	F-GC-29 Versión 4 Junio de 2020	EMPOCALDAS S.A E.S.P GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	
		LISTA CHEQUEO PAGO DE ACTAS - CONTRATOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y CONSULTORIA	

# CONTRATO Y AÑO	0118/2020	Acta N°	2	1. VALOR INICIAL (incluido IVA)	245.284.800
				2. VALOR ADICION (+)	
CONTRATISTA	NEST GCF S.A.			3. VALOR TOTAL (1+2)	245.284.800
NIT O CC:	830.021.772-9			4. VALOR ACTAS ANTERIORES (-)	40.880.800
CDP (#, rubro y fecha)	00397/24/03/2020			5. VALOR PRESENTE ACTA (-)	40.880.800
RP (#, rubro y fecha)	0392/07/04/2020			6. VALOR NO EJECUTADO (3 - 4 - 5)	163.523.200

OBJETO DEL CONTRATO: ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y GESTION DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P.

TIPO DE RECURSOS	PROPIOS	CENTRO DE COSTOS y PROCEDIMIENTO	
------------------	---------	----------------------------------	--

DOCUMENTO VERIFICADOS		# FOLIOS
1- Acta original	x	1
2- Autoliquidaciones en Salud, Pensiones y Riesgos profesionales del personal empleado y del contratista (Personas naturales) o Certificado de Cumplimiento del Artículo 50 de la Ley 789/02 (Personas jurídicas).	x	2
3- Tarjeta profesional y certificado de la Junta Central de contadores con fecha de expedición no mayor a tres meses (aplica cuando el certificado de parafiscales lo firma el Revisor Fiscal o el Contador).	x	2
4- Factura (Régimen Común) o Factura equivalente (régimen simplificado).	x	1
5- Pagos SENA y ICBF.		
6- Evaluación del Supervisor Formato F-GC-18 (Solo aplica para el acta final)		
7- Planillas de pago con firma de los trabajadores (cuando se cuente con personal a cargo).		
8- Informe de actividades a cargo del Supervisor.	x	1

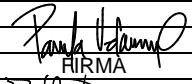
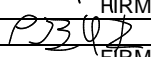
Nota: Si pasados tres (3) días después del recibo de esta documentación el Supervisor del contrato no presenta correcciones, quedará en firme y será subida al SECOP.

Secretaría General CERTIFICA que el Supervisor del Contrato entregó la documentación para ser archivada en la carpeta correspondiente.

NOMBRE DE QUIEN RECIBE _____ FIRMA _____

DOCUMENTOS ANEXOS CON DESTINO A TESORERÍA		# FOLIOS
Copia del acta	x	
Factura (Régimen Común) o Factura equivalente (régimen simplificado).	x	
Evaluación del Supervisor F-CG-18 (Solo aplica para el acta final).		
Informe de actividades a cargo del Supervisor.	x	
Autoliquidaciones en Salud, Pensiones y Riesgos profesionales del personal empleado y del contratista (Personas naturales) o Certificado de Cumplimiento del Artículo 50 de la Ley 789/02 (Personas jurídicas).	x	
Distribución por centro de costos. Formato F-GF-32 - Copia de este formato se debe entregar en Planeación y Proyectos _____ (firma de recibido)		
Copia del registro presupuestal	x	

Fecha de presentación _____ 12 DE JUNIO DE 2020 _____

DATOS DEL SUPERVISOR		
PAULA VELASQUEZ CASTAÑO	Jefe Depto. Administrativo y Financiero	 FIRMA
ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ	Jefe Depto. Planeación y Proyectos	 FIRMA
NOMBRE	CARGO	
NOMBRE	CARGO	

DATOS PARA LA TRANSFERENCIA DE PAGOS		
17813554804	CORRIENTE	BANCOLOMBIA
CUENTA	TIPO DE CUENTA	BANCO

El suscrito revisor fiscal de la empresa **NEST UNIDAD DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA FINANCIERA NEST GCF S.A.** con NIT. 830.021.772-9 , **JAIME ESTEBAN SUAREZ ROMERO**, identificado con CC No 19.375.915 De Bogota y TP No. 12.792-T, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 50 de la ley 789 de 2002 y el artículo de la Ley 1150 de 2.007, me permito certificar que durante los últimos (6) meses calendario legalmente exigibles, la empresa ha realizado el pago de los aportes al Sistema de Seguridad social y Caja de Compensación por la ley y se encuentra a Paz y salvo por todo concepto relacionado con dichos aportes de las siguientes:

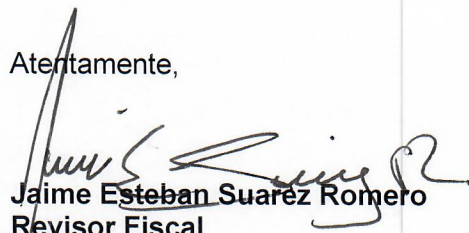
X	Sistema de Seguridad Social en salud (Varias E.P.S.)
X	Riesgos Profesionales (A.R.L)
X	Pensiones (Varios fondos)
X	Caja de Compensación Familiar (CAFAM)

A su vez certifico que **NEST UNIDAD DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA FINANCIERA NEST GCF S.A** se encuentra exenta de realizar el Pago a las entidades ICBF y SENA, acorde con el artículo 25 e la Ley 1607 de 2.012 y regulado por el decreto 862 de 2.013, estos impuestos fueron reemplazados por el Impuesto **CREE**, posteriormente la ley 1819 de 2016 reemplazo decreto la autorretención en renta.

Declaramos bajo la gravedad de juramento, comprometiéndola nuestra responsabilidad personal y comprometiéndola la responsabilidad institucional de las personas jurídicas que representamos, que la información antes consignada es totalmente cierta, corresponde única y exclusivamente a la entidad que representamos.

Se expide en la ciudad de Bogotá a los (25) Veinticinco días de Junio de 2020.

Atentamente,



Jaime Esteban Suárez Romero
Revisor Fiscal
T.P. 12.792-T

ACTA DE RECIBO N°02

CONTRATO: N°0118 DE 2020
OBJETO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P.
CONTRATISTA: NEST GCF S.A.
VALOR CONTRATO: \$245'284.800 INCLUIDO IVA
RECURSOS: PROPIOS

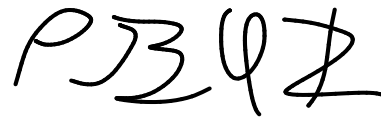
En la ciudad de Manizales a los 12 días del mes de junio de 2020, se reunieron PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO, Jefe del Departamento Administrativo y Financiero y ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ, Jefe del Departamento de Planeación y Proyectos de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. como supervisores, en representación de la Empresa Contratante y, ALVARO JARAMILLO OSSA Representante Legal de NEST GCF S.A., como contratista, con el fin de realizar el Acta Recibo N°02 del Contrato N°0118 de 2020.

VALOR CONTRATO	\$245'284.800
ACTA N°01	\$ 40'880.800
ACTA N°02	\$ 40'880.800
VALOR EJECUTADO	\$ 81'761.600
VALOR POR EJECUTAR	\$163'523.200

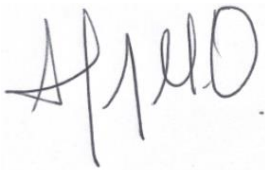
Atentamente,



PAULA MILENA VELÁSQUEZ CASTAÑO
Jefe Depto. Administrativo y Financiero



ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ
Jefe Depto. Planeación y Proyectos



ALVARO JARAMILLO OSSA
Representante Legal
NEST GCF S.A.
Contratista



INFORME DE SUPERVISION

CONTRATO: N°0118 DE 2020

OBJETO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P.

CONTRATISTA: NEST GCF S.A.

VALOR CONTRATO: \$245'284.800 INCLUIDO IVA

RECURSOS: PROPIOS

En cumplimiento del contrato N°0118 DE 2020, cuyo objeto es: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P., PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO, Jefe del Departamento Administrativo y Financiero y ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ, Jefe del Departamento de Planeación y Proyectos de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. como supervisores del contrato manifiestan que el contrato se ha desarrollado satisfactoriamente a los términos y especificaciones según el objeto contractual mencionado.

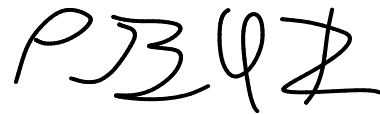
VALOR CONTRATO	\$245'284.800
ACTA N°02	\$ 40'880.800
VALOR EJECUTADO	\$ 81'761.600
VALOR POR EJECUTAR	\$163'523.200

Manizales, 12 de junio de 2020

Atentamente,



PAULA MILENA VELÁSQUEZ CASTAÑO
Jefe Depto. Administrativo y Financiero



ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ
Jefe Depto. Planeación y Proyectos



Certificado Bancario

Jueves, 12 de Marzo de 2020

A QUIEN PUEDA INTERESAR

BANCOLOMBIA S.A. se permite informar que NEST UNIDAD DE GESTION Y CONSULTORIA FINANCIERA NE identificado(a) con NIT 830021772, a la fecha de expedición de esta certificación, tiene con el Banco los siguientes productos:

Producto	No. Producto	Fecha Apertura	Estado
CUENTA CORRIENTE.	17813554804	2003/05/12	ACTIVA

*** Importante:** Esta constancia solo hace referencia a los productos mencionados anteriormente.

*Si desea verificar la veracidad de esta información, puede comunicarse con la Sucursal Telefónica Bancolombia los siguientes números: Medellín - Local: (57-4) 510 90 00 - Bogotá - Local: (57-1) 343 00 00 - Barranquilla - Local: (57-5) 361 88 88 - Cali - Local: (57-2) 554 05 05 - Resto del país: 01800 09 12345. Sucursales Telefónicas en el exterior: España (34) 900 995 717 - Estados Unidos (1) 1 866 379 97 14.

Juan Camilo Moreno
Juan Camilo Moreno Gómez
Gerente Estrategia Canal Telefónico

Es el momento de todos



Bancolombia

UNIDAD
ADMINISTRATIVA
ESPECIAL

**JUNTA CENTRAL
DE CONTADORES**



Certificado No:

066A580E6E62099F

**LA REPUBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL
JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

**CERTIFICA A:
QUIEN INTERESE**

Que el contador público **JAIME ESTEBAN SUAREZ ROMERO** identificado con CÉDULA DE CIUDADANÍA No 19375915 de BOGOTA, D.C. (BOGOTA D.C) Y Tarjeta Profesional No 12792-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y desde los últimos 5 años.

NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS *****

Dado en BOGOTA a los 13 días del mes de Mayo de 2020 con vigencia de (3) Meses, contados a partir de la fecha de su expedición.

DIRECTOR GENERAL

ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 527 DE 1999, DECRETO UNICO REGLAMENTARIO 1074 DE 2015 Y ARTICULO 6 PARAGRAFO 3 DE LA LEY 962 DEL 2005

Para confirmar los datos y veracidad de este certificado, lo puede consultar en la página web www.jcc.gov.co digitando el número del certificado

República de Colombia
Ministerio de Educación Nacional

JUNTA CENTRAL DE CONTADORES
TARJETA PROFESIONAL
DE CONTADOR PUBLICO



12792-T

JAI ME ESTEBAN
SUAREZ ROMERO

C.C. 19.375.915

RESOLUCION INSCRIPCION 952-T FECHA 13-UI-85
UNIVERSIDAD CENTRAL

Presidente

00020250

FIRMA DEL TITULAR

Esta tarjeta es el único documento que lo acredita como
CONTADOR PUBLICO de acuerdo con lo establecido en
la ley 43 de 1990.
Agradecemos a quien encuentre esta tarjeta devolverla
al Ministerio de Educación Nacional o Junta Central de
Contadores.



FACTURA DE VENTA

Nº 3306

NO SOMOS GRANDES CONTRIBUYENTES
 ICA ACTIVIDAD ECONOMICA 7414 TARIFA 6.9X1000
 HABILITA RES. DIAN No. 18762013505356
 DEL 15/3/2019 DE LA FACT 3191 AL 4000

FECHA FACTURA	12/06/2020	FECHA VENCIMIENTO	17/06/2020
---------------	-------------------	-------------------	-------------------

NEST UNIDAD DE GESTION Y CONSULTORIA FINANCIERA S.A.

NEST G.C.F.S.A. - NIT. 830.021.772-9

IVA REGIMEN COMUN

Carrera 13 No. 94 A -26 Of 602 Teléfono: 636 79 04 - E-mail: nest@nest.com.co - Bogotá, D.C. - Colombia

CLIENTE: **EMPOCALDAS S.A. E.S.P.**

CIUDAD: **Manizales**

DIRECCION: **Carrera 23 # 75-82**

TELEFONO: **6-8867080**

NIT: **890.803.239-9**

FORME DE PAGO:

CONCEPTO

SUMA

Elaboración del Plan Estratégico y Gestión de Valor para EMPOCALDAS .S.A E.S.P.

34.353.614

SEGUNDO INFORME DE AVANCE

**POR FAVOR TRANSFERIR A CTA CTE NO 178-13554804 DE
 BANCOLOMBIA A NOMBRE DE NEST GCF S.A**

LA PRESENTE FACTURA DE VENTA TIENE CARACTER DE TITULO VALOR,
 SEGUN ART. 621, 772 Y 774 DEL CODIGO DE COMERCIO
 (ART. 2 LEY 1231 DE 2008)

SUB-TOTAL

34.353.614

IVA

6.527.187

TOTAL

40.880.800

SON:

CUARENTA MILLONES OCHOCIENTOS OCHENTA MIL OCHOCIENTOS PESOS M/CTE

NEST - GCF S.A.

NEST NIT: 830.021.772-9

FIRMA AUTORIZADA Y SELLO - NEST

NOMBRE:

CEDULA

CARGO:

FECHA DE RECIBIDO:

FIRMA AUTORIZADA Y SELLO - CLIENTE

CLIENTE



Estrategia y Gestión de Valor Empocaldas

Segundo informe de avance

Junio 2020

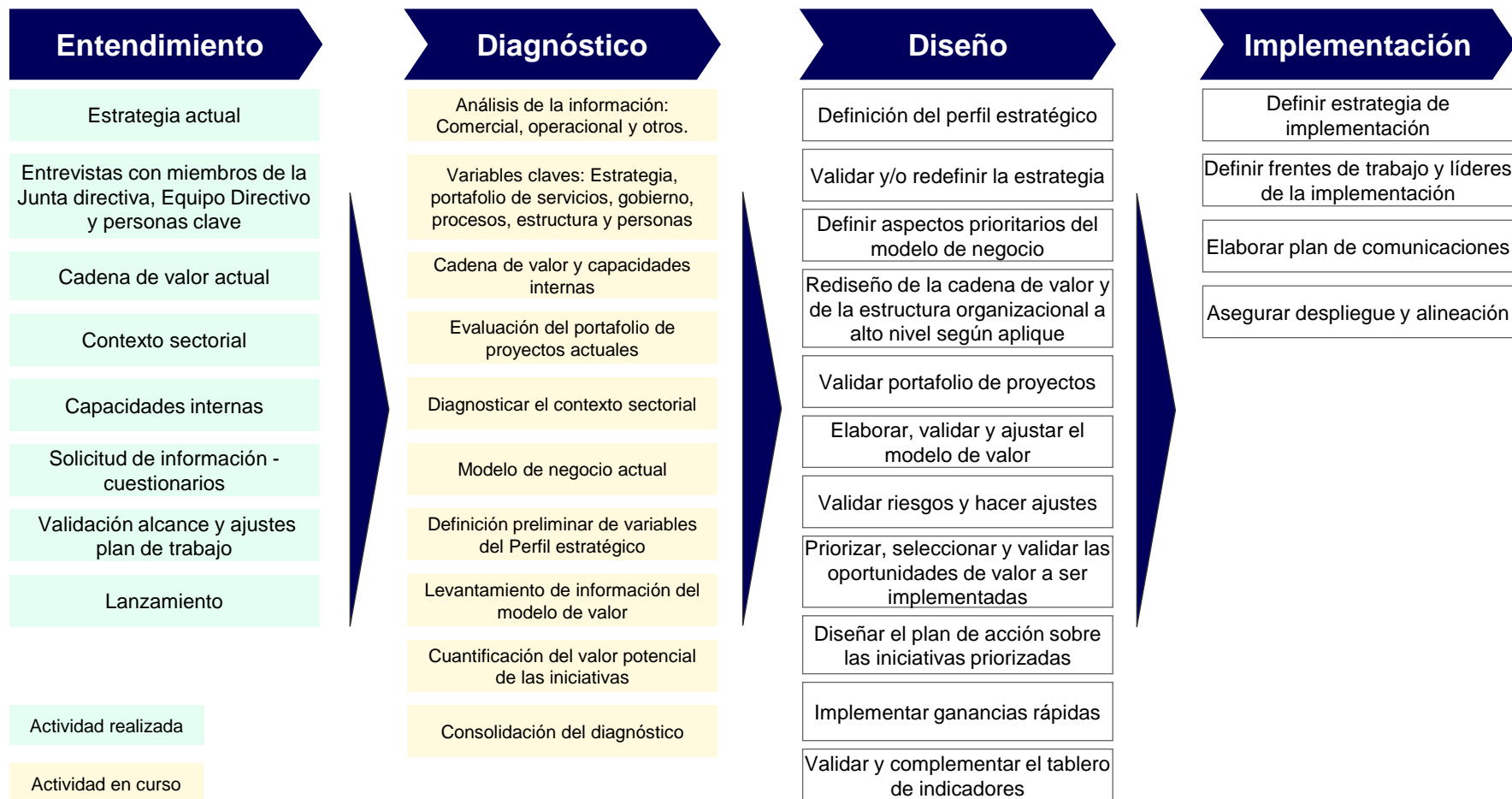
Contenido

Estrategia y Gestión de Valor

1. Estatus plan de trabajo y ruta de implementación. Entrevistas, talleres y reuniones de trabajo realizadas
2. Entrevistas, talleres y reuniones de trabajo realizadas
3. Estrategia
 - a. Marco estratégico
 - b. Portafolio de servicios
 - c. Modelo de negocio actual
 - d. DOFA áreas (procesos) misionales - Capacidades internas
 - e. Diagnóstico sectorial – algunas empresas del sector en Colombia
 - f. Cadena de valor
 - g. Habilitadores – Capacidades internas
 - Gobierno
 - Tecnología
 - Procesos
 - Talento Humano
 - h. Evaluación del portafolio de proyectos actuales
4. Gestión de Valor
 - Rentabilidad desagregada
 - Pago de dividendos 4/1000
 - Obras por impuestos
 - Recomposición de la deuda
 - Inventarios
 - Viáticos
 - Pendientes de valoración y validación
5. Información del modelo para gestionar el valor.
6. Pasos a seguir

1. Estatus plan de trabajo y ruta de implementación

El presente informe presenta el avance de las actividades realizadas en la etapa de diagnóstico y que corresponden al segundo mes de consultoría comprendido entre el 08 mayo al 07 junio 2020.



1. Estatus plan de Trabajo y ruta de implementación

7 de junio

Ruta de implementación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	26						
Organización General del Proyecto	█																									
Entendimiento 07 abril – 07 mayo	█																									
Diagnóstico 22 abril – 22 junio			█																							
Diseño - plan implementación 22 junio – 22 agosto											█															
Implementación de ganancias rápidas según aplique 22 junio – 07 octubre										█																
Implementación 22 junio - 07 octubre																				█						

Nota: Se esta en la mitad del diagnóstico y en este documento se presenta el mismo de manera **preliminar**. Es importante tener en cuenta que algunos temas se encuentran más avanzados que otros y en el transcurso de las siguientes tres semanas se finalizarán.

