



*SERVICIO INTEGRAL DE HIGIENE  
URBANA*

*TRABAJO DE INVESTIGACIÓN*

POR

JULIO FACUNDO BRITOS

PROFESOR TUTOR

FACUNDO ALBA

MENDOZA 2012



## Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Fundamentación de la propuesta</i>	5
<b><i>Capítulo I. Formulación del proyecto</i></b>	
<hr/>	
<i>MENDOZA LIMPIA LOGISTICA AMBIENTAL</i>	7
<i>Visión</i>	7
<i>Misión</i>	7
<i>Valores</i>	8
<i>Responsabilidad social empresaria</i>	8
<i>Sus servicios</i>	9
<i>Servicio Integral de Higiene Urbana (SIHU)</i>	9
<i>Desembanque y limpieza de cunetas</i>	11
• <i>Alcance del servicio</i>	12
• <i>Metodología de trabajo</i>	12
• <i>Frecuencia del servicio</i>	13
• <i>Plan de trabajo</i>	13
• <i>Servicios especiales</i>	18
<i>Barrido y limpieza de calles</i>	20
• <i>Alcance del servicio</i>	20
• <i>Metodología de trabajo</i>	21
• <i>Plan de trabajo y frecuencia</i>	22
<i>Recursos</i>	25
<i>Factibilidad económica</i>	28
<i>Diagnóstico inicial</i>	28
<b><i>Capítulo II. Análisis de los factores micro y macroambientales</i></b>	
<hr/>	
<i>Análisis situacional</i>	30
<i>Factores Macroambientales</i>	30
<i>Factores Microambientales</i>	32
<i>Análisis de los clientes actuales y potenciales</i>	36
<i>Análisis de la competencia</i>	36



<i>Estudio cualitativo</i>	40
<i>Estudio cuantitativo</i>	41
<i>Análisis Interno</i>	42
<i>Análisis FODA</i>	44
<i>Identificación de Estrategias y Planes de Acciones a Desarrollar</i>	48
<i>Definición de estrategias</i>	49
<i>Programas de acción</i>	51
<i>Resumen ejecutivo y conclusiones</i>	54
<i>Conclusiones finales</i>	57
<i>Bibliografía</i>	58



## INTRODUCCION

*Para realizar esta investigación se parte de la hipótesis que es posible realizar un servicio de Higiene Urbana eficiente, que contemple las necesidades de los habitantes de un municipio, y cumpla con las restricciones presupuestarias de un Gobierno. Para demostrar esta hipótesis, partimos con la formulación de preguntas que nos van a orientar a visualizar los problemas que se han detectado para que esta hipótesis no se cumpla actualmente. Van algunas preguntas.*

*Cuál es el análisis necesario en la planificación de un servicio eficiente? Cuáles son los factores a tener en cuenta? Cómo funciona una empresa que se desempeña en este sector? Cuáles son los errores que se pueden detectar y qué soluciones se pueden sugerir? Cómo definir el micro y macroambiente en el que estas empresas desempeñan sus actividades? Qué actores se pueden identificar en el sector? Qué intereses priman en este tipo de servicio?*

*En nuestra Provincia no hay consenso en la forma que se brinda este servicio. Hay municipalidades donde se encuentra privatizado íntegramente como en Las Heras y Capital, sistemas mixtos como en Godoy Cruz, y otras como Lujan de Cuyo, donde las tareas son realizadas íntegramente por personal municipal.*

*En aquellas donde se encuentra privatizado, lo habitual es realizar una licitación pública por cada uno de los servicios. En este trabajo se plantea la posibilidad de unificar el servicio, realizar una Licitación y que la empresa adjudicada se beneficie con un mayor volumen de trabajo, lo que permite un mejor control para el Municipio, tareas estandarizadas y la posibilidad de lograr mejores acuerdos de mutuo beneficio.*

*Como no es fácil abordar todas las dificultades del circuito, con el presente trabajo se intenta explicar cómo se llevan a cabo los servicios públicos de desembanque de cunetas y barrido de calles en una Municipalidad de la Provincia de Mendoza, aportando algunos elementos a tener en cuenta para que los habitantes de una comunidad puedan sentirse beneficiados con una mejor calidad de vida.*

*Cabe destacar que los funcionarios, titulares de un cargo público, son los responsables de guiar una administración con el fin de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua.*

*Se toma como parámetro de gestión una empresa modelo del mercado, con más de 15 años de experiencia, a la cual se llamará MENDOZA LIMPIA, para proteger la privacidad de los datos.*



## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

*Esta propuesta responde a la intención de aportar elementos tendientes al perfeccionamiento de la prestación de los servicios de **desembanque, desmalezamiento y limpieza de cunetas, cruces y sifones, barrido y limpieza de calles, y, recolección de escombros, residuos verdes y línea blanca.** Propone realizar los servicios enunciados en función de garantizar alta calidad a bajos costos en Higiene Urbana, bajo la denominación de **SIHU (Servicio Integral de Higiene Urbana)**.*

*La inquietud surgió al observar situaciones que, al parecer, generan trastornos en la higiene urbana de la comuna. Entre las que se puede destacar:*

- *Podas indiscriminadas.*
- *Escombros en la vía pública, los cuales quedan depositados en el mismo lugar por meses, por lo que no solo afecta la sanidad del ambiente sino que son accidentes en potencia dado el volumen de los mismos.*
- *Falta de mantención en distintos sectores, situación de abandono.*
- *Falta de capacidad operativa de la Municipalidad.*

*Estas situaciones no son solamente advertidas por MENDOZA LIMPIA, sino también por los vecinos de la comuna, los cuales mediante el reclamo telefónico manifiestan su descontento y preocupación. Por esta situación, MENDOZA LIMPIA se ha convertido en un referente en cuanto a higiene urbana.*

*Sin lugar a dudas, la propuesta resultará altamente conveniente a los intereses del Municipio desde cualquier ángulo que se lo analice.*

*Desde lo **económico** redundará en una sustancial diferencia entre el costo del servicio y el precio de mercado. El cual se fijará en alrededor del 50% de dicho precio.*

*Desde lo **operativo** se ganará en calidad y eficiencia por la experiencia específica de la proponente y por el carácter centralizado del servicio, que además combinado con el compromiso con la comunidad lasherina, resultará en un servicio de excelencia.*

*Desde lo **ambiental** por conciencia ambientalista y compromiso con el desarrollo sustentable de cada actividad económica.*



*El modelo operativo se basará en la zonificación criteriosa de las áreas para garantizar un servicio eficaz y eficiente a través del empleo de hojas de ruta con itinerarios precisos de recorridos, horarios y tiempo de ejecución.*

*Según las características del Departamento de Las Heras, las frecuencias de los servicios varían de unas zonas y áreas a otras conforme a patrones de comportamiento social urbano, densidad poblacional, tránsito vehicular, flujo peatonal, etc.*

*El desarrollo de un modelo de contingencias será vital para poder hacer frente a las emergencias climáticas, cuando por las mismas se necesite intensificar los servicios.*

*La participación real y efectiva de los contribuyentes en el control de gestión, constituirá un valioso aporte a la corrección de errores involuntarios y a mejorar el servicio con sugerencias criteriosas.*

*Como correlato del concepto estimamos importante convocar a representantes vecinales o barriales a reuniones periódicas de trabajo y evaluación y realizar conjuntamente encuestas de opinión que califiquen el grado de apoyo y reconocimiento a la gestión, ya que el concepto de **HIGIENE URBANA** moderno reclama solidaridad de partes. Esta es la idea del modelo de Gestión Participativa que se plantea, donde primen los principios de democracia y solidaridad.*

*Al momento de aplicar el esquema deberá ponerse especial énfasis en el monitoreo y supervisión del servicio, designando personas con perfil adecuado para realizar tales tareas en forma personal y permanente.*



## *MENDOZA LIMPIA LOGÍSTICA AMBIENTAL*

### ***QUIENES SON?***

*MENDOZA LIMPIA es una empresa caracterizada por prestar una amplia gama de servicios de Logística ambiental, concentrándose en el Aseo Urbano de Municipios de la Provincia de Mendoza.*

*Nació de la mano de sus propietarios, quienes preocupados por la higiene del medio ambiente, formularon un proyecto a las Municipalidades de Las Heras y Godoy Cruz, consistente en la limpieza y mantenimiento de áreas públicas. Obteniendo hasta el día de la fecha excelentes resultados en este rubro.*

*MENDOZA LIMPIA surgió como una empresa pionera, con la intención de constituirse en una herramienta para el desarrollo y progreso de toda la sociedad.*

### ***VISIÓN***

*Aspira a ser una empresa líder en el rubro de Logística Ambiental, construyendo una imagen de excelencia, no solo por la destacada calidad de nuestros servicios sino por el trato humano, la ética y el compromiso con la comunidad.*

### ***MISION***

*La Misión de MENDOZA LIMPIA es proveer un ambiente limpio y sano, con el compromiso de:*

- *Mantener aseadas las cunetas y calles de la comuna.*
- *Responder en forma rápida ante cualquier reclamo efectuado por un vecino.*
- *Brindar una fuente digna de trabajo para los empleados de la zona.*



## **VALORES**

*A continuación se describen los valores que son pilares de su cultura organizacional.*

- *Excelencia en los servicios.*
- *Confiabilidad.*
- *Ética profesional.*
- *Conocimiento, responsabilidad y vocación de servicio.*
- *Innovación.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Preocupación por el contribuyente y su desarrollo.*
- *Responsabilidad, autonomía y compromiso del recurso humano.*
- *Compromiso con la sociedad y el medio ambiente, cumpliendo con las actividades pautadas, e integrando al personal con el medio social y económico regional.*

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

*En MENDOZA LIMPIA, por el tipo de actividad que desarrolla, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se halla en la esencia de la empresa.*

*Dada su visión, la RSE está íntimamente relacionada con los valores que sustentaron el nacimiento de la empresa. Al ser su aspiración proyectar este compromiso original con bienestar general hacia otros ámbitos, la RSE se vislumbra entonces como un modelo de relación entre la empresa y la sociedad.*

*De esta forma, la RSE está enmarcada en una visión de negocios que integra el desempeño económico y el respeto por los valores éticos, las personas y el medio ambiente.*

*Dado que la RSE supone una visión a largo plazo, e implica una renovación constante de los compromisos asumidos con los diferentes públicos, MENDOZA LIMPIA busca abrirse a través de nuevas iniciativas que mejoren su responsabilidad.*





