

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2020 PARA LA EMPRESA
ECODIESEL COLOMBIA S.A. CON BASE EN HERRAMIENTAS DE
PROSPECTIVA Y BALANCED SCORECARD**

ANDREA MILENA BERNAL HERRERA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2020 PARA LA EMPRESA
ECODIESEL COLOMBIA S.A. CON BASE EN HERRAMIENTAS DE
PROSPECTIVA Y BALANCED SCORECARD**

ANDREA MILENA BERNAL HERRERA

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director:

SERGIO ISNARDO MUÑOZ VILLAREAL

Ingeniero industrial

Codirector:

FERNANDO CORDOBA

Director de estrategia y calidad Ecodiesel Colombia S.A.

Administrador de empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto de grado se llevo a cabo gracias a la decisión de hacerme parte del grupo de trabajadores de Ecodiesel de donde aprendí valioso conocimiento técnico al igual que grandes experiencias de vida de todos los trabajadores y en estos momentos compañeros de vida laboral, los cuales fueron valiosos e importantes para el desarrollo del proyecto, en especial la Gerencia General representada por la Doctora Adriana Posada y a la Dirección de estrategia y Calidad representado por Fernando Córdoba quien obraba como codirector de proyecto.

De igual forma agradezco el valioso aporte del profesor y director de proyecto de grado Sergio Isnardo Muñoz Villarreal quien con su dedicación y aportes ayudaron a la finalización exitosa de este proyecto.

A todas aquellas personas que fueron parte fundamental y apoyo invaluable, mi familia, mi novio y a toda la comunidad universitaria UIS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	22
1.4 ALCANCE	24
1.5 METODOLOGÍA	25
1.5.1 Conocimiento y familiarización de la empresa.	25
1.5.2 Análisis situacional.	26
1.5.3 Análisis estratégico.	26
1.5.4 Plan estratégico.	27
1.5.5 Plan operativo.	28
1.5.6 Plan financiero.	28
1.5.7 Consolidación de la información.	28
2. DESCRIPCIÓN DE ECODIESEL COLOMBIA S.A.	30
2.1 NOMBRE	30
2.2 RESEÑA HISTÓRICA	30
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	32
2.4 PRODUCTOS	34
2.4.1 Biodiesel.	34
2.4.2 Subproductos.	36
2.4.2.1 Glicerina.	36
2.4.2.2 Ácidos grasos.	36

2.4.2.3 Aguas aceitosas.	36
2.4.2.4 Tierras de blanqueo.	36
2.5 PROCESO PRODUCTIVO	37
2.5.1 Descargue de CPO e insumos químicos.	37
2.5.2 Proceso de Refinación.	38
2.5.3 Proceso de Biodiesel.	39
2.5.4 Verificación de calidad.	40
2.5.5 Abastecimiento de producto terminado.	42
2.5.6 Proceso productivo	43
2.5.7 Cifras de producción.	43
2.5.7.1 Producción.	43
2.5.7.2 Relación CPO/B100.	44
2.6 ESQUEMA DE NEGOCIO DE ECODIESEL	44
2.7 ESQUEMA FINANCIERO ECODIESEL	46
2.8 SITUACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA	47
2.8.1 Incentivos	47
2.9 MARCO NORMATIVO DEL BIODIESEL	48
2.10 CONDICIONES ACTUALES DEL MERCADO DEL BIODIESEL	49
2.10.1 Proyecciones de crecimiento de la industria palmera.	49
2.10.2 Proyección de crecimiento de la industria del Biodiesel.	52
2.11 PRECIO	56
2.12 CONTRATOS MANDATO	57
3. TALLER DE DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO	58
3.1 MISIÓN	58
3.2 VISIÓN	59
3.3 VALORES	59
4. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	60
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	61

4.1.1 5 Fuerzas de Porter.	61
4.1.2 Panorama competitivo.	64
4.2 ANÁLISIS INTERNO	67
4.2.2 Teoría de recursos y capacidades	70
4.3 MATRIZ DOFA DE ECODIESEL	72
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	75
5.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	75
5.1.1 Identificación de los factores de éxito.	76
5.1.2 Descripción de relaciones entre los factores de éxito.	77
5.1.3 Identificación de variables claves.	77
6. PLAN ESTRATEGICO	80
6.1 CONSTRUCCION DE LA CURVA DE VALOR DE ECODIESEL	81
6.2 PILARES ESTRATÉGICOS DE ECODIESEL	84
6.2.1 Gestión de la confiabilidad.	85
6.2.2 Desarrollo del talento humano.	85
6.2.3 Asegurar la gestión de procesos e información para la toma de decisiones.	86
6.2.4 Asegurar los costos operativos y la viabilidad financiera.	86
6.2.5 Gestionar la investigación, el desarrollo y la innovación.	86
6.2.6 Desarrollo regional.	87
6.2.7 Compromiso con la vida y el entorno.	87
6.3 MAPA ESTRATEGICO DE ECODIESEL	87
6.3.1 Perspectiva Financiera.	88
6.3.2 Perspectiva de clientes y grupos de interés.	89
6.3.3 Perspectiva interna.	94
6.3.4 Perspectiva de aprendizaje.	97
6.3.4 Lectura del mapa estratégico.	99
7. PLAN OPERATIVO	103

7.1 SISTEMA DE INDICADORES Y METAS	103
7.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	107
7.3 ELABORACIÓN DEL TBG, TABLERO BÁSICO DE GESTIÓN	114
8. PLAN FINANCIERO	115
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	141

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Relación empresa de Biodiesel en Colombia	24
Figura 2. Proceso Metodológico	29
Figura 3. Composición accionaria Ecodiesel Colombia S.A.	31
Figura 4. Ubicación de Ecodiesel Colombia S.A. – Planta de Biodiesel	32
Figura 5. Organigrama	33
Figura 6. Mezcla de Biodiesel en Colombia	34
Figura 7. Proceso productivo	43
Figura 8. Producción total toneladas de Biodiesel año 2012	44
Figura 9. Esquema de negocio de Ecodiesel	45
Figura 10. Esquema financiero de Ecodiesel	46
Figura 11. Proyecciones de producción y consumo de aceite de palma en miles de toneladas 2010-2015.	50
Figura 12. Evolución del área sembrada con palma (Miles de hectáreas)	52
Figura 13. Ventas y producción de Biodiesel 2012	55
Figura 14. Precio histórico del CPO y Biodiesel por galón en el año 2012	56
Figura 15. Valores	59
Figura 16. Proceso metodológico – Análisis estado actual de la compañía	61
Figura 17. Diamante de Porter Ecodiesel	63
Figura 18. Ubicación de la competencia del mercado de Biodiesel en Colombia	64
Figura 19. Cadena de valor	67
Figura 20: Contribución al potencial – Actividades primarias	69
Figura 21: Contribución al potencial – Actividades Secundarias	69
Figura 22. Cadena de valor actual de Ecodiesel	72
Figura 23: Matriz DOFA de Ecodiesel Colombia S.A.	74
Figura 24. Proceso metodológico – Análisis estratégico	75

Figura 25. Factores de éxito de Ecodiesel	76
Figura 26. Plano de influencias/dependencias indirectas	78
Figura 27. Clasificación de los factores de éxito según el análisis estructural	79
Figura 28. Proceso metodológico – Plan estratégico	80
Figura 29. Variables de valor del sector de Biocombustibles - Biodiesel	82
Figura 30. Lienzo estratégico sector de Biocombustibles – Biodiesel en Colombia.	83
Figura 31. Lienzo estratégico – Proyección de crecimiento Ecodiesel.	84
Figura 32. Pilares estratégicos de Ecodiesel	85
Figura 33. Grupos de interés de Ecodiesel	90
Figura 34. Promesa de valor de Ecodiesel	92
Figura 35. Mapa estratégico Ecodiesel Colombia S.A.	101
Figura 36. Proceso metodológico plan operativo	103
Figura 37. Matriz estratégica de Ecodiesel	110
Figura 38. TBG Ecodiesel 2013	114
Figura 39. Inflación de Colombia 1999-2013	115

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Descargadero Ecodiesel	38
Imagen 2. Tanques de almacenamiento de CPO, metanol, metilato, ácido sulfúrico y ácido clorhídrico	38
Imagen 3. Planta de refinación	39
Imagen 4. Planta de Biodiesel	40
Imagen 5. Laboratorio de calidad Ecodiesel	41
Imagen 6. Tanques de almacenamiento de Biodiesel y subproductos	41

