumplimientos de cualquier ley, estatuto, regulación u obligación contractual que pueda tener como secuencia algún tipo de multa o demanda.

En la figura 44 se aprecia que para el 50% de los encuestados casi siempre se hace seguimiento a los documentos generados desde la secretaria general, para un 17% se hace siempre, para un 17% se hace seguimiento algunas veces y para el 17% restante se hace muy pocas veces. Constantemente se hace necesario mantener un control de los diferentes acuerdos, resoluciones y demás documentos, puesto que su correcta manipulación le evitará futuros inconvenientes a la empresa, es decir, le permitirán la defensa de sus intereses ante posibles imputaciones administrativas y judiciales en los distintos ámbitos del Derecho.

Figura 44.

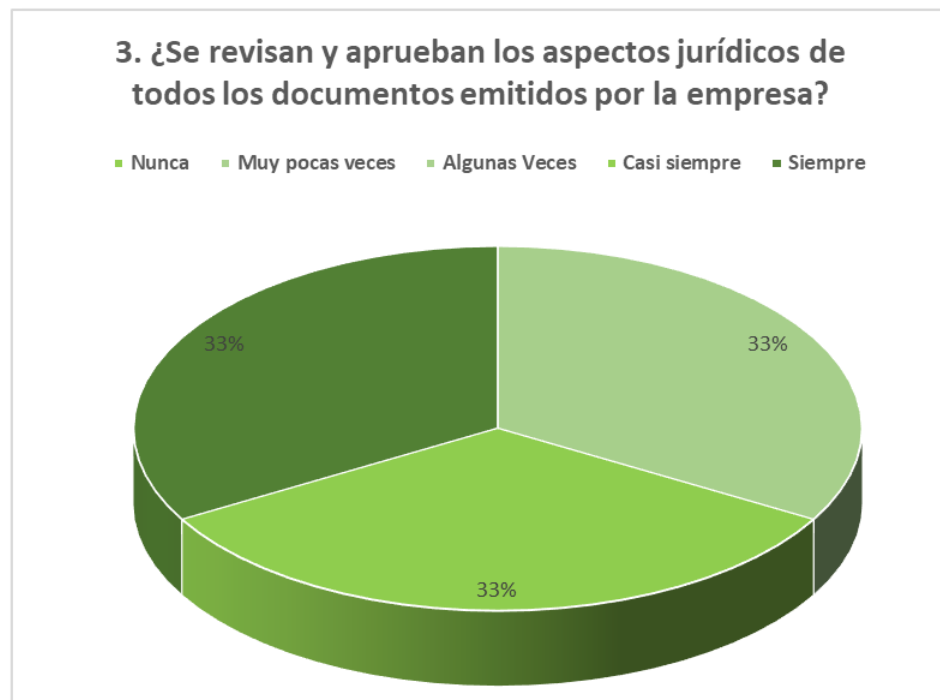
Seguimiento a documentos



En la figura 45 se puede apreciar que para el 33% de los encuestados siempre se aprueban los aspectos jurídicos de los documentos emitidos, para otro 33% casi siempre se hace y para el 33% restante se hace algunas veces.

Figura 45.

Revisión de aspectos jurídicos

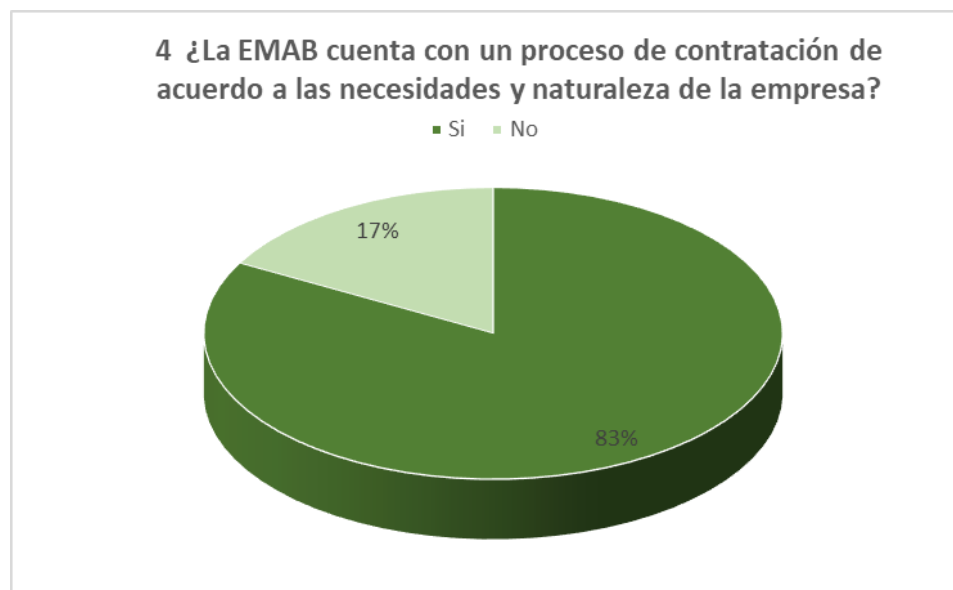


Los procesos de revisión y aprobación de los aspectos legales de los documentos no aplican a todos los emitidos por la empresa; por el contrario, hay otros que, si deben ser formulados bajo parámetros jurídicos con el fin de aplicar la normatividad existente, ser coherentes, claros y que no presentes ambigüedades con el fin de evitar inconvenientes.

La figura 46 muestra que en un 83% los encuestados consideran que la empresa si cuenta con un proceso de contratación acorde a las necesidades de la empresa; por el contrario, el 17% considera que no.

Figura 46.

Proceso de contratación

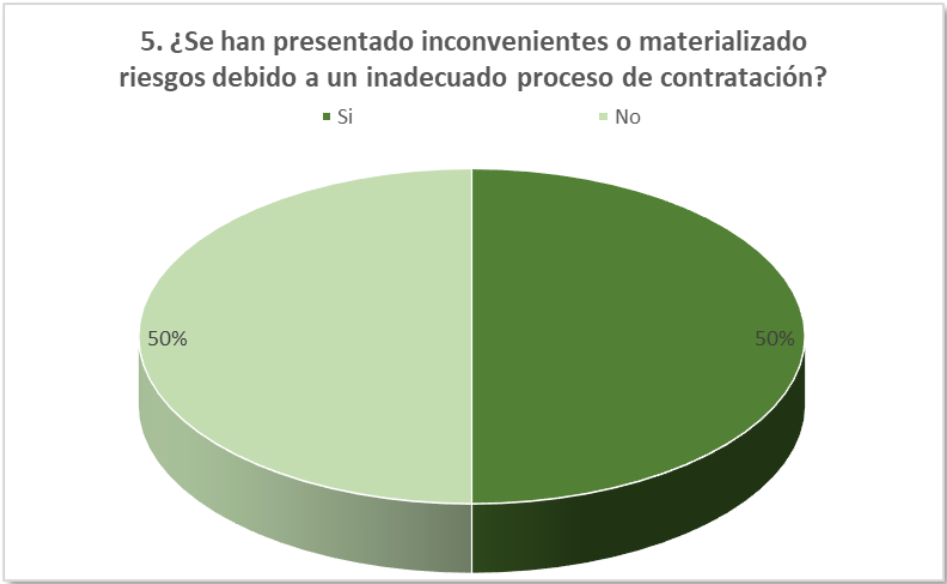


La empresa cuenta con unos procedimientos y formatos basados en el artículo 30 de la Resolución 242 de 2014 donde se estipulan las modalidades de contratación. Adicionalmente, el área jurídica está en constante actualización frente a las diversas disposiciones y requisitos exigidos por la ley, con el fin de lograr una mayor eficacia en los procesos de contratación.

En la figura 47 se puede observar que las opiniones están divididas en un 50% tanto para el hecho de que, si se han presentado inconvenientes en el proceso de contratación, como con el hecho de que no se han materializado riesgos a causa del proceso.

Figura 47.

Inconvenientes por procesos de contratación



Lo anterior se explica con el hecho de que la empresa cuenta con un procedimiento para la contratación que ayuda a minimizar los riesgos que se puedan presentar; sin embargo, eso no ha impedido que se hayan materializado riesgos en el pasado por el desarrollo de Solicitudes Privadas en Varias Ofertas, no obstante, se lograron solucionar de manera adecuada y eficaz.

La figura 48 arroja que para el 60% de los encuestados la empresa tiene un plan para la modernización del sistema de información documental; sin embargo, el 40% considera que no. A la fecha, la empresa está implementando la ley de archivo. Lo está haciendo a través de un plan institucional de archivo, así como con un programa de gestión documental que tiene contratado. Sin embargo, la negatividad obedece a que no se tiene la percepción, a corto ni mediano plazo, de la modernización del proceso.

Figura 48.

Plan de modernización

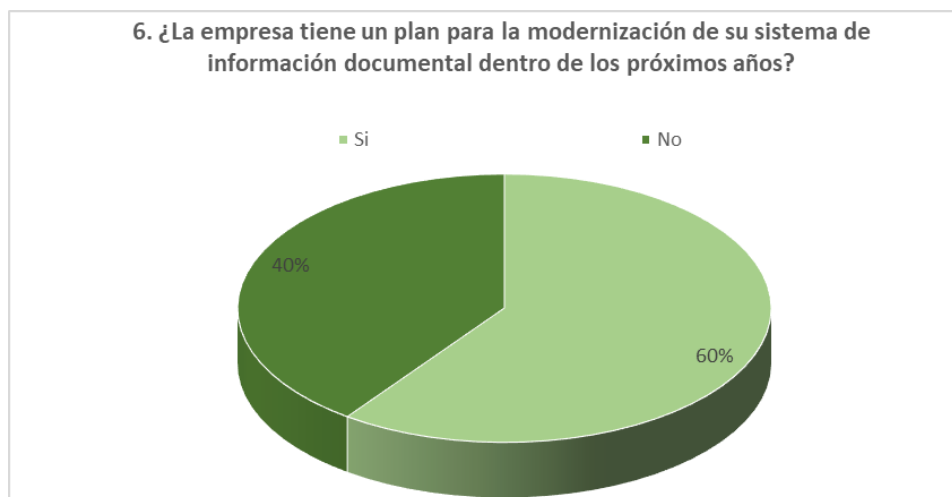
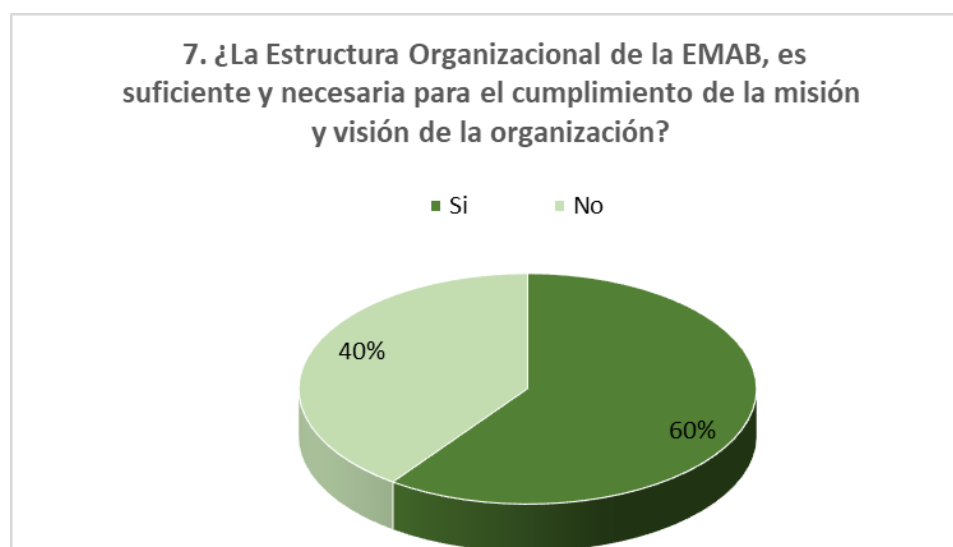


Figura 49.*Estructura organizacional*

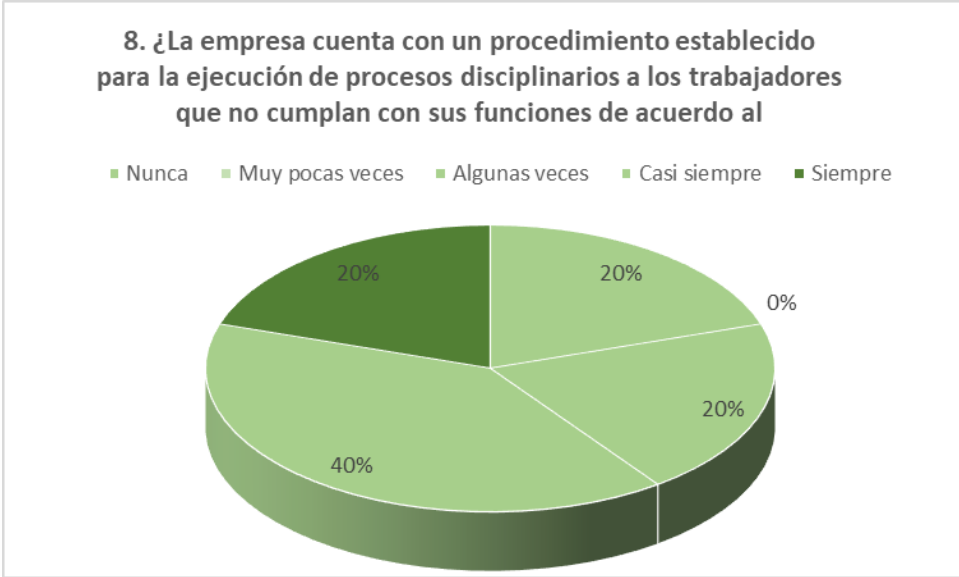
En la figura 49 se puede ver que para el 60% de los encuestados la estructura organizacional de la empresa es suficiente y para el 40% no lo es. No obstante, la actual estructura organizacional define criterios, responsabilidades y deberes a cada uno de los miembros de la empresa, lo que conlleva a cumplir el objeto misional; sin embargo, se encuentran necesidades de personal para el área operativa.



La figura 50 permite observar que el 40% manifiesta que casi siempre se cuenta con un procedimiento para la ejecución de procesos disciplinarios, un 20% considera que siempre se cuenta, otro 20% manifiesta que algunas veces y, por último, un 20% manifiesta que nunca se ha contado con dicho procedimiento. Recientemente, la empresa ha venido haciendo la actualización al Reglamento Interno de Trabajo con el fin de establecer las acciones necesarias, y en concordancia con la legislación laboral, para incluir el proceso de investigación disciplinaria a los funcionarios que incurran en conductas inapropiadas.

Figura 50.

Procedimiento de procesos disciplinarios



Con relación a los factores internos la Secretaria General en las encuestas los trabajadores evidencian que existe una alta carga laboral por la cantidad de procesos en defensa judicial, contratos y análisis jurídicos, adicionalmente existen demasiados procesos internos para adelantar un trámite lo que implica un desgaste laboral innecesario, sumado a la anterior se evidencio falta de trabajo en equipo y poco trabajo colaborativo con un sistema documental en deficiente para el numero de archivo que maneja la compañía, como fortalezas perciben que existe personal capacitado y liderazgo por parte del líder de equipo. Véanse tablas 13 y 14

Tabla 13.

Debilidades y fortalezas secretaría general

Debilidades	Fortalezas
La cantidad de trámites administrativos que se deben surtir para adelantar cualquier proceso.	Talento humano calificado.
Falta de trabajo en equipo.	Liderazgo asertivo por parte de la secretaria general.
Deficiencias en el sistema de gestión documental, dándose casos de perdida y confusión de información.	Imagen y experiencia institucional.
Problemas de espacio físico en las instalaciones administrativas.	

Nota: Opinión entrevistados Secretaría General

Tabla 14.

Amenazas y oportunidades secretaría general

Amenazas	Oportunidades
Cambios de normatividad que representan un desgaste al momento de analizar procesos jurídicos.	Actualización de los portales de consulta.

Amenazas	Oportunidades
Cambios de administración que interrumpen los procesos jurídicos.	Capacitaciones en actualidad jurídica.
Decisión jurídica de obligue al cierre del sitio de disposición final El Carrasco.	Uso de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y presentación de procesos.
Fallo de procesos en contra de la empresa que afectarían la situación financiera.	

Nota: Opinión entrevistados Secretaría General

Con relación a los factores externo los trabajadores encuestados determinan que existe Cambios de normatividad que representan un desgaste al momento de analizar procesos jurídicos y cambio de la Gerencia lo que hace que se estanque los procesos jurídicos y contractuales, aunado a un desgaste excesivo de defensa jurídica ante las acciones del cierre del sitio de disposición final denominado el carrasco, sumado al alto número de multas y sanciones en contra de la empresa que afectan la situación financiera de la misma, como oportunidad evidencia que se debe capacitar al personal y se debe hacer el uso de herramientas tecnológicas que disminuya la posibilidad de ser multados y sancionados por los entes de control.

4.1.6 Análisis encuesta oficina innovación ambiental

En la figura 51 se aprecia que el 100% de los encuestados afirma que la empresa si maneja campañas de cultura ciudadana buscando la sensibilización de la comunidad frente a la problemática de los residuos sólidos en la ciudad de Bucaramanga.

En la figura 52 se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se hace seguimiento a los impactos ambientales. Por la naturaleza de la empresa, es de constante vigilancia las alteraciones que generan los impactos ambientales, ya que, de no controlarse, se pueden incrementar los niveles de contaminación afectando la salud humana y la calidad de vida de los usuarios; por tal motivo, la empresa busca desarrollar acciones pedagógicas y difundir información sobre separación en la fuente, tipos de materiales y su manejo respectivo; consumo responsable, aprovechamiento de residuos y economía circular.

Figura 52.

Seguimiento impactos ambientales



En la figura 53 se aprecia que el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se hace seguimiento al plan de manejo ambiental. Debido a la emergencia sanitaria decretada en el año 2013 por la alcaldía de Bucaramanga en la cual se permitía seguir haciendo la recepción de residuos y operación del Carrasco, se hizo necesario actualizar el PMA suprimiendo algunas acciones que no son propias de las labores de disposición final e incluyendo otras acciones, necesarias para minimizar los impactos ambientales. De allí se deriva un constante seguimiento para poder cumplir con las normas ambientales y minimizar los impactos negativos que se ocasionan producto de la actividad.

Figura 53.

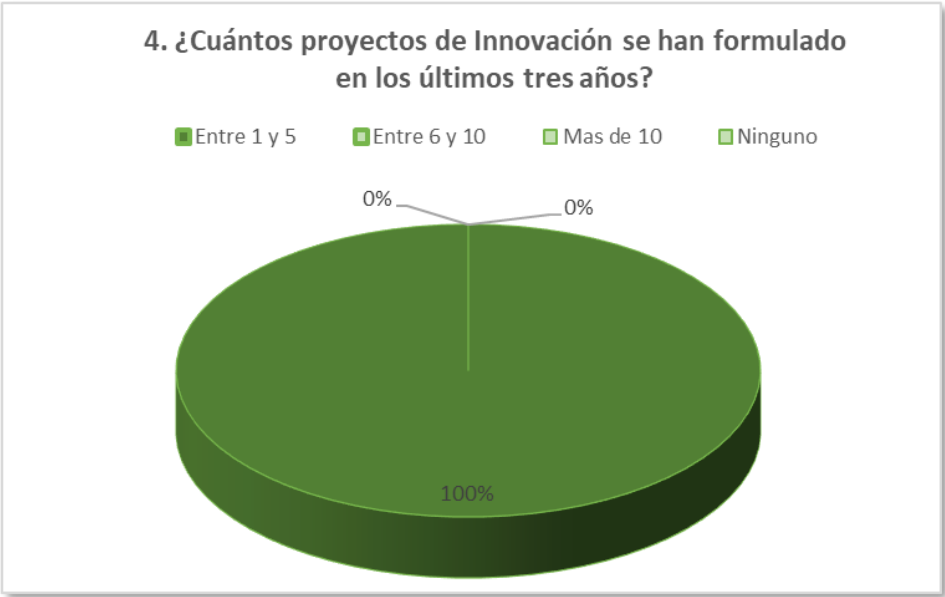
Seguimiento plan de manejo ambiental



De la figura 54 se puede observar que para el 100% de los encuestados se han formulado entre 1 y 5 proyectos de innovación en los últimos tres años. Como solución a la problemática ambiental que se vive en la actualidad, desde las áreas de innovación ambiental y planeación de la empresa, se formuló el proyecto de madera plástica, el cual consistía en aprovechar todo el material reciclable de diversos tipos de plásticos de baja y alta densidad que llegan a la ECA para crear la madera plástica, que es 100% sustentable y que además sustituye la madera natural bajando los niveles de tala de árboles y captando el plástico post consumo que antes se consideraba basura, pero que serían transformados en objetos con larga vida útil.

Figura 54.

Cantidad de proyectos de innovación

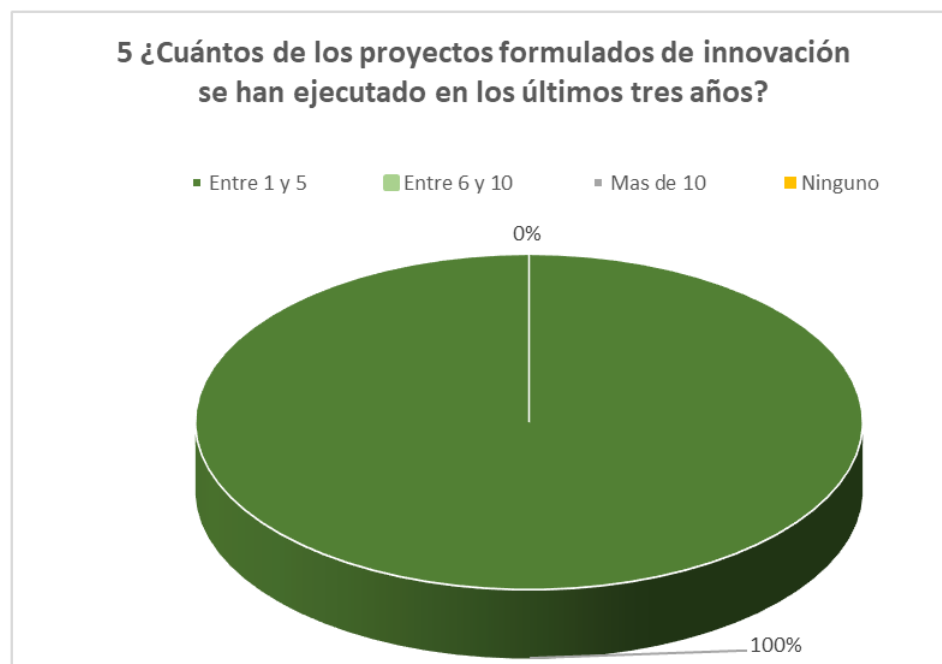


En la figura 55 se observa que el 100% de los encuestados afirma que entre 1 y 5 son los proyectos formulados que se han ejecutado en los últimos tres años.

Independientemente de la respuesta y de que las áreas involucradas cumplieron con todo el proceso de formulación y presentación del proyecto, no se ha logrado la ejecución del mismo, debido a los cambios de administración por los que ha pasado la empresa y a las problemáticas que se van presentado y que requieren de acciones inmediatas. Aunque es un proyecto que no se ha abandonado y el cual pretende sacarse adelante.

Figura 55.

Ejecución de proyectos de innovación



En la figura 56 se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa si cuenta con el PGIRS. A grandes rasgos, la empresa cuenta con un documento que se encuentra en la fase conceptual, es decir, que es un documento preliminar en donde está contenida la caracterización de los residuos generados en cada sede, el análisis de resultados y los programas a implementar. Es importante mencionar que actualmente a este documento se le están haciendo algunos ajustes y mejoras en cumplimiento de la norma

Figura 56.

Programa de gestión integral de residuos sólidos



En la figura 57 se puede apreciar que el 100% de los encuestados manifiesta que si existen estrategias para el uso y aprovechamiento de los residuos de acuerdo a la normatividad. Actualmente, se aprovechan los materiales reciclables en la Estación de Clasificación y Aprovechamiento ECA; adicional a ello, se implementan diversas estrategias pedagógicas orientadas a la ciudadanía con el objetivo de enseñar, incentivar y reforzar las temáticas sobre el manejo adecuado de los residuos sólidos.

Figura 57.

Uso y aprovechamiento de RSU



La figura 58 muestra que el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa si cuenta con la tecnología, equipos, espacio y servicios para realizar la actividad de innovación.

La empresa cuenta con una Estación de Clasificación y Aprovechamiento denominada ECA la cual está dotada de maquinaria y equipos para realizar la selección, clasificación, compactación y pesaje de los residuos reciclables. Así mismo, cuenta con una planta de compostaje para el tratamiento biológico de la fracción orgánica y producción de abono; también cuenta con una planta de tratamiento de lixiviados para la remoción de contaminantes.