## **SUS SERVICIOS**

*Los servicios prestados se pueden dividir según los Municipios en los que se desempeñan las tareas:*

### *Las Heras*

- *Servicio de desembanque: consiste en la limpieza de cunetas, cruces de calles y desmalezamiento, así como también el barrido y la posterior recolección de residuos sólidos.*
- *Servicio de barrido: consiste en el barrido de banquetas de calles y recolección de residuos depositados en las mismas.*

### *Godoy Cruz*

- *Logística y asesoramiento en la planificación de servicios de Higiene Urbana, Barrido y Recolección de Residuos Sólidos Urbanos.*

*MENDOZA LIMPIA cuenta con equipos de última generación que otorgan flexibilidad en el desarrollo de los servicios, pudiendo reemplazar mano de obra humana por horas maquina cuando el trabajo así lo requiere.*

## **SERVICIO INTEGRAL DE HIGIENE URBANA (SIHU)**

### **DEPARTAMENTO DE LAS HERAS**

*Teniendo en cuenta las características contextuales de esta zona, tanto humanas, vehiculares como económicas, MENDOZA LIMPIA propone un servicio integral de higiene urbana donde todas las tareas que se detallan debajo sean centralizadas en un solo servicio. Las principales ventajas de este modelo de gestión se pueden analizar de la siguiente manera:*

- *Económica: se desprende de la posibilidad de la empresa de realizar economías de escala, por lo que se reduce el costo de la misma pudiendo realizar la tarea a un precio muy competitivo.*
- *Organizativas: se centralizan las responsabilidades dispersas en un solo servicio.*



- *Estratégicas: la planificación estratégica permite una visión sistémica y de largo plazo dada las características integradoras del mismo.*
- *La adaptabilidad: característica que se hace evidente por la centralización misma del servicio y por la iniciativa de la empresa de un modelo de gestión participativa, donde se estará en permanente contacto con los diferentes sectores de la comuna.*
- *La eficiencia en los procesos se incrementa, al optimizar la productividad de la mano de obra y demás recursos de la empresa.*

*De esta manera se cumple el objetivo principal de la empresa que es entregar al municipio un servicio de excelencia, que satisfaga a los distintos grupos de interés, entre los que se encuentran, los habitantes, grupos económicos como bancos, gobierno y demás organismos gubernamentales y no gubernamentales.*

*S.I.H.U. Consiste en realizar en forma permanente las siguientes tareas:*

- *Desmalezamiento.*
- *Desembanque.*
- *Limpieza de cruces de calle.*
- *Recolección de escombros, hasta 0,50 m<sup>3</sup> o 5 (cindo) engarilladas.*
- *Corte de césped y desmalezamientos de espacios verdes.*
- *Recolección de desembanque, verde y línea blanca.*
- *Barrido*

*Las frecuencias varían según las zonas determinadas en la planimetría correspondiente.*

*Este servicio no incluye sembrado de semillas, plantines, riego ni forestación en los espacios verdes.*

*No incluye mantenimiento en instalaciones de agua, luz, ni mantenimiento de pintura y construcción.*

*S.I.H.U. servirá casi en su totalidad el distrito Ciudad, brindando de esta manera un servicio de excelencia en higiene urbana.*



## SIHU DESEMBANQUE Y LIMPIEZA DE CUNETAS

*El buen escurrimiento del líquido a través de las cunetas debe ser un tema redundante por su importancia; ya que de ello depende la eficacia en la eliminación de efectos negativos, y la minimización de efectos destructivos, que ocasionan los desbordes de las aguas, sobre la higiene urbana en primer lugar y los efectos erosivos en segundo término.*

*El pleno conocimiento de la multiplicidad de situaciones que conllevan a embancar y producir obturaciones a lo largo del recorrido del sistema en cuestión permite planificar tareas y acciones tendientes a lograr un eficaz y eficiente servicio. Por ello se tuvieron en cuenta los siguientes factores conjugantes:*

### 1. Estaciones del año:

- a) *Épocas de hojas*
- b) *Épocas de lluvias*
- c) *Épocas de fuertes vientos*

### 2. Conductas urbanas:

- a) *Población residente*
- b) *Densidad de tránsito vehicular*
- c) *Densidad de tránsito peatonal*
- d) *Actividad comercial de la zona*

### 3. Políticas de educación urbanística

- a) *De la población residente*
- b) *Del personal municipal*
- c) *Capacitación laboral del personal afectado a tareas específicas*

### 4. Sentido de pendientes

### 5. Obstrucciones

- a) *Naturales (raíces del arbolado público)*



- b) *Obras de Infraestructura (cruces de cañerías antirreglamentarias, puentes peatonales y vehiculares, alcantarillas)*

6. Cruces críticos

7. Sifones

8. Hielas (D.G.I. y Dirección de Hidráulica)

*Con y sobre la base de lo descrito, acompañado de una correcta planificación y eficiente elaboración del plan de trabajo, la excelencia del servicio y el logro del objetivo queda garantizado.*

**Alcance del servicio.**

*Consiste en efectuar la extracción de sedimentos, materiales, elementos extraños, hojas, papeles, plásticos, etc. que por diversos motivos y circunstancias obstruyen el normal flujo de aguas de riego y/o evacuación de las mismas producidas por las lluvias.*

**Metodología de trabajo.**

*Para una eficiente tarea de limpieza y desembanque deberá realizarse el trabajo con los implementos y herramientas aptos para dejar hasta el fondo mismo de la cuneta libre de todo lo mencionado anteriormente en el caso de acequias revestidas y a nivel de fondo de puentes en casos de cunetas no revestidas; éstas además deberán perfilarse y desmalezarse debidamente.*

*El material extraído se depositará sobre la banquina o cordón de la calzada para ser cargado en un lapso que no supere las 48 horas y ser trasladado al lugar asignado para su disposición final.*

*El personal preparado para este servicio, utilizará herramientas tradicionales y fabricadas a su fin específico.*

*Se dispondrá de equipos móviles comunicados para la atención casi inmediata en los lugares donde se producen desbordes más frecuentemente.*



## **Frecuencia del servicio**

*Se dispondrá de una frecuencia cada 60 días para cada Delegación, realizando tres por mes.*

## **Plan de trabajo**

*Este servicio comenzará con limpieza profunda y desembanque de cunetas, cruces y sifones en sentido O-E y S-N (sentido de las pendientes), y en busca de drenaje hacia los cauces principales de riego y canales aluvionales.*

*La limpieza debajo de los puentes será supervisada y tendrán especial atención los cruces bajo calzada, donde se producen los desbordes más frecuentes.*

*Para la elaboración de la propuesta de este servicio se trabajó sobre planimetría del Departamento de Las Heras, de manzaneros y curvas de nivel, y de la D.G.I. de los cauces de riego y canales aluvionales.*

*Este servicio cuenta con 3300 cuadras mensuales. Se restan las cuadras correspondiente al Distrito Ciudad incluidas en el SIHU.*

## **PLAN DE TRABAJO**

### **ZAPALLAR**

- B° Ujemvi
- B° Cocico
- Acceso Norte desde avion hasta pescadores
- B° Cirsudoz y Monoblock con pescadores
- San Rafael
- Monoblock Panella
- B° Las Compuertas I
- B° Las Compuertas II
- B° 1° de Mayo
- Colector PP segura (de L. Moyano a Acc Norte)
- B° Tamarindo III y calle Garibaldi



- B° Sta Clara, San Mateo y Loteo Giordano
- Loteo Leyton y B° Cristo Redentor
- B° Bucien Y B° Los Tilos
- B° Mateo Vidal
- B° Hermandad Obrera, Loteo Massi Y B° Stucki
- 1° Callejon Morales Sur
- B° Aeronautico y Loteo Castro Gonzalez
- B° Olascoaga y Loteo Monteavaro
- Loteo Villa Maria y Miraflores
- B° Borrego-Caruso

## CIUDAD

- B° Fernandez Fabrega
- Entre Ballofet, Ortiz, Olascoaga y San Martin
- Entre Ortiz, San Luis, Olascoaga y San Martin
- Entre San Luis, Martin Fierro, Olascoaga y San Martin
- Entre Martin Fierro, Independencia, 25 de Mayo y SM
- B° 1° de Septiembre y Sanches Massi
- B° Covipa
- B° Tamarindo
- B° Huespe y Villa Albertina
- B° Palumbo y B° Los Duraznos
- B° Alurralde
- B° San Francisco y Villa Riera
- Colector Don Bosco, Colector Jacinto Suarez
- B° Vallee de Gurges
- B° Cementista I
- B° Obras Sanitarias
- B° Reconquista
- B° Jardin de Los Andes e Hijuelas
- Cementista II y Cementista Residencial
- B° Parque Norte y Banco Mendoza
- B° Hercules



- Entre J.M. Godoy, Roca, Dr. Moreno y Perú
- Entre Roca, Berutti, Dr. Moreno y Perú
- B° Mariano Moreno
- B° Village y calle Palacios de Boulogne Sur Mer a Perú
- B° 25 de Septiembre

## CHALLAO

- B° Jardin Aeroparque- B° A. Mendoza
- B° Sargento Cabral
- B° Ferroviario
- B° Infanta
- Loteo 9 de Julio y 12 de Mayo
- Calle Rio Diamante costado Sur
- B° Flores Oeste
- Calle Boulogne Sur Mer de Regalado Olguin a Cipolletti
- Calle Rio Diamante costado Norte
- B° Gonzalez Feltrup
- B° Cerro Arco
- B° Peluqueros
- B° Coop 5 de Febrero
- B° Smata y II B° de la Capital
- B° Municipal
- B° 12 de Junio
- B° Coop El Sol
- Loteo Gonzalez Feltrup IN ME
- B° Alto Mendoza
- B° Raiz

## PANQUEHUA

- B° Santa Rosa y Calle Sta Rosa de Colon a Peru
- Calle San Miguel de Burgos a Uruguay
- Calle Sarmiento de Burgos a Maza
- Calle Peru de Berutti a Chiclana



