



Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Administración de Empresas
Opción : Administración de Empresas mención Finanzas.

EL BALANCED SCORED CARD APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE RECOLECCIÓN DE BASURA

**Trabajo Especial de Grado para obtener el Título de
Especialista en Administración de Empresas
Mención: Finanzas**

Elaborado por:

PINTO, JOSE ADELINO

Profesor Guía:

HERNAN CONTRERAS

Caracas, Julio 2004



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Caracas 22 de marzo de 2004

Señores

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Postgrado de Administración de Empresas

Presente.-

Por medio de esta comunicación hago constar que he leído el contenido de este Trabajo Especial de Grado que presenta **José Adelino Pinto Gomes** titular de la cédula de identidad número **11.682.418** y del expediente académico número **75754**, para optar al título de **Especialista en Administración de Empresas** el cual lleva por título “**EL BALANCED SCORED CARD APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE RECOLECCIÓN DE BASURA**”.

Así mismo hago constar que estoy conforme con el contenido presentado por lo que acepto llevar a cabo la labor de asesoría.

Atentamente,

Sr. Hernán Contreras

Asesor



INDICE

SECCION	PAG.
INTRODUCCIÓN	5
1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
2. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA	7
2.1 RESEÑA HISTORICA	7
2.2 ORGANIZACIÓN	8
2.3 PROCESOS PRODUCTIVOS	8
2.4 COMPETIDORES	9
2.5 CLIENTES	9
2.6 PROVEEDORES	10
2.7 PERSONAL	10
2.8 ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS	11
3. PROPÓSITO Y OBJETIVOS PARA LA VISION Y MISIÓN DE LA EMPRESA	14
3.1 MATRIZ DE NECESIDADES	14
3.2 PERFIL DE VISUALIZACION	16
3.3 PROPOSITO ESTRATÉGICO	17
3.4 BALANCED SCORED CARD	17
3.5 PLAN DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
4. EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO ACTUAL	24
4.1 CAUSALIDAD1: CLIENTES Y OTROS ACTORES	24
4.2 CAUSALIDAD 2: DE PROCESOS INTERNOS	26
4.3 CAUSALIDAD 3: DE PROCESOS INTERNOS A CLIENTES	26
4.4 CAUSALIDAD 4: DE DESARROLLO DEL NEGOCIO	30
4.5 RESUMEN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL	30
5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO	32
5.1 LISTA LARGA	32
5.2 LISTA CORTA	34
5.3 ANALISIS MOTRICIDAD	36
5.4 CAMINOS DE INCERTIDUMBRE Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS	38
5.5 ANALISIS Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS	40
6. PLAN DE ACCIÓN	53



INDICE

SECCION	PAG.
ACCIONES TÉCNICAS	53
6.1 CADENA DE VALOR Y EL MODELO DE NEGOCIO	53
6.2 BALANCED SCORED CARD	58
ACCIONES POLITICAS	60
7.1 RESISTENCIAS ESTRUCTURALES O SISTEMATICAS	60
7.2 RESISTENCIAS PERSONALES O INDIVIDUALES	60
CONCLUSIÓN	71
BIBLIOGRAFÍA	72



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad entender el modelo del Balanced Score Card como herramienta para planificar estrategias a futuro dentro de cualquier empresa, porque permite visualizar a la empresa como un todo donde cada uno de los sistemas se entrelacen en la búsqueda del valor máximo de la empresa, que es la rentabilidad en el tiempo.

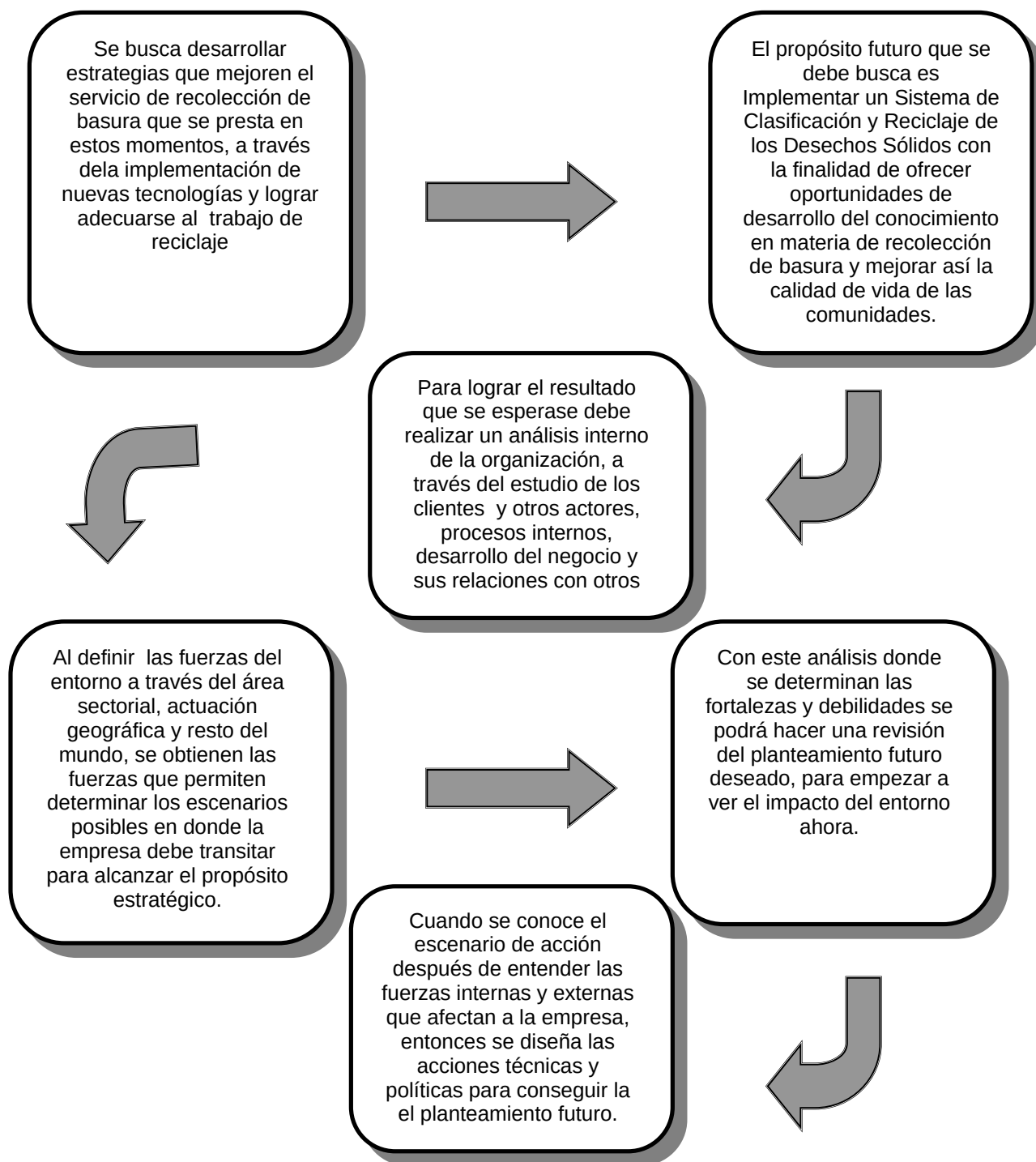
El servicio de recolección de basura, es un mundo interesante donde se relacionan de una manera sistémica los tres actores fundamentales de este negocio empresa-comunidad-gobierno, pero este servicio debe estudiarse detalladamente para lograr obtener beneficios que mejoren la calidad de vida de la comunidad en donde se presta el servicio.

A través del desarrollo de este trabajo se busca conocer a Fospuca y sus relaciones con el entorno con el fin de obtener el propósito estratégico que se persigue y con esto no sólo mejorar las operaciones de la empresa sino también a la comunidad y al gobierno.



1.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para entender como el modelo del Balanced Scored Card se puede ver su aplicación sobre una empresa de servicios de recolección de basura, se presenta de manera esquemática el desarrollo del trabajo:



2. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTORICA

Fomento y Obras Publicas Compañía Anónima (FOSPUCA) es un grupo de empresas especializadas en la recolección de residuos sólidos, limpieza urbana y transporte de desechos hasta los sitios de disposición final.

Fospuca es una empresa privada de aseo urbano fundada el 16 de Noviembre de 1981, con capital mixto venezolano y franco-español.

1. Fomento de Construcciones y Contratas S.A. Fue fundada en el año 1900 en Barcelona, España, iniciando su actividad en el campo de los servicios públicos en 1911, principalmente residuos sólidos y acueducto.
2. El Grupo Vivendi fue fundado en París, Francia en 1856 como una empresa de aguas, diversificándose hasta llegar hoy en día a ser líder en residuos sólidos, transporte, energía y comunicaciones, con presencia en mas de 100 países.
3. El capital venezolano, que representan el 40% de la empresa, pertenece al Sr., Néstor Luis Pérez.

Entre los servicios que Fospuca ofrece destacan los siguientes:

- 1) Servicio de recolección de residuos sólidos urbanos.
- 2) Servicio de limpieza urbana.
- 3) Servicio de disposición final.
- 4) Servicio de mantenimiento de áreas verdes.
- 5) Servicio de transferencia de residuos sólidos.
- 6) Servicios de Recolección de Escombros.

Fospuca comienza sus operaciones al serle adjudicado el contrato para la limpieza y saneamiento de los Municipios Libertador, Baruta, Carrizal y Guaicaipuro, luego extendiéndose a otras zonas de Venezuela como al Municipio Mariño, del Estado Nueva Esparta y Zamora, perteneciente al Estado Miranda.



2.2. ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la empresa cuenta con una junta directiva a la cual reporta: La Presidencia que lleva principalmente la relación alcaldía - medios - comunidad – empresas y la gerencia general, que lleva la planificación y gestión Operativa de la empresa. Así mismo, la empresa se divide en cuatro grandes gerencias:

- o Operaciones y Comercialización: se encarga de la ejecución de la actividad de limpieza y recolección de residuos sólidos, atención al cliente y la gestión de cobro.
- o Técnica: se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades e instalaciones, compra y almacenamiento de insumos, seguridad y transferencias de los residuos.
- o Administración Finanzas: dedican sus esfuerzos al registro contable, pago a proveedores, control y pago fiscal, así como el estudio y análisis de las inversiones financieras de la empresa.
- o Relaciones Industriales: entre sus principales funciones controlan las relaciones obreros - patronal a través de la administración de los pagos de nómina, beneficios socio - económicos, entrenamiento, captación de personal, etc.

2.3. PROCESOS PRODUCTIVOS

El esquema de trabajo de las operaciones de la empresa es el siguiente:

- 1) Para el servicio de recolección de desechos sólidos la empresa divide el municipio en rutas a las cuales les establece un horario de acuerdo a la cantidad y tipo de usuarios y al tonelaje generado en la zona, la cual genera el número de rutas para el cumplimiento del servicio. Dichas rutas son sometidas a una revisión constante, ya sea por la inclusión o exclusión de usuarios.
- 2) Para el servicio de limpieza de calles y avenidas la ciudad es dividida en planos de 1000 m², en donde se coloca a un operario el cual debe realizar la limpieza diaria de acera, la cuneta y las papeleras que se encuentren en la zona.
- 3) Para el servicio de recolección de escombros, los usuarios contactan a la empresa para la adquisición del servicio, el cual se presta a través de la compra de sacos de



escombros, entregados en su domicilio y posteriormente retirados cuando el usuario notifica que ha terminado el proceso.

- 4) Para el servicio de áreas verdes, la alcaldía en coordinación con la empresa establece operativos para el desmalezamiento, poda de árboles y corte de grama en zonas verdes dentro del municipio.
- 5) Para el servicio de transferencia, los residuos sólidos recolectados en el municipio son depositados en una planta que encarga de la compactación y traslado de los mismos hacia el sitio de disposición final.
- 6) Para el servicio de disposición final, los desechos sólidos que son recibidos en los vertederos de basura son apilados en capas con la idea de formar terrazas y fomentar su descomposición siguiendo procesos anaerobios.

2.4. COMPETIDORES

Entre los principales competidores de la empresa Fospuca se encuentran:

Asea.

Cotécnica.

Sabenpe.

Cauvica.

Empresas Municipales de Recolección de Basura.

Cooperativas de limpieza.

Estas empresas no son competidoras directos para la prestación del servicio, sino más bien a nivel de licitación para la obtención de una concesión de servicio municipal de aseo urbano. Por lo general la empresa que obtiene la *buena pro* no tiene que realizar estrategias de posicionamiento en el mercado, ya que en dicho municipio se establece un servicio monopólico.

2.5. CLIENTES

Toda empresa de recolección de residuos sólidos, ya sea pública o privada, tiene como clientes todos los habitantes del municipio para el cual esta prestando sus servicios. Fospuca divide sus clientes en las siguientes categorías:

- Clientes residenciales de las zonas marginales.
- Clientes residenciales de las zonas urbanas.



- Clientes Comerciales.
- Clientes Gubernamentales.

Los clientes comerciales y gubernamentales dependiendo del tipo de actividad que desarrollan se les prestan servicios diferenciados, por ejemplo, hospitales y clínicas que cuentan con un servicio de atención exclusivo.

2.6. PROVEEDORES

Los proveedores directos de este tipo de empresas son:

- 1) De bienes de capital, los cuales suministran equipos para el servicio de aseo, tales como, camiones recolectores, contenedores, máquinas compactadoras, moto-barredoras, camiones cisternas, grúas para el servicio de recolección de escombros, carritos de basura, etc. Algunas de las empresas proveedoras de estos equipos son: Mack de Venezuela, Iveco, Toyota, Caterpillar, etc. Estos equipos por lo general son ensamblados en el exterior en sus casas matrices y adaptados a los requerimientos topográficos y climatológicos del país.
- 2) De bienes de consumo, son todos aquellos artículos y herramientas que se consumen en la prestación del servicio, por ejemplo, uniformes, escobas y cepillos, palas, papeleras, bolsas de basura, sacos de escombros, otros consumibles y repuestos varios para los bienes de capital. Entre los proveedores más destacados se encuentran: Manaplas, Seguritex, Bellota, Papeles Maracay, etc.

2.7. PERSONAL

La empresa está estructurada en siete compañías, las cuales prestan el servicio en cada uno de los seis municipios, más la empresa corporativa que abarca todo el territorio nacional. De esta manera, el personal se encuentra dividido en dos categorías: obreros y empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Empresa	Empleados	Obreros
Baruta	27	430
Carrizal	2	40
Guaicaipuro	18	144



Libertador	170	1217
Nueva Esparta	15	120
Zamora	10	115
Fospuca C.A.	77	0
Total	319	2066

Porcentaje de Empleados / Total trabajadores: 7,50%. Porcentaje de
Obreros / Total trabajadores: 92,5%

Cabe destacar la existencia de dos organizaciones sindicales que representan al personal obrero de las empresas del grupo, ellas son SINTRALIMPS (Sindicatos de Profesional de Trabajadores de la Limpieza del Distrito Federal del Estado Miranda) y SINTRAFOSNE (Sindicato de Trabajadores de Fospuca Nueva Esparta. El personal empleado no se encuentra sindicalizado.

2.8. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

A continuación se presenta una aversión resumida del Balance General y el Estado de Ganancias y Perdidas de la empresa Fospuca Baruta para finales del año pasado.