Figura 58.

Tecnología para actividades de innovación



Con relación a los factores internos la oficina de Innovación Ambiental en las encuestas los trabajadores evidencian que hace falta financiación para proyectos formulados, sumado a la falta de tecnología para la transformación de productos, así como la toma de decisiones con base al desarrollo de nuevas líneas de negocio ya que está ligada a la aprobación del Municipio que es el accionista mayoritario, acción que no deja que un proyecto de largo plazo se implemente, se evidencia como fortaleza un equipo disciplinarios sólido, tener porcentaje mayoritario de suscriptores y poseer la materia prima para poder implantar cualquier proyecto de transformación. Véanse tabla 15 y 16

Tabla 15.

Debilidades y fortalezas oficina innovación ambiental

Debilidades	Fortalezas
Falta de financiación para el desarrollo de proyectos de innovación.	Recurso humano interdisciplinario.
Limitaciones tecnológicas, que impiden comercializar productos transformados.	Tener el mayor número de usuarios y mayor porcentaje de cobertura.
Toma de decisiones a voluntad de acciones políticas, por la naturaleza de la empresa.	Desarrollo de estrategias educativas para fomentar la cultura de separación en la fuente. Cuenta con la materia prima (gases y residuos sólidos) para iniciar proyectos de economía circular y valorización energética.

Nota: Opinión entrevistados Oficina Innovación Ambiental

Tabla 16.*Amenazas y oportunidades oficina innovación ambiental*

Amenazas	Oportunidades
Cierre de la Estación de Clasificación y Aprovechamiento ECA.	Lograr la apertura legal del sitio de disposición final El Carrasco con los permisos y autorizaciones requeridas.
Cierre definitivo del sitio de disposición final El Carrasco y apertura de otros rellenos privados.	Posibilidad de realizar alianzas público-privadas.
Traslado de usuarios a otras prestadoras del servicio de aseo.	Celebrar convenios interadministrativos con otros municipios. Avances tecnológicos en la transformación y manejo de residuos sólidos.

Nota: Opinión entrevistados Oficina Innovación Ambiental

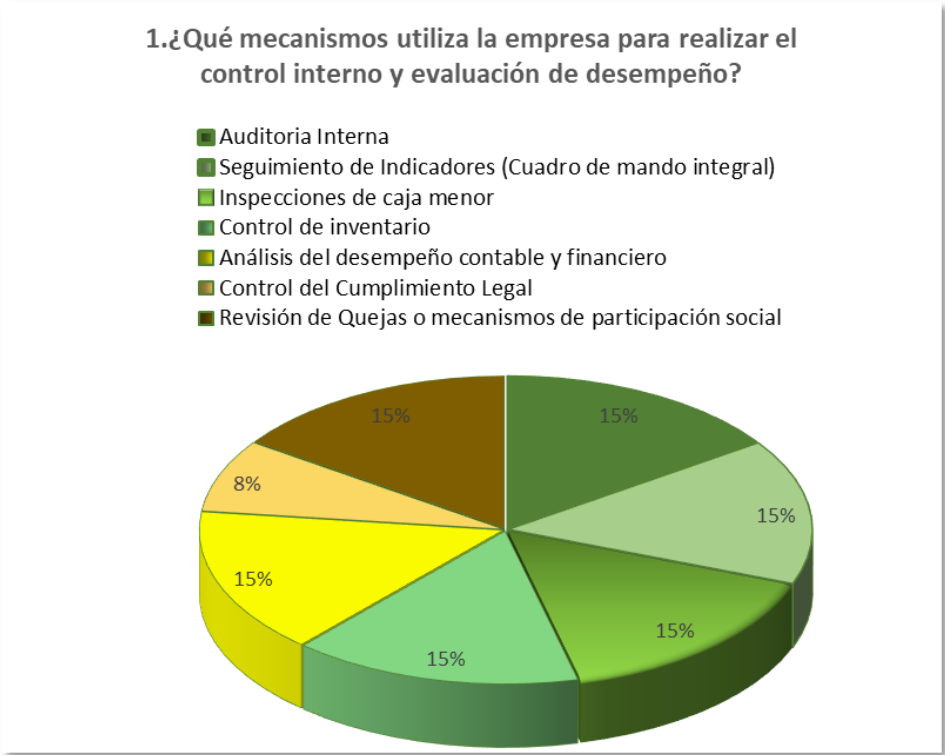
Con relación a los factores de externos se ve como amenaza la posibilidad de cerrar el proyecto de aprovechamiento debido a que en tres años de operación no se logró el punto de equilibrio, presentando pérdidas mensuales de \$120 millones lo que afecta las utilidades de la compañía, sin embargo, ven como oportunidad poder obtener el licenciamiento del sitio de disposición final, así como trabajar en la transformación de los residuos mediante tecnologías.

4.1.7 Análisis encuesta oficina de control interno

En la figura 59 se puede observar que con un 15% para los encuestados se utilizan como mecanismo de control y evaluación las auditorías internas, con un 15% el seguimiento de indicadores, con otro 15% la inspección de caja menor, con un 15% el control de inventario, con un 15% el análisis de desempeño contable y financiero, con un 15% la revisión de quejas o mecanismos de participación social y por último con un 8% el control del cumplimiento legal.

Figura 59.

Mecanismos evaluación desempeño



Dichos mecanismos de control se basan en una gestión del riesgo que involucra a todas las dependencias y busca que se cumplan los objetivos de la empresa. El objetivo es obtener información para la toma de decisiones y proponer políticas para una adecuada gestión y mejoramiento de los procesos.

En la figura 60 se muestra que el 100% de los encuestados manifiesta que casi siempre se hace el seguimiento a los mecanismos de control interno. Lo anterior se da porque para la empresa es importante obtener información y mantener una comunicación asertiva en todas las dependencias de la empresa, con el fin de comprobar que los mecanismos de control y evaluación estén efectivamente diseñados y cumplan con los objetivos de manera adecuada. Pues con ello, se pone a prueba las diferentes actividades y procesos existentes para hacer seguimiento a los cambios y entender a tiempo cuando se deba cambiar de estrategias.

Figura 60.

Seguimiento



En la figura 61 se puede observar que en un 100% la oficina de control interno considera que si aporta al mejoramiento de la empresa. Se considera como característica principal de la oficina comprender las actividades que ejecuta cada personal de la empresa para asegurar que los controles que se llevan a cabo están surtiendo efecto. Mediante el seguimiento, los controles y recomendaciones a los procesos se busca evaluar el riesgo, para luego implementar las mejoras y monitorear su funcionamiento.

Figura 61.

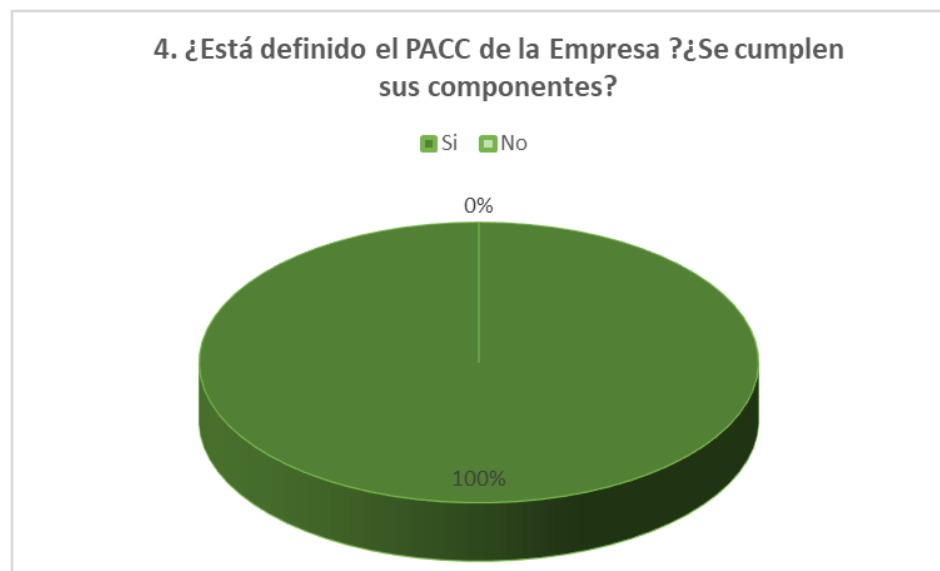
Aporte para el mejoramiento



La figura 62 refleja que para el 100% de los encuestados la empresa si tiene definido el PACC y si cumple en sus componentes. Es un plan que le permite a la empresa definir con anticipación las actividades para las adquisiciones, las modalidades de contratación y otros conceptos como cuanto, cuando, cuáles y quienes serán los responsables de cada proceso. La planificación es una tarea fundamental porque de ésta depende el éxito de las operaciones; además, con los seguimientos y evaluaciones de las metas, se pueden establecer observaciones y recomendaciones a fin de mejorar el PACC.

Figura 62.

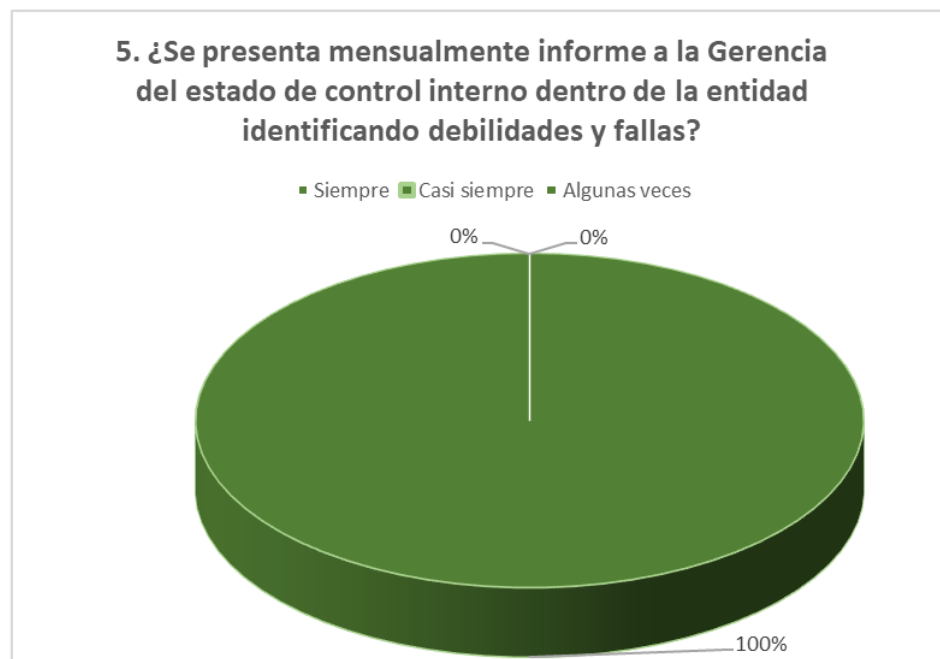
Definición del PACC



En la figura 63 se puede observar que para el 100% de los encuestados casi siempre se presentan informes mensuales a gerencia del estado de control interno. En cumplimiento de los objetivos, se presentan copia de los informes con los resultados de las auditorias, las actas de verificación por procesos y cuadros con el seguimiento a los planes establecidos por la empresa. Se hace necesario su presentación para prevenir posibles riesgos que afecten el crecimiento y estabilidad; a su vez, se busca medir la eficacia de la operación, la transparencia de la información financiera y el cumplimiento de las normas aplicables.

Figura 63.

Informes mensuales a gerencia



La figura 64 arroja que el 100% de los encuestados afirma que la oficina de control interno si formula planes de mejoramiento en base a las evaluaciones realizadas. De hecho, la oficina formula un plan de acción por procesos y la correspondiente evaluación de seguimiento que consolidan las acciones correctivas, preventivas y de mejora necesarias para corregir los errores hallados en las auditorias.

Figura 64.

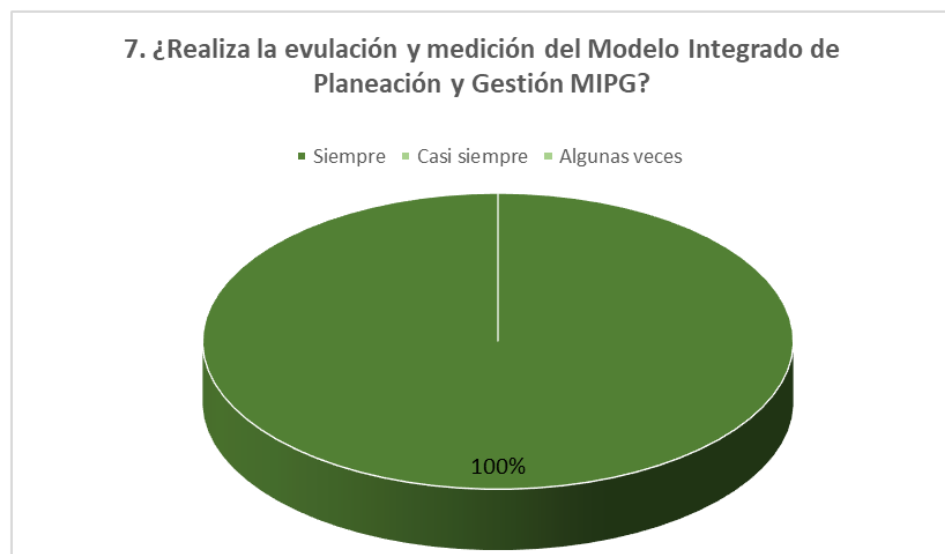
Formulación planes de mejoramiento



La figura 65 muestra que el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se hace la evaluación y medición del MIPG. Con dicha evaluación se busca que la empresa pueda establecer acciones de prevención y verificación procurando el progreso continuo en cada actividad y facilitando la ejecución de los procedimientos. Según sea el grado de cumplimiento y desempeño, se puede medir la satisfacción de los usuarios frente a los problemas que surgen y el valor que va generando la empresa.

Figura 65.

Evaluación y medición del MIPG



En la figura 66 se puede observar que para el 100% de los encuestados casi siempre se materializan los riesgos en los procesos misionales. Según lo anterior, aunque se materialicen los riesgos, no habría nada que temer, dado que ya se han identificado las actividades que progresivamente se irán llevando a cabo con el fin de mitigar las causas de los riesgos encontrados. Dicha planeación, es un seguro que garantizará una mejora continua, el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

Figura 66.

Frecuencia de materialización



Con relación a los factores internos la oficina de Control Interno en las encuestas los trabajadores evidencian que hace falta comunicación entre las diferentes áreas lo que afecta el adecuado desarrollo de los procesos aunado a procesos y procedimientos que no se implementan en su totalidad lo que trae con ello riesgos para la compañía, adicional existe un sistema de gestión documental implementado en un 50% lo que pone en riesgo la información de la compañía, evidencias como fortaleza que la empresa cuenta con personal con experiencia y conocimiento para desarrollar las funciones. Véanse tablas 17 y 18.

Tabla 17.*Debilidades y fortalezas oficina de control interno*

Debilidades	Fortalezas
Carencia del principio de comunicación interna.	Experiencia y conocimiento por parte de los funcionarios de la oficina.
Procedimientos sin aplicabilidad a una real planeación.	Estructura organizacional.
Deficiencias en los sistemas de información y gestión documental.	

Nota: Opinión entrevistados Oficina de Control Interno

Tabla 18.*Amenazas y oportunidades oficina de control interno*

Amenazas	Oportunidades
Cambios en la normatividad.	Capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios de la oficina.
Falta de conocimiento de procedimientos y marcos normativos por parte de los auditados.	Avances tecnológicos.
Políticas públicas del Estado.	Apoyo entidades externas.

Nota: Opinión entrevistados Oficina de Control Interno

Con relación a los factores externos evidencias que los cambios contantes de la normatividad ponen en riesgo la empresa toda vez que la EMAB S.A ESP, es una empresa regulada, sin embargo, se muestra como fortaleza los avances tecnológicos que se puedan desarrollar en la compañía.

Conclusiones. Después de elaborar las encuestas para las Direcciones y jefaturas de la compañía y aplicarlas a la población objeto que se identificó teniendo en cuenta que este personal maneja información y el conocimiento para identificar el estado actual de la compañía, tomando los datos relevantes de las encuestas, se puede concluir que internamente la Empresa de aseo Bucaramanga tiene una estructura organizacional defina y robusta, sin embargo hay falta de conocimiento de los colaboradores en los procesos de la

compañía y se evidencia personal con falta de estructura para la labor que desempeña, lo que ha llevado a la contratación de personal por prestación de servicios para ejecutar actividades que deberían ser realizadas por el personal de planta, así mismo; la compañía no cuentan con un direccionamiento o plan estratégico que plasme objetivos, estrategias, actividades, metas e indicadores con el fin que trabajen mancomunadamente todas las áreas de la compañía para cumplir los objetivos planteados en un tiempo determinado, por el contrario cada área trabaja independientemente, algunas con metas individuales y lo que es peor otras dependencias aún no tiene metas solo realizan procesos y procedimientos en cumplimiento de la labor de cada trabajador, se evidencia que la compañía cuenta con maquinaria para realizar la operación, sin embargo los encuetados manifiestan que esta es insuficiente para el trabajo que enfrenta la compañía y que la mayoría de esta es muy antigua y obsoleta lo que genera como resultado mala prestación del servicio y costos elevados para la operación, con relación a las tecnología cuenta con un esquema definido para las necesidades contratando los servicios de una empresa que le provee un ERP hace trece años lo que ha logrado que el 90% de los procesos estén sistematizados, pese a esto este sistema no cumple con todas las necesidades de la empresa en la actualidad se debe implantar un sistema más robusto, con relación a la infraestructura no es acorde a las necesidades lo que hace que los trabajadores no se sientan cómodos con su entorno laboral, en cuanto a la situación financiera la empresa en los último cinco años ha presentado utilidad, sin embargo muestra en cada vigencia aumento de los costos operativos por las razones antes descritas anteriormente añadido a la falta de análisis de los costos por actividad o negocio que sería una herramienta en la toma de decisiones por para de la Gerencia.

Con relación al diagnóstico externo de la Empresa de Aseo de Bucaramanga se evidencia según la información de las encuestas que la empresa tiene la fortaleza de tener el

83% del mercado de la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, tiene competencia con la presencia de otros tres operadores lo que mantiene a la compañía en una constante defensa comercial con el fin de mantener y crecer sus usuarios, en las encuestas identifican que se debe realizar expansión a otras áreas de prestación de servicios con la infraestructura actual lo que generaría ingresos adicionales, así mismo, se evidencia que la compañía hoy enfrenta un proceso jurídico generada de la pérdida de permiso ambiental para el sitio de Disposición Final el Carrasco, lo que pone en riesgo la operación de la empresa y enfrenta a la compañía a multas y sanciones derivadas de continuar realizando la recepción de residuos en un sitio no licenciado, adicionalmente enfrenta la posibilidad de perder una de sus actividades económicas en el caso de que eventualmente licencien otros sitio para la disposición de residuos, lo que hace que la empresa constantemente este en función de resolver situaciones derivadas de esta problemática y que este invirtiendo recursos para lograr la licencia o permiso ambiental.

4.2. Análisis de riesgos y oportunidades mediante matriz DOFA y actualización de la Misión, Visión, valores y principio, políticas Empresariales y Mega de la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP.

La elaboración de la matriz DOFA se realizó con la percepción e información recopilada de los colaboradores de la Empresa, y se lograron identificar las acciones y causas que generan las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P, después de compilar y analizar éstas acciones se tomaron como punto de partida y la herramienta clave para la generación de las estrategias que le van a permitir a la EMAB S.A. E.S.P. mantenerse líder en el sector, así como, conseguir el crecimiento y fortalecimiento de la misma, teniendo presente que el negocio del servicio

público de aseo domiciliario en la actualidad presenta grandes obstáculos y que la búsqueda de soluciones en gran medida depende del Gobierno Municipal y Nacional.

Se elaboró una matriz DOFA, que le permitirá a la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P, mitigar las causas que han generado los impactos en la organización y que para la solución de los mismos la Empresa debe tomar acciones para mitigarlos.

4.2.1 Análisis de riesgos y oportunidades mediante matriz DOFA

Para el análisis de los riesgos y oportunidades se tomó como material de trabajo el análisis interno y externo realizado a través de encuestas a los trabajadores responsables de los procesos misionales y de apoyo de la empresa en los aspectos de: mercadeo, finanzas empresariales, operación, tecnología, innovación entre otros y como resultado de lo anterior se formuló la siguiente matriz de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas denominada DOFA. Véase Tabla 19.

Tabla 19.

Dofa

Debilidades	Oportunidades
Procesos que contienen tramites que dificultan la ejecución de procesos, adicional existen documentos desactualizados	Revisión de modelos de gestión de otras empresas del sector para actualizar los procesos de una forma eficaz y eficiente
El sistema de gestión documental no ha surtido todas las fases lo que genera perdida de documentos	Revisión de las normas de gestión documental para realizar el tratamiento de gestión documental
La infraestructura física no cuenta con las condiciones óptimas para los trabajadores	Implementación de herramientas tecnológicas para facilitar los procesos
Recursos Económicos insuficientes lo que general poca inversión en proyectos	Construcción de una planta física adecuada para las necesidades, en un lugar pertinente para el servicio que presta la empresa
Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Nuevas relaciones comerciales

Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Solicitud del Ministerio de Trabajo para unificación de beneficios sindicales que sean razonables con las utilidades de la empresa
Beneficios de convenciones sindicales onerosos, desconociendo la situación económica de la empresa.	Implementar procesos de selección de personal, donde se definan parámetros para que se contraten trabajadores por méritos y que cumplan a las necesidades de la empresa.
Cultura de los trabajadores de poca empatía y sentimiento por la empresa	Revisar capacitaciones externas para los trabajadores.
Clima laboral tenso e inestable que afecta los procesos	Obtener la licencia o permiso ambiental que permita la operación del sitio de disposición final
Falta de comunicación entre las áreas	Implementación de tecnologías de punta en los procesos misionales y administrativos de la empresa.
Falta de capacitación al personal en temas competencias y funciones	Aplicación de un direccionamiento estratégico
Perder la actividad de disposición final por falta de licencia o permiso ambiental lo que afecta los ingresos de la compañía	Venta de servicios a entes Gubernamentales y privados
Maquinaria y equipos insuficientes y obsoletos para la operación	Prestación del servicio deficiente por parte de la competencia
Falta de herramientas tecnológicas, sistemas de información y almacenamiento de datos	Implementación de herramientas tecnológicas especializados para soporte de las decisiones
Inexistencia de una planificación estratégica	
No se ha logrado el crecimiento de la prestación en otras Áreas	
Elevados costos y gastos para la ejecución de las actividades misionales de la compañía	
Fortalezas	Amenazas
Imagen y experiencia institucional	Cierre del sitio de Disposición Final
Excelentes relaciones empresariales	Crecimiento financiero de la competencia y la competencia en general
Inversión de recursos municipales para la ejecución de proyectos	La no ampliación de la prestación del servicio en otras áreas de prestación de servicio
Talento humano Calificado	Marco tarifario no acorde a los costos operacionales
Estrategias Educativas de la cultura de separación en la fuente	Incremento de la cartera de usuarios

Cuenta con la materia prima (gases y residuos sólidos) para iniciar proyectos de economía circular	Cambio en las políticas públicas del Estado.
Mayor cobertura y posicionamiento del mercado	Proyectos para el manejo de basuras por entes privados y multinacionales
Conocimiento global de la organización y su operación	Traslado de usuarios a otra ESP
Baja rotación del personal fijo	Cierre de la ECA
Interacción con la comunidad en Brigadas para el mejoramiento de los entornos	Cambios de Administración (Principal Accionista) Cambios en la Normatividad Regulatoria

Nota: Opinión entrevistados Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P.