- Calle Uruguay entre Dr. Moreno y Peru
- B° Farrugia
- B° Panquegua
- Calle Chiclana
- B° Jarillal
- Loteo Rucuzzo y calle Soler
- Calle Pueyrredon
- B° Castep
- Pje Rodriguez y Spirilli
- B° El Resguardo
- B° Coercemar
- Calle Dr. Moreno de Burgos a calle Pueyrredon
- B° Molinero Tejada
- Loteo Funes y Mirta Ines
- Loteo Yori 1° Sector
- B° Maria Cristina y Covicuyo
- Loteo Avellaneda
- Loteo Oyeres, Güemes y Sta Elena
- Loteo Romera, Rilli y B° Bonil
- Calle 3 de Febrero entre San Martin y Olascoaga
- B° 4° Adolfo Calle
- B° Gendarme Treppo
- B° 17 de Octubre
- B° Vivino, Ianardi y otros
- Villa Almeria, Timonier y Loteo Cardone
- B° Los Ciruelos
- B° Coop Integracion
- B° Unidad Latinoamericana
- B° Cristo Salvador
- Calle Dorrego
- Loteo Catanea
- B° Coop Solidaridad





## PLUMERILLO

- B° Espejo y Lupiañez
- Loteo Marinetti
- B° Amigorena
- B° Plumerillo Sur
- Lisandro Moyano costado Este de Dorrego a Constitucion
- B° Alas Argentinas
- B° 20 de Julio
- L. Moyano entre 2° Zanjón Morales e Independencia
- B° Ujemvi II
- B° Sanitarios
- B° Ladrillero y San Jeronimo
- B° El Ladrillero
- B° Alimentacion
- Loteo Barboza
- B° 30 de Octubre
- B° Coop. 8 de Mayo
- San Martin y Fabrega
- B° 8 de Mayo
- B° Tamarindo I y II
- B° Pellicer
- Loteo Jofré
- B° Independencia
- B° BOLIVIA
- B° Cruce de los Andes
- B° Santa Teresita I, II y III
- B° San Lorenzo
- B° Bonfanti
- B° Sismo V.
- Loteo Estevez
- B° Plumerillo Norte



## RESGUARDO

- Loteo Las Cañitas
- B° Dorrego
- B° 30 de Abril
- B° La Amistad
- B° Tierra Prometida
- B° Belgrano y Mambrun Ocampo
- Calle Matheu entre Cichiti y Alvarez Condarco
- B° Arq. Alfaro
- B° Arboleda
- B° Colombia II
- B° Colombia I
- B° 26 de Enero
- B° Pedregal
- B° Maza y Juncal
- Calle Dorrego de Olascuaga a Alvarez Condarco
- B° Don Lisandro II
- B° Covirpol
- B° Estación Espejo
- B° Matheu
- B° Yapeyú
- Calle San Martin desde Dorrego a Bailen
- Calle Dorrego desde San Martin a Olascoaga

## SERVICIOS ESPECIALES

*Se refiere a los residuos urbanos relacionados o generados en la industria de la construcción y/o limpieza y/o desmalezamiento de terrenos, jardines, parques, etc., como así también muebles y electrodomésticos en desuso que los contribuyentes quieren descartar y no saben cómo transportarlos, y que en la mayoría de los casos recurren a particulares o cirujas.*

*Son estos casos los que de alguna manera dan origen a uno de los factores de contaminación ambiental. Cuando se contrata indiscriminadamente para cargar y transportar este tipo de residuos sin saber el destino final, se está contribuyendo a trasladar el problema del frente de nuestras casas a*



*un centro de contaminación y proliferación de insectos, roedores, aves, etc. Motivo por el cual se deben tener políticas claras a la hora de tratar con estos tipos de desechos, sobre todo en las áreas de mayor concentración urbana, donde un descuido puede provocar un accidente.*

### **Alcance del servicio**

*Comprende la recolección y su posterior traslado y descarga de residuos sólidos de cualquier tipo o montículos hasta 0,50 m<sup>3</sup> o 5 engarillas. También se incluirán los elementos voluminosos de casas particulares y los denominados desechos blancos (heladeras, cocinas, lavarropas, etc).*

### **Metodología de trabajo**

*El equipo afectado a este servicio se encontrará a disposición de los contribuyentes y de la comuna para tareas que no tengan una frecuencia determinada.*

*Se recibirán los reclamos de la gente en las oficinas de la empresa, a los cuales se les tratará de dar solución lo más pronto posible.*

### **Propuesta básica**

*Por ser de característica netamente social se ofrece realizar este servicio como parte del servicio de higiene integral.*



## SIHU BARRIDO Y LIMPIEZA DE CALLES

*El servicio que se ofrece realizar en el Municipio de Las Heras consiste en efectuar la limpieza y barrido de calles mediante utilización de maquinaria, elementos mecánicos y/o manuales que garanticen la higiene en la vía pública.*

*Para el logro de tales fines se ha realizado un pormenorizado reconocimiento del terreno y observado en detalle los elementos, condiciones y conductas que generan residuos en la vía pública.*

*Así mismo se tendrán en cuenta diversos factores de incidencia, lo cual permite realizar con eficiencia y calidad el servicio ofrecido.*

*Las características del servicio que se requiere necesita, no sólo de capacidad operativa y equipamiento, sino también del conocimiento preciso del lugar, su movimiento vehicular, composición del arbolado, costumbres y conductas urbanas de los habitantes en las distintas zonas del Departamento.*

*La experiencia y el buen resultado obtenido en otros municipios determinan que es necesario:*

- **Una buena planificación Anual del Servicio;** contemplando las distintas realidades que presentan las cuatro estaciones del año.
- **Realizar la zonificación de las áreas a servir.**
- **Mejorar la distribución del personal.**
- **Itinerarios claros;** definiendo recorrido y horarios de avance de tareas que permitan la buena coordinación de los trabajos de limpieza con la carga y transporte a fin de optimizar el rendimiento del elemento y el equipo mecánico.

### **Alcance del Servicio**

*Este servicio comprende:*

- a) ***Barrido manual de calzadas:*** Consiste en el barrido superficial mediante la utilización de herramientas de mano levantando, mediante carga sobre camión o carro cargador, todo montículo de residuo urbano depositado en la vía pública, como ser, escombros que no supere el 0,50 m<sup>3</sup> o 5 engarilladas., hojas, ramas, etc.



- b) **Levantamiento de montículos:** Consiste en el levantamiento de los montículos formados por la acción del barrido, los cuales serán cargados y transportados por los camiones afectados al servicio hasta el lugar de disposición final, dejando el área perfectamente limpia y terminando con un prolijo barrido.
- c) **Vaciado de papeleros:** dispuestos en la vía pública dentro del área sujeta al servicio de barrido.
- d) **Desmalezamiento:** Consiste en el desmalezamiento de espacios verdes, como plazas, y de las cunetas contando un metro desde la misma hacia la vereda.
- e) **Desembanque:** Consiste en efectuar la extracción de sedimentos, materiales, elementos extraños, hojas, papeles, plásticos, etc. que por diversos motivos y circunstancias obstruyen el normal flujo de aguas de riego y/o evacuación de las mismas producidas por las lluvias.
- f) **Limpieza de Cruces:** Consiste en la limpieza de cruces bajo calzada para evitar obturaciones que ocasionen desbordes de agua.
- g) **Recolección de desembanque, verde y línea blanca:** Comprende la recolección y su posterior traslado y descarga de residuos sólidos de cualquier tipo o montículos hasta 0,50 m<sup>3</sup> o 5 engarillas. También se incluirán los elementos voluminosos de casas particulares y los denominados desechos blancos (heladeras, cocinas, lavarropas, etc).

### **Metodología de trabajo**

*Se realizará el barrido, vaciado de papeleros, desembanque, desmalezamiento, limpieza de cruces en las calles de cada zona formando montículos para ser cargados sobre camión en lugares específicos donde no interrumpa el tráfico de vehículos ni de personas. Una vez definida la zona, el servicio se realizará en forma periódica y continua con un equipo de personal estable con la tarea de mantener la limpieza de la zona asignada. Esto permite un efectivo control del servicio como así también del rendimiento del personal.*

*En cuanto a la recolección de verdes y línea blanca, uno de los factores más importantes para que resulte positivo el sistema es cumplir con el itinerario regularmente. Cuando el vecino de una zona conoce ese itinerario en días y horarios más o menos regulares, se acostumbra a sacar sus residuos oportunamente y se abstiene de hacerlo en días que no corresponde, con lo que se logra mantener aceptablemente la higiene urbana; esto por supuesto, con campaña de concientización de por medio, publicitando la gestión entre otras cosas.*



*Este servicio que en general se opera a la luz del día, genera natural contacto entre el operario de limpieza y el contribuyente, por ello el supervisor deberá poner especial atención a los pedidos, reclamos y sugerencias de los vecinos con respecto al trabajo que desarrolla. En general el personal ajustará su conducta a la confianza que el municipio deposita en ellos ya que cumple sus funciones en su nombre, siendo su trato respetuoso y considerado con la gente y sus compañeros*

### **PLAN DE TRABAJO**

#### **FRECUENCIA DIARIA:**

<u>Av. San Martín</u>	Desde Coronel Díaz a Independencia	24
<u>Av. Mitre</u>	Desde Cipolletti a Roca	12
<u>Calle Dr. Moreno</u>	Desde W. Lemos a Paso de los Andes	10
<u>Calle Sarmiento</u>	Desde Peron a Paso de los Andes	8
<u>Calle San Miguel</u>	Desde Cipolletti a Paso de los Andes	15
<u>Calle Espejo</u>	Desde Perú a San Martín	10
<u>Calle Roca</u>	Desde San Martín a Perú	10
<u>Calle Belgrano</u>	Desde Dr. Moreno a Sarmiento	2
<u>Calle Burgos</u>	Desde Sarmiento a S. Peña	4
<u>Calle Rivadavia</u>	Desde Sarmiento a Dr. Moreno	2
<u>Calle Perón</u>	Desde S. Peña a Sarmiento	3
<u>Calle Paso de los Andes</u>	Desde S. Peña a Sarmiento	4
<u>Calle Rizzo</u>	Desde San Miguel a Moreno	1



