

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIN
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS
S.A. E.S.P. PASTO**

**HECTOR EDUARDO CAICEDO CORAL
ALVARO JAVIER FLOREZ RODRÍGUEZ
MARISOL MENESES GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIN
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS
S.A. E.S.P. PASTO**

**HECTOR EDUARDO CAICEDO CORAL
ALVARO JAVIER FLOREZ RODRÍGUEZ
MARISOL MENESES GUERRERO**

*Trabajo grado presentado como requisito para optar el titulo de:
Especialistas en Alta Gerencia*

**Doctor
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Dr. LUIS ALBERTO ARCOS
Jurado

Dr. ARMANDO PATIÑO
Jurado

San Juan de Pasto 26 de Mayo de 2004

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este trabajo expresan sus agradecimientos:

Al Doctor RUBÉN OLARTE Gerente Ejecutivo de METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. ESP de la ciudad de Pasto, por su valioso apoyo y colaboración.

A todos y cada uno de los empleados de EMAS que nos colaboraron con la información.

Al Doctor Carlos Arturo RAMÍREZ GÓMEZ por su valiosa asesoría

Y a todas las personas que contribuyeron de alguna manera en el desarrollo del presente trabajo.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme sabiduría

A mi esposa y mis hijas, máxima expresión de amor y compañía, por los momentos que tuve que sacrificar al no poder compartirlos con ellas.

A la Dra Olga Lucia G., por su incondicional apoyo.

HÉCTOR EDUARDO CAICEDO CORAL

DEDICATORIA

Al Todo Poderoso por brindarme la posibilidad y la capacidad de acrecentar mis conocimientos y permitirme escalonar en mi formación profesional

A Mi padre José Maria Flórez, Mí Mas Grande Orgullo, por su apoyo y su ejemplo de responsabilidad y perseverancia.

A mis hermanos por su incondicional apoyo
A mi novia Milena, por su sincero acompañamiento.

ÁLVARO JAVIER FLOREZ RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

A Dios quien ilumina mi vida

A mi madre de quien en vida recibí el apoyo incondicional

A mi esposos y mi hija que son el motor de mi existencia y motivo de
superación

MARISOL MENESES GUERRERO

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	28
1. SELECCIÓN DEL TEMA	29
2. ANTECEDENTES	30
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
5. OBJETIVOS	33
5.1 OBJETIVO GENERAL	33
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
6. JUSTIFICACIÓN	34
7. MARCO DE REFERENCIA	35
7.1 MARCO TEÓRICO	35
7.2 MARCO CONTEXTUAL	36
7.3 MARCO JURÍDICO	37
7.3.1 Elementos que caracterizan a los servicios públicos	37
8. METODOLOGÍA	41
8.1 MÉTODO DEDUCTIVO	41
8.2 MÉTODO INDUCTIVO	41
8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	42
8.3.1 Primarias	42
8.3.2 Secundarias	42

8.4 FASE DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	42
8.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	42
9. PREPARACIÓN DEL PLAN	44
10. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	46
10.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	46
11. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL	48
11.1 MISIÓN INICIAL	48
11.2 VISIÓN INICIAL	48
11.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	48
12. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO CORPORATIVO	49
12.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	49
12.1.1 Diagnostico de los procesos administrativos	49
12.1.2 Capacidad financiera	52
12.1.3 Gestión y situación de la producción y tecnología	53
12.1.4 Capacidad competitiva (análisis de la gestión y situación de mercadeo)	54
12.1.5 Capacidad del talento humano	56
12.2 PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS –POAM-	59
12.2.1. Entorno económico	59
12.2.2 Entorno demográfico	62
12.2.3 Entorno socio-cultural	62
12.2.4 Entorno político	65
12.2.5 Entorno jurídico	65
12.2.6 Entorno tecnológico	66

12.2.7 Entorno ecológico	66
13. ENTORNO COMPETITIVO	73
13.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR	73
13.2. ANÁLISIS DE LA CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	74
13.2.1 Rivalidad de La Competencia	74
13.2.2 Poder de Negociación de Usuarios	75
13.2.3 Poder de Negociación de Proveedores	75
13.2.4 Amenaza de Entrada de la Competencia	75
13.2.5 Presencia de Productos Sustitutos	76
13.3 BENCHMARKING	77
13.3.1 Presentación de las organizaciones a comparar	77
13.3.2 Descripción de los factores claves de éxito	77
1.4. MATRIZ DOFA AMBIENTE INTERNO	83
15. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85
15.1 HORIZONTE DE TIEMPO	85
15.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	85
15.3 NUEVA VISIÓN	85
15.4 NUEVA MISIÓN	87
15.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
15.5.1 Objetivo de Rentabilidad	87
15.5.2 Objetivo de Liquidez	87
15.5.3 Objetivo de Crecimiento	87
15.5.4 Objetivo de Endeudamiento	87

15.5.5	Objetivos de Competitividad	87
15.5.6	Objetivos de Responsabilidad Social	87
16.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	88
16.1	MATRICES	88
16.1.1	Matiz de factores internos y externos –IE-.	88
16.1.2	Matriz de la gran estrategia -GE-	89
16.1.3	Matriz de política direccional –MPD-.	90
16.1.4	Matriz de política direccional	91
16.1.5	Matriz de Boston consulting grup-MGB-	92
16.1.6	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA-.	93
16.1.7	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica –MPCE-.	94
16.2	DECISIONES ESTRATÉGICAS	96
16.2.1	Estrategias de negocio recomendadas	96
16.3	SEGMENTACIÓN	98
17.	OBJETIVOS DEL MARKETING PARA LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P	99
18.	MEZCLA DE PRODUCTOS	100
18.1	BARRIDO	100
18.2	RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE	100
19.	ANÁLISIS DEL MERCADO	101
19.1	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	101
19.2	ESTUDIO DEL MERCADO	101
20.	ANÁLISIS COMERCIAL	104

20.1	CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	104
21.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	105
21.1	ESTRATEGIAS PARA DEMANDA SELECTIVA	105
21.1.1	Conservación y/o expansión de la demanda dentro de la base de los consumidores actuales	105
21.1.2	Ampliar el mercado servido	105
22.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS SA ESP DE LA CIUDAD DE PASTO	106
22.1	DEFENSA DE LA POSICIÓN	106
22.2	DEFENSA DE LOS FLANCOS	107
22.3	DEFENSA PREVENTIVA	107
22.4	ATAQUE FRONTAL	108
22.5	ATAQUE AL FLANCO	108
22.6	ATAQUE GUERRILLERO	109
23.	MARKETING MIX (4 PS)	110
23.1	PRODUCTO	110
23.1.1	Productos Actuales	110
23.1.2	Nuevos productos	110
23.1.3	Etapas del ciclo de vida del producto -cvp-	110
23.1.4	Políticas Funcionales	111
23.2	PRECIO	112
23.2.1	Definición del precio	112
23.2.2	Objetivos del precio	112

23.2.3 Estrategias del precio	113
23.2.4. Metodología para fijar el precio	113
23.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	113
23.3.1 Objetivos de la distribución	113
23.3.2 Medios para la distribución	113
23.3.3. Criterios y selección del tipo de intermediarios	114
23.3.4. Logística de distribución	114
23.4 PROMOCIÓN	114
23.4.1 Publicidad	114
23.4.2 Merchandising	114
23.4.3 Relaciones públicas	114
24. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	116
25. EJECUCIÓN DEL PLAN	124
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	134

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz del perfil de la capacidad interna	57
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos -M.E.F.I.-	59
Cuadro 3. Evolución Ingreso Real Per cápita	60
Cuadro 4. Índice De Inflación Comparativo Pasto – Nacional	61
Cuadro 5. Población Urbana Y Rural De Pasto	62
Cuadro 6. Comportamiento Del Desempleo	63
Cuadro 7. Empleo generado por las empresas matriculadas y renovadas en la Cámara De Comercio Enero – Diciembre 1999	64
Cuadro 8. Pasto: Informalidad Respecto Al Empleo Total	64
Cuadro 9. Incremento Del Parque Automotor En El Municipio De Pasto	67
Cuadro 10. Deforestación	69
Cuadro 11. Bosques	69
Cuadro 12. Suelo Agrícola	70
Cuadro 13. Zonas Verdes Disponibles Por Habitante Frente Al Parámetro Nacional	70
Cuadro 14. Análisis del perfil de oportunidades y amenazas -POAM-	70
Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos -M.E.F.E.-	72
Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo	80
Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo con valores sopesados	81
Cuadro 18. Matriz para nueva misión	86
Cuadro 19. Matriz de política direccional-MPD-	90
Cuadro 20. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA	93
Cuadro 21. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica -MPCE-	94
Cuadro 22. Población usuaria del servicio de aseo de la empresa EMAS De la ciudad de Pasto	103
Cuadro 23. Plan de acción	117

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Radar de Benchmarking	81
Figura 2. Radar con valores sopesados	82
Figura 3. Matriz De Factores Internos y Externos -IE-	88
Figura 4. Matriz de la gran estrategia -GE-	89
Figura 5. Fortaleza competitiva	91
Figura 6. Matriz de Política Direccional	91
Figura 7. Matriz de Boston consulting grup-MGB-	92
Figura 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA-	94

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz de segmentación empresa metropolitana de aseo EMAS S.A. ESP	135
Anexo B. Matriz de ANSOFF para EMAS S.A. E.S.P.	136
Anexo C. Tabulación encuesta a usuarios residenciales del servicio de aseo de la empresa EMAS de la ciudad de Pasto	137

GLOSARIO

En lo que corresponde exclusivamente al servicio de aseo, recolección y disposición final de desechos; los conceptos están definidos en el Decreto 0605 de marzo de 1996 por la cual reglamenta la Ley 142 de 1994; entre los términos a tratar encontraremos:

ALMACENAMIENTO: es la acción del usuario de depositar temporalmente los residuos sólidos, mientras se procesan para su aprovechamiento, se presentan al servicio de recolección o se dispone de ellos.

APROVECHAMIENTO O RECUPERACIÓN: es la utilización de los residuos sólidos por medio de actividades tales como separación en la fuente, recuperación, transformación y re-uso de los residuos, que al tiempo que generan un beneficio económico o social reducen los impactos ambientales negativos y los riesgos a la salud humana asociados con la producción, manejo y disposición final de los residuos sólidos.

BARRIDO Y LIMPIEZA: conjunto de actividades tendientes a dejar las áreas públicas libres de todo residuo sólido diseminado o acumulado.

BARRIDO Y LIMPIEZA MANUAL: este servicio consiste en la labor realizada mediante el uso de fuerza humana y elementos manuales, la cual comprende el barrido de cada cuadra hasta que sus áreas públicas queden libres de papeles, hojas, arenilla acumulada en los bordes del andén y de cualquier otro objeto o material susceptible de ser barrido manualmente.

BARRIDO Y LIMPIEZA MECÁNICA: se refiere al barrido y a la limpieza de áreas públicas mediante el uso de equipos mecánicos. Se incluye la aspiración y/o el lavado de áreas públicas.

CAJA O UNIDAD DE ALMACENAMIENTO: recipiente metálico o de cualquier otro material apropiado, para uso comunal o destinado al servicio de grandes productores, que se ubica en los sitios requeridos para el depósito temporal de residuos sólidos.

CALIDAD DEL SERVICIO DE ASEO: se entiende por calidad del servicio público domiciliario de aseo, la prestación con continuidad, frecuencia y eficiencia a toda la población de conformidad con lo establecido en este decreto; con un debido programa de atención de fallas y emergencias, una atención al usuario completa, precisa y oportuna; un eficiente aprovechamiento y una adecuada disposición de

los residuos sólidos; de tal forma que se garantice la salud pública y la preservación del medio ambiente, manteniendo limpias las zonas atendidas.

CONTAMINACIÓN: la presencia de fenómenos físicos, de elementos o de una o más sustancias o de cualquier combinación de ellas o sus productos que genere efectos adversos al Medio Ambiente, que perjudiquen la vida, la salud y el bienestar humano, los recursos naturales, constituyan una molestia o degrade la calidad del aire, agua, suelo o del ambiente en general.

CONTENEDOR: recipiente de capacidad igual o mayor a 2.5 yardas cúbicas, utilizado para el almacenamiento de los residuos sólidos generados en centros de gran concentración, en lugares que presenten difícil acceso o en aquellas zonas donde por su capacidad se requieran.

CONTINUIDAD EN EL SERVICIO DE ASEO: se entiende por continuidad, la prestación del servicio con la frecuencia definida en el contrato de condiciones uniformes.

CULTURA DE LA NO BASURA: es el conjunto de costumbres y valores de una comunidad que tienden a la reducción de las cantidades de residuos generados por cada uno de sus habitantes y por la comunidad en general, así como al aprovechamiento de los residuos potencialmente reutilizables.

DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS: es el proceso de aislar y confinar los residuos sólidos en forma definitiva de tal forma que no representen daños o riesgos a la salud humana y al medio ambiente.

DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS PELIGROSOS: es la actividad de incinerar en dispositivos especiales o de depositar en rellenos de seguridad residuos peligrosos, de tal forma que no representen riesgo ni causen daño a la salud o al ambiente.

ESCOMBROS: es todo residuo sólido sobrante de la actividad de la construcción, de la realización de obras civiles, o de otras actividades conexas, complementarias o análogas.

ESTACIÓN DE TRANSFERENCIA: son las instalaciones en donde se hace el traslado de residuos sólidos de un vehículo recolector a otro con mayor capacidad de carga, que los transporta hasta su disposición final.

ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA: clasificación de los inmuebles residenciales de un municipio, que se hace en atención a los factores y procedimientos que determina la Ley.

FACTURA DEL SERVICIO DE ASEO: es la cuenta que, en desarrollo de un contrato de prestación del servicio público domiciliario de aseo, se entrega o remite al usuario, en la cual se establece para usuarios residenciales la frecuencia de prestación y su valor y para usuarios no residenciales y servicios especiales la producción de residuos sólidos y el valor del servicio. También incluye el valor de prestación de las actividades complementarias del mismo.

FRECUENCIA DEL SERVICIO: es el número de veces por semana que se presta el servicio de aseo a un usuario.

GRANDES PRODUCTORES: usuarios no residenciales que generan y presentan para la recolección residuos sólidos en volumen superior a un metro cúbico mensual.

LAVADO DE ÁREAS PÚBLICAS: es la limpieza de áreas públicas mediante el empleo de **agua a presión**.

LIMPIEZA DE ÁREAS PÚBLICAS: es la remoción y recolección de residuos sólidos presentes en las áreas públicas mediante proceso manual o mecánico. La limpieza podrá estar asociada o no al proceso de barrido.

LIXIVIADO: es el fluido proveniente de la descomposición de los residuos bien sea por su propia humedad, reacción, arrastre o disolución de un solvente o agua al estar en contacto con ellos.

MACRO RUTA: es la división geográfica de la zona para la distribución de los recursos y equipos de recolección.

MICRO RUTA: es la descripción detallada a nivel de las calles y manzanas del trayecto de un vehículo o cuadrilla, para la prestación del servicio de recolección o del barrido manual o mecánico.

MINIMIZACIÓN: es la reducción en la producción de residuos sólidos tendiente a disminuir los riesgos para el medio ambiente, los recursos naturales y la salud humana. Incluye actividades dirigidas a los productores de empaques y al consumidor.

MONTÍCULOS: son aquellos residuos sólidos que por su peso y volumen no se pueden catalogar como desperdicios. Se incluyen en esta categoría aquellos materiales sólidos depositados en áreas o vías públicas por efectos de lluvias, desbordamientos de cauces o cualquier desastre natural.

PRESENTACIÓN: es la actividad del usuario de envasar, empaquetar e identificar todo tipo de residuos sólidos para su almacenamiento y posterior entrega a la

entidad prestadora del servicio de aseo para aprovechamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final.

PEQUEÑOS PRODUCTORES: usuarios no residenciales que generan residuos sólidos en volumen menor a un metro cúbico mensual.

PRESTACIÓN EFICIENTE DEL SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ASEO: se refiere al servicio que se presta con la tecnología apropiada a las condiciones locales, frecuencias y horarios de recolección y barrido establecidos, dando la mejor utilización social y económica a los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles en beneficio de los usuarios de tal forma que se garantice la salud pública y la preservación del medio ambiente.

RECOLECCIÓN: acción y efecto de retirar los residuos sólidos del lugar de presentación.

RECOLECCIÓN EN LAS UNIDADES DE ALMACENAMIENTO: es la que se efectúa cuando los residuos sólidos generados por los usuarios se presentan para su recolección en cajas de almacenamiento.

RECOLECCIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIAL: comprende la recolección de los residuos sólidos producidos por las actividades comercial e industrial.

RECOLECCIÓN POR EL SISTEMA DE ACERA: es la que se efectúa cuando los residuos sólidos son presentados por los usuarios para su recolección en el andén ubicado frente a su predio o domicilio.

RECOLECCIÓN RESIDENCIAL: comprende la recolección de todos los residuos sólidos producidos y presentados en la vía pública por las unidades residenciales o familiares.

RELLENO DE SEGURIDAD: es el relleno sanitario con características especiales para el confinamiento y aislamiento temporal de residuos sólidos peligrosos, hasta tanto se desarrollen tecnologías que permitan su disposición final.

RELLENO SANITARIO: es la confinación y aislamiento de los residuos sólidos en un área mínima, con compactación de los residuos, cobertura diaria de los mismos, control de gases y lixiviados, y cobertura final.

RESIDUOS DE BARRIDO DE CALLES: son los residuos sólidos acumulados en el desarrollo del barrido y limpieza de calles, independientemente de su naturaleza u origen.

RESIDUOS DE LIMPIEZA DE PARQUES Y JARDINES: son los residuos sólidos provenientes de la limpieza o arreglo de jardines y parques, corte de césped y poda de árboles o arbustos ubicados en zonas públicas o privadas.

RESIDUO PELIGROSO: es aquel que por sus características infecciosas, tóxicas, explosivas, corrosivas, inflamables, volátiles, combustibles, radiactivas o reactivas puedan causar riesgo a la salud humana o deteriorar la calidad ambiental hasta niveles que causen riesgo a la salud humana. También son residuos peligrosos aquellos que sin serlo en su forma original se transforman por procesos naturales en residuos peligrosos. Asimismo se consideran residuos peligrosos los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos.

RESIDUO SÓLIDO O BASURA: es todo objeto, sustancia o elemento en estado sólido, sobrante de las actividades domésticas, recreativas, comerciales, institucionales, de la construcción e industriales y aquellos provenientes del barrido de áreas públicas, independientemente de su utilización ulterior.

SERVICIO ESPECIAL: servicio especial es el relacionado con la recolección, transporte y tratamiento de residuos sólidos que por su naturaleza, composición, tamaño, volumen y peso, no puedan ser manejados, tratados o dispuestos normalmente, a juicio de la Entidad Prestadora del Servicio.

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ASEO: es el servicio de recolección de residuos, principalmente sólidos, el barrido y limpieza de vías y áreas públicas, transporte y disposición final sanitaria, incluyendo las actividades complementarias de transferencia, tratamiento y aprovechamiento.

SUSCRIPTOR: persona natural o jurídica con la cual la entidad prestadora del servicio de aseo ha celebrado un contrato de condiciones uniformes para recibir el servicio.

TRANSBORDO O TRANSFERENCIA: es la actividad de transferir los residuos sólidos de un vehículo a otro por medios mecánicos, evitando el contacto manual y el esparcimiento de los residuos.

TRATAMIENTO: es el conjunto de acciones y tecnologías mediante las cuales se modifican las características de los residuos sólidos incrementando sus posibilidades de reutilización, o para minimizar los impactos ambientales y los riesgos a la salud humana en su disposición temporal o final.

USUARIO: persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación del servicio público de aseo, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta, o como receptor directo del servicio. A este último usuario se denomina también productor de residuos sólidos.

USUARIO RESIDENCIAL: persona natural o jurídica que produce residuos sólidos derivados de la actividad residencial privada o familiar, y se beneficia con la prestación del servicio de aseo. Se considera como servicio de aseo residencial el prestado a aquellos locales que ocupen menos de veinte metros cuadrados (20 mt²) de área, exceptuando los que produzcan un metro cúbico (1 mt³) o más de residuos sólidos al mes.

USUARIOS MIXTOS: persona natural o jurídica que produce residuos sólidos derivados de pequeñas unidades comerciales o productivas, establecidas en locales anexos a las viviendas.

USUARIO NO RESIDENCIAL: persona natural o jurídica que se beneficia de la prestación del servicio público domiciliario de aseo y que produce residuos sólidos derivados de las actividades comercial, industrial o de oficinas, sean éstas de carácter individual o colectivo.

VÍA PÚBLICA: son las áreas destinadas al tránsito público, vehicular o peatonal, o afectadas por él, que componen la infraestructura vial de la ciudad y que comprende: avenidas, calles, carreras, transversales, diagonales, calzadas, separadores, sardineles, andenes incluyendo las zonas verdes de los separadores viales, puentes vehiculares y peatonales o cualquier otra combinación de los mismos elementos que puedan extenderse entre una y otra línea de las edificaciones.

ZONA: ámbito geográfico del área urbana del Municipio que constituye una unidad operativa para la prestación del servicio.

RESUMEN

DESCRIPCIÓN. Con este trabajo de grado se busca que la empresa Metropolitana de Aseo EMAS S.A. E.S.P de la ciudad de Pasto, cuente con una valiosa herramienta que le permita no solo poseer un conocimiento más amplio del mercado, sino que por sobre todo, la oriente en la implementación de Estrategias Corporativas y de Mercadeo más convenientes, a fin de lograr alcanzar mayores niveles de satisfacción en los usuarios, y que ello permita, además fortalecer su fidelización, alcanzar un mejor posicionamiento y una mayor consolidación de la empresa tanto en el municipio de Pasto como a escala nacional.

CONTENIDO. Este documento se desarrolló en tres partes: en la Primera se formula el Planteamiento General de la investigación, el cual contiene; los Antecedentes, la Formulación del Problema, los Objetivos, la Justificación, el Marco de Referencia, la Metodología y la Preparación del Plan.

En la Segunda Parte se desarrolla el Plan, el cual contiene: la Presentación de la Empresa, el Diagnóstico Situacional Actual, el Diagnóstico Estratégico Corporativo, el Entorno Competitivo, la Matriz DOFA, el Redireccionamiento Estratégico y la Formulación Estratégica.

En la Tercera Parte se desarrolla el Plan Estratégico de Marketing, el cual contiene: los Objetivos del Marketing, la Mezcla de Productos, el Análisis del Mercado, el Análisis Comercial, las Estrategias de Marketing, el Marketing Mix, el Plan Operativo de Marketing, la Ejecución del Plan, las Recomendaciones, las Conclusiones y se finaliza indicando la Bibliografía y los Anexos.

ABSTRACT

DESCRIPTION. With this grade work it is looked for that the Metropolitan company of Toilet EMAS CORP. E.S.P of the city of Pasto, have a valuable tool that not allows him alone to possess a wider knowledge of the market, but rather for mainly, the east in the implementation of Corporate Strategies and of more convenient Marketing, in order to be able to reach bigger levels of satisfaction in the users, and that it allows it, also to strengthen its fidelization, to reach a better positioning and a bigger consolidation of the company so much in the municipality of Pasto like to national scale.

CONTENT. This document was developed in three parts: in the first the General Position of the investigation is formulated, which contains; the Antecedents, the Formulation of the Problem, the Objectives, the Justification, the Marco of Reference, the Methodology and the Preparation of the Plan.

In the second he/she Leaves it develops the Plan, which contains: the Presentation of the Company, the Current Situational Diagnosis, the Corporate Strategic Diagnosis, the Competitive Environment, the Main DOFA, the Strategic Rerouting and the Strategic Formulation.

In Third o'clock he/she Leaves it develops the Strategic Plan of Marketing, which contains: the Objectives of the Marketing, the Mixture of Products, the Analysis of the Market, the Commercial Analysis, the Strategies of Marketing, the Marketing Mix, the Operative Plan of Marketing, the Execution of the Plan, the Recommendations, the Conclusions and you concludes indicating the Bibliography and the Annexes.

INTRODUCCIÓN

Los conocimientos que hasta el momento hemos adquirido en nuestra formación académica, de la Especialización en Alta Gerencia, nos permiten asumir de manera objetiva y visionaria, grandes retos, de incorporar tales conocimientos a la vida práctica del mundo empresarial; que mejor que hacerlo en una de las empresas con mayores perspectivas de crecimiento consolidación y liderazgo de nuestra región; nos referimos a la empresa METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P.; empresa prestadora del servicio Público de Aseo y Saneamiento básico en la ciudad de San Juan de Pasto.

En este orden de ideas, con la convicción de que la empresa necesita de instrumentos claves para alcanzar mayores niveles de competitividad y consolidación en el mercado; formularemos el Plan Estratégico de Mercadeo para METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P, para ello contamos con el respaldo y apoyo de las directivas de la empresa, quienes no solo pretenden lograr se formule dicho Plan, sino además, que el mismo se ejecute.

Lo anterior demanda la elaboración de un Plan Estratégico aterrizado a la realidad actual que vive hoy METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. para lo cual nos exige un trabajo con un alto grado de responsabilidad y compromiso.

1. SELECCIÓN DEL TEMA

El tema a estudiar en METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P., está enfocado específicamente a conocer y desarrollar un proceso que permita revisar, analizar y evaluar la opinión, y el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios del servicio de aseo, debido a que hasta el momento no existe un estudio que analice las mencionadas situaciones y mucho menos los aspectos del mercado.

Este trabajo, permitirá incrementar la interacción entre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo que a través del trabajo mancomunado, se logre no solo identificar las debilidades internas que se estén presentando, sino además, el procurar encontrar las soluciones mas convenientes que ayuden a lograr los objetivos que se tracen dentro del Plan.

2. ANTECEDENTES

La empresa METROPLITANA DE ASEO EMAS S.A E.S.P ha sido y es hasta el momento la única empresa prestadora del servicio de aseo en la ciudad de Pasto y en el transcurso del tiempo de funcionamiento ha cumplido a cabalidad con las normas y Leyes vigentes del país en cuanto a atención a usuarios se refiere; como el de dar, oportuna respuesta a las peticiones, quejas y reclamos que se presenten, entrega oportuna de facturas, dar información precisa a cualquier persona que lo solicite, entre otros. Sin embargo se ha descuidado el MARKETING que se debe realizar en toda empresa para satisfacer no sólo las necesidades sino los deseos de los clientes.

Lo anterior es el reflejo de no haberse realizado estudios sobre opinión de los usuarios del servicio de aseo ni se ha implementado estrategias de mercadeo que permitan consolidar a la empresa; no sin tener en cuenta que se presta un servicio de calidad, es decir, con recolección y barrido a todos los sectores del municipio, de forma continua, en días y horarios de recolección; dando oportuna respuesta a las peticiones, quejas y reclamos que se presentan en la empresa.

Dada la importancia que hoy en día tiene el mercadeo se hace urgente y necesario realizar un Plan de mercadeo para que la empresa no solo brinde satisfacción a los clientes externos sino también a sus clientes internos.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P; ha promovido la labor social con un enfoque diferente frente al manejo de residuos sólidos y el impacto en el medio ambiente; no obstante, se ha descuidado la parte de atención al usuario, en cuanto a ir mas allá frente a las expectativas que los clientes tienen de METROPOLITANA DE ASEO S.A.