Tomando como soporte de análisis los resultados de las encuestas y el resumen de la tabla anterior se procedió a realizar el análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI), donde se analizan las capacidades: directiva, competitiva (o de mercado), financiera, tecnológica y del talento humano obteniendo como resultado los siguientes análisis:

La Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A E.S.P, internamente tiene fortalezas de alto impacto en temas relacionados como la imagen corporativa, acceso a capital de trabajo, capacidad de endeudamiento, elasticidad de la demanda con respecto al precio, talento humano capacitado, estabilidad laboral, buena remuneración, alta participación del mercado y disponibilidad de insumos, y se ve como resultado que la empresa lleve 25 años en el mercado y tenga capacidad de respuesta frente al cambio, sin embargo muestra debilidades de alto impacto en temas álgidos para la compañía como son, comunicación y control gerencial, orientación empresarial, sistemas de control, sistemas de toma de decisiones, rentabilidad retorno de inversión, altos costos de operación, inadecuada planeación en los presupuestos, baja rotación de personal, bajo sentido de pertenencia del personal con la compañía, retiros por pensión, no hay evaluación del desempeño, clima laboral inadecuado,

Tabla 21.*Diagnostico Interno PCI: Capacidad Financiera*

Capacidad Financiera	Fortaleza					Debilidad					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acceso a capital de trabajo cuando se requiere					x										x
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					x										x
Rentabilidad, retorno de la inversión									x						x
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x											x
comunicación y control gerencial			x										x		
Habilidades para competir con precios										x					x
Altos costos de operación									x					x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					x										x
Habilidad para manejar la inflación									x						x
Planeación adecuada de los presupuestos										x					x

Tabla 22.*Diagnostico Interno PCI: Capacidad del Talento Humano*

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza					Debilidad					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nivel académico del talento					x										x
Experiencia técnica				x											x
Estabilidad					x								x		
Rotación									x					x	
Pertenecía										x					x
Motivación									x					x	
Nivel de remuneración					x										x
Accidentalidad									x						x
Retiros										x				x	
Índices de desempeño										x					x
Clima laboral										x					x
Sindicatos															x

Tabla 23.*Diagnóstico Interno PCI: Capacidad competitiva*

Capacidad Competitiva	Fortaleza					Debilidad					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad y satisfacción del cliente				x											x
Participación del mercado					x										x
Portafolio de servicios							x							x	
Capacidad de Negociación con los clientes										x					x
Crecimiento de la población									x						x
La competencia						X								x	

Tabla 24.*Diagnostico Interno PCI: Capacidad técnica o tecnológica*

Capacidad Técnica o Tecnológica	Fortaleza					Debilidad					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nivel de tecnología utilizado en el servicio				x											X
Efectividad en el servicio								x						x	
Intensidad de la mano de obra				x										x	
Nivel tecnológico							x								X
Aplicación de Tecnología de computadores								x						x	
Equipo y maquinaria						X									X
Disponibilidad de insumos				x										x	

Después de elaborado el Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la Empresa de Aseo de Bucaramanga, donde se expuso lo anteriormente enunciado se procede con el análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), con el fin de analizar los factores externos que afectan o benefician la empresa, dando como resultado, que la empresa tiene oportunidades de alto impacto como: su estructura socioeconómica, aumento de la inversión social, aplicación de subsidios a la comunidad, flexibilidad de procesos, regulación de esquema de prestación del servicio de aseo, inversión extranjera en el sector, nivel de acceso para la prestación del servicio; los cuales son factores que generan oportunidades para el

crecimiento, si bien, éstas oportunidades se establecen como estrategias de crecimiento, también se identificaron amenazas de alto impacto en los factores como: inflación, tasas de interés, reforma tributaria, normas laborales, desaceleración económica, política del país, falta de credibilidad en instituciones del estado, nivel de tecnología, maquinaria y equipo, tecnología fácil de utilizar y nuevos competidores, son factores que impactan a la compañía teniendo presente que la mayoría afectan el factor económico y financiero y no son fáciles de mitigar, sin embargo, se deben formular estrategias que puedan mitigar el impacto que generan con el fin de seguir con la continuidad en el mercado.

A continuación, se muestran las tablas de análisis de la información donde se discriminan los factores de la compañía y el nivel de impacto que se midió utilizando una escala de 1 a 5 siendo: 1, 2 bajo, 3 medio y 4,5 alto. Ver tablas 25 a la 30.

Tabla 25.

Diagnostico Externo POAM: Factor Económico

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Económico															
Inflación										x					x
Tasas de interés									X					x	
Reforma Tributaria									X					x	
Normas laborales								x						x	
Des aceleramiento económico									X						x

Tabla 26.*Diagnostico Externo POAM: Factor Político*

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Político															
Política del País									x						x
Falta de credibilidad en las instituciones del Estado									x						x
Inestabilidad del Gobierno								x						x	
Cambios de alcaldes y gerentes									x					x	

Tabla 27.*Diagnostico Externo POAM: Factor Social*

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Social															
Estructura socioeconómica					x										x
Incremento del índice delincencial									x					x	
Aumento en inversión social (viviendas)					x										x
Factor de Subsidios (servicios públicos)					x										x
Incremento de migración a las ciudades									x					x	

Tabla 28.*Diagnostico externo POAM: Factor Tecnológico*

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tecnológico															
Nivel de Tecnología										x					x
Flexibilidad de Procesos				x										x	
Maquinaria y Equipos									x						x
Automatización									x					x	
Fácil de Utilizar									x						x

Tabla 29.*Diagnóstico externo POAM: Factor Competitivo*

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competitivo															
Regulación del sector de aseo					x										x
Alianzas Estratégicas				x									x		
Inversión Extranjera en el sector					x										x
Rotación del talento humano									x						x
Nuevos competidores										x					X
Desarrollo de sector									x					x	

Tabla 30.*Diagnostico externo POAM: Factor Geográfico*

Factor	Oportunidad					Amenaza					Impacto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Geográfico															
No existe sitio de prestación de servicios de disposición final con capacidad a menos de 50 km										x					x
Vías de acceso para la prestación del servicio				x											x
Cambios drásticos en el clima										x					x

Tomando los resultados del análisis PCI y el POAM canaliza las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas con mayor impacto, para generar las estrategias que se pueden trabajar en la Empresa, con el fin de fortalecer sus debilidades y aprovechar sus oportunidades, como se muestra en la matriz a continuación. Ver Tabla 31.

Tabla 31.*Análisis DOFA*

Debilidades	Oportunidades
Procesos que contienen tramites que dificultan la ejecución de procesos, adicional existen documentos desactualizados	Revisión de modelos de gestión de otras compañías del sector para actualizar los procesos de una forma eficaz y eficiente
El sistema de gestión documental no ha surtido todas las fases lo que genera perdida de documentos	Revisión de las normas de gestión documental para realizar el tratamiento de gestión documental.
La infraestructura física no cuenta con las condiciones óptimas para los trabajadores	Implementación de herramientas tecnológicas para facilitar los procesos
Recursos económicos insuficientes lo que general poca inversión en proyectos	Construcción de una planta física adecuada para las necesidades, en un lugar pertinente para el servicio que presta la empresa
Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Nuevas relaciones comerciales
Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Solicitud del Ministerio de Trabajo para unificación de beneficio sindicales que sean razonables con las utilidades de la empresa
Beneficios de convenciones sindicales onerosos, desconociendo la situación económica de la compañía	implementar procesos de selección de personal, donde se definan parámetros para que se contraten trabajadores por méritos y que cumplan a las necesidades de la compañía. Revisar capacitaciones externas para los trabajadores
Cultura de los trabajadores de poca empatía y sentimiento por la empresa	Obtener la licencia o permiso ambiental que permita la operación del sitio de disposición final
Clima laboral tenso e inestable que afecta los procesos	Implementación de tecnologías de punta en los procesos misionales y administrativos de la compañía
Falta de comunicación entre las áreas	Aplicación de un direccionamiento estratégico
falta de capacitación al personal en temas por competencias y funciones	Venta de servicios a entes Gubernamentales y privados
Perder la actividad de disposición final por falta de licencia o permiso ambiental lo que afecta los ingresos de la compañía	Prestación del servicio deficiente por parte de la competencia
Maquinaria y equipos insuficientes y obsoletos para la operación	implementación de herramientas tecnológicas especializados para soporte de las decisiones
Falta de herramientas tecnológicas, sistemas de información y almacenamiento de datos	
inexistencia de una planificación estratégica	
No se ha logrado el crecimiento de la prestación en otras Áreas	
Elevados costos y gastos para la ejecución de las actividades misionales de la compañía	
Fortalezas	Amenazas

Imagen y experiencia institucional	Cierre del sitio de Disposición Final
Excelentes relaciones empresariales	Crecimiento financiero de la competencia y la competencia en general
Inversión de recursos municipales para la ejecución de proyectos	La no ampliación de la prestación del servicio en otras áreas de prestación de servicio
Talento humano Calificado	Marco tarifario no acorde a, los costos operacionales
Estrategias Educativas de la cultura de separación en la fuente	Incremento de la cartera de usuarios
Cuenta con la materia prima (gases y residuos sólidos) para iniciar proyectos de economía circular	Cambio en las políticas públicas del Estado.
Mayor cobertura y posicionamiento del mercado	Proyectos para el manejo de basuras por entes privados y multinacionales
Conocimiento global de la organización y su operación	Traslado de usuarios a otra ESP
Baja rotación del personal fijo	Cierre de la ECA
Interacción con la comunidad en Brigadas para el mejoramiento de los entornos	Cambios de Administración (Principal Accionista)
	Cambios en la Normatividad Regulatoria

Conclusión. Como se muestra en el análisis DOFA presentado, se puede concluir que la empresa debe establecer estrategias para obtener el permiso ambiental de la operación del sitio de disposición final y así evitar la amenaza del cierre del Relleno Sanitario, ampliar la cobertura del servicio en otras áreas de prestación del área metropolitana, manejo de tecnología de punta para la recepción de residuos que le permita alargar la vida útil del sitio de disposición final, mejorar los procesos operacionales y administrativos, hacer análisis de costos para la toma de decisiones con eficiencia y eficacia de recursos, reorientar el talento humano de acuerdo a las necesidades de producción y financieras de la empresa, realizar inversión de planta, maquinaria y equipo que le permita a la compañía un crecimiento y con ello poder aumentar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades para mitigar sus debilidades y poder afrontar las amenazas de una forma más efectiva.

4.2.2. Actualización de la misión, visión, valores y principios, políticas empresariales y mega de la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP.

Con el fin de realizar la actualización de la misión, visión, políticas, valores y principios, políticas empresariales y la mega de la “EMAB S.A E.S.P., se realizó una reunión con la alta gerencia en donde se definieron cuáles eran los directores, jefes y profesionales que debían aportar para la recopilación de información y análisis de contenido donde se obtuviera la razón de ser y la orientación de la compañía en un periodo 2023-2027, con los lineamientos impartidos por la alta Gerencia se convocó reunión del grupo focal en la que participaron los líderes de los procesos con impacto directo tales como: Secretaria General, Director Comercial, Directora Financiera y Administrativa, Director Técnico y Operativo, Director de Planeación, Jefe de innovación, Jefe de control interno, Profesional de sistemas calidad, Profesional de operaciones, Secretario de Gerencia, Profesional de servicio al cliente y Profesional de facturación.

Posteriormente se realizó la presentación al grupo focal de la matriz DOFA, donde se muestra la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y dan como resultado un diagnóstico del estado de la empresa y las posibles estrategias para mitigar los impactos negativos y fortalecer los impactos positivos; posteriormente el grupo focal desarrolló una lluvia de ideas para diseñar y definir r la Misión, Visión, Valores y principios, Políticas empresariales y mega de la compañía, que estén enfocadas en obtener el desarrollo empresarial y la sostenibilidad económica.

La actividad con el grupo focal se desarrolló posteriormente a lo indicado, y así cada integrante diligenció un cuestionario que describía las características que debía contener la misión, visión, valores, principios y políticas empresariales y el mega, y cada participante

desarrolló el ejercicio según su perspectiva para que la Empresa pueda mantenerse y crecer para el periodo de 2023-2027, teniendo claro ¿qué somos? y a dónde queremos llegar como empresa, así como que valores corporativos debemos apropiarnos para los colaboradores para conseguir la visión y con unas políticas claras.

Los cuestionarios desarrollados en el grupo focal se pueden observar en la figura 67.

Figura 67.

Cuestionarios

Proyecte la misión de la EMAB S.A. E.S.P., después de analizar los parámetros anteriores

LA VISION: La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Como modelo para la elaboración de la Visión para el período 2023 al 2027, se plantea una lluvia de ideas analizando las siguientes preguntas:

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización. Así mismo, se debe tener en cuenta que la visión debe ser realizable y concisa.

¿Dónde estaremos en Cinco Años si todo resulta como está planeado?

¿Dónde y cómo quiero ver mi empresa en Cinco Años?

Proyecte la Visión de la EMAB S.A. E.S.P., después de analizar los parámetros anteriores

VALORES: Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la compañía. Los valores de una empresa guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura.

Algunos autores mencionan definir de 4 a 6, otros de 5 a 7, sin embargo, cinco o menos son suficientes, ya que, al definir demasiados valores, no se facilitará el enfoque.

Los valores no siempre son una palabra. A veces son una frase o comienzan con una palabra y a continuación se explica cómo se trabaja con el valor en la empresa. Ejemplo: «Diversidad, trabajamos de manera inclusiva con un equipo multidisciplinario de diferente raza, religión y género».

Los valores en una empresa permiten generar compromiso y convicción en los empleados, pero no por sí mismos. El problema radica en que los directivos no sienten los valores de la empresa como suyos. La apropiación de los valores debe ser desde la alta dirección, para que con el ejemplo los demás niveles en la organización también lo hagan.

Enumere y describa los valores que considere nos asegure la permanencia de la organización en el futuro.

Nota: La organización debe adquirir la competencia para implementar los valores establecidos. Esto implica definir estrategias para consolidar la filosofía de la organización. Algunos ejemplos son:

- Actividades o entrenamientos de liderazgo que motiven o inspiren al personal.
- Actividades de inducción y reinducción que enseñen los valores, la historia de la organización, misión, visión y casos de la misma empresa que den ejemplo de comportamiento guiado por valores.
- Compensaciones y reconocimientos públicos al personal que ejerce la cultura del negocio.

Posterior a la elaboración del cuestionario, con aportes globales e individuales expresados en un debate que nos permitió unificar los criterios con el grupo focal; se logró concertar la Misión, Visión, Valores y Principios, Políticas empresariales y Mega que proyectan lo que el grupo quiere lograr en el 2027; a continuación, se presenta como quedo cada una.

Descripción de Misión: La Misión es la que describe el negocio, indica la manera como institución que pretende consolidar en la razón de ser, teniendo en cuenta las

prioridades, identificando el mercado al cual se dirige siendo ésta una herramienta para la planeación. Teniendo en cuenta estos parámetros la EMAB S.A ESP es una empresa que se dedica a la prestación del servicio público domiciliario enmarcada en la Ley 142 de 1994, regulada por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico y vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, donde el objeto es atender a la comunidad en general y embellecer el área de prestación del servicio, aplicando la definición el grupo planteó la misión de la Empresa de Aseo de Bucaramanga para el período 2023 – 2027 así:

Misión Proyectada: Ofrecer soluciones integrales asociadas a la prestación del servicio público de aseo domiciliario, de manera efectiva, oportuna, segura y responsable, aportando al saneamiento básico, al embellecimiento de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Definición Visión: La Visión marca el futuro de la empresa estableciendo un horizonte, debe ser integrada, amplia, detallada, alentadora y realista con el fin de que armónicamente las diferentes áreas trabajen en conjunto para un mismo fin.

Con estos parámetros el grupo focal teniendo claro que lo más importante para la compañía es prestar un servicio a la comunidad y a los usuarios de forma eficiente y ambientalmente sostenible, en el sentido de hacer las acciones pertinentes para mitigar los impactos ambientales que genera el manejo de residuos sólidos en todos sus componentes, proyecta la visión que se debe alcanzar en el 2027.

Visión proyectada. Para el año 2027 seremos una empresa referente a nivel regional, económicamente sostenible, fortaleciendo el talento humano, tecnificando los procesos internos, ofreciendo soluciones innovadoras de calidad que promuevan el cuidado del medio

ambiente, contribuyendo a la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos fomentando prácticas sostenibles en la gestión de los mismos.

Valores y Principios Corporativos: Los valores y principios corporativos son el motor que pone en marcha toda la cultura empresarial, marca la personalidad empresarial mediante sus colaboradores, estos deben ser significativos, estratégicos, coherentes y medibles.

Teniendo en cuenta los parámetros el grupo focal considera que una de las dificultades de la organización es la cultura empresarial, la falta de innovación en los procesos, y que no se garantiza la secuencia de las metas estratégicas, y se requiere implementar y fortalecer la cultura en la empresa y realizar procesos que prioricen el impacto ambiental, ser más competitivos para poder tener un espacio en el mercado, con el fin de poder conseguir la visión. Con la misión y visión definidas se determinan que los valores para regular la cultura empresarial que se deben fomentar para el período 2023 – 2027 son:

Valores corporativos proyectados:

Responsabilidad Socio-Ambiental: Serie de acciones y esfuerzos que llevan a cabo las empresas para compatibilizar sus actividades comerciales y corporativas con la preservación del medioambiente y de los entornos en los que operan. La EMAB S.A. E S.P., hace esfuerzos por que sus actividades generen el menor impacto al medio ambiente. 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.

Compromiso: Es un valor que la EMAB S.A.; pretende lograr en todos los trabajadores logrando que se comprometan y se sienten motivados por perseguir el bien común para su empresa y se identifican con los retos y objetivos de la misma

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.

Competitividad: Entendida como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. La EMAB S.A. E.S.P. quiere establecer la competitividad como un valor de alto impacto y cumplimiento.

Liderazgo: La EMAB S.A. E.S.P. quiere dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia la consecución de las metas de negocio. Logrando así en el liderazgo el factor humano que une al equipo y lo motiva hacia la consecución de sus objetivos y propósitos

Respeto: La EMAB S.A. E.S.P. proyecta dentro de su misión y visión un ambiente de seguridad y cordialidad con el cumplimiento de su objeto y el compromiso con el medio ambiente.

Honestidad: LA EMAB S.A. E.S.P. considera que la honestidad lleva a conductas sanas, organizaciones sólidas y sociedades decentes. La honestidad es la virtud que nos lleva a pensar, sentir y actuar de forma honesta,

Definición de Políticas Empresariales: Las políticas son decisiones empresariales corporativas mediante las cuales se define los criterios y se establece los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad, es por ello que el grupo focal reitera como políticas empresariales las enunciadas a continuación.

Política de Administración del Riesgo

Objetivo: Definir el marco general para la Administración de riesgos, a través de un proceso metódico y continuo que prevenga la ocurrencia de situaciones o eventos que tengan un impacto o consecuencia sobre el cumplimiento de la misión u objetivos institucionales previstos, contribuyendo así al mejoramiento constante de las actividades y al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Alcance: La Política de Administración del Riesgo hace parte de la gestión institucional, es estratégica, basada en el modelo de operación por procesos, los riesgos de gestión y de corrupción, se aplica a todos los procesos de la entidad y todas las actividades realizadas por los trabajadores durante el ejercicio de sus funciones.

Política de seguridad y privacidad de la información

Objetivos: Para garantizar una mejor implementación de la política de seguridad y privacidad de la información en la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A. E.S.P. se establecen los siguientes objetivos a desarrollar:

1. Aplicar los principios de seguridad y privacidad de la información para responder por la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información de una mejor manera.
2. Establecer las políticas, lineamientos, e instructivos en materia de seguridad y privacidad de la información.
3. Establecer los mecanismos para el manejo y/o valoración de los incidentes de seguridad y privacidad de la información.
4. Implementar y mejorará continuamente el Sistema de Gestión de Seguridad y privacidad de la información de la Entidad.
5. Establecer los mecanismos relacionados con la protección de datos personales, se adoptarán las medidas de control y de seguridad de la información que minimice el riesgo de exposición, difusión, adulteración o pérdida de la misma.

6. Establecer los mecanismos para proteger los activos de información, preservando su integridad, confidencialidad y disponibilidad.

7. Establecer los mecanismos para gestionar los riesgos de seguridad digital y de privacidad de la información mediante la aplicación de estrategias de control efectivos.

8. Fortalecer la cultura de seguridad y privacidad de la información en los funcionarios, terceros y practicantes en la EMAB S.A. E.S.P.

9. Fomentar la continuidad del negocio a través de los planes de continuidad de tecnología preservando su integridad, confidencialidad y disponibilidad.

10. Apoyar la innovación tecnológica, el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información a través de servicios seguros, con calidad y transparencia.

11. Establecer los mecanismos de monitoreo de la seguridad y privacidad de la información sobre los activos de información.

Alcance. La presente política se debe cumplir por todos los trabajadores, terceros y practicantes que se encuentran involucrados en los diferentes procesos de la Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A.E.S.P. y, adicionalmente, por los ciudadanos, persona naturales o jurídicas, nacionales o extranjera que sin tener relación laboral o contractual con la EMAB S.A. E.S.P. tengan acceso a sus instalaciones y/o servicios tecnológicos.

Política informática

Objetivo: Es deber y responsabilidad de EMAB, Instruir al usuario sobre el manejo adecuado de los equipos, sistemas de comunicación y demás elementos de tecnología dispuestos para la realización de las actividades de su objeto social y al mismo tiempo señalar el uso indebido de los mismos, las obligaciones, instrucciones y prohibiciones propias o Impuestas legalmente por la gerencia, con el fin de preservar los equipos orientar la forma adecuada de usarlos, reglas y obligaciones y otras definiciones pertinentes que, sin excepción,

son de obligatorio cumplimiento por sus empleados, personas con contrato de prestación de servicio, practicantes y demás personas que usen los equipos de la empresa.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P.

Política de cero papeles

Objetivo: Proporcionar orientaciones para el cumplimiento de la directriz presidencial de “Política Cero Papel”, determinando estrategias y buenas prácticas a implementar en el consumo de papel de tal manera que se promueva el compromiso y sentido de responsabilidad de directivos y funcionarios de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P y se contribuya con la sostenibilidad y equilibrio del medio ambiente.

Alcance: Inicia con la adopción de la directriz “Política Cero Papel”, la cual está dirigida tanto a los responsables de la toma de decisiones en las entidades como a los demás trabajadores, con el propósito de que la implementación de las buenas prácticas se extienda en la empresa en todos sus niveles.

La Política orienta una primera etapa en la implementación de la iniciativa cero papeles, comenzando con los recursos, tecnología y condiciones que se encuentran disponibles actualmente en las entidades; así mismo el seguimiento, identificación e implementación de acciones preventivas, correctivas y/o de mejora que permitan mantener la estrategia.

Política de cartera

Objetivo: Definir los lineamientos generales y procedimientos a desarrollar para la gestión, control eficiente y oportuno seguimiento de las obligaciones en favor de la prestadora, derivadas de la prestación de los servicios propios del objeto social. Esta política

está encaminada a mantener un flujo de caja adecuado y sostenibilidad financiera de la entidad.

Alcance: Por su naturaleza, esta política es transversal a todos los procesos que se relación con el ciclo de la cartera. Aplica para todos los trabajadores de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. así como los contratistas.

Las Política de cartera de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P. aplica para la cartera derivada de la prestación de los servicios públicos y para la cartera administrativa y contempla desde la generación de la factura de servicios emitida por la Empresa (facturación directa), hasta que se realice el recaudo efectivo de la misma; que contempla los procedimiento, reglas, competencias y responsables de todo el ciclo de la cartera.

Política de no consumo al alcohol, tabaco drogas y sustancias psicoactivas

Objetivo: Evidenciar el compromiso de la alta gerencia con las buenas prácticas en la implementación de actividades de orientación, formación, vigilancia y controles direccionados en la promoción y prevención de consumo de alcohol, tabaco, drogas, y sustancias psicoactivas.

Alcance: Aplica para todos los funcionarios de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P. así como a sus contratistas, subcontratistas y visitantes.

Política de prevención del daño antijurídico

Objetivo: El objetivo es formular, adoptar y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico, identificando los hechos generadores del mismo y diseñando mecanismos y estrategias para mitigar el impacto negativo de los actos administrativos sancionatorios y/o sentencias adversas a los intereses de la entidad, en procura de la reducción de la responsabilidad patrimonial y la actividad litigiosa y de defensa jurídica.

Alcance: Esta política es aplicable a todas las dependencias de la entidad. Con ella, se busca promover en todos los trabajadores y contratistas una cultura proactiva de prevención del daño antijurídico al interior de la EMAB S.A E.S.P., mediante la identificación y análisis de los hechos generadores y posibles deficiencias en las áreas que están generando procesos administrativos sancionatorios y/o judiciales desfavorables.

Política de seguridad y salud en el trabajo

Objetivo: Evidenciar el compromiso de la alta dirección en cuanto a la implementación del SG-SST y en el desarrollo de actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, quienes tendrán la responsabilidad de adoptar conductas seguras en los ambientes laborales y contribuir con su propio cuidado.

Alcance: Aplica para todos los funcionarios de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. así como los estudiantes en práctica, contratistas, proveedores y visitantes.

Política servicio al ciudadano

Objetivo: El propósito de la política es facilitar el acceso de los usuarios y ciudadanos en general a sus derechos mediante los servicios que presta la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S., en todas sus sedes y a través de los distintos canales de atención. Además, promover el compromiso de todas las dependencias de la empresa en el tratamiento oportuno y de fondo de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias –PQRSD que se presenten.

ALCANCE: Por su naturaleza, esta política es transversal a todos los procesos que desarrollen acciones de servicio al ciudadano. Aplica para todos los trabajadores de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. así como los contratistas.