FOSPUCA BARUTA BALANCE GENERAL al 31/12/2001

I. - ACTIVO

INMOVILIZADO	337.574.429,00
DEPRECIACION INMOVILIZADO	-262.163.314,00
ACTIVO CIRCULANTE	7.496.579.484,00
TOTAL ACTIVO	7.571.990.599,00



II. - PASIVO

FONDOS PROPIOS	1.812.847.273,00
ACREEDORES A CORTO PLAZO	5.759.143.326,00
TOTAL PASIVO	7.571.990.599,00

FOSPUCA BARUTA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
al 31/12/2001

GASTOS DE EXPLOTACION	10.651.430.780,00
GASTOS FINANCIEROS	1.295.842,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	8.904.530,00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	270.785.560,00
<u>DEBE</u>	10.932.416.712,00
INGRESOS DE EXPLOTACION	11.957.979.878,00
INGRESOS FINANCIEROS	1.489.000,00
<u>HABER</u>	11.959.468.878,00
<u>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</u>	1.027.052.166,00

Algunos indicadores que se pueden calcular con este resumen del Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa Fospuca Baruta, son los siguientes:

2.8.1. Indicadores de Liquidez

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{7.496.579.484,00}{5.759.143.326,00} = 1,30$$

La empresa según este valor debe 1.30 Bs. por cada Bolívar invertido.



2.8.2. Indicadores de Rendimiento

Rendimiento sobre la inversión

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.027.052.166}{1.812.847.273} = 0.56$$

Cada accionista gana 0.56 Bs. por cada acción, este resultado es solo para esta empresa Fospuca Baruta.

Rendimiento sobre Ventas

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas Totales}} = \frac{1.027.052.166}{11.957.979.878} = 0.085$$

La empresa por cada bolívar cobrado en servicio le queda 0.085, claro solo para esta empresa.

2.8.3. Indicadores de Endeudamiento

Razón Pasivo a Corto Plazo

$$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Patrimonio}} = \frac{5.759.143.326}{1.812.847.273} = 3.17$$

La empresa tiene deudas a corto plazo en un 3.17

Estos indicadores dan una visión de la empresa desde el punto de vista financiero, por lo que se observa la empresa es rentable y aunque los dividendos son bajos, si se suma las otras 6 empresas se puede tener ganancias bastante significativa para un consorcio, si se recuerda que los costos son divididos entre todas las empresas y algunas reciben costos que otras no los asimilan.



3. PROPOSITO Y OBJETIVOS PARA LA VISION Y MISION DE LA EMPRESA

Para determinar los propósitos y objetivos estratégicos de la empresa, se debe conocer las necesidades de nuestros clientes y enfatizar en aquellas que representan mayor valor para ellos, de manera que la empresa se destaque en ese sector y la coloque positivamente única con respecto a su competencia. Para el análisis de las necesidades de los clientes se construyó la matriz, clasificándolas de la siguiente forma, según su Tipo de Calidad:

3.1.-MATRIZ DE NECESIDADES

Necesidades Utilitarias	Calidad de Diseño y Comodidad	Calidad de Servicio	Calidad de habilidades
Básicas	- o Disponer de una manera segura los desechos sólidos recolectados. - o Clasificar los sólidos recolectados según su valor de reciclaje. - o Establecer un sistema de recolección de acuerdo al volumen de sólidos generados por cada cliente / zona. - o Establecer y cumplir con los tiempos de recolección acordados con los clientes. - o Recoger cachivaches con un servicio adicional a nuestros clientes (muebles, metales, etc).	- o Ser invisibles en la prestación del servicio - o Rápida afiliación al sistema de recolección - o Generación de un cómodo y práctico sistema de cobro a los usuarios - o Brindar una adecuada y digna atención a los reclamos de los usuarios para identificar posibles fallas dentro del sistema de recolección o dentro del manejo administrativo.	o Un adecuado sistema de control de gestión operativa.



Complementarias	- o Mantenimiento adecuado de los camiones recolectores, contenedores, etc. - o Creación de un servicio de bajo costo para los usuarios dentro de comunidades o empresas para facilitar el reciclaje. (Contenedores especiales, servicio de clasificación, etc.) - o Alentar campañas para la clasificación de desechos (cartón, papel, vidrio, plástico), con fines de reciclaje. - o Diseñar conjuntamente con las autoridades municipales espacios para la recolección de los desechos sólidos, en lugares, bien sea de alto tráfico o de alto volumen de desechos generados. - o Empleo de alta tecnología para reducir al mínimo el volumen de los desechos.		o Facilidades de pago (pago con tarjeta de crédito o sistemas on line).
Adicionales	- o Apoyar el manejo, compactación y clasificación de basura. - o Asociar mediante campañas publicitarias la recolección de basura a una imagen ecológica. - o Diseño de equipos de recolección que reduzcan al mínimo la emisión de fluidos y olores desagradables.		

Luego de conocidas y clasificadas las necesidades de nuestros clientes, se selecciono las que constituyen la clave del éxito de la empresa, las cuales definen los factores que determinarán el Valor Agregado Positivo de la compañía en estudio, de lo cual se desprende el Perfil de Visualización.



3.2.-PERFIL DE VISUALIZACIÓN

Para el perfil de visualización se tomaron tres necesidades actuales (Líder de Costos, Cumplimiento de los Tiempos de la recolección y Satisfacción al Cliente) que se consideran prioritarias, y dos que son las necesidades futuras (Clasificación de Desechos Sólidos y Promoción del Reciclaje de Productos de Desechos Sólidos). Los tiempos de recolección y satisfacción al cliente son los factores de éxito que hacen de Fospuca la empresa líder en el ramo de recolección de desechos sólidos. Se debe resaltar, que para generar el Perfil de Visualización se tomo como empresas de referencia las siguientes: ASEA, SABENPE, COTECNICA Y EMPRESA EXTRANJERA LAREDO; las cuales se destacan como patrón en cada uno de los factores seleccionados. A continuación se presenta el Perfil de Visualización Actual y la Visión de Fospuca a 5 años.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Líder de Costo P. Comparación: ASEA				O	X	#				
Cumplir con tiempos de recolección P. Comparación: SABENPE					X	O		#		
Satisfacción al Cliente P. Comparación: COTECNICA					X	O				#
Clasificación de desechos sólidos P. Comparación: Empresa Extranjera Laredo.		O			X	#				
Incentivos al Cliente por la clasificación P. Comparación: Empresa Extranjera Laredo	O				X	#				

X = Perfil de Comparación

O = Situación Actual

= Visualización en el Futuro (5 años).



3.3.-PROPOSITO ESTRATÉGICO

Después de determinar el futuro deseado y donde se quiere llegar en el período de tiempo determinado, se puede definir el propósito estratégico que se busca:

Implementar un Sistema de Clasificación y Reciclaje de los Desechos Sólidos con la finalidad de ofrecer oportunidades de desarrollo del conocimiento en materia de recolección de basura y mejorar así la calidad de vida de las comunidades.

Para llegar a este Propósito Estratégico descrito, se debe descomponer los Temas Estratégicos Fundamentales (Maximizar la Productividad, Posicionarse como una Empresa Ecológica ante la Comunidad y Establecer Alianzas Estratégicas), para materializar la Visión presentada en el Perfil de Visualización.

3.4.- BALANCED SCORED CARD

El Balanced Score Card es una matriz que clasifica los diferentes objetivos desprendidos de los Temas Estratégicos desde las diferentes Perspectivas que son: Las Financieras, las de Clientes y otros Actores, las de Procesos Internos y las de Desarrollo del Negocio; a fin de poder analizar las Relaciones de Causalidad entre cada uno de estos objetivos. En la siguiente página se muestra una versión sinóptica del diagrama causa-efecto. Para su análisis, definire en primer término los objetivos de Aprendizaje y Desarrollo de la Organización:

a.- Desarrollar un Plan de Concientización y Motivación de Cultura Ecológica:

Para el cumplimiento del Propósito Estratégico es necesario desarrollar un Plan de Concientización Ecológica que agregue un valor intangible apreciable por la comunidad, no sólo al servicio de Recolección, sino además, al de Clasificación de Desechos Sólidos y su posterior venta como material de reciclaje.



b.- Fomentar la Cultura y los Valores de la Empresa antes los nuevos retos:

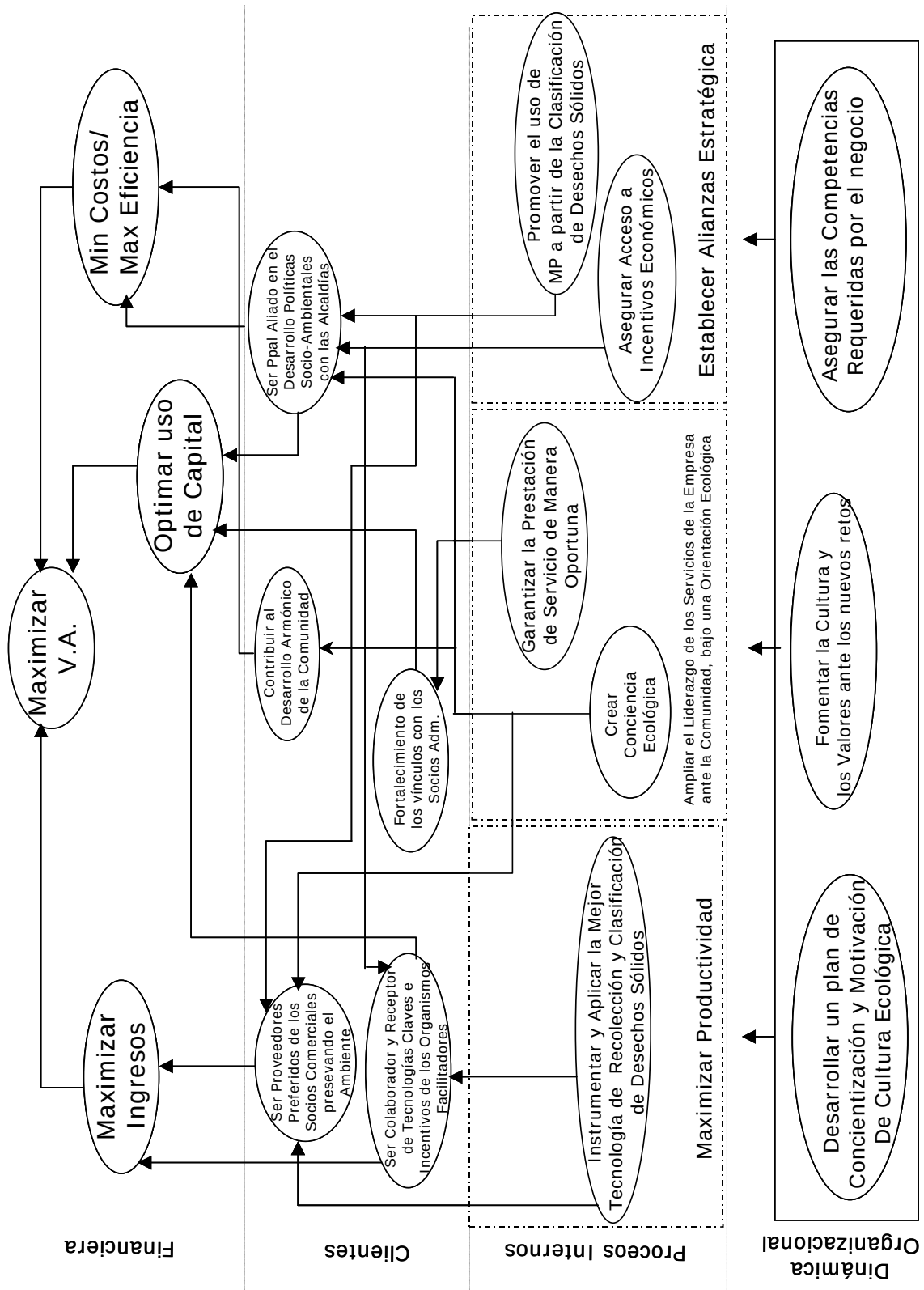
Dentro del nuevo Propósito Estratégico se introducen nuevos retos que conllevan a afianzar los valores y a adaptarse a la nueva cultura ecológica de la organización.

c.- Asegurar las Competencias Requeridas por el Negocio:

Se debe asegurar que tanto el personal, la tecnología, como los recursos financieros se adapten a los nuevos requerimientos exigidos en la ampliación propuesta del negocio.

Conociendo los Temas Estratégicos que definen las áreas fundamentales para materializar la Visión Futura de la Empresa, analizare desde las diferentes perspectivas los objetivos correlacionados. A continuación se muestran los dichos vectores:





3.4.1.- Vector Maximizar la Productividad

Los diferentes objetivos relacionados con el tema estratégico en este vector son:

En la Perspectiva de Procesos Internos, se encuentran dos objetivos:

Instrumentar y Aplicar la Mejor Tecnología de Recolección y Clasificación de Desechos Sólidos

Este objetivo concatena con dos de Actores y Clientes: a.- Ser Colaborador y Receptor de Tecnologías Claves e Incentivos de los Organismos Facilitadores y b.- Ser Proveedores Preferidos de los Socios Comerciales preservando el Ambiente, que a su vez en la Perspectiva Financiera, por supuesto se relacionan con el objetivo de Maximizar la Eficiencia, y en el caso de ser Proveedores Preferidos de Socios Comerciales, también se concatena con el de Optimar del Uso del Capital Empleado, llegando así a Maximizar mi Valor Agregado. Estas relaciones, se pueden explicar al considerar necesario la aplicación de nuevas tecnologías en la empresa para poder implementar nuevos servicios, se necesitara plantear como objetivos sub-secuentes ser colaboradores de Organismos Facilitadores (pudiendo ser nacionales o extranjeros), con la finalidad de siempre estar actualizados sobre las nuevas tendencias y además concursar ante los posibles programas de incentivos que presenten por concepto de nuestros servicios. Además, no se puede perder de vista, a nuestros socios comerciales, que son aquellas empresas que nos comprarán el producto de nuestra clasificación de desechos sólidos; ambos objetivos permitirán percibir mayores ingresos, para así poder maximizarlos y hacer un mejor uso del capital empleado.

3.4.2.- Ampliar el Liderazgo de los Servicios de la Empresa ante la Comunidad, bajo una Orientación Ecológica

En la Perspectiva de Procesos Internos encontramos dos objetivos:

Crear Conciencia Ecológica

Suficientemente explicado en el Vector de maximizar los Ingresos, a través de la relación horizontal con el objetivo Orientar el mejor uso de la Recolección de Desechos.



Garantizar la Prestación de Servicio de Manera Oportuna

Este objetivo de Procesos Internos, se relaciona en la Perspectiva de Clientes y otros Actores, a través del objetivo de Fortalecimiento de los Vínculos con los Socios Administrativos (lo cual se explica porque la empresa Fospuca, tiene como Socio Administrativo a la empresa Serdeco, contratada como out-sourcing para efectuar la cobranza, si fortalecemos vínculos a través de buenas relaciones y generación de políticas conjuntas para mejorar el flujo de caja, podremos cobrar oportunamente, garantizando la prestación efectiva del servicio), relacionándolo en la Perspectiva Financiera con el objetivo de Optimizar uso de Capital, por la razón descrita, llegando a la Maximización del valor Agregado como objetivo meta de la empresa.

3.4.3.- Vector Establecer Alianzas Estratégicas

En las Perspectiva de Procesos Internos se encuentra nuevamente dos objetivos:

Asegurar Acceso a Incentivos Económicos

Se relaciona en la perspectiva de Clientes y otros Actores con dos objetivos:

- a.- Ser el Principal. Aliado en el Desarrollo Políticas Socio-Ambientales con las Alcaldías que nos correlaciona en la Perspectiva Financiera con el "Mejor uso del Capital Empleado" y "Minimizar el Costo, Max. Eficiencia"; ya que al contratar a Fospuca como empresa clasificadora de desechos sólidos, se minimiza el costo al aprovechar las nuevas políticas de incentivos generarán las alcaldías para contratar el nuevo servicio y optimizamos el uso del Capital Empleado al obtenerlos, llegando así al objetivo norte Maximizar el Valor Agregado de la Empresa.
- b.- Ser Colaborador y Receptor de Tecnologías Claves e Incentivos de los Organismos Facilitadores (si colaboramos con los Organismos Facilitadores, se estará siempre presto a conocer nuevas tecnologías y programas de incentivos que nos permitirán la promoción y uso más efectivo de las materias primas, producto de la Clasificación de Desechos Sólidos) que por supuesto, nos lleva en la Perspectiva Financiera a la Maximización de los Ingresos, con la consecuente Maximización del Valor Agregado.