Calle S. Peña Desde Perón a Paso de los Andes 9

---

**Total de cuadras de recorrido diario 114**

---

**FRECUENCIA SEMANAL:**

**2 Frecuencias Semanales**

Calle Cipolletti Desde Perú a Bolougne Sur Mer (Martes) 11

Calle J. Suarez Desde Perú a Bolougne Sur Mer 11

Calle J. M. Godoy Desde Perú a Bolugne Sur Mer (Viernes) 11

Calle Perú Desde Cipolletti a Berutti 17

---

**Total de cuadras de recorrido semanal 2 frecuencias 50**

---

**FRECUENCIA SEMANAL:**

**1 Frecuencias Semanales**

Barrio Cementista II (Lunes) 49

Barrio Cementista Residencial (Miércoles) 9

Barrio Parque Norte (Lunes) 22

Barrio Jardín Los Andes (Miércoles) 50

Barrio Reconquista (Martes) 26

Barrio Cementista I (Jueves) 41

Barrio Vallet (Jueves) 17



*Barrio Obras Sanitarias (Viernes)*

24

---

*Total de cuadras de recorrido semanal 1 frecuencias*

238

---

**FRECUENCIA MENSUAL:**

**2 Frecuencias Mensuales**

*Este sector está comprendido por el total de las cuadras, detalladas según planimetría, comprendidas entre Calle Cipolletti, Calle Av. San Martín, Paso de los Andes y Perú, que no está incluido en las demás frecuencias.*

*Este sector cuenta con 153 cuadras.*

**IMPORTANTE:** *se agregan los Barrios Mariano Moreno, 25 de Septiembre, Kolton y las cuadras que se ubican entre calle Perú, Roca y la Escuela Sargento Cabral. Este sector cuenta con un total de 93 cuandras.*

**SE COMPLETARIA UN TOTAL DE 246 CUANDRAS CON 2 FRECUENCIAS MENSUALES.**

*Total de cuadras mensuales, frecuencia diaria*

26 días x 114 cuadras =

**2964**

*Total de cuadras mensuales, 2 frecuencias semanales*

4 semanas x 2 x 50 cuadras =

**400**

*Total de cuadras mensuales, 1 frecuencia semanal*

4 semanas x 238 cuadras =

**952**

*Total de cuandras mensuales, 2 frecuencias mensuales*

2 x 246 cuadras =

**492**

---

**Total de cuadras mensuales en ambos recorridos**

**4808**

---





### ***Espacios verdes***

*Se tendrán en cuenta los siguientes espacios verdes para el desmalezado:*

- *Paseo Jalif en calle Dr. Moreno.*
- *Plaza ubicada en calles Lemos y San Miguel.*
- *Plaza ubicada en calles Perú y Thompson.*
- *Plaza ubicada en calles San Miguel y Paso de los Andes.*
- *Vías de ferrocarril desde calle Burgos hasta calle Cipolletti.*

### ***Puntos críticos***

*Existen puntos estratégicos que por su importancia desde el punto de vista económico, social, político o turístico deben tener una presentación de excelencia en cuanto a la Higiene Urbana se refiere. Podes citar como ejemplos:*

- *Correo.*
- *Entradas principales al departamento.*
- *Escuela.*
- *Registro Civil.*
- *Bancos.*
- *Vías.*

### ***Plan de contingencia***

*Tenemos previsto, para la época en que se produce la caída de hojas, reforzar recursos humanos y de transporte para evitar los inconvenientes que ocasiona tal circunstancia; además de mantener bajo control la calidad del servicio.*

## **RECURSOS**

### ***Recurso Humano***

- *Operarios*

76



- *Choferes* 8
- *Maquinistas* 6
- *Supervisores* 5
- *Capataces* 8

### ***Equipamiento***

- *Camiones volcadores* 6
- *Vehículos de supervisión* 2
- *Herramientas: palas anchas, palas largas, palas de perfilar, rastrillos, horquillas, tridentes, trépanos, escobas, carritos cargadores, desmalezadoras.*
- *Indumentaria: botas impermeables, guantes, pantalones, camisas, camperas o rompevientos, antiparras, barbijos, sordinas, fajas lumbares, bandoleras reflectoras.*

### ***Staff de Apoyo***

<i>Personal de Administración:</i>	3
<i>Personal de Limpieza:</i>	1
<i>Mecánicos:</i>	1
<i>Servicios Profesionales:</i>	5 (contador, abogado, escribano y gerente)
<i>Total de empleados:</i>	108

### ***Parque automotor y Equipos***

#### ***Vehículos y equipos***

- Camiones volcadores, Ford Cargo.*
- Caja metálica de vuelco trasero.*
- Capacidad volumétrica de 16 m<sup>3</sup>*
- Cierre de compuertas laterales y traseras semiherméticas.*
- Potencia de motor superior a 220 HP.*
- Altura máxima del suelo 2.40 metros con el objeto de preservar el arbolado público.*
- Desmalezadoras Oleo Mak*



*Las inscripciones deberán ser visibles, consignando nombre y domicilio de la Empresa, número interno de la unidad y número telefónico donde deben efectuarse los reclamos.*

### ***Vehículos y equipos para supervisión***

- a) *Camionetas pick-up modelo 2006 en adelante.*
- b) *Equipos de comunicación.*

### ***Equipamiento de reemplazo***

*Para asegurar la eficiente continuidad de los servicios en casos de averías, roturas, mantenimientos, etc., se contará con el equipamiento de reemplazo que cumplirá con los requisitos sobre antigüedad de modelo y demás características del equipamiento. Serán camiones y choferes contratados, que no solo servirán para reemplazar en forma temporaria los camiones en reparación sino que servirán de apoyo para poner en marcha los planes de contingencia cuando las emergencias climáticas así lo determinen.*

### ***Infraestructura***

*Se dispondrá de una estructura organizacional que contendrá como mínimo los siguientes sectores:*

- a) ***Garages, talleres y lavaderos:*** *para efectuar adecuadamente la guarda, mantenimiento ligero e higiene de las unidades móviles. Los camiones y equipos serán lavados 3 veces por semana exterior e interiormente. El lavado se podrá incrementar cuando la situación así lo amerite.*
- b) ***Cumbre estratégica y Línea Media:*** *donde se realizará la planificación estratégica de los servicios y donde se instalará el centro de control de los trabajos, para lo cual estará equipada con un sistema de comunicación conectado con el personal de supervisión de los servicios. Contará con una línea telefónica para atender reclamos y sugerencias de los vecinos.*
- c) ***Depósito de elementos de trabajo:*** *se dispondrá de un área bien definida para guardar las herramientas y elementos de trabajo.*
- d) ***Baños y vestuarios:*** *En el lugar de salida de personal hacia los lugares de trabajo se contará con vestuarios e instalaciones sanitarias suficientes y acordes a la cantidad del personal empleado, ajustado a las normas que tiene el Municipio.*
- e) *Los carritos cargadores serán lavados interior y exteriormente todos los días, como así también las herramientas empleadas en el trabajo.*

**FACTIBILIDAD ECONOMICA**

<b>COSTOS DESEMBANQUE</b>	<b>PESOS</b>
<b>1 COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
Neumáticos	4.342
Repuestos	1.930
Seguros	6.745
Sueldos y Jornales (inc. cargas sociales)	518.547
Alquiler de camiones	30.240
Combustibles y Lubricantes	18.000
Indumentaria	10.592
Herramientas	2.558
<b>SUBTOTAL</b>	<b>592.953</b>
<b>2 COSTOS ADMINISTRACIÓN-COMERC.</b>	
Profesionales	9.876
Alquiler	4.073
Muebles y útiles	643
Publicidad	804
Gastos varios	5.707
Servicios	4.118
<b>SUBTOTAL</b>	<b>25.222</b>
<b>3 COSTOS CONTABLES Y FINANCIEROS</b>	
Amortizaciones y depreciaciones	13.330
Costos bancarios	7.915
<b>SUBTOTAL</b>	<b>21.245</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>639.420</b>
<b>SITUACION IMPOSITIVA</b>	
Ingresos brutos	27.458
Sellos	5.673
Patentes	485
IVA	158.846
Impuesto a las ganancias (35%)	29.570
<b>SUBTOTAL</b>	<b>222.032</b>
<b>BENEFICIO NETO DII</b>	<b>54191</b>
<b>TOTAL A FACTURAR POR 8108 CUADRAS</b>	<b>915.643</b>
<b>PRECIO POR CUADRA</b>	<b>112,93</b>

**DIAGNOSTICO INICIAL**

*MENDOZA LIMPIA es una empresa que lleva 15 años en el mercado y si consideramos el ciclo de vida de una empresa se podría decir que se encuentra en la etapa de MADUREZ, aunque nunca pudieron superar la crisis de la Gerencia Profesional, típica de la etapa INTRODUCCION. Es*



*una empresa que carece de una organización formal, teniendo una estructura sumamente orgánica, caótica, sin mecanismos de coordinación claros. No tienen procesos estandarizados, trabajando prácticamente sin planificación.*

*Si consideramos los parámetros de diseños de Mitzberg, se podría decir que la Cumbre Estratégica esta prácticamente fusionada con el Núcleo Operativo, no existe Tecnoestructura y existe algún Staff de Apoyo, sobre todo profesionales con los que se terciarizan algunos servicios, como el Contable, Legal y algunas tareas relacionadas a los Recursos Humanos como la liquidación de sueldos.*

*Al día de la fecha la empresa ha sobrevivido por el impulso de los dueños que prácticamente centralizan todo el manejo. Si bien la empresa no ha desaparecido, lo cual es bastante loable dadas las condiciones de trabajo, se ha sacrificado eficiencia en los procesos de trabajo, lo cual ha repercutido en forma negativa sobre la rentabilidad, trabajando en muchos casos con resultado negativo.*

*Se trabaja con las Municipalidades de Las Heras y Godoy Cruz a través de Licitación Pública. Una de las claves de la supervivencia de la empresa es la falta de competencia en el sector, siendo una de las pocas empresas que brindan este servicio organizados como empresa, pudiendo encontrar grupos de particulares propietarios de camiones que se unen en un esfuerzo conjunto para insertarse en el sector. Más adelante analizaremos este punto en detalle.*

## **RECUESOS HUMANOS**

*Este es un punto crítico en la empresa ya que dada la naturaleza del trabajo, el cual es poco gratificante, la rotación del personal es muy alta. Esto se suma a la baja capacitación del personal, lo cual provoca despidos por abandono de trabajo, hurto, peleas, etc.*

*Los favores políticos juegan un rol importante en este problema, debido a que las empresas deben emplear gente recomendada por el Municipio impidiendo una mejor reclutación y depuración del personal.*



## **CAPITULO II. ANALISIS DE LOS FACTORES MACRO Y MICROAMNIENTALES**

### **Análisis Situacional – Marketing Mix**

#### **Características de la empresa**

Antigüedad de la empresa: 15 años

Cantidad de empleados: 70 (de los cuales 62 son operarios)

Negocio principal: limpieza y desmalezado de áreas públicas

Alcance del servicio: 4000 cuabras por mes

Áreas licitadas: Las Heras y Godoy Cruz

Ciclo de vida del negocio: Madurez

Competencia: Santa Elena – Ecur – Lime

Potenciales clientes: Maipú y Guaymallén

Tercerización: asuntos legales y contables

Se colocan en la siguiente tabla algunos factores a tener en cuenta y considerados de importancia en el análisis interno.