1. Estatus plan de trabajo y ruta de implementación

Plan de trabajo detallado

Resumen etapas	Nombre de etapa	Tiempo en semanas
Diagnóstico		
Análisis de información	<ul style="list-style-type: none">Analizar la información recopilada para evaluar los resultados operacionales, comerciales, administrativos, tecnológicos y financieros bajo la estrategia actual	8 Semanas 22 abril – 22 junio
Plan estratégico, capacidades internas (DOFA)	<ul style="list-style-type: none">Resultados de las reuniones de trabajo, talleres y entrevistas.Opciones estratégicas preliminares	
Análisis de situación actual	<ul style="list-style-type: none">Diagnóstico de las variables: Estrategia, portafolio de servicios, procesos, estructura, alianzas claves, promesa de valor, ingresos, costos, entre otros.Determinar cómo están operando la cadena de valor valor (procesos de dirección, misionales, de apoyo y de control) teniendo en cuenta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cumplimiento de metas e indicadores	
Proyectos	<ul style="list-style-type: none">Entender los actuales proyectos estratégicos en cursoEvaluación general del portafolio de proyectos actualesSeguimiento a los proyectos que se consideren pertinentes para la Empocaldas durante el desarrollo del proyecto	
Contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none">Analizar información de empresas comparables del sector según información disponibleRealizar reuniones con participantes del sector para retar o validar el desempeño actual	

1. Estatus plan de Trabajo y ruta de implementación

Plan de trabajo detallado

Resumen etapas	Nombre de etapa	Tiempo en semanas
Diagnóstico		
Perfil estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definición preliminar de variables del perfil estratégico 	<p>8 semanas</p> <p>22 abril – 22 junio</p>
Modelo de valor	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de información del modelo de valor teniendo en cuenta balance, PyG y flujo de caja: <ul style="list-style-type: none"> Ingresos Costos Gastos Inversiones Deuda Cartera Entre otros 	
Identificación, cuantificación selección y priorización de iniciativas asociadas con la gestión de valor. Incluye ganancias rápidas (GR)	<ul style="list-style-type: none"> Selección y análisis de las iniciativas de gestión de valor identificadas Empezar proceso para Implementar ganancias rápidas 	

2. Entrevistas y/o reuniones de trabajo realizadas

Realizadas entre el 08 mayo y 07 junio de 2020

Taller realizado	Fecha
Taller DOFA con jefes de departamento	13 de mayo
Reunión Sr. Gobernador Luis Carlos Velásquez	15 de mayo
Taller de objetivos y proyectos con jefes de departamento	20 de mayo
Taller DOFA con jefes de sección	01 de junio
Taller DOFA Miembros Sindicato – Parte 1	10 de junio

Durante esta etapa se han realizado diferentes talleres, entrevistas y reuniones de trabajo con los jefes de departamento, jefes de sección y personal de soporte para profundizar en los temas de estrategia y gestión de valor. Se realizó también una primera reunión con la presidente del sindicato y luego un primer taller DOFA con algunos miembros del mismo.

3. Estrategia

- a. Marco estratégico
- b. Portafolio de servicios
- c. Modelo de negocio actual
- d. DOFA áreas misionales
- e. Diagnóstico sectorial
- f. Cadena de valor
- g. Habilitadores – Procesos
- h. Habilitadores – Gobierno
- i. Habilitadores - Tecnología
- j. Habilitadores - Talento Humano
- k. Evaluación proyectos actuales

3. Estrategia

a. Marco estratégico - Estrategia actual 2016 - 2020

Misión, visión y política de calidad

Misión:

Prestamos servicios públicos domiciliarios y complementarios de forma continua y oportuna a la comunidad del Departamento de Caldas, en los municipios donde somos prestadores, con altos índices de cobertura y calidad.

Visión:

En el año 2020, EMPOCALDAS S.A. E.S.P será una empresa con **altos niveles de satisfacción de sus clientes** y de sus socios, con **rentabilidad económica, generadora de desarrollo**, con sentido de la **responsabilidad social empresarial, personal altamente calificado** y orientado a la mejora continua de sus procesos que le permita a la Empresa, **permanecer y crecer en el mercado de los servicios públicos domiciliarios.**

Política de calidad:

En EMPOCALDAS S.A E.S.P. contribuimos al bienestar de la comunidad, a través del mejoramiento continuo en la prestación de nuestros servicios, con acciones encaminadas a preservar el medio ambiente, apoyados en un talento humano calificado y cualificado para aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

De acuerdo con el diagnóstico que se ha realizado a la fecha y teniendo en cuenta la situación actual y tendencias del sector, se identifica la necesidad de fortalecer en la misión y visión de Empocaldas la gestión social y medio ambiental, como vectores fundamentales para orientar las acciones de la empresa y lograr sus objetivos organizacionales.

Surgen diferentes interrogantes: ¿Es importante prestar nuevos servicios? ¿Estos deben ser complementarios al portafolio?, ¿Se debería fortalecer la prestación en el mercados actual? ¿Se debe incursionar en otros departamentos? ¿cómo optimizar la inversión frente al crecimiento, la sostenibilidad de la organización, la reposición de redes, expansión en seccionales actuales , inversiones organizacionales, entre otros?

3. Estrategia

a. Marco estratégico – valores y principios organizacionales

Dentro del marco estratégico de la organización es de gran utilidad identificar aspectos como valores y principios puesto que permiten generar elementos de cultura y clima en los colaboradores.

Los valores ayudan a la organización en la identificación de cómo quieren ser percibidos en la comunidad. Cuando una empresa logra transmitir su esquema de valores a sus colaboradores estos a su vez lo pueden apropiara y vivenciar en sus relaciones interpersonales. De esta manera, lo pueden transmitir a su entorno laboral, personal y por supuesto a sus clientes, generando una mejor relación comercial y social.

Hoy, Empocaldas tiene definidos sus valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Justicia
- ✓ Respeto
- ✓ Diligencia

Por otra parte, los principios proveen un marco de actuación de para los funcionarios, basados en la vivencia de los valores.

Es importante tener en cuenta que más que una formulación “bonita”, la instrospección de los valores y principios se generan promoviendo cambios en las personas, nuevos comportamientos, una nueva cultura lo cual se logra trabajando en el tema, no de la noche a la mañana.

Durante la fase de Diseño se retarán y validarán tanto los valores como los principios organizacionales.

3. Estrategia

a. Marco estratégico – retos estrategia

A continuación se presentan algunos temas evidenciados durante las entrevistas y el análisis de la información recopilada con respecto al componente **Estrategia**.

Estrategia

- Crecer en otros servicios y negocios o fortalecer el servicio de acueducto y alcantarillado
- Ampliar la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en otros municipios o departamentos
- Fortalecer la relación con el usuario para que perciba a Empocaldas como un aliado y se mejore la imagen corporativa
- Las comunidades y los actores involucrados deben sentirse más que beneficiarios, deben ser responsables del desarrollo y sostenimiento de los sistemas de prestación de servicios; por eso la componente social debe ser de forma integral (informativo, educativo y participativo)
- Fortalecer la gestión ambiental integral de Empocaldas (administración y conservación de microcuencas, adquisición de predios, manejo de aguas residuales, tratamiento de lodos, entre otros)
- La planeación se realiza enfocada a proyectos e indicadores y no a orientar el quehacer y los objetivos de la organización
- Necesidades de inversión no programadas

3. Estrategia

b. Portafolio de servicios

No.	Servicio	Empocaldas	Otras empresas del sector	¿Cuenta con caso de negocio para evaluar su viabilidad?
1	Prestación de servicio de acueducto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Prestación de servicio de alcantarillado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Prestación de servicio de aseo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Asesorías	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Análisis físico químicos y microbiológicos de agua potable	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Calibración de medidores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Análisis de suelos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Sistema de información geográfica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Comercialización de agua en bloque y agua envasada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Producción de energía para autoconsumo con miras a comercialización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Comercialización de electrodomésticos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	Comercialización de insumos para acometida	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	Prestación de servicio de agua en carro tanques	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

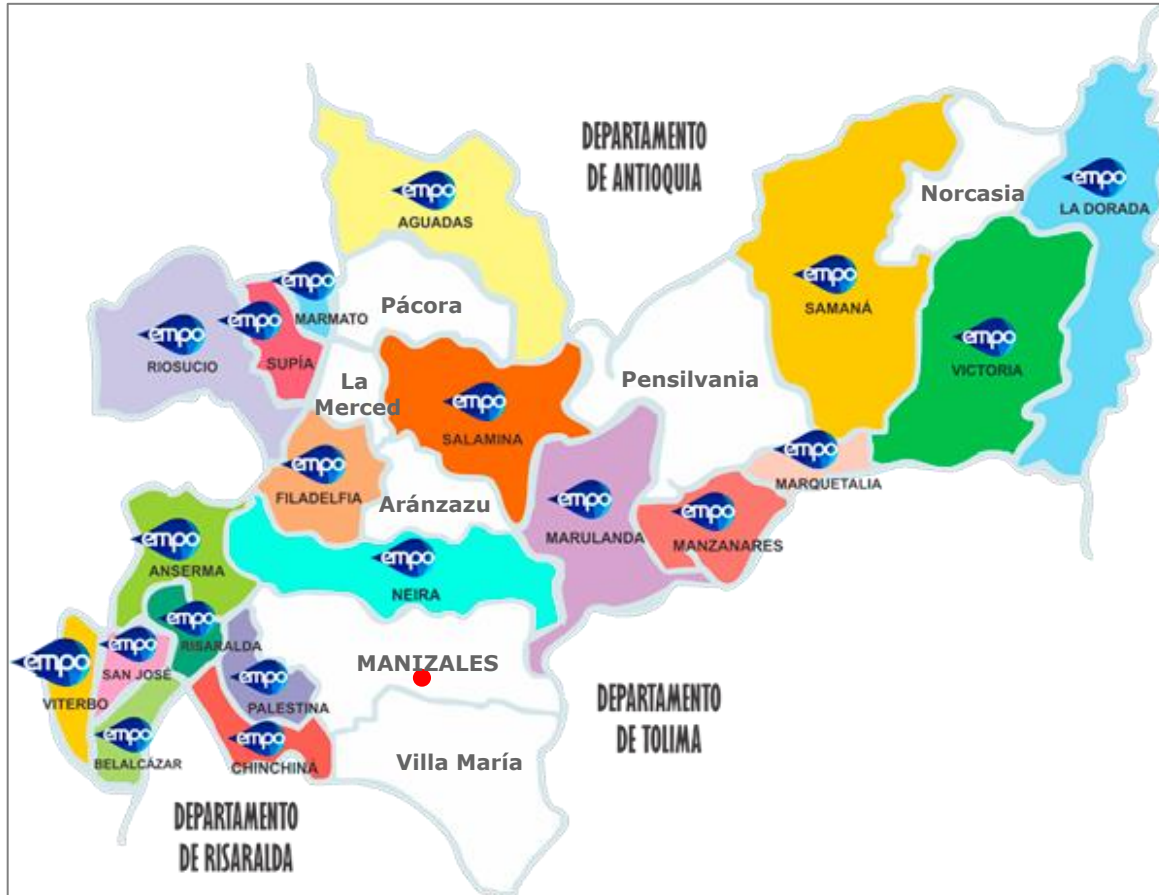
Se revisó el portafolio de servicios de:

- Empresas de la región (Acuavalle SA ESP y Aguas de Manizales SA ESP)
- Empresas del sector nacional (Acueducto de Bogotá ESP)

¿Se debe ampliar el portafolio de servicios? ¿Cuál debería ser el foco?

3. Estrategia

b. Portafolio de servicios – presencia en el departamento de Caldas



Empocaldas no tiene presencia en los municipios de:

- Norcasia
- Pensilvania
- Pácora
- La Merced
- Aránzazu
- Villa María

¿Existen municipios cercanos en los departamentos de Antioquia, Risaralda y Tolima a los cuales se pueda ampliar la prestación de servicio de acueducto y alcantarillado?

¿Qué beneficios tendría? ¿Es Empocaldas competitivo?

3. Estrategia

c. Modelo de negocio actual

3. Estrategia

c. Modelo de negocio actual - Preliminar

<p><u>Alianzas clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernación de Caldas • Municipios de Caldas • Territorial de Salud de Caldas • Otras entidades del departamento • Otras empresas de servicios públicos del departamento • Universidades • Organizaciones ambientales y sociales • Asociaciones de usuarios <p><u>Recursos clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano • Infraestructura • Recursos Financieros • Tecnología 	<p><u>Actividades clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicio de acueducto y alcantarillado • Facturación y recaudo del servicio de aseo 	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar el servicio de acueducto con calidad, continuidad, oportunidad y altos índices de cobertura • Clientes y socios con altos niveles de satisfacción • Brindar al departamento rentabilidad económica generación de desarrollo • Sentido de la responsabilidad social empresarial 	<p><u>Relaciones clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios: Relaciones satisfactorias con enfoque de bienestar a la comunidad • Talento humano: Relaciones de bienestar, estabilidad, crecimiento y compromiso. <p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo para PQR, Página Web • Esquemas de recaudo a través de terceros (Su suerte) 	<p><u>Segmentos de clientes</u></p> <p>20 municipios, 3 corregimientos (Armas, Guarinocito y Arauca) y 1 centro poblado del Departamento de Caldas (kilometro 41).</p> <p>Más del 80% de la población atendida se encuentra en estratos 1,2 y 3.</p>
<p><u>Estructura de costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta de personal (directa asociada a la nómina, indirectos) • Insumos y dotaciones • Mantenimiento • Seguros • Gastos de viaje • Servicios públicos • Arrendamiento (inmuebles, maquinaria y equipo) 		<p><u>Líneas de ingreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios de acueducto y alcantarillado 		
<p><u>Riesgos Asociados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad de las fuentes de abastecimiento • Cambios normativos • Cambios de marco tarifario CRA 		<p><u>Regulación, leyes, decretos y otras normas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Normatividad nacional sobre servicios públicos • Normatividad departamental 		

3. Estrategia

d. DOFA áreas misionales

3. Estrategia

d. DOFA misional - Comercial

Principales aspectos relacionados con el proceso con el área – proceso comercial

Oportunidades

- Modernización de los Sistemas Tecnológicos de Facturación (novedades, facturas) que sea integrado con el sistema contable.
- Sistematización del catastro de usuarios
- Alianzas estratégicas con empresas de Aseo por medio de la Facturación Conjunta que genera un ingreso para Empocaldas S.A E.S.P.
- Apoyar la facturación de aseo para evitar errores en las tarifas y dificultades en el cobro de la factura.
- Aumento del recaudo mediante la reposición de medidores y legalización de usuarios.
- Disponibilidad de servicio acueducto en zona rural y urbana
- Crecimiento continuo de suscriptores por nuevas construcciones
- Monopolio en el departamento de Caldas
- Generar nuevas alianzas
- Facturación digital (hay se hace en papel ecológico)
- Pasar el Contrato de Lectura, intalación... de esquema fijo a variable por actividades y resultados (ejemplo: No. de instalaciones hechas, aumento consumo por conexión de usuarios ilegales, asociado al IPUF, etc)

Amenazas

- Dificultades de caja, en épocas de emergencia, por retraso en el pago de las facturas.
- Percepción errada en cuanto al valor del servicio de acueducto y alcantarillado, pues el usuario no los diferencia de los demás aspectos facturados.
- Las Resoluciones tarifarias de la CRA solo permiten llevar a factura un IPUF 6 m3/suscriptor por mes y en la empresa existen seccionales con IPUF superior, deteriorando el ingreso.
- Inconformismo y resistencia del usuario por el cambio en la tarifa (impacto de valoración de activos, subsidios, POIR, entre otros).
- Actos vandálicos relacionados con el hurto de medidores
- Conexiones fraudulentas
- Sanciones por incumplimiento, olvido de registrar información, falta de seguimiento y de respuesta a requerimientos en PQRs
- Cambios en las resoluciones y la normatividad que afectan los procesos en el area comercial y de facturación.
- Implementación del Proyecto CALDAS VITAL puede reducir los Ingresos

3. Estrategia

d. DOFA misional - Comercial

Principales aspectos relacionados con Comercialización de servicios

Fortalezas	Componente	Debilidades	Componente
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con el mejoramiento del proceso Facturación/ cartera 	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios mal identificados – Catastro de usuarios. Factura poco amigable con los usuarios Ciclos de facturación discontinuos entre seccionales Débiles canales de comunicación con los usuarios No existe un proceso articulado para atender PQR, puede ser diferente en cada seccional Débil comunicación con áreas como contratacion No hay claridad en los mensajes y solicitudes enviados por las seccionales ocasionando desgaste en tiempo y personal. Reproceso de información / redigitación 	Proceso
<ul style="list-style-type: none"> Personal técnico en sistemas que apoyo los procesos del área. 	Tecnología		
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y Conocimiento del Negocio Liderazgo y motivación por parte de los superiores. Hay retroalimentación efectiva. 	T. Humano	<ul style="list-style-type: none"> Software independientes generando reprocesos y mala imagen con el usuario (recaudo, facturación parciales, recibos de caja, contabilidad, PQR). 	Tecnología
		<ul style="list-style-type: none"> Equipo heterogéneo (contratistas, planta nuevos y antiguos), se requiere más capacitación. Promover mecanismos para mejorar el trabajo en equipo, clima laboral tenso. 	T. humano

3. Estrategia

f. DOFA misional - Operaciones y mantenimiento

Principales aspectos relacionados con Operación y Mantenimiento

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Implementar programas ambientales, medibles, de fácil implementación y alto impacto Trabajar con la planeación de los municipios para anticiparse a las necesidades de crecimiento.• Sistematización del catastro de redes y alcantarillado.• Implementar tecnologías alternativas que mejoren la utilización de energía.• Alta calidad en algunas fuentes abastecedoras• Explorar convenios con laboratorios certificados para en lugar de certificar del propio.• La estructura tarifara contempla el plan de inversiones que puede permitir mejorar la infraestructura existente.• Proyectos de Cofinanciación con entidades del Nivel Nacional o Departamental, para mejorar la Infraestructura de Servicios Públicos• Nuevas Tecnologías existentes para mejorar la eficiencia en las reparaciones de los sistemas de acueducto y Alcantarillado	<ul style="list-style-type: none">• La infraestructura está obsoleta en algunos tramos, el colapso de alguna estructura puede representar un peligro y generar emergencia en la correcta prestación del servicio.• Cerramiento de la planta de tratamiento en malas condiciones, generando riesgo para los trabajadores y para el proceso de potabilización de agua.• En algunos sistemas, las presiones en la red se encuentran por fuera de los rangos establecidos en la Resolución 330 de 2017.• Los laboratorios de análisis de agua para consumo humano no cumplen con lo establecido en el artículo 27 del Decreto 1575 de 2017.

3. Estrategia

f. DOFA misional - Operaciones y mantenimiento

Principales aspectos relacionados con Operación y Mantenimiento

Fortalezas	Componente
<ul style="list-style-type: none">• Calidad, presión y continuidad en la prestación del servicio.	Proceso
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con capacidad excedente para atender la demanda futura.	Infraestructura

Debilidades	Componente
<ul style="list-style-type: none">• Catastro de red desactualizado• Sectorización insuficiente de los sistemas de redes de acueducto.• Las presiones están por fuera de los rangos establecidos en la Resolución 330 de 2017 en algunos sistemas (Más válvulas).• Se deben fortalecer los laboratorios para evitar complicaciones por incumplimiento de las norma 1705.• Los lodos de las plantas potables requieren un tratamiento.• Mejorar el manejo de los residuos líquidos del laboratorio.• Las plantas y oficinas les falta mantenimiento (filtraciones, mal aspecto).• Deterioro de elementos en las plantas que van poco a poco diezmando la capacidad de las mismo (Ej: tapa tanque San José)• Falta de macromedidores en las entradas y salidas de las plantas para tener mediciones más certeras sobre el volumen de agua consumido• Mantener operativas las plantas / estaciones requeridas en los planes de contingencia..	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none">• Baja eficiencia de algunos funcionarios (Cargos que no tienen responsabilidades, Gente en edad de retiro, incapacidades largas, competencia de algunos para el cargo.)	T. Humano
<ul style="list-style-type: none">• Medición de la eficacia de los mantenimientos (daños repetitivos de lo reparado)• Dispersión geográfica entre las seccionales y de las plantas de tratamiento, lo que ocasiona retrasos en la atención de daños	Proceso

3. Estrategia

f. DOFA - Otros procesos - debilidades

Planeación

- Delimitación de la responsabilidad sobre la planeación de la infraestructura entre Planeación, Operaciones y comercial.
- Planeación conjunta de la nueva infraestructura basada o soportada en el análisis del dónde, cuantos suscriptores y cuanto será el ingreso. Incorporando el modelo de negocio, con inversiones, amortizaciones, rentabilidades, tiempos de recuperación de las inversiones, VPN, TIR. Márgenes de contribución.
- Alinearse con los departamentos de planeación municipales y departamentales para anticiparse al crecimiento de la demanda.
- Dar continuidad a los planes y a las obras (Ej el Laboratorio de Belalcazar no tiene elementos para tomar muestras)
- La oficina está más enfocada en la gestión de proyectos que en la planeación de la empresa.
- Planes desarticulados
- Retraso en la ejecución de la inversiones establecidas en el POIR.
- La gestión de proyectos manual hace más complejo su administración.

Medio ambiente

- Implementar programas ambientales, medibles, de fácil implementación y alto impacto
- Los predios adquiridos no son administrados ni reforestados (pastoreo de ganado, tala, apropiados, etc). Desde antes de la adquisición.
- Aprovechar los conocimientos internos que han logrado con la formación patrocinada por Empocaldas.
- No se realiza el cuidado necesario a microcuencas y tampoco se realiza procesos de regeneración de contaminación generada, no se realiza vigilancia necesaria a las fuentes de abastecimiento, alto consumo energético.
- Incumplimiento en normas ambientales que pueden generar multas.
- Escasos recursos para atender los diferentes frentes ambientales.
- Alianza Estratégica con la Gobernación para la Compra de Predio de interés Ambiental para ambas entidades
- Normatividad sobre los Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos que limita su cumplimiento.