Promover el uso de Materia Prima a partir de la Clasificación de Desechos Sólidos

Este objetivo se relaciona en la Perspectiva de Clientes y Otros Actores con otros dos:

a.- Se relaciona igualmente con el objetivo de Ser el Principal. Aliado en el Desarrollo Políticas Socio - Ambientales con las Alcaldías (suficientemente explicado en el punto anterior, aunque es necesario resaltar, que se debe aliar en las alcaldías para que nos compren la idea de que la Clasificación de Desechos se utilice como fuente de materia prima para desarrollar nuevas políticas en este sentido).

b.- Se relaciona con el objetivo de Ser Proveedores Preferidos de los Socios Comerciales Preservando el Ambiente, lo cual se relaciona directamente, ya que la venta de los Desechos Sólidos, producto de la clasificación sólo es posible a través de la preferencia de las empresas que la compren, las cuales se ha denominado Socios Comerciales, llevándonos a relacionarlo directamente en la Perspectiva Financiera con la Maximización de los Ingresos y a su vez con la Maximización del Valor Agregado.



3.5. PLAN DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos	Indicador de Resultados	Valores Históricos*
Maximizar el Valor Agregado	EVA	16.34%
Maximizar Ingresos	Ingresos Netos	12,649 MMBs
Optimizar uso del Capital	ROCE	11.76 %
Mínimos Costos / Máxima Eficiencia	Costo Unitario (Bs/Tn)	79437,8 Bs/Tn
Ser Proveedores Preferidos de los Socios Comerciales preservando el Ambiente	Encuesta (cualitativa)	60% nos considera proveedor preferido
Fortalecimiento de los vínculos con los Socios Administrativos	Rotación de Cuentas por Cobrar	30 días
Asegurar acceso a los Incentivos Económicos de los Organismos Facilitadores	% Financ. Facilitadores/ Financ. Total	0
Contribuir al Desarrollo Armónico de la Comunidad	Encuesta (cualitativa)	3 (0-9)
Ser Ppal Aliado en el Desarrollo Políticas Socio-Ambientales con las Alcaldías	Grado de Participación en el Desarrollo de las Políticas Socio Ambientales	8 eventos al año
Instrumentar y Aplicar la Mejor Tecnología de Recolección y Clasificación de Desechos Sólidos	Benchmarking con empresas del sector	No Aplica
Ser Colaborador y Receptor de Tecnologías Claves e Incentivos de los Organismos Facilitadores	Número de Convenios con Instituciones Ecológicas	0
Crear Conciencia Ecológica	Encuesta (cualitativa)	40% considera importante la ecología y la preservación del ambiente
Garantizar la Prestación de Servicio de Manera Oportuna	Encuesta (cualitativa)	80% percibe el cumplimiento del servicio
Promover el uso de Materias Primas a partir de la Clasificación de Desechos Sólidos	Ventas de Desechos clasificados/Ingresos totales	2,0%
Desarrollar un plan de Concientización y Motivación De Cultura Ecológica	Número de programas ejecutados por período	0 eventos al año
Fomentar la Cultura y los Valores ante los nuevos retos	Identificación con la misión-visión de la empresa	20%
Asegurar las Competencias Requeridas por el negocio	Evaluación de Desempeño:	Personal con evaluación superior a 300/500 ptos. Actualmente 60%.

* Valores históricos para Fospuca Baruta, año 2001.



4. EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO ACTUAL

Para evaluar las capacidades de la empresa, se debe estudiar las causalidades que contribuyen al éxito de la empresa actualmente, las cuales se puede clasificar de la siguiente manera:

Causalidad 1 : De clientes y otros actores

Causalidad 2 : De procesos internos

Causalidad 3 : De procesos internos a clientes y otros actores

Causalidad 4 : De desarrollo del negocio

4.1 CAUSALIDAD 1: DE CLIENTES Y OTROS ACTORES

El análisis de las fortalezas y debilidades, presentes en el entorno las cuales se pueden dividir de la siguiente manera:

- Pares producto mercado
- De totalidad

Para el análisis de los pares producto mercado se utiliza la matriz del Grupo de Boston, para lo cual se identifica los pares producto mercado de FOSPUCA:

1 - Recolección y disposición final de desechos sólidos, para los mercados residenciales y comerciales

2 - Recolección y venta de escombros, para la utilización de rellenos en construcciones

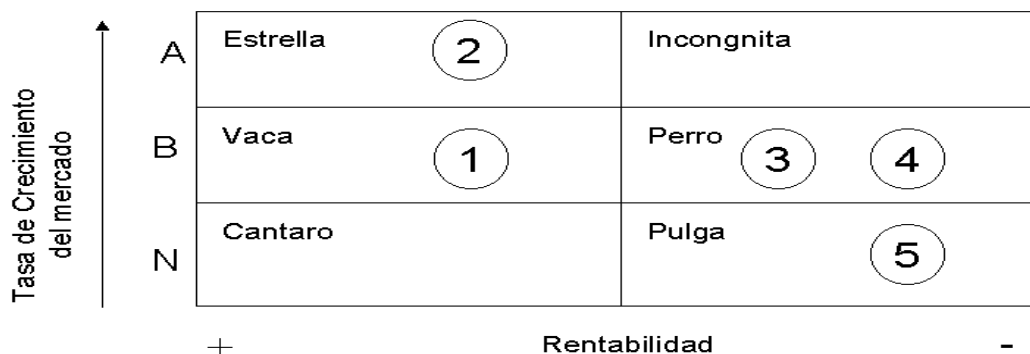
3 - Servicio de limpieza de calles y avenidas, para las Alcaldías

4 - Servicio de mantenimiento de áreas verdes, para las Alcaldías o Privados

5 - Recolección de cachivaches, para las Alcaldías



4.1.1. Matriz del Grupo de Consultores de Boston



De acuerdo a la clasificación, se puede determinar los pares producto mercado 1 y 2, representan fortalezas puesto que son de alta rentabilidad actual y el 2 para el crecimiento de la empresa, los otros productos representan debilidades, sin embargo son servicios que se deben mantener, sobre todo para complementar el par producto mercado 2.

Desde el punto de vista de la totalidad, con respecto a clientes y otros actores se analizo las fortalezas y debilidades, con respecto a cada uno de ellos como se muestra en la siguiente matriz:

Actores	Fortalezas	Debilidades
Comunidad	Puntualidad En el servicio	Costos de operación
Proveedores	Alta competencia	Mala calidad de los productos
Alcaldías	Colaboración	Inestabilidad Política
Socios Administrativos	Disminución de costos	Calidad del Servicio
Socios Comerciales	Aumento de la rentabilidad	Volumen de ventas



4.2 CAUSALIDAD 2: DE PROCESOS INTERNOS

El éxito es una función de la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento y estos a su vez son función de los procesos internos de las empresas, por lo tanto los procesos internos representan fortalezas y debilidades.

		Fortalezas	Debilidades
Rentabilidad	-Calidad de Servicio	X	
	- Ser mas eficientes en costo del servicio de recoleccion		X
Riesgo	-Proceso Tecnológico		X
	-Incidencia en el ambiente		X
	-Estructura financiera	X	
Crecimiento	-Nro de Camiones en operación	X	
	-Entrenamiento del personal	X	

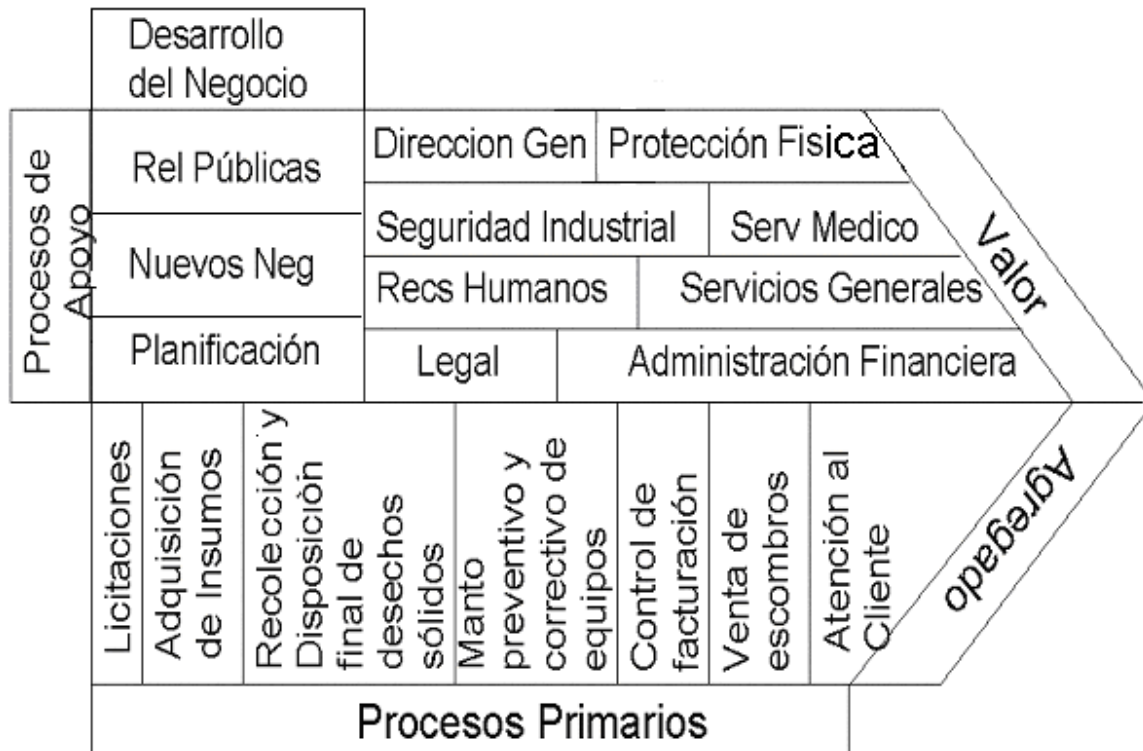
4.3 CAUSALIDAD 3: DE PROCESOS INTERNOS A CLIENTES

Para tener un mejor análisis de las debilidades y fortalezas derivadas de los procesos internos a través de los clientes y otros actores se debe definir primero la cadena de valor de FOSPUCA.

4.3.1. Cadena de Valor FOSPUCA

En el gráfico siguiente se puede identificar los diferentes procesos primarios y de apoyo que contribuyen al Valor Agregado producido por FOSPUCA.





Para identificar las fortalezas y debilidades causadas por cada uno de estos procesos, a través de los clientes y otros actores, se clasificaran en forma matricial donde de un lado se encuentran las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis de la causalidad 1 (pares producto mercado y de totalidad) y en el otro lado cada uno de los procesos determinados en la cadena de valor. Para efectos de presentación se dividió la matriz en la siguiente forma:



Procesos Primarios & Fortalezas

Procesos Primarios			Licitaciones	Adquisición de Insumos	Recolección y Disposición final de desechos sólidos	Manto preventivo y correctivo de equipos	Control de facturación	Venta de escombros	Atención al Cliente
Actores	Fortalezas								
Comunidad		Recolección y disposición final de desechos sólidos	F	F	?	F		F	F
Proveedores		Recolección y venta de escombros		F		F		?	F
Alcaldías		Puntualidad en el servicio			F	F	F	F	F
Socios Administrativos		Alta competencia	F	F		F			
		Colaboración	F						
Socios Comerciales		Disminución de costos	F				F		
		Aumento de la rentabilidad		F				F	F

Procesos Primarios & Debilidades

Procesos Primarios			Licitaciones	Adquisición de Insumos	Recolección y Disposición final de desechos sólidos	Manto preventivo y correctivo de equipos	Control de facturación	Venta de escombros	Atención al Cliente
Actores	Debilidades	Servicio de limpieza de calles y avenidas	F	D	F				F
Comunidad		Servicio de mantenimiento de áreas verdes	F	D	F	D			F
Proveedores		Recolección de cachivaches	D		D				F
Alcaldías		Costos de operación	D		F	F	F	D	D
Socios Administrativos		Calidad de los productos	F	D	D				
		Inestabilidad Política	D						
Socios Comerciales		Calidad del Servicio					D		
		Volumen de Ventas						D	



Procesos de Apoyo & Fortalezas

Procesos de Apoyo			Administración Financiera	Legal	RRHH	Servicios Generales	Seguridad Industrial	Servicio Médico	Protección Física	Dirección General
Actores	Fortalezas	Recolección y Disposición final de Desechos sólidos	F	F	F	F		F	D	F
Comunidad		Recolección y venta de escombros				F			D	F
Proveedores		Puntualidad En el servicio			F					F
Alcaldías		Alta competencia				F	F			
Socios Administrativos		Colaboración	F		F					F
		Disminución de costos	F		F		F			F
Socios Comerciales		Aumento de la rentabilidad	F							

Procesos de Apoyo & Debilidades

Procesos de Apoyo			Administración Financiera	Legal	RRHH	Servicios Generales	Seguridad Industrial	Servicio Médico	Protección Física	Dirección General
Actores	Debilidades	Servicio de limpieza de calles y avenidas	D	D	F		F	F	D	F
Comunidad		Servicio de mantenimiento de áreas verdes	D	D	F		F	F	D	F
Proveedores		Recolección de cachivaches	D	D	F		F	F	D	F
Alcaldías		Costos de operación	D		F	F				D
Socios Administrativos		Calidad de los productos	F			D	D			
		Inestabilidad Política	D							D
Socios Comerciales		Calidad del Servicio								D
		Volumen de Venta	D							D



4.4. CAUSALIDAD 4: DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

Representa las fortalezas y debilidades producidas por los procesos de apoyo que contribuyen al desarrollo del negocio, y que en el pasado contribuyeron a generar las fortalezas del negocio, por eso son llamadas: Fortalezas y Debilidades de Raíz.

De la cadena de valor se pueden identificar los procesos que contribuyen al desarrollo del negocio y analizar si representa una fortaleza o una debilidad, expresado en el siguiente cuadro.

Procesos de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Rel Públicas	Furtes lazos con las Alcaldías	Inestabilidad Política en los Municipios
Nuevos Neg	La no dependencia de los municipios	Tiempo invertido en el desarrollo
Planificación	Fuerza Financiera para afrontar nuevos retos	

4.5. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL

De todo el análisis anterior donde hemos detallado cada una de las causalidades del el Éxito o Fracaso de FOSPUCA traducida como Fortalezas o Debilidades se puede resumir en tres tipos de Fortalezas y Debilidades: La de la Causalidad 1, producidas por el entorno inmediato de la empresa. Las de las causalidades 2 y 3, derivadas de los procesos internos y clasificadas como críticas. Y las de la causalidad 4, derivadas de los procesos que contribuyen al desarrollo del negocio.

De el análisis detallado de las causalidades y de la clasificación anterior se puede resumir las Fortalezas y Debilidades de FOSPUCA en el cuadro siguiente:



4.5.1. Resumen de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta de manera esquemática un resumen del análisis de fortalezas y debilidades.