Política de horarios Flexibles

Objetivo: Implementar flexibilidad de horario en la Empresa de Aseo de Bucaramanga, tomando en cuenta, el objeto de la Empresa, siendo equitativos con todos los niveles jerárquicos de la EMAB S.A. E.S.P., manejando una regla general para toda la Planta de persona.

Alcance: Aplica para todos los trabajadores de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P.

Definición de mega: El mega es el estímulo al progreso de la compañía, siendo el objetivo superior a largo plazo, este debe ser tangible, que genere impacto en los grupos de interés, claro, contundente y debe ser medible.

Con los parámetros descritos el grupo focal, concluye que una de las problemáticas principales de la empresa es la operación de los componentes de disposición final y tratamiento de lixiviados, teniendo presente que nos afectaría en dos escenarios: primero la pérdida de ingresos por dejar de hacer actividad de los componentes del servicio de aseo como son la disposición final y el tratamiento de lixiviados y segundo problemática que generaría el no encontrar un sitio donde disponer los residuos sólidos generados de la prestación de la EMAB S.A E.S.P, esta situación afectaría la continuidad del servicio en los otros componentes que presta la empresa. En el grupo focal se concluye que el objetivo principal de la empresa debe dirigirse a cumplir las acciones pertinentes para continuar con la prestación del servicio, para ello debe realizar todas las acciones jurídicas, técnicas y financieras, sin dejar de lado enfocarse en ser una empresa que genere una utilidad sostenible en el tiempo e implementar las acciones pertinentes que lleven a la empresa al cumplimiento de su objeto, llegando a la siguiente proyección de mega para el período: 2023-2027.

Mega proyectado: Lograr una utilidad progresiva del 2023 al 2027 en 10%, soportada en: disminución de costos y gastos operacionales, ampliación de área de prestación de servicio, prestación de servicios adicionales y optimización de procesos.

Conclusiones. La Empresa de Aseo de Bucaramanga en los últimos años no realizó la actualización del plan estratégico, lo que se ha traducido en un desenfoque de las áreas principales de la compañía, toda vez que se encaminaban en el cumplimiento de metas a corto plazo que no engranan toda la organización, todo esto causado por la desactualización de la misión, visión y mega, las cuales indican las estrategias, actividades y metas generales que se plantearan en un horizonte para conseguir objetivos específicos en las principales perspectivas; siendo así se realizó un análisis del comportamiento de la organización tanto interno como externo; analizando cuales son los principales factores que afectan y benefician en las diferentes Direcciones y Jefaturas y cuáles deben ser desarrollados para fortalecer la compañía; seguidamente se realizó la consolidación de un grupo focal para desarrollar la actualización de la misión, visión, valores y principios empresariales, políticas y mega, que generaran en un periodo 2023-2027 que la EMAB S.A ESP se consolide sectorialmente en Santander.

Para la elaboración de este apartado se contó con el apoyo de la gerencia y la participación del grupo focal conformado por los directivos, jefes de áreas y profesionales dueños de procesos misionales y de apoyo, quienes realizaron una evaluación y análisis del estado actual de la Empresa y a su vez consolidaron ideas de la proyección de la empresa para el 2027; donde en una lluvia de ideas se pudo concluir que la Empresa de Aseo de Bucaramanga es una empresa que tiene como objeto principal el desarrollo de las actividades propias del servicio de aseo en todos sus componentes, sin embargo, debe trabajar en conseguir la continuidad del servicio, ya que por disposiciones legales se ve afectado en dos

de sus actividades como son: la disposición final y el tratamiento de lixiviados, actividades que podrían llegar afectar la prestación total de las actividades de recolección y transporte, barrido y limpieza urbana ya que todas tienen como procesos final la disposición de sus residuos.

Por lo anterior en la Visión se estableció hacer las acciones pertinentes tanto jurídica, financieras y técnicas para mantener la continuidad del servicio en los componentes que judicialmente se puedan mantener, adicionando un factor clave como es que la utilidad neta incremente con relación al año anterior en un 10% esto en un horizonte de cinco años que contempla las vigencias 2023-2027, así mismo proyecta un mega que tiene como gran objetivo la estabilidad y el crecimiento financiera.

Todo lo anterior se logra con la socialización e implementación de las políticas empresariales que el grupo directivo seleccionó para que organicen y den pautas a la organización, así como implementación de programas con los colaboradores para fomentar los valores y principios empresariales que coadyuvarán para lograr la Visión y la Mega planteada.

4.3. Plan estratégico y programa de medición gerencial

La elaboración del Plan Estratégico y un Programa de Medición 2023-2027 que le permita a la alta Gerencia cumplir con la visión y la mega proyectada, para ello se determinó enfocarse en las perspectivas que generan un alto impacto para la organización y que requieren consolidarse en objetivos, estrategias , actividades, metas, indicadores y responsables para obtener una resultado favorable en el margen de tiempo establecido, siendo así las perspectivas que se determinaron son; perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento, estas perspectivas

fueron las determinadas basadas en el análisis del grupo focal donde expusieron cuáles son las áreas que requieren un plan de trabajo para poder tener el crecimiento esperado.

Determinadas las perspectivas se formuló el Mapa Estratégico en el cual se plasmaron seis objetivos que tienen como propósito el cumplimiento de la visión la cual tiene como enfoque principal ser líderes del mercado, económicamente sostenibles, fortalecer el talento humano, establecer procesos innovadores y consolidar la responsabilidad ambiental; con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos se desarrollaron catorce estrategias que tienen como propósito desarrollar temas puntuales de cada área que aunados a las actividades se podrán conseguir las metas planteadas con el propósito de conseguir lo plasmado la visión y la mega proyectadas.

El Plan Estratégico 2023 -2027 se consolidó tomando como partida el Mapa Estratégico, a partir de este, se determinaron qué actividades se requerían para el cumplimiento de cada estrategia logrando determinar treinta y una (31) actividades cada una con su meta, indicador y responsable, con la convicción que el cumplimiento del plan estratégico proyectado llevará a la Empresa al cumplimiento de la visión y mega establecidas.

Con el Plan Estratégico establecido se determinó el Programa de Medición 2023-2027, herramienta de control y seguimiento de indicadores, que permite la verificación y cumplimiento de los seis objetivos y se utilizará como herramienta de análisis para el cumplimiento de los indicadores planteados.

4.3.1. Plan estratégico

El Plan estratégico 2023 -2027 proyectado está enfocado en el crecimiento de la organización que tiene como propósito consolidarse en temas de alta envergadura de cara a la problemática que vive el sector de los servicios Públicos Domiciliarios en temas como

medio ambiente, libre competencia, regulación, vigilancia y control entre otros, es por ello que la visión y mega proyectadas están enfocados en el trabajo detallado de estos temas, para el logro de estos propósitos la empresa planteó el trabajo para el presente quinquenio (2023-2027) en las perspectivas que apuntan al fortalecimiento de las debilidades y a la consolidación del mercado como son; perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento, temas que con el enfoque de crecimiento, consolidación, innovación y fortalecimiento se obtendrá el cumplimiento de los objetivos planteados y lograr obtener los resultados esperados en el 2027.

El Plan Estratégico inicia su consolidación con el Mapa Estratégico, el cual discrimina inicialmente cada una de las cuatro perspectivas, seis objetivos y catorce estrategias como se detalla a continuación. Véase Figura 68.

Figura 68.*Mapa estratégico*

MAPA ESTRATEGICO						
OBJETIVOS						
PERSPECTIVAS	OBJETIVO I: Consolidación y continuidad Institucional	OBJETIVO II: Crecimiento Geográfico en la prestación del servicio	OBJETIVO III: Generar margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con un incremento del 10% con relación al año inmediatamente anterior	OBJETIVO IV: Modernización Tecnológica	OBJETIVO V: Promover el mejoramiento de la productividad laboral	OBJETIVO VI: Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación
CUENTES	ESTRATEGIA : Mantener la participación del mercado de Bucaramanga	ESTRATEGIA : Expansión de prestación del servicio en el Área Metropolitana de Bucaramanga	ESTRATEGIA: Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato identificando si generan pérdidas, generar el estudio de costos para la actualización de las mismas ante la CRA y realizar los respectivos ajustes de facturación.			
FINANCIERA	ESTRATEGIA : Controlar los costos por actividad		ESTRATEGIA : Análisis de indicadores trimestral que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas		ESTRATEGIA : Diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de realizar actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa	
PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Calidad del servicio prestado	ESTRATEGIA : Ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación	ESTRATEGIA : Optimización de los procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales	ESTRATEGIA : Realizar transición a un software administrativo que cumpla con las necesidades de los clientes internos	ESTRATEGIA: Realizar las obras para la implementación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final	ESTRATEGIA: Construcción y repotencialización de la planta de tratamiento de lixiviados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					ESTRATEGIA: Desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa	ESTRATEGIA : Implementar ciclo de reutilizar, reducir y reciclar los RSU generados

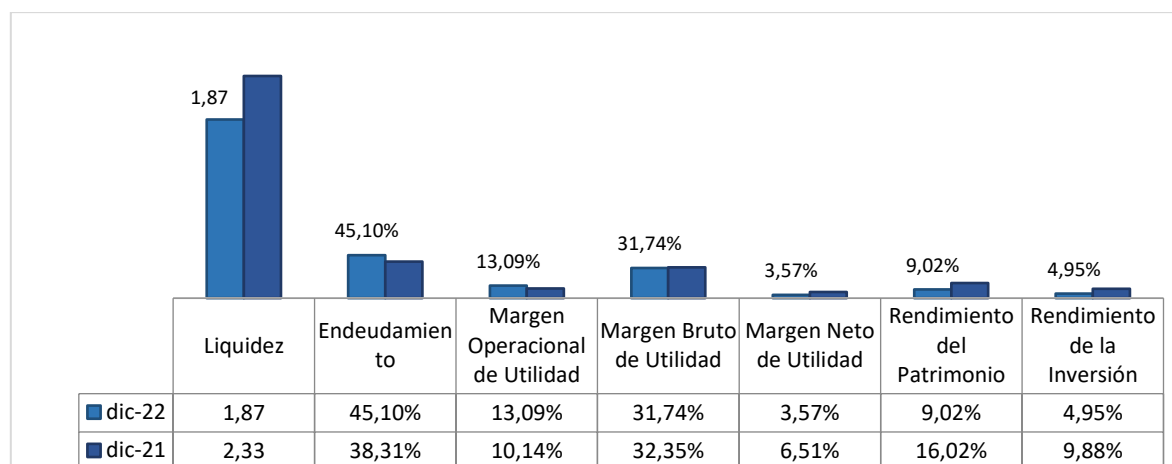
A continuación, se realiza un análisis del enfoque de las perspectivas utilizadas en el mapa estratégico y se explica por qué se quiere trabajar bajo cada una de ellas:

Perspectiva Clientes: Los clientes son la perspectiva fundamental de la EMAB son quienes fundamentan nuestra razón de ser, toda vez que la empresa tiene por objeto la prestación de servicios públicos domiciliarios, por tal motivo los clientes son nuestra razón de ser, son a quienes les prestamos los servicios y en contra prestación se obtiene el pago de una tarifa, que conforma la totalidad de los ingresos de la empresa y a su vez cubre todos sus gastos administrativos, operativos e inversiones en procura de mejorar el servicio; por esta razón se define clientes como una perspectiva del mapa estratégico. Conociendo que se debe mantener la participación del mercado obtenido desde la creación de la empresa en 1997 y hasta la fecha ha logrado consolidar 162.864 suscriptores a diciembre 2022, teniendo en cuenta este dato para esta perspectiva se plantean tres estrategias las cuales son: Mantener la participación del mercado de Bucaramanga, Expansión de prestación del servicio en el Área

Metropolitana de Bucaramanga y Diagnóstico de tarifas por componente, tarifas diferenciales por uso y estrato, identificando cuál de ellas generan pérdida y así poder proyectar estudios de costos para la actualización de las mismas ante la CRA, además de realizar los ajustes pertinentes en facturación de las tarifas diferenciales. Estas tres estrategias están dirigidas a fortalecer la marca continuando con la participación del mercado y vinculando 29,281 nuevos usuarios del 2023 – 2027, realizando fuertes campañas de impacto masivo mostrando lo que se es como empresa y lo que representa para la comunidad.

De igual forma se plantea la revisión en detalle las tarifas que se cobran a los usuarios con el fin de ser eficientes en el servicio prestado sin tener pérdidas por operación, y se plantea la incursión del mercado para los Municipios de Girón y Floridablanca con el fin de expandir los servicios a otras áreas de prestación. Por lo anterior expuesto se espera que con las actividades y metas planteadas se logrará para el 2027 tener clientes satisfechos con la marca, y una empresa consolidada y reconocida en el mercado de servicios públicos domiciliarios del Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Perspectiva Financiera: La EMAB S.A ESP, en los últimos años ha sido una empresa que genera para sus accionistas utilidad neta y esto le permite contar con cifras que la dejan bien situada financieramente presentando para el 2022 un patrimonio por valor de \$ 24.347, el activo total por valor de \$ 44.351 y un pasivo total por valor de \$ 20.004 (cifras representadas en miles de pesos) dentro de su análisis de observa un EBITDA a 2022 del 19,58%; Siendo los costos y gastos necesarios para cumplir con el objeto social de \$43.704.921.461 que equivale al 80% sobre el total de Ingresos Operacionales. Con relación al año anterior este indicador aumenta el 5%, resultado por la disminución de gastos con relación de la variación de ingresos operacionales y costos de operación. Como se observan con los indicadores a continuación. Véase Figura 69. Tabla 32

Figura 69.*Indicadores Financieros a diciembre de 2022-2021***Tabla 32.***Información financiera*

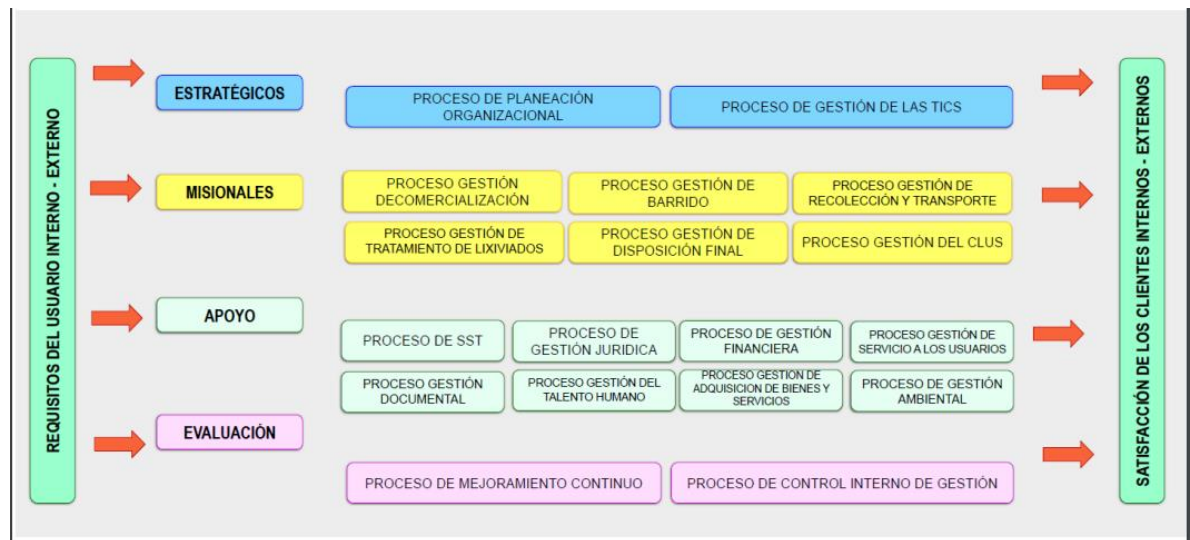
Detalles	Información Financiera				
	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad bruta	11.355.925.000	11.277.401.000	12.995.129.000	14.880.054.183	17.250.063.472
Variación		-1%	15%	15%	16%
Utilidad operacional	2.960.230.000	4.562.458.000	3.928.106.056	4.661.411.099	7.116.182.684
Variación		54%	-14%	19%	53%
Utilidad neta	1.855.064.000	2.099.654.000	2.296.012.509	3.608.303.203	2.196.023.682
Variación		13%	9%	57%	-39%

Es importante resaltar que pese a los resultados positivos mostrados en los últimos 4 años, no se evidencia un incremento constante en los porcentajes de crecimiento de un año al otro, si no por el contrario la utilidad neta ha disminuido crecimiento porcentual del 39% en el año 2022 con relación al año inmediatamente anterior; se evidencia la necesidad de ejecutar acciones pertinentes para que éstas reflejen unos indicadores financieros porcentualmente crecientes durante la vigencia 2023 – 2027 que generen un incremento porcentual mínimo del 10% con relación al año anterior, buscando que no se presenten cifras

como las del año 2022 que a pesar de ser positivas, toda vez que genero utilidades por 2.196 millones de pesos disminuyó con relación a la vigencia 2021 . Por lo anterior se contemplan tres estrategias que buscan controlar los costos y gastos de la operación, análisis de indicadores con periodicidad trimestral que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas y el diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de realizar actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa

Las anteriores estrategias están orientadas a realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de la compañía que permita actualizar su estructura y manual de funciones a las necesidades de la organización, así como poder optimizar costos que reflejen una planta de personal funcional, realizar medición y análisis de costos y gastos para la toma de decisiones de la empresa; Por lo anterior expuesto se espera que con las actividades y metas planteadas se logre para el 2027 que la EMAB cuente con una operación eficaz y eficiente, y que genere una utilidad porcentualmente creciente en 50 puntos porcentuales a partir de los resultados del 2022.

Perspectiva Procesos Internos: La empresa cuenta con un sistema de gestión documentado para todos sus procesos y procedimientos, adicional está certificado por la norma ISO 9001 sistema de gestión de calidad obtenida en el año 2016 evaluada y recertificada hasta la vigencia 2022 para los procesos misionales tales como; barrido, limpieza urbana, recolección y transporte, disposición final y tratamiento de lixiviados , adicionalmente a ello, cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo enmarcado en el decreto 1072 de 2015 y resolución 0312 de 201. El sistema de gestión se ha documentado con dieciocho (18) procesos cada uno con su respectivo procedimiento como se detalla en el mapa a continuación. Véase Figura 70.

Figura 70.*Mapa de procesos*

Nota: Fuente: SIG EMAB SA E.S.P

Con relación a planta, maquinaria y software, la empresa cuenta con veintiuno (21) vehículos propios y seis (6) alquilados, en relación a maquinaria tiene 1 cargador, 2 mini cargadores, un case 200, un Caterpillar 236d3 y 1 montacargas Toyota; con relación a software cuenta un ERP adquirió desde el año 2009 para los procedimientos de facturación, cartera, contabilidad, presupuesto, tesorería, compras, activos, almacén, nomina contratación, tarifas y peticiones quejas y recursos, si bien la alta gerencia ha velado por fortalecer la maquinaria, no se ha logrado la repotenciación de la misma en su totalidad; igualmente el ERP presenta dificultades administrativas que generan reprocesos y costos innecesarios. Con base en el análisis anterior se plantean seis estrategias que están dirigidas al mejoramiento de los procesos internos los cuales se orientan a la satisfacción del cliente tanto interno como externo, las estrategias son; calidad del servicio prestado, ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación, optimización de los procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales, realizar transición a un software administrativo que

cumpla con las necesidades de los clientes internos, realizar las obras para la implementación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final, Construcción y repotencialización de la planta de tratamiento de lixiviados. Con las actividades expuestas se espera lograr el cumplimiento de las metas planteadas y se logre que para el 2027 la EMAB cuente con maquinaria que esté en las condiciones requeridas para prestar la operación de forma eficiente, y en el mismo sentido logre procesos eficientes para los clientes internos como externos con un personal ajustado a las necesidades empresariales.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: La EMAB cuenta con una planta personal aprobada mediante Resolución interna No 367 de 2019 y un manual de funciones el cual fue aprobado mediante Resolución interna 368 de 2019, planta que en la actualidad no cubre las necesidades de la empresa ya que por la normatividad y necesidades las empresas deben ser flexibles y adaptables, adicional a ello en la actualidad no se realizan programas de fortalecimiento para los trabajadores en sus habilidades blandas y duras y no existen procesos internos que fortalezcan el conocimiento de los mismos Por lo anterior expuesto se plantean dos estrategias para el mejoramiento de los temas expuestos, las cuales son; desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior expuesto se espera que con las actividades y metas planteadas se logre para el 2027 que la EMAB cuente con una planta organizacional necesaria para las necesidades de la compañía, así como planes de capacitación de los colaboradores que fortalezcan el conocimiento interno.

Con base en el Mapa estratégico en el cual se determinaron las perspectivas, objetivos y estrategias como descritas anteriormente, se conforma el Plan Estratégico para la EMAB S.A ESP; el cual se proyecta para un horizonte de 5 años iniciando en el año 2023 y finalizando en el 2027, según la tabla siguiente: Véase Figura 71.

Figura 71.*Plan estratégico*

PLAN ESTRATÉGICO					
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Consolidación y continuidad Institucional	Mantener la participación del mercado de Bucaramanga	Suscripción de nuevos usuarios 3,25% de incremento con relación al año anterior	Suscribir 29,281 nuevos usuarios en 5 años	Número de usuarios vinculados	Dirección Comercial
		implementación de campañas de fidelización de la marca	Sensibilizar con campañas de impacto masivo 350.000 personas en los próximos 5 años	Número de Personas sensibilizadas	Innovación Ambiental / Dirección Comercial
	Calidad del servicio prestado	Formulación he Implementación de un programa que mida el nivel de satisfacción del cliente	1 Programa formulado e implementado	Número de programas formulados e implementados	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Nivel de satisfacción de los usuarios con la prestación de servicio	95% de satisfacción	Porcentaje de satisfacción de los usuarios encuestados	Dirección Comercial
Crecimiento Geográfico en la prestación del servicio	Expansión de prestación del servicio en al Área Metropolitana de Bucaramanga	Inscripción ante la SSPD de las nuevas áreas de prestación de servicio	1 inscripción para el Municipio de Girón, 1 inscripción para el Municipio de Floridablanca	Número de inscripciones realizadas	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Fuerza comercial para inclusion de nuevos usuarios	5,000 usuarios en el Municipio de Girón en 5 años 5,000 usuarios en el Municipio de Floridablanca en 5 años	Número de usuarios vinculados en el Municipio de Girón Número de usuarios vinculados en el Municipio de Floridablanca	Dirección Comercial
	Ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación en las APS de la EMAB	Diagnóstico de la capacidad instalada	1 Documento diagnóstico	Número de diagnósticos	Dirección Técnica operativa
		Fortalecer la maquinaria para la prestación del servicio de acuerdo al diagnóstico realizado	Contratos o compra para el 100% de la maquinaria necesaria para prestar el servicio según los resultados del diagnóstico	Porcentaje de adquisición o alquiler de maquinaria requerida (Número de maquinaria, equipos y herramientas adquirida o alquilada /nuevro de maquinaria, equinos y	Dirección Técnica operativa / Secretaría General

Generar margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con un incremento del 10% con relación al año inmediatamente anterior	Controlar los costos por actividad	Informe de costos por actividad, el cual contenga Análisis y recomendaciones	1 informe trimestral de costos y gastos por actividad para cada vigencia	Número de informes de costos por actividad para cada vigencia	Dirección Administrativa y Financiera
		Reunión mensual con los responsables de los procesos que no esten generando una utilidad	1 reunión trimestral con los responsables de los procesos de operación, para articular las acciones de mejora a seguir	Número de Actas de reunión por cada año	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Técnica Operativa, Dirección Comercial y Directores o jefes que estén a cargo de una actividad operacional
		Seguimiento y control de las acciones de mejora para la mitigación de costos y gastos de las actividades operacionales de la EMAB.	100% de acciones ejecutadas	Número de acciones ejecutadas/Número de acciones resultados de las reuniones	Jefe de Control Interno
	Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato identificando si generan pérdidas, generar el estudio de costos para la actualización de las mismas ante la CRA y realizar los respectivos ajustes de facturación.	Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato	1 Diagnóstico tarifas por componente y tarifa diferenciales por uso y estrato	Número de Diagnósticos tarifario.	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Estudio de costos de componentes que generen perdida financiera y actualizaciones en facturación de tarifas diferenciales que generen pérdida.	Ind. 1: Estudio de costos. Ind. 2: 100% Tarifas actualizadas	Ind. 1: Número de Estudios de costos. Ind. 2: Porcentaje de tarifas actualizadas (Número de tarifas ajustadas/Número de tarifas objeto de ajuste)	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
	Optimización de procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales	Actualización del programa de prestación de servicios y procesos y procedimientos inherente a la operación	1 Actualización del programa de prestación de servicios para la actividad desarrollada en el Municipio de Bucaramanga y actualización de procesos y procedimiento inherente a la operación	Número de programas de prestación de servicios actualizados Número de procesos y procedimientos actualizados	Dirección de Planeación / Dirección Técnica operativa
Análisis de indicadores trimestral que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas	Medición de indicadores (margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad, margen neto de utilidad)	Diez por ciento (10%) de incremento en el margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con relación al año inmediatamente anterior.	Porcentaje de incrementa en los indicadores de margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad	Dirección Administrativa y Financiera	