3. Estrategia

f. DOFA - Otros procesos - debilidades

Social

- Implementar programas sociales, medibles, de fácil implementación y alto impacto
- Acercarse al usuario permite bajar un poco su desconfianza. Se debe socializar con la comunidad los cambios, las mejoras, los nuevos proyectos para hacerlos parte.
- No hay programas de educación ambiental, como prestador de servicio público esencial debe estar más cerca a la comunidad y retribuir a la sociedad (hacer talleres en barrios para que la gente entienda la factura, cómo ahorrar agua, conscientizar sobre alertas de fugas de agua, en utilización de mangabjetas para detectar fugas de cloro, redes de trabajo con la comunidad, etc).
- Aprovechar convenios y recursos con entidades.
- Aprovechar la posición de EMPOCALDAS para ser una agente de cambio efectivo en la sociedad que demanda de la inversión.
- Posibilidad de incursionar en obras sociales aprovechando las políticas de obras por impuestos para las zonas más afectadas por el conflicto - ZOMAC.

Otros procesos

Inventarios:

- Sobrecostos por fallas en la planificación de los trabajos, mala coordinación y deficiente información (partes en bodegas dónde no se requiere, inexactitud del inventario, costos equivocados).
- El sistema no administra adecuadamente la entrada y salida de insumos entre las bodegas.
- Los municipios tienen una manera diferente de gestionar la tarifa y si la contrastan pueden pensar que se es más costoso e ineficiente y cuestionar la posibilidad de operar por sí mismo el servicio.
- Las redes sociales de la empresa han mejorado de manera satisfactoria, lo que genera la posibilidad de robustecer la imagen para la empresa

3. Estrategia

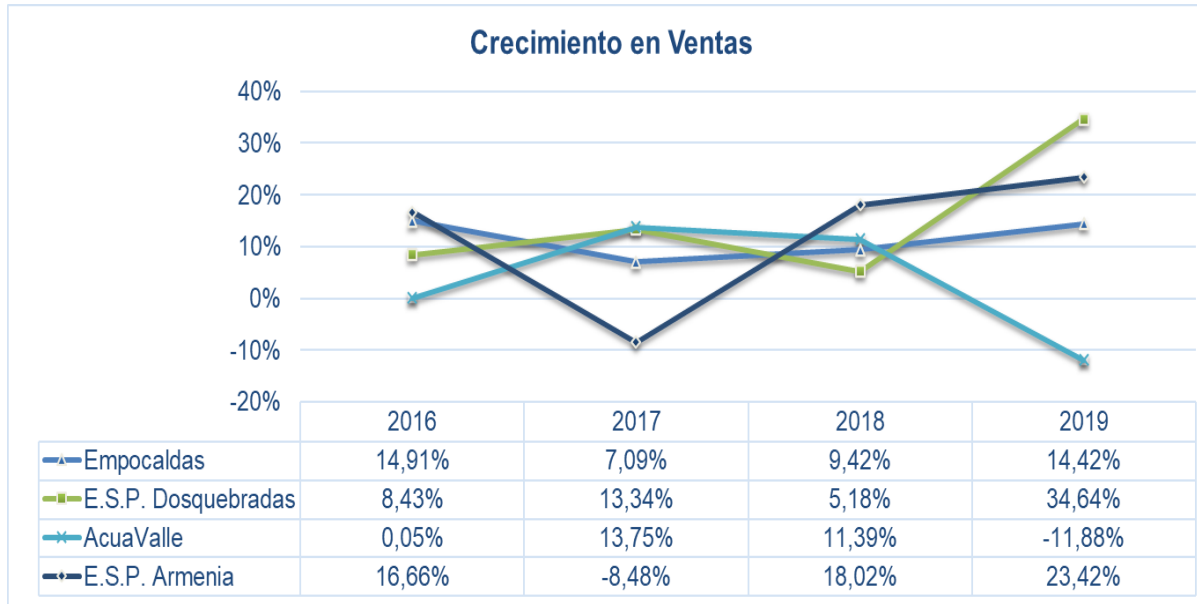
e. Diagnóstico sectorial

3. Estrategia

e. Diagnóstico sectorial - Análisis Comparativo de Rentabilidad

Se realizó un análisis financiero comparativo de Empocaldas, ESP Dosquebradas, AcuaValle y ESP Armenia, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Ventas



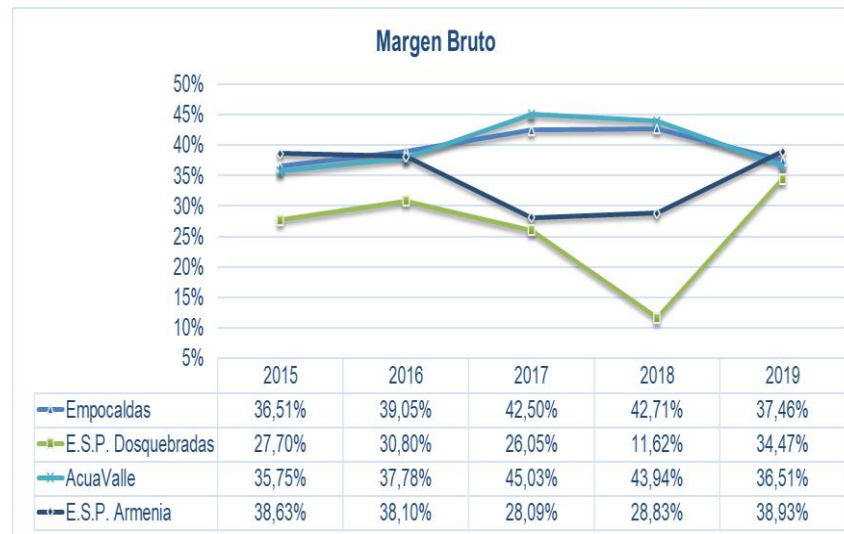
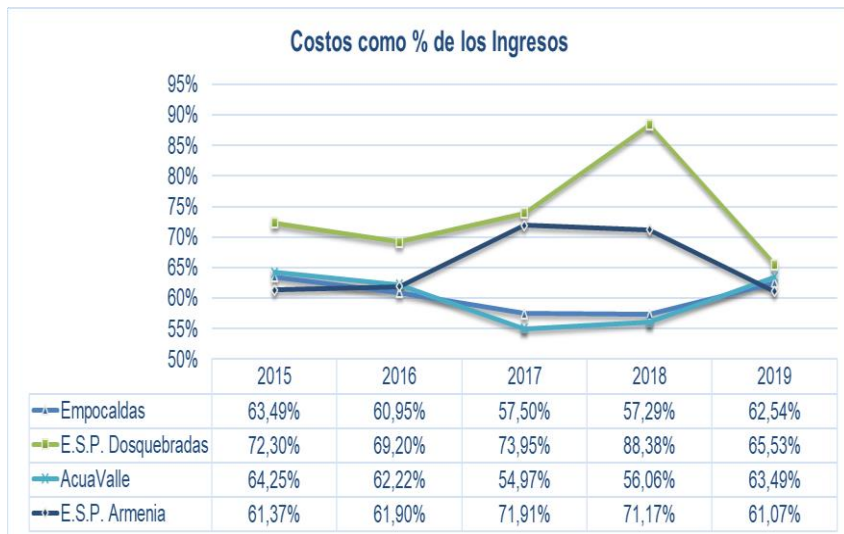
	TACC (15-19)
Empocaldas	11,41%
E.S.P. Dosquebradas	14,86%
AcuaValle	2,81%
E.S.P. Armenia	11,67%

- Empocaldas y las 3 empresas analizadas han crecido en los últimos años, con excepción de AcuaValle quien en 2019 presentó una reducción significativa de los ingresos en un 11,88%.
- La tasa de crecimiento anual compuesta de Empocaldas es del 11,41% por debajo de E.S.P. de Dosquebradas (14,86%) y Armenia (11,67%). No obstante, en comparación con AcuaValle el crecimiento ha sido considerablemente superior.

3. Estrategia

e. Diagnóstico sectorial - Análisis Comparativo de Rentabilidad

Costo y Margen Bruto

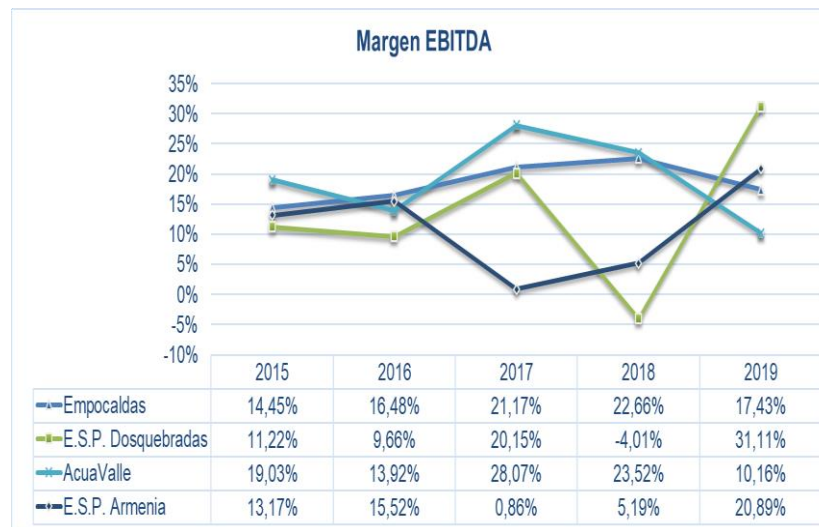
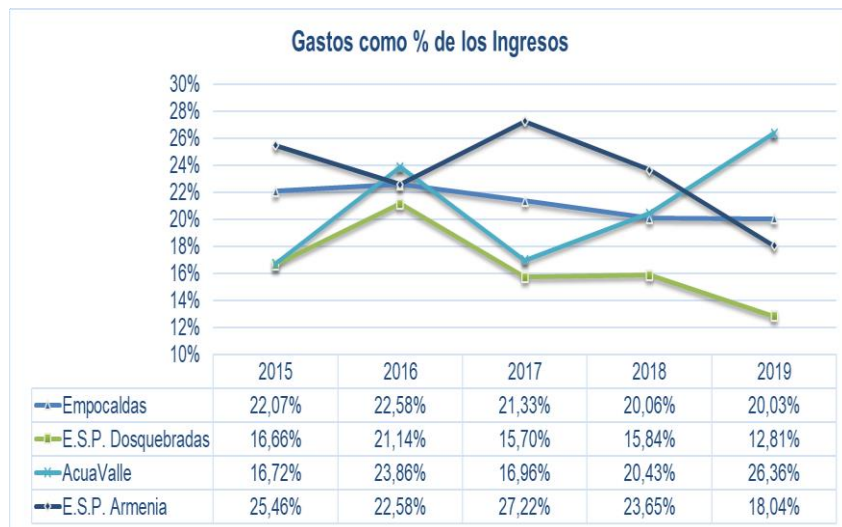


- La estructura de costos mas similar a Empocaldas es la de Acuavalle a pesar de la diferencia en el crecimiento en ventas que han presentado. Para 2019 se observa que las dos compañías incrementan sus costos, sin embargo, en el caso de Acuavalle se esperaba un incremento mayor como resultado de la caída en ingreso, lo que muestra una estructura en su mayoría variable para las dos compañías.
- Para 2019 E.S.P. Armenia presento una recuperación desde la caída en 2017, volviendo a niveles del 2015 y 2016. Se resalta, que sin contar los años 2017 y 2018 que fueron afectados por una caída en los ingresos. Esta seria la empresa con menor participación de costos frente a ingresos.

3. Estrategia

e. Diagnóstico sectorial - Análisis Comparativo de Rentabilidad

Gastos (sin depreciaciones y amortizaciones)

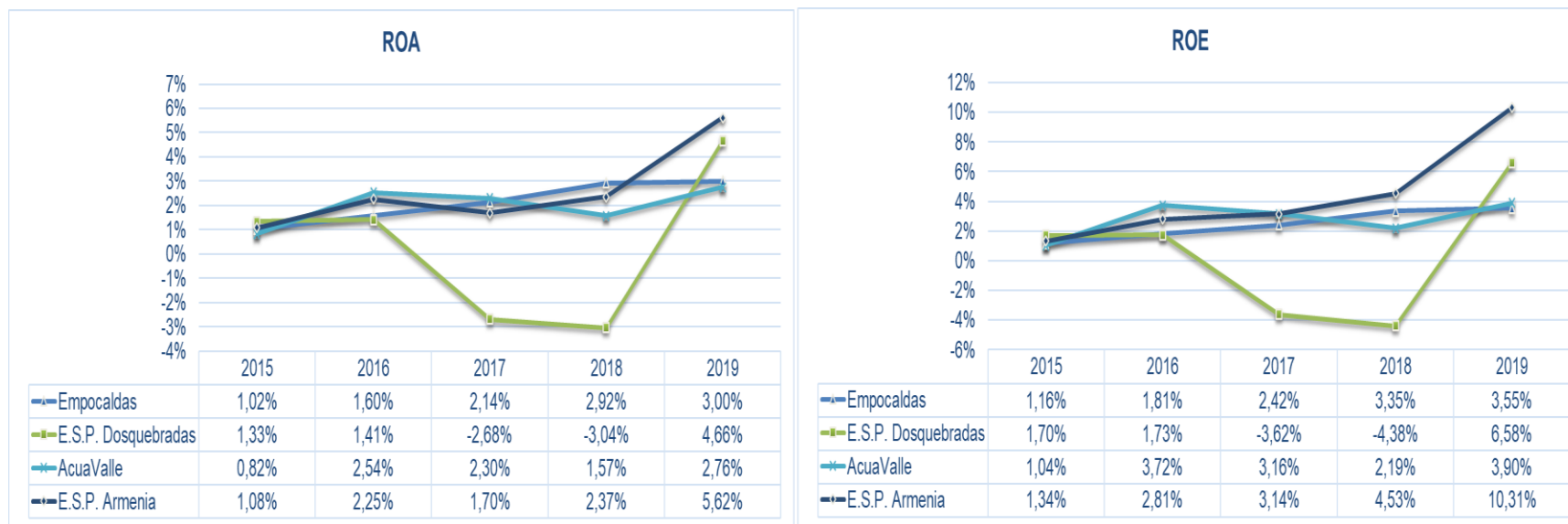


- Se ve una mejora en la estructura de gastos de Empocaldas, en parte apalancada por el crecimiento de los últimos años, en relación a las demás compañías.
- El mejor desempeño en gastos lo presenta Dosquebradas, a pesar de ello, como se puede ver en el % de costos frente a ingresos presenta el desempeño más bajo, esto puede ser por una diferencia en la asignación contable de los costos y gastos.
- Para 2019 E.S.P. Armenia presento una recuperación desde la caída en 2017, volviendo a un nivel Mejor que en 2015 y 2016. Se resalta, que sin contar los años 2017 y 2018 que fueron afectados por una caída en los ingresos. Esta sería la empresa con menor participación de costos frente a ingresos.

3. Estrategia

e. Diagnóstico sectorial - Análisis Comparativo de Rentabilidad

Retorno sobre los Activos (ROA) y Patrimonio (ROE)



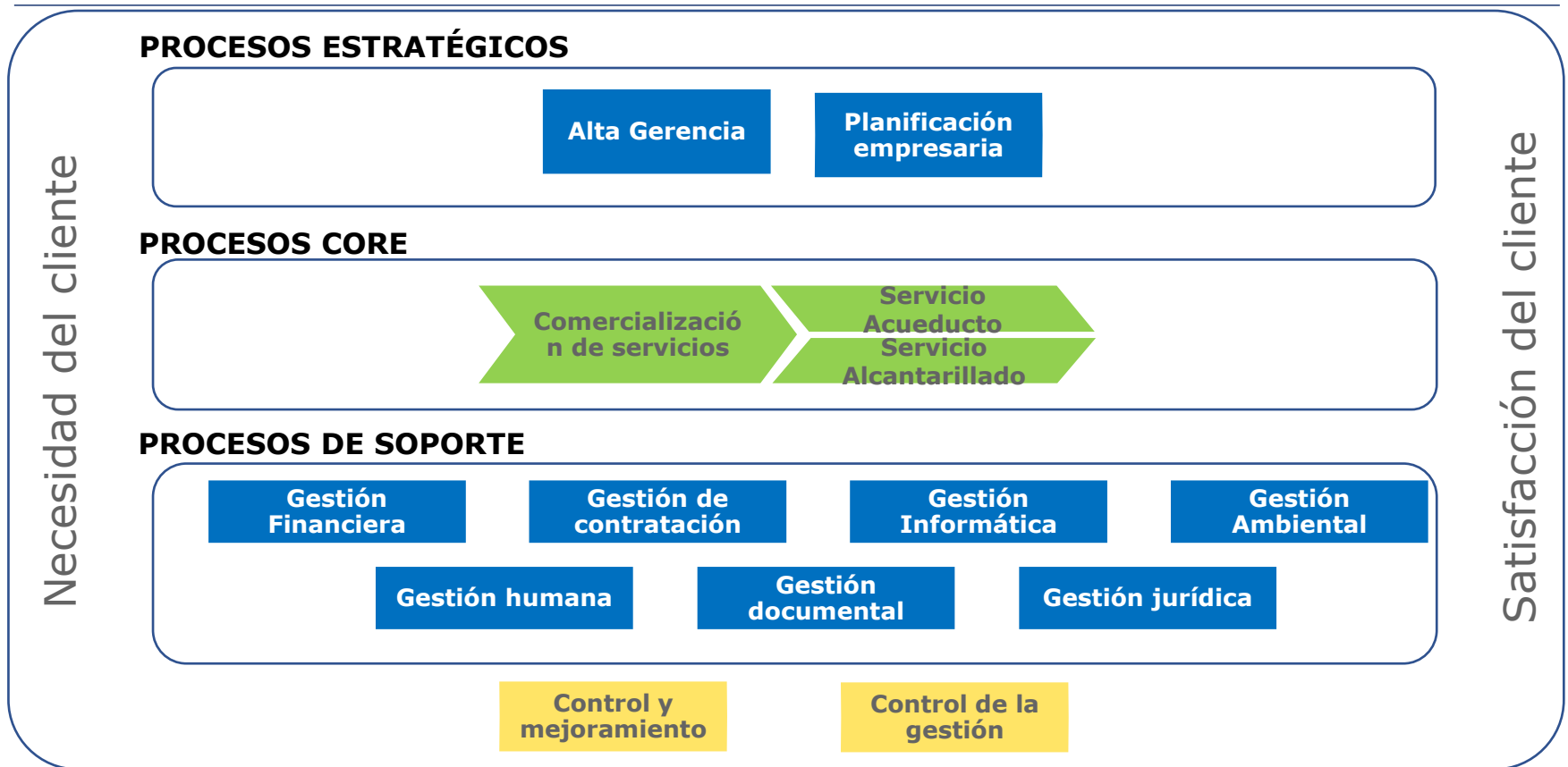
- La rentabilidad de Empocaldas presenta una mejora en los últimos años a diferencia de las otras empresas analizadas que muestran mayor volatilidad.
- La mayor relación en la rentabilidad de los activos y el patrimonio se ve frente a AcuaValle, por otro lado, para 2019 los mejores resultados se ven en E.S.P. Dosquebradas y Armenia.