	Fortalezas	Debilidades
Externas	Par producto mercado 1y2	Par producto mercado 3,4 y 5
Críticas	Alta Calidad del Servicio	Altos costos de la Organización
	Estructura Financiera Sólida	Incidencia en el Ambiente
	Manto. De Equipos adecuado	
	Entrenamiento del personal	
De Raíz	Fuerza Financiera para afrontar nuevos retos	Inversión en el desarrollo de adaptacion a nuevos procesos
	Furtes lazos con las Alcaldías	

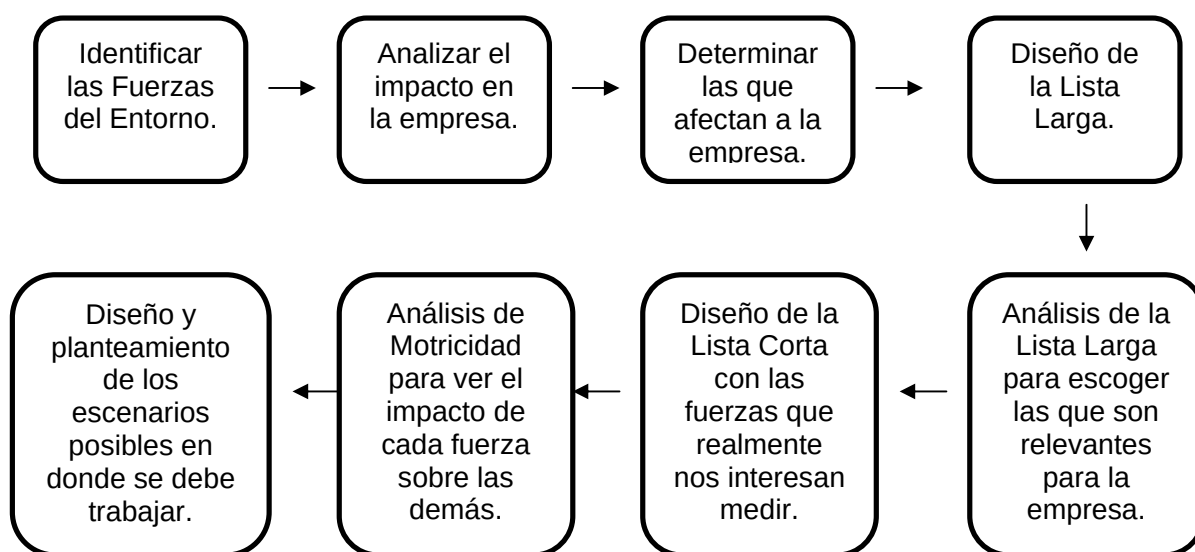


5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO

Consiste en identificar las fuerzas del entorno, pertinentes al futuro de la empresa. Describir el Modelo de Porter (brevemente) o Marco Sectorial, el marco del ámbito de actuación y del resto del mundo.

- Visión esquemática:

Para plantear los escenarios posibles en donde se debería trabajar se tiene que seguir el siguiente esquema:



5.1. LISTA LARGA

5.1.1. Área Sectorial.

1. Amenaza de aparición de nuevos competidores

- 1.1. Economías de escala.
- 1.2. Desventajas en costos.
 - A. Localización favorable (dpto de desechos).
 - B. Curva de aprendizaje (para nuevos competidores).
 - C. Acceso a materias primas.
- 1.3. Políticas gubernamentales.
- 1.4. Estructura de precios bajos (rent.baja).
- 1.5. Costos cambiantes para los clientes.
- 1.6. Carteles.
- 1.7. Barreras sociales/culturales.
- 1.8. Barreras emotivas.
- 1.9. Productos no diferenciados.

2. Competencia actual y nivel de revalidad



- 2.1. Gran numero de competidores equilibrados.
- 2.2. Crecimiento lento del sector.
- 2.3. Costos fijos elevados.
- 2.4. Productos estandarizados.
- 2.5. Incrementos importantes de capacidad.
- 2.6. Competidores diversos.
- 2.7. Intereses estratégicos elevados.
- 2.8. Fuertes barreras de salida.
 - A. Activos especializados.
 - B. Costos fijos de salida.
 - C. Barreras emocionales.
 - D. Restricciones sociales y gubernamentales.
- 2.9. Rivalidad emotiva.
- 2.10. Interferencia de los gobiernos.
- 2.11. Peso de empresas trasnacionales.

3. Amenaza de los productos sustitutos

- 3.1. Calidad relativa.
 - A. Calidad de diseño.
 - B. Calidad de conformidad.
 - C. Calidad de habilidades.
 - C.1. Confiabilidad.
 - C.2. Disponibilidad.
- 3.2. Precio relativo.
- 3.3. Avance tecnológico.
- 3.4. Problemas culturales.
- 3.5. Problemas legales.
- 3.6. Competitividad.

4.- Poder de negociación de los principales proveedores

- 4.1. Pocos proveedores.
- 4.2. Poder de existencia de sustitutos.
- 4.3. No se es cliente importante.
- 4.5. Alto costo de cambiar de proveedor.
- 4.6. Amenaza de integración aguas abajo.
- 4.7. Impacto sobre la competitividad.
- 4.8. Habilidad negociadora.
- 4.9. Grado de organización.

5.- Poder de negociación de los clientes / compradores

- 5.1. Ventas concentradas en un cliente.
- 5.2. El producto significa una proporción importante del costo del cliente.
- 5.3. Costo de cambiar de proveedor.
- 5.5. Utilidades de los clientes (sector muy competitivo).
- 5.6. Riesgo de integración hacia atrás.
- 5.7. Poca importancia para el producto del cliente.
- 5.8. Clientes mejor organizados y con información.



- 5.9. Poco impacto en la competitividad de los clientes.
- 5.10. Clientes con gran habilidad negociadora.

5.1.2. [Ámbito de Actuación Geográfico.](#)

1.- Económico Tecnológico

- 1.1. Tasa de Interés.
- 1.2. Índice de Inflación.
- 1.3. Tasa de Cambio.
- 1.4. Exportaciones.
- 1.5. Importaciones.
- 1.6. PIB.
- 1.7. Presupuesto Nacional/Regional.
- 1.8. Tasa de desempleo.
- 1.9. Tasa de crecimiento demográfico.
- 1.10. Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos.

2.- Socio Cultural

- 2.1. Composición social.
- 2.2. Actitud ante la conservación del ambiente.
- 2.3. Crecimiento urbanístico no planificado.
- 2.4. Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos.

3.- Gubernamental – Legal - Política

- 3.1. Cambios de Gobiernos.
- 3.2. Cambios de tendencias de políticas.
- 3.3. Cambios de Legislación.
- 3.4. Cambios de Ordenanzas municipales.
- 3.5. Cambios de Legislación Ambiental.
- 3.6. Cambios Constitucional.

4.1.3. [Resto del Mundo](#)

- 1. Globalización.
- 2. Convenios ecológicos internacionales.
- 3. Incentivos internacionales a la actividad.
- 4. Precio de petróleo.
- 5. Experiencias exitosas en otros países.
- 6. Precios de materias primas.

5.2. LISTA CORTA

5.2.1. [Área Sectorial.](#)

1. Amenaza de aparición de nuevos competidores

- 1.1. Estructura de precios bajos (rentabilidad baja) de los Nuevos Competidores.

2. Competencia actual y nivel de rivalidad

- 2.1. Gran numero de competidores equilibrados y diversos.



- 2.2. Productos estandarizados.
- 2.3. Intereses estratégicos elevados.
- 2.4. Fuertes barreras de salida.
- 2.5. Interferencia del gobierno.

3. Amenaza de los productos sustitutos

- 3.1. Competitividad de los productos sustitutos.

4.- Poder de negociación de los principales proveedores

- 4.1. Cantidad proveedores.
- 4.2. Amenaza de integración aguas abajo.

5.- Poder de negociación de los clientes / compradores

- 5.1. Costo de cambiar de proveedor.
- 5.2. Riesgo de integración hacia atrás.
- 5.3. Importancia del servicio para el cliente.
- 5.4. Clientes con gran habilidad negociadora.

5.2.2. Ámbito de Actuación Geográfico.

1.- Económico Tecnológico

- 1.1. Indicadores Macroeconómicos.
- 1.2. Política Cambiaria.
- 1.3. Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos.

2.- Socio Cultural

- 2.1. Actitud ante la conservación del ambiente.
- 2.2. Crecimiento urbanístico no planificado.
- 2.3. Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos.

3.- Gubernamental - Legal - Política

- 3.1. Cambios de tendencias de políticas.
- 3.2. Cambios de Legislación.

5.2.3. Resto del Mundo.

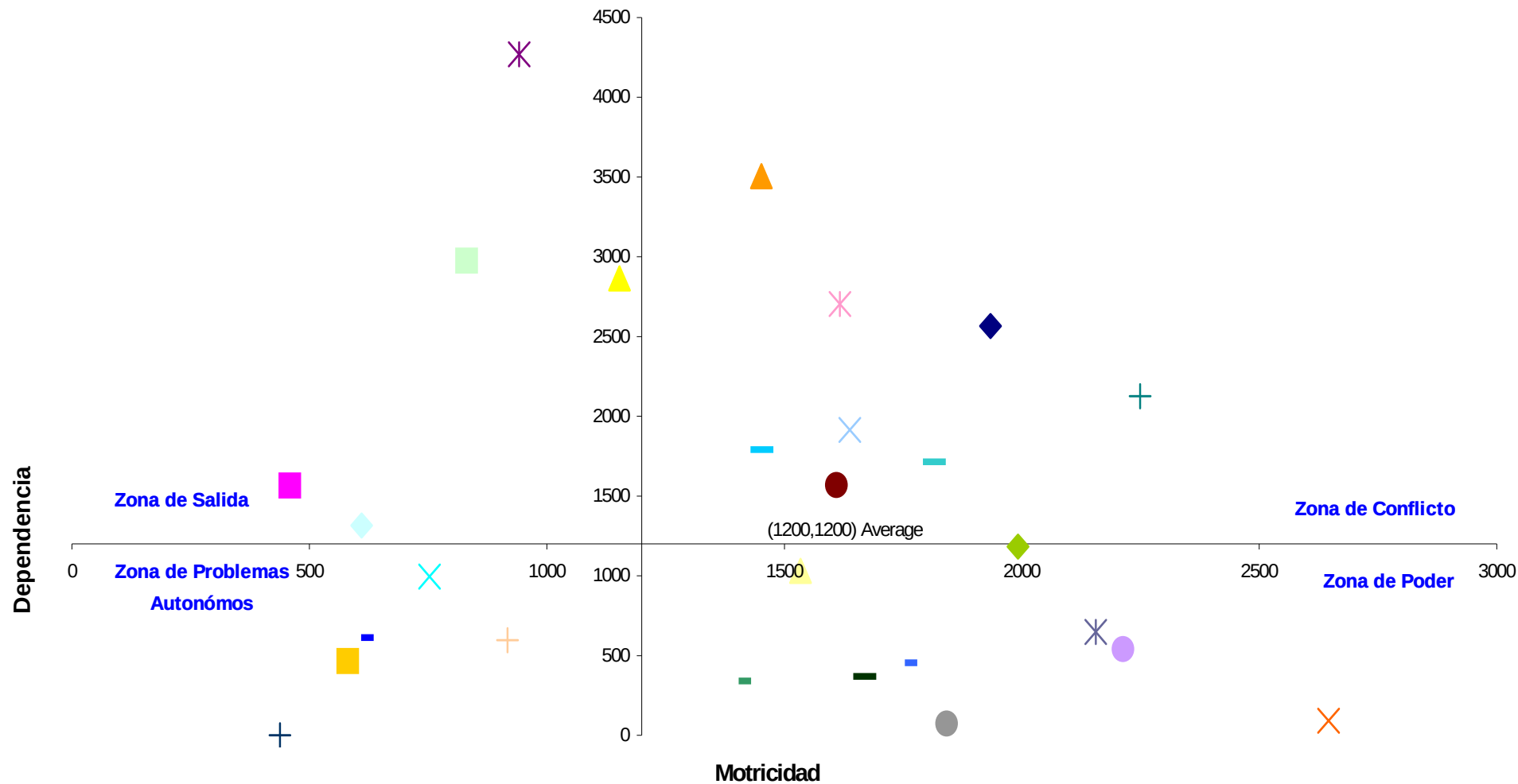
- 1. Convenios e incentivos ecológicos internacionales.
- 2. Precio de petróleo.
- 3. Transnacionales exitosas en el área de recolección y disposición.
- 4. Precios de materias primas.

5.3. ANÁLISIS DE MOTRICIDAD

Se procedió a comparar las fuerzas una a una, a través de una matriz de doble entrada, donde las que tenían influencia se les colocaba 1 y las que no 0. Una vez determinada el impacto de cada fuerza sobre las demás fuerzas, estas matrices fueron elevadas a la cuarta para determinar cuáles fuerzas eran las que tenían mayor motricidad y mayor dependencia. A continuación se vio la distribución de las fuerzas en el gráfico de las zonas y después analizamos las fuerzas con alta motricidad y dependencia.







- | | | | | |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ◆ Estruct Precios Nv Comp | ■ Pdtos Diferenciados | ▲ Nvos Competidores | ✕ Pdtos Estand | ✕ Interes Estrag |
| ● Barrera Salida | + Interf Gobierno | ■ Peso Emp Trans | — Competitividad Pdtos Sust | ◆ Cantidad Proveed |
| ■ Integ aguas abajo | ▲ Costo Cambiar Proveedor | ✕ Riesgo Integ atrás | ✕ Imp Serv Cliente | ● Habilidad Negoc Cliente |
| + Ind Macro | ■ Polit Cambiaria | — Tec Reciclaje D S | ◆ Actitud Conserv | ■ Crec Urb no planif |
| ▲ Fomento Emp Proc D.S. | ✕ Cambio Tend Polit | ✕ Cambio Legales | ● Conv+Inc Ecolg | + Precio Petroleo |
| — Exitu Emp Ecolg ext | — Precios Int M Prima | | | |



Fuerzas de mayor motricidad, luego del análisis matricial, para cumplir con el propósito estratégico en un horizonte de cinco años.

Fuerzas Seleccionadas como las de mayor Motricidad	Nivel de Incertidumbre		
Estructura de precios bajos de los Nuevos Competidores	Suben	Constante	Bajan
Barreras de salida	Fuertes		Debiles
Interferencia de los gobiernos	Alta	Media	Baja
Competitividad de los pdtos sustitutos.	Alta		Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto		Bajo
Riesgo de integracion hacia atrás	Alto		Bajo
Importancia del servicio para el cliente	Indispensable	Lo toma en cuenta	No es importante
Clientes con gran habilidad negociadora	Fuerte		Baja
Política Cambiaria	Favorable- Controlada	Desfavorable-Controlada	Libre
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Basica		Avanzada
Actitud ante la conservación del ambiente	Ecológica		No Ecologica
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Exitoso	No desarrollado	Fracaso
Cambios de tendencias de políticas	Favorable		No Favorable
Cambios de Legislación	Favorable Ecológica		Sin Cambios
Convenios e incentivos ecológicos internacionales.	Accesibles		No Accesibles
Precios internacionales materias primas originales	Altos	Constante	Bajas

5.4. CAMINOS DE INCERTIDUMBRE Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS

Se definió 4 posibles escenarios donde se puede transitar en el desarrollo del negocio, con diferentes opciones.