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clientes Ecodiesel	42
Tabla 2. Impactos identificados para las etapas de cultivo, beneficio y transformación de la palma de aceite.	51
Tabla 3. Proyección demanda de Biodiesel	53
Tabla 4. Resultados 5 fuerzas de Porter	62
Tabla 5. Resultados oportunidades de mercado del panorama competitivo	66
Tabla 6. Resultados potencial de actividades primarias y secundarias	68
Tabla 7. Potencial competitivo	71
Tabla 8. Relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos	102
Tabla 9. Indicadores Cuadro de mando integral	105
Tabla 10. Iniciativas estratégicas	107
Tabla 11. Plan financiero	128

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Mapa de procesos Ecodiesel	142
Anexo B. Sectores del mercado de subproductos	143
Anexo C. Taller de direccionamiento estratégico	147
Anexo D. Resultados metodologías análisis situacional	155
Anexo E. Matriz relacionar – MICMAC	184
Anexo F. Lienzo estratégico	186
Anexo G. Identificación de los requisitos del cliente, promesa de valor	191
Anexo H. Hoja de vida indicadores	195
Anexo I. Fichas de iniciativas estratégicas	258

ABREVIATURAS

- **Ecodiesel:** Ecodiesel Colombia S.A.
- **CPO:** Aceite crudo de palma
- **B100:** Biodiesel
- **TIC´S:** Tecnología de información y comunicación
- **Layout:**Plano en donde se identifican las áreas y la posición de la totalidad de la planta de Biodiesel
- **P&ID:**Planos en donde se describen los controles operacionales y el flujo del proceso que posee la planta

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2020 PARA LA EMPRESA ECODIESEL COLOMBIA S.A. CON BASE EN HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA Y BALANCED SCORECARD*

AUTOR: BERNAL Herrera, Andrea Milena**

PALABRAS CLAVE: PLAN DE DESARROLLO, ANALISIS SITUACIONAL, REFINACION, FACTORES CRITICOS DE ÉXITO, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, MAPA ESTRATEGICO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, INDICADORES DE GESTION, TABLERO BASICO DE GESTION.

Este documento presenta la formulación del plan de desarrollo para Ecodiesel Colombia S.A. empresa de Biocombustibles con el cual se logra establecer la base estratégica clave para llegar al futuro deseado por las directivas de la organización.

El primer paso desarrollado al interior de Ecodiesel fue considerado como el primer eslabón estratégico el cual consistió en definir claramente la misión, visión y valores, que en conjunto con la realización de una serie de metodologías logró identificar el análisis situacional actual. El proceso se basó en conversatorios, encuestas y desarrollo de métodos de 5 fuerzas de porter, panorama competitivo, cadena de valor y teoría de recursos y capacidades, los cuales se ponderaron en conjunto con la Junta Directiva y el Comité de gerencia ampliado, dando como resultado una puntuación de los diferentes ítems que afectan la situación actual de Ecodiesel, logrando determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Posteriormente, se inicia un proceso estratégico en el que se identifican los factores críticos de éxito con la ayuda de la matriz de impactos cruzados. Con estos factores, se encontraron las variables de valor y se elaboró el lienzo estratégico en donde se ubicó la nueva curva de valor de Ecodiesel. Posteriormente, se definen las líneas estratégicas de impulso necesarias para alcanzar la curva de valor proyectada, con la cual se construye el mapa estratégico y se plasman los objetivos de Ecodiesel. A partir de esto, se diseñó un conjunto de indicadores y metas que ejercerán un control y seguimiento sobre los objetivos enmarcados en un cuadro de mando integral y un TBG a corto plazo. Para alcanzar los objetivos estratégicos se diseñaron programas a realizar, desarrollando una estimación de los recursos financieros necesarios de cada programa. Dando como resultado final las conclusiones y las recomendaciones para Ecodiesel Colombia S.A.

* Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de estudios industriales y empresariales. Director Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal, Codirector Adm. Fernando Córdoba Granados

ABSTRACT

TITLE: FORMULATION DEVELOPMENT PLAN 2013-2020 FOR THE COMPANY ECODIESEL COLOMBIA S.A. BASE DON PROSPECTIVE TOLOS AND BALANCED SCORECARD*

AUTHOR: BERNAL Herrera, Andrea Milena**

KEY WORDS: Development Plan, Situational Analysis, Refining, Critical Success Factors, Strategic Objectives, Strategic Map, Scorecard, Management Indicators, Management Coreboard.

DESCRIPTION

This document presents the draft development plan formulation for Ecodiesel Colombia S.A., Biofuels Company, managing to establish the strategic basis of Ecodiesel to reach the desired future.

The first step developed into Ecodiesel was considered the first link which was generating strategic definition of mission, vision and values, which together with the completion of a number of methodologies were able to identify the current situation analysis. The process was based on discussions, surveys and development of the five forces Porter's Method, competitive landscape and value of chain theory of resources and capabilities, which were weighted together with the Board and the Management Committee expanded, leading results in a score of different items that affects the current situation of Ecodiesel, achieving determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the organization.

Subsequently, begins a strategic process which identifies the critical success factors with the help of the cross impact matrix. With these factors, we found value variables and developed the strategic canvas was located where the new value curve of Ecodiesel. Then, define the strategic lines of momentum necessary to achieve the projected value curve, which is constructed with the strategic map and onto Ecodiesel strategic objectives. From this, we designed a set of indicators and targets that will exercise control and monitoring on the objectives framed in a scorecard and a short term TBG. To achieve the strategic objectives were designed to make programs, eventually developing an estimate of the financial resources required for the completion of each program. Finally, we presented resulting conclusions and recommendations for Ecodiesel Colombia S.A.

* Graduation Project

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal, Codirector Adm. Fernando Córdoba Granados

INTRODUCCIÓN

Colombia se encuentra a miras de entrar a la planeación empresarial como la mejor manera de crecimiento de las organizaciones para llegar a un fin acertado.

Es importante que la totalidad de las empresas empiecen a pensar en función de la planeación, desde la realización de las tareas diarias de los trabajadores hasta la planeación del futuro de la empresa enfocada en diferentes factores de éxito, logrando así plantear iniciativas de corto, mediano y largo plazo que lleven a la realización de proyectos enfocados en el crecimiento exitoso de la organización.

El propósito de este proyecto de grado es generar EL PLAN DE DESARROLLO DE ECODIESEL COLOMBIA S.A, con el fin de tener un panorama claro y seguro que permita alcanzar la totalidad de las metas trazadas por la compañía a 2020, logrando así, generar una cultura de planeación al interior de la organización y una visión de futuro enfocada al crecimiento sostenible y exitoso.

En este proyecto se dejaron plasmando los objetivos estratégicos de la compañía, basados en los factores críticos de éxito y el taller de océanos azules, junto con los programas a desarrollar y su análisis financiero.

Estos objetivos estratégicos serán claros, realizables y medibles por medio de un cuadro de mando integral basado en indicadores de gestión que verifiquen el cumplimiento de los objetivos y logren identificar el compromiso de los trabajadores frente a los retos planteados por la organización.