3. Estrategia

f. Cadena de valor

3. Estrategia

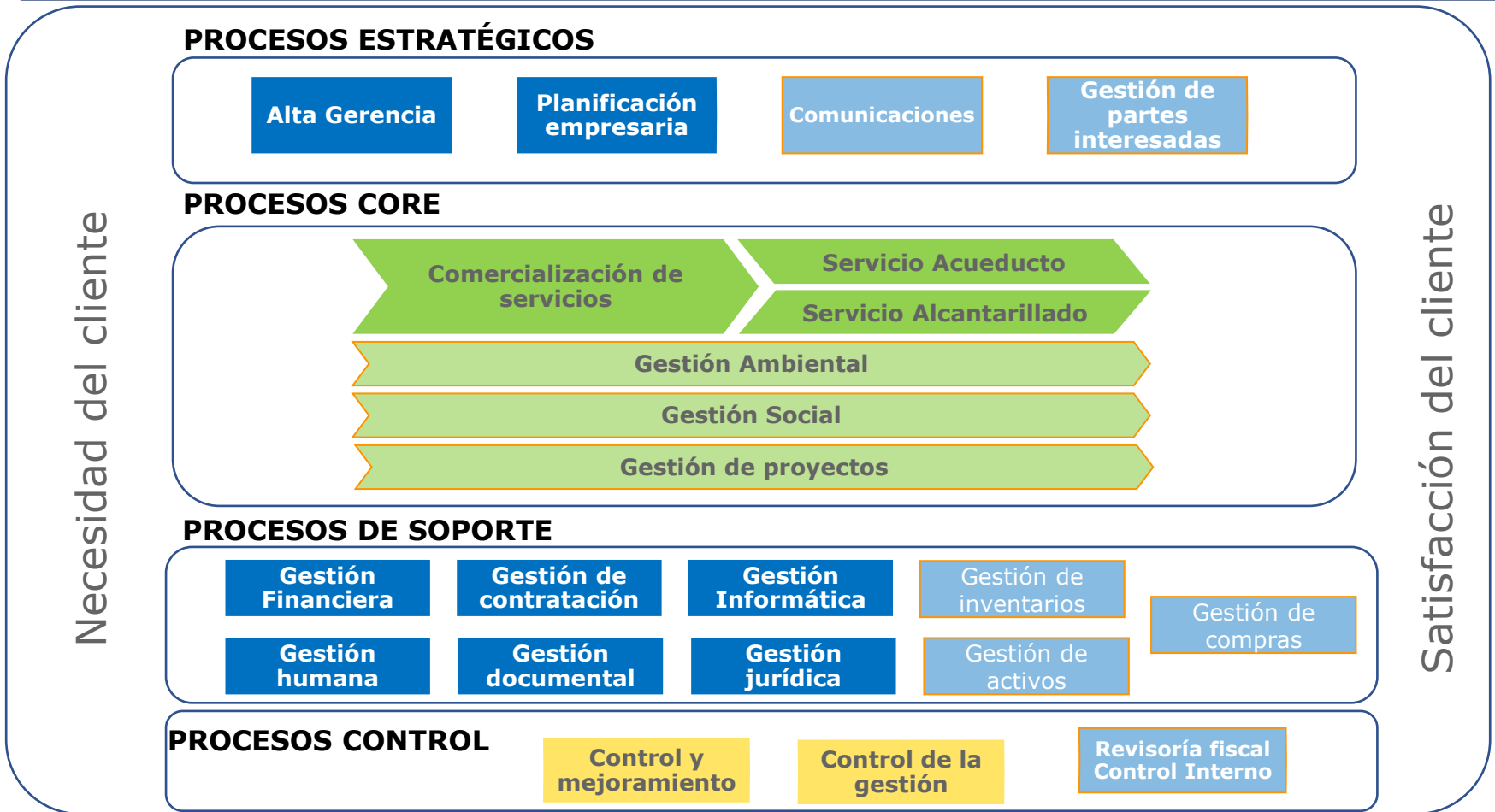
f. Cadena de valor actual



Entendiendo la razón de ser, comparando con otras empresas del sector entendidos los diferentes procesos actuales (13) de Empocaldas,, realizando una comparación con empresas del sector y otras cadenas de valor, se identifican aspectos claves para robustecer y hacer más relevantes y visibles los compromisos de Empocaldas. Esto implica hacer explícitos algunos procesos, definir unos nuevos procesos y reclasificar otros.

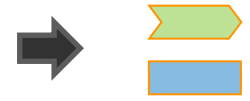
3. Estrategia

f. Cadena de valor – procesos a diseñar y/o fortalecer



De manera preliminar, se identifica que es necesario ajustar la cadena de valor con los procesos marcados con las siguientes convenciones.

* Según el gobierno deben reportar cuál debería ser la estructura de reporte?



3. Estrategia

f. Cadena de valor – procesos a diseñar y/o fortalecer

Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la alineación de la comunicación de la organización con las diferentes partes interesadas• Asegurar que el contenido de las comunicaciones no genere riesgos a la organización• Fortalecer la imagen de la organización y velar por la consistencia de la imagen y los contenidos
Gestión de partes interesadas	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer formalmente las partes interesadas y grupos de interés para Empocaldas• Definir los canales de comunicación con ellos• Definir la estrategia y políticas relacionada con la gestión de las partes interesadas.
Revisoría fiscal Control Interno	<ul style="list-style-type: none">• Ubicar en los procesos estratégicos revisoría fiscal y control interno.
Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el compromiso de la organización con la gestión ambiental• Redefinir la actividad como un proceso y proveer los recursos (humano, físico, tecnológico, y demás requeridos) para garantizar que se genere el impacto deseado a través de la generación de planes y programas.
Gestión Social	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el compromiso de la organización con la gestión social• Redefinir la actividad como un proceso y proveer los recursos (humano, físico, tecnológico, y demás requeridos) para garantizar que se genere el impacto deseado a través de la generación de planes y programas.
Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el esquema de gestión de proyectos• Separar el proceso de gestión de proyectos del proceso de planeación para evitar confusiones en el alcance y responsabilidad de los mismos
Gestión de activos	<ul style="list-style-type: none">• Administración física de los inmuebles e infraestructura No Core• Baja y altas de activos.• Relacionamiento con compras e inventarios
Gestión de compras	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la inclusión o no dentro del proceso de contratación.• Delimitar y definir montos, tipología de compras, aceptación del bien o servicio, afectación adecuada de la compra al centro de costos.
Gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none">• Control del inventario: entrada, costo, salida.• Administración y custodia dentro de la bodega. Disponibilidades.• Auditorías y conteos físicos.

3. Estrategia

g. Habilitadores - Procesos

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

A continuación se presentan algunos temas evidenciados durante las entrevistas y el análisis de la información facilitada, con respecto al habilitador **Procesos**

Oportunidades

- La coyuntura de aislamiento actual ha demostrado la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente, lo cual puede ser aprovechado para ajustar la ejecución de actividades, utilizar otras herramientas tecnológicas, reasignar responsabilidades, identificar actividades que no agregan valor, entre otros.
- Con la incorporación de aplicaciones tecnológicas actualizar los procesos.
- Fortalecer la relación cliente proveedor entre los procesos para acercarse más a las necesidades del otro.
- Revisar el corte de procesos y responsabilidad entre la principal y las seccionales
- El nuevo plan estratégico para los siguientes 4 años

Amenazas

- Pérdida de conocimiento cada vez que se retira un funcionario y no hay documentación confiable de la ejecución de sus procesos.
- Costo adicional de los servicios por procesos ineficientes (reproceso de información, falta de continuidad de actividades, trazabilidad de trámites, entre otros).
- Pérdida de ingresos o de su oportunidad por diferencias en la información reportada.
- Dificultad para ingresar a otros municipios si no se alinean, actualizan, estandarizan y fortalecen los procesos.
- Constantes incrementos en exigencias normativas (medio ambientales, indicadores, reportes, etc), dificultan su rápida adopción y se van quedando cortos los recursos (humano, técnico, tecnológico y de infraestructura).
- Demandas y procesos disciplinarios por incumplimiento, olvido de registrar información, falta de seguimiento y de respuesta a requerimientos, informes o PQRs.

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

A continuación se presentan algunos temas evidenciados durante las entrevistas y el análisis de la información facilitada, con respecto al habilitador **Procesos**

Fortalezas

- Cuentan con la Certificación ISO 2001 desde 2007 que genera confianza y credibilidad a entes externos.
- Existe un esquema de documentación y un repositorio de la misma.
- Las caracterizaciones presentan elementos de seguimiento y monitoreo.
- Se realiza seguimiento a los indicadores de los procesos
- Algunos procesos que están actualizados evidencian mejoramiento: *"Se cuenta con el procedimiento de cobro por jurisdicción coactiva, que permite hacer efectivos los créditos sin necesidad de acudir a la jurisdicción ordinaria"*

Debilidades

- La jerarquía de la documentación dificulta la comprensión de los objetivos principales de los procesos, pasa de proceso a descripción de actividades/tareas.
- No se perciben procesos bien articulados entre ellos.
- Hay reproceso manual para generar información.
- Los dueños de proceso no se han apersonado por la actualización permanente de sus procesos. Bajo compromiso de la alta dirección.
- En las seccionales, los procesos pueden presentar variación en su ejecución / práctica.
- Falta articulación de las directrices emanadas por la alta dirección en las Seccionales, Dptos y Secciones.
- Existen procedimientos y registros repetidos que generan ineficiencia del personal.
- Baja adhesión al sistema de gestión de la calidad y falta de continuidad en las buenas prácticas implementadas.
- Conflicto entre las diferentes áreas frente a las funciones y tareas que deben realizar.
- Debilidad en la trazabilidad de la información generada por los procesos.
- En los procesos no tienen en cuenta la realidad de las seccionales, hacen definiciones no operativas.

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

La Gestión por Procesos en una organización, es una manera diferente de organizar el trabajo, la cual se orienta bajo la **visión del cliente**. De esta forma, se busca gestionar los procesos de principio a fin, la información, los recursos, entre otras aspectos para generar un resultado, un objetivo común, de una forma estructurada y buscando la mejora continua.

Esta forma de trabajo le permite a las organización:

- Habilitar cadenas de actividades que generan resultados en lugar de tareas que se hacen
- Articular a las personas (dptos, áreas, ubicaciones, sedes, cargos),
- Estándarizar los recursos (formatos, características, materiales, planos, etc),
- Automatizar y estandarizar las actividades
- Alinear las expectativas como clientes – proveedores de lo que se necesita
- Identificar tareas repetidas y reprocesos

Un factor importante en la madures de una Gestión por procesos es la documentación estructurada, como medio para formalizar, comunicar, medir y retroalimentar el qué? cómo? Para qué? Para quién? de los procesos.

Nomalmente, se estructura la documentación en orden de jerarquía para que, de manera deductiva, se aborden los procesos de la organización desde temas más tácticos hasta detalle de tareas: Ejemplo:

Macroprocesos
 Procesos
 Subprocesos
 Flujogramas
 Procedimientos
 Instructivos
 Manuales
 Formatos
 Anexos
 Etc

En las siguientes diapositivas se presenta para cada uno de los procesos actuales el objetivo, indicador y actividades definidas en la caracterización.

Al lado incluimos una lista de subprocesos que podrían ayudar a entender los diferentes resultados que se buscan en el proceso y que facilitan la planeación, ejecución, seguimiento de los mismos.

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Alta Gerencia Gerente	Desarrollar estrategias encaminadas al fortalecimiento institucional para garantizar la prestación del servicio con óptimos niveles de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Indicadores Plan Estratégico Ordenación del gasto Avance en el Plan de Acción Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar las políticas y directrices gerenciales impartidas por la Junta Directiva. Definición de responsabilidades y autoridades Revisión por la dirección Asignación de recursos. Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estrategia Definición Políticas corporativas
Planificación empresarial Jefe de planeación y proyectos	Estructurar el desarrollo Integral de planes, programas y proyectos de la Empresa de Obras Sanitaria de Caldas EMPOCALDAS S.A E.S.P, en el corto, mediano y largo plazo, a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje Proyectos Estructurados Gestión de recursos para inversión. Porcentaje de ejecución Plan de Inversiones del POIR Cobertura de Acueducto Cobertura de alcantarillado 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar, elaborar y consolidar: el Plan Estratégico, Plan de Inversiones, plan de acción institucional. Formular y gestionar proyectos de inversión, Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, Planes de Uso Eficiente y Ahorro del Agua, Planes maestros de acueducto y alcantarillado. Coordinar y elaborar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Verificar cumplimiento a Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional y Plan de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación, aprobación y gestión de proyectos (de cualquier naturaleza)

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Comercialización de servicios Jefe Dpto Comercial	Garantizar la sostenibilidad, el crecimiento de los ingresos y la promoción de los servicios que presta la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cartera • Eficiencia del recaudo • PQRs a favor del usuario • Reclamos comerciales IQR • ICUF (volumen de agua facturada por suscriptor, medido en m3/suscriptor/mes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de medidores • Catastro de usuarios • Impresión y Reparto de Facturas • Recaudo • Reposición y Cambio de Medidores • Trámite de PQR • Cálculo de tarifas • Proyección de Subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desarrollo urbano • Incorporación /conexión de usuarios • Facturación • Operación comercial • Cartera • Atención al cliente • Gestión del portafolio de servicios
Servicio Acueducto Jefe del Depto. de Operación y Mtto	Garantizar la continuidad y calidad del suministro de agua para el bienestar de todos nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de pérdidas por usuario facturado • Continuidad del servicio • Cobertura de acueducto • IRCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación, Conducción y tratamiento de agua • Almacenamiento y distribución de agua tratada 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación, almacenamiento y aducción del agua cruda • Tratamiento de agua cruda • Mantenimiento en plantas de tratamiento • Infraestructura de redes matrices • Distribución y control de redes matrices • Mantenimiento de redes matrices • Operación y mantenimiento de redes menores de acueducto.

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Servicio Alcantarillado Jefe del Depto. de Operación y Mtto	Captar y conducir las aguas residuales y lluvias, hasta su lugar de disposición final, garantizando un vertimiento adecuado con el mínimo impacto al cuerpo receptor.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento a mantenimientos críticos • Comparativo del costo de la prestación del servicio frente al valor facturado • Cobertura de alcantarillado • Calidad de agua vertida 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de aguas servidas • Recolección de aguas lluvias • Mantenimiento preventivo y correctivo de los componentes del sistema. • Actividades inherentes al tratamiento del agua residual (Victoria) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de aguas residuales y lluvias • Transporte y disposición de aguas lluvias y residuales • Tratamiento y disposición de aguas residuales.
Gestión financiera Jefe Dpto Admt y Financiero	Administrar eficazmente los recursos financieros de la Empresa, garantizando la sostenibilidad, viabilidad y crecimiento; brindando información precisa y oportuna que permita una adecuada toma de decisiones en el marco de la normatividad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en los pagos • Grado de aprovechamiento de los recursos • Endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento, consolidación y revisión de información del cierre contable (facturas, reportes internos, etc.) • Gestión presupuestal • Gestión bancaria y Gestión de la rentabilidad. • Procesamiento de la información inherente a los pagos de obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión contable • Gestión del endeudamiento • Tesorería • Gestión presupuestal • Gestión tributaria

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subpr. referentes
Gestión de contratación Secretario general	Realizar el suministro oportuno y con calidad de bienes y servicios para todos los procesos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio evaluación de proveedores • Ahorros en contratación derivados de la pluralidad de oferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámite pre-contractual • Trámite contractual. • Trámite post-contractual • Asesoría jurídica en temas contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión pre-contractual • Gestión contractual. • Gestión post-contractual • Asesoría jurídica en temas contractuales.
Gestión informática Jefe Sección sistemas	Fortalecer los procesos de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de equipos • Mantenimiento correctivo de equipos • Disponibilidad del servicio de internet • Disponibilidad del servicio de aplicativos • Encuesta de satisfacción del cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones tecnológicas y análisis de conveniencia • Gestionar mantenimiento de la infraestructura tecnología y los sistemas de información con terceros y los funcionarios del área. • Mantenimiento preventivo de la plataforma tecnológica • Revisión de las plataformas tecnológicas y gestionar la solución de las solicitudes de servicios • Revisar diariamente el servidor de la plataforma tecnológica que garantiza el Back up de la información • Análisis técnico y desarrollos de los aplicativos • Desarrollo de cada uno de los logros que componen el tema de Gobierno Digital, gestionando personal interno y externo para el cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la infraestructura de IT • Gestión de incidentes y problemas • Mesa de ayuda • Gestión de aplicaciones. • Gestión de la seguridad de la información

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Gestión ambiental Jefe de planeación y proyectos	Realizar actividades encaminadas al manejo integral y sostenible de los recursos naturales, especialmente el recurso hídrico, en desarrollo del objetivo social de la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de los PSMV• Manejo de lodos• Seguimiento a fuentes• Programa uso eficiente y ahorro del agua	<ul style="list-style-type: none">• Gestión para la aprobación de las concesiones de agua• Coordinación de la implementación de actividades derivadas de las resoluciones de aprobación.• Caracterización de las fuentes hídricas abastecedoras.• Trámite para los pagos de seguimiento a concesiones y pagos de tasas ambientales.• Capacitaciones en educación ambiental)• Gestión de predios• Socialización de PSMV• Ejecución de Actividades del Plan Acción Institucional del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de impactos ambientales• Gestión integral del recurso hídrico• Gestión ambiental empresarial
Gestión social PD				<ul style="list-style-type: none">• Identificación de grupos de interés y definición de programas sociales• Sensibilización y capacitación para al gestión social• Gestión social corporativa

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Gestión humana Jefe Gestión Humana	Administrar y fortalecer el Talento Humano para asegurar la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los Objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento en la ejecución del programa anual de capacitación• Ejecución de inducciones a los nuevos colaboradores.• Diagnóstico de desempeño y plan de mejoramiento individual• Encuesta de clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión y seguimiento de capacitaciones• Comité de bienestar.• Comité de convivencia laboral.• Vinculación de personal.• Celebración de convenios interinstitucionales.• Consolidación de reporte de actividades con carga a la nomina• Gestión del programa de seguridad y salud en el trabajo.• Desvinculación de personal	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y selección• Contratación• Bienestar.• Evaluación y desarrollo• Nómina• Seguridad y salud en el trabajo.• Desvinculación laboral
Gestión Documental Secretaría General	Administrar correctamente la documentación oficial de la Empresa de conformidad con la normatividad establecida para el efecto	<ul style="list-style-type: none">• Radicación y entrega de documentos• Porcentaje Cumplimiento en manejo de expedientes• Encuesta de percepción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de Inventario Documental• Revisión de contrato y respuesta de solicitudes de contratistas.• Recibo y entrega de comunicaciones oficiales.• Préstamo de documentos.• Recepción, clasificación y organización del Archivo de Gestión.• Capacitación en manejo Revisión, definición de documentos producidos en las diferentes dependencias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Recepción, clasificación y organización del Archivo (todo).• Definición de la gestión de documentos

3. Estrategia

g. Habilitador: Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	Actividades	Subprocesos referentes
Gestión Jurídica Profesional I Unidad Jurídica	Prevenir el daño antijurídico, orientando a la organización en la adopción de decisiones seguras conforme a la normatividad que nos regula	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la resolución de consulta de asesoría jurídica • Ahorro en conciliaciones. • Efectividad en la producción de actuaciones disciplinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el reglamento del comité de conciliación y defensa jurídica. • Ejecutar el manual de políticas de prevención del daño antijurídico y defensa de la Empresa. • Verificación y cumplimiento del marco normativo que regula los procedimientos judiciales. • Atender los referentes jurisprudenciales aplicables a las situaciones que atiende la Empresa. • Revisión de documentación para elaboración de minutas (escrituración) • Investigaciones oficiosas • Investigaciones por denuncia • Medios probatorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal • Representación judicial y Actuación administrativa
Control de la gestión Coord. Gestión Calidad	Contribuir a la organización empresarial con eficiencia y calidad, promoviendo el mejoramiento continuo como herramienta de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento al programa anual de auditorías • Cumplimiento plan de mitigación del mapa de riesgos – Eficacia de los controles 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer análisis de causas. • Generar planes de mejoramiento. • Seguimiento a los planes de mejoramiento. • Creación y modificación de documentos. • Programación, ejecución y seguimiento a las auditorías Internas. • Gestión de la auditoría externa. • Solicitar y consolidar información para la revisión por la dirección. • Evaluación de los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del sistema de calidad y procesos • Planeación, ejecución y seguimiento auditorías de Calidad

3. Estrategia

h. Habilitadores - Gobierno

3. Estrategia

g. Habilitador: Gobierno

El Gobierno Corporativo en una organización pública, debe ser generador de confianza, transparencia y debe contribuir a un eficiente desempeño de la administración pública, pues bajo su responsabilidad está el manejo de los recursos de la población.

El buen Gobierno Corporativo reconoce el derecho de los accionistas; define las responsabilidades de los directores, asegura la fluidez de la información, y reconoce las relaciones con los otros grupos de interés (stakeholders).

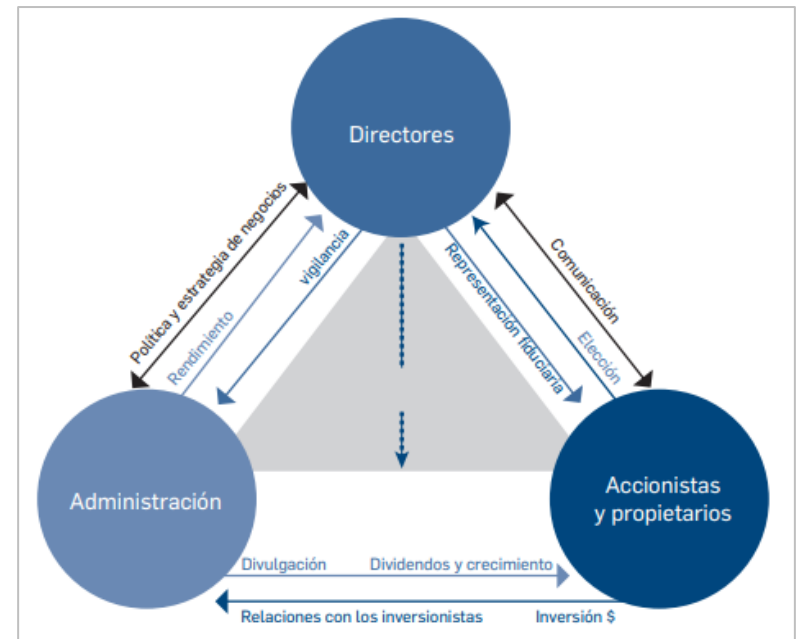
Principios:

- Liderazgo y compromiso de los órganos de gobierno
- Comunicación
- Rendición de cuentas
- Transparencia

Algunos Retos asociados con el gobierno actual :

- ¿Fortalecimiento de la Junta Directiva?
- ¿Operación de las seccionales?
- ¿Se requieren estructuras que fortalezcan aspectos asociados con RSE?