Es así, que cuando se especula de la creación de una nueva empresa prestadora del servicio de aseo, pone a pensar a los directivos sobre estrategias de mercadeo que superen las expectativas que los clientes esperan del servicio; y buscar las formas de generar mayor valor agregado al servicio.

Es evidente que el problema radica en el desconocimiento de parte de la empresa de los deseos, las expectativas y necesidades que en materia de servicio de aseo, recolección y disposición final de basuras, tienen los usuarios; así mismo hay un bajo conocimiento del entorno, y de la influencia real que éste ejerce sobre la empresa.

Como consecuencia de lo anterior se puede deducir que se hace necesario la formulación e implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo que permita estudiar permanentemente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y que a su vez permita trazar estrategias efectivas con un sentido de servicio permanente; que finalmente logren alcanzar un mayor posicionamiento y consolidación de la empresa en el municipio de Pasto.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P. mejoraría su competitividad, si se formula y ejecuta un Plan Estratégico de Mercadeo?.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular e implementar el “Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P –EMAS- en la ciudad de Pasto.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✍ Establecer las oportunidades y amenazas; que permitan el desarrollo e implementación de estrategias corporativas.
- ✍ Determinar los Perfiles de Capacidad interna, externa y el perfil de competitividad de la empresa METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P.
- ✍ Elaborar el Redireccionamiento estratégico.
- ✍ Aumentar el Nivel de desempeño que nos permita posicionar a Metropolitana de Aseo en el ámbito regional, departamental y nacional.
- ✍ Elevar la competitividad de Metropolitana de Aseo, conforme a los estándares establecidos disminuyendo el riesgo de perder mercado y a la vez garantizando la sostenibilidad de la organización.
- ✍ Implementar el Plan de Mercadeo

6. JUSTIFICACIÓN

El actual escenario de Apertura y globalización económica, exige a las empresas mayores esfuerzos a fin de alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

Bajo estos parámetros, la empresa METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. conciente de que la permanente transformación Institucional y Administrativa, son requisitos esenciales para alcanzar su propósito de crecimiento y competitividad; formulará el PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO; como un importante instrumento que le permita a la empresa un conocimiento más amplio, no solo del mercado, sino además, que le permitan realizar una formulación de estrategias de mercadeo, tendientes a buscar la expansión y consolidación de la empresa dentro del mercado del servicio público de aseo y saneamiento básico en la ciudad de Pasto.

Las oportunidades que ofrece hoy el mercado a la empresa, en cuanto a la posibilidad de crear nuevos productos así como también, la posibilidad de alcanzar una mayor cobertura del servicio tanto en el sector urbano como en el sector rural del Municipio de Pasto, hacen que la formulación de un Plan de Mercadeo sea un imperativo esencial para la empresa, a fin de consolidarse y posicionarse como una de las empresas líderes dentro del departamento de Nariño y sur occidente Colombiano.

Cabe anotar que para la formulación, e implementación del Plan Estratégico de Mercado, contaremos con el respaldo y apoyo irrestricto tanto de la del señor gerente, los trabajadores y la Junta de Socios de EMAS; puesto de que no solo se pretende lograr la formulación del proyecto, sino que además se busca sea implementado, de allí la gran responsabilidad que se adquiere no solo de índole Académico a través de la aceptación que obtengamos de este trabajo como Proyecto de grado, sino además la responsabilidad y compromiso que adquirimos con las Directivas de la empresa, las cuales esperan contar con una herramienta de trabajo que les permita tomar las políticas y decisiones más acertadas en la búsqueda de lograr mayores niveles de crecimiento y consolidación de EMAS dentro del Mercado de los Servicios Públicos de Aseo y Saneamiento básico.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

La teoría y el pensamiento que sustenta el marketing, esta basado en un conjunto de expresiones sociales, traducidos en principios y reglas operativas de gestión; por lo que encontramos entonces, tres (3) dimensiones que caracterizan el MARKETING: la dimensión IDEOLÓGICA (la Actitud), el ANÁLISIS (Comprensión de los mercados) y LA ACCIÓN (conquista de los mercados). La tendencia mas frecuente ha sido la de reducir el marketing únicamente a la dimensión acción, es decir, al conjunto de métodos que tienen que ver con las ventas y se ha subestimado la dimensión de ideología y análisis. Se conoce que la diferencia puede ser grande, entre lo que el Marketing pretende ser en teoría y lo que en realidad se puede lograr en la práctica.

El marketing desarrolla toda una filosofía de acción válida para toda organización, fundamentada en la satisfacción de las necesidades de los clientes; debiendo ser los clientes, el objeto principal de toda la actividad de la organización, a través de dirigir sus esfuerzos, orientados a mejorar su atención y lograr así alcanzar mayores niveles crecimiento y rentabilidad. La puesta en práctica de esta filosofía supone una doble gestión por parte de la empresa.

Por una parte *El Marketing Estratégico*; se desarrollara un análisis sistemático y permanente; empezando por conocer las necesidades de los individuos y de las organizaciones, de nuestro mercado; pues desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no son productos como tal, sino el servicio o la solución a un problema. Esto conlleva: al Análisis de las necesidades (estudio del mercado en referencia); segmentación del mercado, análisis del atractivo (mercado potencial y ciclo de vida) análisis de competitividad (Ventajas competitivas definibles) y elección.

Por otra parte, Mediante *El Marketing Operativo*; se gestiona la conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo; la acción del marketing operativo se concentra en el objetivo de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing para alcanzar dichos objetivos. La implementación de unas estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar los compradores potenciales, las cualidades distintivas, brindadas a través de los productos ofrecidos, para lo cual se requiere: elección del segmento objetivo, elaboración del plan de marketing (objetivos, posicionamiento táctica) Marketing-mix (4Ps: producto, puntos de venta, precio promoción), propuesta del marketing, puesta en marcha, control y evaluación del plan.

En consecuencia; el marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y los deseos de individuo y organizaciones, mediante la interacción surgida del intercambio voluntario y/o competitivo de productos o servicios entre una organización, en este caso EMAS y los usuarios; las dos partes serán generadores de utilidades económicas, comerciales, sociales y del mejoramiento de la calidad de vida.

En virtud de los anteriores, el Plan de Marketing debe adelantarse en dos (2) fases: la Fase (A), El Plan Estratégico Corporativo, y la fase (B) El Plan Estratégico de Mercadeo.

7.2 MARCO CONTEXTUAL

Metropolitana de Aseo tiene como objeto el diseño, organización, ejecución y control de las actividades requeridas para la prestación óptima del servicio público domiciliario de aseo en aquellas zonas donde la Secretaria de Aseo del Municipio de Pasto suministraba el servicio.

METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. desde su inicio se ha caracterizado por la eficiente prestación del servicio de barrido, recolección, transporte, y disposición final de los desechos.

Toma su nombre de uno de sus nuevos socios, EMAS de Manizales, empresa que ya tiene un good will y reconocimiento en el país; circunstancia que es aprovechable en el inicio de la empresa para mejorar la imagen que del servicio y de su prestación se tenía en la ciudad de Pasto.

No solo es una empresa seria, estable y solvente sino también preocupada por el desarrollo de la región, generando empleo, desarrollando trabajo comunitario, campañas de reciclaje etc.

EMAS es una empresa de Servicio Público Domiciliario de Aseo, vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Es una Sociedad de Economía Mixta, por acciones, anónima, los servicios que ofrece son: barrido de calles, áreas públicas, plazas y parques, recolección domiciliaria e institucional de residuos sólidos, transporte de residuos, disposición final de residuos en el relleno sanitario y tratamiento de residuos.

La prestación de servicios con calidad que ofrece EMAS se basa en principios como: limpieza, seguridad, valor agregado, organización y eficiencia.

Además EMAS se ha vinculado al desarrollo económico y social del Municipio de Pasto a través de la generación de empleo, vinculando especialmente al personal operativo mediante diversos grupos asociativos de trabajo.

De igual manera METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. se consolida como la mejor empresa de servicios públicos de la ciudad y se proyecta hacia un futuro con mayores niveles de crecimiento y competitividad.

7.3 MARCO JURÍDICO

7.3.1 Elementos que caracterizan a los servicios públicos. Ser un servicio Según Cronros citado por José Chapas (Marketing Público 1995) "un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza intangible que normalmente tiene lugar en la interacción entre el usuario y la empresa del servicio y los sistemas de prestación del servicio los cuales son ofrecidos como solución a los problemas del cliente o usuario." Ser intangible, el servicio se percibe de forma subjetiva bajo criterios como seguro, rápido, oportuno. Ser de interés general, porque trata de satisfacer las exigencias de todos los sectores sociales y esta enmarcado en los principios de igualdad, continuidad, adaptabilidad y neutralidad.

Continuo y permanente, los servicios públicos deben ser prestados ininterrumpidamente, salvo cuando exista razón de fuerza mayor (Art. 2 numeral 4 ley 142 de 1994), es mas se les prohíbe las huelgas y paros Art. 56 C.N.

Con régimen jurídico especial; los servicios deben estar adecuados al marco jurídico que regule los procedimientos y comportamientos del estado, inherente al objetivo de interés general que justifica su existencia. Prestado por una organización; es un derecho de todas las personas naturales o jurídicas, organizar y operar empresas que tengan como finalidad prestar un servicio publico.

Actualmente encontramos una serie de disposiciones que rigen la actividad de los servicios públicos en general y también de forma especial, El Régimen Legal vigente lo conforman entre otras, las siguientes normas:

- ✍ La Constitución Nacional en sus artículos: 209, 311 y 356
- ✍ Ley 9 de 1979 Código Nacional Sanitario
- ✍ Ley 99 de 1993 Sistema Nacional Ambiental -SINA-
- ✍ Ley 142 de 1994 Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios

- ✍ Ley 286 de 1996 Modifica la ley 142 de 1994 y Establece los factores de subsidio y contribución.
- ✍ Ley 430 de 1998 Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referente a desechos sólidos.

- ✍ Ley 689 de 2001 Modifica parcialmente la Ley 142 de 1994 en materia de competencias de los SSPD las AEGR y la estratificación socioeconómica, entre otros aspectos.
- ✍ Decreto 1594 de 1984 Respecto del vertimiento de residuos líquidos.
- ✍ Decreto 1753 de 1991 Reglamenta el tema de licencias ambientales.
- ✍ Decreto 2676 de 2000 Referente al manejo de residuos hospitalarios.
- ✍ Decreto 891 de 2002 Reglamenta la Ley 632 de 2000, sobre las áreas de servicios exclusivos y los contratos de concesión entre entidades territoriales y personas prestadoras del servicio de aseo.
- ✍ Decreto 1713 de 2002 Derogó el Decreto 605 de 1996 a excepción del capítulo I del Título IV y Reglamenta el servicio de aseo ordinario, especialmente, en sus componentes técnicos.
- ✍ Resolución 151 de 2001 Resolución central en materia de régimen tarifario, derogó y compiló la normas pertinentes en esta materia.
- ✍ Resolución 12 de 1995 Establece los criterios, indicadores característicos y modelos para la evaluación de gestión de resultados para las empresas de acueducto, alcantarillado y aseo.
- ✍ Resolución 201 de 2001 Establece condiciones para la elaboración, actualización y evaluación de los planes de gestión y resultados.
- ✍ Resolución 541 de 1994 Reglamenta el cargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros. (MINSALUD).
- ✍ Resolución 372 de 1997 Establece los valores y parámetros para estimar la tasa retributiva.

La Constitución de 1991 impulsó el proceso de descentralización que se venía gestando en el país desde el principio de la década de los ochenta. En virtud de este proceso los municipios han venido asumiendo la responsabilidad fundamental de proveer servicios públicos y satisfacer las necesidades básicas de la comunidad local.

De otra parte el Estado social de derecho le dio a la descentralización un esquema democrático y participativo, donde el municipio tenga autonomía en el manejo de los intereses locales a fin de lograr convertirlo en un órgano de gestión de desarrollo social a través de la eficiente prestación de los servicios públicos, como quiera que contribuyan a mejorar el nivel de vida de las personas y a la

consolidación de los municipios. La descentralización traslado las responsabilidades a los municipios y sus obligaciones de ser un instrumento más dinámico en su desarrollo.

La Constitución Nacional en el Capítulo 5 “DE LA FINALIDAD SOCIAL DEL ESTADO Y DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS” en el artículo 365 dice:

Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es decir el Estado asegura su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas o por particulares¹.

De igual manera el artículo 209 de la C.N consagra que en Colombia no existe un sistema único de organización administrativa; que la función administrativa se puede mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones; esta forma de descentralizar las funciones del Estado permiten que se de la descentralización por servicio, en concordancia con el Artículo 311 de la C.N.

Descentralización por servicios consiste en el otorgamiento de funciones de la administración a entidades que se creen para ejercer una actividad especializada. En Colombia esta descentralización se traduce en la existencia de los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta que es donde se ubica la empresa

Seguidamente la Ley 142 de 1994 (Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios) establece en su Artículo 4° de que todos los servicios que contempla la misma ley se consideran servicios públicos esenciales. Por otro lado, la Corte Constitucional en Sentencia C 473 de 1994 se refiere a los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública conmutada, y telefonía local móvil en el sector rural. Es por eso que frente a los servicios públicos domiciliarios los prestadores están obligados a:

Asegurar que los servicios se presten en forma eficiente y oportuna por las empresas de servicios debidamente constituidas y organizadas para ello. Estratificar los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos acogiendo a los métodos de estratificación definidos por el D.N.P.

¹ COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA 1991. Bogotá : Presidencia de República, 1991. Art. 365 p.

Otorgar subsidios a los usuarios de menores ingresos de los estratos 1, 2 y 3 según las condiciones que sean definidas por la Comisión de Regulación. Velar por la conformación de los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios.

Asegurar la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las empresas que presten servicios públicos domiciliarios.

Velar porque todas las entidades prestadoras de servicios públicos organicen una oficina de peticiones, quejas y reclamos que presenten los usuarios.

A través de las personerías municipales asesorar a los usuarios en lo concerniente a recursos, reclamos y quejas que afecten la prestación del servicio.

Por otra parte la Ley 142 de 1994 establece la separación orgánica y financieramente de las empresas servicios públicos frente al municipio; sin dejar de lado su responsabilidad frente a la regulación y control en la prestación de los servicios.

En términos generales la ley 142 de 1994 establece que por ser, los servicios públicos domiciliarios de interés general y de tener el carácter de público independiente del prestador sea éste estatal, privado o comunitario, a cualquiera de ellos se le es imputable la responsabilidad social que deriva del ejercicio de su actividad.

La Ley 136 de 1994 (Código de Régimen Municipal) en sus artículo 3º le asigna al municipio colombiano funciones precisas para la prestación de los servicios públicos y solucionar necesidades insatisfechas con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad, e imparcialidad.

Bajo estos lineamientos, el Municipio de Pasto, deseoso de mejorar las condiciones de prestación del servicio de aseo, el cual se caracterizaba por la baja cobertura, la poca continuidad del servicio, el gran descontento e insatisfacción de los usuarios, enfila sus acciones a la constitución de una empresa de economía mixta.

Finalmente dada las características y las connotaciones sociales derivadas de una mala o buena prestación de que presentaron algunos servicios como el servicio de aseo, el Legislador miró la necesidad de expedir una norma exclusiva para el servicio de aseo; es así como expide el Decreto 1713 del 6 de agosto del 2002 por medio del cual reglamenta el SERVICIO DE ASEO.

8. METODOLOGÍA

Es imprescindible destacar que el conocimiento científico conlleva un procedimiento riguroso, formulado de manera lógica para lograr la adquisición, organización, sistematización y expresión de conocimiento en su aspecto teórico o experimental. Además el método científico, tiene procesos comunes a toda investigación, se vale de un conjunto de etapas tales como la observación, la recolección de datos, la inducción y la deducción; aspectos que se hacen ineludibles por los investigadores. Nuestra investigación se basará fundamentalmente en la observación del comportamiento de los clientes o usuarios, del mercado en momentos y circunstancias diferentes que nos permitirán distinguir el cambio y su ciclo de ocurrencia, todo esto será bajo la observación de estos acontecimientos que lleguemos a teorizar dichos comportamientos.

8.1 METODO DEDUCTIVO

La presente investigación se desarrollará de alguna manera, bajo el conocimiento deductivo, puesto de que existen verdades universales que se pueden volver explícitas en la empresa; pues algunos fenómenos o teorías generales como por ejemplo; la teoría sobre la planeación estratégica, el marketing, esperan ser analizados, aplicados, y evaluados en la empresa; de los postulados, tendencias y aspectos como la recesión de la economía mundial, nacional y local se analizará como influyen sobre la empresa.

Basados en lo anterior, nuestra investigación puede orientarse a estudiar el mercado mediante el análisis de algunas variables y acciones ya existentes que nos permita identificar las acciones que deba tomar la empresa frente al servicio que ofrece.

8.2 MÉTODO INDUCTIVO

Igualmente aplicaremos el método inductivo; a partir de verdades particulares que presenta la empresa METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P. concluiremos algunas verdades generales aplicables a otras empresa u organizaciones que tengan el mismo fin, o que se parezcan en la prestación de servicios públicos domiciliarios; observar los deseos, las insatisfacciones; la estructura organizacional de la empresa; la toma de decisiones de la Alta Gerencia, frente a situaciones internas de la empresa, (áreas; administrativa, comercial, de recursos humanos y control), para enfrentar situaciones frente al mercado, los clientes o usuarios y a los posibles competidores.

Al respecto, vale la pena recordar que el conocimiento científico de carácter fáctico (las ciencias que están en estas perspectivas como administración, la

economía, las ciencias contables); aceptan la acumulación de conocimiento y la relatividad de sus explicaciones (leyes); bajo esta consideración, se puede entender que el conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales generadas a partir de fenómenos particulares.

En resumen aplicaremos el método científico Deductivo - Inductivo; pues, inducción y deducción son dos métodos de conocimiento; que no son incompatibles sino complementarios.

8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

8.3.1 Primarias. La información primaria la obtendremos a través de reuniones con empleados y trabajadores de la empresa, así como también a través de la aplicación de encuestas tanto a los clientes residenciales como no residenciales.

8.3.2 Secundarias. Nos basaremos en información suministrada por los diferentes manuales y documentos de la empresa, así como de textos, revistas especializadas, y tesis de grado referentes al estudio de mercados.

8.4 FASE DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Una vez analizados los entornos y los factores internos y externos que en el futuro afecten la marcha de la empresa, el paso siguiente consistirá en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa esta ubicada para luego definir las estrategias más convenientes para la empresa.

8.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para ello aplicaremos el Método de Muestreo Proporcional.

? **Usuarios residenciales:**

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2} \quad \text{Donde}$$

Z ² =	Margen de Confianza 95%	1.96
P =	Probabilidad de ser Seleccionado	50%
Q =	Probabilidad de no ser Seleccionado	50%
E ² =	Error de Estimación	5%

Aplicamos fórmula:

$$N = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2} \quad N = \frac{0.9604}{(0.05)^2} = 384$$

? **Para usuarios no residenciales:**

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

$$Z^2 = 90\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$N = 6.121$$

$$E = 5\%$$

N: Es el número de Usuarios No Residenciales

$$\text{Reemplazando,} \quad N = \frac{(1,64)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times 6.121}{(0,05)^2 \times (6.120) + (1,64)^2 \times (0,5)^2}$$

$$N = \frac{4.115,7604}{22,7004} \quad N = 181$$

Ahora, una vez tabulada la información, se utilizarán algunos parámetros estadísticos para el análisis, tales como: la Estadística Descriptiva (Distribución de frecuencias, tablas cruzadas, medidas de tendencia central, promedio aritmético, la Moda, la Media; las medidas de dispersión como el Rango, la Varianza y la Desviación Estándar, así mismo se recurrirá a la Estadística Descriptiva.

9. PREPARACIÓN DEL PLAN

El plan se desarrollará, bajo los siguientes pasos: Presentación de la empresa, diagnóstico situacional actual, éste nos permitirá establecer los niveles de desempeño, identificar los objetivos específicos que la empresa quiere alcanzar en el futuro; estos objetivos nos llevan a establecer estrategias (acciones a largo plazo para alcanzar dichos objetivos) y acciones específicas a corto plazo, para implementar las estrategias que nos permita repensar la Misión, visión, Objetivos; identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Para desarrollar lo anterior, se requiere: recolectar, procesar y analizar la información, primaria (Archivos y documentos de la empresa) para analizar la parte interna; y la información secundaria para los entornos. Esta información permitirá hacer una descripción exacta de la empresa, tanto en su parte interna, como en la externa, (entornos) con el fin de poder construir las matrices que nos permitan evaluar de manera integral las estrategias corporativas más convenientes para EMAS SA ESP.

Desarrollo del Plan Estratégico de Marketing: después de haber conocido y analizado el estado actual de la empresa se procederá a definir los objetivos y estrategias que permitan adecuar con la empresa hacia posibles cambios o ajustes que se requieran para que ésta alcance sus objetivos propuestos. Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres (3) etapas, estos instrumentos se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y pueden servir a los estrategas para intensificar, elegir y evaluar las estrategias más convenientes para la organización.

? **La etapa uno** del marco, denominada ETAPA DE INSUMOS, resume la información básica que se debe tener para la formulación de estrategias; para ello se recurre a la elaboración de tres herramientas esenciales: el Perfil de Capacidad Interna -MCI- de donde se desprenden, la Matriz de Evaluación de Factores Internos -MEFI-; el Perfil de Capacidad Externa -POAM-, de donde se deriva la Matriz -MEFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Perfil Competitivo -MPC- .

? **La etapa dos** llamada ETAPA DE ADECUACIÓN se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando los factores internos y externos claves; aquí se incluye la matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas -DOFA-.

? **La etapa tres** llamada también, ETAPA DE DECISIÓN se establecen las estrategias que adoptará la empresa aplicando: la matriz de Ambientes Interno y

Externo –IE-; la Matriz de la Gran Estrategia. -GE-; la Matriz de Política Direccional –MPD-; la Matriz de Boston Consulting Group -BCG-; la Matriz de Posición Estratégica, -MPE-; Matriz de Evaluación de Acciones -PEYEA-.

La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica -MCPE- es la resultante de la información obtenida, en la etapa uno para evaluar en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas; en la etapa dos, esta matriz, permitirá identificar el atractivo relativo de las diferentes estrategias alternativas y por tanto, ofrecerá una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Todo lo anterior será plasmado en un cronograma que permita mirar claramente el tiempo de duración requerido para la realización del trabajo.

10. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

10.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El servicio público de Aseo en la ciudad de Pasto venía siendo prestado directamente por el municipio, en condiciones muy deficientes tanto en cobertura, falta de continuidad, y muy baja calidad. El grado de insatisfacción era muy elevado hasta el punto que hubieron varias protestas y paros por parte de la ciudadanía Pastusa quienes exigían a la administraciones una mejor prestación de éste servicio público.

La Alcaldía de Pasto adoptó entonces un enfoque orientado a recuperar la confianza de los habitantes del municipio mediante la aplicación de Tres estrategias: cero corrupciones, abrir y consolidar múltiples canales de comunicación y participación ciudadana y recuperar el valor de la palabra, cumpliendo con los compromisos adquiridos.

El servicio de aseo inicia así una transformación a partir de 1995 con un proceso de modernización y optimización del servicio integral de aseo, realizando acciones como: Aumento progresivo de la cobertura de recolección, transporte y barrido de vías, recuperación paulatina del sitio de disposición final, minimizando los impactos ambientales negativos que se habían causado hasta ese entonces, formulación estructuración y puesta en marcha del programa de separación de residuos sólidos en la fuentes de generación de los desechos, mediante la recolección separada.

En aras de construir, desarrollar y proponer al municipio de Pasto como centro de una de las subregiones claves (la Pacífico Andino Amazónica), le apostó a gerenciar la prestación de un servicio Integral de aseo, con una visión prospectiva, participativa, y de excelencia; recurriendo al talento humano como una de las mayores fortalezas competitivas y con la concepción del servicio público como una gran empresa Social.

Para consolidar este proceso y dar cumplimiento a la Ley 142 de 1994, así como a la normatividad de la Superintendencia de Servicios Públicos y Domiciliarios y de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico –CRA-, se realizó el estudio de factibilidad para la conformación de una empresa de Economía Mixta; cuya composición quedo así:

Municipio de Pasto	39%
Inversionistas Privados	51%

Gremios de Recicladores 5%

Usuarios del Servicios 5%

Es así como el 3 de Diciembre de 1996 se conformó la Sociedad de Economía Mixta firmándose la escritura de constitución de la SOCIEDAD METROPOLITANA DE ASEO S.A. E. S. P. Sociedad anónima por acciones; empresa de Servicios Públicos Regida por el Derecho Privado; vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios; asumiendo los servicios de Recolección Domiciliaria, Barrido de Vías, Transporte, Disposición Final y Tratamiento de residuos sólidos en la ciudad de Pasto. METROPLITANA DE ASEO S.A. E. S. P. inicia sus operaciones el 1º de Marzo de 1997.

La prestación de servicios con calidad que ofrece EMAS se basa en principios como: limpieza, seguridad, valor agregado, organización y eficiencia. Además EMAS contribuye al desarrollo económico y social del Municipio de Pasto a través de la generación de empleo, vinculando especialmente personal operativo mediante diversos grupos asociativos de trabajo.

Así mismo, la nueva empresa toma su nombre de uno de sus nuevos socios, EMAS de Manizales, organización que ya tiene un good will y reconocimiento en el país; circunstancia que debía ser aprovechada en el inicio a fin de imponer la imagen que del servicio y de su prestación se requería en la ciudad.

11. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL

11.1 MISIÓN INICIAL

Prestar el servicio público de aseo en el municipio de Pasto velando por la conservación del medio ambiente. Lograr un servicio eficiente, eficaz y rentable prestando una adecuada atención al usuario, basada en el cumplimiento de las disposiciones legales y del valioso aporte del recurso humano, la investigación y la tecnología.

11.2 VISIÓN INICIAL

Metropolitana de Aseo S.A. está trabajando para ser ampliamente reconocida a escala nacional como empresa líder en la prestación del servicio público integral de aseo. Metropolitana de aseo S.A. es valorada por su capacidad de retarse constantemente así misma, comparándose con las mejores. Este reconocimiento es soportado en las siguientes capacidades organizacionales sostenibles:

✍ Estar enfocada hacia la satisfacción de nuestros usuarios

✍ Los usuarios disfrutan de un alto nivel de satisfacción por la calidad del servicio recibido.

El talento humano es una de las mayores fortalezas competitivas de nuestra empresa.

11.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS:

✍ Prestar efectivamente el servicio público de aseo en el marco de la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, procurando los más altos beneficios sociales y económicos.

✍ Cumplir con la normatividad vigente en las actuaciones técnicas y administrativas

✍ Administrar bajo el criterio de racionalidad los recursos físicos, económicos y técnicos.

✍ Posicionar institucionalmente y estratégicamente la empresa en el contexto de las organizaciones colombianas que prestan el servicio de aseo.

✍ Gestionar la recuperación de cartera.

12. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

12.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

12.1.1 Diagnostico de los procesos administrativos

? **Planeación.** Tanto la Misión como los objetivos, metas y estrategias de la empresa están definidos; y en el momento se están implementando a través del SIG -Sistema Integral de Gestión.

? **Concertación de las estrategias.** Entre el equipo directivo lo cual ofrecen una fortaleza para la empresa; ya que éstas han sido difundidas y dadas a conocer a todo el personal a través de los jefes de las diferentes áreas; lo anterior tomando como base los resultados del estudio de mercado y a través del SIG. Algunas estrategias ya se han puesto en marcha con el fin de mejorar la prestación del servicio, la atención al usuario y la imagen de la empresa.

Las funciones claves en el desempeño de la empresa, están relacionadas directamente con la prestación óptima y eficiente de los servicios de recolección, barrido, transporte y disposición final de residuos sólidos. De igual forma se enfatiza de manera prioritaria en lo relacionado con la buena atención al público en lo relacionado a: peticiones, quejas, reclamos y sugerencias así como en la facturación, lo que indica que la empresa tiene sus procesos administrativos claramente definidos, esto se constituye en una Fortaleza Mayor para la empresa

La empresa elabora e implementa periódicamente planes que contribuyen al mejoramiento continuo de su desempeño en la prestación del servicio; dicha Planeación se fija para un periodo de tres años, y su formulación recae directamente sobre la gerencia y el Equipo Directivo, así como también la toma de decisiones; no obstante que es en la gerencia donde recae la decisión última. Dicho equipo directivo está conformado por: el Gerente, los tres Directores de Área y los cinco Jefes.

Ahora, la empresa se orienta básicamente en dos (2) aspectos de suma importancia en el ejercicio de la Planeación: por una parte a través de la Planeación Estratégica Corporativa, la cual define el rumbo futuro de la organización en el marco de la Política de la Gestión Integral de Residuos Sólidos; por otra parte esta la Planeación del Sistema de Calidad, el cual busca fundamentalmente garantizar el cumplimiento de las normas que rigen la calidad del servicio, así como el cumplimiento de los estándares medio ambientales y la administración adecuada del talento humano.

? **Organización.** La estructura de la organización, es una estructura vertical, aspecto que se traduce en una (Debilidad menor) para la empresa. (Ver Organigrama Anexo).

La estructura funcional, es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa; corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos, así como a los requerimientos para la implementación de las estrategias trazadas; aspecto este que se traduce en una (Fortaleza menor) para la empresa. Además, aquellos objetivos y estrategias que encontraban en la estructura restricciones han dado lugar a procesos de adecuación interna, como ha sido la creación de las áreas de: Disposición Final, Facturación, Cultura Ciudadana y la Coordinación del Sistema de Calidad.

En cuanto a las funciones básicas de cada Unidad de la organización se tiene lo siguiente:

? **Dirección Administrativa:** a esta unidad de la organización le corresponde velar por el óptimo recaudo y distribución de los ingresos, así como también de los gastos.

? **Dirección Jurídica y Gestión Humana:** a esta unidad de la organización le corresponde el manejo del Talento Humano y lo relacionado a los procesos de selección del mismo.

? **Dirección Técnica:** a esta unidad de la organización le corresponde lo relacionado al manejo del Relleno Sanitario.

La empresa cuenta con un manual donde están definidos los procesos y procedimientos de todas sus áreas, para ello se ha conformado la RED DE PROCESOS; este aspecto se convierte en una (Fortaleza Mayor) para la empresa.

En lo que se relaciona con la búsqueda del logro de los objetivos, todas las dependencias de la empresa participan en este propósito, y cada una en función de sus competencias. En lo que respecta a línea de autoridad, ésta se encuentra definida y plenamente establecida por la estructura de la organización.

Una de las carencias mas notorias en la organización es la falta del área de mercadeo que le permita conocer mas detalladamente los aspectos relacionados con las exigencias de los usuarios en cuanto al mayor grado de satisfacción de sus necesidades frente a los servicios que ofrece la empresa; así como también, en la búsqueda de estrategias que permitan exceder las expectativas de satisfacción de los usuarios; aspecto este que se constituye en una (Debilidad Mayor) para la empresa.

Dentro de la estructura organizativa, la empresa cuenta con asesores externos en las áreas de sistemas, manejo de lixiviados, medioambiente y en el campo de la tributación.

Existe un Comité de Gerencia, que se ocupa de las decisiones de la alta dirección; éste Comité está conformado por: la gerencia, los directores, y los equipos de trabajo coordinados por los jefes de cada área.

En la empresa está claramente establecido el flujo de información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades. Al respecto, la empresa posee un programa de comunicaciones externo e interno, el cual hace parte del programa de calidad, este programa busca garantizar la fluidez permanente de la comunicación entre las diferentes áreas y el personal operativo; así como también con la comunidad, los proveedores y los accionistas; este programa se constituye para la empresa en una (Fortaleza mayor).

? **Dirección.** El estilo de dirección de la empresa se caracteriza por ser altamente participativo, la toma de decisión; se hace en consenso entre las diferentes dependencias; tanto con los Directores y los Jefes de áreas se consultan las opiniones técnicas, los aspectos financieros, jurídicos, laborales sin embargo y como es lógico, la decisión final siempre es asumida por el gerente; pues sobre él recae la toma de las decisiones mayores.

Frente a la delegación de funciones y responsabilidades la gerencia si lo hace aplicando el empoderamiento no sin antes, hacer el respectivo seguimiento de los resultados, situación que se traduce en una (Fortaleza Menor) para la empresa. Aspectos como la contratación, el manejo técnico, el manejo administrativo son delegados por la gerencia, responsabilizando a cada una de las jefaturas de las diferentes áreas en la toma de las decisiones de su competencia.

En lo que se refiere a la relación del equipo directivo con los socios, esta no es muy estrecha, y se limita básicamente a los aspectos puramente laborales, el mayor contacto lo hace la gerencia, quien mantiene una comunicación más directa y con mayor frecuencia.

En cuanto al perfil de la gerencia en el momento corresponde al de un gerente visionario, con experiencia en la vida pública, con mucha capacidad de liderazgo y de gestión, y un amplio conocimiento del sector.

? **Evaluación y Control.** La empresa tiene establecido un Sistema de Control de Gestión, lo cual se constituye en una (Fortaleza Mayor). La empresa cuenta con auditoria externa de gestión y resultados la cual evalúa la gestión de la organización en base a un Plan de Gestión de Resultados.

Así mismo, la empresa cuenta con una revisoría fiscal que se ocupa del cumplimiento de los objetivos corporativos así como de la normatividad técnica, ambiental, legal y tributaria.

La empresa posee unos indicadores de gestión, lo cual representa una (Fortaleza Mayor); estos indicadores de gestión se formulan periódicamente, y además, responden a la planeación estratégica y al Sistema de Calidad. Están claramente definidos los controles sobre las áreas y factores claves del desempeño de la empresa. El proceso de control recae sobre el gerente, los directores y jefes de cada una de las áreas que componen la estructura administrativa de la empresa.

12.1.2 Capacidad financiera:

? **Gestión y situación contable y financiera.** La gestión financiera es uno de los aspectos de mayor cuidado por parte de la Gerencia; es así, que ésta evalúa y analiza mes a mes los Estados Financieros de la empresa; así mismo, se realiza Planeación y Control Financiero, ello con el fin de verificar su comportamiento y tener una información actualizada, que permita tomar las decisiones convenientes y oportunas. Se cuenta con un Plan de Inversión, cuyo cumplimiento recae bajo la responsabilidad del director del área contable y financiera.

Por otra parte, se tiene que la empresa establece tanto presupuesto de ingresos, como de gastos, así como también los correspondientes Flujos de Fondos; los cuales son controlados mensualmente por la Dirección Contable y Financiera.

La empresa tiene establecido un sistema de costos operativos y administrativos, el cual se denomina ABC; este sistema genera información confiable y de forma oportuna, ya que en los tres primeros días de cada mes se cuenta con los estados financieros. Por tanto es de anotar que la empresa si utiliza tecnología para su administración financiera y además, ésta, es la más adecuada a los requerimientos de los planes propuestos.

Por otra parte, se hace importante anotar que en cuanto al aporte de los socios, estos están en condiciones de hacerlos solo que en el momento no se hace necesario debido a que la empresa cuenta con una alta solidez y liquidez; lo cual se constituye en una (Fortaleza mayor).

En cuanto a la liquidez, la empresa posee gran capacidad de cubrir con sus activos los derechos de los acreedores a corto plazo; lo cual indica que EMAS SA ESP, posee una situación de liquidez satisfactoria.

En lo que respecta a la Rotación de Cartera: EMAS carece de Políticas y Estrategias de recuperación de su cartera, que permitan que el usuario se encuentre satisfecho; y que además garantice un recaudo efectivo, lo cual se constituye en una (Debilidad Mayor).

? **La Rentabilidad** es uno de los indicadores que en mayor medida ubican a EMAS, como una de las empresas más solidez y eficientes en la región; siendo que en los últimos años, EMAS presenta un crecimiento considerable del porcentaje de las ventas del servicio que quedan disponibles para cubrir los gastos que generen otras actividades de la operación, una vez, han quedado cubiertos los costos de producción. Así mismo, se tiene que la empresa es muy eficiente en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también a los resultados del manejo de sus excedentes de liquidez y su capacidad de mantener una buena planeación tributaria.

Igualmente, la empresa posee un comportamiento muy positivo tanto en el retorno contable por cada peso invertido en activos (Rentabilidad de la Inversión); así como, en el eficiente manejo de los recursos aportados por los accionistas, (Rentabilidad del Patrimonio). Por tanto, la rentabilidad se constituye para la empresa en una de sus Fortalezas Mayores más importantes.

La gran solidez financiera con que cuenta la empresa, sumada al comportamiento positivo de su liquidez, le permiten a EMAS poseer una gran Capacidad de Endeudamiento, en la medida en que busque financiar su actividad con recursos externos; lo cual se traduce en Fortaleza Mayor para la empresa.

12.1.3 Gestión y situación de la producción y tecnología.

? **Proceso de Producción.** EMAS por ser una empresa prestadora de un servicio público no realiza un proceso de producción, su accionar se basa en el desarrollo de procesos operativos como: barrido de las vías y áreas públicas, de todos los sectores, donde sus calles estén pavimentadas; recolección y transporte de los residuos, en días y horarios de recolección establecidos por la empresa; tanto en el sector residencial como en el sector no residencial; y la disposición de los desechos en el relleno sanitario.

? **Productividad.** La mano de obra ha aumentado en los últimos cinco años, todo con el fin de tener más cobertura del servicio y mejoramiento del mismo; así mismo, se ha presentado un incremento en la adquisición de nuevos equipos y maquinaria necesarios para la prestación del servicio.

? **Programación de la Productividad.** La empresa tiene establecido micros y macro ruteos los cuales permiten mejorar los tiempos de prestación del servicio. Para optimizar el manejo de relleno sanitario se ha adquirido nueva tecnología así como también para mejorar la oficina de gestión comercial.

? **Organización de Talleres y Almacenes.** La maquinaria y equipo con que cuenta la empresa son los más modernos y adecuados para la correcta y óptima prestación del servicio; lo cual se traduce en una (Fortaleza Mayor).

El espacio físico destinado a la zona de talleres no es suficiente, es inadecuado y además no permiten expansiones; situación esta que se constituye en una (Debilidad Mayor) para la empresa.

? **Mantenimiento de Equipos y Locales.** El grado de utilización de los vehículos con que cuenta la empresa es del 100%; estos se encuentran en regular estado. La empresa hace un mantenimiento permanente tanto de sus equipos, como de sus instalaciones, no obstante de no existir Programas de Mantenimiento para ello utiliza personal especializado adecuado a la naturaleza de los mismos; lo cual representa una (Debilidad Menor).

? **Control de la Producción y la Calidad.** EMAS no tiene definido un proceso del control a la producción y calidad este se hace de manera rudimentaria; convirtiéndose tal situación en una (debilidad menor) para la empresa.

? **Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo – I & D-.** El mayor avance que la empresa ha desarrollado en cuanto a actividades de investigación y experimentación tendientes a optimizar el servicio, lo aplica en el manejo del relleno sanitario para lo cual se cuenta con la implementación de tecnología de punta, convirtiéndose éste aspecto en una (Fortaleza mayor). Ello, además de permitir posicionar la prestación de este servicio dentro del mercado, garantiza un óptimo manejo en la adecuada protección y control del medio ambiente, factor indispensable para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa; aspecto que se traduce en una (Fortaleza Mayor).

La empresa le da suma importancia a la investigación y la innovación, lo cual se ve reflejado en los planes de inversión; es así como en el momento se esta construyendo un Centro de Desarrollo Tecnológico para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, el cual busca como propósito fundamental el desarrollo de los proyectos de investigación básica y orientada que contribuya al fortalecimiento de su cadena productiva.

En cuanto a la toma de decisiones sobre los Programas y proyectos de investigación el gerente conjuntamente con el apoyo del director técnico y los asesores ambientales, toma las decisiones relacionadas con la ejecución de tales iniciativas de investigación.

12.1.4 Capacidad competitiva (análisis de la gestión y situación de mercadeo).

? **Mercados y Productos.** METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. cuenta con *mercados definidos*, constituyéndose en una fortaleza para la empresa. Los principales mercados que maneja la empresa son: Municipio de San Juan de Pasto a través de la prestación de los servicios de barrido, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de desechos dirigido a los sectores residencial y no

residencial; por otra parte, la empresa presta el servicio de disposición final a los Municipios de: Nariño, Municipio de Tangua.

El servicio se concentra principalmente en el Municipio de Pasto; y esta dirigido a los sectores residencial y no residencial.

En el Sector residencial, el servicio cubre los estratos I, II, III, IV, V Y VI del sector urbano de la ciudad; e igualmente el servicio se presta al sector rural del municipio.

Entre tanto que en el sector no residencial el servicio cubre los sectores industrial, comercial y oficial los cuales se encuentran segmentados en: Grandes Generadores, Pequeños Productores y Multiusuarios.

La empresa carece de una estrategia global que le permita enfrentar el mercado de manera mas amplia, igualmente carece de una estrategia de segmentación, puesto que no cuenta con un Plan de Mercadeo; esta situación se traduce en una (debilidad menor) para la empresa.

En cuanto a las ventas del servicio, estas han presentado en los últimos años una tendencia ascendente, principalmente a partir del año 2002; que le permiten a la empresa consolidarse dentro del mercado. Se destacan como los productos más rentables, la prestación del servicio de barrido, recolección y transporte y disposición final. Estos productos, dentro del ciclo de vida se encuentran ubicados en una fase de maduración, lo cual se refleja en el comportamiento positivo que han tenido los ingresos en los últimos años. Ello ha permitido consolidar una buena imagen de dichos productos.

? **Gestión Comercial.** La empresa no cuenta con un Plan de Ventas puesto que sus ingresos se derivan de la prestación de un servicio público; sus acciones están orientadas a motivar a los usuarios para que hagan buen uso del servicio, de los horarios y de los días de recolección. Por lo tanto, la carencia de un Plan de Mercadeo se constituye en una de las (Debilidades Mayores) de la empresa.

Los ingresos se establecen teniendo en cuenta dos (2) factores: por un lado el crecimiento de la población usuaria y por otro el incremento anual de las tarifas. El valor de la tarifa esta definida por Ley y regulada por la CRA (Comisión de regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico). Actualmente la empresa ya implementó su propio proceso de facturación, permitiéndole tener una mayor autonomía en el manejo y disponibilidad de sus ingresos.

Se destaca como canal de distribución el barrido de la ciudad que se realiza a través las E.A.T. (Empresa Asociativas de Trabajo).

12.1.5 Capacidad del talento humano (Análisis de la Cultura Organizacional). Actualmente la calidad de los recursos humanos con que cuenta la empresa, en ciertos cargos no corresponde a las necesidades y exigencias de los planes de desarrollo de la organización; esto se presenta básicamente en algunos cargos del nivel operativo.

La empresa ha promovido un desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo en que ésta ha evolucionado, esto representa una (Fortaleza Mayor).

En cuanto al *clima organizacional*, si bien es cierto éste no es el más óptimo, si es apropiado, situación que se traduce en una (Fortaleza Menor). Por su parte las condiciones físicas de trabajo, en cuanto a ruido, iluminación ventilación y temperatura no son las óptimas; al respecto la empresa tiene planeado construir la nueva sede con el fin de mejorar tales falencias.

Las condiciones de algunas actividades laborales propician accidentes y enfermedades profesionales; para ello la empresa cuenta con el programa de salud ocupacional el cual permite minimizar el riesgo de accidentes laborales.

En cuanto a la selección de personal la empresa utiliza métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes; se realiza inducción en el puesto de trabajo así como la capacidad de prueba; ello representa una (Fortaleza Menor).

En cuanto a la Capacitación del Talento Humano, La empresa le da la prioridad que se requiere, a través del apoyo tanto económico como en disponibilidad de tiempo; así mismo, se cuenta con programas de capacitación adecuados a los requerimientos del personal; ello se constituye en una (Fortaleza Mayor). Se destaca aspectos como: nivel académico del talento humano y motivación.

Por su parte, las expectativas e intereses de los socios están ligados básicamente en la generación de utilidades, esto para el caso de los inversionistas privados; entre tanto que para el caso del municipio prima el alto compromiso social que tiene la empresa con la comunidad del Municipio de Pasto; para lo cual, una prestación del servicio de aseo con eficiencia y calidad, se constituye en una de las prioridades más importantes de la organización en el propósito de contribuir con el bienestar social de sus habitantes.

En cuanto al clima laboral, este se considera agradable, existe un alto compromiso y trabajo en equipo, (Fortaleza Mayor) para el desempeño de las tareas asignadas. Se propicia, la colaboración entre los empleados; ello representa una (Fortaleza Mayor) para la empresa.

Cuadro 1. Matriz del perfil de la capacidad interna

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
CAPACIDAD DIRECTIVA					
Planeación					
Concertación de estrategias.	F			X	
Planeación para el mejoramiento del servicio	F			X	
Procesos y procedimientos definidos	F			X	
Dirección					
Dirección poco Participativa	d		X		
Delegación de funciones	f				X
Organización					
Estructura Vertical	d		X		
Estructura funcional adecuada	f				X
Carencia del área de mercadeo	D	X			
Se cuenta con un Programa de comunicaciones externo e interno	F			X	
Evaluación y Control					
Se cuenta con un Sistema de Control de Gestión	F			X	
Se pose un Plan de Gestión de Resultados	F			X	
Se cuenta con unos Indicadores de Gestión	F			X	
CAPACIDAD FINANCIERA					
Contabilidad y Finanzas					
Alta Rentabilidad	F			X	
Alta Solidez	F			X	
Alta liquidez	F			X	
Gran capacidad de endeudamiento	F			X	
Ausencia de Políticas y Estrategias de Recuperación de Cartera	D	X			
CAPACIDAD PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA					
Producción de Servicios					
No existe un proceso de compras ágil y oportuno	D	X			
No se cuenta con un control de inventario de insumos.	d		X		
Falta de Programas de Mantenimiento preventivo	d		X		
Gestión de la Investigación y Desarrollo					
Tecnología de punta en el manejo de la disposición final de residuos.	F			X	
Implementación del SIG –Sistema Integral de Gestión-	F			X	
Adecuada protección y control del medio ambiente	F			X	
Adecuada maquinaria y equipo	F			X	
Insuficiente espacio físico donde funciona la	D	X			

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
empresa					
CAPACIDAD COMPETITIVA					
Mercadeo y Ventas					
Tener los mercados definidos	F			X	
Segmentación del mercado	d		X		
Carencia de un Plan estratégico de Marketing	D	X			
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO					
Gestión de Recursos Humanos					
Desarrollo de las capacidades del personal	F			X	
Clima organizacional	F				X
Adecuada selección del personal	F			X	
Alto Sentido de pertenencia y compromiso de Trabajo en Equipo	F			X	
Disponibilidad de recursos Técnicos y logísticos adecuados	F			X	
Red de comunicación adecuada	f				X

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos -M.E.F.I.-

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFI- CACIÓN	PESO PONDER D
<i>FORTALEZAS</i>			
1 Planeación para el mejoramiento del servicio	0.05	4	0.20
2 Procesos y procedimientos definidos	0.05	4	0.20
3 Contar con un Programa de Comunicación interno externo	0.05	4	0.20
4 Poseer un Sistema de Control de Gestión	0.06	3	0.18
5 Recurso Humano con alto sentido de pertenencia y compromiso de Trabajo en Equipo	0.07	4	0.28
6 Alta Rentabilidad	0.08	4	0.32
7 Alta capacidad de endeudamiento	0.07	4	0.28
8 Adecuado sistema de selección de personal	0.05	4	0.20
9 Tecnología de Punta en el Tratamiento de disposición final de residuos.	0.08	4	0.32
10 Implementación del SIG –Sistema Integral de Gestión-	0.08	4	0.32
<i>DEBILIDADES</i>			
1 Falta crear el área de mercadeo	0.05	2	0.10
2 Ausencia de políticas y estrategias de recuperación de cartera	0.06	2	0.12
3 Inexistencia de un Plan Estratégico de Marketing	0.07	2	0.14
4 Desactualización de la Base de Datos de los usuarios	0.06	1	0.06
5 Carencia de políticas para los distintos segmentos de usuarios	0.06	2	0.12
6 Insuficiente espacio físico donde funciona la empresa	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		3.04

12.2 PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS –POAM-

12.2.1 Entorno económico. Las variables Económicas que mayor incidencia tienen sobre las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios pueden ser muchas, pero dependiendo de la ubicación geográfica de la empresa, de la forma como ésta haya sido constituida, y su capital; unas variables afectaran más que otras y a unas empresas las afectaran en mayor o menor grado, entre las variables mas relevantes están:

La libertad de entrada al mercado, vía la des-regularización en las barreras de acceso a la prestación de los Servicios por parte de organizaciones privadas y el establecimiento de parámetros de gestión, hacen que la intervención del Estado se apoye en un conjunto de herramientas claras y contundentes de tal forma que permitan a las empresas reorganizarse, y ser auto sostenibles en escenarios nuevos a los que se vayan a ver enfrentadas. Así las cosas, elementos como: el análisis y la definición de economías de mercado, las diferentes etapas económicas contempladas en el suministro de cada servicio; la libre asociación, la lucha por competir en un mercado abierto, y globalizado, ganan relevancia y connotación en un mundo de negocios cada vez más pequeño y competitivo; pero por otro lado la libre organización de empresas prestadoras de servicios se convierte en amenaza para las empresas ya constituidas como en el caso de EMAS que pese a no haber tenido competencia durante cinco (5) años hoy ya se conoce la conformación de una empresa que prestara el servicio de aseo.

En cuanto al comportamiento del Ingreso Percápita en el departamento en el período 1985– 1994, fue del 10,8%, mientras que el país acumuló 23,5%. Tal panorama recesivo ha sido una constante dentro del departamento y por ende de su ciudad capital, situación que se traduce en una amenaza, su incidencia sobre el nivel de ingresos de la población es bastante marcada puesto que el pago de los servicios públicos se constituye en un componente esencial de la canasta familiar. La evolución del Ingreso Real Percápita en la ciudad de Pasto en los últimos años, muestra las siguientes tendencias: (Ver Cuadro 3)

Cuadro 3. Evolución Ingreso Real Percápita

Comparativo Nariño - Nacional (1986 – 1994)

AÑOS	NARIÑO %	ACUMULADO %	COLOMBIA %	ACUMULADO %
1986	4.4	4.4	3.9	3.9
1987	3.2	7.6	3.5	7,4
1988	2.2	9.8	2.2	9.6
1989	5.1	14.9	1.5	11.1
1990	(5.7)	9.2	2.4	13.5
1991	(0.6)	8.6	0.3	13.8
1992	(5.3)	3.3	2.3	16.1
1993	14.1	17.4	3.6	19.7
1994	(6.6)	10.8	3.8	23.5

Fuente: DANE

En cuanto al comportamiento de la inflación en los últimos años, se observa que para el año 2000, la ciudad de Pasto presenta un promedio superior al del resto del País en un (1,79%); situación que en los últimos años ha sido una constante, lo cual no solo ratifica a Pasto como una de las ciudades más caras del país, sino

que además la incidencia recae directamente sobre el ingreso real de los consumidores afectando negativamente su capacidad de compra. Por tanto y dado que el pago de los servicios públicos domiciliarios se constituyen en un componente importante dentro de la canasta familiar, este fenómeno inflacionario se puede constituir en una (Amenaza) para la empresa. (Ver Cuadro 4)

Cuadro 4. Índice De Inflación Comparativo Pasto – Nacional

AÑO	PROMEDIO NAL. %	PASTO %
1995	19.46	19.74
1996	21.63	29.52
1997	17.68	17.60
1998	16.70	17.97
1999	9.23	10.89
2000	8.75	10.54

Fuente: P.O.T. – DANE

? **La situación tarifaria.** Esta es una situación que pese a que han legislado continuamente todavía se siguen presentando grandes contratos al momento de aplicarlas causando diferencias económicas por la dependencia financiera del servicio público de aseo, esto conlleva acarrear con una incertidumbre frente al manejo que una empresa debe adoptar para mantener su estabilidad financiera, y social. Históricamente, en los municipios menores, el único prestador ha sido la propia administración municipal; esta situación cambió gracias a la libertad de entrada al mercado de operadores independientes, establecidas en la Ley 142 de 1994, produciendo una verdadera explosión en la participación del sector privado. Por lo tanto, y dado que nos enfrentamos a un *mercado abierto a la competencia*, nuestra empresa buscará permanentemente estrategias para afrontar el desafío que sugiere la posible entrada de competidores tanto nacionales como de otras latitudes, (Amenaza Mayor).

Un aspecto preocupante, es el que tienen que ver con el Valor de la Tarifa, debido a las políticas de reducción de los subsidios extralegales ordenado por la Ley 142 de 1994 y el incremento en el nivel medio de éstas tarifas; así mismo, en los últimos años los precios de los servicios públicos domiciliarios han venido creciendo a un ritmo bastante acelerado con respecto al resto de los precios de la economía en nuestro país. Tal situación se traduce en una Amenaza Mayor para nuestra empresa; una vez que según los resultados obtenidos del estudio de mercado son las tarifas del servicio las que mayor incidencia tienen sobre el inconformismo que muestra un gran número de usuarios, quienes las califican como de altas; lo cual de no tomar los correctivos pertinentes del caso, no solo puede conllevar a que la competencia entre en el mercado a competir con tarifas mas bajas sino que además motive a que nuestros clientes la prefieran. Situación

preocupante, si se tiene en cuenta que las tarifas del servicio se constituyen en la principal fuente de ingresos para la empresa.

Las Alzas en los combustibles también afecta notoriamente la normal prestación del servicio de aseo por parte de EMAS o de cualquier otra empresa; esta política del gobierno genera incertidumbre en los presupuestos a pesar que se conoce que mes a mes sube la gasolina no se conoce con certeza el porcentaje de ajuste y esto genera una variación en el costo de la prestación del servicio, así mismo cuando el gobierno anuncia desmontar el subsidio a los combustibles igualmente no permite establecer con certeza los costos de operación que se generan en la fase de la recolección y transporte de los desechos.