Escenario Actual	Nivel de Incertidumbre		
Estructura de precios bajos de los Nuevos Competidores	Existentes		No Existentes
Barreras de salida	Fuertes		Debiles
Interferencia de los gobiernos	Alta	Media	Baja
Competitividad de los pdtos sustitutos	Alta		Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto		Bajo
Riesgo de integracion hacia atrás	Alto	Medio	Bajo
Importancia del servicio para el cliente	Indispensable	Lo toma en cuenta	No es importante
Clientes con gran habilidad negociadora	Fuerte		Baja
Política Cambiaria	Favorable- Controlada	Desfavorable-Controlada	Libre
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Básica		Avanzada
Actitud ante la conservación del ambiente	Ecológica		No Ecológica
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Exitoso	No desarrollado	Fracaso
Cambios de tendencias de políticas	Favorable		No Favorable
Cambios de Legislación	Favorable Ecológica		Sin Cambios
Convenios e incentivos ecológicos internacionales.	Accesibles		No Accesibles
Precios internacionales materias primas originales	Altos	Constante	Bajas



Escenario Objetivo	Nivel de Incertidumbre		
Estructura de precios bajos de los Nuevos Competidores	Existentes		No Existentes
Barreras de salida	Fuertes		Debiles
Interferencia de los gobiernos	Alta	Media	Baja
Competitividad de los pdtos sustitutos	Alta		Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto		Bajo
Riesgo de integración hacia atrás	Alto	Medio	Bajo
Importancia del servicio para el cliente	Indispensable	Lo toma en cuenta	No es importante
Cientes con gran habilidad negociadora	Fuerte		Baja
Política Cambiaria	Favorable- Controlada	Desfavorable-Controlada	Libre
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Básica		Avanzada
Actitud ante la conservación del ambiente	Ecológica		No Ecológica
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Exitoso	No desarrollado	Fracaso
Cambios de tendencias de políticas	Favorable		No Favorable
Cambios de Legislación	Favorable Ecológica		Sin Cambios
Convenios e incentivos ecológicos internacionales.	Accesibles		No Accesibles
Precios internacionales materias primas originales	Altos	Constante	Bajas

Escenario Más Probable	Nivel de Incertidumbre		
Estructura de precios bajos de los Nuevos Competidores	Existentes		No Existentes
Barreras de salida	Fuertes		Debiles
Interferencia de los gobiernos	Alta	Media	Baja
Competitividad de los pdtos sustitutos	Alta		Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto		Bajo
Riesgo de integración hacia atrás	Alto	Medio	Bajo
Importancia del servicio para el cliente	Indispensable	Lo toma en cuenta	No es importante
Cientes con gran habilidad negociadora	Fuerte		Baja
Política Cambiaria	Favorable- Controlada	Desfavorable-Controlada	Libre
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Básica		Avanzada
Actitud ante la conservación del ambiente	Ecológica		No Ecológica
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Exitoso	No desarrollado	Fracaso
Cambios de tendencias de políticas	Favorable		No Favorable
Cambios de Legislación	Favorable Ecológica		Sin Cambios
Convenios e incentivos ecológicos internacionales.	Accesibles		No Accesibles
Precios internacionales materias primas originales	Altos	Constante	Bajas



Escenario Desafiante	Nivel de Incertidumbre		
Estructura de precios bajos de los Nuevos Competidores	Existentes		No Existentes
Barreras de salida	Fuertes		Debiles
Interferencia de los gobiernos	Alta	Media	Baja
Competitividad de los pdtos sustitutos	Alta		Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto		Bajo
Riesgo de integración hacia atrás	Alto	Medio	Bajo
Importancia del servicio para el cliente	Indispensable	Lo toma en cuenta	No es importante
Clientes con gran habilidad negociadora	Fuerte		Baja
Política Cambiaria	Favorable- Controlada	Desfavorable-Controlada	Libre
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Básica		Avanzada
Actitud ante la conservación del ambiente	Ecológica		No Ecológica
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Exitoso	No desarrollado	Fracaso
Cambios de tendencias de políticas	Favorable		No Favorable
Cambios de Legislación	Favorable Ecológica		Sin Cambios
Convenios e incentivos ecológicos internacionales.	Accesibles		No Accesibles
Precios internacionales materias primas originales	Altos	Constante	Bajas

5.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS

5.5.1. Descripción de Escenarios

A. Situación Actual:

i. Área sectorial:

1. Amenaza de aparición de nuevos competidores: Existen competidores con estructuras de precios más bajas que las que maneja la empresa en estos momentos, tales como: Cooperativas de Limpieza o empresas de recolección sectorial de tamaño pequeño, que pueden competir en la licitación de nuevos contratos.
2. En la competencia actual y el nivel de rivalidad: la rivalidad más palpable viene dada por la interferencia de los gobiernos para favorecer algunas empresas y por las fuertes barreras de salida que el sector impone, por ejemplo: equipos especializados, contratos a largo y mediano plazo, etc.
3. Amenaza de productos sustitutos: actualmente esta fuerza es baja debido a que la competitividad basada en el costo, es alta para estos productos sustitutos (camiones recolectores privados).
4. Poder de negociación de los clientes: Esta área es la más importante puesto que hay un alto costo de cambiar de proveedor ya que los contratos son a diez años y para rescindirlos implicaría grandes recursos financieros y legales; sin embargo existe un bajo riesgo de que las Alcaldías tomen en sus manos la operación puesto que la tendencia actual es a la contratación. El servicio es indispensable para las Alcaldías ya que representan un factor político ante la comunidad; También es importante destacar que las Alcaldías ejercen un fuerte poder de negociación ante los contratistas.

ii. Ámbito de Actuación Geográfica:

1. Económico Tecnológico: En al ámbito económico influyen fuertemente la política cambiaria puesto que la



adquisición de nuevas tecnologías se cotiza en divisas, por lo tanto la actual política de control de cambio desfavorece la importación de nuevas tecnologías en insumos básicos para la operación de nuestra empresa.

2. Socio-Cultural: Ante una actitud conservacionista escasa y bajo la ausencia de campañas que promuevan dicha actitud, se limita el desarrollo de empresas procesadoras de residuos sólidos para su posterior procesamiento y comercialización.
3. Gubernamental-Legal-Política: Actualmente en la legislación vigente no existen regulaciones ecológicas que obliguen al reciclaje de desechos sólidos. Adicionalmente, las tendencias políticas de los entes municipales no favorecen a la empresa, por ejemplo, las nuevas autoridades tienden a favorecer a la empresas afectas a su orientación partidista.

iii. Resto del mundo:

1. Hasta el momento no se han implementado los mecanismos para acceder a los diferentes incentivos internacionales existentes, para promover las actividades de clasificación de desechos sólidos con la finalidad de comercializarlas como materias primas a nuestros potenciales socios comerciales. Bajo el esquema actual, el costo de la materia prima internacional se ha mantenido constante, por lo cual no se ha generado un mayor incentivo hacia el uso de materias primas provenientes del reciclaje.

B. Escenario Objetivo:

i. Área sectorial:

1. Amenaza de aparición de nuevos competidores: Bajo este escenario no deberían existir competidores con estructuras de precios más bajas que las que proyecta manejar la empresa, debido a que los ingresos provenientes de la venta de desechos clasificados mejorará notablemente la rentabilidad del negocio y por ende la empresa ofrecerá el servicio de recolección a un menor costo que cualquier nuevo competidor.
2. En la competencia actual y el nivel de rivalidad: La empresa aspira disponer de facilidades de alquiler de equipos especializados, y conseguir condiciones favorables de salida a la empresa en caso de abandonar el negocio. Adicionalmente, la empresa deseará una menor interferencia de los gobiernos en las operaciones propias del sector.
3. Amenaza de productos sustitutivos: se mantendrá esta fuerza baja, debido a que la competitividad basada en el costo es alto para estos productos sustitutivos (camiones recolectores privados).
4. Poder de negociación de los clientes: Esta área es la más importante puesto que hay un alto costo de cambiar de proveedor ya que los contratos son a diez años y para rescindirlos implicaría grandes recursos financieros y legales. El servicio continuará siendo indispensable para



las Alcaldías y la comunidad, que desearán mejorar su calidad de vida a través de un mejor servicio. Por otra parte, no es probable que las Alcaldías tomen en sus manos la operación del servicio de recolección de residuos sólidos en las grandes ciudades, como en las que opera nuestra empresa, debido a que implicaría una alta inversión. Se aspira que las Alcaldías, operando bajo un esquema que favorezca a la ecología, disminuyan su poder de negociación frente a las contratistas, que pasará a tener una mayor presión y poder de decisión comunitaria..

ii. **Ámbito de Actuación Geográfica:**

1. **Económico Tecnológico:** En el ámbito económico influyen fuertemente la política cambiaria puesto que la adquisición de nuevas tecnologías se cotizan en divisas, por lo tanto, se aspira una libre convertibilidad de la moneda, accesibles a todos los inversionistas que deseen invertir en tecnología de punta. Por otro lado, la onda ecológica está promoviendo la creación de nuevos materiales que sean capaces de ser reciclados, bajo regulaciones sanitarias pertinentes.
2. **Socio-Cultural:** Ante una onda ecológica en expansión se verá favorecido el desarrollo exitoso de empresas procesadoras de residuos sólidos que procesen y comercialicen estos materiales.
3. **Gubernamental-Legal-Política:** Se auspiciarán cambios de ordenanzas y regulaciones ambientales para promover la conciencia ecológica para la clasificación y procesamiento de desechos sólidos sin discriminación del uso de materias primas originales. Adicionalmente, se incentivará el control de los rellenos sanitarios para evitar mayores daños ecológicos y alentar el desarrollo de nuevas empresas que procesen dichos residuos. Así mismo, las tendencias políticas de los entes municipales favorecerán el desarrollo libre y sostenido de las iniciativas empresariales de este tipo de servicio.

iii. **Resto del mundo:**

1. Se desarrollarán mecanismos efectivos para acceder a los convenios e incentivos ecológicos que ofrezcan los organismos internacionales que regulan dicha materia. Ante el crecimiento de las economías globales el precio de las materias primas sufrirá un alza considerable, lo cual influirá positivamente en el negocio de la clasificación para los reciclajes de las materias primas.

C. Escenario Más Probable:

i. **Área sectorial:**

1. **Amenaza de aparición de nuevos competidores:** bajo este escenario no deberían existir nuevos competidores con estructuras de precios similares a los que proyecta manejar la empresa, debido a que los ingresos provenientes de la venta de desechos clasificados deberá incrementar el margen de rentabilidad actual del



negocio, por el hecho de ofrecer un servicio diferenciado del que ofrecen los competidores.

2. En la competencia actual y el nivel de rivalidad: La empresa se enfrentara a condiciones fuertes de salida en caso de abandonar el negocio, debido a la inversión en equipos especializados y de bajo valor para terceros. Adicionalmente, se espera una gran intromisión del gobierno en las operaciones propias del sector.
3. Amenaza de productos sustitutivos: se mantendrá esta fuerza baja, debido a que la competitividad basada en el costo es alta para estos productos sustitutivos (camiones recolectores privados).
4. Poder de negociación de los clientes: Esta área es la más importante puesto que hay un alto costo de cambiar de proveedor ya que los contratos son a diez años y para rescindirlos implicaría grandes recursos financieros y legales. Es poco probable que las autoridades municipales decidan cambiar de proveedor, aún bajo el supuesto de incurrir en altos costos, ya que la comunidad defendería a aquellas empresas que presten un buen servicio ante la amenaza de que la Alcaldía tome en sus manos en control de servicio (por lo cuestionada de la administración pública). El servicio continuará siendo indispensable para las Alcaldías y la comunidad, que desearán mejorar su calidad de vida a través de un mejor servicio. Por otra parte, existe cierta probabilidad de que las Alcaldías tomen en sus manos la operación del servicio de recolección de residuos sólidos en las grandes ciudades, como en las que opera nuestra empresa, en búsqueda de su permanencia en el poder a través de grandes y jugosas comisiones. Se espera que las Alcaldías continúen ejerciendo presiones para el otorgamiento y funcionamiento de las contratistas del servicio.

ii. **Ámbito de Actuación Geográfica:**

1. Económico Tecnológico: En al ámbito económico influyen fuertemente la política cambiaria puesto que la adquisición de nuevas tecnologías se cotizan en divisas, por lo tanto, se espera un control de la moneda, que permita la fácil adquisición de la tecnología avanzada acorde a la capacidad del mercado. Bajo los pronósticos de indicadores macroeconómicos se espera una fuerte contracción del PIB que afecte los planes de expansión futura de nuestra empresa.
2. Socio-Cultural: Ante una onda ecológica en expansión se verá favorecido el desarrollo exitoso de empresas procesadoras de residuos sólidos que procesen y comercialicen estos materiales. A ello se unirá la necesidad de reciclar materiales, debido a las restricciones para obtener divisas por parte de los empresarios y el incremento de los precios de las materias a escala mundial. Se espera un mayor nivel de tecnificación y crecimiento moderado de las empresas que actualmente reciclan materiales.



3. Gubernamental-Legal-Política: Las tendencias políticas más probables de los entes municipales no favorecerán el desarrollo libre y sostenido de la iniciativas empresariales de ningún tipo de servicios de clasificación de desechos sólidos; En el mejor de los casos pretenderán ejercer controles que les permita obtener beneficios económicos de esta actividad. No se esperan cambios de legislación en materia ambiental.

iii. Resto del mundo:

Ante la globalización por la que se espera transite en los próximos años el servicio de recolección y reciclaje de desechos sólidos se desarrollarán mecanismos efectivos para acceder a los convenios e incentivos ecológicos que ofrezcan los organismos internacionales que regulan dicha materia. Ante el decrecimiento de las economías globales el precio de las materias primas sufrirá una baja considerable, lo cual influirá negativamente en el negocio de la clasificación para el reciclaje de las materias primas.

D. Escenario Desafiante:

i. Área sectorial:

1. Amenaza de aparición de nuevos competidores: Bajo este escenario deberían existir competidores con estructuras de precios más bajas que las que proyecta manejar la empresa, debido a que los ingresos provenientes de la venta de desechos clasificados deberá mantener el margen de rentabilidad actual del negocio y por ende la empresa podrá competir en igualdad de condiciones con sus rivales más cercanos. Por ejemplo: la aparición y fomento de cooperativas de limpieza, apoyada bajo las autoridades municipales de turno.
2. En la competencia actual y el nivel de rivalidad: La empresa se enfrentara a condiciones desfavorables de salida en caso de abandonar el negocio, debido a la inversión en equipos especializados y de bajo valor para tercero. Adicionalmente, se espera una gran intromisión del gobierno en las operaciones propias del sector.
3. Amenaza de productos sustitutivos: En este escenario se plantea la posibilidad de una gran cantidad de microempresarios y asociaciones comunitarias de auto gestión apoyados por las alcaldías lo cual podría revertirse en pérdidas de rentabilidad para nuestro negocio.
4. Poder de negociación de los clientes: Se espera facilidades legales y económicas para cambiar de proveedor a favor de las Alcaldías. El servicio bajo este esquema de auto gestión (ya descrito) perderá interés para las Alcaldías y la comunidad. Por otra parte, existe cierta probabilidad de que las Alcaldías tomen en sus manos la operación del servicio de recolección de residuos sólidos en las grandes ciudades, como en las que opera nuestra empresa, en búsqueda de su



permanencia en el poder a través de grandes y jugosas comisiones. Se espera que las Alcaldías continúen ejerciendo altas presiones para el otorgamiento y funcionamiento de las contratistas del servicio.

ii. **Ámbito de Actuación Geográfica:**

1. **Económico Tecnológico:** En el ámbito económico influyen fuertemente la política cambiaria en la adquisición de nuevas tecnologías las cuales se cotizan en divisas, por lo tanto, se espera un riguroso control de la moneda, que no permita la adquisición de la tecnología acorde a la capacidad del mercado. Ante el funesto escenario de variables macroeconómicas se espera un decrecimiento del sector de reciclaje con alta tecnología, que pudiera generar la aparición de uno con tecnología básica.
2. **Socio-Cultural:** Ante la indiferencia de la conciencia ecológica se verá mermado el desarrollo de las iniciativas de reciclaje. Cabe destacar que bajo el marco de una situación económica crítica podría prosperar una incipiente industria de baja tecnología en el negocio de clasificación y reciclaje de desechos sólidos.
3. **Gubernamental-Legal-Política:** Las tendencias políticas más probables de los entes municipales no favorecerán el desarrollo libre y sostenido de la iniciativas empresariales de ningún tipo de servicios de clasificación de desechos sólidos, el mejor de los casos pretenderán ejercer controles que les permita obtener beneficios económicos de esta actividad. No se esperan cambios de legislación en materia ambiental.

iii. **Resto del mundo:**

Se espera que aparezcan barreras de acceso a los convenios e incentivos ecológicos que ofrezcan los organismos internacionales que regulan dicha materia. Ante el decrecimiento de las economías globales el precio de las materias primas se mantendrá constante, lo cual podría llevar a que el sector se encuentre en un nivel de bajo crecimiento.