Triángulo del Gobierno Corporativo en Empresas Públicas



Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal, CAF

3. Estrategia

g. Habilitador: Gobierno

Los principales órganos de gobierno de Empocaldas son la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

1. Asamblea de Accionistas: Conformada por los siguientes accionistas.

Municipio	Acciones	Participación
Gobernación del Departamento de Caldas	7.273.272	83,29%
Municipio de La Dorada	972.610	11,14%
Municipio de Chinchiná	166.052	1,90%
Municipio de Risaralda	64.330	0,74%
Municipio de Supía	50.051	0,57%
Municipio de Samaná	27.214	0,31%
Municipio de Victoria	38.127	0,43%
Municipio de Neira	33.416	0,38%
Municipio de Viterbo	31.650	0,36%
Municipio de Marquetalia	29.589	0,33%
Municipio de Palestina	19.226	0,22%
Municipio de Aguadas	16.546	0,19%
Municipio de Belalcázar	8.067	0,09%
Municipio de Marulanda	1.796	0,02%
Municipio de Anserma	1	0,00%
Municipio de Filadelfia	1	0,00%
Municipio de Manzanares	1	0,00%
Municipio de Marmato	1	0,00%
Municipio de Norcasia	1	0,00%
Municipio de Riosucio	1	0,00%
Municipio de Salamina	1	0,00%
Municipio de San José	1	0,00%



- La Gobernación de Caldas tiene la mayor participación con el 83,29%.
- El 96,3% de las acciones de Empocaldas la tienen tres accionistas.
- ¿Qué retos presenta esta participación?
- Es necesario fortalecer la Junta Directiva de Empocaldas con miembros independientes que reten el desempeño de la organización.

3. Estrategia

g. Habilitador: Gobierno

Los principales órganos de gobierno de Empocaldas son la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

2. Junta Directiva: Conformada para el periodo 2020-2021 por los siguientes miembros, los cuales fueron asignados por votación en la asamblea de accionistas

Representación	Nombre
Gobernación de Caldas	LUIS CARLOS VELASQUEZ CARDONA Miembro Principal – Presidente
Secretario de Infraestructura	LUIS ALBERTO GIRALDO FERNANDEZ Miembro Principal
Secretario de Vivienda	JAHIR DE JESUS ALVAREZ Miembro Principal
Alcalde de La Dorada	CESAR ARTURO ALZATE MONTES Miembro Principal
Alcalde de Samaná	ALFREDO ODACID VALENCIA DOVALE Miembro Principal
Alcalde de Filadelfia	WILLIAM JAIRO NOREÑA VASQUEZ Miembro Suplente
Alcaldesa de Belalcázar	GLORIA CARMENZA OSPINA MONTES Miembro Suplente
Alcalde de Victoria	ELKIN ECHEVERRY BUITRAGO Miembro Suplente
Alcalde de Palestina	MAURICIO JARAMILLO MARTINEZ Miembro Suplente
Alcalde de Viterbo	JHON MARIO GIRALDO ARRUBLA Miembro Suplente

- La Junta Directiva debe reunirse el primer día hábil de la segunda semana de cada mes, pero se puede citar a sesión extraordinaria previa aprobación de los temas.

Los temas que usualmente se presentan son:

- Ejecución Presupuestal del mes anterior
- Estados financieros del mes anterior
- Informe de Gerencia
- Lectura de correspondencia
- Propositiones y varios
- Designación de la comisión para la elaboración, revisión y aprobación del acta de la presente Junta Directiva

3. Estrategia

g. Habilitador: Gobierno – comités (1/2)

A continuación se detallan los órganos de gobierno que se realizan en Empocaldas.

Comité	Responsabilidades	Miembros	Periodicidad
Comité técnico de Gerencia	Definir, ejecutar y evaluar las actividades necesarias para el Desarrollo Institucional Tomar las decisiones requeridas sobre asuntos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Secretario General Jefes de Departamento 	PD
Comité institucional de coordinación de Control Interno	Evaluar el estado del Sistema de Control Interno, los planes de auditoría y relacionados con el ejercicio de auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Secretario General Jefes de Departamento Jefe Oficina de Control Interno 	PD
Comité institucional de Gestión y Desempeño	Asegurar la implementación, sostenibilidad seguimiento y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, de las políticas de gestión internas, la estrategia de Gobierno Digital y los perfiles de cargo	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Secretario General Jefes de Departamento Jefe Sección Sistemas Jefe Sección Gestión Humana Jefe Oficina de Control Interno 	PD
Comité de convivencia laboral	Atender, examinar, dar solución efectiva y hacer seguimiento a las controversias que puedan constituir acoso laboral	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Sección Contratación Jefe Sección Suministros Jefe Departamento Comercial Jefe Sección Presupuesto Miembros y suplentes del sindicato 	PD
Comité obrero patronal	Atender, examinar, dar solución y hacer seguimiento a las inconformidades de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Secretario General Jefe Sección Humana Presidente sindicato y un miembro de la comisión de reclamos 	PD
Comité de bienestar	Establecer y dar cumplimiento al plan de bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Administrativo y Financiero Jefe Gestión Humana Auxiliares administrativos 	PD
Comité de compras	Evaluar las ofertas de acuerdo a los establecido en el Manual de Contratación vigente	<ul style="list-style-type: none"> Secretario General Jefe Sección Contratación Jefe Depto. Administrativo y Financiero Jefe Depto. Del área interesada Jefe Sección Suministros De ser necesario se invitará a un servidor público 	PD

PD: Pendiente por recibir información

3. Estrategia

g. Habilitador: Gobierno – Comités (2/2)

A continuación se detallan los órganos de gobierno que se realizan en Empocaldas.

Comité	Responsabilidades	Miembros	Periodicidad
Comité de conciliación	Formular, ejecutar las políticas y acciones necesarias para prevenir del daño jurídico a la organización	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Secretario General Jefes de Departamento Profesional Unidad Jurídica 	PD
Comité de vivienda	Análisis y aprobación de las solicitudes de crédito relacionadas con vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Sección Cartera Jefe Depto. Administrativo y Financiero Analista de costos Auxiliar administrativo 	PD
Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo - COPASST	Formular, implementar y realizar seguimiento a actividades y medidas relacionadas con la salud ocupacional de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Depto. Planeación y Proyectos Admin. Seccional Chinchiná 2 representantes de los trabajadores 	PD
Comité responsable de procesos	Gestionar, coordinar e implementar las actividades necesarias para dar cumplimiento a los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Secretario General Jefes de Departamento Jefe Gestión Humana Jefe Sección Sistemas Profesional Unidad Jurídica Coord. Gestión de la Calidad 	PD
Comité técnico de sostenibilidad del sistema contable	Determinar las políticas, estrategias y procedimientos requeridos para dar sostenibilidad a la calidad de información financiera, económica y social	<ul style="list-style-type: none"> Secretario General Jefe Depto. Administrativo y Financiero Jefe Depto. Comercial Jefe Sección Contabilidad Jefe Sección Tesorería Jefe Sección Suministros Coord. Gestión de la Calidad 	PD

PD: Pendiente por recibir información

3. Estrategia

i. Habilitadores - Tecnología

3. Estrategia

g. Habilitador: Tecnología

Con respecto al habilitador **Tecnología** se identifican los siguientes aspectos:

Oportunidades

- La coyuntura de aislamiento ha permitido a las personas reconocer la importancia de utilizar las herramientas tecnológicas.
- Capacitación para promover la utilización de la nube, aprovechar la VPN para más procesos.
- Avance en tecnologías de la información y comunicaciones que podrían facilitar la operación (sistema de información geográfica empresarial, catastro de redes, gestión de sistemas de acueducto y alcantarillado para toma de decisiones)
- El diagnóstico de nivel de Hardware y el RFI que los diferentes procesos requieren de DYNAMICS permitirán disminuir la brecha actual en los procesos.
- Con el nuevo proveedor de IT se ha actualizado y generado un mejor aprovechamiento de los recursos actuales, siendo un aliado permanente en el área.

Amenazas

- Algunos datos se encuentran alojados en servidores fuera de la empresa y sin mayor control, con lo cual podrían estar expuestos ante filtraciones, ataques o robos de información.
- Reporte de información equivocada o inexacta por la búsqueda y consolidación manual de la información.

3. Estrategia

g. Habilitador: Tecnología

Con respecto al habilitador **Tecnología** se identifican los siguientes aspectos:

Fortalezas

- Se cuenta con herramientas tecnológicas
- VPNs para transmisión de datos entre las seccionales y la oficina central.
- Se cuenta con Power BI de que permite el análisis de datos.

Debilidades

- Baja incursión en alternativas tecnológicas de comunicación y trabajo colaborativo.
- Falta de Integración de los Sistemas de Información que brinde en tiempo real, integra, consistente y que facilite la trazabilidad.
- Los softwares son controlados por terceros, en ocasiones dificulta tener la información oportunamente.
- No se utilizan los canales para almacenar la información en la nube y disponible para consulta.
- Las personal en su mayoría no utilizan las herramientas tecnológicas para realizar los procesos.
- Transmisión de datos entre oficinas sin cifrado o protocolos de seguridad
- Ausencia de sistemas automatizados para control de variables críticas del proceso de acueducto: caudal de agua cruda y tratada, presión en redes, variables fisicoquímicas como turbiedad y cloro residual.
- No se cuenta con un sistema estructurado para realizar monitoreo y seguimiento a los Contratos, Convenios, Rubros, Proyectos del POIR, Gastos de Inversion, Inversiones por Seccional, por Municipio, por APS, por Servicio, por Actividad, Proyectos del PUEAA y Proyectos del PSMV, indicadores de gestión.
- No hay gobierno de IT, cada área resuelve sus necesidades y después busca el apoyo de IT.

3. Estrategia

j. Habilitadores - Talento Humano

3. Estrategia

g. Habilitador: Talento humano

Con respecto al habilitador **Talento humano** se identifican los siguientes aspectos:

Oportunidades

- Utilizar convenios y prácticas con universidades, SENA, “Estado joven”, y demás fuentes de Talento Humano.
- Contratar personas de las municipios para trabajar en las seccionales apoyando así la comunidad.
- Tercerización de actividades (ejm operarios de mantenimiento en seccionales), una vez que se van desvinculación
- Gestionar un Plan de retiro estructurado.
- Establecer formalmente la política de teletrabajo para los procesos o roles que por su naturaleza sea viable.

Amenazas

- Los beneficios extralegales pactados por convención motivan la permanencia del personal en la empresa, aún cuando cumplen con requisitos para retiro por derecho a pensionarse, o no sean muy buenos, o estén sobrevalorados para un cargo.
- Personal mayor en edad con problemas de salud, que requieren reubicación.
- La normatividad actual, que permite extender hasta los 70 años, la edad de retiro forzoso de muchos trabajadores de la Empresa
- Rigidez en la Estructura Organizacional, que no permite realizar cambios en forma rápida y de acuerdo con las necesidades Organizacionales (presencia del Sindicato y resistencia al Cambio)
- Desconocimiento de los nuevos retos que surjan con el efecto POST-PANDEMIA
- Ante los constantes incrementos por parte del Gobierno Nacional en exigencias normativas, medio ambientales y de indicadores, Empocaldas S.A. E.S.P. se va quedando corta en cuanto al recurso humano, tecnico, tecnologico y de infraestructura requerido.

3. Estrategia

g. Habilitador: Talento humano

Con respecto al habilitador **Talento humano** se identifican los siguientes aspectos:

Fortalezas

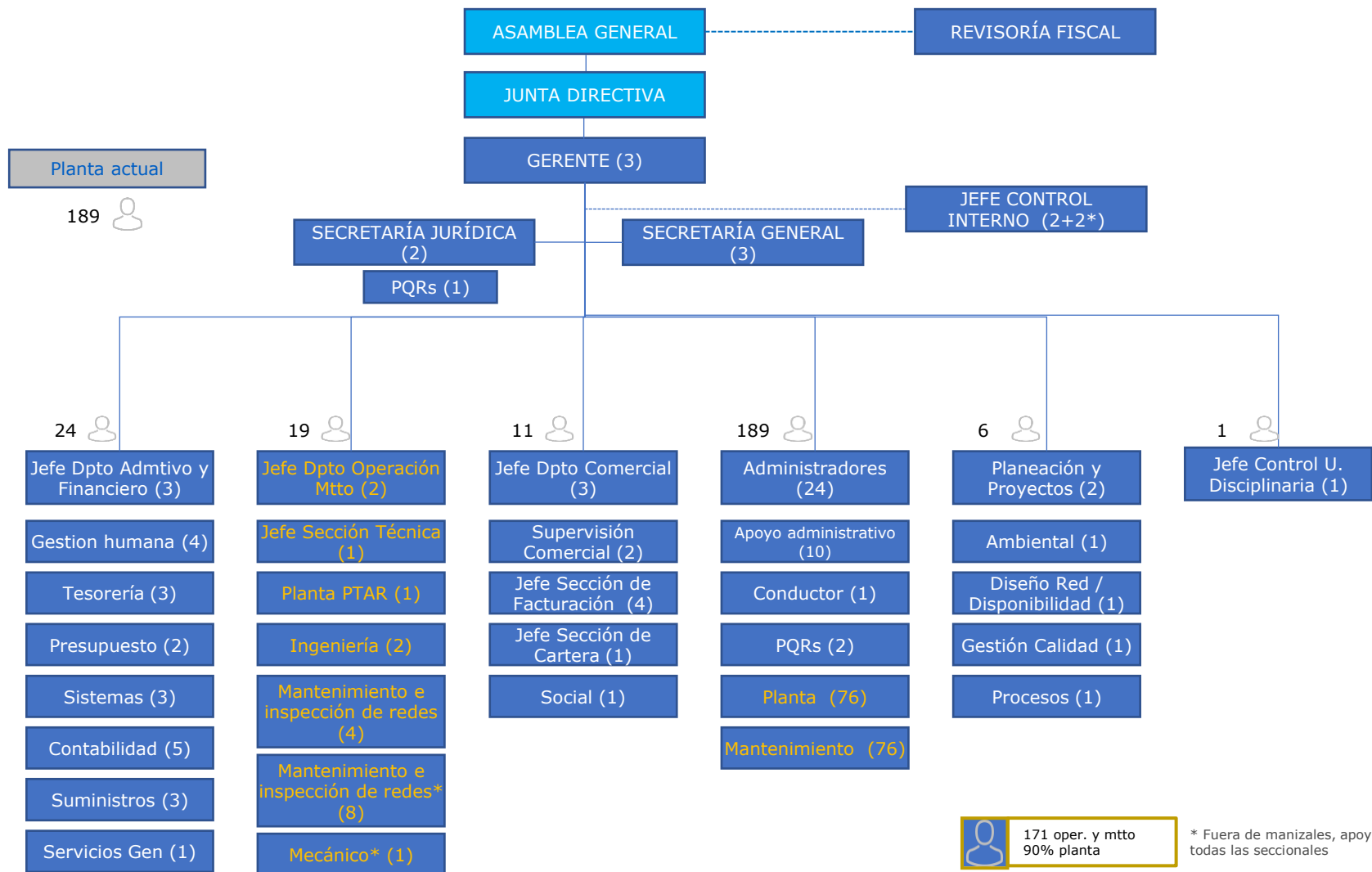
- Personal de planta con mucha experiencia, formación académica de alto nivel y conocimiento del negocio.
- Recurso Humano comprometido con la Organización
- Baja rotación de personal
- Amplia participación de género dentro de la planta de personal
- Existe un Manual de funciones

Debilidades

- Descompensación en funciones y cargas laborales lo que implica que en algunas dependencias, cargos o personas se centran las operaciones y responsabilidades.
- Tercerización de actividades que se encuentran asignadas a personal de planta
- Personal sin las competencias suficientes para el desempeño de cargos clave donde se encuentran ubicados.
- Ausencia de un programa de retención del Talento Humano, especialmente de carácter técnico y operativo, que garanticen permanencia y calidad en los procesos.
- Aprovechar los conocimientos internos que se logra en la formación que patrocina la empresa.
- Baja cultura para la confrontación, las autocríticas o críticas internas son consideradas como ataques personales.
- Falta mas capacitación en los procesos de la organización. Baja transferencia de conocimientos, la capacitación no es enfocada a quién en realidad necesita el conocimiento y se pierde el esfuerzo
- Personal con edad avanzada y con incapacidades prolongadas que impactan la capacidad de la empresa.
- El personal tiene una reacción negativa al cambio, especialmente cuando es en tecnología.
- No se cuenta con un programa claro y robusto de seguridad y salud en el trabajo. Identificación de roles / tareas con seguridad específica (ej bocatomeros acompañados, condiciones para tomar análisis de agua a la intemperie, etc). Condiciones y puestos de trabajo. Separación de áreas en las seccionales (laboratorio, cafetería, puestos de trabajo)
- Deficiente clima organizacional, que no permite un trabajo en grupo eficiente ni el reconocimiento de capacidades individuales, reflejado en la falta de empatía de algunos funcionarios.
- No siempre se realiza el proceso de inducción para dar claridad en las funciones y responsabilidades
- No se hace un proceso de reclutamiento y selección estandarizado.

3. Estrategia

g. Habilitador: Talento humano



3. Estrategia

e. Habilitador: Talento humano

Población planta Empocaldas

Tipo Cargo	No.	%
Oficial - Término Indefinido	214	81%
Público - Libre Nombramiento y Remoción	49	19%
Total general	263	

Grado - públicos	No.
1-Directivo	1
2-Directivo	2
3-Directivo	4
4-Directivo	11
5- Profesionalizado	3
6-Profesional	3
7-Profesional	7
8-Profesional	16
11-Asistencial	2

Genero	No.
F	52
M	211
Total general	263

- El 19 % de la planta son trabajadores públicos.
- De los 49 públicos, el 33 % corresponde a grado 8-profesional y 11 a 4-Directivo.
- El 80% del total de la planta es de genero masculino ubicado principalmente en labores de operaciones.
- La persona más joven es de 22 años y la mayor de 72.
- Pese a la naturaleza de las labores, el 54% es mayor a 50 años

Edad	No.
22 a 30 años	15
30 a 40 años	48
40 a 50 años	58
50 a 60 años	109
60 en adelante	34

Antigüedad	No.
2020	6
1 a 3 años	30
3 a 5 años	26
5 a 10 años	25
10 a 20 años	66
20 en adelante	111

- 30 personas tienen edad de pensión.
- El 70% está en el dpto de operación y mantenimiento.
- 5 mujeres y 25 hombres

CARGO	DPTO	No.	T. Area
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMATIVO Y FINANCIERO	1	3
PROMOTORA SEG. Y SALUD EN EL TRABAJO	ADMATIVO Y FINANCIERO	1	
SERVICIOS GENERALES	ADMATIVO Y FINANCIERO	1	
SUPERVISOR COMERCIAL	COMERCIAL	1	1
ASISTENTE DE PLANTAS	OPERACIÓN Y MTTO	1	21
AUXILIAR CAMARA DE VIDEO	OPERACIÓN Y MTTO	1	
INGENIERO DE ZONA	OPERACIÓN Y MTTO	1	
INSPECTOR ELECTROMECHANICO	OPERACIÓN Y MTTO	1	
MECANICO DE MEDIDORES	OPERACIÓN Y MTTO	1	
OPERADOR DE PLANTA DE TTO.	OPERACIÓN Y MTTO	7	
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIÓN Y MTTO	9	
COORDINADOR DE RECURSOS NATURALES	PLANEACIÓN Y PROYECTOS	1	2
COORDINADORA DE PROCESOS	PLANEACIÓN Y PROYECTOS	1	
ADMINISTRADOR	SECCIONAL	2	2
SECRETARIO JURIDICO	SECRETARIA JURIDICA	1	1

3. Estrategia

g. Habilitador: Talento humano

Detalle del Recurso humano en las seccionales

Planta ■ Temporal ■ Contratista ■

CARGO	Aguadas	Anserma	Arauca	Arma	Belcazar	Chinchiná	Filadelfia	Guarinocito	Kilometro 41	La Dorada	Manzanares	Marmato	Marquetalia	Marulanda	Neira	Palestina	Riosucio	Risaralda	Salamina	Samaná	San José	Supia	Victoria	Viterbo	Total general	
ADMINISTRADOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	1				1				2					1		1		1			1		1	10	
AUXILIAR OFICINA P.Q.R.						1				1															2	
AUXILIAR OPERADOR DE BOMBEO					2											3									5	
CELADOR OPERADOR PLANTA TRATAMI																							1		1	
CONDUCTOR						1																			1	
OPERADOR DE PLANTA DE TTO.	3	4	4			7	4			4	3	2	3	1	4		4	4	4	4	3	4	4	4	4	70
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	3	7	2	1	2	6	2	1	1	18	1	2	2	1	3	4	3	2	3	2	1	3	2	4	4	76
Planta	8	13	7	2	5	17	7	2	2	26	5	5	6	3	9	8	9	7	9	7	5	9	8	10	189	
OPERADOR DE PLANTA											1	1										1	1		4	
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	1	4			1	4			1	3		1	1			1	1			1		1	1		21	
Temporales	1	4	0	0	1	4	0	0	1	3	1	2	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	2	0	25	
Total RH Seccionales	9	17	7	2	6	21	7	2	3	29	6	7	7	3	9	9	10	7	9	8	5	11	10	10	214	

Se está consolidando la información de contratistas para incorporarla.