12.2.2 Entorno demográfico. La ciudad de Pasto viene presentando en los últimos años un permanente *crecimiento en el numero de sus habitantes*; es así como para el año 2001 el total de los habitantes en la ciudad de Pasto llegó a los 396.007; tomando como base el año 1995, se observa que en promedio la población ha crecido en un 87% en la zona urbana. Lo anterior se puede explicar en cierta medida debido a que es hacia ésta ciudad donde apuntan salir los habitantes de los municipios que hacen parte del departamento de Nariño, así como algunos del interior del país. La ciudad de Pasto presenta las siguientes características demográficas, (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5. Población Urbana Y Rural De Pasto

AÑOS	TOTAL	URBANA	%	RURAL	%
1995	343.861	300.195	87.30	43.666	12.70
1996	352.483	308.158	87.42	44.325	12.58
1997	361.142	316.172	87.55	44.970	12.45
1998	369.829	324.234	87.67	45.595	12.33
1999	278.606	332.396	87.79	46.210	12.21
2000	387263	340.474	87.92	46.789	12.08
2001	396.007	348.650	88.04	47.357	11.96

Fuente: P B.O.T.

Así mismo, se tiene que el mayor porcentaje de los habitantes del municipio 50%, aproximadamente pertenecen al sector urbano. El crecimiento de la población en la ciudad se puede constituir en una Oportunidad en razón a que el servicio de aseo es de carácter domiciliario, por tanto, la empresa vera incrementado sus ingresos en la medida en que la población aumente.

12.2.3 Entorno socio-cultural. El creciente nivel de desempleo, subempleo y deterioro del ingreso que se viene presentado en los últimos años en la ciudad de Pasto; por encima del promedio nacional, (Ver cuadro 6), se cree que es consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la

apertura económica indiscriminada; la baja competitividad de la economía regional y la persistencia en la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo local y regional. Por su parte los sectores que mas trabajadores vinculan son el comercio, los servicios y la poca industria que existe en la ciudad de Pasto (Ver Cuadro 7), acentuando ostensiblemente el deterioro en las condiciones de la calidad de vida de la población, pues únicamente 22.160 personas trabajan formalmente, el 21 % esta desempleada con base a la PEA; lo cual incide de manera negativa en los recursos que periódicamente las familias y las empresas deben destinar para el pago de los servicios públicos, generando un aumento considerable de la cartera morosa de usuarios y por ende una disminución considerable de los ingresos de la empresa; por tanto esto trae consigo una situación de amenaza para la empresa.

Cuadro 6. Comportamiento Del Desempleo

COMPARATIVO PASTO – NACIONAL

AÑO	PROMEDIO NAL. %	PASTO %
1991	10.2	13.1
1992	10.2	10.8
1993	9.5	10.9
1994	8.9	9.9
1995	8.8	11,9
1996	11.2	13,9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3

Fuente: DANE

Cuadro 7. Empleo Generado Por Las Empresas Matriculadas y Renovadas En La Cámara De Comercio Enero – Diciembre 1999

Actividad Económica	Micro No.	Partic (%)	Peque. No.	Partic (%)	Median No.	Partic (%)	Grande No.	Partic (%)	TOTAL No.	Partic (%)
Agricultura	101	0.8	21	0.4	0	0.0	0	0.0	122	0.6
Minas	67	0.5	5	0.1	0	0.0	0	0.0	72	0.3
Industria	1.743	13.6	941	18.6	0	0.0	536	13.3	3.220	14.5
Electricidad	27	0.2	93	1.8	0	0.0	652	16.2	772	3.5
Construcción	356	2.8	353	6.9	0	0.0	1.477	36.7	2.186	9.9
Comercio	5.391	42.1	1.793	33.9	170	66.9	303	7.5	7.583	34.2
Trans. Com.	670	5.2	330	6.5	0	0.0	559	13.9	1.559	7.0
Finanzas	1.202	9.4	906	17.9	8	3.2	86	2.1	2.202	9.9
Servicios	3.251	25.4	703	13.9	76	29.9	414	10.3	4.444	20.1
TOTAL	12.808	100.0	5.071	100.0	254	100.0	4.027	100.0	22.160	100.0

Fuente: Cámara de Comercio

Cuadro 8. Pasto: Informalidad Respecto Al Empleo Total

AÑO	% INFORMALIDAD
1996	68.34
1998	69.48
2000	69.27

FUENTE: Planeación Municipal

Pasto es la capital de un departamento de enorme potencial en biodiversidad, de ubicación geopolítica privilegiada, de gran riqueza natural, multiétnica y pluricultural. Pese a lo anterior, en los últimos años un alto porcentaje de la población de Nariño vive en condiciones de pobreza, por encima del promedio nacional; Así mismo, el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en el departamento ha sido mayor frente al del resto del país, y por ende también ha sido mayor el nivel de personas en miseria (Amenaza). Todo este panorama de necesidades por resolver obstaculizan el crecimiento y desarrollo social, y es aquí donde las empresas como participantes activas de ese desarrollo, se ven seriamente afectadas en el propósito de ampliar su cobertura en la prestación de los servicios, o de aplicar las tarifas plenas como exige la ley.

La ciudad presenta una diversidad étnico-cultural que hace que exista una diversidad de patrones culturales. Pasto es una ciudad donde un alto porcentaje de sus habitantes son migrantes que traen consigo diferentes costumbres y

hábitos, bajo estas circunstancias por ejemplo, no todos los habitantes asumen la misma actitud frente al servicio de aseo; (cultura del aseo) otro aspecto igualmente difícil de manejar es el referente a reciclar en la fuente y la protección del medio ambiente ;algunos inmigrantes, sobre todo provenientes del sector rural no están acostumbrados o desconocen el desarrollo de estos procesos lo que conlleva a que se realicen permanentes campañas de concientización y educación; ahora, no todos los inmigrantes tienen condiciones económica favorables para asumir el pago del servicio de aseo como es el caso de las familias desplazadas, lo que se constituye en una *amenaza*; ya que por un lado, la empresa debe aumentar la cobertura sin ninguna retribución económica y por el otro se empieza a generar la cultura del no pago .

12.2.4 Entorno político. Dado que el Municipio es accionista de EMAS SA, en algunas ocasiones se puede presentar la polarización entre los partidos y grupos políticos, ya que esto puede ocasionar que ciertos grupos quieran hacer protagonismo con la empresa trayendo consigo prestadoras de servicios públicos domiciliarios y esto trae consigo dificultades de orden interno, sobreponiéndose los intereses de algunos grupos políticos sobre los intereses sociales.

Uno de los objetivos de la empresa es promover la participación ciudadana vinculando a la comunidad en campañas cívicas orientadas a dar un buen uso del servicio de aseo. Acercar a la comunidad a la empresa y trabajar de la mano con esta, a fin de estrechar su relación en la búsqueda de los propósitos trazados, se constituye para la empresa en una importante Oportunidad.

Otro punto a favor de la empresa es el buen manejo que se ha dado a las relaciones públicas e interinstitucionales.

Al respecto, la empresa goza de la confianza y la acogida por parte de organismos e instituciones del gobierno, así como del concejo vigilancia y control de los servicios.

12.2.5 Entorno jurídico. Como esta definido en el Marco Legal, existe una basta legislación frente a la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios. En términos generales la ley 142 de 1994 establece que por ser, los servicios públicos domiciliarios de interés general y de tener el carácter de Público independiente del prestador sea éste estatal, privado o comunitario a cualquiera de ellos se le es imputable la responsabilidad social que deriva del ejercicio de su actividad y que entre otros aspectos están:

A asegurar que los servicios se presten en forma eficiente y oportuna por las empresas de servicios debidamente constituidas y organizadas para ello.

Estratificar los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos acogiendo a los métodos de estratificación definidos por el D.N.P.

Otorgar subsidios a los usuarios de menores ingresos de los estratos 1, 2 y 3 según las condiciones que sean definidas por la Comisión de Regulación.

Velar por la conformación de los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios.

Asegurar la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las empresas que presten servicios públicos domiciliarios.

Velar porque todas las entidades prestadoras de servicios públicos organicen una oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos que presenten los usuarios.

A través de las Personerías Municipales asesorar a los usuarios en lo concerniente a recursos, reclamos y quejas que afecten la prestación del servicio.

Por otra parte la Ley 142 de 1994 establece la separación orgánica y financieramente de las empresas servicios públicos frente al municipio; sin dejar de lado su responsabilidad frente a la regulación y control en la prestación de los servicios.

Todo el compendio de leyes y normas ocasionan, así como para algunas situaciones define con precisión una determinada acción en otros casos una dificultad.

Así como también, limita o restringe el accionar de la empresa dificultando su administración, con ello las empresas se ven asfixiadas al no poder contar con facilidad de maniobra para ajustarse a las situaciones cambiantes que se presentan en el entorno.

12.2.6 Entorno tecnológico. La empresa METROPLITANAS DE ASEO EMAS S.A. E.S.P. ha tenido una permanente preocupación por la investigación y el desarrollo tecnológico; es así, que ha ejecutado altas inversiones en la búsqueda de nuevas herramientas, como la implementación de Normas como la ISO 9000 y otras normas que certifiquen la calidad del servicio; lo que permitirá la prestación de un servicio de óptima calidad. Igualmente, posee tecnología de punta en el manejo y tratamiento de residuos sólidos, lo que le permite consolidarse como una de las empresas de gran conocimiento en este ramo, dentro de las empresas prestadoras del servicio de aseo en el país.

12.2.7 Entorno ecológico. Frente a este entorno, el panorama de la ciudad no es tan alentador a pesar de no ser una ciudad tan grande ya presenta síntomas como de semi-contaminada, con una creciente y progresiva pérdida del patrimonio ambiental como lo podemos analizar en los datos y cuadros abajo detallados:

? **Grado de contaminación del río pasto:**

Oxígeno disuelto:	0.58 mg/lto.	DESEABLE 8 mg/lto.
Demanda		
Bioquímica de Oxígeno:	27 a 992 mg/l	DESEABLE 1.3 mg/l.
Temperatura:	10.6-16 °C	
Alcalinidad:	Alta PH: 7.01 – 7.63	
Sólidos:	Totales 726-700 mg/l	
Suspendidos	316-318 mg/l	
Turbiedad:	60-56 mg/l	
Grasas y aceites:	88.5 –157 mg/l	en el recorrido urbano

? **Aire**

Fuentes de contaminación:

Vehículos: Plomo, monóxido de carbono y benceno

Dióxido de carbono: 326 Ton/día.

Cuadro 9. Incremento Del Parque Automotor En El Municipio De Pasto

AÑO	TOTAL	PUBLICO		MOTOS PARTICULAR		AUTOS PARTICULAR		OFICIALES	
		CANT	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT	%
1997	23.162	7.207	31.12	11.223	48.45	4.604	19.88	128	0.55
2001*	32.123	7.599	23.66	16.321	50.81	8.034	25.01	169	0.53

Fuente: Dirección de Tránsito Municipal. * Febrero 28 de 2001

Es igualmente preocupante el creciente surgimiento de nuevas ladrilleras, curtiembres, plantas de gas, Incineradoras de hospitales y clínicas, tostadoras de café, cervecería, molinos, fundidoras, secadoras de madera y talleres de pintura, las cuales operan en su gran mayoría sin el más mínimo control, lo cual agudiza aún más el deterioro del medio ambiente en la ciudad.

? **Ruido = Limite máximo: 65 decibeles**

Zonas donde se supera el límite:

Clínica De Los Seguros Sociales, Hospital Departamental, Panamericana, Zona Centro, Zona Del Colegio Champagnat, Parque Bolívar, Avenidas de La Ciudad

? **Contaminación Visual** Alta en parques, zonas verdes, avenidas y fachadas

? **Residuos Sólidos:**

Producción per cápita: 0.606 kg./hab/día

Crecimiento anual: 1.04%

Relleno Sanitario: Capacidad total hasta Septiembre de 2010

Lo anterior nos lleva a reflexionar, que tanto la administración municipal, así como las empresas prestadoras de los servicios públicos, deben adelantar campañas tendientes a bajar los niveles crecientes de contaminación en todos los aspectos que se encuentren indicadores mayores a los normales.

? **El Relleno Sanitario.** La Alcaldía de Pasto es la encargada de entregar el lote para la disposición final de los residuos sólidos, para lo cual ha entregado un lote en el cual EMAS ha invertido una gran cantidad de recursos para su adecuación, puesta en funcionamiento con el menor grado de contaminación ambiental.

El manejo del relleno sanitario se considera como uno de los más tecnificados y en el cual se ha invertido buena parte de los recursos de la empresa en tecnología e investigación es así como cuenta con una buena metodología para la evaluación del impacto ambiental ésta metodología le permite a la empresa analizar con claridad los procesos de evaluación y la toma de decisiones respecto a este tema.

De otra parte la empresa ha propiciado de alguna manera el reciclaje, ya que existe la posibilidad de la venta de productos obtenidos de la recuperación; siendo éste un mercado que no ha sido explotado por EMAS ni por otras empresas. Por lo general los productos recuperados y reciclados son llevados fuera del departamento para su aprovechamiento. Lo que se pretende es que a través del aprovechamiento óptimo de los reciclables, no solo obtener un producto con un valor comercial, reincorporado nuevamente al proceso económico y que genere utilidades; sino y por sobre todo, minimizar el impacto ambiental negativo que

pueda ocasionar, así como el de lograr una disminución en los costos gracias a un mejor y más adecuado control de su disposición final en el relleno.

Siendo la deforestación un problema ecológico al que se ha visto abocada permanentemente la ciudad como lo podemos ver en los cuadros 8, 9, 10 y 11, se ha convertido en una de las prioridades importantes para EMAS, restituir parte de ese patrimonio ecológico de la ciudad de Pasto, a través de la promoción de actividades de reforestación.

Cuadro 10. Deforestación

Cuenca	Potencial Maderero	Años	Has Extraídas	Años	%
Río Bobo	6819 3270	1969 1993	3549	24	52.05
Río Guamués	30402 16219	1970 1993	11183	23	36.08
Río Pasto	8157 4072	1969 1994	4085	25	50.00

FUENTE: POT

Cuadro 11. Bosques

BOSQUES:	(Hectáreas)
Páramo alto:	10315
Páramo Bajo	2554
Bosque Primario	6758
Bosque primario intervenido	6758

FUENTE: PBOT

? Indicadores de Bosques

Índice intervención de bosques: 840 Has/año

Crecimiento bosque primario: 1 m³ ha/año

Disminución bosque primario: 139.5 has/año

Cuadro 12. Suelo Agrícola

Suelo Agrícola	Participación Porcentual
Cultivos sin restricciones	17.0%
Aptitud Forestal	63.4%
Cultivos sistemas conservacionistas	13.4%
Espejo de agua y área urbana	6.2%

FUENTE: PBOT

Cuadro 13. Zonas Verdes Disponibles Por Habitante Frente Al Parámetro Nacional

PASTO	PARÁMETRO NACIONAL	DÉFICIT
2 mts. Cuadrados	15 mts. Cuadrados	13 mts. Cuadrado

Fuente: PBOT Pasto

? Indicadores Zonas Verdes

60.25 Hectáreas = 2.4% del área urbana

80 parques = 42 hectáreas = 1.7% del área de la ciudad

Promedio Zonas verdes y parques por habitante: 2 M² (Mínimo requerido: 15 M²)

Cuadro 14. Análisis del perfil de oportunidades y amenazas -POAM-

FACTORES EXTERNOS	A/O	AM	am	om	OM
Económico					
Entrada de la Competencia	A	X			
Ingreso per per	a		X		
Inflación	a		X		
Valor de la Tarifa	A	X			
Alzas permanentes de los combustibles	A	X			
Demográfico					
Tasa de crecimiento de la población en Pasto	O				X
Procesos de migración	o			X	
Desplazamiento Forzado	A		X		
Socio-Cultural					
Comportamiento del empleo y sub empleo	A	X			
Comportamiento del salario	A	X			

FACTORES EXTERNOS	A/O	AM	am	om	OM
Nivel de pobreza	A		X		
Proliferación de perros e indigentes	A	X			
Cultura del no pago	A	X			
Baja cultura ciudadana en el manejo de residuos	A	X			
Político					
Polarización entre los partidos y grupos políticos	o			X	
Promoción de la participación ciudadana	O				X
Buenas Relaciones interinstitucionales	O				X
Jurídico					
Excesiva legislación Especial, que orienta la prestación de los SSPD	A	X			
Ambigüedad en algunas normas no permiten una Aplicación adecuada dificultando su aplicación.	a		X		
Comportamiento recesivo Legislación Tributaria	A		X		
Descentralización de los servicios públicos	O			X	
Desconocimiento del contrato de condiciones uniformes por parte del usuario	A	X			
Tecnológico					
Establecimiento de Procesos de normatización bajo normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y 14000. SIG	O				X
Desarrollo de investigaciones tecnológicas en el tratamiento de residuos.	O				X
Reconocimiento nacional e internacional en el manejo de residuos	O				X
Ecológico					
Ámbito geográfico de operación	O		X		
Legislación específica para el manejo de los desechos y la protección del medio ambiente	O			X	
Creciente y progresiva pérdida del patrimonio ambiental	A	X			
Formación de deposito de Basuras no autorizados	A	X			
Cultura del reciclaje	O				X
Peligro de contaminación por lixiviados	A	X			

Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos -M.E.F.E.-

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 Promoción de la participación ciudadana	0.05	4	0.20
2 Tasa de crecimiento de la población en Pasto	0.07	4	0.28
3 Establecimiento de normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y 14000. SIG	0.08	4	0.32
4 Desarrollo de investigaciones tecnológicas en el tratamiento de residuos.	0.08	4	0.32
5 Reconocimiento nacional e internacional en el manejo de residuos	0.07	4	0.28
AMENAZAS			
1 Entrada de la competencia	0.08	1	0.08
2 Valor de la Tarifa	0.08	1	0.08
3 Procesos de migración	0.06	2	0.12
4 Alzas permanentes en los combustibles	0.05	1	0.05
5 Proliferación de perros e indigentes	0.07	1	0.07
6 Cultura del no pago	0.06	1	0.06
7 Baja cultura ciudadana en el manejo de residuos	0.05	1	0.05
8 Formación de deposito de Basuras no autorizados	0.07	1	0.07
9 Ambigüedad en algunas normas no permiten un interpretación adecuada dificultando su aplicación	0.07	2	0.14
10 Desconocimiento del contrato de condiciones uniformes por parte del usuario	0.06	2	0.12
TOTALES	1.00		2.24

13. ENTORNO COMPETITIVO

13.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

El servicio de aseo por mandato legal, ha sido tradicionalmente de carácter municipal y exclusivamente urbano (en el área rural los residuos producidos son en su mayoría de tipo orgánico y son -dispuestos en su conjunto con los inorgánicos- a cielo abierto o quemados por cada familia generadora), del que las administraciones locales se van haciendo cargo en forma progresiva, a medida que el problema de manejo de los residuos (especialmente los no orgánicos) van desapareciendo, lo cual está determinado fundamentalmente con el nivel de desarrollo de cada localidad.

En las primeras etapas del desarrollo del servicio, las administraciones locales se encargan de los residuos, normalmente por medio de la secretaría de obras, utilizando un medio de tracción personal o animal o una volqueta de dicha secretaría. En esa primera etapa de desarrollo, el servicio es prestado con una frecuencia de una vez por semana, sin un cargo o cobro por el mismo. La disposición de los residuos se realiza principalmente a cielo abierto, en un lote en las afueras del casco urbano y, en muchos casos, directamente sobre cuerpos de agua.

Superada esa primera etapa, especialmente por la necesidad de aumentar la capacidad y frecuencia del servicio, los municipios crean unidades administrativas con mayor disponibilidad de equipo de transporte (volquetas o similares) de utilización casi exclusiva. Las frecuencias suelen aumentar, pero el servicio sigue siendo prestado sin cargo (o con un cobro simbólico) y la disposición continúa a cielo abierto o sobre cuerpos de agua.

Solo cuando el municipio toma conciencia de la necesidad de tener un manejo adecuado de los residuos, o alcanza una población urbana que supere la escala mínima para permitir la viabilidad económica independiente del servicio, se pasa a la tercera etapa, momento en el cual el servicio se presta en forma regular y especializada, con cargos directos a los usuarios y con una disposición que incluye enterramiento o el uso de rellenos sanitarios propios o de terceros.

Para el caso del departamento de Nariño, solo existe un solo relleno sanitario que está ubicado en el Municipio de Pasto y que presta el servicio de barrido, Recolección y Transporte y disposición final en todo el casco urbano y sector rural. Además presta el servicio de disposición final a municipios aledaños como son Nariño, Imués y Tangua.

En el país existen 1.000 municipios (de los 1.091 con que contaba al cierre del año 2.001) con menos de 17.000 habitantes en su casco urbano, lo que significa una producción diaria de residuos sólidos inferior a las 10 toneladas, las cuales pueden ser recolectadas con suficiente holgura, por medio de una volqueta, un tractor (con su correspondiente equipo de remolque) o cualquier otro equipo de transporte liviano.

El bajo nivel de inversión requerido y la gama de tecnologías disponibles y de fácil acceso para la prestación del servicio de recolección de residuos deberían llevar una alta participación del sector privado en municipios de cualquier tamaño. Sin embargo, la falta de claridad tarifaria existente en el pasado y la dependencia financiera de este servicio público con posibilidad de corte, llevaron a que históricamente, en los municipios menores, el único prestador haya sido la propia administración municipal.

Esta situación cambió gracias a la claridad financiera y la libertad de entrada al mercado de operadores independientes, establecidas en la Ley 142 de 1.994, produciendo una verdadera explosión en la participación del sector privado. Es así como el 30% de los municipios menores ya han entregado la operación del servicio a operadores privados, al igual que lo han hecho la gran mayoría de ciudades grandes e intermedias.

La excepción más notable a la creciente ola de participación del sector privado en tomar la responsabilidad integral del servicio de aseo (es decir desde la recolección hasta la disposición incluyendo la comercialización del servicio) son las ciudades de Medellín y Cali, donde la participación contractual de dicho sector se limita a ser subcontratista y operador del sitio de disposición.

Sin embargo, incluso en municipios que aún no han entregado de manera formal el servicio al sector privado, se está presentando una oferta creciente de operadores independientes que prestan sus servicios a determinados grupos de usuarios y/o zonas de las ciudades, como sucede en Cali, Ibagué, Cúcuta; normalmente apuntando a los sectores con mayor capacidad y disponibilidad del servicio.

13.2 ANÁLISIS DE LA CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

13.2.1 Rivalidad de La Competencia. La empresa Metropolitana de Aseo EMAS S.A. no tiene los competidores con quien exista una rivalidad; hasta la fecha el servicio lo viene prestando únicamente esta empresa; sin descartar la posible entrada de una nueva empresa que ya se está gestando; ahora, vale la pena destacar que el servicio de aseo para la ciudad de Pasto requiere de una alta inversión de capital y por otra parte el mercado no es lo suficientemente grande como para otra empresa.

13.2.2 Poder de Negociación de Usuarios. La demanda del servicio de aseo se concentra en los usuarios residenciales, y no residenciales cuyo poder de negociación con las empresas es muy bajo; situación que favorece a las empresas prestadoras de este servicio.

A pesar de que la ley 142 de 1994 brinda la posibilidad de que la comunidad participe activa y directamente dentro del sector, para ejercer vigilancia y control del servicio, no tiene mayor incidencia sobre las empresas que prestan los servicios públicos domiciliarios.

13.2.3 Poder de Negociación de Proveedores. Considerando que el servicio de aseo no tiene proveedores, se puede asegurar que el poder de negociación con estos no existe; ahora bien, si asumimos que los proveedores son los que suministran los equipos y maquinaria tanto para el barrido, recolección y deposición final, estos no tienen gran poder de negociación puesto que los clientes que requieren este tipo de productos son muy pocos.

13.2.4 Amenaza de Entrada de la Competencia. Al interior del sector de los Servicios Públicos Domiciliarios se presentan altas dificultades que obstaculizan el ingreso de nuevos competidores, ello debido en gran medida a que estos servicios por lo general son prestados por el Estado a manera monopolio; así como también por empresas de economía Mixta entre el sector oficial y el sector privado, y como lo mencionamos anteriormente este tipo de empresas requieren de altas inversiones de capital, y el cumplimiento de las exigencias cada día mas rigurosas por parte del gobierno y el ente regulador como la Superintendencia de Servicios Públicos, se constituyen como una barrera dentro del sector al ingreso de posibles competidores.

Ya dentro de lo que se refiere al subsector de Servicios de Aseo en la ciudad de San Juan de Pasto; si bien es cierto que la oferta de este servicio viene siendo prestado por una empresa de Economía Mixta no se puede descartar la amenaza latente en el mercado de la entrada de nuevos competidores.

En el momento se perfila como un potencial competidor la Empresa ECOANDINA S.A. que aunque está constituida legalmente aun no ha entrado a operar. Sin embargo, dicha empresa ya viene trabajando en aspectos como:

Difusión publicitaria en los distintos medios de comunicación en el que se da a conocer el portafolio de servicios, la ubicación de sus instalaciones, entre otros; así como también, viene adelantando gestiones encaminadas al cumplimiento de las disposiciones legales que permitan su operación.

Sin embargo, se presentan dentro del sector algunos obstáculos que pueden dificultar esta entrada de la competencia, entre estos están:

? **La Diferenciación del Producto.** La presentación del servicio de aseo, recolección y disposición final de las basuras en la ciudad de San Juan de Pasto es asumida por una sola empresa, lo cual implica un monopolio de tal servicio; ello ha permitido que dentro del mercado se cuente con una alta fidelización de los clientes potenciales lo cual ha consolidado una gran diferenciación del servicio. Este servicio es prestado utilizando alta tecnología, lo cual es sinónimo de una incorporación de valor agregado al servicio consolidando así su posicionamiento en el mercado y la fidelización de los clientes.

Por lo tanto quien pretenda entrar en el sector deberá necesariamente invertir un alto margen de recursos en publicidad, en servicios post venta, entre otros.

? **Las Necesidades del Capital.** Necesariamente quien desee entrar a competir dentro del sector de los servicios públicos y dentro de este en el subsector del servicio de aseo requiere de una elevada inversión de recursos financieros, la oferta actual con que cuenta la ciudad de San Juan de Pasto, satisface ampliamente las necesidades que tanto los usuarios residenciales como los no residenciales demandan de este importante servicio.

Ello igualmente implica que además de que los nuevos competidores requieren de la inversión de recursos en la investigación, desarrollo y publicidad, deberán realizar una alta inversión en la adquisición de instalaciones físicas así como de alta tecnología; una vez que la actual empresa prestadora del servicio cuenta con tecnología de punta en el tratamiento y manejo de Residuos Sólidos, así como de un adecuado centro administrativo dotado de la infraestructura y logística necesaria para la prestación de un óptimo servicio en la ciudad.

? **Las Desventajas de Coste Independientes del Tamaño.** El ingreso al sector de los servicios públicos domiciliarios y dentro de este al subsector del servicio de aseo en la ciudad de San Juan de Pasto, implica para los competidores incurrir en altos costos por lo que representa la magnitud de adquirir instalaciones físicas, logística, infraestructura y alta tecnología; ello a fin de lograr la prestación óptima y eficiente del servicio.