<b>Producto / Servicio</b>
Los servicios ofrecidos en el rubro de limpieza urbana son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrido</li> <li>- Limpieza de cunetas</li> <li>- Alquiler de camiones a municipios</li> </ul> Se realizan servicios adicionales, cuando son solicitados por la comuna de Las Heras.
<b>Precio</b>
El precio es fijado por medio de licitaciones públicas.
<b>Distribución</b>
La cobertura de la empresa se restringe al barrido y limpieza de cunetas en Las Heras y el alquiler de camiones al municipio de Godoy Cruz.
<b>Publicidad y Promoción</b>
Se lleva a cabo publicidad patrocinando al club Huracán Las Heras, el cual coloca el nombre de al empresa en su camiseta.

### **Análisis Externo**

#### **FACTORES MACROAMBIENTALES**

*Los factores externos son aquellos que hacen al entorno de la empresa y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar.*

Se han clasificado según:



NA (nada atractivo), PA (poco atractivo), N (neutro), A (atractivo), MA (muy atractivo).

A. FACTORES DE MERCADO	NIVEL DE ATRACTIVO					Oportunidad o Amenaza
	NA	PA	N	A	MA	
• Tamaño del Mercado				x		Oportunidad
• Tasa de Crecimiento del Mercado				x		Oportunidad
• Diferenciación del producto				x		Oportunidad
• Sensibilidad al precio		x				Amenaza
• Estacionalidad				x		Oportunidad
• Mercados cautivos		x				Amenaza
• Rentabilidad de la Industria					x	Oportunidad

B. FACTORES ECONOMICOS/GUBERNAMENTALES	NIVEL DE ATRACTIVO					Oportunidad o Amenaza
	NA	PA	N	A	MA	
• Inflación	x					Amenaza
• Impacto del cambio moneda extranjera			x			Neutro
• Nivel Salarial				x		Oportunidad
• Disponibilidad de mano de obra					x	Oportunidad
• Legislación				x		Oportunidad
• Impuestos	x					Amenaza
• Apoyo Gubernamental		x				Amenaza

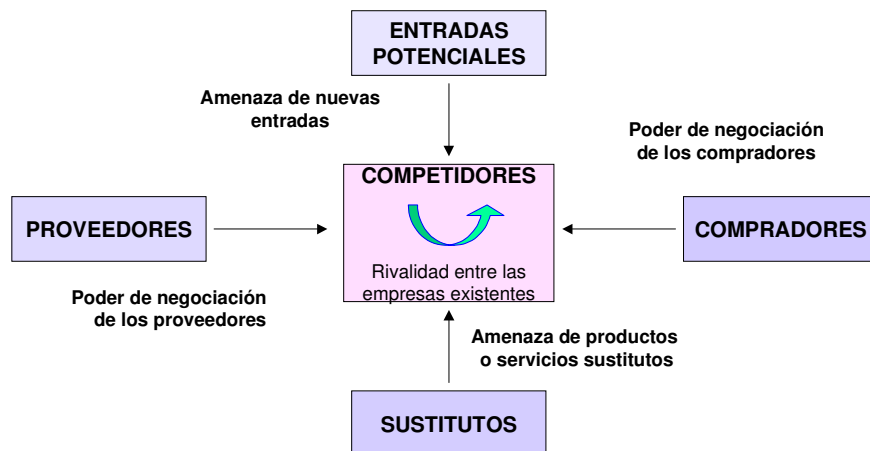
C. FACTORES SOCIALES/AMBIENTALES	NA	PA	N	A	MA	Oportunidad o Amenaza
	• Impactos Ecológicos					
• Conciencia ambiental				x		Oportunidad
• Ética Laboral			x			Neutro
• Protección del Consumidor			x			Neutro
• Grado de Sindicalización	f	a				Amenaza
• Condiciones laborales de contratación			x			Neutro
• Cambios demográficos				a	f	Oportunidad
• Cambios en estilos de vida			x			Neutro

**Resumen de los factores macroambientales**

Resumen de factores macroambientales		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
 Actual					a	
 Futuro						
Factores del mercado					a	
Factores económicos y gubernamentales				a		
Factores sociales					a	
Atractivo de la Industria					a	

***FACTORES MICROAMBIENTALES***

*El análisis de estos factores permite hacer un reconocimiento de la atractividad (valor) de una estructura de la industria y la estrategia que impulsará el crecimiento de la misma.*





**Rivalidad entre los jugadores existentes.** ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? ¿Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño?

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATTRACTIVO	NEUTRO	ATTRACTIVO	MUY ATTRACTIVO
Actual						
Futuro						
Número de competidores equilibrados						
Crecimiento relativo de la industria <i>(a mayor crecimiento disminuye la rivalidad)</i>						
Costo fijos de la industria						
Características del servicio						
Incrementos de capacidad <i>(posible capacidad ociosa en la industria)</i>						









**Ingreso de competidores.** Determina cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATTRACTIVO	NEUTRO	ATTRACTIVO	MUY ATTRACTIVO
Actual						
Futuro						
Economías de Escala						
Diferenciación del producto						
Identificación de la marca						
Costo de cambio						
Acceso a los canales de distribución						
Requerimientos de capital						
Acceso a la última tecnología						
Acceso a materias primas						
Curva de experiencia						

















<b>BARRERAS DE SALIDA</b>		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ACTRATIVO	NEUTRO	ACTRATIVO	MUY ACTRATIVO
	Actual					
	Futuro					
Especialización de Activos					 	
Costos de salida				 		
Barreras emocionales					 	
Restricciones gubernamentales y sociales						 












*Amenaza de sustitutos. Cuán fácilmente se puede sustituir un servicio, especialmente cuando éste es más barato.*

<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ACTRATIVO	NEUTRO	ACTRATIVO	MUY ACTRATIVO
	Actual					
	Futuro					
Disponibilidad de sustitutos cercanos			 			
Costos de cambio para el consumidor			 			
Relación precio/valor del sustituto				 		

















*Poder de negociación de los proveedores. Cuán fuerte es la posición de los proveedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?*

<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ACTRATIVO	NEUTRO	ACTRATIVO	MUY ACTRATIVO
	Actual					
	Futuro					
Cantidad de proveedores importantes				 		
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores					 	
Costo de sustitución de los proveedores					 	
Amenaza de los proveedores de integración hacia delante						 
Contribución de los proveedores a nuestra calidad o servicio						 
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores		 				

*Poder de negociación de los compradores. Cuán fuerte es la posición de los compradores.  
¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?*

<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>						
	Actual	MUY POCO ACTRATIVO	POCO ACTRATIVO	NEUTRO	ACTRATIVO	MUY ACTRATIVO
	Futuro					
Número de compradores						
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria			 			
Costo de cambio del comprador				 		
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás				 		
Contribución a la calidad o costos de los compradores					 	

*Resumen de los factores microambientales*

<b>Resumen de factores microambientales</b>						
	Actual	MUY POCO ACTRATIVO	POCO ACTRATIVO	NEUTRO	ACTRATIVO	MUY ACTRATIVO
	Futuro					
Rivalidad de la industria						
Barreras de entrada				 		
Barreras de salida					 	
Amenaza de sustitutos				 		
Poder de los proveedores						 
Poder de los compradores					 	
Atractivo de la Industria					 	



### ***ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES (según partido político)***

Partido Federal Mendoza: Godoy Cruz, Junín, Rivadavia y La Paz

Compromiso Popular: Tunuyán

Partido Demócrata: San Carlos

Radicalismo: Ciudad

Frente para la Victoria: Luján de Cuyo, Guaymallén, Las Heras, Maipú, Lavalle, Tupungato, San Rafael, Gral. Alvear, Malargüe, San Martín.

Propuestas para Mendoza: Santa Rosa.

*Estos últimos municipios son los que se constituyen como posibles clientes, dado el mismo color político del municipio que la empresa provee principalmente (Las Heras).*

### ***ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (actual y potencial)***

*Se han considerado las empresas de mayor tamaño e importancia, a fin de conocer los servicios que prestan y la dinámica de la inversión y administración del negocio.*

*Cabe mencionar que todas estas tienen **desarrollada y comunicada la Responsabilidad Social Empresaria**, basan primordialmente su comunicación en esto. **Tiene certificación de normas ISO.***

### ***LIME***

*Tiene presencia en Las Heras, Rosario, San Salvador de Jujuy y Buenos Aires (Argentina), y en Bogotá y Cartagena de Indias (Colombia).*

*A través de alianzas estratégicas IMPSA Servicios Ambientales cubre un amplio campo de acción en el área de Saneamiento Ambiental. Desde el punto de vista operativo, TySA provee los recursos humanos calificados para el gerenciamiento, tanto comercial como técnico, asesoramiento en ingeniería básica, ambiental, de detalle, asistencia técnica, financiera, administrativa, comercial y de recursos humanos a las distintas empresas operativas mediante las cuales presta los siguientes servicios de Higiene Urbana:*



- *Recolección y Transporte de Residuos Sólidos Urbanos.*
- *Recolección y Transporte de Residuos Patológicos.*
- *Recolección y Transporte de Residuos Peligrosos.*
- *Limpieza y Barrido de Calles.*
- *Limpieza y Mantenimiento de Sumideros.*
- *Limpieza y Mantenimiento de Espacios Verdes.*
- *Diseño, Construcción y Operación de Rellenos Sanitarios.*
- *Diseño, Construcción y Operación de Plantas de Tratamientos de Líquidos Lixiviados.*
- *Diseño, Construcción y Operación de Plantas de Tratamiento de Residuos Peligrosos.*
- *Diseño, Construcción y Operación de Plantas de Transferencia.*
- *Recuperación de Hidrocarburos.*
- *Tratamiento y Recuperación de cursos de agua.*
- *Diseño, Construcción y Operación de Plantas de Captación y Aprovechamiento de Biogás de Rellenos Sanitarios.*
- *Estudios de factibilidad para la prestación de servicios.*
- *Gestión Comercial de Servicios Públicos.*
- *Administración y Gerenciamiento de prestación de servicios bajo esquemas de contratación pública o privada.*
- *Gestión Comercial de Servicios Públicos.*
- *Soporte Empresarial (Técnico, Comercial, Financiero y Gerencial) a prestadores de servicios.*