5.5.2. Oportunidades y Amenazas del Escenario Seleccionado

El escenario a estudiar sería el “Escenario Más Probable”

El Objetivo estratégico fue definido de la siguiente manera:

Implementar un Sistema de Clasificación y Reciclaje de los Desechos Sólidos con la finalidad de ofrecer oportunidades de desarrollo del conocimiento en materia de recolección de basura y mejorar así la calidad de vida de las comunidades.



Escenario Más Probable	Oportunidades	Amenazas
Sectorial		
Amenaza de Aparición de nuevos competidores		
Estructura de precios bajos (rent.baja) de los Nuevos Competidores	• Creación de nuevos servicios ante el alto nivel de rivalidad, que nos permitan tomar la delantera en el mercado • Joint Venture	• Poca probabilidad de amenaza
Competencia actual y nivel de rivalidad		
Barreras de Salida		• Pérdidas de Capital
Interferencia por parte de los gobiernos		• Controles gubernamentales desfavorables • Pago de altas comisiones
Amenaza de productos sustitutos		
Competitividad de los pdtos sustitutos	• Ampliación del negocio de recolección y clasificación de desechos sólidos • Aumento de la rentabilidad	
Poder negociador de los clientes		
Costo de cambiar de proveedor	• Mantenimiento del negocio bajo amparo legal. • Estabilidad del negocio	
Riesgo de integración hacia atrás		• Riesgo de perder el contrato
Importancia del servicio para el cliente	• Creación de una estrategia de mercado que vincule la calidad de servicio con las necesidades de mantener el ambiente	
Cientes con gran habilidad negociadora	• Debido a la alta capacidad de negociación de las alcaldías, ellas podrían legislar a nuestro favor o incluso extender nuestras áreas de acción	• Capacidad de legislar en contra de nuestro proyectos y empresa
Ámbito Geográfico		
Económico – Tecnológico		
Política Cambiaria	• Capacidad de importaciones bajo condiciones beneficiosas (\$ preferencial)	• Limitaciones para repatriar capitales
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	• Capacidad de ampliación del negocio, apoyados en tecnología de punta. • Aumento de la rentabilidad • Capacidad de ofertar materia prima abundante para el sector de reciclaje • Reducción de costo para el usuario comercial, residencial	
Socio – Cultural		
Actitud ante la conservación del ambiente	• Desarrollo autosostenido del negocio de clasificación y reciclaje de desechos sólidos • Creación de grupos ecologistas a favor de nuestra iniciativa	
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	• Incremento de la demanda de materiales clasificado para reciclaje	• Integración hacia atrás (aguas arriba)
Gubernamental-Legal-Política		



Cambios de tendencias de políticas		• Limitación de la libre empresa • Estatización del sector por ser estratégico para la ciudadanía
Cambios de Legislación		• Falta de apoyo legal que no incentive la clasificación y uso de materiales reciclados
Resto del Mundo		
Convenios e incentivos ecológicos internacionales	• Financiamiento a tasa internacional (líbor) • Apoyo tecnológico y de asesoramiento durante cada una de las fases del proyecto	
Precios internacionales materias primas originales		• Bajos precios de los materiales reciclados



5.5.3. Impacto del Escenario seleccionado sobre las Fortalezas y Debilidades Actuales

	FORTALEZAS						
	Par producto mercado 1 y 2	Alta calidad del servicio	Estructura Financiera sólida	Adecuado mantenimiento de equipos	Entrenamiento de personal	Fuerza financiera para afrontar nuevos retos	Fuertes lazos con las Alcaldías
ESCENARIO MAS PROBABLE							
Amenaza de Aparición de nuevos competidores							
Estructura de precios bajos (rent. baja) de los Nuevos Competidores	No afecta porque el escenario minimiza la aparición de nuevos competidores						
Competencia actual y nivel de rivalidad							
Barreras de Salida	Alto impacto, los productos son indispensable para la sociedad	Alto impacto, el servicio es una parte importante para la colectividad	El impacto es alto, liquidar una empresa influye	El impacto es ver como se desprenderse de los equipos para la reparación		Tiene alto impacto esta decisión afecta la fuerza	La Alcaldía impacta por las sancione s que pueda tomar
Interferencia por parte de los gobiernos	Impacta en el desarrollo de los productos decide que servicios se presta	Afecta de manera significativa -mente el servicio que se presta ante la comunidad	Alto impacto, el gobierno puede afectar negativa- mente el balance de una empresa			La Alcaldía puede interferir en el desarrollo de nuevos negocios	
Amenaza de productos sustitutos							
Competitividad de los pdtos. sustitutos							
Poder negociador de los clientes							
Costo de cambiar de proveedor	Alto impacto porque seria difícil realizar el servicio si cambia		Alto impacto porque puede reducir las ganancias	Puede impactar en el resultado del negocio		Puede fortalecer esta fuerza si los costos son bajos	Puede impactar positiva o negativa- mente si los cambios son favorables o no
Riesgo de integración hacia atrás	Alto impacto los clientes pueden decidir integrase	Alto impacto puede reducir la calidad del servicio	Si se integran se pierde la fuerza en las finanzas			Se puede perder esta fuerza	El impacto podría ser la ruptura de los lazos con la Alcaldía
Importancia del servicio para el cliente	Es indispensable impacta de manera directa			Tiene alto impacto si las unidades no están bien mantenidas puede afectar al servicio			
Cientes con gran habilidad negociadora	Impactan de manera significativame nte	El impacto es alto porque negocian como prestar el servicio					
Ámbito Geográfico							
Económico – Tecnológico							



Política Cambiaria			Tiene una alta incidencia en el desenvolvimiento del negocio en todos los ámbitos del negocio	Alto impacto		Alto impacto	
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Alto impacto mejor tecnología mejora el servicio		Impacta de manera significativa	Mejora la calidad y el tiempo en el mantenimiento de los equipos	Impacto alto porque hay que invertir mas en entrenar para que mejoren sus habilidades	Se tiene que tener mucha fuerza financiera para enfrentar esta situación	Fortalece la relación entre la alcaldía
Socio – Cultural							
Actitud ante la conservación del ambiente	Alto impacto porque mejora la forma de prestar el servicio				Se fortalece el entrenamiento en estos tópicos		El impacto es alto para fortalecer esta relación y mejorar la imagen de la alcaldía
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos	Impacta porque desarrolla los productos		Tiene alto impacto porque puede los estructura			Tiene alto impacto porque afecta la fuerza	Mejora la imagen de la Alcaldía
Gubernamental-Legal-Política							
Cambios de tendencias de políticas	Tiene alto impacto para todo el sector porque un cambio implica perder o ganar contratos						
Cambios de Legislación	Si no hay cambios de legislación no afecta las fortalezas						
Resto del Mundo							
Convenios e incentivos ecológicos internacionales	Impactan la forma como se presta el servicio para el desarrollo de productos de reciclaje	Afecta la calidad del servicio que se presta	Mejora la estructura financiera		Pueden afectar la estructura de cursos siempre que busquen sembrar nuevos valores	Fortalecen las finanzas para afrontar nuevos retos	Alto impacto porque son los medios para acceder a ellos
Precios internacionales materias primas originales						El impacto es alto porque afecta la finanzas para adquirir insumos	



	DEBILIDADES			
	Par producto mercado 3, 4 y 5	Altos costos de la Organización	Incidencia en el Ambiente	Inversión en el desarrollo de adaptación a nuevos procesos
Escenario mas Probable				
Amenaza de Aparición de nuevos competidores				
Estructura de precios bajos (rent. baja) de los Nuevos Competidores				
Competencia actual y nivel de rivalidad				
Barreras de Salida	Alto impacto, los productos son difíciles de desaparecer	El impacto es grande a la hora de irse del negocio	El impacto aunque es alto no es irremediable	
Interferencia por parte de los gobiernos	El gobierno tiene un alto impacto en la forma como se lleva el negocio, para tratar de obtener un mejor negocio.			
Amenaza de productos sustitutos				
Competitividad de los pdtos sustitutos	Alto impacto	Mejora nuestra organización		
Poder negociador de los clientes				
Costo de cambiar de proveedor		Es alto si se pierde un contrato porque se deben cumplir con los compromisos		Tiene alto impacto porque lo que se busca es no perder contratos
Riesgo de integración hacia atrás	Alto impacto los clientes pueden decidir integrarse		Para mejorar el ambiente se pueden unir	
Importancia del servicio para el cliente	Es indispensable impacta de manera directa			Tiene alto impacto porque se busca mejorar internamente para exportar hacia fuera
Clientes con gran habilidad negociadora	Impactan de manera significativa	El impacto es indirecto, nos pueden decir como hacer las cosas y se debe reorganizar	El impacto es alto si afecta el ambiente pueden presionar para quitar el contrato	
Ámbito Geográfico				
Económico – Tecnológico				
Política Cambiaria	Tiene una alta incidencia en el desenvolvimiento del negocio en todos los ámbitos del negocio			
Tecnologías de reciclaje de desechos sólidos	Nuevas Tecnologías pueden mejorar o afectar nuestros servicios y por tanto impactar en la continuidad del contrato			
Socio – Cultural				
Actitud ante la conservación del ambiente	Alto impacto porque perjudica esta actitud si presta mal el servicio		Alto impacto porque una mejor conciencia incide sobre el ambiente	
Fomento de creación de empresas procesadoras de residuos		Puede ayudar a mejorar los costos de la organización	Mejora la conciencia	Alto impacto porque se disminuye y se desvía fondos a otras áreas de negocio
Gubernamental-Legal-Política				
Cambios de tendencias políticas	Tiene alto impacto para todo el sector porque un cambio implica perder o ganar contratos			
Cambios de Legislación	Sin cambios			
Resto del Mundo				



Convenios e incentivos ecológicos internacionales		Ayudan a bajar los costos	Mejora el ambiente	Tiene impacto alto siempre y cuando estos estén dirigidos a fortalecer los convenios
Precios internacionales materias primas originales			Podrían bajar la calidad del servicio e impactar sobre el ambiente	Podría influir de manera negativa

5.5.4. Fortalezas requeridas para el éxito en el Escenario Seleccionado

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas Requeridas
Creación de nuevos servicios ante el alto nivel de rivalidad, que nos permitan tomar la delantera en el mercado	Poca probabilidad de amenaza	Fortalecimientos de I+D en tecnología de recolección y clasificación de desechos sólidos
	Pérdidas de Capital por barreras altas de salidas	Desarrollar estrategias de arrendamiento de equipos especializados
	- Controles gubernamentales desfavorables - Pago de altas comisiones	Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
Ampliación del negocio de recolección y clasificación de desechos sólidos		Creación de Infraestructura física para acometer el negocio objetivo
- Mantenimiento del negocio bajo amparo legal. - Estabilidad del negocio		Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
	Riesgo de perder el contrato	Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
Creación de una estrategia de mercado que vincule la calidad de servicio con las necesidades de mantener el ambiente		Conocimientos de mercadeo campañas ambientales
Debido a la alta capacidad de negociación de las alcaldías, ellas podrían legislar a nuestro favor o incluso extender nuestras áreas de acción	Capacidad de legislar en contra de nuestro proyectos y empresa	Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
Capacidad de importaciones bajo condiciones beneficiosas (\$ preferencial)	Limitaciones para repatriar capitales	- Establecimiento de convenios tecnológicos con empresas-organismos internacionales - Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
Capacidad de ampliación del negocio, apoyados en tecnología		Cambiar la cultura organizacional orientada hacia la conciencia ecológica



de punta. • Capacidad de ofertar materia prima abundante para el sector de reciclaje		• Creación de Infraestructura física para acometer el negocio objetivo
• Desarrollo auto sostenido del negocio de clasificación y reciclaje de desechos sólidos • Creación de grupos ecologistas a favor de nuestra iniciativa		• Conocimientos de mercadeo sobre campañas ambientales • Cambiar la cultura organizacional orientada hacia la conciencia ecológica
• Incremento de la demanda de materiales clasificado para reciclaje	• Integración hacia atrás (aguas arriba)	• Creación de Infraestructura física para acometer el negocio objetivo
	• Limitación de la libre empresa • Estatización del sector por ser estratégico para la ciudadanía	• Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
	• Falta de apoyo legal que no incentive la clasificación y uso de materiales reciclados	• Apuntalar el lobby político ante los entes requeridos
• Financiamiento a tasa internacional (líbor) • Apoyo tecnológico y de asesoramiento durante cada una de las fases del proyecto		• Fortalecimientos de IyD en tecnología de recolección y clasificación de desechos sólidos
	• Bajos precios de los materiales reciclados	• Estructura de costos flexible



6. PLAN DE ACCIÓN

A.- ACCIONES TÉCNICAS

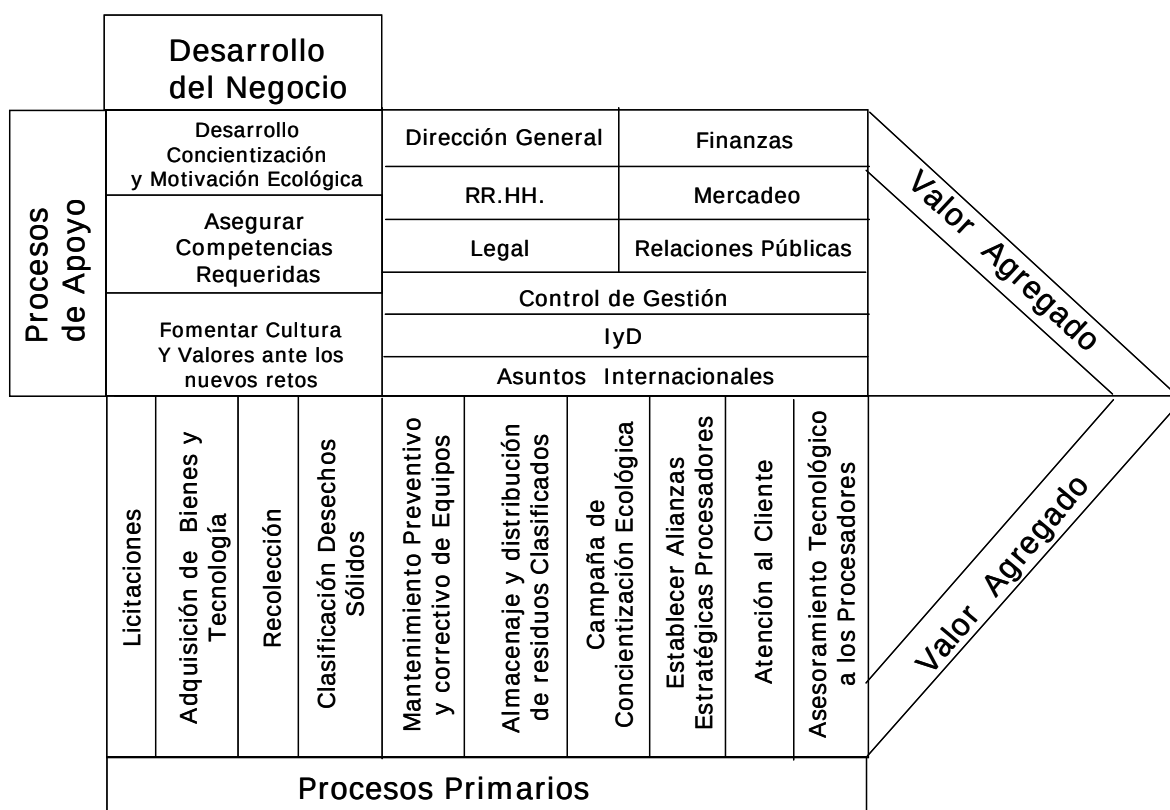
Para alcanzar el propósito estratégico que se ha definido, se tiene que trazar una estrategia de acción. En la acciones técnicas se definio los pasos para alcanzar ese objetivo.

6.1. Cadena de Valor y el Modelo de Negocio

6.1.1. Cadena Actual

Se partió de la Cadena Actual presenta en la página 24 de este trabajo. Esta cadena ya presenta una estructura definida que no se espera romper, sino que más bien lo que se busca es fortalecerla con la incorporación de nuevas áreas de trabajo, tanto en los procesos primarios como en los de apoyo.