13.2.5 Presencia de Productos Sustitutos. Por el momento se descarta la presencia de productos sustitutos para reemplazar el servicio de barrido, recolección y disposición de las basuras, todos los productos se dan de una u otra forma; por lo tanto, habría que pensar que en el futuro no hubiere generación de basura y que estas se eliminaran de tal manera que no se requiriera de la presencia de una empresa que cumpla con esta tarea.

13.3 BENCHMARKING

13.3.1 Presentación de las organizaciones a comparar. Dado que en el Municipio de Pasto EMAS SA ESP, es la única empresa que actualmente presta el servicio público domiciliario de aseo, no es posible realizar el proceso de benchmarking que permita la comparación de nuestra empresa con otras que presten dicho servicio público en la ciudad de Pasto; Por lo tanto, la confrontación del desempeño empresarial lo realizamos con aquellas empresa que por sus características de operación en ciudades capitales intermedias con una población que en promedio oscila entre los 360.000 habitantes, se asemeja con la empresa EMAS SA ESP de la ciudad de Pasto, estas empresas son:

Empresa de Aseo EMAS de la ciudad de Manizales

Empresa de Aseo Hernández & Asociados y CIA EN CS ESP de la ciudad de Pereira.

Empresa de Aseo INTERASEO S.A E.S.P. de la ciudad de Santa Marta.

Es importante anotar que en cuanto a capacidad financiera y recursos, sobresalen; INTERASEO S. A ESP y HERNÁNDEZ & ASOCIADOS CIA CS, de las ciudades de Santa Marta y Pereira respectivamente. Así mismo, se tiene que tan solo la empresa de la ciudad de Pereira opera como una Entidad privada, entre tanto que las otras operan como empresas de economía mixta.

13.3.2 Descripción de los factores claves de éxito. Al no contar con mayor información que describa mas detalladamente el funcionamiento de las empresas con las cuales se realiza el ejercicio de comparación, se recurre a información secundaria suministrada en la Publicación de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, dicha información se ciñe en gran medida a mostrar el comportamiento financiero de estas empresas. Es por eso que se toman como Factores Claves de Éxito únicamente variables de tipo financiero; estas son:

✍ Ingresos Operacionales

✍ Costos y Gastos Operacionales

✍ Activos

✍ Pasivos

✍ Utilidad

✍ Tarifas aplicadas al estrato 1

? **Ingresos operacionales.** El conjunto de las cuatro empresas analizadas obtuvo ingresos operacionales durante el año 2001 por \$ 49. 954 Millones. Como se observa en el (Ver cuadro Anexo N° 1) del total de ingresos operacionales se destaca en primera instancia la participación de la empresa de Aseo de Santa Marta, que participa con el 46%; seguida de la empresa de Aseo de la ciudad de Pereira; entre tanto que la empresa de Metropolitana de Aseo de la ciudad de Pasto participa tan solo con el 10% del total de Ingresos Operacionales.

De acuerdo a lo anterior se pondera con un puntaje de 4.5 a la empresa de Aseo de la ciudad de Santa Marta, con 4 a la empresa de la ciudad de Pereira; con un puntaje de 2 a la empresa de Aseo de la ciudad de Pasto, ello dada su baja participación en el total de ingresos operacionales del conjunto de empresas de Aseo que se analiza.

? **Costos y gastos operacionales.** Los costos operacionales corresponden a las erogaciones necesarias directas, esto es, costo de ventas y/o producción e indirectas (gastos de administración y/o de operación) y las depreciaciones, amortizaciones y provisiones necesarias para generar los ingresos del servicio.

El total de costos y gastos operacionales de las cuatro empresas analizadas ascendió en el 2001 a \$46.050´ Millones.

Al respecto se tiene que la empresa INTERASEO S. A ESP de la ciudad de Santa Marta, es la que en mayor medida participa en el total de costos y gastos operacionales, con el 50%; seguida de la empresa Hernández & Asociados de la ciudad de Pereira con el 25%; entre tanto que la empresa EMAS de la ciudad de Pasto es la entidad que en menor medida incurrió en costos y gastos para el año de análisis.

De acuerdo a lo anterior se pondera con un puntaje mayor de 4,5 a la empresa EMAS de la ciudad de Pasto; con 3,8 a la empresa de Manizales; con 3 a la empresa de Pereira y con un puntaje mínimo de 2 para la empresa de Aseo de la ciudad de Sana Marta.

? **Activos.** El total de activos de las del conjunto de empresas analizadas, represento para el año 2001 un total de 7.893 Millones.

Es la empresa de Aseo de la ciudad de Santa Marta la de mayor capacidad en sus activos, con una participación del 36% del total de estos; seguida por la empresa de Aseo de la ciudad de Pereira con un 24% del total de activos; entre tanto que la empresa EMAS de la ciudad de Pasto, es la entidad con menor capacidad en sus activos, ya que su participación fue de tan solo el 4,2% del total de los ingresos de las empresas analizadas para el año 2001.

En base a lo anterior se pondera con un valor mayor a la empresa de Aseo de la ciudad de Santa Marta, 4,5; con una ponderación de 3,9 a la empresa de Aseo de la ciudad de Pereira; con 3,3 a la empresa EMAS de la ciudad de Manizales y con 3 a la empresa de Aseo EMAS de la ciudad de Pasto.

? **Pasivos.** El total de pasivos de las cuatro empresas de aseo analizadas, representó para el año 2001 un total de 26.310 Millones.

Es la empresa de Aseo de Santa Marta la que presenta mayores pasivos para el año 2001, a sumando más de la mitad de total de pasivos de las demás empresas que se analizan; le sigue la empresa de aseo de la ciudad de Pereira con el 36% del total de pasivos; entre tanto que de este grupo de empresas analizadas es la empresa de Aseo de la ciudad de Pasto la que presenta menores pasivos, con solo el 2% del total que suman cuatro las empresas.

Con base en lo anterior se pondera con un valor mayor a la empresa EMAS de la ciudad de Pasto con 4.5; con una ponderación de 3.8 a la empresa de Aseo de la ciudad de Manizales; con 3 a la empresa de Aseo de Pereira y con una ponderación de 2 a la empresa de Aseo de Santa Marta, dado que es la empresa que presenta mayores pasivos para el año 2001.

? **Margen de utilidad.** Las utilidades o pérdidas analizadas, se entienden como el resultado de restar de los ingresos y de los costos directos, los gastos, y las provisiones, asociadas al giro del negocio, no se incluyen ni los otros ingresos y/o egresos, ni los gastos financieros.

Por otra parte el Margen de utilidad se entiende como e porcentaje positivo que deja el negocio; si es negativo la empresa está en dificultades, es decir, hay pérdidas; significa que sus costos y gastos operativos son superiores a los ingresos del mismo origen.

Luego entonces, para el conjunto de empresas analizadas, la utilidad análisis al durante el periodo de análisis, se situó en \$7.893´ Millones; siendo la empresa EMAS de la ciudad de Manizales, la entidad que en mayor porcentaje, 31% presenta sus utilidades, entre tanto que la empresa de Aseo EMAS de la ciudad de Pasto tan solo presenta un 5% del total de estas utilidades; así mismo es de anotar que para el año de análisis, la empresa INTERASEO S. A ESP de la ciudad de Santa Marta, registro pérdida.

Tenido en cuenta lo anterior se pondera con un puntaje mayor de 4,3 a la empresa EMAS de la ciudad de Manizales; dado que para el año 2001, esta empresa presenta mayores utilidades que las demás empresas analizadas; entre tanto que se pondera con un puntaje de 3,5 a la empresa de Pereira, con 3 a la empresa de la ciudad de Pasto y con tal solo 1 a la empresa de la ciudad de Santa Marta.

? **Tarifas aplicadas al estrato uno.** El análisis del sistema tarifario permite analizar la diferencia existente entre los niveles de usuarios y el valor que se les aplica en cada ciudad. Se puede concluir que la empresa que menor dispersión tarifaría y donde es más homogénea la tarifa es en las ciudades intermedias en cambio en las ciudades grandes las diferencias son muy altas, a sabiendas que la Ley 142 de 1994 mediante el sistema de regulación establecido por la CRA estableció para el sector un “Techo de precios o “Tarifas Máximas” que salvo en contadas excepciones si se aplican.

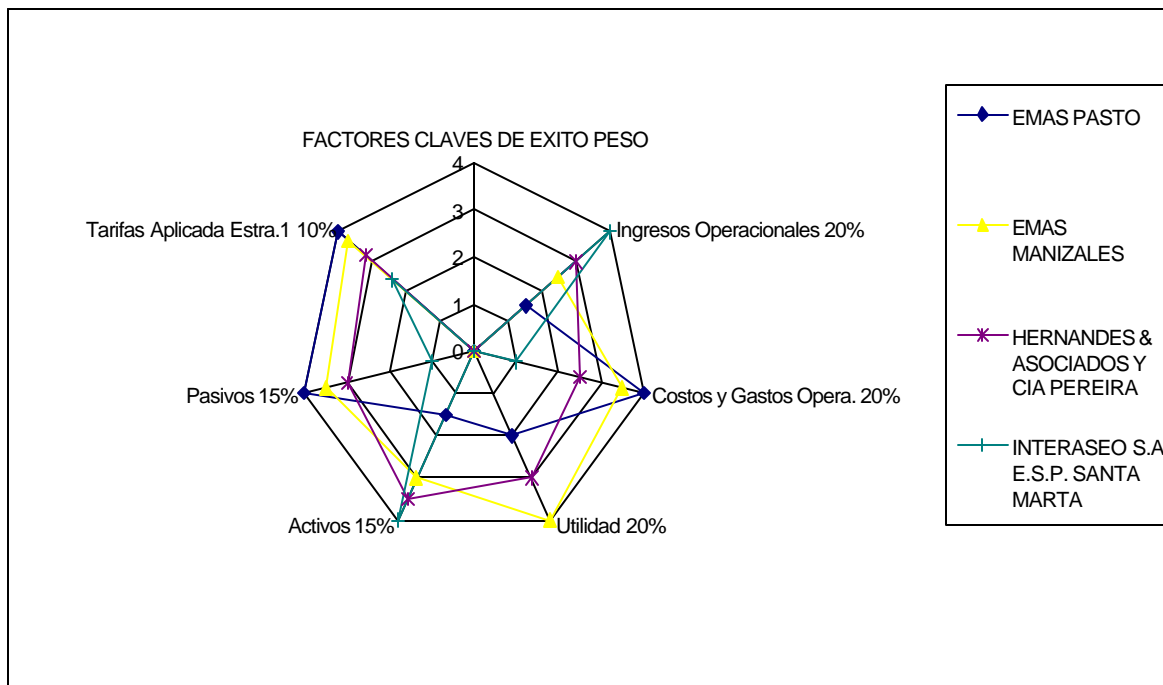
Encontrado así, que la empresa que más favorece al estrato uno es la empresa EMAS de la ciudad de Pasto, seguida de la empresa EMAS de la ciudad de Manizales; entre tanto que las políticas tarifarias establecidas por la empresa de aseo de la ciudad de Santa Marta, son las que en menor medida favorece a los estratos más vulnerables.

Lo anterior demuestra que pese al inconformismo que muestran algunos usuarios sobre las tarifas del servicio, la empresa Metropolitana de Aseo EMAS SA ESP de la ciudad de Pasto, viene orientando de manera adecuada sus políticas de redistribución tarifaria, siendo los estratos económicos más vulnerables de la ciudad, los que en mayor medida se favorecen a la hora de soportar las cargas tarifarias establecidas por la empresa.

Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		EMAS PASTO		EMAS MANIZALES		HERNANDES & ASOCIADOS Y CIA PEREIRA		INTERASEO S.A E.S.P. SANTA MARTA	
	PESO	VLR	VALOR SOPESDO	VLR	VALOR SOPESDO	VLR	VALOR SOPESDO	VLR	VALOR SOPESDO
Ingresos Operacionales	20%	1.5		2.5		3		4	
Costos y Gastos Operacionales	20%	4		3.5		2.5		1	
Utilidad	20%	2		4		3		0	
Activos	15%	1.5		3		3.5		4	
Pasivos	15%	4		3.5		3		1	
Tarifas Aplicada Estrato 1	10%	4		3.7		3.2		2.4	
Total	100%	17		20.2		18.2		12.4	

Figura 1. Radar de Benchmarking

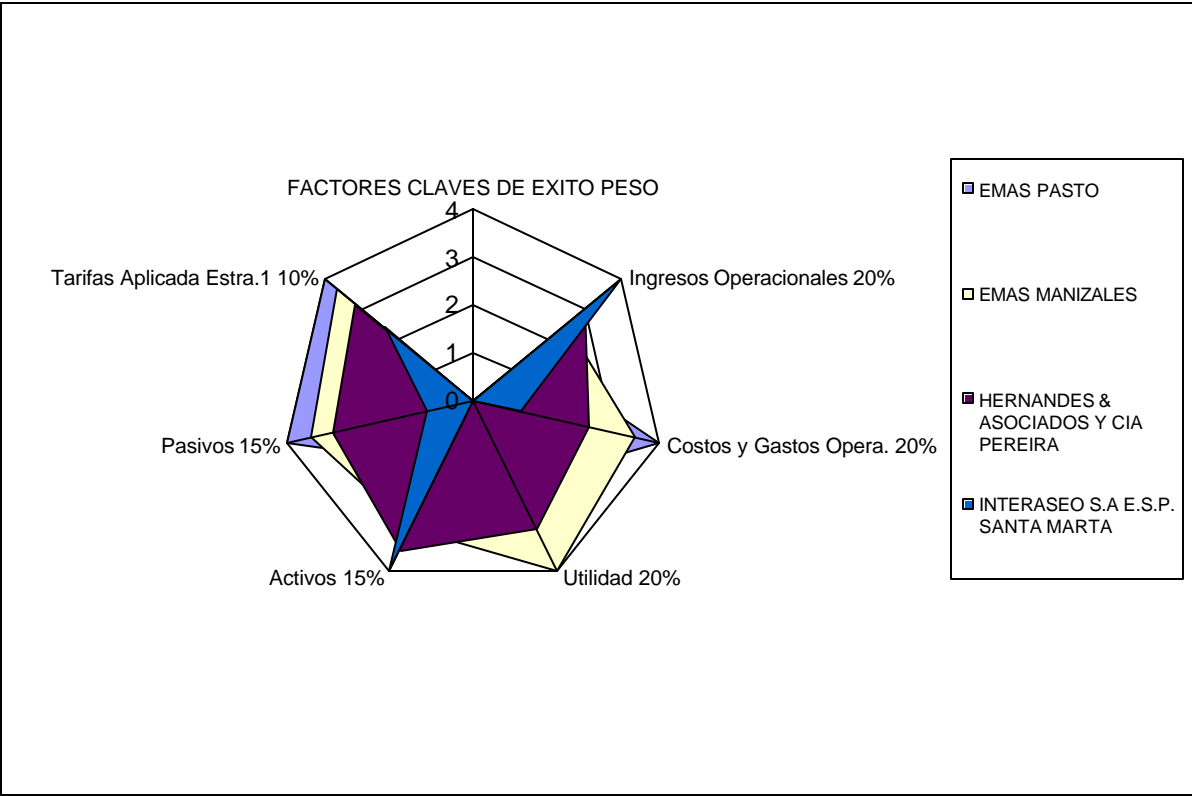


CON VALORES ABSOLUTOS

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo con valores sopesados

		<i>EMAS PASTO</i>		<i>EMAS MANIZALES</i>		<i>HERNANDES & ASOCIADOS Y CIA PEREIRA</i>		<i>INTERASEO S.A E.S.P. SANTA MARTA</i>	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VLR	VALOR SOPESDO	VLR	VALOR SOPESDO	VLR	VLR SOPESDO	VLR	VLR SOPESDO
Ingresos Operacionales	20%	1.5	0.3	2.5	0.5	3	0.6	4	0.8
Costos y Gastos Operacionales	20%	4	0.8	3.5	0.7	2.5	0.5	1	0.2
Utilidad	20%	2	0.4	4	0.8	3	0.6	0	0
Activos	15%	1.5	0.225	3	0.45	3.5	0.525	4	0.6
Pasivos	15%	4	0.6	3.5	0.525	3	0.45	1	0.15
Tarifas Aplicada Estrato 1	10%	4	0.4	3.7	0.37	3.2	0.32	2.4	0.24
Total	100%	17	2.725	20.2	3.345	18.2	2.995	12.4	1.19

Figura 2. Radar con valores sopesados



14. MATRIZ DOFA AMBIENTE INTERNO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	3. Planeación para el mejoramiento del servicio 4. Procesos y Procedimientos definidos 5. Se cuenta con un Programa de Comunicación interno externo 6. Se posee un Sistema de Control de Gestión 7. Se cuenta con Recurso Humano Calificado y con alto sentido de pertenencia 8. Alta Rentabilidad 9. Tecnología de Punta en el Tratamiento y disposición final de residuos solidos 10. Implementación del SIG –Sistema Integral de Gestión-	1. Falta crear el área de mercadeo 2. Ausencia de políticas y estrategias para la recuperación de cartera 3. Inexistencia de un plan Estratégico de Marketing 4. Desactualización de la Base de Datos de los usuarios 5. Carencia de Políticas para los distintos segmentos de usuarios 6. Insuficiencia de Espacio físico donde funciona la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A	ESTRATEGIA D.A
1. Entrada de la competencia 2. Valor de las Tarifas 3. Formación de depósitos de Basuras (20 puntos Críticos) 4. Proliferación de	1. Ampliar la frecuencia de recolección de los desechos. 2. Establecer políticas concertadas de pago con los diferentes segmentos del mercado 3. Reubicar las instalaciones de la	1. Diseñar e implementar el Plan Estratégico de Marketing. 2. Minimizar la formación de depósitos de basuras no autorizados, mediante un plan de incentivos. 3. Difundir a los usuarios,

<p>Perros e Indigentes</p> <p>5. Excesiva legislación Especial, que orienta la prestación de los SSPD</p> <p>6. Desconocimiento del contrato de condiciones uniformes por parte del usuario</p> <p>7. Comportamiento del empleo y sub empleo</p> <p>8. Cultura del no pago</p>	<p>empresa a un lugar más funcional.</p> <p>4. Difundir el portafolio de servicios a otras regiones.</p> <p>5. Aumentar la satisfacción del cliente Incorporando mayor valor agregado a la prestación del servicio</p>	<p>las normas y lineamientos del servicio de aseo.</p> <p>4. Demostrar a los usuarios que el pago del servicio.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIA F.O</p>	<p>ESTRATEGIA D.O</p>
<p>1. Constante desarrollo Tecnológico en el manejo y tratamiento de los Residuos sólidos</p> <p>2. Tasa de Crecimiento de la población de Pasto.</p> <p>3. Reconocimiento Nacional e internacionalmente en el manejo de los residuos sólidos.</p> <p>4. Buenas relaciones interinstitucionales</p> <p>5. Amplios Mecanismos de Promoción de la participación ciudadana.</p> <p>6. Ámbito geográfico de operación.</p>	<p>1. Ofrecer Asesorías en el manejo y tratamiento de los residuos sólidos a otras empresas del sector o a los municipios</p> <p>2. Ampliar la cobertura del servicio en el municipio de Pasto.</p> <p>3. Fortalecer la imagen corporativa aprovechando las buenas relaciones públicas</p> <p>4. Intensificar los programas de cultura ciudadana que permitan afianzar la fidelización de los usuarios.</p>	<p>1. Diseñar políticas y estrategias para cada uno de los segmentos del mercado que permitan el recaudo oportuno del servicio.</p> <p>2. Organizar el área de mercadeo.</p> <p>3. Establecer alianzas con entidades que manejen la información demográfica.</p>

15. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

15.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Estimamos que para alcanzar los objetivos se hacen necesarios unos Tres (3) meses.

15.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Prioridad en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. Alto grado de COMPROMISO con la CALIDAD en todos los servicios y actividades de nuestra empresa.

Alto sentido de PERTENENCIA y compromiso de trabajo en EQUIPO.

La auto-gerencia, el autocontrol, la ética y la responsabilidad de cada uno como ejes para el cambio.

Capacitación permanente que conlleve a mejorar la calidad de nuestros servicios.

15.3 NUEVA VISIÓN

Metropolitana de Aseo será reconocida como una empresa ejemplar y competitiva en la prestación del servicio integral y diferenciado de aseo, tanto público como privado.

Comprometida con el desarrollo social de la región Metropolitana de Aseo será reconocida como una empresa ejemplar y competitiva en la prestación del servicio integral y diferenciado de aseo, tanto público como privado. Comprometida con el desarrollo social de la región.

Cuadro 18. Matriz para nueva misión

Nº		Nº	
1	<p>Clientes Todas las familias, empresas y satisfacciones que requieren del servicio de aseo, barrido recolección y satisfacción final de basuras.</p>	1	<p>Tecnología EMAS posee el personal calificado, con capacidad y conocimiento técnico tanto en la parte administrativa como en la parte operativa para una adecuada satisfacción del servicio publico de aseo.</p>
2	<p>Productos y Servicios Nuestros satisfacción productos son: Barrido, recolección Transporte y satisfacción final de desechos.</p>	2	<p>Efectividad reconciliatoria La empresa da a sus recurso humano un trato justo, ajustado a la ley buscando un alto grado de compromiso a través de la satisfacción y un plan de incentivos para la satisfacción de sus trabajadores</p>
3	<p>Mercados Municipio de Pasto, zona urbana y rural, Residenciales y no residenciales (Datos estratos) Industriales y comerciales</p>	3	<p>Calidad Inspiradora Tanto para los usuarios como para los trabajadores la empresa tiene un alto grado de satisfacción a través de campañas sociales, cívicas y comunitarias.</p>
4	<p>Filosofía Manejo adecuado de los residuos sólidos, sin deterioro del medio ambiente, buscando la satisfacción del cliente con un servicio público de calidad, eficiencia y con responsabilidad social.</p>	4	<p>Responsabilidad Social Este es un valor bajo el cual orienta su trabajo la empresa.</p>
5	<p>Autoconcepto Somos una empresa privada prestadora de un servicio publico de aseo con alto beneficio social para el municipio de Pasto</p>	5	<p>Preocupación por la supervivencia La alta rentabilidad económica, la buena gestión administrativa y el mejoramiento continuo hacen que la empresa tenga garantizada su sostenibilidad en el mercado por mucho tiempo</p>
6	<p>Imagen Pública EMAS desea ser reconocida como una empresa que presta el servicio de aseo como una de la mas eficientes, solidas y de larga vida util para el municipio de Pasto</p>	6	

15.4 NUEVA MISIÓN

Metropolitana de Aseo Sociedad Anónima, es un empresa prestadora del servicio público de aseo en el ámbito regional, que promueve y ejecuta dentro de sus competencias, la política de gestión integral de los residuos sólidos; con criterios de responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

15.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

15.5.1 Objetivo de Rentabilidad. Incrementar los ingresos en un 2% en el próximo año.

15.5.2 Objetivo de Liquidez. Mantener la liquidez de la empresa en los próximos 2 años conservando sus activos

15.5.3 Objetivo de Crecimiento. Aumentar la participación en el mercado buscando a nuevos clientes potenciales, para la venta de los nuevos servicios Gestionar la recuperación de cartera.

15.5.4 Objetivo de Endeudamiento. Mantener el nivel de endeudamiento durante los próximos 2 años.

15.5.5 Objetivos de Competitividad. Posicionar institucionalmente la empresa en el contexto de las organizaciones colombianas que prestan el servicio de aseo con calidad.

Aumentar la capacidad instalada de quipos recolectores para ofrecer un mayor cubrimiento en los sectores atendidos en menor frecuencia.

15.5.6 Objetivos de Responsabilidad Social. Prestar efectivamente el servicio público de aseo en el marco de la política de gestión integral de residuos sólidos, procurando los más altos beneficios sociales y económicos; atendiendo sectores vulnerables económicamente sin costo alguno.

16. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

16.2 MATRICES

16.1.1 Matiz de factores internos y externos –IE-. De acuerdo con la figura 3, El cruce de las variables se ubica dentro del cuadrante 4; ello significa que la empresa está en condiciones de crecer y construir, por lo tanto puede desarrollar estrategias tales como:

Desarrollo del Producto
Desarrollo del Mercado
Penetración del mercado

Figura 3. Matriz De Factores Internos y Externos -IE-

		Ambiente Externo –MEFI-			
		Alto	Medio	Bajo	
AMBIENTE EXTERNO -MEFE-	A L T O	4	3	2	1
	M E D I O	3	(3, 2.2)		
	B A J O	2			
		1			

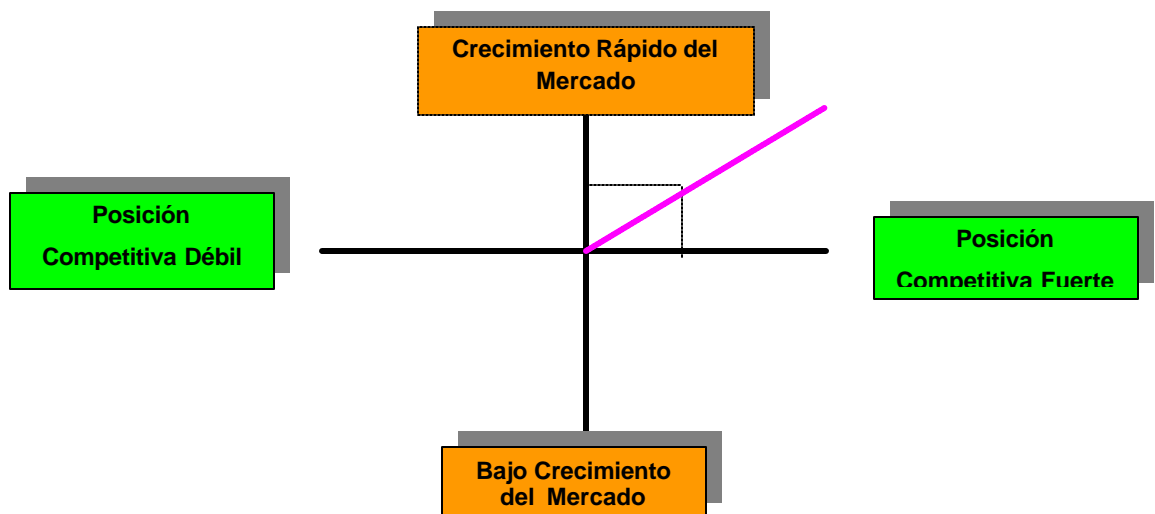
16.1.3 Matriz de la gran estrategia -GE-. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes. Para hallar la fortaleza competitiva se utiliza el dato arrojado en la matriz de evaluación de factores internos, es decir 3.0.