### **Roggio**

*El grupo **CLIBA** es líder en Latinoamérica en la prestación de **Servicios de Higiene Urbana, Ingeniería Ambiental y Disposición Final de Residuos.***

*Desde 1986, y a través de sus 3 divisiones -Higiene Urbana, Ingeniería Ambiental y Disposición Final de Residuos-, desarrolló la implementación de operaciones seguras y ambientalmente correctas, que permitieron posicionarla como la primer empresa en su rubro en obtener la **Certificación Corporativa Multisitio ISO 9002**; máximo reconocimiento internacional en Calidad de Servicios.*

*Con presencia en 12 ciudades de Latinoamérica, distribuidas en 2 países: Argentina y Uruguay, sirve a más de 6 millones de habitantes.*



### ***Transportes Olivos***

*Cuenta además con servicios de provisión y vaciado de contenedores, lavado de aceras y recolección selectiva de elementos reciclables. En la actualidad se encuentra ejecutando contratos en los Municipios de Vicente López, San Fernando, y Tigre, en la Provincia de Buenos Aires; atendiendo a una población cercana al millón de habitantes. Dentro de los servicios que presta a la comunidad, TRANSPORTES OLIVOS, se ocupa de la recolección de residuos domiciliarios, barrido manual y mecánico de calles, poda de árboles y mantenimiento de espacios verdes.*

*Asimismo TRANSPORTES OLIVOS gerencia los servicios de recolección y limpieza urbana que URBASER ARGENTINA posee en el país, en los municipios de Santa Fé (URBAFE) y Morón (URBASER S.A. UTE).*

*Además, la empresa forma parte de la UTE URBAur, contratista del servicio de limpieza y recolección de la zona 3 de la Ciudad de Buenos Aires.*

### ***Grupo Santa Elena***

*Santa Elena inicia sus actividades en el año 1994 con la realización de obras públicas y prestación de servicios con máquinas viales. En 1999 comienza la concesión del servicio de recolección de residuos domiciliarios en la ciudad de San Martín. Años después se le adjudica la recolección con camiones compactadores en el departamento de Godoy Cruz y el barrido manual y mecánico y la recolección en la ciudad de Mendoza.*

*La mejora continua, como así también la conquista de diferentes mercados locales y una experiencia de 16 años han hecho de Santa Elena el grupo líder en la prestación de servicios de gestión ambiental total en la provincia de Mendoza.*

*Es interesante reseñar la geografía de algunas de nuestras participaciones en el interior de la provincia a lo largo de estos 16 años. Los contratos para la prestación del servicio de higiene urbana de las ciudades de Godoy cruz, Gral. San Martín, Palmira y ciudad capital de Mendoza permiten dimensionar una historia empresarial basada en experiencia y profesionalismo.*

*La protección global del ambiente y la salud de la población han producido que las actividades de Higiene Urbana no se limiten exclusivamente a la recolección de residuos. La División Higiene Urbana de Santa Elena presta los servicios operativos acordes a las necesidades urbanas*



*derivadas de los residuos domiciliarios, con la premisa de mantener el equilibrio entre la calidad del servicio y el cuidado responsable del medio ambiente.*

*El servicio de higiene urbana de Santa Elena contempla prestaciones que complementan la recolección domiciliar de residuos y el barrido de calzadas, antes mencionados. Para disponer adecuadamente de los servicios y aprovechar al máximo su utilidad, es importante conocerlos.*



**ESTUDIO CUALITATIVO**

EMPRESA	Notoriedad / Imagen			Atenc. al Cliente (Servicio)			Nivel Profesional Personal			Ética			Permanencia y Crecimiento			Solvencia		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
LIME	X			X			X					X	X			X		
SANTA ELENA	X			X			X					X	X			X		
DIAPASANO		X			X			X			X		X			X		
TERRADA			X		X			X			X		X			X		
<b>MENDOZA LIMPIA</b>	<b>X</b>			<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>				<b>X</b>			<b>X</b>	

*En este cuadro se compara a AYASA con sus principales competidores en los aspectos cualitativos que permiten determinar la posición que presenta la empresa en el mercado, desde el punto de vista de los dueños.*





**ESTUDIO CUANTITATIVO**

EEMPRESA	Cobertura Geográfica	Total empleados		Oferta Productos ó Servicios								Datos Económicos		% Merc.	Antigüedad Años
		Directos	Indirectos	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Fact. Tot.	% MB		
LIME	Las Heras	30		X						X		\$840.000			10 años
SANTA ELENA	Capital – San Martín – G. Cruz	100		X	X	X	X	X	X			\$3.000.000			13 años
DIAPASANO	Guaymallén	30			X					X		\$672.000			+ 30 años
TERRADA	Guaymallén – Godoy Cruz	15		X	X							\$60.000			+ 30 años
<b>MENDOZA LIMPIA</b>	<b>Las Heras – Godoy Cruz</b>	<b>75</b>			X	X				X		<b>\$396.000</b>			<b>15 años</b>

**P1: Recolección de residuos**  
**P5: Poda**

**P2: Limpieza de cunetas**  
**P6: Alquiler de camiones**

**P3: Barrido**  
**P7: Tratamiento de residuos**

**P4: Riego**  
**P8:--**



**Análisis Interno:**

Los factores internos son aquellos sobre los cuales los directivos y mandos medios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

Se han clasificado según:

GD (gran debilidad), D (debilidad), E (equilibrado), F (fortaleza), GF (gran fortaleza).

Factores Internos	Descripción y Análisis	GD	D	E	F	GF
<b>A. Gestión de Recursos Humanos</b>	• Selección	X				
	• Promoción			X		
	• Capacitación		X			
	• Nivel de formación		X			
	• Sistema de Evaluación	X				
	• Clima de trabajo				X	
	• Sistema de Recompensas				X	
	• Remuneración		X			

Factores Internos	Descripción y Análisis	GD	D	E	F	GF
<b>B. Factores o Capacidades Técnicas</b>	• Nivel Tecnológico ( <i>p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.</i> )		X			
	• Maquinaria e instalaciones		X			
	• Ingeniería, procesos y métodos		X			
	• Mantenimiento. ( <i>Establecido o no, interno o subcontratado, preventivo o "curativo"</i> )	X				
	• Productividad. ( <i>Comparada con la media de sector. Por ej. Facturación por empleado, precio / hora, margen mano de obra, etc.</i> )		X			
	• Calidad Objetiva, Calidad Total. ( <i>Determinación de estándares y nivel de aplicación</i> )					X
	• Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. ( <i>Relacionarlo con los objetivos de Producción o Venta</i> )				X	



• Seguridad e Higiene en el trabajo. ( <i>Valoración de la seguridad o el riesgo</i> )		X			
• Gestión de Compras. ( <i>control de stocks y organización de almacenes</i> ).		X			

Factores Internos	Descripción y Análisis	GD	D	E	F	GF
<b>C. Factores o Capacidades Comerciales</b>	• Definición del Producto o Servicio. ( <i>Existencia y grado de desarrollo</i> )				X	
	• Gama de productos. ( <i>p. ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo</i> )			X		
	• Nuevos lanzamientos previstos. ( <i>Existencia y grado de desarrollo</i> )			X		
	• Marcas y protección de las mismas.			X		
	• Segmentos de clientes. ( <i>definición de tipologías</i> )			X		
	• Distribución geográfica de las ventas. ( <i>dispersas, concentradas</i> )	X				
	• Red comercial, fuerza de ventas. ( <i>Recursos y estrategia de Ventas</i> )			X		
	• Nivel y política de precios.				X	
	• Publicidad y promoción.			X		
	• Comunicación de la empresa.				X	
	• Imagen de la empresa.				X	
• Notoriedad de la empresa			X			

Factores Internos	Descripción y Análisis	GD	D	E	F	GF
<b>D. Factores o Capacidades Financieras</b>	• Rentabilidad Económica. ROI. ( <i>sobre la Inversión Total</i> )	X				
	• Rentabilidad Financiera. ROE. ( <i>sobre Fondos Propios</i> )	X				
	• Solvencia e Independencia Financiera. Nivel Endeudamiento				X	
	• Capacidad financiera. ( <i>posibilidad de conseguir los Recursos Financieros necesarios</i> )	X				



	• Margen comercial. ( <i>Alto, medio, bajo</i> )	x				
	• Riesgo de la inversión. ( <i>Alto, medio, bajo</i> )			x		

Factores Internos	Descripción y Análisis	GD	D	E	F	GF	
<b>E. Factores o Capacidades de Gestión</b>	• Sistema de Planificación	x					
	• Sistema de control de gestión	x					
	• Sistema de comunicación e información		x				
	• Estructura de organización		x				
	• Cultura Corporativa		X				
	• Capacidades de Liderazgo		x				
	• Estructura jurídica				x		
	• Tipo de Gestión. ( <i>p. ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.</i> )			x			
	• Estilo de Dirección. ( <i>p. ej. Por objetivos, participativo, autoritario, etc.</i> )			x			
	• Toma de decisiones. ( <i>p. ej.: planificada, centralizada, etc.</i> )			x			
	• Antigüedad de la empresa.						X
	• Conocimientos de gestión. ( <i>Altos, medios, bajos</i> )			x			
• Calidad del equipo directivo. ( <i>Actitudes y aptitudes</i> )			x				

**ANÁLISIS FODA O DAFO**

A partir del análisis de los contenidos (elementos y factores del entorno externo) en los puntos anteriores, ya se dispone de información y fundamentos claves para concretar:

- **Oportunidades y Amenazas que el Mercado** condiciona (*Estudio minucioso del contenido del Análisis Externo*).



- Oportunidad: Es aquel campo de acción para la empresa que permitirá al negocio disfrutar de una ventaja competitiva.
- Amenaza: Tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conducirá -en ausencia de una acción organizacional- a la erosión de la posición de la empresa.
- **Fortalezas y Debilidades** que **nuestras** Capacidades y Recursos internos suponen (Estudio minucioso del contenido del Análisis Interno: análisis organizacional, análisis de la cadena de valor, análisis financiero, análisis de producción, análisis de mercadotecnia)
  - Fortaleza: Aspecto positivo en la organización: recursos humanos, tecnología, imagen, calidad de productos y del conocimiento, que permiten a una empresa participar con ventaja en la creación de valor agregado.
  - Debilidad: Aspecto negativo en la organización en los ámbitos anteriormente señalados que afectarán a la larga el desempeño empresarial de la empresa.