Al realizar el primer ejercicio de planeación, la organización iniciará su arduo camino hacia el futuro con bases sólidas y claras de los objetivos que quiere

alcanzar, convirtiéndose en una empresa más competitiva en el mercado colombiano. Todo lo anterior, producto de la planeación asertiva y el crecimiento planificado, con lo cual generará nuevas posibilidades de crecimiento a nivel de producción, rentabilidad, posibilidad de ser pioneros a nivel nacional y la ampliación del portafolio de productos.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CAPITULO
1) Definir la misión, visión y valores de Ecodiesel Colombia S.A. como base del proceso de direccionamiento estratégico	3. Taller de direccionamiento Corporativo
1) Elaborar un análisis situacional de condiciones internas y externas.	4. Análisis del estado actual de Ecodiesel
2) Determinar los factores críticos de éxito y desarrollar un análisis estructural para establecer su interrelación	5. Análisis estratégico
3) Diseñar el mapa estratégico de la compañía con sus respectivos objetivos estratégicos y su correlación	6.3. Mapa estratégico de Ecodiesel
5) Construir el Cuadro de Mando Integral planteando las iniciativas estratégicas, diseñando los indicadores y metas correspondientes que ayuden a materializar los objetivos estratégicos planteados y la visión propuesta.	7. Plan operativo
6) Elaborar un plan financiero que estipule los requerimientos de inversión para llevar a cabo las iniciativas presentadas.	8. Plan financiero

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan de Desarrollo 2013 – 2020 para la empresa Ecodiesel Colombia S.A. basado en la metodología de prospectiva estratégica y balancedscorecard, que le permita a la organización tener un direccionamiento estratégico y una herramienta de gestión a largo plazo

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la misión, visión y valores de Ecodiesel Colombia S.A. como base del proceso de direccionamiento estratégico
- Elaborar un análisis situacional de condiciones internas y externas.
- Determinar los factores críticos de éxito y desarrollar un análisis estructural para establecer su interrelación.
- Diseñar el mapa estratégico de la compañía con sus respectivos objetivos estratégicos y su correlación.
- Construir el Cuadro de Mando Integral, planteando las iniciativas estratégicas, diseñando los indicadores y metas correspondientes que ayuden a concretar los objetivos estratégicos planteados y la visión propuesta.
- Elaborar un plan financiero que estipule los requerimientos de inversión para llevar a cabo las iniciativas presentadas.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La tendencia del mercado actual está enfocada en productos amistosos con el ambiente. Colombia se encuentra empezando en este mercado, lo cual genera un nuevo segmento potencial en bruto, específicamente el segmento de energía renovable, dando así oportunidades a las empresas nacientes de tener una rápida y eficaz participación en el mercado posicionándose como una de las primeras en la producción y comercialización de productos eco amigables.

Ecodiesel, sería una de estas empresas beneficiadas con la tendencia actual del mercado Colombiano produciendo Biodiesel, pero solo con esta oportunidad que presenta la compañía NO se puede garantizar un éxito total de la organización, debido a que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico claro, es decir, la empresa no tiene ningún ejercicio de planeación estratégica en los 5 años de creación. Por tanto es importante y fundamental que la empresa consolide su primer ejercicio de direccionamiento estratégico generando un plan de desarrollo a largo plazo como un factor crítico para lograr un crecimiento exitoso basado en la planeación de actividades, iniciativa y proyectos, en su control y su ejecución oportuna para generar una proyección futura del negocio garantizando un crecimiento planeado, con bases sólidas y con miras a un futuro claro y de éxito. Generando así valor y beneficios para la organización.

Teniendo en cuenta que el biodiesel es un producto con el cual se realizaron grandes estudios delimitando la viabilidad de este producto en el sector, se encontró en el estudio: “Plan agrícola para la implementación del programa de Biodiesel”¹, una conclusión clara de que el producto es viable si el sector palmicultor podría aumentar su producción. En la actualidad, gracias al esfuerzo realizado por el sector de la producción de palma de aceite africana se cuenta con

¹ Plan Agrícola para la implementación del programa de Biodiesel, Corporación para el desarrollo de la industria de la Biotecnología y producción limpia, CORPODIB

hectáreas nuevas de siembra enfocada a aumentar su producción para satisfacer la demanda actual y la futura del Biodiesel y Aceites. Según esto, el sector de Biocombustibles tiene crecimiento escalonado de materia prima que supliría sus necesidades futuras pensando en el crecimiento de la empresa dedicadas a la producción de Biodiesel a base de palma africana; por tanto Ecodiesel puede buscar un crecimiento de su producción a futuro sumado a su posicionamiento actual como una de las 4 empresas con mayor producción de Biodiesel (Ver figura 1), encontrándose en un momento propicio e importante para desarrollar la planeación de la empresa y generar así su PLAN DE DESARROLLO 2013-2020 que comprenderá desde la perspectiva tratada producción (base de la empresa), talento humano, financiero, calidad y grupos de interés.

Basado en este escenario de crecimiento a nivel de proveedores y producción es fundamental resaltar la respuesta positiva que manifiestan los clientes de Ecodiesel actuales de aumentar sus nominaciones o despachos y los clientes potenciales a los cuales no se ha llegado. Con esto tenemos claro el éxito de Ecodiesel a largo plazo, pero para llegar a su éxito esperado, es importante realizar el Plan de desarrollo de Ecodiesel planteando los proyectos, iniciativas y actividades a realizar para lograr los objetivos estratégicos de la compañía y generar el crecimiento exitoso esperado.

Figura 1. Relación empresa de Biodiesel en Colombia

Región	Empresa	Capacidad (T/Año)	Área sembrada (ha)	Empleos directos	Empleos indirectos	Fecha entrada en operación
Norte, Codazzi	Oleoflores	70.000	15.555	2.222	4.444	Enero 2008
Norte, Santa Marta	Odin Energy	36.000	8.000	1.142	2.284	Junio 2008
Norte, Santa Marta	Biocombustibles Sostenibles del Caribe	100.000	22.222	3.174	6.348	Marzo 2009
Oriental, Facatativá	Bio D	100.000	22.222	3.174	6.384	Febrero 2009
Central, Bibermeja	Ecodiesel de Colombia	100.000	22.222	3.174	6.384	Junio 2010
Oriental, San Carlos de Guaroa, Meta	Acetles Manuella	100.000	22.222	3.174	6.348	Julio 2009
TOTAL		506.000	112.443	16.060	32.120	

Fuente: Federación Nacional de Biocombustibles en Colombia 2

Cabe resaltar que “los consumidores estarán cada vez más informados y serán parte activa en la creación de economías más sostenibles, estarán conscientes del reto que significa para el mundo en los años venideros. En los próximos diez años los consumidores habrán incorporado hábitos ecoamigables en sus vidas, bien sea reciclar como parte de su rutina diaria o comprar productos ecoamigables”³. Con lo cual podríamos decir que un correcto plan de desarrollo enfocado y direccionado de manera oportuna y acertada acompañado de una gestión administrativa efectiva a largo plazo impulsada por el consumidor comprometido con el medio ambiente garantizaría una probabilidad alta de éxito empresarial.

1.4 ALCANCE

El proyecto tiene como finalidad generar el plan de desarrollo 2013-2020 para la empresa Ecodiesel Colombia S.A. el cual sea la base para el crecimiento a largo plazo de la organización y la maximización de sus capacidades productivas, financieras, estratégicas y administrativas.

La consolidación de actividades advierte los siguientes pasos:

² Federación Nacional de Biocombustibles, disponible en internet en: <<http://www.fedebiocombustibles.com/v2/nota-web-id-271.htm>>

³Ecolife, El consumidor del año 2020: mucho más preocupado por el consumo amigable.

- Direccionamiento organizativo básico, que comprende la definición de misión, visión y valores.
- Análisis situacional interno y externo que reúne un diagnóstico por medio de 5 fuerzas de porter, panorama competitivo, cadena de valor y teoría de recursos y capacidades, que aportan a la identificación del DOFA con base en los resultados que arrojan éstos métodos.
- Desarrollo del mapa estratégico y cuadro de mando integral, generando los principales objetivos estratégicos, sus respectivas metas e indicadores y logrando así una medición periódica de estos objetivos al igual que su eficiencia y eficacia del desarrollo organizacional.
- Generar un presupuesto financiero para llevar a cabo todo lo planteado a lo largo de la realización del proyecto

Dando como resultado final y global el plan de desarrollo 2013-2020 para Ecodiesel Colombia S.A.

1.5 METODOLOGÍA

La metodología aplicada a lo largo del proyecto está basada en 7 fases, las cuales se llevaron a cabo de la siguiente forma:

1.5.1 Conocimiento y familiarización de la empresa. Se llevo a cabo por medio de la inducción, el reconocimiento del papel a desempeñar y el conocimiento enfatizado en los primeros días de ingreso. Seguido a esto se realizo la primera fase del proyecto, mediante el desarrollode un taller de direccionamiento corporativo realizado por medio de una encuesta a los diferentes líderes de las empresas accionarias de Ecodiesel quienes darán las bases para formular el primer escalafón estratégico de la compañía. Estos resultados fueron tabulados y analizados en conjunto con el grupo de Estrategia y Calidad de Ecodiesel y el

grupo de Biocombustibles de Ecopetrol quienes dieron la primera versión de misión, visión y valores, que luego fueron modificadas y avaladas por la Junta Directiva de Ecodiesel.