Figura 4. Matriz de la gran estrategia -GE-

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición Competitiva Fuerte
	Desarrollo del mercado Penetración del Mercado Desarrollo del Producto Integración Horizontal Desinversión Liquidación	Desarrollo del Mercado Penetración del Mercado Desarrollo del Producto Integración Hacia delante Integración Hacia atrás Integración Horizontal Diversificación Concéntrica	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Atrincheramiento Diversificación Concéntrica Diversificación Horizontal Diversificación de Conglomerado Desinversión Liquidación	Diversificación Concéntrica Diversificación Horizontal Diversificación de Conglomerado Empresa de Riesgo compartido	

Crecimiento lento del mercado



Se observa que EMAS se encuentra ubicada en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, gracias a su alta fortaleza competitiva, al rápido crecimiento del mercado; por lo tanto, se encuentra en una posición excelente lo cual le permite desarrollar estrategias de ataque que fortalezcan una mayor concentración del mercado, se sugiere entonces se implementen las siguientes estrategias:

- ✍ Desarrollo del Producto
- ✍ Desarrollo del Mercado
- ✍ Penetración del mercado
- ✍ Diversificación

16.1.3 Matriz de política direccional –MPD-. Esta matriz es un mecanismo para garantizar productos o unidades de negocios con base en evoluciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad, y en el atractivo del mercado en donde ésta el mercado. (Ver cuadro 19).

Cuadro 19. Matriz de política direccional-MPD-

GRADO ATRACTIVO DEL MERCADO	CALIFICACIÓN (1-5)
1. Crecimiento del mercado	4
2. Ingreso de nuevos usuarios	3.5
3. Productos sustitutos	5
4. Grado de satisfacción de los usuarios	4
5. Grado de Culturización de los usuarios	3
6. Entrada de la competencia	2
Total grado atractivo del mercado	3.58

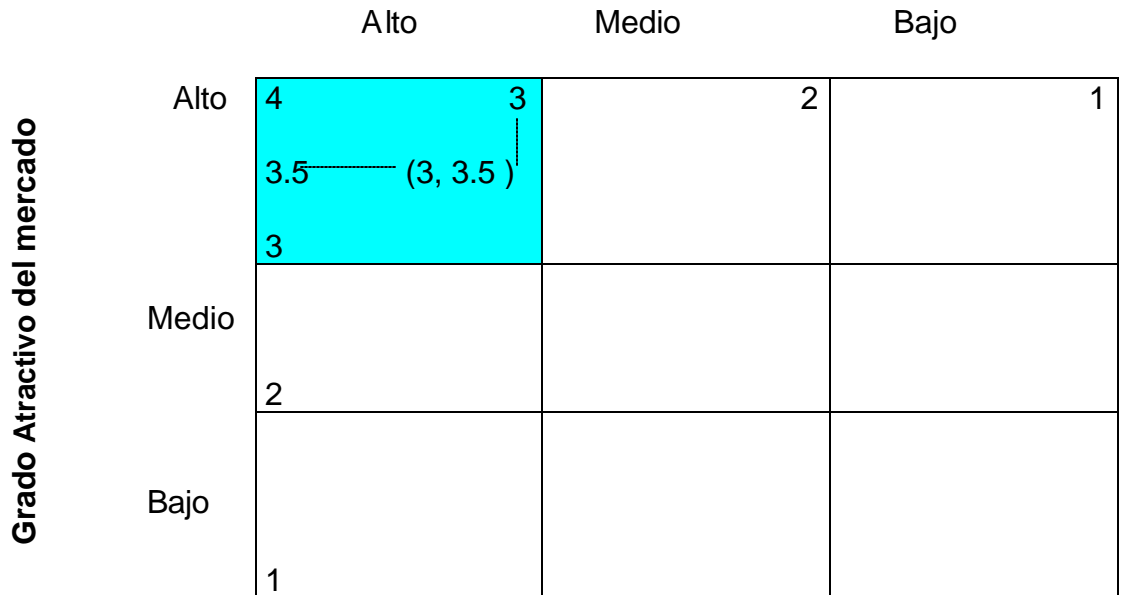
Donde:

1= No es atractivo

5= Altamente atractivo

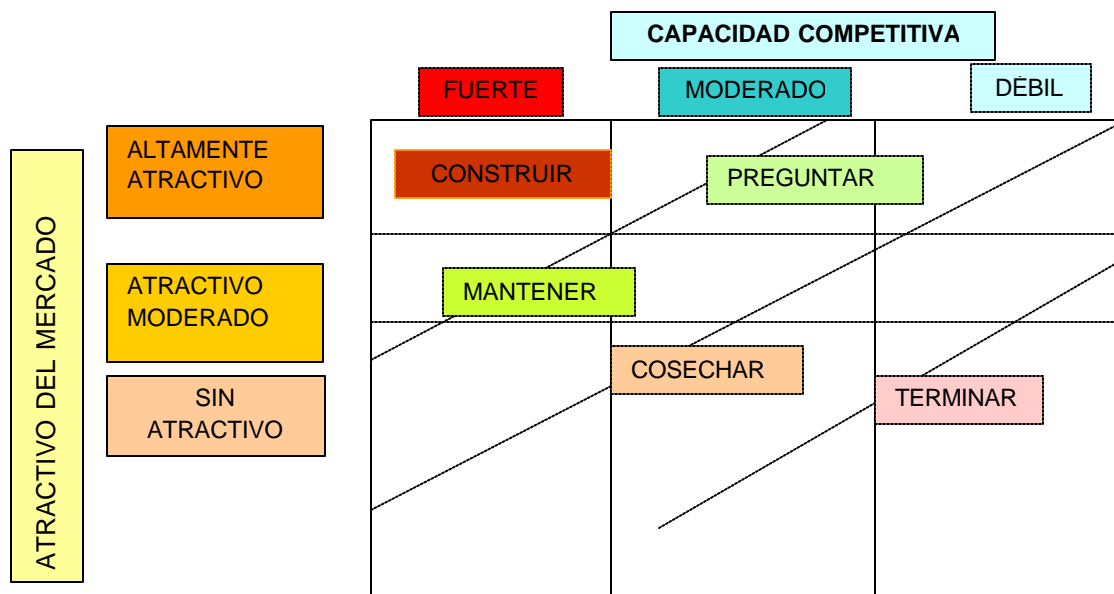
Posición competitiva = 3.0 (Dato arrojado de la matriz de evaluación de factores interno MEFI).

Figura 5. Fortaleza competitiva



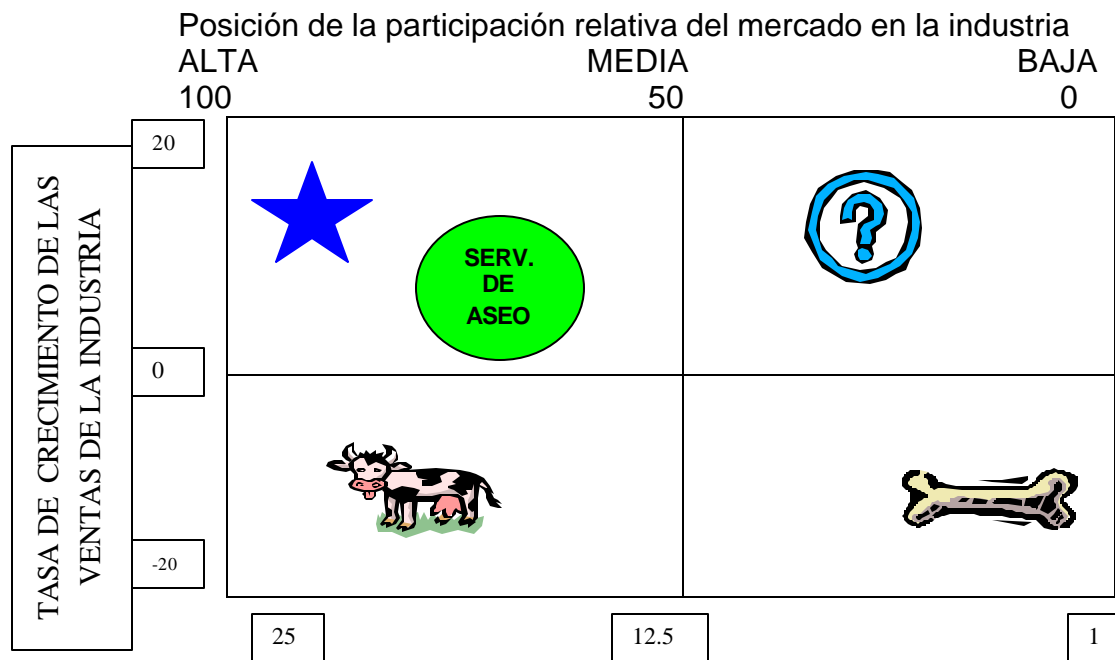
16.1.4 Matriz de política direccional. De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz la empresa se encuentra en el cuadrante construir, es decir, EMAS posee una capacidad competitiva fuerte y además se encuentra dentro de un mercado altamente atractivo; por lo tanto se recomienda enfatizar en los objetivos de participación en el mercado a través de la implementación de estrategias intensivas como: Penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto. (Ver Figura 6).

Figura 6. Matriz de Política Direccional






16.1.5 Matriz de Boston consulting grup-MGB- La participación relativa del mercado en la industria del servicio público de aseo para EMAS sería del 100%, ya que en el momento es la única empresa que presta este servicio en el municipio de Pasto; al no contar con la competencia EMAS es el líder del mercado (ver figura7).

Figura 7. Matriz de Boston consulting grup-MGB-



La empresa está ubicada en el cuadrante II (Estrella); la posición de la participación relativa del mercado del servicio público de aseo es alta, dentro de la industria en la ciudad de Pasto; al mismo tiempo, hay un alta tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Lo anterior representa las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto se recomiendan las siguientes estrategias:

-  Penetración del Mercado
-  Desarrollo del Mercado
-  Desarrollo del Producto

16.1.6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA-

Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

Cuadro 20. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	VALOR	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	VALOR
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Liquidez	6	Inflación	-3
Capacidad de endeudamiento	5	Desempleo	-5
Apalancamiento	5	Entrada de la competencia	-5
Rendimientos	6	Valor Tarifario	-5
Ingresos operacionales	6	Cultura del no pago	-3
Utilidad	5		
Capital de Trabajo	4		
TOTAL PROMEDIO	5.2	TOTAL PROMEDIO	-4.2
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)		FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el Mercado	-1	Descentralización de los SSPP	4
Calidad del Servicio	-1	Potencial de Utilidad	6
Tecnología de Punta	-1	Crecimiento Constante	5
Implementación de las Normas de Calidad	-2	Capacidad de cubrimiento del servicio	5
TOTAL PROMEDIO	-1.25	TOTAL PROMEDIO	5

$$S_x = FI + VC \text{ ————— } 5 + (-1.25) = 3.75$$

$$S_y = FF+EA \text{ ————— } 5.2 + (- 4.2) = 1.0$$

El vector direccional esta ubicado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que significa que la empresa EMAS se encuentra en magnifica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas; así mismo, la empresa es financieramente fuerte lo que le permite obtener ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes estrategias:

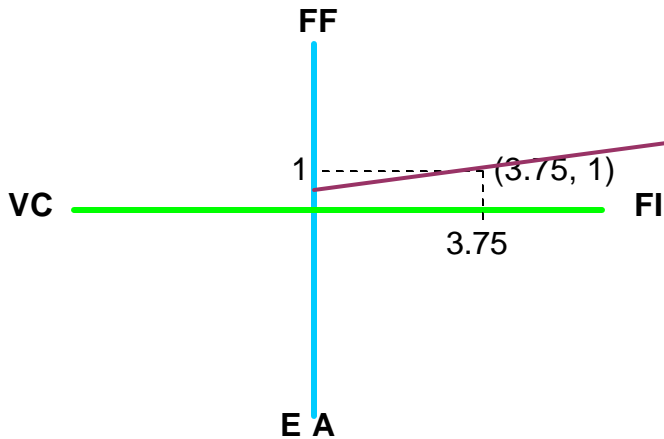
☞ Penetración del mercado

☞ Desarrollo del mercado

✍ Desarrollo del producto

✍ Diversificación

Figura 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA-



16.1.7 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica –MPCE-. El análisis de esta matriz nos permite determinar que en orden de prioridad, la estrategia más conveniente para la empresa, de acuerdo a su capacidad tanto interna como externa, es: La Penetración de Mercados, seguida de las estrategias de Desarrollo del Producto y la Diversificación; entre tanto que la estrategia de desarrollo del mercado resulta ser la menos conveniente.

Cuadro 21. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica -MPCE-

FACTORES CRÍTICOS	PESO	ESTRATEGIA I Penetración de mercado		ESTRATEGIA II Desarrollo de Mercado		ESTRATEGIA III Desarrollo de producto		ESTRATEGIA IV Diversificación	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Tasa de crecimiento de la población en Pasto	0.07	4	0.28	—	—	3	0.21	—	—
Establecimiento de normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y 14000. SIG	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0.4	0.32

Desarrollo de investigaciones tecnológicas en el tratamiento de residuos.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	0.4	0.32
Entrada de la competencia	0.08	3	0.24	—	—	1	0.08	—	—
Valor de la Tarifa	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Procesos de migración	0.06	4	0.24	—	—	2	0.12	—	—
Proliferación de perros e indigentes	0.07	4	0.28	—	—	—	—	—	—
Cultura del no pago	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Baja cultura ciudadana en el manejo de residuos	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Formación de deposito de Basuras no autorizados	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07
FACTORES INTERNOS									
Procesos y procedimientos definidos	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	0.3	0.15
Contar con un Programa de Comunicación interno externo	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Poseer un Sistema de Control de Gestión	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Recurso Humano con alto sentido de pertenencia y compromiso de Trabajo en Equipo	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Tecnología de Punta en el Tratamiento de disposición final de residuos.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Implementación del SIG –Sistema Integral de Gestión-	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Falta crear el área									

de mercadeo	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Ausencia de políticas y estrategias de recuperación de cartera	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Desactualización de la Base de Datos de los usuarios	0.06	4	0.24	--	--	2	0.12	--	--
Insuficiente espacio físico donde funciona la empresa	0.06	3	0.18	1	0.06	01	0.06	1	0.06
TOTALES			4.42		2.92		3.43		3.04

Donde:

CA= Calificación del atractivo.

TCA= Total de Calificaciones del Atractivo.

Escala de Calificaciones del Atractivo:

1= No es Atractivo.

2= Algo Atractivo

3= Bastante Atractivo

4= Muy Atractiva

_ = Cuando el Factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

16.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

16.2.1 Estrategias de negocio recomendadas. De acuerdo al servicio que presta la empresa Metropolitana de Aseo EMAS SA ESP, de la ciudad de San Juan de Pasto, las estrategias de negocios que se recomiendan son:

? **Penetración del mercado.** Teniendo en cuenta el progresivo crecimiento urbano de la ciudad de Pasto, lo cual implica la construcción de nuevos predios se cuenta con un mercado de usuarios potenciales que demandaría la prestación del servicio de aseo.

Por lo tanto, y en la medida que se puedan hacer cruce de base de datos de la empresa con otras instituciones en la ciudad, y que ello permita la identificación de nuevos usuarios y su posterior vinculación, se recomienda la estrategia de Penetración del Mercado.

? **Diversificación.** La empresa Metropolitana de Aseo EMAS SA ESP, viene trabajando en el desarrollo de nuevos productos, los cuales se pretende ofrecer a nuevos mercados; estos productos son: Tratamiento de Orgánicos, Aprovechamiento de Reciclables y Paquete de Software de Aseo.

? **Tratamiento de Orgánicos.** Los residuos orgánicos requieren de un adecuado tratamiento y de una posterior disposición final lo cual genera costos. El manejo que la empresa está empezando a dar a éste tipo de residuos esta orientado a su minimización y a establecer su tratamiento adecuado y su disposición final controlada incluyendo un adecuado manejo en su separación, almacenamiento, recolección y transporte de forma que se garantice la mitigación de los impactos ambientales negativos.

Por tanto, EMAS buscará que a través un adecuado manejo técnico en el tratamiento de orgánicos se logre obtener nuevos subproductos como el bioabono y el biogás, que permitan su posterior comercialización.

? **Aprovechamiento de Reciclables.** Con este proceso la empresa pretende aprovechar aquellos residuos que puedan ser reutilizados o transformados en otro producto con valor comercial y que permita su reincorporación al ciclo económico; por lo tanto, la empresa deberá promover programas de aprovechamiento de residuos como: papel, cartón, vidrio, plástico, entre otros, aprovechables.

Además, con la maximización del aprovechamiento de estos residuos y en consecuencia la minimización de las basuras, EMAS estará contribuyendo a conservar y reducir la demanda de recursos naturales, disminuir el consumo de energía, prolongar la vida útil del relleno a la par con la disminución de costos, así como también, reducir la contaminación ambiental al disminuir la cantidad de residuos que se depositen en el relleno.

? **Desarrollo del mercado.** Teniendo en cuenta que el desarrollo del mercado conlleva el esfuerzo de llevar los productos actuales a nuevos mercados; la empresa pretende implementar esta estrategia con dos de sus productos: Tratamiento de Lixiviados y el Software de Aseo.

? **Tratamiento de Lixiviados:** EMAS es una de las pocas empresas en el país que se ciñen estrictamente bajo los lineamientos consignados en la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos; bajo estos parámetros y gracias al amplio conocimiento en el Tratamiento Técnico de Lixiviados, la empresa pretende

ofrecer el servicio de asesoría a los mercados tanto nacionales como internacionales que lo requieran.

? **Software de Aseo:** este paquete de software le permite a la empresa contar con una herramienta ágil y moderna en el tratamiento de los procesos de: facturación, Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) y disposición final. La empresa buscará comercializar este servicio a las empresas de aseo que lo requieran.

? **Desarrollo del producto.** Con el propósito de satisfacer y aumentar las expectativas del mercado actual, la empresa viene trabajando en el la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Ecológico del Carnaval, como una alternativa de recreación y esparcimiento a través del contacto directo con la naturaleza. Con este nuevo servicio la empresa pretende no solo resaltar los valores artísticos y culturales de los carnavales de negros y blancos, sino además, visualizar en los usuarios una concepción diferente y positiva sobre el manejo que se le viene dando al Relleno Sanitario.

16.3 SEGMENTACIÓN

La Empresa EMAS S.A. tiene definido su segmento de mercado de la siguiente manera:

En el municipio de Pasto zonas urbana y rural ofrece sus productos de Barrido, Recolección y transporte y disposición final de desechos. Entre tanto, únicamente el servicio de disposición final de desechos se presta también a los municipios de Imués, Tangua y Nariño.

En cuanto a la oferta de nuevos productos, la empresa pretende colocar en el mercado los servicios de tratamiento de lixiviados, el software de facturación, tratamiento de orgánicos, el aprovechamiento de reciclables y el parque ecológico del carnaval. (Ver Matriz de Segmentación Anexo A)

17. OBJETIVOS DEL MARKETING PARA LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán traducirse en decisiones y programas de acción que conlleven como fin último aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios y de la comunidad en general prestando un servicio con prontitud y eficiencia. Aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios y de la comunidad en general prestando un servicio con prontitud y eficiencia; para ello se deberá trabajar sobre:

- ✍ Realizar estudio del mercado y hacer un seguimiento de su comportamiento de los usuarios frente al servicio de aseo.
- ✍ Elevar la competitividad de Metropolitana de Aseo, conforme a los estándares establecidos disminuyendo el riesgo de perder mercado y a la vez garantizando la sostenibilidad de la organización.
- ✍ Gestionar permanentemente (1 vez al mes) la aplicación de normas de calidad.
- ✍ Aumentar en un 10% las utilidades de EMAS.
- ✍ Crear el departamento de mercadeo.
- ✍ Diseñar y ejecutar un programa que permita mejorar en un 30% el comportamiento ciudadano con respecto a la disposición de residuos en áreas públicas.
- ✍ Diseñar programas de incentivos y promoción que permitan incrementar el nivel de ingresos y disminuir la cartera morosa.
- ✍ Posicionar en el usuario la imagen de la empresa.

18. MEZCLA DE PRODUCTOS

Llamada también surtido de productos. Es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una empresa le ofrece en venta al público consumidor.

Los productos que ofrece actualmente la empresa METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A. E.S.P. son:

18.1 BARRIDO

Es el conjunto de actividades tendientes a dejar las áreas públicas libres de todo residuo sólido esparcido o acumulado, esta labor se realiza mediante el uso de fuerza humana y elementos manuales, la cual comprende el barrido para que las áreas para que las áreas públicas queden libres de papeles, hojas, arenilla acumulada en los bordes del andén y de cualquier otro objeto o material susceptible de ser removido manualmente, esta labor se complementa con el uso eficiente de equipos mecánicos los que se encargan de la aspiración y/o el lavado de áreas publicas.

18.2 RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE

Es la acción y efecto de recoger y retirar los residuos sólidos y llevarlos al sitio de disposición final de uno o varios generadores efectuada por la persona prestadoras del servicio.

Disposición final: Conjunto de operaciones encaminadas a dar a los residuos producidos, el destino mas adecuado desde el punto de vista ambiental, de acuerdo con sus características, volumen, procedencia, costos, tratamiento, posibilidades de recuperación, aprovechamiento comercialización y disposición final.

19. ANÁLISIS DEL MERCADO

19.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En la actualidad Metropolitana de Aseo, tienen una cobertura del 100% en el mercado total de la población urbana del Municipio de Pasto, en cuanto a la zona rural se presta el servicio en 17 corregimientos y centros poblados; atendiendo a usuarios residenciales de los estratos I, II, III, IV, V y VI, los no residenciales atendidos son el sector comercial e industrial de la ciudad de Pasto. Estos se encuentran clasificados en los siguientes segmentos: Grandes Generadores, Multiusuarios y Pequeños Productores.

A partir del año 2.003 se han realizado convenios con los municipios aledaños, como son: Tangua, Guaitarilla y Nariño; con la finalidad de dar disposición final a los residuos sólidos generados por estos, en vista de la ausencia de un relleno sanitario en estos sectores.

19.2 ESTUDIO DEL MERCADO

Este estudio de Mercado pretende como objetivo fundamental, conocer a fondo la opinión de los usuarios respecto al servicio de aseo que presta la empresa Metropolitana de Aseo EMAS SA ESP. Para ello se aplicó una encuesta que constó de dieciséis (16) preguntas (Ver Encuestas Anexo C) distribuidas en una muestra representativa de 384 usuarios de la ciudad; de donde luego de analizar los datos obtenidos de las encuestas aplicadas se encontraron los siguientes resultados:

Tomando como un todo cada servicio público domiciliario en la ciudad de Pasto, se tiene que el mayor porcentaje de los usuarios encuestados (13,8%), califican al servicio de aseo como excelente lo cual indica la buena aceptación que dentro del mercado de los servicios públicos domiciliarios tiene la prestación del servicio por parte de EMAS SA. Por su parte el 65,1% de los usuarios califican el servicio como bueno.

En lo que respecta a la calificación de cada uno de los componentes del servicio de aseo prestado por EMAS en la ciudad de Pasto, se tiene que el (15,63%) de los usuarios califican como excelente el servicio de recolección y entre tanto el (70,57%) lo califican como bueno; le sigue en orden de importancia el servicio de barrido donde el (13,28%) de los usuarios lo califican como excelente y el (56,77%) lo califican como bueno. Por su parte se observa que son las tarifas en el servicio de aseo las que mayor rechazo encuentran por parte de los usuarios, siendo que el mayor porcentaje de los encuestados (14,06%) lo manifiestan.

Corroborar la anterior apreciación los resultados obtenidos de la calificación de las tarifas de aseo que se cobran en el municipio de Pasto, donde tan solo el (1,56%) de los usuarios encuestados manifiesta que estas son moderadamente bajas, frente a un alto porcentaje (24,74%) de usuarios, que manifiestan que las tarifas son altas. Ello indica el gran inconformismo que los usuarios muestran hacia las actuales tarifas de aseo que se cobran en el municipio de Pasto.

Por su parte, la empresa EMAS buscará a través de la implementación de estrategias de mercadeo, como la puesta en funcionamiento del Parque Ecológico del Carnaval, que los usuarios no solo vean justificado el pago por el servicio que reciben, sino que además, sientan que sus expectativas se ven superadas.

En cuanto a la atención prestada por parte de la empresa, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados, el (26,82%) manifiesta que la empresa necesita mejorar lo relacionado con las campañas de reciclaje; le sigue en orden de importancia las jornadas de aseo con el (19,53%); entre tanto que (13,28%) de encuestados manifiesta que la empresa debe mejorar lo concerniente a la atención al usuario; lo anterior cobra importancia si se tiene en cuenta que el mayor porcentaje de éstos manifiesta que es de forma personal como prefieren presentar una queja o reclamo ante la empresa.

Los usuarios manifiestan que la respuesta que se da por parte de la empresa a las solicitudes presentadas en cuanto a la prestación del servicio es oportuna, siendo que el 20,83% de encuestados manifiestan estar completamente de acuerdo.

Por otra parte se observa un cierto grado de inconformismo en la respuesta que la empresa da a las solicitudes de quejas y reclamos presentadas por los usuarios en lo que se refiere a facturas o tarifas, ya que el (16,15%) de encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que esta respuesta sea la mas oportuna; lo anterior muestra que la empresa necesita fortalecer el área de atención al usuario ya que es aquí donde se presenta un contacto directo entre el personal de la empresa y los usuarios y por ende es donde en mayor medida se vende la imagen de la empresa; para ello, se hace necesarios entre otras actividades, analizar y evaluar los procesos de PQR, a fin de ganar en eficiencia, que se traduzca en mayor satisfacción para los usuarios.

En lo que respecta al desconocimiento que los usuarios tienen sobre algunas actividades del servicio de aseo, se destacan la separación en la fuente y el reciclaje como las mas significativas, siendo que manifiestan no conocer nada sobre el tema el (54,43%) y el (21,09%), del total de usuarios encuestados respectivamente. Al respecto se hace necesario intensificar los Programas de Cultura Ciudadana, que permitan a través de la capacitación ofrecer un mayor conocimiento a los usuarios sobre tales aspectos y que ello se traduzca en mejor satisfacción del servicio que reciben.

En cuanto a la imagen que se proyecta por parte de nuestros usuarios hacia otros municipios y regiones, sobre el servicio que presta EMAS SA, se tiene que el (10,16%) del total de los encuestados lo describirían como excelente; entre tanto que el (71,09) lo describirían como bueno; lo anterior indica que si bien es cierto un gran número de nuestros usuarios describen positivamente el servicio de aseo que presta la empresa, se hace necesario igualmente orientar los esfuerzos administrativos en la búsqueda de mejorarlo y lograr así aumentar el grado de satisfacción y fidelidad para con la empresa.

En la actualidad Metropolitana de Aseo, tienen una cobertura del 100% en el mercado total de la población urbana del Municipio de Pasto, en cuanto a la zona rural se presta el servicio en 17 corregimientos y centros poblados.

A partir del año 2.003 se han realizado convenios con los municipios aledaños, como son: Tangua, Guaitarilla y Nariño; con la finalidad de prestar el servicio de disposición final a los residuos sólidos generados por estos, en vista de la ausencia de un relleno sanitario en estos municipios.

En el momento EMAS es la única empresa que presta el servicio de aseo en el municipio de Pasto, a pesar de la entrada de la competencia, la cual aún se encuentra en una fase de organización lo cual no le permite entrar en operación; sin embargo, y de acuerdo a como esta empresa nueva pretenda incursionar en el mercado, puede en un momento determinado incidir en el valor de las tarifas. Las cuales en el momento están sujetas a la aprobación de Junta Directiva de la empresa EMAS y la supervisión y aprobación de la Superintendencia de Servicios Públicos.