Con estas conclusiones es posible completar la Síntesis D.A.F.O. y determinar **los Factores Críticos de Éxito**. Se les identifica de esta forma porque resultan determinantes (**críticos**) para el éxito de la empresa.



**Síntesis D.A.F.O.**

<b>Análisis de los Factores Externos</b>	<b>Análisis de los Factores Internos</b>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Número limitado de competidores.</li><li>- Potencial mayor demanda (otros municipios, nuevas urbanizaciones, tercerización de servicios es más eficiente, mayor conciencia ambiental)</li><li>- Explotación de la marca, buena imagen y trayectoria de la empresa.</li><li>- Poder competir con los mejores precios del mercado.</li><li>- Alta disponibilidad de mano de obra permanente</li><li>- Contar con asesoramiento profesional.</li><li>- Altas barreras de entrada (por regulación, por experiencia, por relaciones políticas)</li><li>- Bajas barreras de salida del negocio (no existen restricciones, fácil venta de activos)</li><li>- Costos bajos de la industria</li><li>- Fácil sustitución de proveedores</li><li>- Relación con Godoy Cruz es técnico-profesional (no político-dependiente)</li></ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Frecuencia y calidad del servicio. Muy bajo índice de quejas.</li><li>- Conocimiento del negocio (experiencia y trayectoria de 15 años).</li><li>- Relación con los proveedores.</li><li>- Ventaja competitiva: la estructura simple y el CCT 144/90 Limpieza y Maestranza, permiten tener el precio más bajo que la competencia con muy buena calidad.</li><li>- Condición laboral de los empleados (todos los empleados en blanco)</li><li>- Imagen de la empresa en el municipio de Las Heras.</li><li>- Sistema de incentivos y horas extras para los empleados.</li><li>- Flexibilidad laboral (a los problemas de cada empleado).</li></ul>



<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alto grado de sindicalización y presiones sindicales</li><li>- No están protegidos por las licitaciones ya que no incluyen cláusulas de rescisión de contratos, no hay cláusulas indemnizatorias.</li><li>- Actualización de precios por índice de inflación del INDEC (bajo, no real)</li><li>- Contratos muy sensibles a relaciones políticas (barreras de entrada) y precio. La trayectoria y experiencia no son tan críticos.</li><li>- Pocas municipalidades que privatizan los servicios que ofrece la empresa / Mercado actual limitado por las decisiones de las municipalidades (cantidad de llamados a licitación).</li><li>- Servicio poco diferenciado al ofrecido por la competencia.</li><li>- Competidores experimentados, de mayor escala, con alto impacto visual y con interés en expandirse.</li><li>- Por ser empresa de servicios no recuperan IVA ni acceden a crédito fiscal.</li><li>- Bajas economías de escala (alta dependencia de mano de obra)</li><li>- Poco apoyo gubernamental</li><li>- Sector no trascendental para los proveedores</li></ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diferentes visiones de los dueños. Falta de profesionalización de los dueños.</li><li>- Alta confiabilidad en los políticos.</li><li>- Poca aversión al riesgo, conservadores. Miedo a endeudarse. Les falta audacia en lo económico y en las inversiones. Respuestas poco ágiles ante posibilidades de negocios.</li><li>- Problemas para obtener seguros de caución.</li><li>- Falta de visualización del trabajo que la empresa lleva a cabo por parte del gobierno.</li><li>- Falta de financiamiento bancario. No sujetos de crédito (financiación propia)</li><li>- Rotación y ausentismo del personal.</li><li>- Poca profesionalidad y capacitación del personal. Falta de plan de capacitación.</li><li>- Facturación insuficiente. Baja rentabilidad</li><li>- Responsabilidades y procesos no bien definidos, delimitados y asumidos.</li><li>- Falta de seguimiento y control. No profesionalizado ni sistematizado.</li><li>- Falta de planificación y gestión administrativa, de calidad y de recursos humanos (contratan personal sin evaluación correspondiente).</li><li>- No tienen estrategias de desarrollo de nuevos productos o nuevos clientes/mercados.</li></ul>
--	---



### Identificación de Estrategias y Planes de Acciones a Desarrollar

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<p><b>Estrategias para aprovechar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar estudios de nuevos productos y clientes</li><li>- Generar contactos y relaciones políticas con nuevos municipios</li><li>- Incentivar nuevas licitaciones.</li><li>- Apoyarse en el asesoramiento externo profesional para consolidar la empresa.</li></ul>	<p><b>Estrategias para potenciar Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación de fortalezas (frecuencia, calidad, bajo índice de quejas, empleados en blanco, mejor precio del mercado, experiencia y trayectoria, responsabilidad con la comunidad) a clientes actuales y potenciales, además de a la comunidad</li><li>- Mantener las buenas relaciones con los proveedores</li><li>- Mantener la buena imagen y relaciones políticas con Municipio de Las Heras</li></ul>
<p><b>Estrategias de protección contra Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de nuevos clientes / comunicación institucional / desarrollo de contactos políticos / marketing y ventas</li><li>- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.</li><li>- Buenas relaciones con sindicato, respondiendo en tiempo y forma.</li><li>- Mejorar impacto visual de la empresa.</li><li>- Llevar un buen estudio de costos e inflación.</li></ul>	<p><b>Estrategias para corregir o paliar Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar e implementar un plan de capacitación para directivos</li><li>- Profesionalización de las relaciones con el municipio</li><li>- Asesoramiento profesional externo</li><li>- Comunicación institucional</li><li>- Búsqueda de alternativas de financiamiento. Saneamiento de balances. Estudio económico-financiero.</li><li>- Control de ausentismo e implementación de sanciones / incentivos</li><li>- Desarrollar e implementar un plan de capacitación para mandos medios y operarios</li><li>- Estudio de costos, estimación de inflación, renegociación de cláusulas de ajuste de precios por inflación en contratos. Estudio de nuevos negocios</li><li>- Armado y definición de procesos internos, implementación y control</li><li>- Implementar sistema profesional y sistematizado de control, con encargados y responsables.</li><li>- Implementar un sistema de selección de personal.</li><li>- Desarrollo de estrategias de nuevos productos/clientes. Estudios de mercado. Nuevos proyectos.</li></ul>





**DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

*Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes.*

*Las acciones estratégicas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.*

Estrategias detectadas		Acciones estratégicas detectadas		Objetivo	
1	Profesionalización con apoyo externo	1	<b>Asistencia técnica externa a fin de profesionalizar la empresa:</b> - Planificación estratégica y cuadro de mando integral. - Definición de roles y responsabilidades - Armado e implementación de procedimientos - Plan de capacitación para directivos, mandos medios y operarios. - Estudio económico-financiero, costos, alternativas financiamiento. - Plan de comunicación y marketing.	1	Consolidar y profesionalizar la empresa
2	Plan de capacitación anual para directivos, mandos medios y operarios				
3	Estudio de costos. Saneamiento económico-financiero. Búsqueda de alternativas de financiamiento				
4	Armado de procesos internos. Implementar sistema de control de tareas y responsabilidades.				
5	Implementar sistema profesionalizado de selección y evaluación de personal				
6	Comunicación Institucional (general y focalizada) / MKT y ventas/ incentivar nuevas licitaciones	2	<b>Desarrollo comercial:</b> Estudio de potenciales clientes (munis sin tercerización de servicio). Generar contactos políticos. Presentación de carpeta institucional de la empresa. Incentivar nuevas licitaciones.	2	Acrecentar los clientes en negocios actuales
7	Nuevas relaciones políticas en nuevos municipios. Profesionalizar las relaciones ya existentes.				
8	Aprovechar recursos humanos/materiales existentes para nuevos clientes				
9	Asesoramiento para armado de nuevas licitaciones (costos, cláusulas, estimación de precios, etc.).				
10	Planificación, proyectos, investigación de mercado y nuevos negocios	3	<b>Desarrollo de nuevos negocios:</b> Generar negocios complementarios (UEN) apuntando a un servicio logístico-ambiental integral	3	Diversificación de clientes

*La identificación de los temas estratégicos permite tomar acciones ofensivas o defensivas en la empresa para crear una posición defendible dentro del mercado, acciones determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.*

*Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.*

*Las estrategias pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores del mercado.*

*Actualmente, la empresa ha asumido una estrategia de liderazgo en costos totales bajos, debido a la estandarización del servicio ofrecido y a las condiciones planteadas en las licitaciones.*



*Al mantener una posición de precios bajos, la empresa se protege de nuevos competidores. Pero, en la medida en que los competidores luchan por rebajar los precios, perjudica la rentabilidad de las empresas que componen el mercado.*

**Determinación del Modelo Estratégico de la Empresa**

**I. Definición de la Estrategia Générica:**

		Tipo de Diferenciación	
		Costo/Precio	Diferenciación/Calidad
Mercado Objetivo	Amplio	Liderazgo en Costos	Liderazgo en Diferenciación
	Nicho	<b>Enfoque en Costos</b>	Enfoque en Diferenciación

**Fundamento:**

Cumplir con la prestación de los servicios a bajo costo en los lugares licitados.

**II. Factores de Éxito**

Elaboración de una planificación estratégica e indicadores que permitan hacer seguimiento de la gestión.
Elaboración de procedimientos generales y específicos por sector.
Elaboración de un sistema de comunicación interno.
Definición de perfiles de puestos y manual de roles y funciones.
Definición de metodologías de selección y promoción del personal.
Elaboración de plan de capacitación anual.
Saneamiento de balances.
Desarrollo de nuevos clientes.
Elaboración de encuesta de clima interno.
Definición de metodología de evaluación del personal.
Desarrollo de nuevos productos.
Análisis económico-financiero.
Estudio de costos y precios.
Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.
Desarrollo de plan de comunicación y mkt.

**Factores Críticos de Éxito**

Elaboración de una planificación estratégica e indicadores que permitan hacer seguimiento de la gestión.
Elaboración de procedimientos generales y específicos por sector.
Elaboración de un sistema de comunicación interno.
Definición de perfiles de puestos y manual de roles y funciones.
Definición de metodologías de selección y promoción del personal.
Elaboración de plan de capacitación anual.
Saneamiento de balances.
Desarrollo de nuevos clientes.



### III. Actividades Estratégicas:

*"La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales."*

1. Organizar financieramente la empresa, de forma tal de acceder a fuentes de financiamiento bancario y/o estatal.
2. Definir la estructura interna de la empresa y los roles de cada empleado.
3. Desarrollar comercialmente la empresa.
4. Planificar las acciones para lograr nuevas licitaciones.
5. Optimizar los canales de comunicación interna.