1.5.2 Análisis situacional. Se desarrolló a través de la recolección y recopilación de información proveniente de fuentes internas y externas a la empresa. Para esto, se realizaron las siguientes actividades:

- “Comité de Gerencia ampliado”, al cual asisten el Gerente, los Directivos, Coordinadores y estudiante que desarrolla el proyecto, en el cual se generan conversatorios y debates entre los expertos de cada tema de la compañía a nivel interno (temas: producción, finanzas, contabilidad, recurso humano, entre otros.)
- “Junta Directiva”, a la cual asisten los líderes designados por cada empresa accionista y expertos en su mayoría en el mercado de Biodiesel y aceite de palma con quienes se logró una sinergia importante para el desarrollo de conversatorios en los cuales se pudiera delimitar el análisis externo de Ecodiesel. Sumado a esto se desarrollaron búsquedas a nivel de bases de datos que brindaran información del entorno externo y ratificaran ideas que se desarrollaron en conjunto con la Junta directiva.

Gracias a estos aportes y consultas bibliográficas se generó un análisis de condiciones actual, apoyado por la realización de: 5 fuerzas de Porter, panorama competitivo, cadena de valor, y teoría de recursos y capacidades, dando como resultado la construcción de la matriz DOFA.

1.5.3 Análisis estratégico. Se desarrolló una nueva reunión con el Comité de Gerencia ampliado en donde se presentaron los resultados obtenidos en el análisis situacional (matriz DOFA – insumo para identificar los factores de éxito). En esta reunión se desarrolló un conversatorio en el cual quedaron sentados los factores de éxito para la empresa, realizando posteriormente un análisis

estructural encontrando las relaciones de influencia entre los diferentes factores uno a uno, dando como resultado la matriz de impactos, la cual se digito en el software MICMAC Lipsor, que desarrolló el cruce de factores de forma interna llevándolos a una estabilización en donde se identifico en el grafico de influencias indirectas la ubicación de cada uno de los factores según su puntuación,obteniendo así los factores críticos de éxito como herramienta indispensable para la continuidad del proyecto.

1.5.4 Plan estratégico. Se realizó el taller “océanos azules” con funcionarios de cargos directivos de la empresa Ecodiesel, la Gerencia General y Fedebiocombustibles con los cuales se estableció la curva de valor actual de Ecodiesel producto del cuestionario realizado y evaluando las variables encontradas en el numeral 1.5.3 como factores críticos de éxito. Posteriormente se presentaron los resultados de curva de valor actual de Ecodiesel y de la competencia, dando como producto finalde reunión de Junta directiva la curva de valor proyectada para Ecodiesel a 2020 la cual muestra los retos planteados y el desarrollo que se quiere generar en el periodo comprendido entre el 2013 y el 2020.

Con base en la proyección que tiene la organización de crecer en los aspectos catalogados como factor crítico de éxito, se establecen las líneas estratégicas de impulso que se debendesarrollar o potencializar por medio de los objetivos estratégicos plasmados y mediante los cuales se debeobtener la curva de valor proyectada.

Los objetivos estratégicos están plasmados en el mapa estratégico de Ecodiesel ubicados en cada una de las perspectivas del BalancedScoreCard y se identificaron las respectivas correlaciones entre ellos.

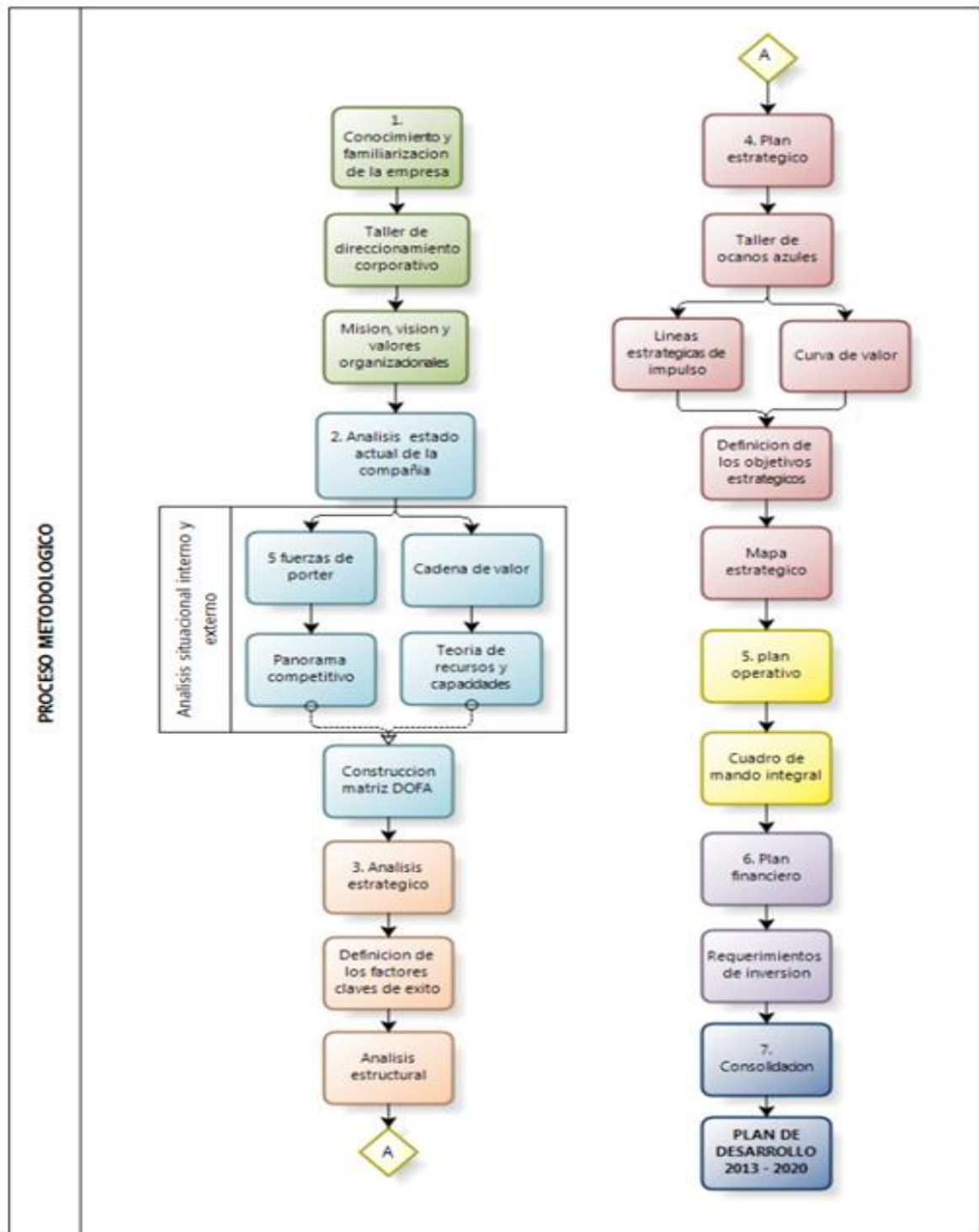
1.5.5 Plan operativo. Se desarrolló un cuadro de mando integral a través de una herramienta de control en la cual se identificaron los objetivos estratégicos planteados, los indicadores que medirán el cumplimiento del objetivo y su respectiva meta, al igual que las iniciativas estratégicas a desarrollar para alcanzar los objetivos y su tiempo estimado de desarrollo.

1.5.6 Plan financiero. Como fase final del proyecto se elaboró el plan financiero que estipula los requerimientos de inversión para llevar a cabo las iniciativas estratégicas, y mediante el cual se obtuvo una herramienta fundamental para el plan de desarrollo.

1.5.7 Consolidación de la información. Finalmente, se desarrolló la consolidación de la información anteriormente mencionada en la metodología del proyecto dando como resultado final y entregable a la Universidad Industrial de Santander el PLAN DE DESARROLLO 2013-2020 PARA LA EMPRESA ECODIESEL COLOMBIA S.A.

La figura 2 ilustra el proceso metodológico a llevar a cabo.