Modernización Tecnológica	Realizar transición a un software administrativo que cumpla con las necesidades de los clientes internos de la EMAB S.A ESP.	Diagnóstico del estado del software Arcosis Plus	1 Documento diagnóstico que indique el estado de eficiencia y efectividad del ERP utilizado por la EMAB	Número de diagnósticos	Dirección de Planeación
		Proceso de contratación	1 Proceso de contratación de un ERP	Número de procesos para la contratación del ERP	Dirección de Planeación/Secretaría General
		Implementación de Software	Implementar el 100% de los procesos con el software elegido	Porcentaje de procesos implementados (Número de procesos implementados / Número de procesos por implementar)	Dirección de Planeación
Promover el mejoramiento de la productividad laboral	Diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de realizar actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa	Realizar el diagnóstico actual de la planta de personal de la empresa	1 Documento Diagnóstico de la estructura organizacional de la EMAB	Documento diagnóstico de la planta de personal de la EMAB	Secretaría General
		Documento de actualización de la estructura organizacional y ajuste manual de funciones	1 documento Estructura Organizacional - Manual de funciones	Número de documentos con la actualización de la estructura organizacional y el manual de funciones	
	Desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa	Capacitaciones para fortalecer las habilidades duras y blandas de los colaboradores	100% de colaboradores capacitados; Realizar una capacitación a cada trabajador en sus habilidades duras	Número capacitaciones realizadas por trabajador /Número de colaboradores de planta	
	Charlas de motivación	4 charlas	Número de charlas realizadas		

Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación	Construcción de la Planta de tratamiento de lixiviados.	Inicio y planificación del proyecto de Construcción de la PTLX	1 formulación del proyecto	Número de proyectos formulados	Dirección de Planeación
		Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Municipal para ejecutar el proyecto de Ptlx	100% de los recursos disponibles	Porcentaje de recursos disponibles: Valor de los recursos disponibles/valor de los recursos requeridos	Gerencia / Dirección de Planeación
		Suscribir el proyecto	100 % los recursos contratados	Porcentaje de recursos contratados: (Valor de los recursos ejecutados/Valor del proyecto)	Dirección Técnica operativa / Secretaría General
		Ejecución del proyecto	100 % de obras ejecutadas	Porcentaje de avance de obras	Dirección Técnica operativa
	Implementar ciclo de Reutilizar, Reducir y Reciclar los RSU generados por la EMAB S.A ESP	Documentación y/o actualización del Plan de Gestión integral de residuos sólidos de la EMAB S.A que contenga la formulación, implementación y seguimiento de programas para reducir, reutilizar y reciclar.	1 Documento PGIRS	Número de documentos	Innovación Ambiental
	Realizar las obras para la ampliación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final	Inicio y planificación del proyecto	1 formulación del proyecto	Número de proyectos formulados	Dirección de Planeación
		Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Municipal para ejecutar el proyecto	100% de los recursos disponibles	Porcentaje de recursos disponibles: Valor de los recursos requeridos/valor de los recursos disponibles	Gerencia / Dirección de Planeación
		Suscribir el proyecto	100 % los recursos contratados	Porcentaje de recursos contratados (Valor del proyecto/ valor de los recursos ejecutados)	Dirección Técnica operativa / Secretaría General
		Ejecución del proyecto	100 % de obras ejecutadas	Porcentaje de avance de obras	Dirección Técnica operativa

A continuación, se discrimina en detalle el plan estratégico con cada objetivo, estrategias metas e indicadores los cuales se plantearon con el fin de obtener el cumplimiento de la visión y mega proyectadas para alcanzar en el 2027.

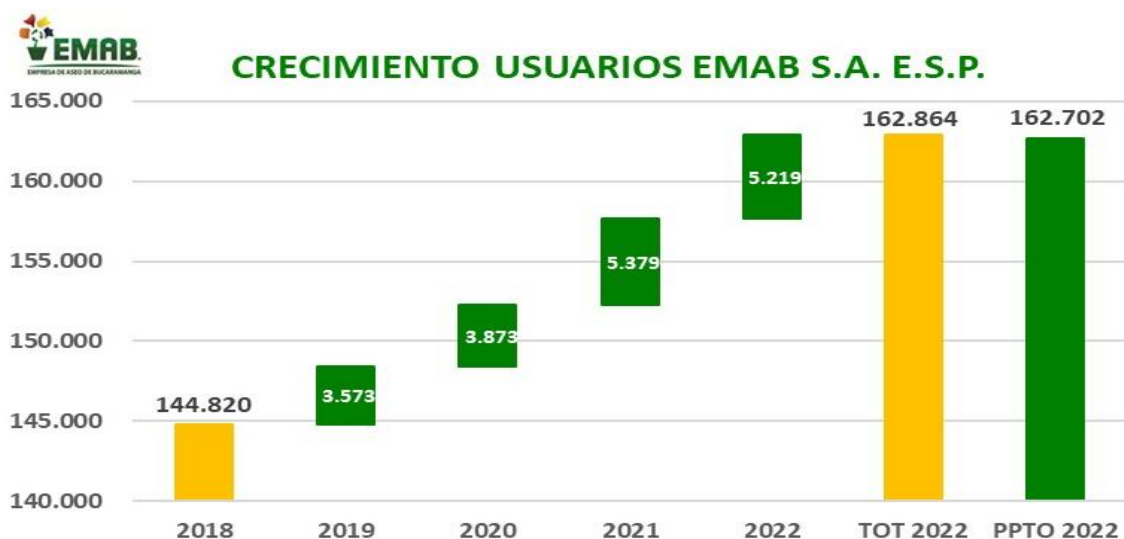
Objetivo I: Consolidación y continuidad institucional. Para que la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P. logre en el año 2027 ser una empresa “referente a nivel regional” como se expresa en su visión debe consolidarse y por ello el logro y desarrollo de este objetivo es de gran importancia.

Estrategias: Mantener la participación del mercado de Bucaramanga. Uno de los grandes retos para la EMAB S.A E.S.P. es mantenerse en el mercado de servicios públicos domiciliarios en el Municipio de Bucaramanga, lo anterior en virtud a la libre competencia que maneja el sector, donde el Municipio cuenta con cuatro empresas prestadoras del servicio domiciliarios de aseo (Veolia, Metrolimpia, Limpieza Urbana y EMAB), en lo relacionado a la prestación de seis componentes tales como; Barrido, limpieza Urbana, comercialización,

recolección y transporte, disposición final y tratamiento de lixiviados, de los cuales la EMAB S.A ESP; finalizó la vigencia 2022 con el 81% del mercado del Municipio de Bucaramanga. Con base en lo anterior se evidencia que el crecimiento de usuarios de la Empresa durante los últimos cuatro años ha presentado un aumento de 18.044 nuevos suscriptores, lo que representa un promedio anual de vinculaciones de 4.511 nuevos usuarios, representando un crecimiento porcentual del 13%. Ver Figura 72.

Figura 72.

Crecimiento de usuarios.



Fuente: Dirección comercial EMAB S.A. E.S.P.

Con el fin de dar cumplimiento a la estrategia planteada se proyectaron dos actividades, que tienen como fin el fortalecimiento de la vinculación y fidelización de usuarios en el Municipio de Bucaramanga.

Actividad: Suscripción de nuevos usuarios 3,25% de incremento con relación al año anterior. Se plantea como estrategia mantener la participación de la EMAB S.A ESP; en el mercado del Municipio de Bucaramanga en el 3.25% anual, tomando como base los usuarios con corte 31 de diciembre del 2022 que fueron de ciento sesenta y dos mil ochocientos sesenta

y cuatro usuarios (162.864) y finalizando en la vigencia 2027 con ciento noventa y ocho mil ciento cuarenta y seis usuarios (198.146) que representan una vinculación para el quinquenio de 29.281, a corte 31 de diciembre de 2027.

Meta: Suscribir 29.281 nuevos usuarios en 5 años. Analizando los resultados obtenidos en el cuatrienio anterior se proyectó un incremento del 3.25% anual lo que traduce que para cada año se aumentará aproximadamente en 5.856 nuevos usuarios.

Indicador: Número de usuarios vinculados. El indicador se mide con el cumplimiento de la vinculación de usuarios, este indicador muestra los usuarios que se vinculen y se facturen efectivamente por la EMAB por mes.

Responsable: Dirección Comercial

Actividad: implementación de campañas de fidelización de la marca. Por el objeto misional de la empresa que es la prestación de servicios públicos domiciliarios es necesario realizar campañas de reconocimiento de marca orientadas al adecuado manejo de los residuos sólidos, tema que es hoy una de las problemáticas a nivel Nacional, es razón a ello, se deben definir los temas del servicio de aseo que ameriten una campaña que tengan un impacto masivo para la marca en las áreas de prestación de servicios de la empresa.

Meta: Sensibilizar con campañas de impacto masivo 350.000 personas en los próximos 5 años. Se proyecta determinar las campañas que sean necesarias para transmitir el adecuado manejo de los residuos sólidos de las cuales se espera sensibilizar aproximadamente 70.000 personas por año durante los 5 años.

Indicador: Número de personas sensibilizadas. El indicador se mide con el cumplimiento de la sensibilización de personas, este indicador es la sumatoria de las personas sensibilizados por la EMAB por mes.

Responsable: Dirección comercial, Oficina de Innovación Ambiental

Estrategia: Calidad del servicio prestado. Se considera importante determinar la percepción de los usuarios sobre el servicio que la EMAB ofrece en las diferentes actividades, lo anterior con el fin de realizar acciones de mejora en los componentes en los que se determinen fallas y que estén generando insatisfacción de los usuarios, con el fin de tener un servicio óptimo para los clientes y mejoran en la percepción de la marca,

Actividad: Formulación he Implementación de un programa que mida el nivel de satisfacción del cliente. Si bien la empresa ya realiza encuestas de satisfacción a los usuarios insumo que le permite generar a la Dirección comercial un análisis de sus clientes y que actualmente muestra el 95% de satisfacción es importante desarrollar un programa de medición de satisfacción de la marca y de los servicios prestados desde diferentes enfoques del servicio que permitan sistematizar la información.

Meta: Un (1) programa formulado he implantado. Se debe realizar un desarrollo de un programa que permita la medición de la satisfacción del cliente en los aspectos fundamentales, donde se pueda medir; posición de marca, reconocimiento de marca, satisfacción de cada uno de los servicios prestados y aspectos por mejorar; información que servirá para la toma de acciones en mejoramiento del servicio.

Indicador: Número de programas formulados he implementados. Se cumplirá con la formulación del programa y la implementación del mismo.

Responsable: Dirección Comercial y Dirección de planeación

Actividad: Nivel de satisfacción de los usuarios con la prestación del servicio. La empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A E.S.P. tiene como instrumento de medición de satisfacción de los clientes una encuesta, en la cual se miden tres aspectos:

1. Encuesta de recolección y transporte: Con una periodicidad mensual, aplicada a 540 usuarios en distintos ciclos usos y estratos (se anexa Ejemplo de encuesta).

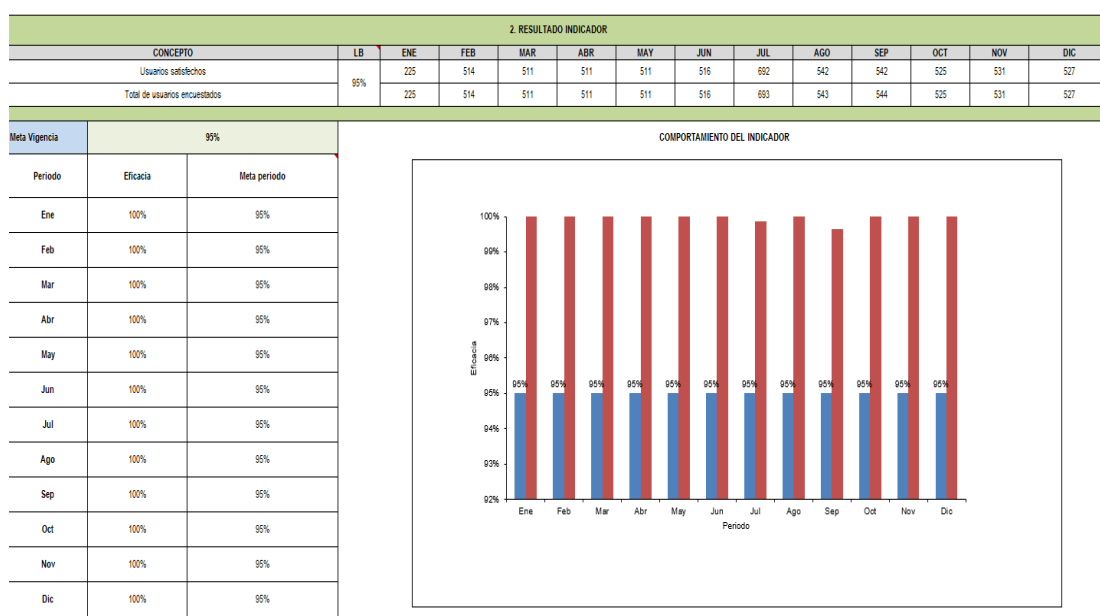
2. Encuesta de barrido: Con periodicidad trimestral, aplicada a 540 usuarios en distintos ciclos usos y estratos (Se anexa ejemplo de encuesta)

3. Encuesta de Atención al usuario: Con periodicidad trimestral, aplicada a 540 usuarios en distintos ciclos usos y estratos (Se anexa ejemplo de encuesta)

El análisis de estas encuestas posteriormente se expresa en el indicador de: Porcentaje de Satisfacción de usuarios con una meta del 95%. A continuación, se expresa el indicador para la vigencia 2022 donde se observa el cumplimiento de la meta. Ver Figura 73

Figura 73.

Indicador Porcentaje de satisfacción de usuarios.



Fuente: Dirección comercial EMAB S.A. E.S.P.

Con base en la información mostrada se concibe que la meta se debe mantener con una satisfacción del 95% ponderado de las personas encuestadas, así como determinar cuál debe ser el número de encuestas aplicadas para poder ser objetivo en análisis de satisfacción.

Meta: Noventa y cinco porcientos (95%) de satisfacción: Se debe mantener el 95% de satisfacción en la percepción de los encuestados, esto con el fin de tener un nivel de servicio retador y competitivo en el mercado.

Indicador: Porcentaje de satisfacción de los usuarios encuestados. El indicador se mide con la tabulación de las encuestas realizadas por mes.

Responsable: Dirección Comercial

Objetivo: Crecimiento Geográfico en la prestación del servicio

Estrategia: Expansión de prestación del servicio en al Área Metropolitana de Bucaramanga. Una de las necesidades de la empresa es realizar la expansión de sus servicios a otras áreas de prestación, si bien la empresa tiene una posición dominante en el municipio de Bucaramanga con el 81% del mercado, es claro que desde la creación de la empresa no ha explorado otros mercados, razón por la cual no se puede incrementar agresivamente el aumento de los usuarios, y a su vez se observa que las construcciones y el crecimiento poblacional está dirigido en su mayoría al resto del Área metropolitana; es por esto que se plantea como estrategia realizar una ampliación del servicio a otras áreas de prestación, iniciando para el quinquenio en los Municipios de Girón y Floridablanca ya que favorecen la prestación por los horarios de prestación del servicio en estos municipios y su proximidad con el relleno sanitario haciéndolos áreas viables para iniciar con la expansión Para el logro de este objetivo se plantean las actividades a continuación relacionadas:

Actividad: Inscripción ante la SSPD de las nuevas áreas de prestación de servicio. Para poder iniciar con la prestación del servicio en otras APS (Áreas de Prestación de Servicio) y a su vez poder vincular nuevos usuarios para realizar la prestación del servicio, es obligatorio la legalización de la actividad ante la Superintendencia de servicios Públicos Domiciliarios antes de iniciar operación, y se deben cumplir con los siguientes requisitos:

Programa de Prestación del servicio, contrato de condiciones uniformes, registro del NUAP, entre otros para cada municipio, requisitos que son obligatorios para poder iniciar con la prestación de servicios, siendo así se requieren dos registros uno para el Municipio de Girón y un registro para el Municipio de Floridablanca.

Meta: Una (1) inscripción para el Municipio de Girón y Floridablanca. La meta es tener el registro ante la SSPD para cada uno de los Municipios donde se inicie la operación.

Indicador: Número de Inscripciones realizadas. Dos registros ante la SSPD que cumplan con todos los documentos requeridos.

Actividad: Fuerza comercial para inclusión de nuevos usuarios. Se requiere hacer un plan de vinculación de usuarios en las áreas de prestación de servicios seleccionadas para expandir la marca, donde se vincule una fuerza comercial y se realice una campaña de vinculación masiva para los municipios de Girón y Floridablanca, con el fin de obtener los usuarios requeridos durante el quinquenio.

Meta: 5.000 usuarios en el Municipio de Girón y 5.000 usuarios en el Municipio de Floridablanca en 5 años. Esta meta está proyectada para vincular 10.000 usuarios en las nuevas áreas de prestación de servicio.

Indicador: Número de usuarios vinculados en el Municipio de Girón y número de usuarios vinculados en el Municipio de Floridablanca. El fin de este indicador es tener 10.000 usuarios en 5 años en los dos Municipios, de los cuales se proyecta promedio por año vincular 2.000 usuarios en las dos áreas de prestación.

Responsable: Dirección Comercial

Estrategia: Ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación en las APS de la EMAB. Si bien la empresa proyecta aumentar sus áreas de prestación y por ende sus usuarios, se requiere revisar si con la capacidad instalada actual se puede asumir ese

propósito, toda vez que no se puede asumir un crecimiento sin antes revisar la maquinaria y los equipos para cumplir con lo demandado por el nuevo mercado, para lograr esto se realizarán las actividades a continuación.

Actividad: Diagnóstico de la capacidad instalada. Se debe realizar un diagnóstico de la maquinaria y equipos con los que cuenta la empresa y los equipos que serán requeridos para asumir la nueva operación, lo anterior con el fin de determinar las necesidades de la operación, tanto del Municipio de Bucaramanga como las de las nuevas áreas donde se iniciará la prestación.

Meta: 1 Documento diagnóstico. Se tendrá un documento que contenga la información sobre los equipos y maquinaria que se requieren para asumir la operación en la APS que presta el servicio la empresa y las que son objeto de ingreso.

Indicadores: Numero de diagnósticos. Se entregará un documento diagnóstico

Responsable: Dirección Técnica operativa

Actividad: Fortalecer la maquinaria para la prestación del servicio de acuerdo al diagnóstico. De acuerdo al documento resultante de la actividad anterior, el cual mostrará las necesidades de la empresa en cuanto a maquinaria y equipos, se deben hacer las acciones pertinentes para adquirir o mejorar la capacidad instalada de la empresa de acuerdo a las necesidades que muestre el diagnóstico.

Meta: Contratos o compra para el 100% de la maquinaria necesaria para prestar el servicio según los resultados del diagnóstico. Se iniciará con los procesos contractuales que se requieran para mejorar, alquilar o comprar maquinaria, equipos y herramientas para la operación que prestará la empresa, en las mismas o mejores condiciones que presta actualmente en el municipio de Bucaramanga.

Indicador: Porcentaje de adquisición o alquiler de maquinaria requerida (número de vehículos o maquinaria alquilada o reparada / número de vehículos o maquinaria requerida). Este indicador debe mostrar que se adquiere bajo modalidad de compra o alquiler o mejoramiento la maquinaria, equipos y herramientas requeridas para prestar la operación según el diagnóstico.

Responsable: Dirección Técnica operativa / Secretaria General

Objetivo: Generar margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con un incremento del 10% anual con relación al año inmediatamente anterior. La EMAB S.A ESP, desde los últimos cuatro años la EMAB ha generado utilidad, sin embargo, es importante enfocarse en el análisis de costos y gastos de la operación, toda vez que no se realiza un análisis detallado de los mismos, y éste insumo podría utilizarse para la toma de decisiones en cuanto a la operación prestada

También se observa que se deben verificar las tarifas cobradas a los usuarios, toda vez que no se cuenta con un análisis detallado de tarifas, documentado que permita la toma de decisiones para la vinculación de usuarios; por lo expuesto anteriormente se tiene como objetivo obtener un incremento en el margen operacional y margen bruto, indicadores que deben mejorar si se toman acciones en las situaciones expuestas, para ello, se desprenden las estrategias, actividades, metas, indicadores y responsables detallados a continuación.

Estrategia: Controlar los costos por actividad. Los resultados financieros de la EMAB S.A E.S.P., durante los últimos cuatro años ha presentado variación positiva de acuerdo a lo observado en los estados financieros; como prueba de ello se evidencia una utilidad bruta con resultados positivos, con una variación porcentual promedio de 11% en los últimos cuatro años, sin embargo, al revisar la utilidad operacional el resultado cambia radicalmente

presentando una disminución en las utilidades que en promedio representan 36% de disminución. Ver tabla 33.

Tabla 33.

Información

Detalles	Información financiera				
	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad bruta	11.355.925.000	11.277.401.000	12.995.129.000	14.880.054.183	17.250.063.472
Variación		-1%	15%	15%	16%
Utilidad operacional	2.960.230.000	4.562.458.000	3.928.106.056	4.661.411.099	7.116.182.684
Variación		54%	-14%	19%	53%

de los estados financieros emab comparados

Concluyendo sobre el análisis de los datos anteriores, se deben tomar acciones para la revisión y análisis de costos con el fin de no afectar la utilidad operacional, acción que cumpliría una de las estrategias y al obtener tener una utilidad operacional y un control en otros gastos se podrán obtener los resultados esperados. Para la realización de esta Estrategia se contemplan las actividades a continuación descritas:

Actividad: Informe de costos por actividad, el cual contenga análisis y recomendaciones. Se debe realizar un informe de costos y gastos por cada una de las actividades que la empresa realiza así: Comercialización, Barrido y limpieza, Limpieza urbana, Recolección y Transporte, Disposición final y Tratamiento de Lixiviados, así como las actividades adicionales que realizan mediante convenios y contratos con Municipios y otras organizaciones; el informe debe contener la toda la información de cada mes donde arroje los costos y gastos por actividad comparado con los ingresos obtenidos en el mismo

mes producto del recaudo, el objeto principal de dicho informe es poder tomar las decisiones pertinentes para cada actividad y determinar así su efectividad.

Meta: Un (1) informe trimestral de costos y gastos por actividad para cada componente. Se plantea como meta para esta actividad emitir cuatro (4) informes de costos y gastos para cada año, toda vez que con ellos se revisarán las actividades que estén generando pérdidas en promedio trimestral acumulada.

Indicador: Número de informes de costos por actividad para cada vigencia. Este indicador se calcula: total de informes requeridos para el año dividido en los informes entregados.

Responsable: Dirección Administrativa y Financiera.

Actividad: Reunión mensual con los responsables de los procesos que no estén generando una utilidad. Una vez consolidado el informe que contiene el análisis de la información de cada actividad, se realizará una reunión con los responsables para socializar el informe general y a su vez indicar qué actividades están generando pérdidas, en esta misma reunión se determinarán acciones de mejora de las actividades que ameriten ajustes en los costos.

Meta: Una (1) reunión trimestral con los responsables de los procesos de operación, para articular las acciones de mejora a seguir. Seguidamente de tener el documento con el análisis de costos y gastos por actividad, se realizará una reunión con los Directores y jefes a cargo de las actividades operacionales con el fin de socializar el estado financiero de cada actividad, en caso de que el informe alerte de una actividad con pérdida, en esta reunión se definirán las acciones de mejora para mitigar el impacto, con aras de que en el informe del siguiente período haya punto de equilibrio.

Indicador: Numero de Actas de reunión por cada año. Este indicador se calcula total de actas de reunión para el año dividido en las actas de reunión realizadas durante el año.

Responsable: Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Técnica operativa, Dirección Comercial y Directores o jefes que estén a cargo de una actividad operacional.

Actividad: Seguimiento y control de las acciones de mejora para la mitigación de costos y gastos de las actividades operacionales de la EMAB. Se realizará un control y seguimiento de las acciones de mejora que queden definidas en las actas de las reuniones de informes de costos y gastos, con el fin, que este informe de costos genere un impacto para la toma de decisiones de la empresa y se utilice para mejorar las falencias operativas que generan pérdidas financieras.

Meta: Cien por ciento (100%) de acciones ejecutadas. Se deben ejecutar todas las acciones de mejora que se planteen, ya que ellas tienen como fin el mejoramiento financiero de las actividades que estén generando pérdida.