Cuadro 22. Población usuaria del servicio de aseo de la empresa EMAS de la ciudad de Pasto

AÑO	2000	2001	2002
Usuarios	56,810	57,803	64,266
Incremento Anual	1.75	11.38	

20. ANÁLISIS COMERCIAL

20.1 CUANTIFICACION DE LA DEMANDA POTENCIAL

Se espera que Metropolitana de Aseo tenga un incremento aproximado de 900 usuarios en el año 2.004, sin la implementación de alguna estrategia de mercadeo.

Por otra parte EMAS SA ESP se proyecta como una de las empresas líderes en el mercado suroccidental del país, en el manejo de Residuos Sólidos; para ello la empresa ha incorporado en su presupuesto programas de investigación científica y tecnológica, lo cual le permite no solo ser pionera en este campo, sino también, ganar en competitividad dentro del mercado de los servicios públicos de aseo en la región.

Al respecto la empresa Metropolitana de Aseo EMAS, viene trabajando en la consolidación del Proyecto "Creación del Centro de Desarrollo Tecnológico para la Gestión Integral de Residuos Sólidos(GIRS)". Cuyo propósito fundamental será el desarrollo de proyectos de investigación básica en ciencia, tecnología e innovación sobre Residuos Sólidos, de tal forma que se pueda dar una apropiación real de nuevos conocimientos, brindando una mayor difusión de éstos, aplicables al entorno local, regional y global; así como también en el fortalecimiento de la cadena productiva de Residuos Sólidos.

21. ESTRATEGIAS DE MARKETING

21.1 ESTRATEGIAS PARA DEMANDA SELECTIVA

La demanda a la cual Metropolitana de Aseo debe enfatizar sus esfuerzos es la demanda selectiva, en vista de que la empresa deberá enfrentarse a la competencia; por lo tanto, los esfuerzos estratégicos de la empresa se deberán enfocar a lograr fortalecer la fidelización de los usuarios a través del aumento en la satisfacción, y así, mantener la etapa de madurez en la que se encuentra. Así mismo, la empresa viene trabajando en el desarrollo de nuevos productos con lo que se pretende ampliar el mercado y captar nuevos clientes.

21.1.1 Conservación y/o expansión de la demanda dentro de la base de los consumidores actuales.

✍ **Mantener la satisfacción.** EMAS, consciente de que la satisfacción de los usuarios es el principal motivo de lealtad, buscará lograrlo a través del fortalecimiento de su marca, gracias a la prestación de un servicio de aseo óptimo y con calidad. Por lo tanto, con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios, la empresa adelantará acciones estratégicas entre las que sobresalen: Rediseñamiento del proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos, mejoramiento del servicio a cada tipo de usuarios, la reubicación del área comercial en las instalaciones de EMPOPASTO, entre otras. Por otra parte, el desarrollo técnico en el manejo de los Residuos Sólidos le permitirán a la empresa no solo consolidar su capacidad competitiva, sino además, diferenciar y fortalecer su marca dentro del mercado del servicio público de aseo.

21.1.2 Ampliar el mercado servido.

✍ **Extensión de la línea de producto.** Dado que para EMAS el mercado servido o porción de mercado relevante es el servicio público de aseo; y siendo que en el municipio de Pasto actualmente es la única empresa que presta este servicio, lo cual se refleja en su posicionamiento de liderazgo y solidez, la empresa pretende lograr un mayor crecimiento a través del aprovechamiento de una de sus mayores ventajas competitivas en el mercado; la capacidad técnica en el manejo de los Residuos Sólidos. Por lo tanto, a través de la implementación de estrategias como la diversificación, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos, EMAS espera ampliar su mercado servido dentro del sector del servicio público de aseo.

22. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS SA ESP DE LA CIUDAD DE PASTO.

La mayoría de las industrias tienen una firma que esta reconocida como líder del mercado. Esta compañía tiene la porción más grande del mercado de un producto pertinente.

La empresa EMAS SA ESP, es una empresa líder en la prestación del servicio de aseo en el municipio de Pasto, y su liderazgo se proyecta a escala regional. A pesar de que en el momento EMAS es la única empresa que presta el servicio público de aseo en la ciudad de Pasto, se hace necesario formular algunas estrategias que permitan consolidar su posición de líder del mercado, dado que ya se cuenta con la entrada de la competencia, a pesar de que esta aún no ha empezado a operar; sin embargo, EMAS SA ESP deberá estar preparada para hacerle frente a los posibles ataques que la competencia pretenda lanzar.

Dado que la mejor defensa es un buen ataque, sugerimos a la empresa implementar las siguientes estratégicas defensivas.

22.1 DEFENSA DE LA POSICIÓN.

La forma básica de defensa es construir fortificaciones en torno a una posición. Pero limitarse a defender la posición o los productos actuales es una forma de miopía de mercadotecnia. Por lo tanto los líderes que son atacados cometen un error si pusieran todos sus recursos para construir fortificaciones en torno a sus productos actuales.

En este orden de ideas, EMAS SA ESP, no deberá limitarse únicamente en defender la posición de sus productos actuales (barrido, recolección, transporte y disposición final); sino que además, podría estudiar la posibilidad de inclinar sus esfuerzos corporativos hacia la búsqueda de crear nuevos productos que le permitan ampliar su capacidad de liderazgo, no solo dentro de su mercado actual sino también dentro de otros mercados, a la par con la búsqueda de lograr incrementar la satisfacción de sus usuarios.

Por tanto se hace pertinente que la empresa demuestre su alta capacidad de liderazgo en el mercado del servicio público de aseo, a través del aprovechamiento de su alto nivel de conocimiento en el manejo de los residuos sólidos con el desarrollo de nuevos productos como:

- ✍ Tratamiento de orgánicos
- ✍ Aprovechamiento de Reciclables

☞ Tratamiento de Lixiviados

Por otra parte y en la búsqueda de incorporar mayor valor agregado a la prestación del servicio de aseo y dentro de este, en la prestación del servicio de disposición final, EMAS busca poner en funcionamiento el Parque Ecológico del Carnaval, como una alternativa nueva que brindará esparcimiento, aprovechamiento y conservación del medio ambiente, orientado inicialmente, a exceder las expectativas de los usuarios reales del servicio.

22.2 DEFENSA DE LOS FLANCOS.

Cuando este defendiendo su posición global, el líder de mercado deberá prestar particular atención a sus flancos más débiles; ya que los competidores astutos normalmente atacarán el punto débil de la compañía.

EMAS es una empresa con una amplia experiencia y un gran conocimiento en la prestación del servicio de aseo. Su capacidad de liderazgo va más allá de prestar un óptimo servicio de barrido, recolección, transporte y disposición final, empresa construye su solidez e imagen en la incursión hacia verdaderos procesos de investigación y desarrollo tecnológico, especialmente en el manejo y tratamiento de los residuos sólidos, lo que le permite erificarce como una empresa competitiva, no solo dentro del mercado local sino también a escala nacional. Por lo tanto, difícilmente podrá la competencia tratar de incursionar con fuerza en el mercado a través de un ataque a los flancos más vulnerables que posea EMAS.

22.3 DEFENSA PREVENTIVA.

Se trata de lanzar una ofensiva en contra de la competencia antes que esta comience la suya contra la empresa. El líder derriba a la competencia antes que esta pueda golpear.

En el Plan de Acción de Mercadeo, se formula una actividad estratégica que busca realizar un diagnóstico de la competencia, ello le permitirá a EMAS tener una visión más amplia de la competencia lo cual le permitirá estar preparada y responder de manera estratégica un posible ataque.

Además, con la implementación de la estrategia corporativa de diversificación, EMAS extenderá su posición a nuevos mercados, con ello la empresa ampliará su capacidad competitiva que le permita sortear los ataques de la competencia.

Ahora, y en vista de que se hace inevitable la entrada de la competencia dentro de la prestación de del servicio de aseo en la ciudad de Pasto, se hace importante analizar las posibles estrategias de ataque que ésta pueda emplear para atacar a EMAS.

22.4 ATAQUE FRONTAL

Para efectos del análisis, es de anotar que: el Retador sería la competencia y entre tanto que el Competidor sería la empresa EMAS.

El Retadora puede lanzar un ataque frontal al enfrentar sus recursos directos contra los del Competidor. Atacar los puntos fuertes en vez de los débiles. El resultado depende de quién tenga mayor fuerza y resistencia. Para tener éxito un ataque frontal, el Retador debe atacar el producto del competidor, sus esfuerzos de publicidad, precio y distribución, entre otros. Pero para que el ataque frontal tenga éxito, la empresa necesita una fuerte ventaja sobre su competidor; ya que mientras más fuerte y atrincherado este el competidor, mayor será la fuerza que necesita el retador. Por tanto, si el retador de mercado tiene menos recursos que el competidor, un ataque de estas características se convertiría en una misión suicida.

Analizando esta estrategia de ataque, se puede determinar que es muy poco probable que la competencia trate de aplicarla; ya que para ello, ésta deberá tener una ventaja muy fuerte sobre EMAS, algo que difícilmente se podría dar ya que la consolidación de EMAS como un empresa sólida, eficiente, rentable y competitiva hacen que la competencia se encuentre en una amplia desventaja como para tratar de lanzar un ataque de tales características.

22.6 ATAQUE AL FLANCO

El competidor espera ser atacado de frente y usualmente concentra sus recursos para proteger sus posiciones más fuertes. Pero normalmente tiene algunos flancos débiles y éstos son vulnerables para el retador. Estos puntos débiles le permiten al retador concentrar su fuerza contra la debilidad del competidor; el retador ataca el frente fuerte del competidor para que este concentre allí sus recursos, pero lo agarra por sorpresa al lanzar un ataque verdadero en un flanco estratégico. No obstante, la estrategia de ataque al flanco, más efectiva, consiste en detectar necesidades de mercado no conocidas y que el líder no atiende.

Una de las mayores ventajas competitivas de EMAS que hacen de esta empresa una de las de mayor proyección y liderazgo en el mercado del servicio de aseo, es su capacidad de desarrollo permanente en los estudios de investigación científica y tecnológica de los procesos de Gestión Integral de Residuo Sólidos; esta ventaja le permite a la empresa no solo consolidar su liderazgo sino además fortalecer su capacidad competitiva e innovadora.

Por lo tanto, será muy difícil que la competencia trate de detectar necesidades en el mercado que no sean conocidas y que EMAS no esté en capacidad de atender; esto hace que sea muy difícil que la competencia pretenda lanzar una estrategia de ataque con estas características.

22.6 ATAQUE GUERRILLERO

Esta opción estratégica es especial para los pequeños o los descapitalizados. El retador hace ataques pequeños y periódicos para acosar y desmoralizar al competidor con la esperanza de establecer posiciones firmes y permanentes. En un ataque guerrillero la competencia puede usar los medios convencionales y no convencionales para acosar al competidor. Esto podría incluir, reducción selectiva de precios, latrocinio de ejecutivos, ataques promocionales o acciones legales diversas. Pero las campañas guerrilleras continuas pueden ser costosas deben ir seguidas en última instancia de un ataque mas fuerte si el retador desea hacerle frente al líder.

Las características de esta estrategia de ataque, son las que en mayor medida se ajustan a las posibilidades de operación de la competencia; dado que por su establecimiento temprano dentro del mercado del servicio de aseo en la ciudad de Pasto, se hace muy poco probable que cuente con una capacidad de recursos suficiente como para atacar de manera fuerte y frontal la posición de EMAS. Por tanto, lo que es factible de esperarse es que la competencia inicie con una serie de ataques pequeños y periódicos que traten de acosar y desestimular a EMAS; dichos ataques podrían estar orientados hacia: Reducciones selectivas en las Tarifas del servicio por segmentos de mercado ó a través del Latrocinio de Ejecutivos.

23. MARKETING MIX (4 PS)

23.1 PRODUCTO

23.1.1 Productos Actuales. La búsqueda del mejoramiento de los servicios que ofrece la empresa actualmente, estará orientada en el estudio de aspectos como: la calidad, la eficiencia, la cobertura y la sostenibilidad ambiental, con el fin de que los usuarios no solo incrementen sus niveles de satisfacción sino que además los excedan; y así fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

23.1.2 Nuevos productos. Aprovechando la oportunidad del amplio conocimiento que se posee en el manejo técnico de los Residuos Sólidos, la empresa está en capacidad de desarrollar nuevos estudios técnicos que conlleven a la obtención de productos nuevos como: el Tratamiento de Orgánicos y el Aprovechamiento de Reciclables.

Así, mismo, y en aras de ofrecer al mercado actual una alternativa de esparcimiento y recreación la empresa viene desarrollando el proyecto del Parque Ecológico del Carnaval, como una alternativa ecológica que permita visualizar en los usuarios una concepción diferente de lo que representa el relleno sanitario, y que además, vean en este tipo de iniciativas innovadoras, una justificación significativa a las tarifas del servicio.

Por otra parte, y gracias a la experiencia en el manejo de procesos como el Tratamiento de Lixiviados; así como también en el manejo del software de aseo, la empresa esta en condiciones de ofrecer el servicio de asesoría a las empresas del servicio de aseo público, tanto a escala nacional como internacional.

23.1.3 Etapas del ciclo de vida del producto -cvp-. Los servicios de barrido, recolección y transporte, se encuentran en fase de madurez; entre tanto que el servicio de disposición final se encuentra en fase de crecimiento debido a los procesos de investigación técnica que se requieren para su desarrollo.

Por su parte, los nuevos servicios que la empresa pretende colocar en el mercado se encuentran en la fase de estudio para la identificación de su factibilidad. Por lo tanto, la empresa, deberá adelantar los estudios de mercado requeridos que le permitan caracterizar el funcionamiento de cada nuevo producto, sus ciclos anuales sus márgenes de utilidad, las calidades requeridas, los riesgos a los que estén sometidos los actores, las tendencias futuras, identificación de los nuevos mercados, entre otros.

23.1.4 Políticas Funcionales

? **Políticas de diseño.** Entre las políticas están: el empaque, la marca, y servicios

? **Políticas de empaque.** El servicio de Barrido, Recolección, Transporte y Disposición Final se presta con personal competente para dicho fin, debidamente identificados con indumentaria que los diferencie y acredite como parte de la empresa.

De igual forma los vehículos recolectores y las canecas que se distribuyen en vías y áreas públicas, llevan el logotipo de EMAS y los colores que identifican a la misma. El personal que realiza el trabajo de Barrido, Recolección y transporte, utiliza bolsas con el logotipo de la empresa.

? **Políticas de marca.** La marca de la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO, EMAS SA ESP, es reconocida en el ámbito tanto regional como nacional; ello permite garantizar un amplio respaldo a los usuarios del servicio.

? **Nombre de Marca.-** Que es la parte que se puede pronunciar, para nuestro caso sería: -EMAS-

? **Logotipo de la Marca.-** es un Oso Polar Blanco, superpuesto en un círculo Azul cuyo significado es:

☞ Ternura del Oso: se relaciona con el trato y servicio hacia los clientes.

☞ Agresividad del Oso: es la estrategia de la fuerza de trabajo para prestar un servicio eficiente y con calidad.

☞ Color Blanco: significa limpieza

☞ Círculo Color Azul: llama la atención sobre el beneficio de la limpieza y demuestra la cobertura del 100% que se ha logrado en la prestación del servicio en la ciudad de Pasto.

? **Política de servicio.** El servicio al cliente es otro elemento esencial de la estrategia del producto; por lo tanto, la empresa deberá orientar sus esfuerzos corporativos a garantizar un excelente servicio a cada tipo de usuarios; tanto a los residenciales, los Pequeños Productores, los Grandes Generadores y los multiusuarios; a fin de lograr maximizar su satisfacción.

Para ello se pretenden desarrollar actividades estratégicas como: la aplicación de encuestas de forma periódica a los diferentes nichos de mercado que permitan

medir su grado de satisfacción, rediseñar el proceso de PQR, mejorar la calidad del servicio en cada tipo de usuarios, entre otras actividades.

23.2 PRECIO

23.2.1 Definición del precio. El precio del producto está fijado por las leyes y normas que rigen el servicio de aseo, por lo tanto según la metodología explícita en la resolución 151 de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), las tarifas vigentes para este año aprobadas por la Superintendencia de Servicios Públicos e indexadas con el IPC para este año que fue de 3.15, se relacionan a continuación.

No sin antes tener en cuenta que la empresa EMAS, tiene en marcha un plan de ajuste tarifario desde diciembre de 2.001, el cual es aplicable por cinco años en el mes doce de cada año.

El plan de ajuste es un instrumento que tienen las empresas de servicios públicos para bajar o subir gradualmente las tarifas con el fin de que no afecte considerablemente a los ingresos del usuario o de la empresa prestadora del servicio, en el caso de METROPOLITANA DE ASEO, es utilizado para bajar el valor de la tarifa.

Entre tanto que los precios para los servicios nuevos que pretende ofrecer la empresa se establecerán una vez se haya realizado los respectivos estudios de factibilidad.

23.2.2 Objetivos del precio. Los objetivos del precio estarán orientados a lograr la Aceptación del servicio con una retribución que le permita a la empresa obtener un margen de rentabilidad. Igualmente, estarán orientados a:

- ? **Orientados a las utilidades:**
- ? Alcanzar un rendimiento meta maximizando las utilidades
- ? **Orientados a las ventas:**
- ? Aumentar el volumen de Ventas
- ? Mantener o incrementar la participación en el mercado.
- ? **Orientados a la situación actual:**
- ? Estabilizar los precios

? Hacer Frente a la Competencia.

23.2.3 Estrategias del precio. La empresa establecerá estrategias de precio que permitan aumentar los grados de satisfacción de los clientes; entre algunas de estas estrategias están: efectuar descuentos especiales a los usuarios que poseen viviendas alejadas de la ruta del vehículo recolector, de conformidad con la resolución 151 emitido por la CRA y el decreto 1713 del Ministerio de Desarrollo que reglamentan el servicio de aseo, verificación del cobro del servicio a los grandes generadores, entre otras.

Para el servicio de disposición final, que presta la empresa a otros municipios, se debe establecer un promedio generado por cada municipio, para fijar el precio mensual de la factura que se emitirá cada mes.

Es importante aclarar que en el caso de prestación del servicio de disposición final, se factura dependiendo del volumen generado por metro cúbico, para lo cual ya se encuentra calculada la tarifa para el año 2.004.

23.2.4 Metodología para fijar el precio. El valor de las tarifas del servicio de aseo se fijan de conformidad con la Resolución 151 emitida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), metodología establecida a nivel nacional.

23.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

23.3.1 Objetivos de la distribución. El objetivo fundamental será el de garantizar que el servicio de aseo llegue a todos los lugares que lo requieran de forma eficiente y oportuna. Así mismo, se buscará cumplir con los siguientes objetivos:

- ✍ Aumentar la participación de la empresa
- ✍ Introducir nuevos productos
- ✍ Aumentar la satisfacción de los usuarios
- ✍ Consolidar el posicionamiento de la empresa
- ✍ Fortalecer la competitividad

23.3.2 Medios para la distribución. El servicio se distribuye mediante personal encargado de efectuar el barrido, la recolección y el transporte como son: escobitas, operarios y conductores.

En el servicio de disposición final no se distribuye, simplemente se presta en el sitio del relleno sanitario.

23.3.3. Criterios y selección del tipo de intermediarios La empresa por lo general no posee intermediarios, el servicio se presta de manera directa, sin embargo los únicos casos específicos son dos carretilleros que prestan el servicio puerta a puerta en aquellos lugares donde el vehículo recolector no puede acceder por el condicionamiento de las vías.

23.3.4. Logística de distribución. Están dadas bajo la resolución 151 de la CRA y el decreto 1713 del Ministerio de Desarrollo, Vigentes hasta el momento y que establece rutas por sectores.

23.4 PROMOCIÓN

23.4.1 Publicidad. EMAS SA ESP, deberá masificar campañas a través de medios como: radio, prensa, televisión local, regional y nacional, que lleguen hasta los usuarios, a fin de crear conciencia de la calidad que ofrece el servicio de aseo y que ello permita, lograr un posicionamiento estratégico frente al consumidor. Así mismo, esta publicidad deberá orientarse a difundir de manera amplia el gran conocimiento que posee la empresa en el manejo integral de los residuos sólidos en aras de consolidar y posicionar su imagen.

La evaluación del programa de publicidad recaerá en la gerencia y la jefatura de gestión comercial, quienes analizarán el impacto de los mensajes y los medios empleados; para ello se utilizarán encuestas aplicadas a los usuarios que permitan identificar tanto el nivel de las ventas como el nivel de posicionamiento de la imagen de la empresa.

23.4.2 Merchandising. Por estar relacionado directamente con un servicio en este caso el de aseo, se plantea estrategias de la promoción a través de un portafolio de servicios impreso en material de alta calidad y diseño donde se informen a los usuarios sobre el buen uso del servicio; así como también de objetos como: llaveros, gorras, afiches, muñecos, vasos entre otros.

Así mismo la empresa mantendrá sus vehículos y maquinaria utilizada en la prestación del servicio en perfecto estado de presentación y mantenimiento de igual manera lo debe hacer con la planta física donde funcionan las oficinas.

23.4.3 Relaciones públicas. La gerencia a promovido muy buenas relaciones públicas con todos los entes gubernamentales y la empresa privada, tanto en la ciudad de Pasto como en otras latitudes, donde la empresa a sido invitada a participar en diferentes foros y seminarios sobre el manejo y disposición final de los residuos sólidos.

Así mismo, la empresa viene trabajando en programas encaminados a fortalecer la imagen corporativa; para ello se a intensificado y fortalecido los programas de cultura ciudadana, así como también, la participación de la empresa en eventos académicos, culturales, recreativos, etc, que se han llevado a cabo no solo dentro de la región, sino además en escenarios tanto nacionales como internacionales.

24. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Consiste en diseñar una matriz en donde se detalle los Objetivos que pretendemos alcanzar, las metas, las estrategias que vamos a utilizar para alcanzar esos objetivos, las actividades, los responsables, el tiempo en el cual alcanzaremos esos objetivos, el presupuesto asignado y un indicador de logro.

Cuadro 23. Plan de acción

<p>? Objetivo: Lograr la satisfacción de los usuarios del servicio de aseo en el municipio de Pasto.</p> <p>? Estrategia: Mejorar la calidad del servicio en cada tipo de usuarios.</p> <p>? Meta: Aumentar la satisfacción del usuario en un 20%.</p>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Aplicación de encuestas de forma periódica a los diferentes nichos de mercado que permitan medir el grado de satisfacción del cliente.	- Jefatura Comercial.	Durante 1 año de forma mensual.	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	Evaluación mensual de indicadores que midan el nivel de satisfacción de usuarios.
2. Reducir tiempos en el proceso de P.Q.R.	- Jefatura Comercial.	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	Tiempo estándar para el trámite de PQR
3. Mejorar la calidad del servicio a los G.G, a través de la propuesta vigente con Cultura Ciudadana.	- Jefatura Comercial - Cultura Ciudadana	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Encuestas a G.G. Seguimiento a Encuestas y solicitudes de usuarios G.G.
4. Mejorar la calidad del servicio a multiusuarios a través de la asesoría de las solicitudes que presenten.	- Jefatura Comercial.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Indicadores que evalúen evaluar el mejoramiento del servicio a Multiusuarios - Encuestas.

5. Mejorar la calidad del servicio a los P.P.a través de la medición de locales comerciales que permitan actualizar la base de datos.	- Jefatura Comercial.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de inspecciones hechas por mes a P.P.
6. Realizar campañas de información a todos los usuarios del servicio sobre: Días y horarios de recolección, y disposición final.	- Jefatura de Aseo. - Cultura Ciudadana.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de visitas hechas con estudiantes de forma mensual. - Número de volantes entregados.
7. Promover el uso de la línea 110 por los diferentes medios de comunicación.	- Gerencia. - Jefatura Comercial.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de llamadas por mes.
8. Reubicar el área comercial en las instalaciones de Empopasto.	- Dirección Administrativa y Financiera.	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Reubicación de la Jefatura Comercial
<p>? Objetivo: aumentar los ingresos de la Empresa de Aseo durante los siguientes 3 años.</p> <p>? Estrategia: vincular nuevos usuarios del servicio de aseo en la ciudad de Pasto.</p> <p>? Meta: aumentar los ingresos en un 5%.</p>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Realizarel cruce de la base de datos de EMAS con instituciones como: Cedenar,	- Jefatura Comercial.	Un año	- Financieros: - Humanos:	- Informe final de cada cierre.

Agustin Codazzi, Planeación Departamental entre otros.			- Logísticos	
2. Verificación con trabajo de campo de los datos obtenidos del cruce de la base de datos.	- Jefatura Comercial.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de inspecciones hechas en el mes. - Número de usuarios reportados como nuevos.
3. Verificación del cobro S.S. a G.G. conjuntamente con la Jefatura de Aseo	. Jefatura Comercial. - Jefatura de Aseo	Un año	- Financieros: - Humanos - Logísticos	- Listado unificado de usuarios para las dos Jefaturas.
4. Establecer la programación de aforos permanentes a Multiusuarios y Grandes Generadores.	- Jefatura Comercial	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Procedimiento de Aforo para Multiusuarios y G.G. - Número de usuarios que se les realiza aforo mensual.
<p>? Objetivo: Disminuir la cartera morosa de la Empresa de aseo en el municipio de Pasto.</p> <p>? Estrategia: realizar un análisis de la cartera comercial y contable por tipo de usuario y por edad.</p> <p>? Meta: disminuir la cartera en un 30 %.</p>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Establecer y ejecutar el	- Dirección	Un año	- Financieros:	- Informa final de

procedimiento de castigo de cartera.	Administrativa y Financiera. - Jefatura Comercial.		- Humanos: - Logísticos	Certificación. - Depuración en el sistema.
2. Reformular acuerdos de pago a través de descuentos y facilidades que permitan un recaudo efectivo.	- Jefatura Comercial.	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Políticas de acuerdos de pago.
? Objetivo: elevar la Competitividad de la Empresa.				
? Estrategia: mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación del servicio de aseo en el municipio de Pasto.				
? Meta: disminuir en un 30 % los P.Q.R.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Disminuir el tiempo los tramites de P.Q.R. a cinco días habiles.	- Jefatura Comercial	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Evaluación trimestral de los tiempos del proceso de PQR.
2. Unificar criterios de atención al usuario,	- Jefatura Comercial	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Reunión con la Jefatura Comercial.
3. Evaluar las funciones del personal de la J. A. U.	- Jefatura Comercial	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Informe final de la evaluación de las funciones.

4. Realizar un diagnóstico de la competencia con respecto a. Servicio, Tarifas, Atención al Usuario, y comparar los resultados con EMAS.	- Jefatura Comercial	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Informe final del resultado del diagnóstico.
5. Evaluar los costos de facturación en el área rural.	- Jefatura Comercial	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Informe de los costos de facturación en la zona rural.

? **Objetivo:** fortalecer el posicionamiento de EMAS dentro de las empresas prestadoras del servicio de aseo en el país

? **Estrategia:** mejorar la Imagen Corporativa de EMAS en los próximos 3 años.