Figura 2. Proceso Metodológico



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

2. DESCRIPCIÓN DE ECODIESEL COLOMBIA S.A.

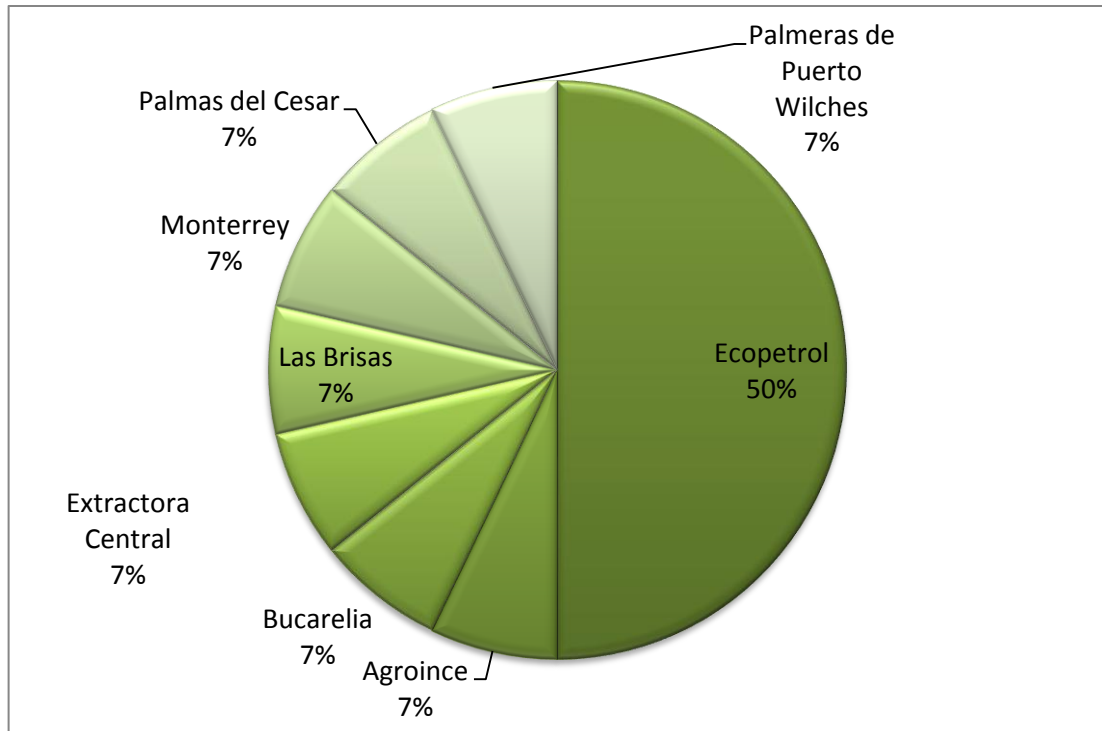
2.1 NOMBRE

Ecodiesel Colombia S.A.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

Ecodiesel Colombia S.A. es una sociedad comercial de economía mixta, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Nació como un proyecto desarrollado en Ecopetrol S.A. que en conjunto con 7 empresas de aceite de palma del Magdalena Medio generaron una composición accionaria de un 50% para Ecopetrol siendo este el socio mayoritario y 50% las empresas palmeras dividido entre ellas de forma equitativa. La figura 3 muestra la composición accionaria de Ecodiesel.

Figura 3. Composición accionaria Ecodiesel Colombia S.A.



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto a partir de información suministrada por Ecodiesel Colombia S.A.

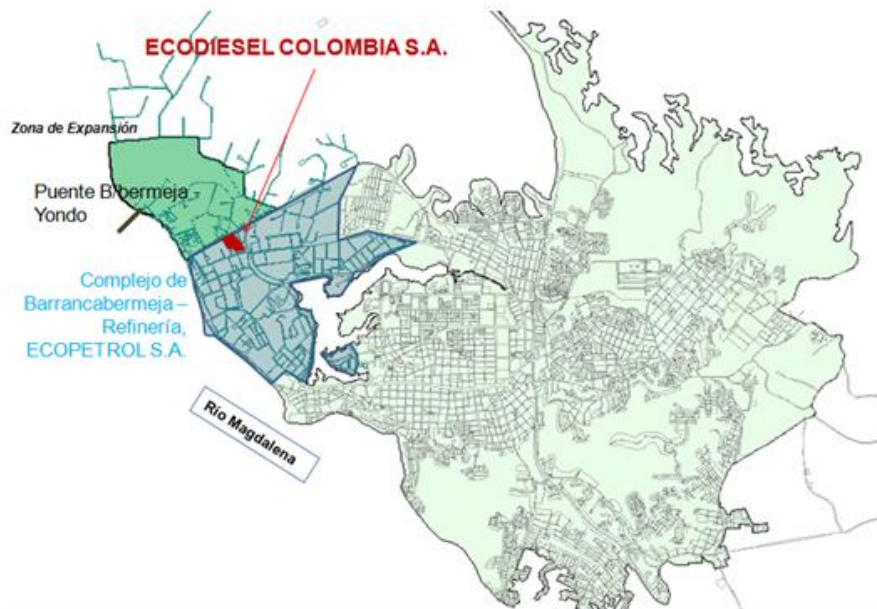
En Abril 19 de 2007 mediante escritura pública # 1766 Notaria 7ma de Bucaramangafue constituida legalmente la empresa y en Junio de 2010 inició su producción, logrando la estabilización de la misma en el año 2011, lo que muestra a Ecodiesel como una empresa naciente en el mercado de los Biocombustibles en Colombia.

Ecodiesel tiene presencia en Bucaramanga y Barrancabermeja representada por sus dos sedes, una administrativa (Bucaramanga) y una productiva (Barrancabermeja) que en esfuerzo mutuo llevan a cabo el funcionamiento exitoso de la organización.

La sede administrativa se encuentra ubicada en Bucaramanga, en la dirección Carrera 31 # 41 – 74 Oficina 1201, Torre Mardel.

La sede de producción se encuentra ubicada dentro del complejo de la refinería de Ecopetrol Barrancabermeja – puerta norte. Dando así una situación compleja para el ingreso fluido de personal a la planta de Biodiesel debido a que Ecodiesel se debe regir por las políticas de seguridad de Ecopetrol que consisten en registrar la totalidad de los ingresos ya sea en personas, equipos y/o herramientas o tener tarjeta magnética de ingreso que avale ser funcionario de Ecodiesel logrando así el ingreso normal por las diferentes puertas de la refinería de Ecopetrol. La figura 4 muestra la ubicación de Ecodiesel al interior de la refinería de Ecopetrol – Barrancabermeja.