6.1.2. Cadena Deseada



6.1.2.1 Procesos Primarios

1- Licitaciones: La preparación de las ofertas de servicios a las Alcaldías, así como asegurar la participación de la empresa en los concursos llamados por la diferentes alcaldías en el país.

2- Adquisición de bienes y tecnología: La compra y procura de los enseres necesarios para la realización de los trabajos operativos, así como también la obtención de la mejor tecnología disponible, al mejor precio posible.

3- Recolección: se deberá aumentar el plan de recolección, con respecto al esquema actual debido a que los desechos se encontraran clasificados previamente, tal como se explica en el punto 4.

4- Clasificación por tipo de los desechos sólidos: para la clasificación de los desechos sólidos se implementará el separar por tipo desde su origen (el usuario) a fin de recolectarla clasificada, sin embargo, se debe preparar la empresa para hacer la clasificación necesaria, mientras se fomenta y concientiza el público.

5- Disposición final de los desechos no reciclables: tal y como ocurre en la actualidad, se deberá disponer de rellenos sanitarios a fin de llevar a él los desechos no reciclables. De cualquier forma se prevé una mayor vida útil del vertedero.

6- Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos: se deberá implementar un plan de mantenimiento preventivo para garantizar un funcionamiento confiable y seguro de los equipos, a si como también se deberá de disponer del personal y herramientas idóneos para afrontar los mantenimientos correctivos que sean necesarios.

7- Almacenamiento y distribución de los residuos clasificados: se requerirá de almacenes acondicionados para acopiar los desechos clasificados, al igual que una red de transporte para llevarlos a los diferentes procesadores.

8- Campaña de concientización ecológica: como parte del mismo proceso se implementará una campaña ecológica, a fin de concientizar a nuestros clientes procesadores de desechos, de los beneficios de usar nuestros productos y las consecuencias de ello sobre el ambiente.

9- Establecer alianzas estratégicas con los procesadores: se firmarán convenios y contratos con los diferentes procesadores, con la intención de garantizarles el suministro de desechos clasificados y a su vez garantizar la colocación de estos , para la empresa.

10- Atención al Cliente: como en la actualidad, se dispondrá de un servicio de atención al cliente, no sólo para reclamos del servicio de aseo urbano, sino que también se dispondrá de asistencia en cuanto a los beneficios por clasificación de los desechos desde su origen.

11- Asesoramiento tecnológico a los procesadores: se desarrollará un servicio de asesoramiento a procesadores de desechos, a fin de mejorar la productividad y rentabilidad de sus procesos, con el usos de desechos clasificados.



6.1.2.2. Procesos de Apoyo

A continuación se mencionan las acciones fundamentales a realizar por cada uno de los procesos de apoyo de la cadena de valor.

Dirección General: dará cumplimiento y seguimiento al plan de acción para tomar los correctivos necesarios a fin de cumplir el propósito estratégico.

Servicios Generales: velará por la construcción, protección y mantenimiento de los activos actuales y requeridos en el plan de acción.

Seguridad Industrial Higiene y Ambiente: deberá velar por el cumplimiento de la normativa de seguridad vigente, las normas higiénicas y ambientales, así como también por la salud del personal. Esta área apoyará las campañas de concientización ecológica.

Recursos Humanos: desarrollará los programas de entrenamientos necesarios para lograr el clima y la cultura organizacional orientada hacia la consecución de una conciencia ecológica. Adicionalmente, cumplirá las obligaciones laborales necesarias.

Legal: controlará el cumplimiento de las licitaciones, convenios y contratos de servicios ajustadas a derecho.

Relaciones Públicas: fortalecerá el lobby político ante los entes requeridos para la consecución del propósito estratégico.

Administración Financiera: este proceso de apoyo desarrollará estrategias de arrendamiento de equipos especializados e implementará una estructura que garantice costos flexibles.

IyD: realizará estudios en las diferentes tecnologías, así como nuevos usos de los materiales de desechos que puedan generar prósperos negocios para la empresa.

Mercadeo: focalizará sus acciones en las campañas publicitarias del tipo ecológicas tanto al público, como a las instituciones gubernamentales a fin de promover el plan estratégico de la empresa.

Control de Gestión: controlará las actividades de la empresa a fin de no desviarse del propósito estratégico definido.

Asuntos Internacionales: procurará antes los diferentes entes internacionales que ofrecen incentivos a la actividades con fines ecológicos ya sea a través del gobierno o directamente a través de la empresa. (BID, BM, ONU, etc).

6.1.2.3. Desarrollo del Negocio: Construir Futuro

a.- Desarrollar un Plan de Concientización y Motivación de Cultura Ecológica:

Para el cumplimiento del propósito estratégico es necesario desarrollar un plan de concientización ecológica que agregue un valor intangible y apreciable por la comunidad, no sólo al servicio de recolección, sino además, al de clasificación de desechos sólidos y su posterior venta como material de reciclaje.



b.- Fomentar la Cultura y los Valores de la Empresa ante los nuevos retos:

Dentro del nuevo propósito estratégico se introducen nuevos retos que conllevan a afianzar los valores y a adaptarse a la nueva cultura ecológica de la organización.

c.- Asegurar las Competencias Requeridas por el Negocio:

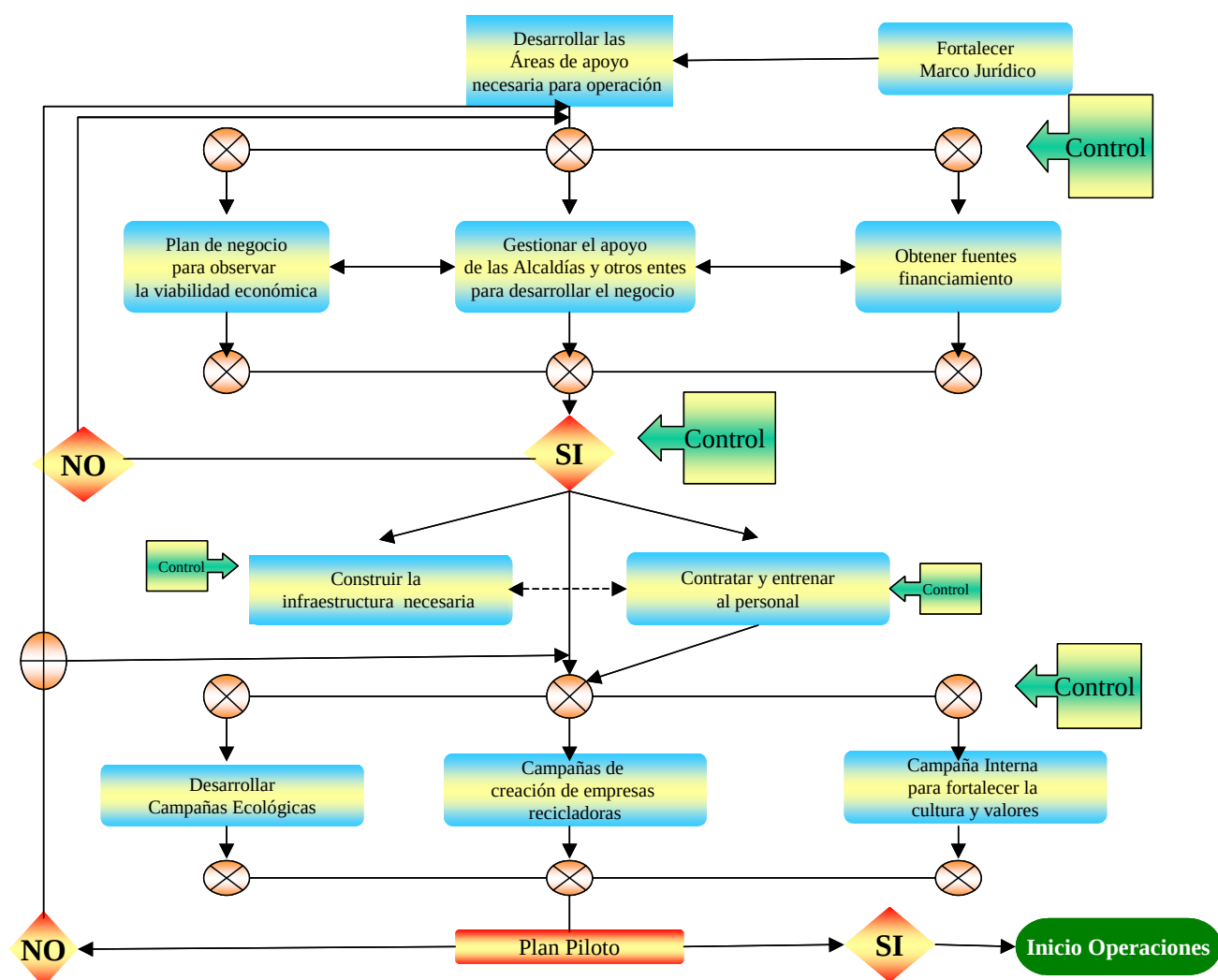
Se debe asegurar que tanto el personal, la tecnología, como los recursos financieros se adapten a los nuevos requerimientos exigidos en la ampliación propuesta del negocio.

6.1.3. Plan de Acción para pasar de la Cadena Actual a la Cadena Deseada

Una vez definida la Cadena de Valor Deseada, se tiene que trazar las acciones que llevarán a la consecución del propósito estratégico que se ha definido, las acciones del Plan son las siguientes:

1. Desarrollar las áreas de apoyo necesaria para la operación:
 - o Asuntos Internacionales
 - o Servicios Generales (infraestructura necesaria)
 - o Investigación y Desarrollo
 - o Mercadeo
 - o Relaciones Públicas
2. Preparar el plan de negocio para observar la viabilidad técnico-económica del proyecto
3. Gestionar el apoyo de las Alcaldías y otros entes en el desarrollo del negocio, así como la aprobación de divisas preferenciales ante las autoridades cambiarias
4. Obtener las fuentes de financiamiento internas y externas
5. Construcción de la infraestructura necesaria y la adquisición de los equipos para la operación con la nueva tecnológica.
6. Desarrollar las campañas de concientización ecológica hacia el público.
7. Fortalecimiento del marco jurídico del negocio.
8. Contratación y entrenamiento del personal necesario.
9. Establecer los mecanismos de control necesarios para la prestación del servicio
10. Establecer las campañas para la creación y promoción de empresas procesadoras de desechos sólidos.
11. Desarrollar un plan de comunicación e información interno orientado hacia el fortalecimiento y modificación de la cultura y nuevos valores.
12. Desarrollar el plan piloto para el arranque del proceso de clasificación de los desechos sólidos por tipo.





6.2. Balanced Score Card:

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Meta a cinco años	Plan de Acción o Iniciativas	Indicadores Guías
Maximizar el Valor Agregado	EVA	20.00%		
Maximizar Ingresos	Ingresos Netos	12,649 MMMBs		
Optimizar uso del Capital	ROCE	15.00 %		
Mínimos Costos / Máxima Eficiencia	Costo Unitario (Bs/Tn)	79437,8 Bs/Tn		
Ser Proveedores Preferidos de los Socios Comerciales preservando el Ambiente	Encuesta (cualitativa)	80% nos consideraran proveedor preferido	Se deriva de los 3 Temas estratégicos	
Fortalecimiento de los vínculos con los Socios Administrativos	Rotación de Cuentas por Cobrar	15 días	Desarrollar las áreas de apoyo necesaria para la operación Establecer los mecanismos de control necesarios para la prestación del servicio	Disminución del número de reclamos Tiempo de respuesta ante reclamos
Ser Colaborador y Receptor de Tecnologías Claves e Incentivos de los Organismos Facilitadores	Número de Convenios con Instituciones Ecológicas	5	Obtener las fuentes de financiamiento internas y externas	Relación de fuentes de financiamiento preferencial vs ordinario
Asegurar acceso a los Incentivos Económicos de los Organismos Facilitadores	% Financ. Facilitadores/ Financ. Total	30	Gestionar el apoyo de las Alcaldías y otros entes en el desarrollo del negocio, así como la aprobación de divisas preferenciales ante las autoridades cambiarias Obtener las fuentes de financiamiento internas y externas	Cantidad de divisas aprobados Relación de fuentes de financiamiento preferencial vs ordinario
Contribuir al Desarrollo Armónico de la Comunidad	Encuesta (cualitativa)	7 (0-9)		
Ser Ppal Aliado en el Desarrollo Políticas Socio-Ambientales con las Alcaldías	Grado de Participación en el Desarrollo de las Políticas Socio Ambientales	12 eventos al año	Gestionar el apoyo de las Alcaldías y otros entes en el desarrollo del negocio, así como la aprobación de divisas preferenciales ante las autoridades cambiarias Fortalecimiento del marco jurídico del negocio.	Número de leyes, decretos, ordenanzas, etc, favorables
Instrumentar y Aplicar la Mejor Tecnología de Recolección y Clasificación de Desechos Sólidos	Benchmarking con empresas del sector	Entre el 25% percentil	Preparar el plan de negocio para observar la viabilidad técnico-económica del proyecto Construcción de la	Grado de avance de los proyectos



			infraestructura necesaria y la adquisición de los equipos para la operación con la nueva tecnológica.	
Crear Conciencia Ecológica	Encuesta (cualitativa)	80% de la comunidad presenta conciencia ecológica	Desarrollar las campañas de concientización ecológica hacia el público.	
Garantizar la Prestación de Servicio de Manera Oportuna	Encuesta (cualitativa)	95% percibe el cumplimiento del servicio	Establecer los mecanismos de control necesarios para la prestación del servicio	Disminución del número de reclamos de Tiempo de respuesta ante reclamos
Promover el uso de Materias Primas a partir de la Clasificación de Desechos Sólidos	Ventas de Desechos clasificados/Ingresos totales	20%	Establecer las campañas para la creación y promoción de empresas procesadoras de desechos sólidos.	Número de empresas de clientes procesadores de desechos clasificados.
Desarrollar un plan de Concientización y Motivación De Cultura Ecológica	Número de programas ejecutados por período	12 eventos al año	Establecer las campañas para la creación y promoción de empresas procesadoras de desechos sólidos. Desarrollar las campañas de concientización ecológica hacia el público.	Número de empresas de clientes procesadores de desechos clasificados. Grado de identificación a las acciones ecológicas
Fomentar la Cultura y los Valores ante los nuevos retos	Identificación con el propósito estratégico de la empresa	80% de personal identificado	Desarrollar un plan de comunicación e información interno orientado hacia el fortalecimiento y modificación de la cultura y nuevos valores.	Grado de participación espontánea en eventos emp. Baja rotación de personal
Asegurar las Competencias Requeridas por el negocio	Evaluación de Desempeño	80% Personal con evaluación superior a 300/500 pts.	Contratación y entrenamiento del personal necesario. Desarrollar un plan de comunicación e información interno orientado hacia el fortalecimiento y modificación de la cultura y nuevos valores. Desarrollar las áreas de apoyo necesaria para la operación	Grado de aplicación de las técnicas aprendidas. Grado de participación espontánea en eventos emp. Baja rotación de personal.