- Las seccionales La Dorada, Chinchiná y Anserma consolidan el 31% del Recurso Humano que soporta los diferentes procesos.
- Los Administradores responden por la operación integral de la seccional(es) asignada(s). En Algunos casos, según el tamaño de la operación de la seccional, ejecutan directamente los procesos.
- Los procesos administrativos y financieros se realizan principalmente por personal de planta.
- La operación y mantenimiento cuenta con un pequeño apoyo con temporales, principalmente personal de planta.
- Los procesos comerciales se soportan con contratistas principalmente.

3. Estrategia

k. Evaluación proyectos actuales

3. Estrategia

h. Evaluación proyectos actuales

Se está trabajando con los jefes de Departamento y el área de Comunicaciones en la construcción de una herramienta de proyectos en la que se consoliden la información sobre todos los proyectos relevantes para la organización. Para esto se diseñaron las siguientes categorías :

- Mejoramiento Organizacional
- Reposición
- Modernización
- PSMV
- PTAR
- Expansión - nuevos mercados
- Crecimiento municipios actuales
- Sostenibilidad Ambiental
- Otros

Categoría proyecto	Nombre proyecto	Breve descripción	Valor
Mejoramiento Organizacional	Dinamics		\$ 1.000.000.000
Mejoramiento Organizacional	Tableros -Catastro		\$ 1.000.000.000
Reposición		Reemplazo de 340 km de red	\$ 170.000.000.000
Reposición		Reemplazo de 300 km de red	\$ 300.000.000.000
PSMV			\$ 240.000.000.000
PTAR			\$ 200.000.000.000
Expansión nuevos mercados	KM 41		\$ 8.000.000.000
Expansión nuevos mercados	Dorada		\$ 8.000.000.000
Expansión nuevos mercados	Planta Anserma		\$ 8.000.000.000
Sostenibilidad Ambiental	Compra predios		\$ 10.000.000.000

Ilustrativo de algunos de los proyectos que deben incluirse. Las cifras estimadas se presentarán en el siguiente informe de avance.

Se presenta el esquema para hacer una consolidación de los diferentes proyectos:

Categoría proyecto	Nombre proyecto	Breve descripción	Tipo servicio	Sección	Población impactada	Prioridad	Valor	Comentario Valor (si aplica)	Esta incluido en POIR	% Incluido POIR	Incluido en Tarifa	Posible Fuente financiación (en caso de no ser 100% POIR)	Estado	% ejecución (si aplica)	Descripción ejecución

4. Gestión de Valor

4. Estrategia

Introducción gestión de valor – iniciativas preliminares

Se han trabajado diferentes proyectos o iniciativas que se asocian con la estrategia y la gestión de valor de la organización:

- **Análisis de rentabilidad desagregada**: Se recopilaron datos, se procesaron, se realizó un análisis de rentabilidad seccional por seccional (Ingresos, costos y gastos directos e indirectos para determinar desempeños y retarlos)
- **Ahorro de 4 por mil** en el pago de dividendos
- **Obras por impuestos**: Iniciativa que sugiere el desarrollo de capacidades de Empocaldas para financiar diferentes obras vía impuestos pues las empresas podrían pagar hasta el 50% de su impuesto de renta, a través de la ejecución directa de proyectos de inversión en las zonas más afectadas por la violencia y la pobreza (ZOMAC).
- **Recomponer la deuda** - ganancia rápida - Implica un reto al costo de la deuda, los plazos y los montos entre diferentes factores.
- **Optimizar la gestión de Inventarios y suministros** - Es un proceso que se debe fortalecer estructuralmente. Tiene oportunidades de corto plazo y largo plazo: Dispersión de precios unitarios, inventarios en exceso, proceso de abastecimiento, entre otros. Implica ahorros y liberación de caja.
- **Viáticos**: Racionalizar el gasto
- Otras categorías que pueden generar beneficio que se están valorando:
- **Gestión de ingresos** (Entre otros)
 - **Transformación digital** (Catastro de usuarios, redes acueducto y alcantarillado y tableros de control)
 - **Telemetría en micromedidores**
 - **Análisis de cobros por usuario**. Se ven frecuencias de pago inestables donde clientes en un periodo de un año solo pagan menos de 12 veces sin realizar un análisis estructural de la información.
 - **Pagos parciales y abonos**
 - **Instalación de medidores (continuar)** – implica plan de corto, mediano y largo plazo
 - **Conexiones fraudulentas**
- **Otros**: Gestión de recaudo, Gestión de desembolso, Reducción de gasto de celulares, evaluación del esquema de renting, planeación tributaria del impuesto de renta, entre otros.

4. Análisis de rentabilidad desagregada

Márgenes de Contribución 2016 - 1er Trim 2020

Sección A

1. Necesidad percibida:	Mejorar tanto la Gestión como los controles de rentabilidad a nivel de seccional y por consiguiente la rentabilidad de la compañía sin perder de vista al usuario
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	La medición arrojó que Victoria, Marulanda, Marmato y San José, han generado un valor negativo en sus márgenes de contribución (Ingresos Operativos. - Ctos Transf - Ctos Directos), se da una pérdida acumulada 2016 - 2019 de \$1,705 millones.
3. Solución propuesta:	Un plan de acción articulado con las seccionales y Manizales, para gestionar la rentabilidad desde las seccionales. En las seccionales que pierden buscar la manera de llegar al punto de equilibrio.
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	Dejar de perder dinero en algunas seccionales y mejorar el desempeño en otras.

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	Para el primer trimestre de 2020, los municipios que dan pérdidas en su margen de contribución arrojan -171 millones. Si la tendencia se mantiene, la proyección al cierre 2020 es de -515 millones de pérdida. Hay que hacer los esfuerzos necesarios para revertir esta tendencia y llevar a punto de equilibrio la operación de estos municipios.
2. Responsable del proyecto:	Comité Ejecutivo de Empocaldas
3. Duración del proyecto	Debe ser un monitoreo permanente. Se ha venido trabajando con el departamento de contabilidad para que el reporte por seccionales sea automático
4. Fecha de inicio del proyecto	Junio 2020
5. Factores claves de éxito:	Identificar con detalle los cambios estructurales en ingreso, costo, gasto de las seccionales y armonizar un plan de acción con Manizales, de forma permanente
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Pérdidas a PyG de Empocaldas

4. Análisis de rentabilidad desagregada

Márgenes de Contribución 2016 - 1er Trim 2020

Seccionales	2016 - 2019	1er Trim 2020	2016 - 2019	2016	2017	2018	2019	1/01/2020	1/02/2020	1/03/2020	1er Trim 2020	dif entre cierre 2019 y 1er T 2020
LA DORADA	18.447.962.743,98	1.291.541.396,34	47%	54%	40%	47%	46%	55%	44%	53%	51%	4%
CHINCHINA	15.298.063.869,48	1.231.281.875,67	53%	50%	60%	58%	45%	66%	59%	60%	62%	3%
RIOSUCIO	4.762.414.321,09	392.049.197,68	45%	34%	47%	45%	51%	63%	44%	56%	55%	9%
ANSERMA	3.811.369.517,45	283.149.499,32	31%	13%	24%	39%	41%	37%	23%	37%	32%	-7%
SUPIA	2.726.178.153,72	180.341.734,68	39%	40%	49%	31%	39%	41%	36%	41%	39%	8%
VITERBO	2.729.045.264,53	172.871.977,61	43%	36%	49%	41%	44%	40%	39%	43%	41%	0%
SALAMINA	2.247.641.985,76	151.282.329,75	33%	7%	31%	32%	48%	38%	29%	38%	35%	3%
NEIRA	2.146.227.544,00	172.637.054,38	32%	35%	20%	38%	35%	52%	21%	47%	41%	3%
AGUADAS	1.619.303.117,49	91.843.260,35	24%	15%	25%	24%	29%	29%	16%	22%	22%	-2%
MARQUETALIA	1.324.974.941,85	55.190.544,87	36%	28%	47%	35%	35%	9%	20%	43%	25%	-10%
MANZANARES	1.298.776.853,24	72.385.404,87	32%	27%	30%	31%	38%	35%	23%	30%	30%	0%
BELALCAZAR	1.044.833.677,57	117.148.060,88	27%	25%	24%	49%	13%	48%	29%	52%	43%	-5%
SAMANA	790.208.094,25	31.102.774,23	25%	25%	31%	16%	28%	6%	-3%	38%	16%	0%
PALESTINA	358.960.712,00	24.253.976,90	5%	-8%	12%	8%	7%	9%	-6%	11%	5%	-3%
K-41	243.163.077,16	-11.543.054,82	25%	42%	39%	20%	0%	-29%	-50%	5%	-21%	-41%
RISARALDA	40.620.625,39	68.889.770,91	1%	16%	-30%	10%	6%	27%	9%	43%	27%	17%
FILADELFIA	88.007.867,53	-296.412,72	3%	-42%	8%	10%	25%	-6%	-11%	13%	0%	-10%
VICTORIA	-256.157.340,93	-11.045.936,90	-8%	-15%	-12%	-10%	1%	2%	-11%	-8%	-5%	5%
MARULANDA	-252.511.381,95	-51.690.960,31	-39%	-43%	-25%	-57%	-31%	-305%	-101%	-65%	-151%	-94%
MARMATO	-500.667.949,90	-79.201.787,37	-39%	-71%	-24%	-41%	-31%	-42%	-122%	-177%	-105%	-64%
SAN JOSE	-696.277.234,14	-17.918.471,24	-44%	-10%	-88%	-58%	-29%	-56%	-15%	8%	-18%	40%



¿Cómo se podría mejorar el desempeño de estas seccionales. ¿Qué aspectos deberían ser tratados con los diferentes municipios?
 ¿Es factible llevar inicialmente al punto de equilibrio la operación de estas seccionales?
 ¿Cómo se debe trabajar , se puede hacer gestión de ingresos, costos, gastos o en las inversiones?

Presentan deterioro

4. Gestión de valor

Pago de Dividendos. 4 x 1000

Sección A

1. Necesidad percibida:	Ahorro del 4 x 1000 en el pago de dividendos
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	Se tiene programado pagar 3.200 millones en dividendos, de recursos que provienen de préstamo, lo cual genera un 4 x 1000, cuando se haga la transferencia.
3. Solución propuesta:	Que el pago se haga directamente desde el ente financiero que desembolsa los recursos, al o los receptores de los dividendos, ahorrándose el impuesto.
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	Un ahorro directo

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	Un ahorro entre \$ 10.000.000 a \$12.800.000
2. Responsable del proyecto:	John Jairo García – Paula Velásquez
3. Duración del proyecto	Una vez, en la transacción
4. Fecha de inicio del proyecto	Una vez, en la transacción
5. Factores claves de éxito:	Planear el pago al tercero desde la entidad financiera
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Pérdida de ahorro y de oportunidad

4. Gestión de valor

Obras por impuestos

Sección A

1. Necesidad percibida:	Aprovechar la norma del Ministerio de Hacienda en todos los proyectos de inversión del POIR u otros que se pueda matricula para lograr el beneficio de obras por impuestos.
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	Aprovechar que se está en ZOMAC y que la norma incluye a obras por impuestos en obras por impuestos
3. Solución propuesta:	Implementar un programa permanente de Obras por Impuestos
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	No se perdería la oportunidad sobre las inversiones en ZOMAC y permite una liberación de caja en otras inversiones

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	El potencial es de \$ 18.991.995.557 de pesos. Pero una valoración realista debería dar resultados tangibles sobre \$10.000.000
2. Responsable del proyecto:	Robinson Martínez – Diego Patiño
3. Duración del proyecto	Deber recurrente por el tiempo que dure la norma vigente
4. Fecha de inicio del proyecto	Junio 2020, de forma sistemática. Sin embargo, EMPOCALDAS ha estado trabajando en un proyecto que ya está en fase 2 por \$8.000 millones. Se están respondiendo un auto y otros en lo años recientes, pero ninguno ha sido exitoso
5. Factores claves de éxito:	Colocar los resultados de obras por impuestos a nivel estratégico desde el área de planeación.
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Pérdida de Oportunidad en inversiones, imagen, bienestar social...

4. Gestión de valor

Obras por impuestos

MUNICIPIO	PROYECTO	POBLACIÓN BENEFICIADA (HABITANTES)	VALOR	ESTADO
ANSERMA	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE PARA LOS MUNICIPIOS DE ANSERMA, BELALCAZAR, RISARALDA Y SAN JOSÉ, ANSERMA, CALDAS (PLANTA ÚNICA DE ANSERMA)	36.257	\$ 8.061.494.669	EN PROCESO DE RESPUESTA DE LA LISTA DE CHEQUEO No1 DEL MINISTERIO DE VIVIENDA CIUDAD Y TERRITORIO
RISARALDA	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA (PTAR) EN EL MUNICIPIO DE RISARALDA CALDAS.	4.827	\$ 1.420.666.243	EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DEL DISEÑO SEGÚN LA RESOLUCIÓN 330 DE 2017 (REGLAMENTO DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO)
SAMANÁ	OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO DE LA CALLE 9 ENTRE CARRERA 8 Y 10 (TUBERÍA Ø 36") EN EL MUNICIPIO DE SAMANÁ	1.845	\$ 600.000.000	EN PROCESO DE ELABORACIÓN DEL LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO PARA INICIAR CON EL DISEÑO
SAMANÁ	CONSTRUCCIÓN DE LOS INTERCEPTORES DEL PLAN DE SANEAMIENTO Y MANEJO DE VERTIMIENTOS (PSMV) DEL MUNICIPIO DE SAMANÁ	6.150		EN PROCESO DE AJUSTE A LOS DISEÑOS Y ACTUALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO
RIOSUCIO	REHABILITACIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO COMBINADO O BOX - CULVERT EL ROTARIO DEL MUNICIPIO DE RIOSUCIO	18.662		EN PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ENTRE ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE RIOSUCIO, CORPOCALDAS Y EMPOCALDAS, PARA REALIZAR LOS ESTUDIOS Y DISEÑOS
MARULANDA	TRATAMIENTO DE LODOS DE LA PTAP DE MARULANDA		\$ 31.233.635	POIR NO EJECUTADO
MARULANDA	OBRAS CORRESPONDIENTES AL PSMV DE MARULANDA ETAPA 1		\$ 320.970.107	POIR NO EJECUTADO
PALESTINA	OBRAS DE EXPANSION ACUEDUCTO PALESTINA		\$ 184.016.829	POIR NO EJECUTADO
SAMANA	TRATAMIENTO DE LODOS DE LA PTAP DE SAMANA		\$ 43.880.693	POIR NO EJECUTADO
SAMANA	OBRAS CORRESPONDIENTES AL PSMV DE SAMANA ETAPA 2		\$ 268.238.712	POIR NO EJECUTADO
ANSERMA, BELALCAZAR, RISARALDA Y SAN JOSE	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE PARA LOS MUNICIPIOS DE ANSERMA, BELALCAZAR, RISARALDA Y SAN JOSÉ, ANSERMA, CALDAS	36.257	\$ 8.061.494.669	EN EJECUCIÓN. FASE 2
TOTAL		103.998	\$ 18.991.995.557	

4. Gestión de valor

Recomposición de la deuda

Sección A

1. Necesidad percibida:	Recomposición deuda
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	Actualmente se tiene una deuda contratada por 23.745 millones, mas 10 mil millones que están en proceso de búsqueda y contratación, hace necesario abordar la deuda con mayor alcance y planeación financiera a largo plazo.
3. Solución propuesta:	Buscar alternativas de Financiación a largo plazo y fuera del contexto actual
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	El endeudamiento se va a convertir en un periodo muy corto de tiempo en un tema estructural para EMPOCALDAS. Se debe analizar a largo plazo con alternativas de financiación que no sean regionales, y de pronto no las convencionales de la banca comercial o de los préstamos de segundo piso.

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	Los beneficios de contratar y recomponer 33 mil millones de pesos de deuda, son la seguridad de la caja largo plazo, cubriendo las necesidades financieras de la empresa. Un ejemplo es una ganancia rápida es el reemplazo de la deuda de Davivienda, en donde INFICALDAS, garantiza a EMPOCALDAS tomar la deuda (gestión de Alberto Arango), el ahorro por la vigencia de la deuda, esta entre \$200 a \$244 millones, dependiendo de cuando se formalice.
2. Responsable del proyecto:	Paula Velásquez, Alberto Arango
3. Duración del proyecto	Vigencia 2020
4. Fecha de inicio del proyecto	Junio 2020
5. Factores claves de éxito:	Organización, búsqueda y negociación en un plazo muy corto
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Exponer la liquidez de EMPOCALDAS por deudas contratadas en periodos cortos y con altas tasas, cuando los ingresos están siendo afectados por COVID

4. Gestión de valor

Recomposición de la deuda – Ej. Ganancia rápida

Entidad Financiera	Descripción de la Obligación	Saldo Actual	Tasa de Interés	Plazo Restante	Periodicidad de Amortización	Hay restricciones para el prepago de la obligación?
DAVIVIENDA	142008	2.000.000.000	DTF + 3.09	8 A 7 M	MENSUAL	NO
DAVIVIENDA	145308	3.000.000.000	DTF + 3.09	8 A 9 M	MENSUAL	NO
BANCOLOMBIA	6230086787	5.000.000.000	IBR + 2.5	9 A 7 M	MENSUAL	NO
BANCOLOMBIA	6230086937	5.000.000.000	IBR + 2.5	9 A 8 M	MENSUAL	NO

Periodo	Saldo Inicial	Saldo Final	Intereses
12	\$4.632.486.444,04	4.597.789.759,27	367.145.443,61
24	\$4.201.272.610,99	4.163.837.718,37	335.403.643,45
36	\$3.736.028.059,84	3.695.638.864,32	301.156.830,30
48	\$3.234.067.139,80	3.190.490.492,44	264.207.312,47
60	\$2.692.492.252,74	2.645.476.604,85	224.341.796,75
72	\$2.108.177.126,62	2.057.451.077,68	181.330.157,18
84	\$1.477.748.768,95	1.423.019.499,94	134.924.106,61
96	\$797.567.995,96	738.519.579,04	84.855.763,44
108	\$63.708.425,20	0,00	28.419.008,90
Total			1.921.784.062,73

Periodo	Saldo Inicial	Saldo Final	Intereses
12	\$4.617.505.011,69	4.581.551.747,27	323.749.007,60
24	\$4.172.505.782,54	4.134.056.814,11	294.702.327,16
36	\$3.696.616.830,88	3.655.498.918,58	263.639.364,80
48	\$3.187.693.939,64	3.143.721.818,12	230.420.159,86
60	\$2.643.444.050,38	2.596.419.594,07	194.895.036,27
72	\$2.061.414.931,53	2.011.126.261,91	156.903.928,17
84	\$1.438.984.129,29	1.385.204.660,25	116.275.658,67
96	\$773.347.151,63	715.834.568,55	72.827.168,62
108	\$61.504.832,09	0,00	24.300.738,43
Total			1.677.713.389,58

DTF + 3.09	1.921.784.062,73
DTF + 2	1.677.713.389,58
Ahorro	244.070.673,15

4. Gestión de valor Inventarios

Sección A

1. Necesidad percibida:	El objetivo inicial era identificar el valor del sobre inventario para hacer desarrollar un plan de acción. Pero primero se debe pulir la línea base, revisar procesos y políticas
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	Se evidencia que ha existido una débil gestión sobre el manejo de los inventarios. Existen inconsistencias en la información que el sistema actual. Diferencias de precios unitarios en traslados entre bodegas, que deben mantener la misma información y descargarse (y no lo hace), incrementos desmedidos e inconsistentes de precios de referencia, faltantes de información que afectan los saldos finales, entre otros. Todo lo anterior hacen concluir que la gestión de inventarios carece de una herramienta acorde a las necesidades
3. Solución propuesta:	Arreglar la base, su forma de alimentación y organizar reportes mensuales que permitan hacer gestión
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	Se debe ver una gestión muy sincronizada del manejo de los inventarios sincronizada con suministros y generando reportes de control mensual

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	Teniendo como supuesto que no existe un tiempo de reposición de los elementos de inventario y que el valor unitario es del periodo del 2020, se procedió a calcular el inventario mes promedio e identificar y valorar el inventarios en exceso. La liberación de recursos fue de 3.000 millones de pesos. Sin embargo, por lo descrito anteriormente en el detonante del problema, la información que soporta esta valoración no es confiable. Se está trabajando en una depuración para poder ser más asertivos en la valoración
2. Responsable del proyecto:	Jaime Valencia, Paula Velasquez
3. Duración del proyecto	El modelo de gestión de inventarios con los indicadores de gestión de valor debe ser mensual
4. Fecha de inicio del proyecto	Junio 2020
5. Factores claves de éxito:	Garantizar la calidad y oportunidad de la información, para hacer una gestión confiable
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Pérdida de Oportunidad en liberación de recursos

4. Gestión de valor Inventarios

51 Items con mayor valor en el inventario que está validando Jaime Valencia encargado de la gestión de aprovisionamiento.