Figura 4. Ubicación de Ecodiesel Colombia S.A. – Planta de Biodiesel



Fuente: Ecodiesel Colombia S.A, Re-inducción Corporativa, Diapositiva No. 10

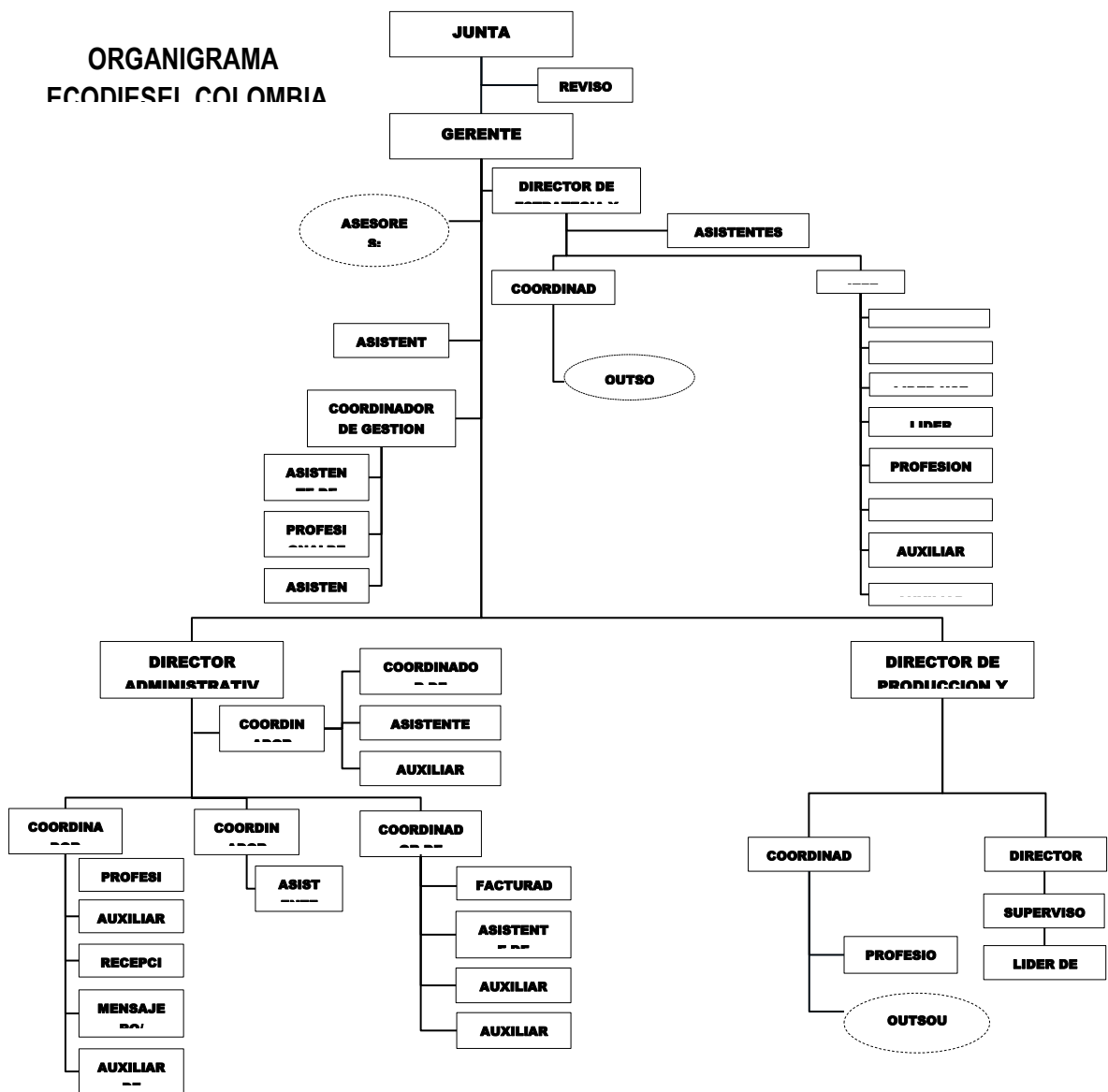
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ecodiesel Colombia S.A, empresa que se caracteriza por su estructura organizacional joven, logra abarcar la totalidad de los temas que caracterizan a

una organización tales como: Gerencia General, Estrategia y Calidad, Talento Humano, Administrativa y financiera, y Producción y confiabilidad. Empresa que posee líderes en cada uno de sus procesos (ver anexo 1) quienes fomentan el emprendimiento y desarrollo acertado de cada área de Ecodiesel.

La figura 5 muestra la estructura organizativa de Ecodiesel

Figura 5. Organigrama



Fuente: Ecodiesel Colombia S.A

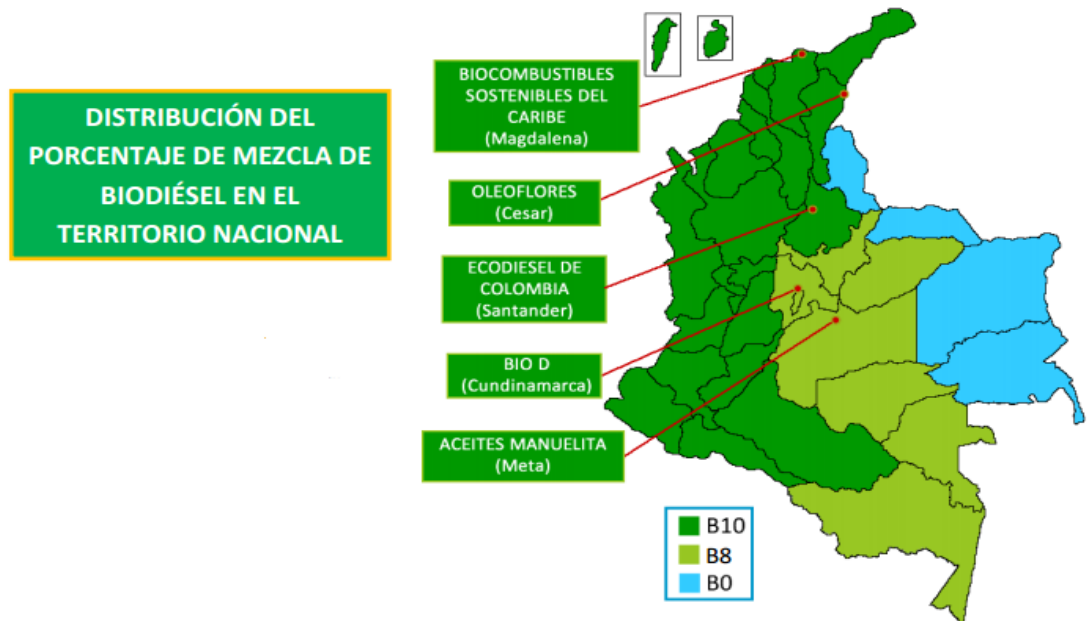
2.4 PRODUCTOS

Los productos que Ecodiesel tiene a la venta son:

2.4.1 Biodiesel. El Biodiesel es “un combustible renovable, derivado de aceites vegetales o grasas animales, generalmente es utilizado en vehículos con motores diésel tales como camiones, buses, vehículos pequeños y tractores. El biodiesel puede ser utilizado puro o en mezcla con combustible diésel fósil. Es biodegradable, no tóxico y reduce emisiones de gases efecto invernadero”⁴.

En Colombia se maneja el biodiesel mezclado en B8y B10*. La figura 6, muestra la mezcla de Biodiesel en Colombia

Figura 6. Mezcla de Biodiesel en Colombia



Fuente: Fedebiocombustibles, cifras normativas del sector de Biocombustibles, Dic. 2012

⁴ FEDERACION NACIONAL DE BIOCMBUSTIBLES, ABC del Biodiesel, disponible en internet: <<http://www.fedebiocombustibles.com/v2/main-pagina-id-6.htm>>

*Estas siglas representan el porcentaje de Biodiesel mezclado con combustible fósil en referente al 100%

Se resalta la importancia⁵ del uso del Biodiesel derivado de:

- Diversificación de la oferta energética de combustibles
- Desarrollo del campo Colombiano
- Mejora ambiental: Es un combustible renovable y biodegradable, en mezcla con el diesel de origen fósil produce emisiones de menor impacto al medio ambiente, disminuye las emisiones de material particulado, CO₂ y óxidos de nitrógeno – NO_x.

A continuación se presentan algunas de las principales características del biocombustible “B100”⁶:

- El biodiesel es un recurso renovable, biodegradable y no tóxico.
- Por ser renovable, parte del dióxido de carbono (CO₂) emitido en la combustión no contribuye al efecto invernadero.
- Es oxigenado, por lo que produce menores emisiones de monóxido de carbono (CO), de hidrocarburos no quemados y de partículas de humo. Esto contribuye a la reducción de la contaminación del aire en las ciudades.
- Para su uso requiere pocas alteraciones en los motores, y en algunos casos ninguna.
- Posee excelente lubricidad.
- Su manejo es más seguro, ya que posee un punto de ignición muy alto.

Además, a nivel específico, en comparación con los combustibles derivados del petróleo, los biocombustibles disminuyen:

- Un 99.0% las emisiones de Azufre (SO₂), las cuales ocasionan lluvia ácida.
- Un 60.0 % los hidrocarburos no quemados.
- Un 45.0 % de Monóxido de Carbono (CO).
- Un 99.0 % los hidrocarburos aromáticos.

⁵ Ministerio de Minas y Energía

⁶Larrosa R.2006. Proceso para la producción de biodiesel

- Un 50.0 % el Dióxido de Carbono (CO₂), el cual es uno de los principales gases de efecto invernadero.

2.4.2 Subproductos. El proceso productivo de Biodiesel genera unos subproductos tales como glicerina, aguas aceitosas y tierras de blanqueo, los cuales se venden generando ingresos a la compañía. A continuación se relacionan los subproductos, sus características y sectores a los cuales se venden*.