? **Meta:** elevar el nivel de reconocimiento en el ámbito regional

ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Evaluar el resultado de las acciones implementadas por EMAS, y formular recomendaciones	- Jefatura de Aseo. - Jefatura Comercial. - Cultura Ciudadana.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Informe de los logros alcanzados trimestralmente.
2. Fortalecer la relación con el C:M.D.Y.C.S.P. a través de propuestas que involucren a la comunidad en el mejoramiento de sus bienestar.	- Gerencia. - Jefatura Comercial	6 meses	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Cronograma de visitas a realizar. - Convenio firmado. - Visitas realizadas a la Comunidad.

3. Realizar los estudios de prefactibilidad para los nuevos servicios que pretende ofrecer la empresa: Tratamiento de orgánicos, Aprovechamiento de Reciclables, Tratamiento de Lixiviados, Software de Aseo.	- Gerencia - Dirección Técnica	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Evaluación de las propuestas.
4. Disminuir al máximo los puntos críticos de la ciudad.	- Jefatura de Aseo - Cultura Ciudadana.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Resultado de encuestas - Informe de Seguimiento a las mismas.
5. Realizar Seminarios en Manejo de Residuos Sólidos para promover y dar a conocer el Relleno Sanitario y todo lo relacionado con la empresa.	- Gerencia - Dirección Técnica - Jefatura Comercial	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de Seminarios realizados. - Número de Asistentes
6. Nuevas instalaciones de la Jefatura Comercial en EMPOPASTO.	- Gerencia - Dirección Administrativa y Financiera - Jefatura Comercial	6 meses		- Diseño - Compra de muebles y equipo de oficina

? **Objetivo:** exceder las expectativas de los usuarios de la empresa de aseo en el municipio de Pasto.

? **Estrategia:** incorporar mayor valor agregado a los servicios de aseo en el municipio de Pasto.

? **Meta:** aumentar la satisfacción de los usuarios en un 20%.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Promover el parque ecológico del carnaval.	- Gerencia.	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Publicidad contratada. - Resultado de encuestas que se realicen al finalizar el año.
2. Promover rifas y sorteos trimestrales entre los usuarios que estén al día en el pago del servicio.	- Gerencia. - Jefatura Comercial	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Artículos entregados al mes.
3. Realizar concurso de barrios en el manejo de reciclaje, aseo, conocimiento de horarios de recolección.	- Cultura Ciudadana. - Jefatura de Aseo	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Listado de barrios que concursan. - Premiación de barrio
4. Ofrecer o distribuir canecas con costos diferidos en la factura.	- Jefatura de Aseo. - Cultura Ciudadana - Jefatura Comercial	Un año	- Financieros: - Humanos: - Logísticos	- Número de canecas entregadas a usuarios.

25. EJECUCIÓN DEL PLAN

? **Objetivo No. 1.** Lograr la satisfacción de los usuarios del servicio de aseo en el Municipio de Pasto.

? **Estrategia.** Mejorar la calidad del servicio en cada tipo de usuarios.

? **Actividades Estratégicas Ejecutadas.** Para alcanzar este objetivo, la empresa viene aplicando una encuesta periódica a cada tipo de usuario a fin de identificar sus inquietudes que permitan lograr de incrementar sus niveles de satisfacción.

? Aplicación de encuestas de forma periódica a los diferentes nichos de mercado que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios.

Se vienen aplicando encuestas de manera semestral a los Grandes Generadores; a los Multiusuarios; mensualmente al 25% de los usuarios que presenten reclamos y al 100% de los usuarios que presenten quejas.

Multiusuarios, cada vez que nazca un nuevo multiusuario.

Hasta el momento el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas indican que el nivel de satisfacción ha aumentado en un 22%, superando la meta fijada antes de iniciar el plan. Lo anterior se muestra en la tabla de indicadores. Ver anexo N° 450.000.000

? Reducir tiempos en el proceso de Peticiones, Queja y Reclamos (P.Q.R.)

Este punto todavía no se ha implementado debido en gran medida a que la jefatura comercial se encuentra en proceso de ser reubicada en las instalaciones de EMPOPASTO; y por lo tanto, se espera que una vez instalada, los tiempos de respuesta bajaran considerablemente.

? Mejorar la calidad del servicio a los Grandes Generadores, a través de la propuesta vigente con el programa de cultura ciudadana.

Al respecto la empresa viene realizando la aplicación de encuestas a los Grandes Generadores de forma personal, con la cual hasta el momento, una vez procesada la información, la empresa a podido dar solución a los problemas que estos han planteado; entre estos problemas sobresalen: los aforos, deficiencia en el servicio, información sobre días y horarios de recolección, solicitud de recicladores entre otros. A este trabajo se le viene realizando un estricto seguimiento como se indica en el anexo correspondiente.

? Mejorar la calidad del servicio a los Multiusuarios a través de la asesoría de las solicitudes que presenten.

La empresa a brindado asesoría a todos los Multiusuarios que han decidió acogerse a la opción de usuario agrupado; para ello, se ha dando a conocer la resolución No. 247 sobre la solicitud que deben presentar ante la empresa con el fin de obtener la prestación optima del servicio.

? Realizar campañas de información a todos los usuarios del servicio sobre días y horarios de recolección y disposición final.

En el desarrollo del programa de cultura ciudadana de la empresa, se viene realizando visitas puerta a puerta con estudiantes del grado once de los diferentes establecimientos educativos de la ciudad, con el fin de promover el reciclaje, la separación en la fuente, días y horarios de recolección, con el fin de concientizar y culturizar a la comunidad de la ciudad de Pasto sobre el buen uso del servicio.

? Promover el uso de la línea 110. La empresa ha venido difundiendo el uso de la línea 110, por los diferentes medios de comunicación, para que los usuarios puedan plantear sus peticiones o quejas, las 24 horas del día. Para ello, se ha vinculado a una persona desde el pasado mes de diciembre del año 2003, para que atienda las solicitudes de los usuarios, se haga un seguimiento de las mismas y poder así, lograr su cumplimiento.

? Reubicación del área comercial en las instalaciones de la empresa EMPOPASTO.

La empresa realizó la compra y el arrendamiento de dos locales ubicados en las instalaciones de la empresa EMPOPASTO, con el fin de brindar una mejor atención a los usuarios. Por lo tanto, se viene trabajando en el diseño y remodelación de estos locales, los cuales se espera que entren en funcionamiento a finales del mes de mayo del presente año.

? **Objetivo No 2.** Aumentar los ingresos de la empresa de aseo en la ciudad de Pasto.

? **Estrategia.** Vincular nuevos usuarios del servicio en la ciudad de Pasto.

? **Actividades Estratégicas Ejecutadas.**

? Realizar el cruce de la base de datos de EMAS con otras instituciones de la ciudad y verificar con trabajo de campo los datos obtenidos.

El pasado mes de noviembre del año 2003, se realizó el cruce de base de datos de EMAS con los de industria y comercio de la Alcaldía Municipal; así mismo, se contrató personal para que realice el trabajo de campo, que permitan verificar los datos obtenidos en dicho cruce. Como resultado de este trabajo, una vez realizadas un total de 4000 visitas, se obtuvo un reporte de 1200 nuevos usuarios; esto le permitirá a EMAS, captar nuevos ingresos por facturación del servicio a los nuevos usuarios que ingresen al sistema.

? Verificación del cobro del servicio a Grandes Generadores conjuntamente con la Jefatura de Aseo.

Se realizó el cruce de la información reportada en el sistema de facturación, con la información que se maneja en la jefatura de aseo, obteniéndose como resultado un total de 50 usuarios a los cuales se les ha venido prestando el servicio como si fueran grandes generadores y no se les factura como tal.

Igualmente, la empresa contrató personal para que realice el aforo a estos usuarios y se pueda determinar si se les puede facturar como grandes generadores. En el momento a todos estos usuarios se les viene realizando la medición de volumen de desechos y se espera que a finales del mes de mayo se tenga los primeros resultados de dichos aforos.

? Programar aforos permanentes a multiusuarios y grandes generadores.

La empresa estudia la posibilidad de vincular a un inspector en facturación, el cual se dedique a realizar los aforos permanentes con el fin de que el cobro de la facturación sea acorde a los desechos generados por estos usuarios.

? **Objetivo No. 3.** Disminuir la cartera morosa de la empresa de aseo del municipio de Pasto.

? **Estrategia.** Realizar un análisis de la cartera comercial y contable por tipo de usuario y por edad.

? Establecer y ejecutar el procedimiento de castigo de cartera. Desde el mes de noviembre del año 2003, se estableció el procedimiento de castigo de cartera el cual esta debidamente aprobado. De conformidad a la ejecución del procedimiento, para el mes de diciembre se castigo la cartera morosa de alrededor de tres mil (3.000) usuarios, los cuales presentaban demandas incobrables por un monto de aproximadamente 450.000.000

Este procedimiento permitió que la empresa no solo cuente con unos estados financieros más reales en cuanto a las cuentas por cobrar, sino que además, le permitió disminuir el pago de sus impuestos.

? **Objetivo No. 4.** Elevar la competitividad de la empresa

? **Estrategia.** Mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio de aseo en el municipio de Pasto, en los próximos tres años.

? Disminuir el tiempo de respuesta de Peticiones y Reclamos a cinco días hábiles.

Se viene trabajando en la organización tanto de los tiempos, como de los procedimientos, en el trámite de las peticiones y reclamos, con el fin de dar una respuesta oportuna en un máximo de cinco días hábiles. La ejecución de esta actividad estratégica depende en gran medida de la reubicación del área comercial en las instalaciones de la empresa EMPOPASTO.

? Objetivo No. 5 Fortalecer el posicionamiento de EMAS dentro de las empresas prestadoras del servicio de aseo el país.

? Estrategia. Mejorar la imagen corporativa de la empresa en los próximos tres años.

? Disminuir al máximo los puntos críticos en la ciudad de Pasto. En convenio con la Secretaria del Medio Ambiente Municipal, se contrató personales como vigilantes ambientales para que permanezcan en los puntos críticos identificados en la ciudad con el fin de evitar la proliferación de depósitos no autorizados de basura.

Así mismo, el programa de cultura ciudadana viene trabajando en la realización de visitas puerta a puerta, con la participación de estudiantes de último grado de los diferentes establecimientos educativos de la ciudad de Pasto, con el fin de concientizar a la comunidad sobre días y horarios de recolección y el buen uso del servicio.

? Evaluar el resultado de las estrategias implementadas por la empresa, en la disminución de los puntos críticos.

A través de la jefatura de aseo se viene formulando unas encuestas y reuniones mensuales para hacerle el respectivo seguimiento a las acciones implementadas por la empresa, tendientes a disminuir los puntos críticos en la ciudad.

? Fortalecer la relación con el Comité Municipal de Desarrollo y Control Social a los Servicios Públicos Domiciliarios.

Al respecto, la empresa viene trabajando de manera conjunta con el Comité, con el propósito de acercar más estrechamente las relaciones entre la comunidad y la

empresa, que conlleven a la búsqueda conjunta de los diferentes problemas que se presenten sobre la prestación del servicio.

? **Objetivo No. 6.** Exceder las Expectativas de los usuarios de la Empresa de aseo del municipio de Pasto.

? **Estrategia.** Incorporar mayor valor agregado a los servicios de aseo en el municipio de Pasto.

? Promover el Parque Ecológico del Carnaval.

La empresa viene trabajando en la ejecución de las obras correspondientes que hacen parte del diseño del parque, las cuales se espera finalizar en los próximos seis meses para su posterior apertura al público.

? Realizar concurso de barrios en el manejo de reciclaje, aseo, conocimiento de horarios de recolección.

El programa de cultura ciudadana viene realizando el seguimiento a los diferentes barrios de la ciudad para determinar cual de estos hace el mejor uso del servicio. El barrio ganador se hará acreedor a la premiación que la empresa otorgue a finalizar el año.

CONCLUSIONES

? EMAS es una de las pocas empresas en el país que se ciñen estrictamente bajo los parámetros consignados En la Política Para la Gestión Integral de Residuos cuyos objetivos enmarcados bajo los principios del desarrollo sostenible se fundamentan en presupuestos cómodos, la minimización del impacto ambiental negativo que causan los residuos, el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, así como de las condiciones sociales de quienes intervienen en las actividades relacionadas con la gestión de los residuos.

? La empresa EMAS SA ESP de que la permanente transformación institucional y administrativa, son requisitos esenciales para alcanzar su propósito de crecimiento y competitividad, formuló el Plan de Mercadeo como un importante instrumento que le permitirá poseer un conocimiento más amplio, no solo del mercado, sino fundamentalmente, de las expectativas de los usuarios hacia la prestación del servicio, y buscar así, lograr aumentar su satisfacción.

? La prestación de servicio con calidad que ofrece EMAS se basa en principios como: limpieza, seguridad, valor agregado, organización y eficiencia. Además EMAS contribuye al desarrollo económico y social del Municipio de Pasto a través de la generación de empleo, vinculando especialmente personal operativo mediante diversos grupos asociativos de trabajo.

? EMAS, se orienta básicamente en dos aspectos prioritarios en el ejercicio de la Planeación: por una parte a través de la Planeación Estratégica Corporativa, la cual define el rumbo futuro de la organización en el marco de la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos; por otra parte esta la Planeación del Sistema de Calidad, la cual busca fundamentalmente garantizar el cumplimiento de las normas que rigen la calidad del servicio, así como el cumplimiento de los estándares medio ambientales y la administración adecuada del talento humano.

? La empresa tiene establecido un Sistema de Control de Gestión; igualmente cuenta con auditoria externa de gestión y resultados la cual evalúa la gestión de la organización con base a un Plan de Gestión de Resultados; así mismo, la empresa cuenta con una revisoría fiscal que se ocupa del cumplimiento de los objetivos corporativos así como de la normatividad técnica, ambiental, legal y tributaria.

? La Rentabilidad es uno de los indicadores que en mayor medida ubican a EMAS, como una de las empresas más sólidas y eficientes en la región; así mismo, se tiene que la empresa es muy eficiente en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también

a los resultados del manejo de sus excedentes de liquidez y su capacidad de mantener una buena planeación tributaria.

? Los ingresos de la empresa se establecen teniendo en cuenta dos factores prioritarios: por un lado el crecimiento de la población usuaria y por otro el incremento anual de las tarifas. El valor de la tarifa esta definida por Ley y regulado por la CRA (Comisión de regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico). Cabe desatacar que actualmente la empresa ya implementó su propio proceso de facturación, permitiéndole tener una mayor autonomía en el manejo y disponibilidad de sus ingresos.

? Uno de los principales objetivos de la empresa es promover *la Participación Ciudadana* vinculando a la comunidad en campañas cívicas orientadas a dar un buen uso del servicio de aseo. Acercar a la comunidad a la empresa y trabajar de la mano con esta, a fin de estrechar su relación en la búsqueda de los propósitos trazados, se constituye para la empresa en una importante Oportunidad.

? La empresa Metropolitana de Aseo EMAS S.A. no tiene los competidores con quien exista una rivalidad; hasta la fecha el servicio lo viene prestando únicamente nuestra empresa; sin descartar la posible entrada de la competencia, la cual ya se esta gestando. Ahora, vale la pena destacar que para la prestación óptima del servicio público de aseo, se requiere de una alta inversión de capital; y por otra parte, el mercado en la ciudad de Pasto no es lo suficientemente grande como para que ingrese otra empresa.

RECOMENDACIONES

? La empresa deberá fortalecer los programas de cultura ciudadana que permitan no solo evitar la mezcla en el origen de residuos tanto peligrosos como no peligrosos; sino que además, permitan concientizar y culturizar a la comunidad en los beneficios ambientales que genera el hábito de una adecuada separación en la fuente y posterior búsqueda de una reutilización de aprovechables

? El adecuado manejo que la empresa le viene dando al relleno sanitario conjuntamente con la implementación técnica para un adecuado tratamiento de residuos, le permiten a EMAS estar en posibilidades de ofrecer nuevas alternativas en el manejo de los residuos sólidos; sin embargo ésta es una de las fortalezas que muy poco conocen los usuarios. Por lo tanto se recomienda a la empresa emprender una campaña publicitaria agresiva al respecto, la cual permita no solo visualizar en los usuarios una información más clara sobre el manejo de los residuos sólidos, sino además, el fortalecimiento de la imagen corporativa, permitiendo que los usuarios y la población en general vean la disposición final como una de las fases más importantes del servicio.

? Dado que el proceso de tratamiento de orgánicos y el aprovechamiento de reciclables debe realizarse siempre y cuando sea económicamente viable, técnicamente factible y ambientalmente conveniente; por lo tanto la empresa deberá incorporar en su presupuesto de inversiones las partidas necesarias que le permita ejecutar los estudios de mercado requeridos, para así caracterizar el funcionamiento de cada nuevo producto, sus ciclos anuales sus márgenes de utilidad, las calidades requeridas, los riesgos a los que estén sometidos los actores, así como también que permita identificar los mercados existentes y los mecanismos y tecnologías que hagan más eficiente la recuperación comercialización y consumo de materiales recuperados.

? Teniendo en cuenta que EMAS S.A.E.S.P. es una empresa de proyección nacional y reconocida en el ámbito regional, se hace necesario que se cree el área de mercadeo para la que se tenga una consulta actualizada y continua sobre las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio de aseo. La recomendación está encaminada a que se pueda marcar la diferencia en cuanto a las empresas de servicio de aseo a nivel nacional, siendo proactivos y anticipándose a los que los usuarios pueden llegar a necesitar y la empresa les puede ofrecer, de tal forma que se pueda sorprenderlos con los servicios adicionales que cualquier empresa de aseo no les puede ofrecer.

? El Plan Estratégico de Marketing está diseñado para tres años, pero es recomendable que por lo menos se evalúe el cumplimiento de las metas y

objetivos cada año con el fin de redireccionar si es el caso o tomar los correctivos necesarios a tiempo. Dado el caso que todas las empresas se enfrentan a un mundo de cambios permanentes y las decisiones que se tomaron en casos anteriores no puedan servir como referencia para otros.

? El Plan debe ser socializado a todas las dependencias para que se trabaje conjuntamente en su cumplimiento mas aún si existe responsabilidad por parte de ellas. Esto quiere decir que hasta el momento solo ha sido conocido por la Jefatura Comercial y para el desarrollo de las actividades se deben realizar genera un interés por el mismo el cual solo se logra comprometiendo a todos los involucrados.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA 1991. Bogotá : Presidencia de República, 1991. 197 p.

CESÁREO, Hernández; DEL OLMO, Ricardo y GARCÍA, Jesús. El Plan de Marketing Estratégico. Barcelona : Gestión, 2000. 216 p.

CULTURAL S.A. DE EDICIONES. Mercadotecnia. España : Cultural Ediciones, 1981. España. 156 p.

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO EMAS S.A ESP. Informe de gestión. San Juan de Pasto : EMAS, 2003 32 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia Prentice-Hall. México : Hispanoamérica, 1993. 745 p.

LOMBING, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España : Mc Graw Hill, 1995. 226 p.

LUTHER M, William. El Plan de Mercadeo como Desarrollarlo y ponerlo en práctica. Bogota : Norma, 1997. 186 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá : Norma, 1999. 139 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá : RAM Editores, 1996. 342 p.

_____. Gerencia Estratégica. 8 ed. Bogotá : Edición 3R Panamericana, 1994. 129 p.

RAMÍREZ G., Carlos Arturo. Modulo Gerencia De Mercado. San Juan de Pasto : Universidad de Nariño –FACEA-, 2003. 94 p.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de segmentación empresa metropolitana de aseo EMAS S.A. ESP

		PRODUCTOS ORIGINALES O TRADICIONALES					PRODUCTOS NUEVOS		
		Barrido	Recolección y Transporte	Disposición Final	Tratamiento de Lixiviados	Software de Aseo	Tratamiento de Orgánicos	Aprovechamiento de Reciclables	Parque Ecológico del Carnaval
MERCADOS ORIGINALES O TRADICIONALES	Ciudad de Pasto Zona Urbana	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ciudad de Pasto Zona Rural	X	X	X	X	X	X	X	X
	Municipio de Imues			X			X	X	X
	Municipio de Tangua			X			X	X	X
	Municipio de Nariño			X			X	X	X
MERCADOS NUEVOS					X	X	X	X	x
					X	X	X	X	x
					X	X	X	X	x

Anexo B. Matriz de ANSOFF para EMAS S.A. E.S.P.

NUEVOS MERCADOS	MISMO PRODUCTOS NUEVO MERCADO DESARROLLO DE MERCADO Tratamiento de Lixiviados Software de Facturación y Disposición Final	NUEVO PRODUCTO NUEVO MERCADO DIVERSIFICACIÓN Tratamiento de Orgánicos Aprovechamiento de Reciclaves
	MISMO PRODUCTO MISMO MERCADO PENETRACIÓN DE MERCADOS Barriodo: Ciudad de Pasto Zonas: Urbana y Rural Recolección y Transporte y Disposición.	NUEVO PRODUCTO MISMO MERCADO DESARROLLO DE PRODUCTO Creación del Parque Ecológico del Carnaval
	PRODUCTOS ORIGINALES O TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS

Anexo C. Tabulación encuesta a usuarios residenciales del servicio de aseo de la empresa EMAS de la ciudad de Pasto

OBJETIVO: CONOCER A FONDO LA OPINIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO AL SERVICIO DE ASEO												
No. ENCUESTAS APLICADAS: 384												
1. TOMANDO COMO UN TODO CADA SERVICIO DE PUBLICO DOMICILIARIO EN LA CIUDAD DE PASTO ¿CÓMO LO CALIFICARÍA USTED?												
	ACUEDUCTO		ALCANTARILLADO		ASEO		ENERGÍA		TELEFONÍA		CONSOLIDADO	
APRECIACION	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
EXCELENTE	25	6,51	17	4,43	53	13,8	39	10,16	49	12,76	183	9,532
BUENO	272	70,83	246	64,06	250	65,1	290	75,52	258	67,19	1.316	68,54
REGULAR	69	17,97	91	23,7	71	18,49	42	10,94	40	10,42	313	16,304
MALO	16	4,17	25	6,51	9	2,34	13	3,38	12	3,13	75	3,906
PESIMO	2	0,52	4	1,04	1	0,27	0	0	1	0,26	8	0,418
NO RESPONDE	0	0	1	0,26	0	0	0	0	24	6,24	25	1,3
TOTAL	384	100	384	100	384	100	384	100	384	100	1.920	100

2. ¿CÓMO LO CALIFICA USTED EL SERVICIO DE ASEO PRESTADO POR EMAS S.A.E.S.P. EN CUANTO A?																
APRECIACION	RECOLECCION		BARRIDO		DISPOSICION FINAL		ATENCION AL USUARIO		TARIFAS		OPORTUNIDAD DE RESPUESTA		SOLUCION DE PROBLEMAS		CONSOLIDADO	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
EXCELENTE	60	15,63	51	13,28	19	4,95	10	2,6	0	0	2	0,52	1	0,26	143	5,32
BUENO	271	70,57	218	56,77	137	35,68	200	52,08	110	28,91	72	18,75	62	16,15	1.070	39,8442857
REGULAR	38	9,9	68	17,72	32	8,33	48	12,5	183	47,66	32	8,33	41	10,68	442	16,4457143
MALO	11	2,86	34	8,85	10	2,6	14	3,65	54	14,05	19	4,95	19	4,95	161	5,98714286
PESIMO	2	0,52	2	0,52	2	0,52	2	0,52	14	3,65	8	2,08	10	2,6	40	1,48714286
NO RESPONDE	2	0,52	11	2,86	184	47,92	110	28,65	22	5,73	251	65,37	251	65,36	831	30,9157143
TOTAL	384	100	384	100	384	100	384	100	383	100	384	100	384	100	2.687	100

3. ¿CÓMO LO CALIFICA USTED LAS TARIFAS DE ASEO QUE SE COBRAN EN EL MUNICIPIO DE PASTO?		
APRECIACION	NÚMERO	%
EXTREMADAMENTE ALTAS	95	24,74
MODERADAMENTE ALTAS	150	39,06
NORMALES PARA EL SERVICIO	133	34,64
MODERADAMENTE BAJAS	6	1,56
MUY BAJAS	0	0
NO RESPONDE	0	0
TOTAL	384	100

4. EN CUANTO A LA ATENCION PRESTADA POR LA EMPRESA, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CREE USTED QUE SE DEBEN MEJORAR?	
APRECIACION	NÚMERO
ATENCION AL USUARIO	51
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA EN CUANTO A QUEJAS	26
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA EN CUANTO A RECLAMOS	42
PRESTACION DIRECTA DEL SERVICIO DE ASEO	37
JORNADAS DE ASEO	75
CAMPAÑAS DE RECICLAJE	103
NINGUNA	50
TOTAL	384

5. ¿DE QUE FORMA PREFERE PRESENTAR UNA QUEJA O RECLAMO ANTE LA EMPRESA DE ASEO?			
APRECIACION	NÚMERO	%	
TELEFONICA	87	22,67	
PERSONAL	238	61,99	
ESCRITA	55	14,32	
NO RESPONDE	4	1,02	
TOTAL	384	100	

6. LA RESPUESTA QUE DA EMAS S.A.E.S.P. A LAS SOLUCIONES PRESENTADAS POR LOS USUARIOS EN CUANTO A LA PRESTACION DEL SERVICIO ES OPORTUNA		
APRECIACIÓN	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	80	20,83
ALGO DE ACUERDO	108	28,13
DESACUERDO	36	9,38
NO SABE O NO RESPONDE	160	41,66
TOTAL	384	100

7. LA RESPUESTA QUE DA EMAS S.A.E.S.P. A LAS SOLICITUDES PRESENTADAS POR LOS USUARIO EN CUANTO A TARIFAS O FACTURAS ES OPORTUNA		
APRECIACION	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	45	11,72
ALGO DE ACUERDO	102	26,56
DESACUERDO	62	16,15
NO SABE O NO RESPONDE	175	45,57
TOTAL	384	100

8. LA ATENCIÓN PRESTADA POR PARTE DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL USUARIO DE EMAS S.A.E.S.P. ES MUY BUENA		
APRECIACIÓN	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	103	26,82
ALGO DE ACUERDO	103	26,82
DESACUERDO	30	7,81
NO SABE O NO RESPONDE	148	38,55
TOTAL	384	100

9.EL PERSONAL DE ATENCIÓN AL USUARIO DA LA INFORMACIÓN PRECISA EN CUANTO A DUDAS O ACLARACIONES QUE SE GENERAN PRO PARTE DE LOS USUARIOS		
APRECIACIÓN	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	31	8,07
ALGO DE ACUERDO	88	22,92
DESACUERDO	52	13,54
NO SABE O NO RESPONDE	213	55,47
TOTAL	384	100

10. LA ATENCION AL USUARIO EN EMAS S.A.E.S.P. ES MUY BUENA		
APRECIACION	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	65	16,93
ALGO DE ACUERDO	99	25,78
DESACUERDO	29	7,55
NO SABE O NO RESPONDE	191	49,74
TOTAL	384	100

11. LA SOLUCION A LAS QUEJAS Y RECLAMOS PRESENTADOS POR LOS USUARIOS SE HACE DE FORMA AGIL Y EFICIENTE		
APRECIACIÓN	NÚMERO	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	23	5,99
ALGO DE ACUERDO	72	18,75
DESACUERDO	69	17,97
NO SABE O NO RESPONDE	220	57,29
TOTAL	384	100