Indicador: Porcentaje de acciones ejecutadas (Número de acciones ejecutadas /Número de acciones resultado de las reuniones). El indicador se calculará tomando el número de acciones ejecutadas por cada responsable divididas en las acciones de mejora definidas con los directores en las reuniones de socialización.

Responsable: Jefe de Control Interno

Estrategia: Diagnóstico de tarifas por componente, tarifas diferenciales por uso y estrato, identificando cuál de ellas generan pérdida para proyectar estudios de costos y actualizarlas ante la CRA, realizando los ajustes pertinentes en facturación de las tarifas diferenciales. La EMAB es una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios, es por esta razón que maneja tarifas reguladas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) para la prestación de sus servicios, condición que la lleva a

requerir revisar la totalidad de sus tarifas por componente y tarifas diferenciales por estrato y uso, con el objeto de tener tarifas que cubran los costos y gastos en los que incurre la empresa para prestar la operación de forma eficiente, con el fin de tener estos resultados se contempla realizar las siguientes actividades:

Actividad: Diagnóstico de tarifas por componente y tarifas diferenciales por uso y estrato. Basados en los costos y gastos reales de la empresa para la ejecución de cada actividad operacional, se debe realizar un diagnóstico de las actividades por componente que estén reguladas por la CRA, con el fin de identificar cuál de ellas están generando pérdida, lo anterior dirigido a construir un estudio de costos de las actividades que no estén generando utilidad para presentarlo ante la CRA , el objeto es que se pueda ajustar la tarifas a los costos reales ejecutados; lo anterior partiendo del hecho que en la Estrategia: Control de costos y gastos operacionales ya se han realizado acciones para reducir los costos ineficientes de la operación; igualmente a las tarifas diferenciales se les debe realizar un análisis para determinar cuál de estas tarifas no están cubriendo los costos de operación y así poder realizar los ajustes pertinentes en la facturación de estos clientes.

Meta: Un (1) Diagnóstico de tarifas por componente y tarifas diferenciales por uso y estrato. Se realizará un diagnóstico que contenga dos capítulos los cuales se detallan:

Capítulo I: Diagnóstico de tarifas por componente: Se revisará cada una de las actividades que están reguladas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico en la metodología tarifaria Resolución CRA 720 de 2015 o la que la derogue, adicione o modifique, donde determine que tarifas está generando pérdida para la empresa y amerite para de esa forma realizar un estudio de costos que permita solucionar el desfase que se presente.

Capítulo II: Diagnóstico tarifas diferenciales por uso y estrato, se deben revisar cada tarifa diferencial que no estén generando punto de equilibrio, toda vez que no es factible para la empresa realizar operaciones que generen pérdida para la Empresa.

Indicador: Número de Diagnóstico tarifario. Este indicador se cumple cuando se formule el diagnóstico tarifario.

Responsable: Dirección de Planeación, Dirección Comercial

Actividad: Estudio de costos de componentes que generen pérdida financiera y actualización en facturación de tarifas diferenciales que generen punto de equilibrio. Obtenido el diagnóstico que determinará cuáles actividades generan pérdida para la empresa, se realizará un estudio de costos que se suscribirá ante la Comisión de regulación de Agua Potable y saneamiento Básico; con el fin que permitan actualizar la tarifa del componente determinado, es importante aclarar que esta actividad está limitada al envío a la CRA del documento que contiene el estudio y los posteriores ajustes que el ente regulador advierta, sin embargo no está en el alcance de la empresa la aprobación de estos costos ya que son potestad absoluta de la Comisión.

Una vez se tenga en capítulo II del diagnóstico “tarifas diferenciales por uso y estrato” se debe realizar el ajuste tarifario de los usuarios que tengan tarifas que generan pérdida para la empresa.

Meta: Un (1) Estudio de costos y revisión del 100% de las Tarifas y su actualización. Se realizará un estudio de costos de las actividades que en el diagnóstico determinen que no generan utilidad, así mismo se debe realizar el ajuste del 100% de las tarifas que determinan el diagnóstico no están cubriendo sus gastos de operación y funcionamiento.

Indicador: Número de Estudios de costos y Porcentaje de tarifas actualizadas (Número de tarifas ajustadas/Numero de tarifas objeto de ajuste). Se refiere al estudio que

contemple desarrollar el diagnóstico de tarifas por componente, en este diagnóstico se deben evidenciar qué tarifas cubren sus costos y gastos y cuáles generan utilidad, al igual que determinar cuáles tarifas deben ser objeto de ajustes.

Responsable: Dirección de Planeación, Dirección Comercial

Estrategia: Optimización de procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales. En secuencia con las estrategias de reducción de costos y gastos de la operación, es importante realizar una actualización de los procesos y procedimientos operativos; así como actualizar el programa de prestación de servicios en los componentes que presta la empresa; lo anterior con el propósito de evidenciar reprocesos que generen costos innecesarios para la operación, así como la optimización de la misma, y así lograr un beneficio operacional.

Actividad: Actualización del programa de prestación de servicios y procesos y procedimientos inherentes a la operación. Se requiere realizar una revisión y actualización del programa de prestación de servicios donde se parametricen las rutas de prestación de las actividades que ofrece la empresa, al igual que la descripción de la operación de cada uno de sus componentes, de igual forma se requiere una revisión y actualización de los procesos y procedimientos que lo requieran y que forman parte de la misión de la empresa.

Meta: Una (1) Actualización del programa de prestación de servicios para la actividad desarrollada en el Municipio de Bucaramanga y actualización de procesos y procedimientos inherentes a la operación. Se debe entregar un documento con la actualización del programa de prestación de servicio, el cual contenga las rutas actualizadas y mejoradas, el esquema de la prestación del servicio, así mismo; se debe revisar y actualizar los procesos y procedimientos que requieran mejora, lo anterior con el fin de optimizar la operación.

Indicador: Número de programas de prestación de servicios actualizados, Número de procesos y procedimientos actualizados. Se entregará un programa de prestación de servicios actualizado, así como se revisará cuántos y cuáles procesos y procedimientos se tienen documentados y se revisarán en su totalidad y se actualizarán aquellos que corresponda, se medirá: Número de procesos y procedimientos revisados y actualizados dividido entre el número de procesos y procedimientos objeto de revisión y actualización.

Responsable: Dirección de Planeación, Dirección Técnica operativa

Estrategia: Análisis de indicadores trimestrales que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas. Las estrategias anteriormente descritas para el cumplimiento de los objetivos y partiendo de que lo que se busca es mejorar los resultados financieros, la medición y seguimiento de los indicadores es fundamental, si bien la EMAB en los últimos cuatro (4) años ha generado indicadores favorables, no se ha reflejado un incremento constante durante los periodos de análisis, para buscar un mejor equilibrio se busca que la empresa genere incremento constante en sus indicadores, para el período de cumplimiento de este plan estratégico 2023-2027, por lo anterior se plantean las siguientes actividades con respecto a la presente estrategia:

Actividad: Medición de indicadores (margen operacional de utilidad y margen bruto de utilidad, margen neto de utilidad) La actividad está dirigida a generar un modelo de indicadores financieros que permitan un seguimiento trimestral del margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad, el cual debe ser creciente en 10% anual con relación al año inmediatamente anterior partiendo del año 2022 como línea base para cada uno de estos indicadores.

Meta: Diez por ciento (10%) de incremento en el margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con relación al año inmediatamente

anterior. Se requiere que la empresa genere utilidad constante en cada período, razón por la que se toma como meta incrementar el 10 % en los indicadores que muestran la utilidad total de la empresa, la cual depende de los resultados de la utilidad operacional, y se analizarán los tres indicadores para el seguimiento.

Indicador: Porcentaje de incremento en los indicadores de margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad. Se debe obtener el 10% de incremento anual con relación al año anterior las fórmulas para los indicadores son;

Margen de utilidad Bruta: $(\text{utilidad bruta} / \text{total de ingresos})$

Margen Operacional de Utilidad: $(\text{Utilidad operacional} / \text{ingresos operacionales})$

Margen neto de la Utilidad: $\text{Utilidad Neta} / \text{total de ingresos}$

Responsable: Dirección Administrativa y Financiera

Objetivo 4: Modernización Tecnológica. Si bien la empresa cuenta con maquinaria, equipos, herramienta y software para realizar los procesos internos y externos, se ha evidenciado en el funcionamiento administrativo reprocesos y errores, debido a que no se cuenta con un software ágil y amable para los usuarios, adicional a ello, la empresa depende del proveer del ERP (Arcosis plus) debido a que no es dueña de las fuentes si no por el contrario realiza contratos anuales para que el proveedor suministre el soporte y desarrollos que requiere la necesidades de la compañía, por este motivo la EMAB, no cuenta con programadores ni un área de sistemas que realice los desarrollos internos y que pueda dar soporte a los usuarios del sistema; lo que se traduce en quejas constantes de los usuarios por el sistema, generando retrasos en los procesos de los colaboradores; por esta razón la empresa requiere dar solución a la problemática partiendo del hecho que esta herramienta es vital para el funcionamiento adecuado de los procesos internos, siendo así se proponen las estrategias y actividades a continuación descritas.

Estrategia: Realizar transición a un software administrativo que cumpla con las necesidades de los clientes internos de la EMAB S.A E.S.P. Se deben determinar las necesidades administrativas y operativas del sistema, la cual determinarán si el ERP con el que cuenta en la actualidad la empresa sule las necesidades de información y análisis requeridos por la empresa, con el fin de buscar la mejor opción para la compañía.

Actividad: Diagnóstico del estado del software Arcosis Plus. Se realizará un diagnóstico que contenga un análisis del software actual con el que trabaja la empresa, y así de forma detallada obtener un análisis de cada módulo del ERP, el cual debe indicar la eficiencia y eficacia del mismo para las necesidades de la empresa y de esta forma poder determinar si el software actual cumple con los requerimientos necesarios, determinar si se requiere hacer ajustes a para obtener los resultados necesarios para la empresa, o si por el contrario se evidencia que se requiere la migración del software a otro que ofrezca el mercado con la calidad y el servicio que la empresa requiere para el cumplimiento de sus obligaciones.

Meta: 1 Documento diagnóstico que indique el estado de eficiencia y efectividad del ERP utilizado por la EMAB. La meta se cumple con la entrega del diagnóstico que contenga el análisis del ERP actual y las recomendaciones para solucionar la problemática que se presenta con el ERP de la empresa.

Indicador: Número de diagnósticos. Se mide con el documento diagnóstico que se debe entregar.

Responsable: Dirección de Planeación

Actividad: Proceso de contratación. El cumplimiento de esta actividad está ligado a la ejecución del proceso de contratación en todas sus etapas como lo indica el Estatuto de contratación de la empresa en desarrollo a las recomendaciones del diagnóstico que se entregara en la actividad anterior.

Meta: 1 Proceso de contratación de un ERP. Se cumple cuando se haya realizado la contratación del software o las acciones de mejora.

Indicador: Número de procesos para la contratación del ERP. Este indicador se mide con la contratación del software que requiera la empresa para el cumplimiento de sus funciones.

Responsable: Dirección de Planeación, Secretaría General

Actividad: Implementación de Software. Después de pasar por el diagnóstico y procesos de contratación ya se tendrá el software idóneo para las necesidades de la empresa, en este momento se inicia con un plan de implementación por módulos del software elegido, el cual debe tener un cronograma con actividades, fechas, responsable y porcentaje de avance de implementación, con el fin de fijar el tiempo que los colaboradores requerirán para conseguir capacitarse e implementar el nuevo sistema, lo ideal es que el logro de esta estrategia se consiga en el periodo de vigencia del plan estratégico 2023-2027.

Meta: Implementar el 100% de los procesos con el software elegido. Se pretende que se implemente el 100% de los módulos contratados con el sistema elegido, en un periodo de 5 años.

Indicador: Porcentaje de procesos implementados (Número de procesos implementados / Número de procesos por implementar) Este indicador busca medir el porcentaje de avance de la implementación del software, los procesos por implementar, el cronograma en el cual se detalla los procesos (módulos) que se van implementar, el cumplimiento de este indicador se dará cuando se haya implementado el 100% los procesos requeridos para el funcionamiento del software.

Responsable: Dirección de Planeación

Objetivo 5: Promover el mejoramiento de la productividad laboral. Hacer que las empresas sea más productivas laboralmente, promoviendo el mejoramiento continuo, en la actualidad la empresa tiene una planta aprobada con 122 trabajadores los cuales están distribuidos en los 18 procesos de la empresa, Adicional a ello se requiere para el cumplimiento de las actividades contratar personal por otros medios de contratación no directa para el cumplimiento de actividades específicas que no pueden ser suplidos por el personal actual, por situaciones, como falta de conocimiento , experiencia o carga laboral, lo que traduce que la empresa con su planta actual no es capaz de atender las necesidades de la misma; por esta situación se requiere establecer estrategias y actividades que consoliden una planta de personal que tenga la capacidad de atender los requerimientos actuales y las metas a futuro, igualmente se requiere fortalecer la capacitaciones del personal y el desarrollo de la motivación, temas que conducen a el mejoramiento laboral y prevención de las distintas anomalías que generan ausentismos y el incumplimiento de las funciones. Para el cumplimiento de este objetivo se propusieron las siguientes estrategias y actividades.

Estrategia: Diagnóstico de la estructura organizacional con el fin de realizar la actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa: Actualmente la EMAB cuenta con una planta conformada por 122 trabajadores que atienden los procesos operativos y administrativo diferenciados por escalas de Auxiliares, Técnicos, Profesionales, Profesionales especializados, jefes. Directores., Secretaria General y Gerente; Sin embargo, pese a la gran diversidad que hay, existen cargos ocupados por trabajadores que no cumplen con las expectativas para el desarrollo de las actividades lo que conlleva a que se generan errores e incumplimientos de los procesos, dentro del análisis realizado en las encuestas y el grupo focal se determinó la necesidad de una reestructuración

que le permita a la Empresa de Aseo de Bucaramanga desarrollar con éxito todas las actividades que se requieren para el cumplimiento del plan estratégico 2023-2027.

Actividad: Realizar el diagnóstico actual de la planta de personal de la Empresa de Aseo de Bucaramanga. Con ocasión de revisar al detalle la planta de personal actual, es necesario contar con un documento diagnóstico que tenga en cuenta los objetivos que se quieren desarrollar para la empresa en un horizonte de 2023-2027, lo anterior con el fin que este documento diagnóstico indique si el personal con el que cuenta hoy la EMAB, es el necesario para atender los procesos, procedimientos y los objetivos futuros o si por el contrario se requiere de ajustes y cambios para poder tener una plantan de personal que atienda con los requerimientos de la organización,.

Meta: Un documento diagnóstico de la estructura organizacional de la EMAB. Entrega de un diagnóstico de la planta e personal el cual contenga análisis y recomendaciones.

Indicador: 1 Documento Diagnóstico de la estructura organizacional de la EMAB.

Responsable: Secretaría general.

Actividad: Realizar el documento con la actualización de la estructura organizacional y el manual de funciones. Esta actividad está dirigida al cumplimiento de las recomendaciones del diagnóstico, donde se realice el proceso para implementar la estructura organizacional recomendada y el manual de funciones de esta estructura.

Meta: Un documento con la actualización de la estructura organizacional y el manual de funciones. Documento que será el resultado del análisis anterior y que planteará un nuevo organigrama y un nuevo manual de funciones, acorde a las necesidades actuales de la Empresa.

Indicador: 1 documento de la Estructura Organizacional - Manual de funciones

Responsable: Secretaría general.

Estrategia: Desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa: La Empresa de Aseo de Bucaramanga no tiene la cultura de fortalecer las habilidades duras de sus colaboradores y no hace evaluación de desempeño, partiendo de la base que el talento humano es una de las principales claves para el logro del éxito de la empresa se hace necesario que inicie la implementación de un programa de capacitaciones y de charlas y programas que generen un clima laboral funcional; para el desarrollo de la estrategia planteada se determinaron las siguientes actividades.

Actividad 1: Desarrollar las capacidades duras y blandas de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa. Se requiere un programa individualizado de capacitaciones por año durante el 2023-2027 enfocado a fortalecer el conocimiento de los trabajadores en los proceso y procedimientos de cada uno, si bien la empresa realiza capacitaciones no cuenta con un programa que apunte a fortalecer las capacidades de cada colaborador, lo que genera desactualización de los mismos para ejercer sus funciones.

Meta: Capacitar el 100% de los trabajadores para fortalecer los conocimientos y el desempeño en cada puesto de trabajo. Esta meta está dirigida a realizar una capacitación a cada trabajador por año en temas relacionados con su cargo y que el trabajador y la empresa consideren pertinentes, el cumplimiento está enfocado a capacitar 1 vez a cada trabajador de planta por año, se cumple con la meta con el 100% de los trabajadores capacitados para cada año.

Indicador: Número capacitaciones realizadas por trabajador /Número de colaboradores de planta. Se realizará la medición mensual.

Responsable: Secretaría general.

Actividad 2: Charlas de motivación. El fortalecimiento de las habilidades blandas, la convivencia y la salud mental son fundamentales en el desarrollo de las actividades laborales, la Empresa debe velar no solo por las capacitaciones intelectuales para el desarrollo de los procesos en la empresa, sino también por el bienestar de sus trabajadores, de esta forma se evitarán las incapacidades, ausentismos. Estos espacios también permiten manejar ambientes saludables de trabajo.

La empresa actualmente maneja este tipo de espacios a través de sus aliados como son la Administradora de Riesgos laborales y los distintos fondos de pensiones y Empresas prestadoras de Salud, se manejan de forma general, se requiere que el empleador conozca las necesidades de cada individuo y permita que las charlas realmente mejoren las fortalezas y cualidades de cada trabajador de la Empresa de Aseo de Bucaramanga.

Meta: Generar cuatro (4) charlas anuales. Que permitan el desarrollo de las fortalezas y cualidades de los trabajadores de la Empresa de Aseo de Bucaramanga.

Indicador: Cuatro (4) Charlas anuales.

Responsable: Secretaría general.

Objetivo 6: Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación. La EMAB; es una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios, y esto hace que sea partícipe de los impactos ambientales que genera el manejo de los residuos sólidos urbanos; razón por la cual la empresa tiene la responsabilidad social y en cumplimiento de la normativa vigente que acoge el manejo de residuos, en ocasión a lo anterior se proyectan para la vigencia 2023-2027 estrategias que mitiguen el impacto ambiental generado y dar las soluciones para una adecuada disposición final de residuos sólidos para el Municipio de Bucaramanga y su área Metropolitana.

Estrategia: Construcción de la Planta de tratamiento de lixiviados. Si bien la empresa cuenta con una planta de tratamiento de Lixiviados donde se realiza el tratamiento del mismo y acorde con las normativas establecidas por la autoridad ambiental en la norma de vertimientos y/o plan de manejo ambiental, ésta es insuficiente para el tratamiento del porcentaje total de lixiviados que hoy generan las celdas, razón por la cual es perentorio la construcción de una repotencialización de la planta con el fin de que se puedan tratar el 100% de lixiviados generados producto del procesamiento en las celdas del sitio de disposición final.

Actividad: Inicio y planificación del proyecto de Construcción de la PTLX. Se debe realizar un proyecto para la construcción de la repotencialización de la PTLX el cual contenga las fases a continuación: Fase 1: Planificación del proyecto, Fase 2: Ejecución del proyecto, Fase 3: Seguimiento y control del proyecto, Fase 4: Implementación del plan y Fase 5: Medición de impacto y cierre del proyecto.

Meta: 1 formulación del proyecto. La meta se cumple con la radicación del proyecto ante los órganos del orden Nacional y Municipal que requieran el proyecto para la apropiación de recursos y lograr su ejecución.

Indicador: Número de proyectos formulados. Se formulará un proyecto que se radicará ante los entes solicitados.

Responsable: Dirección de Planeación

Actividad: Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Municipal para ejecutar el proyecto de PTLX. La EMAB; no cuenta con los recursos requeridos para la ejecución de la construcción de la planta de tratamiento de lixiviados, por esta razón se requiere la gestión pertinente ante los Municipios que disponen en el sitio de disposición, y/o ante las entidades del orden Nacional en procura de evitar una calamidad ambiental producto

del no adecuado manejo en el tratamiento de los lixiviados producidos por la celda de disposición.

Meta: 100% de los recursos disponibles. La meta se cumple cuando se obtengan el 100% de los recursos requeridos para la ejecución de estudios, diseños y obras.

Indicador: Porcentaje de recursos disponibles: Valor de los recursos disponibles/valor de los recursos requeridos.

Responsable: Gerencia, Dirección de Planeación

Actividad: Suscribir el proyecto: Después de tener formulado y en disponibilidad los recursos económicos que soportan el proyecto, se debe realizar el proceso contractual estipulado en el estatuto de contratación de la empresa para la ejecución de las actividades que desarrollaran la construcción de la planta.

Meta: 100 % los recursos contratados. Se debe realizar la contratación con el 100% de los recursos adquiridos para tal fin.

Indicador: Porcentaje de recursos contratados: (Valor de los recursos ejecutados/Valor del proyecto. Este indicador se cumplirá cuando se ejecute el 100% de la contratación requerida para la construcción de la repotencialización de la PTLX.

Responsable: Dirección Técnica operativa, Secretaría General

Actividad: Ejecución del proyecto. Una vez cumplida la actividad anterior se iniciará con las actividades propias para la repotencialización de la PTLX, las cuales se medirán por medio de un cronograma de avance de obra.

Meta: 100 % de obras ejecutadas. Esta meta se cumple cuando se haya ejecutado el 100% de las obras requeridas.

Indicador: Porcentaje de avance de obras.

Responsable: Dirección Técnica operativa

Estrategia: Implementar ciclo de Reutilizar, Reducir y Reciclar los RSU generados por la EMAB S.A ESP. Con el enfoque en la adecuada disposición de residuos sólidos, se debe incentivar a los trabajadores a realizar un adecuado manejo de residuos generados, con este fundamento se propone como estrategia realizar el ciclo de las tres R las cuales es reducir, reutilizar y reciclar, para esto se propone iniciar el proceso con la implementación de programas en el manejo de residuos de la sede administrativa, para el cumplimiento de ello se realizarán las siguientes actividades.

Actividad: Documentación y/o actualización del Plan de Gestión integral de residuos sólidos de la EMAB S.A que contenga la formulación, implementación y seguimiento de programas para reducir, reutilizar y reciclar. Con el fin de implementar los programas que están dirigidos a la reducción de residuos sólidos objeto de disposición final, se debe documentar el programa de gestión integral de residuos sólidos para la EMAB, el cual contenga la formulación del programa o programas dirigidos al ciclo de las tres (R) reducir, reutilizar y reciclar de los residuos generados en la sede administrativa, operativa y otras de la empresa, así mismos el documento debe contener la forma de implementación y el seguimiento que se le va realizar contemplando unas metas de avance para los programas.

Meta: 1 Documento PGIRS. La meta se cumple con el documento formulado

Indicador: Número de documentos. Un documento que contenga el Plan de Gestión integral de residuos solidos

Responsable: Innovación Ambiental

Estrategia: Realizar las obras para la ampliación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final. La empresa tiene entre sus actividades propias en la prestación de servicios públicos domiciliarios la disposición final de residuos sólidos y el tratamiento de lixiviados generados por la disposición de residuos, es por esta razón que la empresa debe

velar por dar continuidad a la prestación del servicio de DF, toda vez que sería económico, técnico y ambientalmente insostenible realizar la disposición en otro relleno sanitario, si bien se han realizado diversos estudios de viabilidad de rellenos que operarían cercanos al área de prestación de la EMAB, aún no se ha definido otra opción viable; aunado a lo anterior no poder tener la prestación del servicio traería consigo una pérdida de recursos recibidos por la prestación de la actividad, por esta razón se proponen las actividades a continuación.

Actividad: Inicio y planificación del proyecto. Se debe construir un proyecto para las obras de construcción y adecuación para la disposición final de residuos el cual contenga las fases a continuación: Fase 1: Planificación del proyecto, Fase 2: Ejecución del proyecto, Fase 3: Seguimiento y control del proyecto, Fase 4: Implementación del plan y Fase 5: Medición de impacto y cierre del proyecto.

Meta: 1 formulación del proyecto. La meta se cumple con la radicación del proyecto a los órganos del orden Nacional y Municipal que requieran el proyecto para la apropiación de recursos para su ejecución.

Indicador: Número de proyectos formulados. Se formulará un proyecto que se radicará en los entes solicitados.

Responsable: Dirección de Planeación

Actividad: Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Municipal para ejecutar del proyecto. La EMAB; no cuenta con los recursos requeridos para la ejecución de la construcción de obras para la ampliación de la vida útil del sitio de disposición final, razón a ello, se requiere la gestión pertinente ante los Municipios que disponen en el sitio de disposición o recursos del orden Nacional en procura de evitar una calamidad ambiental producto de no contar con un sitio donde disponer los RSU generados por el Municipio de Bucaramanga y su área metropolitana.