2.4.2.1 Glicerina. Subproducto generado en el proceso de producción de Biodiesel, el cual es vendido a los clientes sin refinar, y pasa a ser la materia prima de los ciertos sectores de productos de cuidado personal, aseo y cosméticos, productos alimenticios (Confitería, galletería y pastelería) y productos plásticos y cauchos.

2.4.2.2 Ácidos grasos. Los ácidos grasos normalmente están mezclados con la glicerina, los cuales se pueden vender al mercado de jabones. Ecodiesel a través de desarrollos de su planta de producción logro generar eficiencia en su proceso de producción desarrollando una etapa de esterificación acida, la cual consiste en inyectar los ácidos grasos al proceso logrando sacar de ellos su componente de Biodiesel.

2.4.2.3 Aguas aceitosas. Las aguas aceitosas generadas en Ecodiesel tienen procedencia de los lavados de tanques y derrames controlados, los cuales son vendidos a las empresas productoras de jabón.

2.4.2.4 Tierras de blanqueo. Las tierras de blanqueo utilizadas en el proceso tiene una vida útil de 7 horas, después de este tiempo son sacadas del proceso, las cuales tiene un componente pequeño de aceite y vendidas a cementeras para su secado e inclusión en el proceso de fabricación del cemento.

*Para mayor información sobre los sectores de los subproductos consulte el anexo 2

2.5 PROCESO PRODUCTIVO

La planta de Ecodiesel Colombia S.A. es tecnología “DesmetBallestra”^{*}, la cual está automatizada en un 90% y controlada por el software Experion desde un cuarto de control monitoreado por pantallas, en donde se muestra los niveles de los tanques, el flujo del producto y alerta de las posibles averías. La planta tiene una capacidad instalada de 100.000 Ton/Año (producción nominal de la planta) y cuenta con un proceso productivo de 5 etapas claves de desarrollo para garantizar la producción continua y en serie que debe llevar la planta de Ecodiesel. Las 5 etapas claves se desarrollan de la siguiente manera:

2.5.1 Descargue de CPO e insumos químicos. Esta actividad se lleva a cabo en el Descargadero de Ecodiesel, el cual se encuentra conjunto a la puerta norte de la refinería de Ecopetrol la cual no hace parte del complejo (refinería Ecopetrol). En esta área se desarrolla el descargue de CPO e insumos tales como metanol, metilato, ácido sulfúrico y ácido clorhídrico, los cuales llegan a las instalaciones de Ecodiesel en carro tanques y son descargados por tubería y bombeados a la planta de Biodiesel para su almacenamiento en los tanques designados de color negro para conservar la temperatura del CPO necesaria para mantener sus características de calidad estables y los tanques de almacenamiento de color gris designados para el metanol, metilato, ácido sulfúrico y ácido clorhídrico. La imagen 1 muestra el descargadero de Ecodiesel y la imagen 2 muestra los tanques de almacenamiento de CPO, metanol, metilato, ácido sulfúrico y ácido clorhídrico.

^{*}DesmetBallestra, empresa con 60 años de experiencia líder a nivel mundial en los campos de ingeniería y suministro de plantas y equipos para: materias grasas, detergentes, oleoquímico, Biodiesel

Imagen 1. Descargadero Ecodiesel



Imagen 2. Tanques de almacenamiento de CPO, metanol, metilato, ácido sulfúrico y ácido clorhídrico



2.5.2 Proceso de Refinación. En este proceso se lleva a cabo la primera etapa productiva de Ecodiesel en donde se busca eliminar por medios físicos las impurezas solubles e insolubles presentes en el aceite, realizando las siguientes actividades:

1. Alistamiento de los equipos
2. Calentamiento y precalentamiento con ácido cítrico
3. Blanqueo y filtrado
4. Calentamiento y desodorización
5. Enfriamiento

6. Filtrado
7. Muestreo para análisis de laboratorio
8. Almacenamiento en los tanques de aceite desodorizado o RBD, como sus siglas lo indican es un aceite refinado, desodorizado y blanqueado.

La imagen 3, muestra la planta de refinería en donde se lleva a cabo el proceso anteriormente mencionado.

Imagen 3. Planta de refinería



2.5.3 Proceso de Biodiesel. En este proceso se lleva a cabo la producción de esteres metílicos por la mezcla de RBD y metanol en presencia de un catalizador alcalino (Transesterificación) y como condición de optimización se reinyectan al proceso los ácidos grasos que son subproductos de Ecodiesel, los cuales en conjunto con el metanol en un medio ácido a condiciones supercríticas de presión y temperatura (esterificación ácida), logrando producir Biodiesel a partir de los subproductos.

Para desarrollar esta etapa de producción se desarrollan las siguientes actividades:

1. Alistamiento de Equipos.
2. Lista de chequeo de arranque.
3. Verificación de Calidad de Materia Prima.

4. Habilitación de materias primas e insumos.
5. Habilitación del sistema de vacío.
6. Llenado de reactores de transesterificación.
7. Arranque de reactores de transesterificación.
8. Arranque de la unidad de separación de metanol y glicerina
9. Arranque de Centrifugación final de éster metílico
10. Secado de éster metílico
11. Puesta en marcha de la unidad de esterificación acida
12. Muestreo para análisis de laboratorio durante todas las fases del proceso.
13. Almacenamiento de Biodiesel y glicerina (subproducto) en los tanques de almacenamiento de color Blanco, los cuales ayudan a mantener el producto en el estado necesario para mantener su calidad

La imagen 4 muestra la planta de Biodiesel donde se lleva a cabo el proceso anteriormente mencionado.

Imagen 4. Planta de Biodiesel



2.5.4 Verificación de calidad. Una vez el producto terminado se encuentre en los tanques de almacenamiento, se esperan 24 horas para tomar la primera muestra de calidad, la cual es llevada al laboratorio de Ecodiesel acreditado por la ONAC

en la norma ISO 17025:2005 que mide los niveles de parámetros de calidad como: apariencia, densidad, gravedad, humedad, punto de fluidez, contenido de glicerina, contenido de mentol, entre otros, los cuales tienen un rango aceptable de medición regidos por la resolución emitida por el ministerio de minas y energía 182087 del 17 de Diciembre del 2007, siendo estos considerados como aptos en calidad para la posterior venta al cliente. La imagen 5 muestra el laboratorio de Ecodiesel y la imagen 6 muestra los tanques de almacenamiento de Biodiesel y subproductos

Imagen 5. Laboratorio de calidad Ecodiesel



Imagen 6. Tanques de almacenamiento de Biodiesel y subproductos



2.5.5 Abastecimiento de producto terminado. El abastecimiento de producto terminado de Biodiesel se realiza de dos formas, abastecimiento por oleoducto a Refinería Ecopetrol Barrancabermeja (controlando la cantidad de producto despachado por flujomentros) y por carro tanque a los diferentes clientes de Biodiesel– mayoristas (controlando la cantidad de producto despachados por bascula). A continuación en la tabla 1, se muestran los clientes actuales de Ecodiesel y los productos que compran.