B. ACCIONES POLÍTICAS

7.1. Resistencias Estructurales o Sistemáticas:

1. Sistemas de incentivos orientados a fomentar comportamientos no alineados a la estrategia:
 - Evaluaciones anuales
 - Incentivos salariales en función de las evaluaciones
 - Políticas orientadas solo a la reducción de costos
2. Para materializar la estrategia se deben ejecutar acciones de cambio a mediano y a largo plazo y acciones de corto plazo.
 - Lo urgente domina lo importante
 - La empresa no tienen dique seco
3. Situaciones estructurales del entorno y de la cultura de las personas:
 - Tendencia a la adaptación al entorno y no en construir futuro
 - Mejor la amistad que la eficiencia y el conocimiento

7.2. Resistencias personales o individuales:

Pasos de análisis:

1. Identificación de actores estratégicos:

1.1 Internos:

- E.I.1 Dirección General
- E.I.2 Recursos humanos
- E.I.3 Finanzas
- E.I.4 Legal
- E.I.5 Sindicato

1.2 Externos, Entorno:

- E.E.1 Comunidad, clientes indirectos
- E.E.2 Alcaldías
- E.E.3. Competidores, recolectores individuales
- E.E.4 Competidores, empresas de recolección
- E.E.5. Proveedores
- E.E.6 Socios Comerciales
- E.E.7. Organismos Internacionales

2. Características de los actores:

En función de diferentes aspectos:



Actores estratégicos	Bases culturales	Experiencias	valores	Fuente de poder	Instrumento de poder	Nivel de Poder
Internos:						
Dirección General	Nivel educativo alto. Conocimientos de otros países	Reconocida experticia	Conocimiento Esfuerzo Orientación al logro	Organización Factores Personales	Compensar y Convencer	+ 5
Recursos humanos	Profesionales medios	Reconocida experticia en el área	Calidad Servicio Sensibilidad Social Trabajo en equipo Visión a mediano y largo plazo	Organización	Compensar	- 1
Finanzas	Profesionales medios	Reconocida experticia en el área	Trabajo en equipo Compromiso Visión a corto plazo	Organización Propiedad de los Recursos Financieros	Castigo, no asignan recursos	+ 1
Legal	Profesionales medios	Reconocida experticia en el área	Persuasivo Individualista	Factores Personales	Castigo	+ 1
Sindicato	Nivel educativo bajo	Reconocimiento de los demás compañeros de trabajo	Beneficios sociales Trabaja en equipo Espíritu de lucha	Organización	Convencer Castigo	- 2
Externos						



Comunidad, clientes indirectos	Heterogénea	Incipientes	Sociales Ambientales Políticos	Organización Leyes y Ordenanza	Convencer Castigar	+ 3
Alcaldías	Baja nivel educativo	Poca experiencia	Políticos Intereses creados	Comunidad Leyes y ordenanzas	Castigar Convencer	+ 4
Competidores, recolectores individuales	Heterogénea	Ninguna	Individualistas Materialista	Alcaldía Factores Personales	Castigo Compensar	- 2
Competidores, empresas recolectoras	Nivel educativo alto. Conocimientos de otros países	Reconocida experticia	Conocimiento Esfuerzo Orientación al logro	Alcaldía Comunidad Leyes y Ordenanzas	Castigar Convencer Compensar	0
Proveedores	Heterogéneo	Reconocida experticia	Calidad de producto Confiabilidad Valores Comerciales Accesibilidad	Organización	Convencer	- 3
Socios Comerciales	Nivel educativo alto. Conocimientos de otros países	Reconocida experticia	Ecológicos Confiables Liderazgo	Organización	Compensar Convencer	- 2
Organismos Internacionales	Nivel educativo alto. Conocimientos de otros países	Reconocida experticia con experiencia en otros países	Ecológicos Búsqueda del bienestar social mundial	Organización Propiedad	Compensar Convencer Castigar	+ 4



3. Análisis del Campo de Fuerza

ACCIONES TÉCNICAS DISEÑADAS EMPRESA FOSPUCA	Grupos de Poder ó Actores Estratégicos													
	EXTERNOS							INTERNOS					TOTAL	
	Comunidad Clientes Indirectos	Alcaldías	Competidores Recolectores Individuales	Empresas De Recolección	Proveedores	Socios Comerciales	Organismos Internacionales	Dirección General	Recursos Humanos	Finanzas	Legal	Sindicato	ALIADOS	OPOSITORES
Desarrollar las áreas de apoyo necesaria para la operación	N	N	N	N	A	A	A	A	A	O	N	N	5	1
Obtener las fuentes de financiamiento internas y externas	N	O	O	O	N	A	A	A	N	A	A	N	5	3
Gestionar el apoyo de las Alcaldías y otros entes en el desarrollo del negocio, así como la aprobación de divisas preferenciales ante las autoridades cambiarias	A	O	O	O	A	A	A	A	N	A	A	N	7	3
Fortalecimiento del marco jurídico del negocio.	N	O	O	A	A	A	A	A	N	N	A	O	6	3
Preparar el plan de negocio para observar la viabilidad técnico-económica del proyecto	N	A	O	O	N	N	N	A	A	A	N	N	4	2



Construcción de la infraestructura necesaria y la adquisición de los equipos para la operación con la nueva tecnológica	N	N	O	O	A	N	A	A	N	O	N	O	3	4
Establecer los mecanismos de control necesarios para la prestación del servicio	N	A	N	N	O	O	N	A	N	A	A	N	4	2
Establecer las campañas para la creación y promoción de empresas procesadoras de desechos sólidos.	A	A	O	O	N	A	A	A	A	O	N	N	6	3
Desarrollar las campañas de concientización ecológica hacia el público.	A	A	O	A	N	N	A	A	N	O	A	N	6	2
Desarrollar un plan de comunicación e información interno orientado hacia el fortalecimiento y modificación de la cultura y nuevos valores.	N	N	N	N	A	A	A	A	A	O	N	A	6	1
Contratación y entrenamiento del personal necesario	N	N	N	N	N	N	A	A	A	O	N	A	4	1





4. Diseñar acciones políticas y su oportunidad:

Acciones políticas Para volver favorable el campo de fuerza	Acciones técnicas diseñadas Empresa Fospuca	Reacciones de los oponentes	Acciones políticas de manejo de las reacciones de los oponentes
Elaborar una acción de convencimiento de los beneficios económicos a mediano y largo plazo del proyecto. Experiencias positivas en otros países	Desarrollar las áreas de apoyo necesaria para la operación	Finanzas quita las barreras para el plan	
Reuniones de trabajo a nivel de alcaldía para presentar bondades y beneficios para ellos de este negocio	Obtener las fuentes de financiamiento internas y externas	Reclamos por preferencias del la Alcaldía del desarrollo de nuevos negocios	Involucrarlos en el desarrollo del nuevo negocio planteado.
Ídem a la anterior	Gestionar el apoyo de las Alcaldías y otros entes en el desarrollo del negocio, así como la aprobación de divisas preferenciales ante las autoridades cambiarias	Ídem a la anterior	
Ídem a la anterior	Fortalecimiento del marco jurídico del negocio.	Reacción del Sindicato por pérdidas de beneficios y aumento del nivel de trabajo. Reclamos de los Competidores individuales por discriminación legal	Para el sindicato se haría un ajuste en la compensación
	Preparar el plan de negocio para observar la viabilidad técnico-económica del proyecto	Los competidores sienten la pérdida del mercado	
Elaborar una acción de convencimiento de los beneficios económicos a mediano y largo plazo del proyecto. Experiencias positivas en otros países	Construcción de la infraestructura necesaria y la adquisición de los equipos para la operación con la nueva tecnológica	Finanzas quita las barreras para el plan Los competidores sienten la pérdida del mercado Reacción del Sindicato por pérdidas de beneficios y aumento del nivel de trabajo.	Para el sindicato se haría un ajuste en la compensación
Ídem al anterior	Contratación y entrenamiento del personal necesario	Finanzas quita las barreras para el plan	



	Establecer los mecanismos de control necesarios para la prestación del servicio	Ante los nuevos controles de calidad pueden aumentar los precios Poca colaboración ante alguna auditoria o inspección	Evaluación del precio-calidad de los productos ofrecidos Convencimiento del beneficio mutuo del control implantado
Elaborar una acción de convencimiento de los beneficios económicos a mediano y largo plazo del proyecto. Experiencias positivas en otros países	Establecer las campañas para la creación y promoción de empresas procesadoras de desechos sólidos.	Finanzas quita las barreras para el plan Los competidores sienten la pérdida del mercado	
Ídem al anterior	Desarrollar las campañas de concientización ecológica hacia el público.	Ídem al anterior	
Ídem al anterior	Desarrollar un plan de comunicación e información interno orientado hacia el fortalecimiento y modificación de la cultura y nuevos valores.	Finanzas quita las barreras para el plan	



5.- Plan de Acción Político:

P1- Elaborar una acción de convencimiento de los beneficios económicos a mediano y largo plazo del proyecto. Esta deberá contener una lista de argumentos entendibles por la gente de finanzas que demuestre los beneficios económicos a mediano y largo plazo y produzca un involucramiento del personal de finanzas que los transforme en motores del proyecto. Se debe tomar en cuenta las experiencias positivas en otros países.

P2- Reuniones de trabajo a nivel de alcaldía para presentar bondades y beneficios para ellos de este negocio y convencerlos para que generen el apoyo suficiente a esta iniciativa ecológica.

P3- Establecer un mecanismo de neutralización de los principales competidores debido a su reacción ante la Alcaldía por el apoyo que ésta le proporcionará a nuestro proyecto. Involucrándolos en el desarrollo del nuevo negocio planteado.

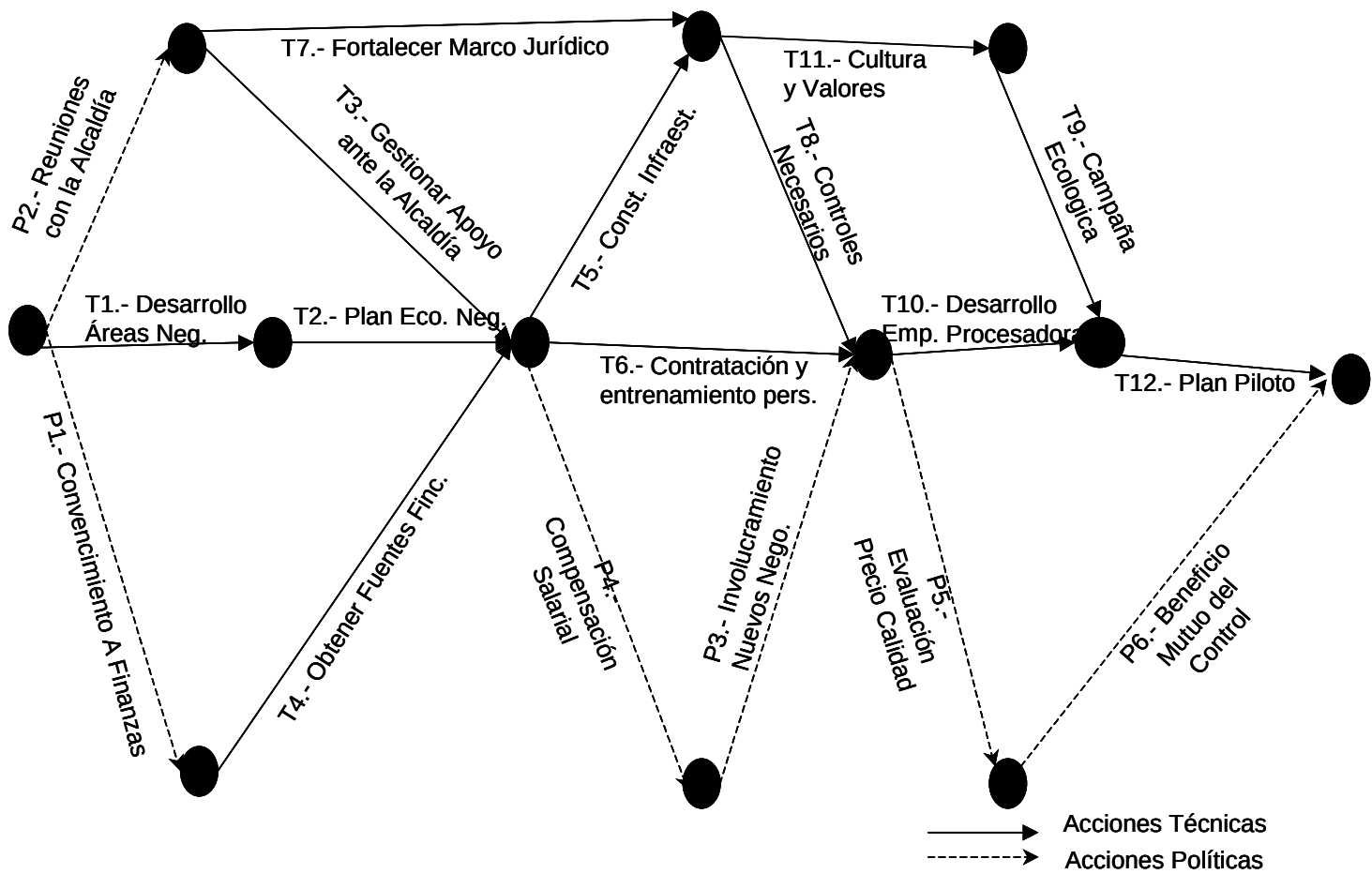
P4- Debido a los diferentes cambios que se generarán a nivel de las estructuras laborales se debe desarrollar ajustes en la compensación a nivel contractual.

P5- A los proveedores ante las nuevas necesidades de insumo suplidos por los proveedores se realizará una evaluación del precio-calidad de los productos ofrecidos, a fin de minimizar el impacto en los costos del servicio.

P6- Convencimiento a los Socios Comerciales del beneficio que pueden obtener de este negocio, colaborando con los controles implantados para tal fin.



6. Plan de Acción Total:



CONCLUSION:

El Balanced Score Card se presenta como la herramienta fundamental para diseñar estrategias de negocios que permiten ver la totalidad de la empresa y así hacer más fácil la consecución de la misión y visión de cada empresa.

Partiendo del propósito estratégico que se ha definido, que dice: "Implementar un Sistema de Clasificación y Reciclaje de los Desechos Sólidos con la finalidad de ofrecer oportunidades de desarrollo del conocimiento en materia de recolección de basura y mejorar así la calidad de vida de las comunidades". Se puede decir que en un mediano plazo se puede alcanzar en un alto porcentaje, lo que hará que la empresa mejore sustancialmente sus operaciones y rentabilidad.

Cuando se define los cuatro niveles que afectan el propósito estratégico, se observa como toda la organización interviene de manera directa o indirecta en la consecución del objetivo, lo que lleva a la empresa a crear compromisos entre todos sus trabajadores, para que cuando se tenga que enfrentar a las acciones técnicas y políticas que decida ejecutar, todos camine en la misma dirección.

En este análisis se puede observar que la empresa no es un ente aislado del medio exterior y sus clientes externos tienen un gran impacto en las decisiones que la empresa decide tomar, por lo cual cada acción que se ha tomado esta estudiada desde el punto de vista interno de la empresa y a su vez de los externos, de esta manera se redujo en un alto porcentaje los efectos negativos del entorno en el propósito estratégico que se ha definido.

Una vez que se ha estudiado cada uno de los escenarios y las fuerzas que impactan a los mismos, se pudo determinar cual es el escenarios y las fuerzas que impactan a los mismos, se pudo determinar cual es el escenario más probable por el que la empresa transitará, el cual permitió definir las acciones técnicas y políticas para comenzar a trabajar en la consecución del objetivo o propósito estratégico, pero es importante aclarar que se deben hacer cortes de evaluación de resultados obtenidos cada cierto tiempo para determinar si está o no cerca del camino que se ha definido, con el fin de corregir los errores o cambiar las direcciones. Ya que el Balanced Score Card no es una metodología estática, sino que es cambiante, y por lo tanto permite la modificación para no desviarse del propósito estratégico.



BIBLIOGRAFIA:

- Mintzberg, Henry y Brian Q. James: El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1991.
- Peters, Tom y Agustín, Nancy "Pasión por la Excelencia", Editorial Folio, España, 1985.
- Toffler, Alvin " La Empresa Flexible" Plaza & janes, España, 1990.
- Hernández, Roberto y Otros " Metodología de la Investigación", Mac Graw Hill, Colombia, 1991.
- Hofer, C.H. y Schendel, D. "Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos" Editorial Norma, Colombia, 1985.
- McNichols, Thomas J. "Política Empresarial" Mac Graw-Hill, Colombia, 1981