Meta: 100% de los recursos disponibles. La meta se cumple cuando se obtengan el 100% de los recursos requeridos para la ejecución de estudios, diseños y obras.

Indicador: Porcentaje de recursos disponibles: Valor de los recursos disponibles/valor de los recursos requeridos.

Responsable: Gerencia, Dirección de Planeación

Actividad: Suscribir el proyecto: Después de tener formulado y en disponibilidad los recursos económicos que soportan el proyecto, se debe realizar el proceso contractual estipulado en el estatuto de contratación de la empresa para la ejecución de las actividades que desarrollaran la construcción y adecuación del sitio de disposición para recibir los residuos.

Meta: 100 % los recursos contratados. Se debe realizar la contratación con el 100% de los recursos adquiridos para tal fin.

Indicador: Porcentaje de recursos contratados: (Valor de los recursos ejecutados/Valor del proyecto. Este indicador se cumplirá cuando se ejecute el 100% de la contratación requerida para la construcción de las obras de adecuación del sitio de disposición final.

Responsable: Dirección Técnica operativa, Secretaría General

Actividad: Ejecución del proyecto. Una vez cumplida la actividad anterior se iniciará con la ejecución propia para la construcción de obras, las cuales se medirán por medio de un cronograma de avance de obra.

Meta: 100 % de obras ejecutadas. Esta meta se cumple cuando se haya ejecutado el 100% de las obras requeridas.

Indicador: Porcentaje de avance de obras.

Responsable: Dirección Técnica operativa

4.3.2. Programa de medición gerencial

Con base en el Plan estratégico formulado para la vigencia 2023-2027, se desarrolló un programa de medición Gerencial que tiene como objeto medir y cuantificar el cumplimiento de las actividades que llevarán a la empresa a la ejecución de los seis objetivos planteados.

La formulación del programa de medición gerencial se basó en el diseño de un cuadro de mando integral bajo la metodología del Balanced Scorecard (BSC), teniendo en cuenta los indicadores que miden el desempeño de la empresa y que se encuentran alineados con los objetivos

Descripción del programa de medición gerencial: Se realizó el Balanced Scorecard (BSC) en un entorno de tabulación de Microsoft Excel vinculando la información de indicadores mediante el uso de tablas dinámicas, las cuales relacionan los valores y sus respectivas definiciones, almacenadas en una tabla de información base para cada indicador. Haciendo uso de las tablas dinámicas se planteó el seguimiento del indicador a través del tiempo, esto gracias a la segmentación de datos por indicador, perspectiva y fecha tanto en meses como en años; para lo anterior se realizó la importación de datos de las tablas, con el fin de mantener un gráfico estático que permita una observación general del comportamiento del indicador.

Adicionalmente mediante la sumatoria de valores en los periodos seleccionados es posible determinar el valor acumulado de los indicadores, para el cual se diseñó un gráfico de anillos que permita conocer el estado actual del indicador respecto a la meta final establecida.

Finalmente se implementó un diseño de semáforo, que muestra el estado del indicador en el último periodo analizado, permitiendo de forma visual analizar de manera rápida la información. El diseño del Dashboard presentado se inclinó hacia una consecución de información rápida, gestión de la información visual y sencillez en el manejo de los datos, con el fin de permitir un proceso de evaluación sencillo y agilizar procesos de gestión de datos y toma de decisiones.

La objetivo de esta herramienta es tener un cuadro de mando integral que permite conocer la situación global; Esta herramienta está configurada con los principales indicadores para tener un resultado de desarrollo total de la compañía que se muestran de forma gráfica y automatizada para que cada Director y el resto de altos mandos de la empresa puedan identificar rápidamente las necesidades que tiene el negocio y tomar decisiones rápidas para cumplir con los objetivos en el tiempo determinado para el plan estratégico que llevaran al cumplimiento de la misión, visión y mega. Ver Figura 74.

Figura 74.

Balanced scorecard (BSC).



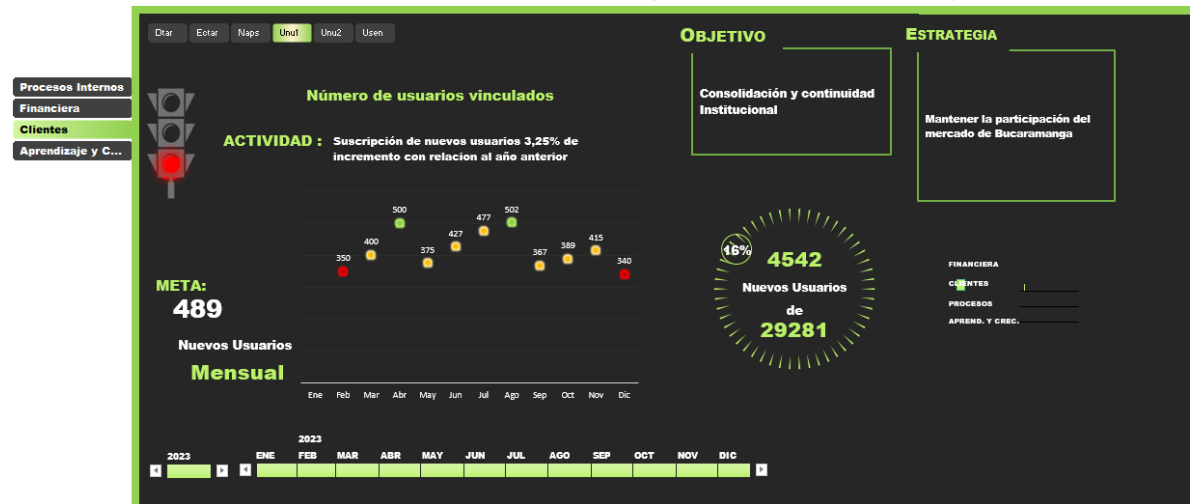
Ofrecer soluciones integrales asociadas a la prestación del servicio público de aseo domiciliario, de manera efectiva, oportuna, segura y responsable, aportando al saneamiento básico, al embellecimiento de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.



Para el año 2027 seremos una empresa referente a nivel regional, económicamente sostenible, fortaleciendo el talento humano, tecnificando los procesos internos, ofreciendo soluciones innovadoras de calidad que promuevan el cuidado del medio ambiente, contribuyendo a la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos fomentando prácticas sostenibles en la gestión de los mismos.



Lograr una utilidad progresiva del 2023 al 2027 en 3%, soportada en disminución de costos operacionales, ampliación de área de prestación de servicio, prestación de servicios adicionales y optimización de procesos.



Fuente: Dirección comercial EMAB S.A. E.S.P.

Conclusiones. Este objetivo se desarrolló con la formulación del mapa estratégico para el periodo 2023-2027, en el cual se establecieron los principales objetivos que apuntan a que la empresa se mantenga y consolide en la prestación del servicio público domiciliario en el Municipio de Bucaramanga y su área metropolitana posicionándose como referente en la prestación de servicio público domiciliario a nivel de Santander; con la formulación de las estrategias que se enfocan en desarrollar cada objetivos en las perspectivas elegidas de acuerdo al fortalecimiento que se requiere las cuales son; clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Con base en el mapa estratégico se desarrolla el plan estratégico el cual está enfocado en establecer minuciosamente que actividades se requieren para el cumplimiento de las estrategias y así mismo se establece una meta e indicadores que permita medir el cumplimiento de la misma, que mostraran como resultado el cumplimiento para el 2027 de la misión, visión y mega establecidos.

Seguidamente se formuló un programa de medición gerencial el cual tiene como propósito hacer el seguimiento y control de las estrategias que serán medidas mediante el cumplimiento de las actividades que tiene una meta propuestas media con un indicador determinado; lo anterior con el fin de no desenfocar los esfuerzos de los líderes de áreas, si no por el contrario toda la organización este apuntando al cumplimiento de los mismo objetivos; con lo anterior expuesto se lograra que la EMAB S.A ESP; de solución a problemáticas que aquejan en la actualidad a la compañía en un horizonte de 5 años, como es la continuidad de la prestación de sus servicios por la problemática de la disposición de residuos sólidos; aunado a las dificultades con la estructura organización actual, una estructura de costos y gastos operativos y administrativos que no es favorable para la situación financiera de la organización y se pueda consolidar el afianzamiento en el mercado como factor fundamental de crecimiento.

5. Discusión

Como primer objetivo específico se determinó realizar el diagnóstico interno y externo de la EMAB S.A E.S.P. tomando para la realización del mismo la elaboración de una encuesta aplicada a cada uno de los dueños de procesos y subprocesos misionales de las distintas áreas de la EMAB como son: Dirección Operativa, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planeación, Dirección comercial, Oficina de Innovación Ambiental y la Oficina de Control de Interno para cada área se determinaron sus respectivas matrices DOFA.

En los resultados de este primer análisis se resalta la preocupación general de todas las áreas por los siguientes aspectos que se determinaron como amenazas: El cierre del Sitio de Disposición Final, la competencia, la normatividad regulatoria, el marco tarifario, el estancamiento económico de la empresa frente al crecimiento económico de la competencia, el cambio de las políticas públicas del Estado, el cierre de la ECA, el crecimiento en cuanto a expansión en áreas de prestación de servicio, la planta de personal y la distribución de funciones y el constante cambio de la gerencia determinado desde la administración (principal accionista).

Se destaca que el grupo analizó como oportunidades los siguientes aspectos: Lograr la licencia o permiso ambiental que permita seguir con el funcionamiento del sitio de Disposición Final “El Carrasco”, buscar la expansión y crecimiento hacia otras áreas de prestación, la implementación de tecnología y maquinaria que permitan un desempeño eficaz, el análisis y la reducción de los costos y gastos de cada uno de los centros de costos de la Empresa, y la revisión y reestructuración de su planta de personal.

El resultado obtenido del primer objetivo específico tiene coincidencia frente al trabajo de grado elaborado por Cardona et al, (2017) “Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos De Viterbo S.A. E.S.P”, donde su objetivo fue el de elaborar la propuesta de un plan estratégico para dicha empresa que le permitiera el logro de metas, cumplimiento de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos que faciliten un mejoramiento exponencial que garanticen su permanencia y estabilidad.

Como conclusiones relevantes de este trabajo se encuentran que la empresa no contaba con un direccionamiento estratégico. A partir del análisis DOFA realizado, evidenció las Fortalezas y Oportunidades que tiene la Empresa como el bajo endeudamiento, la calidad del servicio y la alta estabilidad del personal, los cuales contribuyen a consolidar su presente y su proyección estratégica. (Cardona, 2017).

En el segundo objetivo específico se planteó: Establecer la misión, visión, valores y principios, políticas y mega de la EMAB S.A E.S.P. El desarrollo de este objetivo se realizó mediante la organización de un grupo focal con la alta gerencia de la empresa y algunos profesionales de distintas áreas como apoyo de los procesos misionales, se analizó la DOFA resultante del objetivo anterior y se propuso elaborar el direccionamiento estratégico que direccionará la empresa para la vigencia 2023-2027, con una meta clara establecida en el mega que fue: “Lograr una utilidad progresiva del 2023 al 2027 en 3%, soportada en: disminución de costos operacionales, ampliación de área de prestación de servicio, prestación de servicios adicionales y optimización de procesos”

La formulación de este gran objetivo se plasmó para lograr la visión planteada: “Para el año 2027 seremos una empresa referente a nivel regional, económicamente sostenible, fortaleciendo el talento humano, tecnificando los procesos internos, ofreciendo soluciones innovadoras de calidad que promuevan el cuidado del medio ambiente, contribuyendo a la

reducción, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos fomentando prácticas sostenibles en la gestión de los mismos”.

Para la aplicación y logro del Direccionamiento estratégico planteado para la vigencia 2023-2027 se seleccionaron unos valores que buscan ser difundidos como cultura institucional y transmitirlos a cada trabajador con el fin de lograr identidad y compromiso, los valores institucionales a aplicar son: Responsabilidad Socio-Ambiental, Compromiso, Innovación, Competitividad, Liderazgo, Respeto y Honestidad.

En el tercer objetivo se diseñó un plan estratégico y se formuló un programa de medición gerencial para la EMAB S.A E.S.P. para el periodo 2023 -2027. El desarrollo de este objetivo partió desde la aplicación de la metodología del Balaced Scorecard (BSC). Para la elaboración del Plan Estratégico se tomaron las perspectivas de la metodología seleccionada que son: Finanzas, clientes, procesos internos y la de formación y crecimiento, a partir de esas perspectivas se plantearon los seis objetivos transversales a todas las perspectivas:

Consolidación y continuidad institucional.

Crecimiento geográfico en la prestación del servicio.

Generar margen de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con incremento del 3% con relación al año inmediatamente anterior.

Modernización Tecnológica.

Promover el mejoramiento de la productividad laboral.

Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación.

Los seis objetivos fueron enmarcados en 14 Estrategias para su cumplimiento y con sus respectivos indicadores para el respectivo seguimiento. Para este seguimiento se elaboró un programa de medición general en un entorno de tabulación de Microsoft Excel vinculando

la información de indicadores mediante el uso de tablas dinámicas, las cuales relacionan los valores y sus respectivas definiciones, almacenadas en una tabla de información base para cada indicador.

Este objetivo se enmarca en la teoría planteada por Kaplan y Norton (2004), ratificando que si bien es cierto los indicadores financieros revelan comportamientos históricos, ellos solos son insuficientes para guiar al cumplimiento de sus metas y futuro deseado. Los objetivos indicadores de este modelo son derivados de la visión y la estrategia, de hecho, plantea cuatro perspectivas de manera equilibrada para la actuación de la organización: finanzas, clientes, procesos internos y la de formación y crecimiento.

Con el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos se logra responder nuestra pregunta: de formulación del problema: ¿Cómo mejorar la gestión de la gerencia, la dirección comercial y operativa, oficina de innovación ambiental, control interno y la secretaría general con el objetivo de optimizar los ingresos y disminuir los costos, en la empresa de aseo de Bucaramanga vigencia 2023-2027? Concluyendo que para mejorar la gestión de la gerencia y de la Empresa en General se deben tener claras las metas, saber hacia dónde se va, en qué tiempo se hará y con qué estrategias, todo lo anterior plasmado en el Direccionamiento Estratégico planteado para la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P 2023 – 2027 en el presente documento.

6. Conclusiones

Después de realizar un análisis del estado actual de la EMAB S.A ESP, se pudo concluir que en la actualidad la empresa está trabajando sin lineamientos organizacionales, toda vez que el plan estratégico vigente tenía una vigencia 2016-2020, lo que traduce que la empresa tiene dos años sin realizar seguimiento a sus objetivos y sin formular metas en un horizonte determinado, esto conlleva a que las áreas no tengan estrategias ni actividades determinadas para el cumplimiento de los objetivos empresariales, si no por el contrario cada dependencia formula sus actividades y metas, las cuales no están alineadas a estrategias y objetivos previamente definidos; también se observó que la empresa cuenta con una estructura organizacional robusta y definida pero que no cubre todas las necesidades de la empresa, con respecto al análisis de la maquinaria y la tecnología se observó a pesar que se han implementado cambios y mejoras que los mismos no son suficientes para cubrir con eficiencia y eficacia los procesos y procedimientos organizacionales; con relación al estado financiero actual de la empresa se observó que los costos y gastos operacionales y administrativos no se analizan para la toma de decisiones y como consecuencia algunos centros de costos generan pérdidas, , así mismo se evidenció que aunque en los últimos cinco años la empresa no genera pérdidas, tampoco genera una utilidad neta creciente.

Partiendo del resultado del estado de la empresa se realiza el análisis interno y externo de la para determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades evaluándolas mediante una un perfil de capacidades internas (PCI) relacionado a fortalezas y debilidades y un perfil de oportunidades y amenazas del mercado (POAM) relacionado a amenazas y oportunidades, dando como resultados del análisis PCI y POAM las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas con mayor impacto, para generar las estrategias que se pueden trabajar en la Empresa, con el fin de fortalecer sus debilidades y aprovechar sus

oportunidades estructurándolas en una análisis de matriz DOFA, que se realizó con el grupo focal seleccionado de la empresa para realizar en conjunto la actualización de la misión, visión, valores, principios empresariales, políticas y mega contempladas para un periodo 2023-2027; finalmente tomando como fundamento las principales aspectos de la matriz DOFA apostando a que en el 2027 la empresa haya mitigado sus debilidades y amenazas y potencializado sus fortalezas y oportunidades en cumplimiento de la visión y misión planteadas.

Con base en la información e insumos obtenidos y teniendo de partida la visión y el mega atendiendo la proyección de la gerencia y el grupo directivo teniendo como plazo un periodo de cinco años durante el período 2023-2027, se proyecta el mapa estratégico el cual contiene las perspectivas a las cuales se les debe dar prioridad definiendo cuatro tales como: clientes, financiera, procesos interno, aprendizaje y crecimiento, posteriormente se definen seis objetivos que se fundamentan en lograr mitigar y mejorar los aspectos fundamentales de la matriz DOFA, y de los objetivos se desprenden catorce estrategias enfocadas al cumplimiento de cada objetivo y por ende el desarrollo de cada perspectiva. Con el resultado del mapa estratégico se formuló el Plan Estratégico 2023-2027 el cual fue direccionado al desarrollo y seguimiento del mapa estratégico con la proyección de las actividades necesarias que se deben realizar para el cumplimiento de cada estrategia definida, así mismo se asignaron las metas esperadas para el quinquenio con los respectivos indicadores estipulados para realizar el seguimiento y medición, con la ejecución y seguimiento del plan estratégico proyectado se pretende que para el 2027 la EMAB materialice y logre los plasmado por la alta gerencia en la visión y el mega.

Para finalizar se formuló un programa de medición para el Plan Estratégico, herramienta que se selecciona para realizar el seguimiento y control de las actividades

planteadas por medio de la formulación de matrices, el programa que se realizó es una herramienta amigable para la gerencia que permitirá el seguimiento y control a cada indicador para ver el cumplimiento en el período propuesto. El programa de medición gerencial se basó en el diseño de un cuadro de mando integral bajo la metodología del Balanced Scorecard (BSC), teniendo en cuenta los indicadores que miden el desempeño de la empresa y que se encuentran alineados con los objetivos.

Referencias

- Andrews, KT (2002). Dinámicas de movimiento-contramovimiento y el surgimiento de nuevas instituciones: el caso de las escuelas de “fuga blanca” en Mississippi. *Fuerzas Sociales*, 80 (3), 911-936. <https://academic.oup.com/sf/article->
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill
- Ansoff, H. I., & McDonell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* <http://www.sidalc.net/cgi>
- Ansoff; E. (1997) *La dirección estratégica en la práctica empresarial* ISBN.0-201-62580-6
- Arnijos, L., Campos, A., Hidalgo, Y. Hidalgo. (2020) Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018) <https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo>
- Ayala, (2017). *Diseño de un Plan Estratégico para “DASSER” Soluciones Gerenciales* <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1072/13RDC95%20GRUPO%2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bindra, S., Parameswar, N. y Dhir, S. (2019). Dirección estratégica: La evolución del campo. *Cambio Estratégico*, 28 (6), 469-478. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jsc.2299>
- Bustamante-Ruíz, E. D. Zúñiga-Collazos, A., & Toro-Jaramillo, I. D. (2017). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el sector piscícola. *Revista Espacios*, 38(21). <http://w.revistaespacios.com/a17v38n21/17382118.html>
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.

Cardona Eusse, J. J., Henao Murillo, A. J., & Salazar Rincón, R. (2017). Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo SAESP
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/16406>

Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial.
Revista de estudios avanzados de liderazgo, 1(3), 52-77.

Castro, A. A., & Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales, 25(111), 127-143*

Chandler, A.D. (1962). Estrategia y estructura: capítulos de la historia del imperio industrial.

Misa *de* *Cambridge*

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6Etnrml](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[hwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1R](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[wrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1643920625&Signature=Gr7xcBa~MgFfJ2Za-OprBKpL8qwXLFByaaryGdHSB5lcvNoHIayB-WUo057E2YggOayQX6H0U2ZLwbQBojbj0M7cbyxBtWcO8bSxYOe65z6EtnrmlhwGbZcZ0jrvnsT6vkcJ5BjAWmV3Ds-e4vghhncmkePSjVYA0XLDolh3m9JPLtjE4u9wKGdxLUklvheiA874YkYoqS1RwrJ1JDsBw~CWPSdu4iWzi6LH6izZiuzKlN8-alRo~kkISGUO4z4eE8YlJm-CWFYvj6HyqkeaWVnl3XsecQwN8kKYirOf3Ws92JsnDJ0QhlStSSSj~gcYEXYci9UMdj49GM~S7fw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica.

<http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos>.

Drucker (1949). *La gerencia de empresas*. Peter F. Drucker. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. Elsevier.

Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP 2023– 2027

Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A ESP 2023 – 2027

Ferrero Salcedo, L. J. (2017). *Direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12635>

García-Zambrano, L., Rodríguez-Castellanos, A., & García-Merino, J. D. (2014). Una gestión activa de los intangibles empresariales y su incidencia en los resultados financieros de un modo sostenible. *Studies of Applied Economics*, 32(3), 1117-1132. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3250>

Goldsmith, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas*. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-07642017000500003&script=sci_arttext

Hilera, J. y Hoya, R (2010). *Standards elearning guía de consulta*. Universidad de Alcala.

Kakunu, J. M. (2012). *Factors influencing strategic management practices among commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation).

Kaplan, R. S. y Norton, D P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Tercera Edición.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2), 2004.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The strategy-focused organization. 3era. Edición ed.*. México: Editorial Gestión.

Khanna, T., & Rivkin, J. (2000). Ties that Bind Business Groups: Evidence from an Emerging Economy. Harvard Graduate School of Business Administration

Kong (2008). El desarrollo de la gestión estratégica en el contexto sin fines de lucro: Capital intelectual en organizaciones sin fines de lucro de servicios sociales

Ley 142 de 1994 (Plan de Desarrollo Municipio de Bucaramanga. https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Acuerdo_013_2020-ADOPCION-PLAN-DE-DESARROLLO-2020-2023.pdf

Mintzberg (1990) El proceso estratégico. Cinco P.

Moreno C. (2003). Teoría de la estrategia empresarial. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-laestrategia-empresarial/>

Narciso, J. E. C., & Pulido, M. A. C. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo, 1(3)*.

Plan de Desarrollo Municipio de Bucaramanga, (2021) Ley 142 de 1994 (Plan de Desarrollo Municipio de Bucaramanga. https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Acuerdo_013_2020-ADOPCION-PLAN-DE-DESARROLLO-2020-2023.pdf

Porter (1996). Ser competitivo. España Deusto, 550 P.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>.

Proyecto de Formulación Plan estratégico Corporativo (2016) empresa EMAB S.A. E.S.P

Resolución 915 de 2020 Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico

- Restrepo, IAM (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista escuela de Administración de Negocios*. (53), 84-93.<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/324>
- Sainz de Vicuña, (2016). El plan de marketing en la práctica Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, ISBN 978-84-16462-55-1
- Serna Gómez, H. (2014) . Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica/ Humberto Serna Gómez 11ª. Ed. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Serrano, D. (2015). *Direccionamiento Estratégico del Hospital Internacional de Colombia-Fundación Cardiovascular de Colombia*.
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159989.pdf>
- Telechea de la Lama, C. (2016). Análisis estratégico de Bosch.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/11203>.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press. <https://philpapers.org/rec/VONTOG-4>

Apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta y ejemplo análisis de respuestas



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DIR. PLANEACIÓN EMAB S.A E.S.P

Cordial saludo, respetado Director y profesionales de Área.

La presente encuesta tiene como objeto, la recolección de datos para realizar un análisis interno y externo de la Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A ESP, con el fin de tener un panorama claro de la situación actual de la empresa.

Instrucciones:

Por favor responda la presente encuesta en virtud de la verdad, de acuerdo a su percepción y conocimiento de la empresa, de sus respuestas y del análisis de este cuestionario se obtendrá la información para el diagnóstico interno y externo de la EMAB S.A ESP; en cada pregunta encontrará las indicaciones para realizar la respuesta, si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor diríjase a la persona que le facilitó el cuestionario.









Declaramos que la información que usted proporcionará por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012).

Agradecemos su aporte y colaboración en aras de contribuir al mejoramiento en los procesos de la empresa.


INICIAR

Survey	Survey Report : ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DIR. PLANEACIÓN EMAB S.A E.S.P Dashboard Name : My Dashboard	
Q2. ¿La Empresa maneja un diagnóstico técnico y operativo para la definición de proyectos de inversión?		
Answer	percentage	Count(N)
Si	0%	0
No	100%	4
Total	100%	4
Mean	2,00	
Confidence Interval	[2.000 - 2.000]	
Standard Deviation	0.000	
Standard Error	0.000	
Q3. Explique su respuesta		
Response ID	Data	
74682016	No se cuenta con un diagnostico técnico operativo para la definición de Proyectos de inversión, teniendo en cuenta que la empresa de aseo de Bucaramanga, participa en el plan de desarrollo municipal y la planificación de sus proyectos de inversión va sujeta al cumplimiento de las metas establecidas en el PDM, sin embargo en el área de planeación organizacional se realiza la evaluación de los proyectos de inversión, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades técnicas y operativas de la empresa.	