Descripción	Seccional	Unidades saldo final.	Promedios Consumo	Diferencia	Precio Unitario	SobreInventario Unidades	Valor Sobre Inventario	Costo de Oportunidad
ACOPLE UNIVERSAL DE 10"	CHINCHINA	28,00	0,69	27,31	707.200,00	27,31	19.315.400,00	1.738.386,00
ACOPLE UNIVERSAL DE 10"	DORADA	22,00	0,75	21,25	707.200,00	21,25	15.028.000,00	1.352.520,00
ACOPLE UNIVERSAL DE 10" R1 R2	DORADA	55,75	0,69	55,06	237.123,00	55,06	13.056.585,19	1.175.092,67
ACOPLE UNIVERSAL DE 12"	CHINCHINA	20,00	0,56	19,44	950.299,00	19,44	18.471.436,81	1.662.429,31
ACOPLE UNIVERSAL DE 12"	DORADA	18,75	0,94	17,81	950.299,00	17,81	16.927.200,94	1.523.448,08
ACOPLE UNIVERSAL DE 14"	ANSERMA	8,00	0,06	7,94	1.445.850,00	7,94	11.476.434,38	1.032.879,09
ACOPLE UNIVERSAL DE 14"	CHINCHINA	7,50	0,44	7,06	1.445.850,00	7,06	10.211.315,63	919.018,41
ACOPLE UNIVERSAL DE 14" R1 R2	DORADA	17,50	0,13	17,38	1.297.144,00	17,38	22.537.877,00	2.028.408,93
ACOPLE UNIVERSAL DE 16"	DORADA	22,00	0,13	21,88	1.635.400,00	21,88	35.774.375,00	3.219.693,75
ACOPLE UNIVERSAL DE 16"	CHINCHINA	11,00	0,13	10,88	1.635.400,00	10,88	17.784.975,00	1.600.647,75
ACOPLE UNIVERSAL DE 16"	ANSERMA	7,67	0,63	7,04	1.864.369,17	7,04	13.128.266,27	1.181.543,96
ACOPLE UNIVERSAL DE 18"	ANSERMA	25,00	0,13	24,88	1.403.600,00	24,88	34.914.550,00	3.142.309,50
ACOPLE UNIVERSAL DE 18"	CHINCHINA	21,00	0,00	21,00	1.403.600,00	21,00	29.475.600,00	2.652.804,00
AQUAQUANT NITRITO	CHINCHINA	43,00	0,06	42,94	677.824,00	42,94	29.104.068,00	2.619.366,12
CODO HD 14X22 PARA PVC	CHINCHINA	13,00	0,00	13,00	797.133,00	13,00	10.362.729,00	932.645,61
CODO HF EXTREMO LISO DE 18" * 9	RIOSUCIO	24,00	0,00	24,00	2.530.000,00	24,00	60.720.000,00	5.464.800,00
COLLAR DERIVACION EN HD POLIETI	DORADA	46,50	0,38	46,13	2.863.650,00	46,13	132.085.856,25	11.887.727,06
FRASCO AMBAR TAPA DE SEGURIDA	CHINCHINA	85,00	0,00	85,00	232.998,00	85,00	19.804.830,00	1.782.434,70
KIT REACTIVOS DE ALUMINO	CHINCHINA	27,87	0,08	27,79	630.938,00	27,79	17.534.950,03	1.578.145,50
MANGUERA 3/4 PARA COMPRESOR	DORADA	30,00	0,00	30,00	683.655,00	30,00	20.509.650,00	1.845.868,50
M-COLIBLUE CALDO DE CULTIVO	CHINCHINA	46,58	0,38	46,20	645.813,00	46,20	29.835.753,33	2.685.217,80
MEDIDOR ELECTROMAGNETICO DE	SUPIA	1,00	0,00	1,00	13.153.318,00	1,00	13.153.318,00	1.183.798,62
MEDIDOR ELECTROMAGNETICO DE	MARQUETALIA	1,00	0,00	1,00	10.809.681,00	1,00	10.809.681,00	972.871,29
MINIKIT DE 7.5 HP MOTOR AIREAD	VICTORIA	3,00	0,19	2,81	3.778.250,00	2,81	10.626.328,13	956.369,53



Costo de oportunidad preliminar

4. Gestión de valor Inventarios

51 Items con mayor valor en el inventario que está validando Jaime Valencia encargado de la gestión de aprovisionamiento.

Descripción	Seccional	Unidades saldo final.	Promedios Consumo	Diferencia	Precio Unitario	Sobreinventario Unidades	Valor Sobre Inventario	Costo de Oportunidad
☒ POLICLORURO DE ALUMINIO	DORADA	31.251,00	11.361,94	19.889,06	1.166,46	19.889,06	23.199.824,59	2.087.984,21
☒ POLICLORURO DE ALUMINIO	VITERBO	14.810,33	1.471,88	13.338,46	1.179,45	13.338,46	15.732.093,65	1.415.888,43
☒ POLICLORURO DE ALUMINIO	SUPIA	12.752,33	1.358,06	11.394,27	1.214,92	11.394,27	13.843.133,89	1.245.882,05
☒ POLICLORURO DE ALUMINIO	ANSERMA	9.797,67	786,88	9.010,79	1.249,72	9.010,79	11.260.946,62	1.013.485,20
☒ REACTIVOS SULFATOS BOLSILLOS H	CHINCHINA	90,00	0,00	90,00	164.220,00	90,00	14.779.800,00	1.330.182,00
☒ REDUCCION HF 16X14 PARA PVC	DORADA	3,00	0,00	3,00	4.055.000,00	3,00	12.165.000,00	1.094.850,00
☒ SILLA TEE DE 12 x 6	DORADA	26,50	0,25	26,25	2.113.128,00	26,25	55.469.610,00	4.992.264,90
☒ SILLA YEE DE 20X6	DORADA	116,00	0,75	115,25	180.154,00	115,25	20.762.748,50	1.868.647,37
☒ SILLA YEE DE 27X6	RIOSUCIO	56,00	1,38	54,63	212.435,00	54,63	11.604.261,88	1.044.383,57
☒ TABLETAS TAMPON PARA DUREZA	CHINCHINA	47,18	0,14	47,04	355.572,00	47,04	16.724.773,49	1.505.229,61
☒ TEE PARA VENTOSA DE 16X6 PARA F	RIOSUCIO	10,00	0,00	10,00	3.184.000,00	10,00	31.840.000,00	2.865.600,00
☒ TUBERIA BIAXIAL PR 200 DE 6"	DORADA	484,50	76,88	407,63	35.536,00	407,63	14.485.362,00	1.303.682,58
☒ TUBERIA DE POLIETILENO 10" PN10	CHINCHINA	60,00	0,00	60,00	180.994,00	60,00	10.859.640,00	977.367,60
☒ TUBERIA DE POLIETILENO 4" PN16	CHINCHINA	330,00	0,00	330,00	32.564,35	330,00	10.746.235,50	967.161,20
☒ TUBERIA DE POLIETILENO 6" PN 16	CHINCHINA	174,00	8,25	165,75	69.107,70	165,75	11.454.600,61	1.030.914,05
☒ TUBERIA DE POLIETILENO DE 12"	CHINCHINA	84,00	15,00	69,00	280.285,00	69,00	19.339.665,00	1.740.569,85
☒ TUBERIA PVC ALC UNION CAUCHO 1	RIOSUCIO	1.000,00	61,88	938,13	42.245,38	938,13	39.631.445,37	3.566.830,08
☒ TUBERIA PVC ALCANTARILLADO 20"	AGUADAS	90,00	7,13	82,88	124.560,00	82,88	10.322.910,00	929.061,90
☒ TUBERIA PVC DE 12" RDE 21	SALAMINA	76,00	0,00	76,00	163.239,00	76,00	12.406.164,00	1.116.554,76
☒ TUBERIA PVC DE 16" U.Z RDE 41	DORADA	17,00	0,00	17,00	2.709.750,00	17,00	46.065.750,00	4.145.917,50
☒ TUBERIA PVC DE 18" U.Z RDE 32.5	ANSERMA	66,00	0,00	66,00	210.527,00	66,00	13.894.782,00	1.250.530,38
☒ TUBERIA PVC DE 20" RDE21	CHINCHINA	30,00	0,00	30,00	423.412,00	30,00	12.702.360,00	1.143.212,40
☒ TUBERIA PVC DE 30" ALCANTARILLA	RIOSUCIO	123,50	0,00	123,50	287.694,40	123,50	35.530.258,40	3.197.723,26
☒ TUBO ALCANTARILLADO (12 ")	JUNIK/SUPIA	218,00	15,38	202,63	55.097,00	202,63	11.164.029,63	1.004.762,67
☒ TUBO ALCANTARILLADO (24") UNIO	CHINCHINA	104,00	8,75	95,25	176.557,00	95,25	16.817.054,25	1.513.534,88
☒ TUBO ALCANTARILLADO (24") UNIO	RIOSUCIO	65,00	4,06	60,94	176.557,00	60,94	10.758.942,19	968.304,80



Costo de oportunidad preliminar

4. Gestión de valor

Viáticos

Sección A

1. Necesidad percibida:	Valor de viáticos y horas extras son altos, sumado a la carga prestacional que tienen implícita.
2. Detonante que permitió identificar el problema a resolver:	El valor de la cuenta
3. Solución propuesta:	Modificar al máximo las reuniones programadas a virtuales y montar los controles. Necesarios para monitorear el gasto. El plan de acción incluye la optimización de transporte en los materiales, las video conferencias para la inducción, reinducción, capacitaciones y algunos asuntos legales.
4. ¿Qué cambiaría si se solucionara de esta manera el problema?:	Un cambio de cultura organizacional, para que se ejecuten los viáticos con responsabilidad

Sección B

1. Beneficios esperados. Potencial de Ahorro	Se debe precisar con mas detalle el calculo, pero una primera valoración arroja un rango que la disminución podría \$200.000.000 - \$350.000.000 año si se toma en cuenta el beneficio del factor prestacional
2. Responsable del proyecto:	Diana Orozco - Paula Velásquez
3. Duración del proyecto	El modelo de control debe ser permanente, con estándares y generar reportes a nivel de empleado, depto., seccional y consolidado
4. Fecha de inicio del proyecto	Junio 2020
5. Factores claves de éxito:	Definición de política, disciplina en la ejecución, acompañamiento a cambio de cultura.
6. Consecuencia de no ejecutar esta iniciativa:	Pérdida de ahorros

4. Gestión de valor

Pendientes de valoración y validación

- 1. Recaudo.** La técnica de flotante por recaudo que implica la medición de todos los tiempo de lectura, crítica, facturación, fecha de vencimiento y fecha de recaudo efectiva, monto facturado, tipo de recaudo, seccional, etc., no se pudo llevar a cabo por que el sistema no arroja la información. En su reemplazo se está esperando un reporte que contenga la información detallada factura por factura, mes a mes, del 2019, de los suscriptores con la relación de seccional, conceptos discriminados de la factura, con sus valores. Hay muchas oportunidades desde la gestión de valor, a priori con la medición de los tiempos que se toman en los parciales los suscriptores, lo que genera un alto costo de oportunidad.
- 2. Desembolso.** Al igual que el recaudo, para establecer el flotante por desembolso, los sistemas de EMPOCALDAS en sus reportes habilitados no tienen la posibilidad de generar el reporte de los históricos de los pagos a proveedores, tomando las fechas de aprobación, pago teórico de pago, pago efectivo, de los proveedores de EMPOCALDAS.
- 3. Celulares.** La dirección financiera plantea una disminución del 17% del valor pagado mes por celulares, lo que daría de 5 a 7 millones de pesos al año. Se debe hacer el análisis con los datos detallados de consumos y planes por cada usuario
- 4. Renting.** Aplica para todas las inversiones de tecnología (portátiles, servidores, comunicaciones, monitores, impresoras) mas todo el mobiliario de las sedes que se quieran reemplazar. Estamos evaluando el beneficio tributario.

5. Información del modelo para gestionar el valor

5. Información modelo para gestionar el valor

Balance - Activos

Con las cifras financieras se está elaborando un modelo financiero que permita sensibilizar aspectos de crecimiento, ingresos, costos, gastos e inversiones frente a la administración de valor de la compañía.
Nota: no es un modelo tarifario.

Z < 1,81	1,81 < Z < 2,99	Z > 2,99
ZONA - PELIGRO	ZONA GRIS	NORMAL

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 Mar
Z-score	5,90	6,05	5,68	5,12	4,37	4,32
Z-score sin valorizaciones	4,69	4,85	5,68	5,12	4,37	4,32
Calificación de Riesgo SCORE	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30
Repago Oblig/Gen int- años	5,4	3,5	1,9	1,4	2,0	1,7
Repago Oblig/Ebitda	3,4	2,5	1,4	1,2	2,0	1,6

Datos en (Miles\$ COP)

BALANCE GENERAL	2015	Part %	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	2019	Part %	2020 Mar	Part %
ACTIVO												
Disponible	11.784.276.000	6,0%	7.261.928.000	3,7%	5.305.522.611	2,4%	6.697.644.884	3,0%	13.304.724.119	5,5%	12.267.809.063	5,1%
Inversiones	255.181.000	0,1%	1.027.297.000	0,5%	39	0,0%	47	0,0%	100	0,0%	100	0,0%
Deudores	5.056.676.000	2,6%	5.341.671.000	2,7%	6.865.069.261	3,1%	7.195.093.297	3,2%	8.087.930.427	3,4%	8.319.612.760	3,4%
Cientes Calculado	4.723.985.000	2,4%	4.860.026.000	2,4%	6.236.335.202	2,8%	6.566.359.238	2,9%	7.448.564.730	3,1%	7.682.258.063	3,2%
Inventarios	1.514.273.000	0,8%	1.293.691.000	0,7%	1.081.285.442	0,5%	1.064.109.757	0,5%	2.843.011.129	1,2%	2.547.928.488	1,1%
Otros Activos Corrientes	1.268.136.000	0,6%	1.298.730.000	0,7%	1.720.395.408	0,8%	1.973.252.637	0,9%	2.615.639.658	1,1%	2.283.456.990	0,9%
Total Activo Corriente	19.878.542.000	10,2%	16.223.317.000	8,2%	14.972.272.762	6,8%	16.930.100.622	7,5%	26.851.305.433	11,1%	25.418.807.401	10,5%
Inversiones Permanentes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deudores LP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Propiedades, planta y equipo	175.036.755.000	89,5%	182.103.760.000	91,8%	203.409.284.253	92,8%	208.769.064.527	92,1%	213.297.206.416	88,5%	215.769.651.077	89,1%
Intangibles	582.748.000	0,3%	33.727.000	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	39.263.968	0,0%	35.196.700	0,0%
Diferidos	0	0,0%	21.765.000	0,0%	914.626.602	0,4%	914.626.602	0,4%	914.626.602	0,4%	914.626.602	0,4%
Otrosactivos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Valorizaciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Activo No Corriente	175.619.503.000	89,8%	182.159.252.000	91,8%	204.323.910.855	93,2%	209.683.691.129	92,5%	214.251.096.986	88,9%	216.719.474.379	89,5%
TotalActivo	195.498.045.000	100%	198.382.569.000	100%	219.296.183.616	100%	226.613.791.751	100%	241.102.402.419	100%	242.138.281.781	100%

- La compañía se ubica en un rango favorable en el perfil de riesgo y calificación crediticia.
- El volumen de sus activos asciende a \$ 242,1 mil millones en marzo de 2020 representado principalmente PPE (89,1%), disponible (5,1%) y en cartera de clientes (3,2%).
- Los inventarios presentaron un incremento significativo en el 2019 y 2020.

5. Información modelo – gestión de valor

Balance – Pasivos y Patrimonio

Datos en (Miles\$ COP)

BALANCE GENERAL	2015	Part %	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	2019	Part %	2020 Mar	Part %
PASIVO												
Obligaciones financieras	712.138.000	0,4%	718.144.000	0,4%	1.939.250.000	0,9%	1.985.922.084	0,9%	2.076.880.709	0,9%	1.578.493.865	0,7%
Proveedores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cuentas y gastos por pagar	1.584.565.000	0,8%	1.744.457.000	0,9%	1.106.830.039	0,5%	2.845.639.640	1,3%	3.115.592.158	1,3%	3.129.302.094	1,3%
Impuestos, gravámenes y tasas	2.658.220.000	1,4%	2.763.593.000	1,4%	4.140.950.213	1,9%	3.780.313.350	1,7%	2.925.917.574	1,2%	2.794.125.724	1,2%
Obligaciones laborales	1.146.354.000	0,6%	1.502.717.000	0,8%	1.771.666.412	0,8%	1.953.189.975	0,9%	2.119.630.062	0,9%	1.699.922.421	0,7%
Pasivos Estimados y Provisiones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Diferidos a Corto Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros Pasivos CP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bonos y papeles comerciales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Pasivo Corriente	6.101.277.000	3,1%	6.728.911.000	3,4%	8.958.696.664	4,1%	10.565.065.049	4,7%	10.238.020.503	4,2%	9.201.844.104	3,8%
Obligaciones financieras	14.070.812.000	7,2%	13.381.562.000	6,7%	11.642.098.198	5,3%	14.286.299.422	6,3%	22.167.083.948	9,2%	22.167.083.948	9,2%
Cuentas por Pagar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obligaciones laborales	150.549.000	0,1%	141.586.000	0,1%	131.995.728	0,1%	122.620.824	0,1%	112.683.432	0,0%	110.050.023	0,0%
Pasivos estimados y provisiones	2.405.444.000	1,2%	2.171.864.000	1,1%	2.935.251.858	1,3%	2.982.322.917	1,3%	2.990.419.359	1,2%	2.990.419.359	1,2%
Diferidos	641.250.000	0,3%	721.680.000	0,4%	914.626.602	0,4%	914.626.602	0,4%	1.257.397.255	0,5%	1.257.397.255	0,5%
Otros pasivos	199.557.000	0,1%	138.515.000	0,1%	470.174.425	0,2%	249.788.398	0,1%	526.316.275	0,2%	259.942.562	0,1%
Bonos y papeles comerciales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Pasivo No Corriente	17.467.612.000	8,9%	16.555.207.000	8,3%	16.094.146.811	7,3%	18.555.658.163	8,2%	27.053.900.269	11,2%	26.784.893.147	11,1%
Total Pasivo	23.568.889.000	12,1%	23.284.118.000	11,7%	25.052.843.475	11,4%	29.120.723.212	12,9%	37.291.920.772	15,5%	35.986.737.251	14,9%
PATRIMONIO	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Capital social	873.195.000	0,4%	873.195.000	0,4%	873.195.400	0,4%	873.195.400	0,4%	873.195.400	0,4%	873.195.400	0,4%
Superávit de Capital	1.000	0,0%	0	0,0%	80.503.213.391	36,7%	80.503.213.391	35,5%	80.503.213.391	33,4%	80.503.213.391	33,2%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%	34.977.377.162	15,9%	36.298.026.090	16,0%	41.998.006.136	17,4%	41.998.006.136	17,3%
Revalorización del patrimonio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Superávit método de participación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados del ejercicio	2.000.399.000	1,0%	3.169.298.000	1,6%	4.692.050.212	2,1%	6.621.129.681	2,9%	7.238.562.743	3,0%	2.341.062.883	1,0%
Resultados ejercicios anteriores	0	0,0%	0	0,0%	73.197.503.977	33,4%	73.197.503.977	32,3%	73.197.503.977	30,4%	80.436.066.720	33,2%
Superávit por valorizaciones	169.055.561.000	86,5%	171.055.959.000	86,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Patrimonio	171.929.156.000	87,9%	175.098.452.000	88,3%	194.243.340.141	88,6%	197.493.068.539	87,1%	203.810.481.647	84,5%	206.151.544.530	85,1%
Total Pasivo y Patrimonio	195.498.045.000	100%	198.382.570.000	100%	219.296.183.616	100%	226.613.791.751	100%	241.102.402.419	100%	242.138.281.781	100%
Check Balance	0		1.000		0		0		0		0	
Check G&P	0		0		0		0		0		0	
Obligaciones financieras	14.782.950.000	7,6%	14.099.706.000	7,1%	13.581.348.198	6,2%	16.272.221.506	7,2%	24.243.964.657	10,1%	23.745.577.813	9,8%

- El patrimonio de la compañía para marzo de 2020 se situó en \$ 206,1 mil millones. Por su parte las obligaciones financieras corresponden a 23,7 mil millones, 9,8% del total de los activos.