### IV. Trade-offs (renuncias):

*"La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará ("trade-off"). En términos simples, un "Trade-off" implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa."*

1. No abarcar mercados para los cuales no contamos con los recursos necesarios.
2. No incorporar personal que no cumpla con los requisitos mínimos establecidos.
3. No confrontar con sectores políticos que perjudiquen futuras licitaciones.
4. No confrontar con competidores que puedan operar en nuestra zona geográfica.

### V. Fit Drivers (ajustes):

*Mientras que la eficacia operativa consiste en lograr excelencia en cada una de las actividades, o de las funciones, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar o ajustar ("Fit Drivers") esas actividades.*

1. Capacitar al personal en normas de higiene y seguridad.
2. Confeccionar planes de mantenimiento de camiones.
3. Inventariar los elementos de trabajo.
4. Aplicar los recursos a la profesionalización de la empresa.

### Programas de Acción

*Para que un plan de acción pueda ser cumplido y monitoreado es preciso determinar claramente la secuencia de actividades, los responsables de su cumplimiento, la fecha de cumplimiento, los costos involucrados, cómo mediremos su éxito y los resultados obtenidos. De esta forma se podrá evaluar su efectividad y trazar nuevos planes para el futuro.*



<b>Programa Operativo:</b>	<b>GESTION</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Identificar posibles estrategias de aplicación en el mediano plazo	Elaboración del plan estratégico	Plan Estratégico		
Visualizar los resultados operativos y funcionales	Confección de indicadores de seguimiento	CMI (Cuadro de Mando Integral)		
Comunicar los procedimientos a todo el personal durante el presente año	Relevar y confeccionar procedimientos e instructivos	Procedimientos generales Instructivos		
Elaboración de un plan de comunicación que facilite y accione la comunicación de la Dirección con el personal y de la empresa con sus clientes	Elaborar y comunicar el Plan de Comunicación	Plan de Comunicación		

<b>Programa Operativo:</b>	<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Mejorar la atención a los clientes	Encuestar a los clientes y tabular los resultados	Informe de encuestas		
Aumentar la facturación y disminuir el riesgo del negocio, a través de la diversificación de clientes y complementariedad del servicio	Realizar estudios de mercado y potenciales proyectos de inversión	Proyectos de inversión y diversificación de negocios/clientes		

<b>Programa Operativo:</b>	<b>COMERCIAL</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar el mercado de servicios prestados y dar a conocer a la empresa	Elaborar Plan de Marketing	Plan de MKT		
Aumentar la participación del mercado, a través del desarrollo de nuevos clientes	Desarrollo de carpeta institucional para nuevos municipios	Carpeta institucional		



<b>Programa Operativo:</b>	<b>PERSONAL</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Definir la estructura interna que ayude a gestionar la empresa	Diagramación del organigrama	Organigrama		
Optimizar el uso de los recursos humanos	Relevamiento de los puestos de trabajo y confección de los perfiles	Perfiles de puestos		
Mejorar el recurso humano	Elaborar un procedimiento de selección del personal	Procedimiento y formulario de selección de personal		
Profesionalizar el recurso humano	Determinar las necesidades de capacitación y armar el Plan Anual	Plan de Capacitación		

<b>Programa Operativo:</b>	<b>FINANCIERO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Optimizar la utilización de los recursos financieros	Efectuar análisis económico-financiero	Informe financiero		
Adaptar la estructura de costos a la realidad del mercado	Efectuar estudio de costos	Informe de costos		
Acceder al mercado bancario	Saneamiento de balances			
Generar recursos genuinos que permitan mejorar la prestación de servicios	Investigar alternativas de financiamiento no bancarias	Informe con alternativas de financiamiento		



**Resumen ejecutivo y conclusiones**

**ANÁLISIS EXTERNO**

**Competencia**

*Según el análisis cualitativo de la competencia, MENDOZA LIMPIA califica muy bien respecto a calidad del servicio y atención al cliente, trayectoria y ética. Pero se ve superada por los rivales en aspectos que hacen al crecimiento y permanencia, solvencia, imagen y nivel profesional del personal, aspectos que se aconsejan trabajar.*

*Respecto al análisis cuantitativo, se observa un bajo rendimiento de los empleados, medido en términos de la facturación, en relación con empresas como LIME, Santa Elena o Diapasano. Respecto a la participación del mercado, medido en términos de ventas, se observa también una baja posición. En ambos indicadores ocuparía el 4° lugar, siendo la empresa Santa Elena la que lidera el ranking, con una extensa y completa gama de servicios.*

	FACTURACION / EMPLEADO	PARTICIPACION DEL MERCADO
SANTA ELENA	\$ 30.000,00	60%
LIME	\$ 28.000,00	17%
DIAPASANO	\$ 22.400,00	14%
MENDOZA LIMPIA	\$ 5.280,00	8%
TERRADA	\$ 4.000,00	1%

*A su vez, analizando empresas grandes de la talla de LIME, Roggio y Transportes Olivos, cabe mencionar que todas ellas tienen desarrollada el área de Responsabilidad Social Empresaria, y basan primordialmente su comunicación a través de esto. Además, poseen certificación de normas de calidad.*



## **Cientes**

*Con el negocio actual, en principio, las posibilidades de aumentar la cartera de clientes se acota a los municipios del mismo color político que el de Las Heras. Sin embargo este condicionamiento no se observa en la empresa Santa Elena.*

*Se sugiere, además, desarrollar nuevos clientes, con los mismos o nuevos productos, a fin de aumentar la facturación, aprovechando los recursos disponibles y el know how. Para ello, se deberán generar contactos políticos, que se vislumbran como el factor crítico para captar nuevos clientes a través de nuevas licitaciones, siempre apoyando esta gestión con una buena carpeta institucional de presentación, donde prime la calidad como factor de atraktividad, y demostrando que la tercerización de estos servicios genera en los municipios mayor eficiencia y, por ende ahorro en costos.*

*Pero, a su vez, también diversificar clientes, generando productos/servicios para clientes privados, pero siempre dentro del marco del rubro de Logística Ambiental, lo que permitirá fortalecer la empresa.*

*Respecto a las relaciones con su actual principal cliente, se sugiere cuidar la relación con el mismo y seguir las reglas del juego establecidas, ya que no se cuentan con mecanismos que protejan los compromisos y contratos establecidos.*

*Ante nuevas licitaciones, se sugiere contar con un riguroso asesoramiento profesional.*

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Producto**

*Al ser un servicio bastante estandarizado, y poco diferenciable, se recomienda generar diferenciación a través de la imagen de marca de la empresa, probablemente asociada a un servicio de calidad, pero sobre todo a una empresa socialmente responsable con sus trabajadores y la comunidad.*



### **Estructura**

*En principio se observaría que la empresa trabaja con bajas economías de escala, es decir, con capacidad ociosa de recursos, tanto físicos como humanos, que se recomendaría aprovechar para desarrollar otros servicios complementarios al actual. Luego de profundizar el conocimiento sobre las condiciones del trabajo, puntualmente en Las Heras, se observó que las características socio culturales, demográficas y geográficas de la zona, provocan que el volumen de residuos retirados de*

*la acequia sea superior al de la mayoría de los Municipios. Las pendientes provocan que las lluvias arrastren todos los sedimentos hacia esa zona, además la gente está acostumbrada a arrojar sus*

*desperdicios en las cunetas. Para solucionar esto habría que realizar una fuerte campaña de educación sobre Higiene Urbana.*

### **Gestión**

*Se pudieron identificar grandes debilidades respecto a la estructura gerencial en general, desde la planificación, pasando por la organización, la dirección, hasta el control de gestión, la selección y evaluación del personal, y la estructura financiera.*

*Como aspectos positivos: imagen en la comuna de Las Heras, muy buena relación con los proveedores y calidad del servicio.*

### **ESTRATEGIAS**

*Las recomendaciones de orientación estratégica se basan básicamente en tres ejes:*

*1º) Consolidar y profesionalizar la empresa*

*2º) Desarrollar nuevos productos/servicios que complementen los actuales, dentro del marco del rubro de Logística Ambiental*

*3º) Aumentar la cartera de clientes de carácter público (nuevos municipios) y desarrollar clientes privados.*

*Aún existen muchos intereses políticos alrededor de estas licitaciones, como me dijeron al recaudar información, la obra pública y los servicios públicos son la cara de una Gestión Municipal.*





### ***Conclusiones finales***

*Considero lamentable que no primen intereses sociales, conciencia ambiental, de salud en la comunidad en la prestación de estos servicios. Me parece acertado privatizar este tipo de servicios, las gestiones municipales son ineficientes, salvo algunos ejemplos muy puntuales, como Luján, donde el servicio está manejado en forma correcta, aunque habría que analizarlo en término de los recursos empleados para el logro del servicio actual.*

*Desde el aspecto económico sería muy importante optimizar los mecanismos de ajustes de precios. Actualmente se utiliza el INDEC, lo cual perjudica la situación de las empresas del sector. Las licitaciones, en algunos casos son de hasta 5 años, por lo cual al ver como se licua la rentabilidad, las empresas comienzan a desatender obligaciones impositivas como forma de financiación.*



## *Bibliografía*

*JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan, Dirección Estratégica, (Madrid, Prentice Hall, 1997) capítulo 3.*

*BUENO CAMPOS, Eduardo, Dirección Estratégica de la empresa, (Madrid, Pirámide, 1996) capítulo 3.*

*BERTAGNINI, Armando, Las diagonales del cambio ( Bs. As., Macchi, 1998).*

*NAISBITT, John, Megatendencias.*

*TOFLER, Alvin, La tercera ola.*

*Hill y Jhones, Administración Estratégica (Bogotá Colombia, McGraw-Hill, 1996).*

*PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, (México, CECSA, 1984).*

*OCAÑA, Hugo Ricardo, Estrategia de Negocios, (UNC, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza-República Argentina, 2004) tomo 1 y 2.*

*Municipalidad de Las Heras, Secretaría de Hacienda y Secretaría de Obras publicas.*

## *Páginas Web consultadas*

<http://www.infomalargue.com/politica/gral-alvear/3088-resultados-a-intendentes-en-mendoza.html>

<http://www.impsa-ambiental.com.ar/servicios.htm>

<http://www.transportesolivos.com.ar/servicios.php>

<http://www.gruposantaelena.com.ar/servicios.html>