Apéndice B. Exposición Grupo Focal

<p>GRUPO FOCAL EMPRESA DE AGUA DE SUZARAMANGA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</p> <p>OBJETIVO: Construir las políticas, valores y principios alineados a la misión y visión de la EMAB S.A. E.S.P. para el periodo 2023 – 2027.</p>	<p>MISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que esperan alcanzarse. Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, como a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales. 	<p>EJEMPLOS MISIÓN EMPRESAS DEL SECTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> EMVARIAS Empresas líderes de mercado en sus respectivos sectores ofrecen servicios de alta calidad y atención al cliente. Disponen de infraestructura y tecnología de vanguardia para garantizar la continuidad de sus servicios. Ofrecen soluciones innovadoras y sostenibles que mejoran la calidad de vida de sus clientes. Se comprometen con el medio ambiente y la comunidad local.
<p>NOSOTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> EMSIROVA EMSIROVA ESP EN LIQUIDACION es una empresa que vela por la preservación del servicio público de agua en el Distrito de Cali, que corresponde al 80% de los usuarios de la ciudad. Donde opera la labor de suministro a las empresas prestadoras del servicio. <ul style="list-style-type: none"> VEOLIA Presentar el modelo, analizarlo y evaluarlo. Identificar el modelo de negocio y el modelo de negocio que mejor se adapte a la realidad de la ciudad de Cali. 	<p>INTERASEO</p> 	<p>VISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. Así mismo, se debe tener en cuenta que la visión debe ser realizable y concisa.
<p>EJEMPLOS VISIÓN EMPRESAS DEL SECTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> EMVARIAS Como parte de la responsabilidad de agua y saneamiento del Grupo EPM, Emsirova responde a la visión definida para el negocio de gestión de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> VEOLIA Presentar el modelo, analizarlo y evaluarlo. Identificar el modelo de negocio y el modelo de negocio que mejor se adapte a la realidad de la ciudad de Cali. 	<ul style="list-style-type: none"> INTERASEO Nuestra aspiración ganadora (Visión). Nuestra aspiración ganadora es ser reconocida como la mejor empresa del sector en el mundo. 
		
		

Apéndice C. Reunión Grupo Focal

	ACTA DE REUNIÓN			Código: F-MC-006	
				Versión: 2.0	
				Fecha aprobación: Noviembre-03-2020	
				Página 1 de 4	
DEPENDENCIA QUE CONVOCA:	GERENCIA				
OBJETIVO DE LA REUNIÓN:	REUNION GRUPO FOCAL				
FECHA Y HORA DE LA REUNIÓN:	T/03/2023	Hora Inicio:	2:00 PM	Hora Fin:	6:00PM
AGENDA DE LA REUNIÓN (Lista de temas a tratar)					
<ul style="list-style-type: none"> - SOCIALIZACION DE INFORMACION RELACIONADA A MISION, VISION, VALORES, MEGA - DILEGNCIAMIENTO DE FORMULARIO - LLUVIA DE IDEA - PROYECCION DE MISION, VISION VALORES, MEGA Y POLITICAS 					
DESARROLLO DE LA REUNIÓN (Descripción de cada uno de los temas tratados)					
<ol style="list-style-type: none"> 1- Se realiza la presentación de las diapositivas explicativas de la teoría relacionada. 2- se entrega los formularios y se hace diligenciamiento de los mismos por parte del grupo focal 3- se hace lluvia de ideas por parte de los integrantes del grupo focal con relación a los que es la empresa y lo que debe alcanzar en el horizonte de 2023-2027 4- se proyecta la misión, visión, valores y mega por parte los integrantes del grupo 					
MISIÓN: Ofrecer soluciones integrales asociadas a la prestación del servicio público de aseo domiciliario, de manera efectiva, oportuna, segura y responsable, aportando al saneamiento básico, al embellecimiento de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.					
VISIÓN: Para el año 2027 seremos una empresa referente a nivel regional, económicamente sostenible, fortaleciendo el talento humano, tecnificando los procesos internos, ofreciendo soluciones innovadoras de calidad que promuevan el cuidado del medio					

	ACTA DE REUNIÓN	Código: F-MC-008
		Versión: 2.0
		Fecha aprobación: Noviembre-03-2020
		Página 2 de 4

ambiente, contribuyendo a la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos fomentando prácticas sostenibles en la gestión de los mismos.

VALORES

- RESPONSABILIDAD SOCIO-AMBIENTAL
- COMPROMISO
- INNOVACIÓN
- COMPETITIVIDAD
- LIDERAZGO
- RESPETO
- HONESTIDAD

MEGA

Lograr una utilidad progresiva del 2023 al 2027 en 3%, soportada en: disminución de costos operacionales, ampliación de área de prestación de servicio, prestación de servicios adicionales y optimización de procesos.

EVIDENCIA FOTOGRAFICA:



	ACTA DE REUNIÓN	Código: F-MC-008 Versión: 2.0 Fecha aprobación: Noviembre-03-2020 Página 3 de 4
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------



Apéndice D. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Procesos que contienen tramites que dificultan la ejecución de procesos, adicional existen documentos desactualizados	Revisión de modelos de gestión de otras compañías del sector para actualizar los procesos de una forma eficaz y eficiente
El sistema de gestión documental no ha surtido todas las etapas lo que genera perdida de documentos	Revisión de las normas de gestión documental para realizar el tratamiento de gestión documental
La infraestructura física no cuenta con las condiciones óptimas para los trabajadores	implementación de herramientas tecnológicas para facilitar los procesos
Recursos Económicos insuficientes lo que general poca inversión en proyectos	Construcción de una planta física adecuada para las necesidades, en un lugar pertinente para el servicios que presta la empresa
Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Nuevas relaciones comerciales
Cambios de Gerente con frecuencia que limitan la secuencia de proyectos y directrices	Solicitud del Ministerio de Trabajo para unificación de beneficios sindicales que sean razonables con las utilidades de la empresa
Beneficios de convenciones sindicales onerosos, desconociendo la situación económica de la compañía	implementar procesos de selección de personal, donde se definan parámetros para que se contraten trabajadores por méritos y que cumplan a las necesidades de la compañía. Revisar capacitaciones externas para los trabajadores
Cultura de los trabajadores de poca empatía y sentimiento por la empresa	Obtener la licencia o permiso ambiental que permita la operación del sitio de disposición final
Clima laboral tenso e inestable que afecta los procesos	Implementación de tecnologías de punta en los procesos misionales y administrativos de la compañía
Falta de comunicación entre las áreas	Aplicación de un direccionamiento estratégico
falta de capacitación al personal en temas competencias y funciones	Venta de servicios a entes Gubernamentales y privados
Perder la actividad de disposición final por falta de licencia o permiso ambiental lo que afecta los ingresos de la compañía	Prestación del servicio deficiente por parte de la competencia
Maquinaria y equipos insuficientes y obsoletos para la operación	implementación de herramientas tecnológicas especializados para soporte de las decisiones
Falta de herramientas tecnológicas, sistemas de información y almacenamiento de datos	
inexistencia de una planificación estratégica	
No se ha logrado el crecimiento de la prestación en otras Áreas	
Elevados costos y gastos para la ejecución de las actividades misionales de la compañía	

FORTALEZAS	AMENZAS
Imagen y experiencia institucional	Cierre del sitio de Disposición Final
Excelentes relaciones empresariales	Crecimiento financiero de la competencia y la competencia en general
Inversión de recursos municipales para la ejecución de proyectos	La no ampliación de la prestación del servicio en otras áreas de prestación de servicio
Talento humano Calificado	Marco tarifario no acorde a, los costos operacionales
Estrategias Educativas de la cultura de separación en la fuente	Incremento de la cartera de usuarios
Cuenta con la materia prima (gases y residuos sólidos) para iniciar proyectos de economía circular	Cambio en las políticas públicas del Estado.
Mayor cobertura y posicionamiento del mercado	Proyectos para el manejo de basuras por entes privados y multinacionales
Conocimiento global de la organización y su operación	Traslado de usuarios a otra ESP
Baja rotación del personal fijo	Cierre de la ECA
Interacción con la comunidad en Brigadas para el mejoramiento de los entornos	Cambios de Administración (Principal Accionista)
	Cambios en la Normatividad Regulatoria

2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI Capacidad Directiva															
Capacidad Directiva	FORTALEZA					DEBILIDAD					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Imagen Corporativa					x									x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes							x								x
Estructura Organizacional								x							x
Comunicación y control gerencial									x					x	
Orientación Empresarial										x					x
Habilidad para responder a la tecnología cambiante							x							x	
Sistemas de Control									x						x
Sistemas de toma de decisiones									x						x
Evaluación de la gestión			x										x		

DIAGNOSTICO INTERNO PCI Capacidad Financiera															
Capacidad Financiera	FORTALEZA					DEBILIDAD					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acceso a capital de trabajo cuando se requiere					x										x
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					x										x
Rentabilidad, retomo de la inversión									x						x
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x											x
comunicación y control gerencial			x										x		
Habilidades para competir con precios										x					x
Altos costos de operación									x					x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					x										x
Habilidad para manejar la inflación									x						x
Planeación adecuada del presupuesto										x					x

DIAGNOSTICO INTERNO PCI Capacidad Talento Humano															
Capacidad del Talento Humano	FORTALEZA					DEBILIDAD					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nivel académico del talento					x								x		
Experiencia técnica				x									x		
Estabilidad					x							x			
Rotación									x					x	
Pertenencia										x					x
Motivación									x				x		
Nivel de remuneración					x										x
Accidentalidad								x							x
Retiros									x					x	
Índices de desempeño									x						x
Clima laboral									x						x
Sindicatos										x					x

DIAGNOSTICO INTERNO PCI Capacidad Competitiva															
Capacidad Competitiva	FORTALEZA					DEBILIDAD					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad y satisfacción del cliente				x											x
Participación del mercado					x										x
Portafolio de servicios							x							x	
Capacidad de Negociación con los clientes										x					x
Crecimiento de la población									x						x
La competencia						x							x		

DIAGNOSTICO INTERNO PCI Capacidad Técnica o tecnológica															
Capacidad Técnica o Tecnológica	FORTALEZA					DEBILIDAD					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nivel de tecnología utilizado en el servicio				x											x
Efectividad en el servicio								x						x	
Intensidad de la mano de obra				x										x	
Nivel tecnológico							x								x
Aplicación de Tecnología de computadores								x						x	
Equipo y maquinaria						x									x
Disponibilidad de insumos				x										x	

3. PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) ECONÓMICO															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Económico															
Inflación										x					x
Tasas de interés									x					x	
Reforma Tributaria									x					x	
Normas laborales								x						x	
Desaceleramiento económico									x						x

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) POLÍTICO															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Político															
Política del País									x					x	
Falta de credibilidad en las instituciones del Estado									x					x	
Inestabilidad del Gobierno								x					x		
Cambios de alcaldes y gerentes									x				x		

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) SOCIAL															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Social															
Estructura socioeconómica					x										x
Incremento del índice delictual								x					x		
Aumento en inversión social (viviendas)					x										x
Factor de Subsidios (servicios públicos)					x										x
Incremento de migración a las ciudades								x					x		

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) TECNOLÓGICO															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tecnológico															
Nivel de Tecnología										x					x
Flexibilidad de Procesos				x								x			
Maquinaria y Equipos									x						x
Automatización								x					x		
Fácil de Utilizar									x						x

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) COMPETITIVO															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competitivo															
Regulación del sector de aseo					x										x
Alianzas Estratégicas				x									x		
Inversión Extranjera en el sector					x									x	
Rotación del talento humano									x					x	
Nuevos competidores										x					x
Desarrollo de sector									x					x	

DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM) GEOGRÁFICO															
FACTOR	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Geográfico															
No existe sitio de prestación de servicios de disposición final con capacidad a menos de 50 km										x					x
Vías de acceso para la prestación del servicio					x										x
Cambio drásticos en el clima										x					x

4. ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	1. Apertura del servicios en otras areas de prestación.	1. Cierre del sitio de Disposición Final
	2. Fortalecer la imagen corporativa mostrado la gestion ambiental que realiza la	2. Marco tarifario no acorde a,los costos operacionales
	3. Inversion de capital	3. Proyectos para el manejo de basuras por entes privados y multinacionales
	4. Obtener el permiso o licencia para el sitio de disposicion final.	4. Traslado de usuarios a otra ESP
	5. Hacer un ajuste de la estructura del talento humano de acuerdo a las necesidades de la compañía.	5. Pliegos Sindicales
		6. Nóminas por laudos altos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Imagen y experiencia institucional	1. Ampliar la prestación del servicio a otras Áreas de Prestación del área metropolitana.	1. Diseñar un programa de manejo ambiental que evite el cierre del relleno sanitario y transforme los RSU y los gases generados en proyectos de economía circular
2. Mayor cobertura y posicionamiento del mercado	2. Inversión de recursos en la ejecución de proyectos que permitan Aprovechar los RSU	2. Mantener y fortalecer las campañas educativas y procurar mantener el mejor nivel de servicio para no correr el riesgo de perder el liderazgo del mercado.
3. Inversión de recursos municipales para la ejecución de proyectos	3. Fortalecer los programas de Capacitación que conlleven a la reducción de RSU llevados al relleno sanitario.	3. Aprovechar los recursos obtenidos del ente territorial en proyectos que permitan la permanencia del relleno como única alternativa viable a corto plazo
4. Estrategias Educativas de la cultura de separación en la fuente		4. Negociar con los sindicatos los pliegos de peticiones para evitar pagos que afecten la liquidez de la empresa por cumplimiento de laudos.
5. Cuenta con la materia prima (gases y residuos sólidos) para iniciar proyectos de economía circular		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Altos costos de operación y administrativos.	1. Realizar estudio de costos de las actividades de la empresa, para que el Gerente tome desiciones de ajustes.	1. Realizar un análisis de costos, que permita tomar decisiones financieras y ser eficientes en el gasto
2. Infraestructura fisica, sin condiciones acordes a las necesidades de los trabajadores.	2. Construccion de una sede en el predio denominado el carrasco para unificar los trabajadores en una sede que cumpla con las condiciones requeridas y que sea un activo para la compañía.	2. Negociación con los sindicatos en aras de buscar garantías de continuidad de la Empresa
3. Sistema de informacion deficientes.	3. Implementacion de un software donde se cargue la informacion y documentacion de la empresa y en la cual sea de acceso para los trabajadores.	3. Inversión en sistemas de Información que permitan analizar esquemas de Costos y análisis en tiempo real
4. Tecnologia, Maquinaria y equipo no acordes a las necesidades de la compañía.	4. Hacer inversion anual minimo el 30% de la utilidad en tecnologia, maquinaria y equipo.	
5. El recurso humano	5. Realizar una reorganizacion de cargos y funciones mediante un estudio	

Apéndice E. Plan estratégico

MAPA ESTRATEGICO						
OBJETIVOS						
PERSPECTIVAS	OBJETIVO I: Consolidación y continuidad Institucional	OBJETIVO II: Crecimiento Geográfico en la prestación del servicio	OBJETIVO III: Generar margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con un incremento del 10% con relación al año inmediatamente anterior	OBJETIVO IV: Modernización Tecnológica	OBJETIVO V: Promover el mejoramiento de la productividad laboral	OBJETIVO VI: Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación
CLIENTES	ESTRATEGIA : Mantener la participación del mercado de Bucaramanga	ESTRATEGIA : Expansión de prestación del servicio en el Área Metropolitana de Bucaramanga	ESTRATEGIA: Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato identificando si generan pérdidas, generar el estudio de costos para la actualización de las mismas ante la CRA y realizar los respectivos ajustes de facturación.			
FINANCIERA	ESTRATEGIA : Controlar los costos por actividad		ESTRATEGIA : Análisis de indicadores trimestral que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas		ESTRATEGIA : Diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de realizar actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa	
PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Calidad del servicio prestado	ESTRATEGIA : Ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación	ESTRATEGIA : Optimización de los procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales	ESTRATEGIA : Realizar transición a un software administrativo que cumpla con las necesidades de los clientes internos	ESTRATEGIA: Realizar las obras para la implementación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final	ESTRATEGIA: Construcción y repotencialización de la planta de tratamiento de lixiviados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					ESTRATEGIA: Desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa	ESTRATEGIA : Implementar ciclo de reutilizar, reducir y reciclar los RSU generados

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

PLAN ESTRATÉGICO					
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Consolidación y continuidad Institucional	Mantener la participación del mercado de Bucaramanga	Suscripción de nuevos usuarios 3,25% de incremento con relación al año anterior	Suscribir 29,281 nuevos usuarios en 5 años	Número de usuarios vinculados	Dirección Comercial
		implementación de campañas de fidelización de la marca	Sensibilizar con campañas de impacto masivo 350.000 personas en los próximos 5 años	Número de Personas sensibilizadas	Innovación Ambiental / Dirección Comercial
	Calidad del servicio prestado	Formulación he Implementación de un programa que mida el nivel de satisfacción del cliente	1 Programa formulado e implementado	Número de programas formulados e implementados	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Nivel de satisfacción de los usuarios con la prestación de servicio	95% de satisfacción	Porcentaje de satisfacción de los usuarios encuestados	Dirección Comercial
Crecimiento Geográfico en la prestación del servicio	Expansión de prestación del servicio en al Área Metropolitana de Bucaramanga	Inscripción ante la SSPD de las nuevas áreas de prestación de servicio	1 inscripción para el Municipio de Girón, 1 inscripción para el Municipio de Floridablanca	Número de Inscripciones realizadas	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Fuerza comercial para inclusion de nuevos usuarios	5,000 usuarios en el Municipio de Girón en 5 años 5,000 usuarios en el Municipio de Floridablanca en 5 años	Número de usuarios vinculados en el Municipio de Girón Número de usuarios vinculados en el Municipio de Floridablanca	Dirección Comercial
	Ampliación de la capacidad instalada para prestar la operación en las APS de la EMAB	Diagnóstico de la capacidad instalada	1 Documento diagnóstico	Número de diagnósticos	Dirección Técnica operativa
		Fortalecer la maquinaria para la prestación del servicio de acuerdo al diagnóstico realizado	Contratos o compra para el 100% de la maquinaria necesaria para prestar el servicio según los resultados del diagnóstico	Porcentaje de adquisición o alquiler de maquinaria requerida (Número de maquinaria, equipos y herramientas adquirida o alquiada /nueumo de maquinaria, equipos y herraientas requeridas)	Dirección Técnica operativa / Secretaría General

Generar margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con un incremento del 10% con relación al año inmediatamente anterior	Controlar los costos por actividad	Informe de costos por actividad, el cual contenga Análisis y recomendaciones	1 informe trimestral de costos y gastos por actividad para cada vigencia	Número de informes de costos por actividad para cada vigencia	Dirección Administrativa y Financiera
		Reunión mensual con los responsables de los procesos que no esten generando una utilidad	1 reunión trimestral con los responsables de los procesos de operación, para articular las acciones de mejora a seguir	Número de Actas de reunión por cada año	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Técnica operativa, Dirección Comercial y Directores o jefes que estén a cargo de una actividad operacional
		Seguimiento y control de las acciones de mejora para la mitigación de costos y gastos de las actividades operacionales de la EMAB.	100% de acciones ejecutadas	Número de acciones ejecutadas/Número de acciones resultados de las reuniones	Jefe de Control Interno
	Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato identificando si generan pérdidas, generar el estudio de costos para la actualización de las mismas ante la CRA y realizar los respectivos ajustes de facturación.	Diagnóstico de tarifas por componente y análisis de tarifas diferenciales por uso y estrato	1 Diagnóstico tarifas por componente y tarifa diferenciales por uso y estrato	Número de Diagnósticos tarifario.	Dirección de Planeación / Dirección Comercial
		Estudio de costos de componentes que generen pérdida financiera y actualizaciones en facturación de tarifas diferenciales que generen pérdida.	Ind. 1: Estudio de costos. Ind. 2 100% Tarifas actualizadas	Ind. 1: Número de Estudios de costos. Ind. 2. Porcentaje de tarifas actualizadas (Número de tarifas ajustadas/Número de tarifas objeto de ajuste)	Dirección de Planeación /Dirección Comercial
	Optimización de procesos operativos que reduzcan costos y gastos operacionales	Actualización del programa de prestación de servicios y procesos y procedimientos inherente a la operación	1 Actualización del programa de prestación de servicios para la actividad desarrollada en el Municipio de Bucaramanga y actualización de procesos y procedimiento inherente a la operación	Número de programas de prestación de servicios actualizados Número de procesos y procedimientos actualizados	Dirección de Planeación / Dirección Técnica operativa
	Análisis de indicadores trimestral que muestren los resultados de las estrategias ejecutadas	Medición de indicadores(margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad, margen neto de utilidad)	Diez por ciento (10%) de incremento en el margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad con relación al año inmediatamente anterior.	Porcentaje de incrementa en los indicadores de margen operacional de utilidad, margen bruto de utilidad y margen neto de utilidad	Dirección Administrativa y Financiera

Modernización Tecnológica	Realizar transición a un software administrativo que cumpla con las necesidades de los clientes internos de la EMAB S.A ESP.	Diagnóstico del estado del software Arcosis Plus	1 Documento diagnóstico que indique el estado de eficiencia y efectividad del ERP utilizado por la EMAB	Número de diagnósticos	Dirección de Planeación
		Proceso de contratación	1 Proceso de contratación de un ERP	Número de procesos para la contratación del ERP	Dirección de Planeación/Secretaría General
		Implementación de Software	Implementar el 100% de los procesos con el software elegido	Porcentaje de procesos implementados (Número de procesos implementados / Numero de procesos por implementa)	Dirección de Planeación

Promover el mejoramiento de la productividad laboral	Diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de realizar actualización de la estructura y el manual de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa	Realizar el diagnóstico actual de la planta de personal de la empresa	1 Documento Diagnóstico de la estructura organizacional de la EMAB	Documento diagnóstico de la planta de personal de la EMAB	Secretaría General
		Documento de actualización de la estructura organizacional y ajuste manual de funciones	1 documento Estructura Organizacional - Manual de funciones	Número de documentos con la actualización de la estructura organizacional y el manual de funciones	
	Desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa	Capacitaciones para fortalecer las habilidades duras y blandas de los colaboradores	100% de colaboradores capacitados; Realizar una capacitación a cada trabajador en sus habilidades duras	Número capacitaciones realizadas por trabajador /Número de colaboradores de planta	
		Charlas de motivación	4 charlas	Número de charlas realizadas	

Mitigación de los impactos ambientales que generan la operación	Construcción de la Planta de tratamiento de lixiviados.	Inicio y planificación del proyecto de Construcción de la PTLX	1 formulación del proyecto	Número de proyectos formulados	Dirección de Planeación
		Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Municipal para ejecutar el proyecto de Ptlx	100% de los recursos disponibles	Porcentaje de recursos disponibles: Valor de los recursos disponibles/ valor de los recursos requeridos	Gerencia / Dirección de Planeación
		Suscribir el proyecto	100 % los recursos contratados	Porcentaje de recursos contratados: (Valor de los recursos ejecutados/Valor del proyecto)	Dirección Técnica operativa / Secretaría General
		Ejecución del proyecto	100 % de obras ejecutadas	Porcentaje de avance de obras	Dirección Técnica operativa
	Implementar ciclo de Reutilizar, Reducir y Reciclar los RSU generados por la EMAB S.A ESP	Diagnóstico de la disposición de Residuos aprovechables en las sedes de la EMAB	1 Documento diagnóstico	Número de diagnosticos	Innovación Ambiental
		Documentación y/o actualización del Plan de Gestión integral de residuos solidos de la EMAB S.A que contenga la formulación, implementación y seguimiento de programas para reducir, reutilizar y reciclar.	1 Documento PGIRS	Número de documentos	
	Realizar las obras para la ampliación de la capacidad remanente del sitio de Disposición Final	Inicio y planificación del proyecto	1 formulación del proyecto	Número de proyectos formulados	Dirección de Planeación
		Gestión de recursos con entidades del orden Nacional y Mucipal para ejecutar el proyecto	100% de los recursos disponibles	Porcentajer de recursos disponibles Valor de los recursos requeridos/ valor de los recursos disponibles	Gerencia / Dirección de Planeación
		Suscribir el proyecto	100 % los recursos contratados	Porcentaje de recursos contratados (Valor del proyecto/ valor de los recursos ejecutados)	Dirección Técnica operativa / Secretaría General
		Ejecución del proyecto	100 % de obras ejecutadas	Porcentaje de avance de obras	Dirección Técnica operativa

Apéndice F. Visualización programa de medición gerencial