5. Información modelo – gestión de valor

Estado de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de Cambio final año	3.058,0	3.016,0	2.986,0	3.166,0	3.277,1
Tasa de Cambio prom	2.741,0	3.051,0	2.951,0	2.956,0	3.281,1
Inflacion	6,8%	5,8%	4,1%	3,2%	3,8%
Dif	5,3%	6,8%	5,2%	4,5%	4,5%

Datos en (Miles\$ COP)

ESTADO DE RESULTADOS	2015	Part %	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	2019	Part %	2020 Mar	Part %
Ventas mes	2.510.616.583		2.885.054.250		3.089.667.427		3.380.699.750		3.868.082.759		3.583.719.440	
Ventas	30.127.399.000	100%	34.620.651.000	100%	37.076.009.122	100%	40.568.396.999	100%	46.416.993.103	100%	10.751.158.321	100%
Costo de Ventas	19.845.665.000	65,9%	21.969.751.000	63,5%	21.316.970.967	57,5%	23.239.645.686	57,3%	29.028.303.132	62,5%	5.986.358.670	55,7%
Utilidad Bruta	10.281.734.000	34,1%	12.650.900.000	36,5%	15.759.038.155	42,5%	17.328.751.313	42,7%	17.388.689.971	37,5%	4.764.799.650	44,3%
Gastos- Administracion	6.647.799.000	22,1%	7.816.652.103	22,6%	8.479.745.183	22,9%	8.768.954.979	21,6%	10.079.875.686	21,7%	2.196.243.220	20,4%
Gastos- Ventas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos Adm & Vent	6.647.799.000	22,1%	7.816.652.103	22,6%	8.479.745.183	22,9%	8.768.954.979	21,6%	10.079.875.686	21,7%	2.196.243.220	20,4%
Utilidad Operativa	3.633.935.000	12,1%	4.834.247.897	14,0%	7.279.292.972	19,6%	8.559.796.334	21,1%	7.308.814.285	15,7%	2.568.556.430	23,9%
Ingresos no operativos	84.182.000	0,3%	1.819.251.906	5,3%	1.573.401.835	4,2%	1.018.440.829	2,5%	2.851.983.838	6,1%	497.620.922	4,6%
Egresos no operativos	438.258.000	1,5%	1.672.325.154	4,8%	1.828.040.112	4,9%	1.107.107.482	2,7%	1.231.022.726	2,7%	331.272.470	3,1%
Gasto Financiero, net	301.966.000	1,0%	981.733.248	2,8%	1.012.569.825	2,7%	832.430.289	2,1%	929.814.375	2,0%	254.340.028	2,4%
Utilidad antes de Impuestos	3.279.859.000	10,9%	4.981.174.649	14,4%	7.024.654.695	18,9%	8.471.129.681	20,9%	8.929.775.396	19,2%	2.734.904.883	25,4%
Ajustes por inflacion	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Impuesto de Renta	1.279.460.000	4,2%	1.811.876.649	5,2%	2.332.604.483	6,3%	1.850.000.000	4,6%	1.691.212.653	3,6%	393.842.000	3,7%
UtilidadNeta	2.000.399.000	6,6%	3.169.298.000	9,2%	4.692.050.212	12,7%	6.621.129.681	16,3%	7.238.562.743	15,6%	2.341.062.883	21,8%
EBITDA	4.353.105.000	14,4%	5.703.784.897	16,5%	9.572.836.675	25,8%	13.287.577.185	32,8%	12.036.147.559	25,9%	3.705.630.132	34,5%
% EBITDA / VENTAS	14,4%		16,5%		25,8%		32,8%		25,9%		34,5%	

- El EBITDA para marzo de 2020 se situó en \$ 3.705 millones un 34,5% del total de ingresos. Por su parte, El EBITDA para 2019 se sitúa en \$ 12.036 millones el 25,9% de las ventas. Lo anterior muestra un incremento de 8,5% en la rentabilidad de la compañía.
- Las ventas promedio mes para el 2020 se ha reducido en 284 millones.

5. Información modelo – gestión de valor

Indicadores

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020 Mar
Razón Corriente	3,3	2,4	1,7	1,6	2,6	2,8
Prueba Ácida	3,0	2,2	1,6	1,5	2,3	2,5
Capital trabajo \$000MM	13.777.265,0	9.494.406,0	6.013.576,1	6.365.035,6	16.613.284,9	16.216.963,3
Días de CarteraClientes	56,4	50,5	60,6	58,3	57,8	64,3
Días de otras CxC	4,0	5,0	6,1	5,6	5,0	5,3
Días Existencia en Inventarios	18,1	13,5	10,5	9,4	22,0	21,3
Días de Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Días de Cuentas y Gastos por pagar	18,9	18,1	10,7	25,3	24,2	26,2
Ciclo de Efectivo(Días)	59,6	50,9	66,4	48,0	60,6	64,8
Nivel de endeudamiento	12,1%	11,7%	11,4%	12,9%	15,5%	14,9%
Oblig financieras/IngOP	49,1%	40,7%	36,6%	40,1%	52,2%	55,2%
Costo de ventas	65,9%	63,5%	57,5%	57,3%	62,5%	55,7%
Margen Bruto	34,1%	36,5%	42,5%	42,7%	37,5%	44,3%
Margen Operacional	12,06%	13,96%	19,63%	21,10%	15,75%	23,89%
Margen Neto	6,64%	9,15%	12,66%	16,32%	15,59%	21,77%
Rentabilidad del Activo(R.O.I)	1,02%	1,60%	2,14%	2,92%	3,00%	3,87%
Rentabilidad /Patrimonio	1,16%	1,81%	2,42%	3,35%	3,55%	4,54%
Gastos admon/Ing Op	22,07%	22,58%	22,87%	21,62%	21,72%	20,43%
Gastos Vtas/Ing Op	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ing no oper/Ing Op	0,28%	5,25%	4,24%	2,51%	6,14%	4,63%
Egre no oper/Ing Op	1,45%	4,83%	4,93%	2,73%	2,65%	3,08%
Variación en Ventas		14,9%	7,1%	9,4%	14,4%	-7,4%
Crecimiento % gadm+gvtas		17,6%	8,5%	3,4%	14,9%	-12,8%

- La compañía presenta buenos indicadores de liquidez.
- El ciclo de efectivo se ha incrementado en el 2020, como efecto de la rotación sobre los inventarios y la cartera de clientes.
- La compañía ha crecido desde el 2015 por encima de la inflación pero su margen operativo se deterioro en el 2019 . Para el 2020 se debe analizar si se están haciendo las provisiones de costos y gastos).

5. Información modelo – gestión de valor

Comentarios a los Estados Financieros

Aspectos preliminares:

- Empocaldas S.A. para el año 2019 presentó ventas de \$ 46,4 mil millones con un margen EBITDA de 25,9%.
- El valor patrimonial contable se sitúa en COP \$ 206,1 mil millones
- Su tasa de crecimiento compuesta anual del 2015 al 2019 es de 11.4%.
- Los resultados a marzo de 2020 muestra una posible caída en los ingresos. No obstante, se ve una reducción mayor en los costos y gastos mejorando los índices de rentabilidad (revisar provisiones de costos y gastos)
- Los inventarios presentan un incremento significativo en el 20219 y 2020 (revisar los mismos).

5. Información modelo – gestión de valor

Metodologías

	Método	Descripción
Metodologías	1 Valor Patrimonial contable	Valor del patrimonio en libros
	2 Valor de Liquidación Ajustado	Se calcula el valor líquido de cada activo y pasivo y el patrimonio resultante
	3 Múltiplos	Se investigan transacciones precedentes y sus múltiplos a EBITDA
	4 Flujo de Caja Libre Descontado	Se valora el negocio, descontando los flujos de caja libre proyectados

5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

Valor por Flujo de Caja Libre Descontado



- 1) Determinación de Horizonte de Proyección
- 2) Definición de Supuestos
- 3) Proyección de Utilidad Operacional Efectiva (EBITDA)
- 4) Construcción de los Estados Financieros
- 5) Cálculo de los Flujos de Caja Libre
- 6) Análisis del Flujo de Caja Libre Operacional
- 7) Cálculo del Valor Presente Neto

5. Información modelo – gestión de valor

Metodologías

1) Determinación de Horizonte de Proyección

PUNTO DE PARTIDA

Diciembre 2.019 (Y)

Período Explícito

Horizonte Definido
(10 años desde 2.019)

Período a perpetuidad

Valor Terminal
(a partir del año 11)

5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

2) Definición de Supuestos

- Macroeconómicos
 - IPC
 - Tasa impositiva
- Ingresos (crecimiento Real en Ventas)
- Porcentaje de Costo de Ventas (*)
- Gastos de Administración (*)
- Gastos de Ventas y logística (*)
- Ingresos y Gastos No Operacionales (*)
- Impuestos

Nota para (*) : Se toma el estado de perdidas y ganancias detallado y se determina línea por línea la definición de cada cuenta como fija (crece con inflación), Variable (crece con ventas) o semifija (inflación mas factor) o si se hace un calculo especifico. Basados en el desempeño de 2.016- 2.019 y en el conocimiento de la cuenta

5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

2) Definición de Supuestos

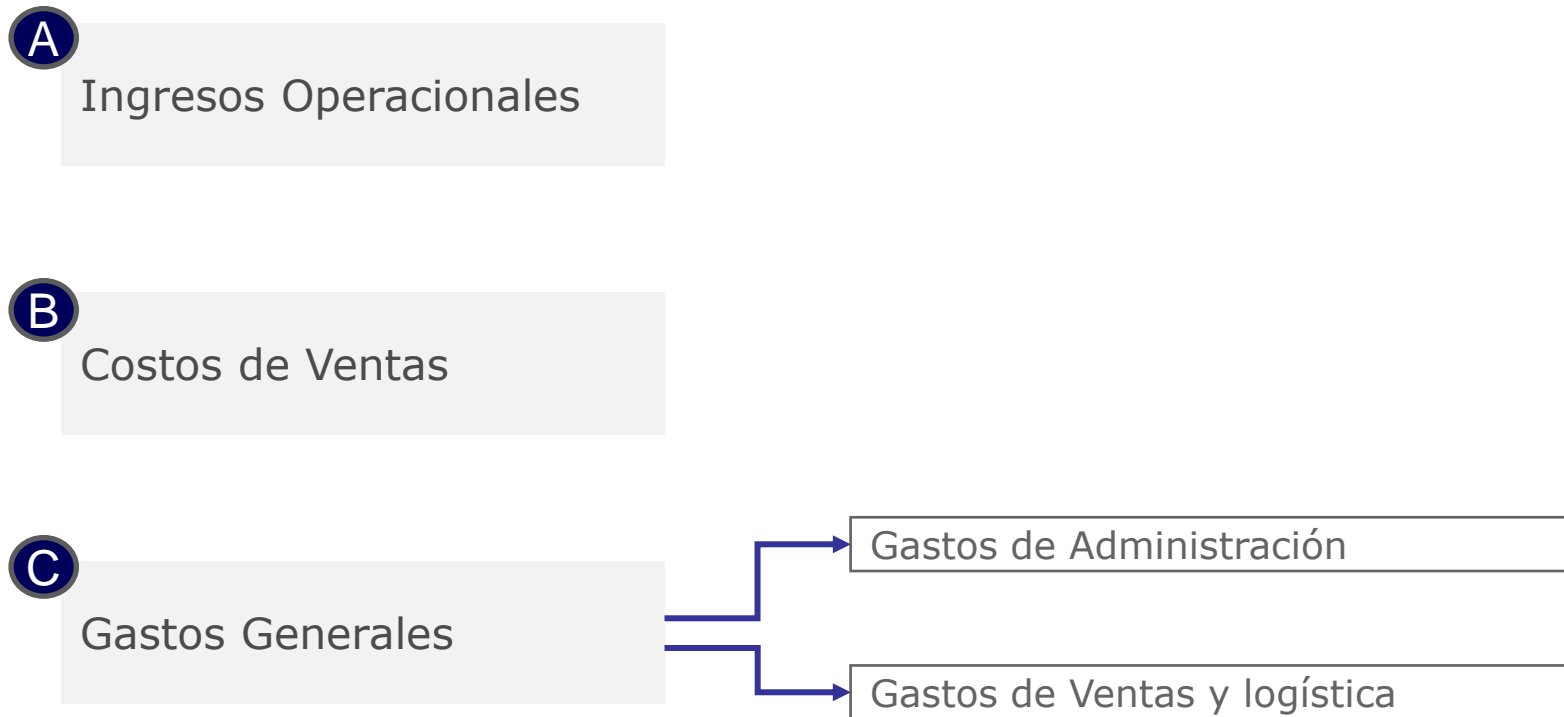
- Capital de Trabajo (Se mantienen la rotaciones históricas con algunas variaciones)
 - Cartera
 - Inventarios
 - Proveedores
- Estructura de Capital : No se reparten excedentes, la generación se queda en caja, para evaluar su comportamiento (se calcula un rendimiento mínimo para la caja acumulada)
- Reposición de Activos Fijos

Se calcula un Capex, como un porcentaje de las ventas de acuerdo con el comportamiento histórico.

5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

3) Proyección de Utilidad Operacional Efectiva (EBITDA)



5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

Flujo de Caja Libre Descontado

4) Construcción de los Estados Financieros

Estados
Financieros
Proyectados

Estado de Pérdidas y Ganancias

Balance General

Flujo de Caja de Tesorería

BALANCE GENERAL INICIAL

- Diciembre 2019

Estados Financieros Construidos por Método de Partida Doble

5. Información modelo – gestión de valor

Metodología

Flujo de Caja Libre Descontado

5) Cálculo de los Flujos de Caja Libre



5. Información modelo – gestión de valor

Metodologías de Valoración

6) Análisis del Flujo de Caja Libre Operacional

Ingresos

Utilidad Operacional (EBIT)
+ Depreciación y Otros Gastos No Efectivos
+ Beneficios Tributarios
= **Generación Interna**

Egresos

Impuestos Operacionales (EBITDA)
+ Inversión en Capital de Trabajo Operativo
+ Inversión en Activos Fijos
= **Egresos Operacionales**

5. Información modelo – gestión de valor

Cálculo Waac

VARIABLE	DEFINICION	FORMULA	OBSERVACIONES	PRECIOS CORRIENTES
Kd	COSTO DE LA DEUDA FINANCIERA	$K_d = i \times (1 - t)$	DESPUES DE IMPUESTOS	4,08%
i	TASA DE INTERES DE LA DEUDA FINANCIERA	TASA EFECTIVA ANUAL DE LOS CREDITOS	PESOS CORRIENTES	6,00%
ipc COL	INDICE DE INFLACION EN COLOMBIA		PESOS CONSTANTES	6,00%
t	TASA DE IMPUESTOS			3,00%
Ke	COSTO DEL PATRIMONIO	$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + RP$	PESOS CONSTANTES / CORRIENTES	13,19%
Rf	TASA LIBRE DE RIESGO		DOLARES CORRIENTES	9,36%
β	RIESGO SECTOR: BETA APALANCADO	$\beta = \beta_d \times (1 + (1 - t) \times (D / E))$		2,30%
β_d	RIESGO SECTOR: BETA DESAPALANCADO			0,7905
E(Rm)-Rf	PRIMA POR RIESGO		DAMODARAN	0,7400
RP	RIESGO PAIS		EMBI COLOMBIA	6,43%
D	% FINANCIACION EXTERNA			1,98%
E	% FINANCIACION PATRIMONIO			9,12%
D/E	RELACION DEUDA PATRIMONIO			90,88%
ipc USA	INDICE DE INFLACION EN USA			0,10
D COL	DEVALUACION EN COLOMBIA			2,00%
WACC	COSTO DE CAPITAL	$WACC = K_d \times \frac{D}{D + E} + K_E \times \frac{E}{D + E}$	PESOS CONSTANTES / CORRIENTES	12,36%

5. Información modelo – gestión de valor

Metodologías de Valoración

Cálculo del Valor Presente Neto del Proyecto

Nota : se valora a partir de 2.019

**VPN (Tasa de Descuento)
Flujo de Caja Libre Operacional
Flujo de Caja Libre NO-Operacional**



**VPN (Tasa de Descuento)
Valor Terminal (Gradiente)**

**Rangos de Valor
Potencial de la entidad**

5. Información modelo – gestión de valor

Modelaje Obligaciones Financieras

#	Credito	Fecha inicio	Fecha vencimiento	Monto Inicial	Saldo cierre 2019	Tasa (EA)	Periodo de gracia (años)
1	Inficaldas	23/07/2007	30/07/2022	3.105.005.532	711.563.777	4,60%	3
2	Inficaldas	11/12/2007	11/12/2022	5.165.994.468	1.291.498.608	4,60%	3
3	Inficaldas	08/03/2018	08/03/2025	5.000.000.000	3.749.999.990	6,60%	0
4	Inficaldas	11/07/2019	11/11/2025	3.754.881.637	3.490.902.282	6,60%	0
5	Davivienda	26/10/2018	26/10/2028	2.000.000.000	2.000.000.000	7,69%	2
6	Davivienda	01/01/2019	01/12/2028	3.000.000.000	3.000.000.000	7,69%	2
7	Bancolombia	16/10/2019	16/10/2029	5.000.000.000	5.000.000.000	5,80%	2
8	Bancolombia	16/11/2019	16/11/2029	5.000.000.000	5.000.000.000	5,80%	2
				32.025.881.637			

Nuevos Creditos:

9	Estratos 3,4	01/06/2020	01/06/2022	2.537.000.000	0	7,65%	0
10	Estratos 1,2	01/06/2020	01/06/2023	3.200.000.000	0	0,00%	0
11	Inversion	01/06/2020	01/06/2024	3.000.000.000	0	7,65%	0
12	Leasing	01/06/2020	01/06/2025	1.347.089.360	0	9,12%	0
13	CN1	01/06/2020	01/06/2020	0	0	0,00%	0
14	CN2	01/06/2020	01/06/2020	0	0	0,00%	0
15	CN3	01/06/2020	01/06/2020	0	0	0,00%	0

Año	Nuevo Capit	Amort	Inte	Pago
2020	10.084.089.360	3.971.991.276	1.711.206.011	5.683.197.287
2021	0	6.188.072.507	1.638.951.635	7.827.024.142
2022	0	6.222.246.070	1.276.034.200	7.498.280.269
2023	0	4.642.746.213	977.915.630	5.620.661.843
2024	0	3.786.460.155	705.005.909	4.491.466.065
2025	0	2.707.760.468	489.967.681	3.197.728.149
2026	0	1.875.000.000	348.879.664	2.223.879.664
2027	0	1.875.000.000	231.791.106	2.106.791.106
2028	0	1.812.500.000	115.089.609	1.927.589.609
2029	0	989.583.333	24.528.207	1.014.111.540

5. Información modelo para gestionar el valor

Aspectos a considerar

1. Estimación supuestos de crecimiento, mediano y largo plazo
2. Entendimiento cambios en los inventarios
3. Entendimiento puntuales en las cuentas de costos y gastos
4. Política de dividendos
5. Inclusión y análisis del plan de inversión
6. Inclusión presupuesto 2020.
7. Acercamiento al valor de liquidación de los activos, contingencias y liquidación de empleados (según información disponible) .

6. Pasos a seguir

6. Pasos a seguir

1. Complementar el análisis de información comercial, operacional y otros solicitada.
2. Continuación de la reunión con el Sindicato en relación con la DOFA.
3. Consolidación de los proyectos
4. Ratificar algunos temas del diagnóstico con responsables de la organización.
5. Consolidación y entrega final del diagnóstico – próximas 3 semanas.

Adelantar aspectos asociados con el diseño del plan en las próximas 6 semanas

1. Perfil estratégico y modelo de negocio
2. Validar y redefinir marco estratégico (misión , visión, valores, principios, objetivos, estrategias, metas e indicadores)
3. Rediseño de la cadena de valor
4. Porfolio de proyectos
5. Priorizar oportunidades de gestión de valor
6. Modelo – gestión de valor
7. Riesgos y ruta de implementación.