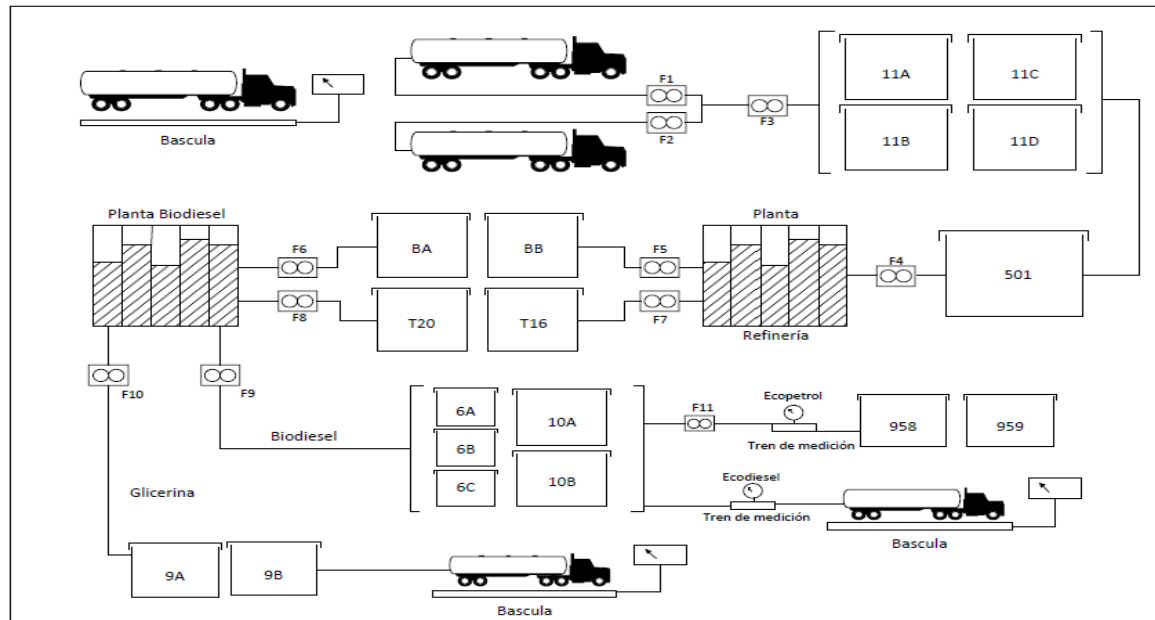
Tabla 1. Clientes Ecodiesel

CLIENTE	PRODUCTO	
ECOPETROL S.A.	Biodiesel	
EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.		
ORGANIZACION TERPEL S.A		
PETROLEOS DEL MILENIO C I S A S		
AVIMOL S.A.S	Glicerina	
C.I TERRANIOL S.A.S		
CARBONE RODRIGUEZ Y CIA S C A ITALCOL		
LIPOGEN LTDA		
RIVERCOL S.A.		
SOLUAGRO SOLUCIONES AGROPECUARIAS S A		
SOLUCIONES TERRA S.A.S.		
ALEGANDRO GALVIS RAMIREZ Y CIA S.C.A		
CEMEX COLOMBIA S.A		Glicerina y Tierras de Blanqueo
JABONES EL TIGRE Y ROCA S.A.		Glicerina, aguas aceitosas, residuos grasos
UNIVERSAL DE GRASAS Y LUBRICANTES	Ácidos grasos	

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto, basada en información suministrada por la coordinación de Financiera de Ecodiesel

2.5.6 Proceso productivo. La figura 7 muestra el grafico general de proceso productivo de Ecodiesel anteriormente explicado.

Figura 7. Proceso productivo



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

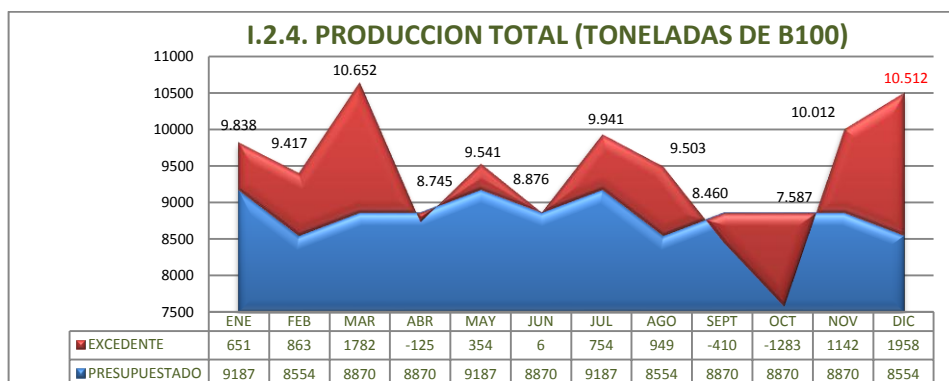
2.5.7 Cifras de producción. Ecodiesel presenta una producción caracterizada por los siguientes indicadores:

2.5.7.1 Producción. La producción de biodiesel es estable, registrando indicadores de producción tales como el factor de utilización de 89% promedio año 2012, las horas de parada no programadas de 79,7 horas promedio en el año 2012 y la eficiencia operacional de 14,36 ton/hora promedio año 2012⁷ (Cabe resaltar que la eficiencia operacional nominal de la planta era de 12 Ton/hora y gracias a las mejoras parciales realizadas por el personal de Ecodiesel (no se encuentran documentadas) se pudo llegar a la conversión de cierres en el 2012). Generando un balance positivo en el año 2012, excepto en el mes de Octubre

⁷ REGISTROS DE PRODUCCION, Director de producción de Ecodiesel Colombia S.A.

debido a la realización de una parada de mantenimiento que duro alrededor de 288 horas de parada programada. La Figura 8 muestra la producción total en toneladas de B100 del año 2012

Figura 8. Producción total toneladas de Biodiesel año 2012



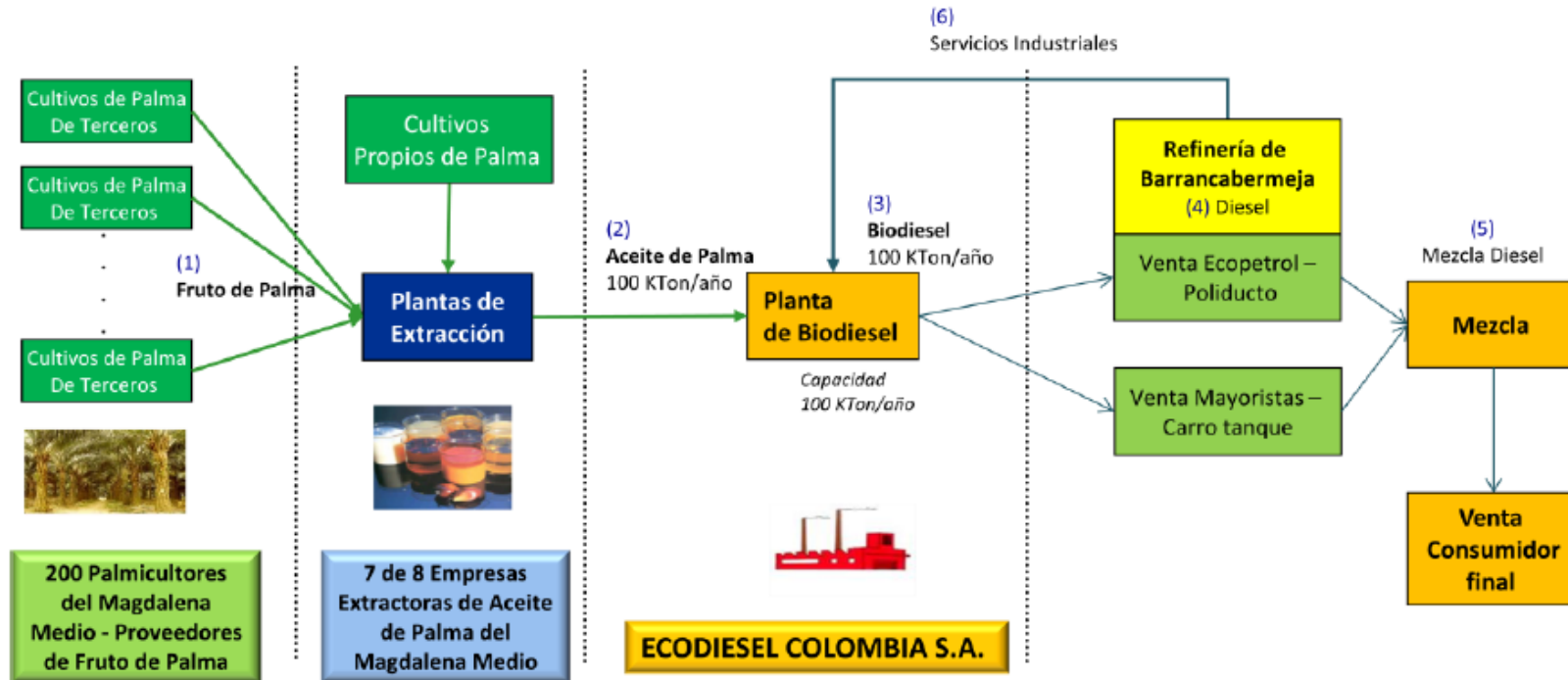
Fuente: Presentación de Junta Directiva, No. 61 de Diciembre de 2012

2.5.7.2 Relación CPO/B100. La relación consumo CPO/B100 promedio para el año 2012 fue de 1,02 lo que significa que por cada 1,02 toneladas de CPO, se produce una tonelada de Biodiesel. Este índice es fundamental para la organización debido a que define el gasto de materia prima en la producción de Biodiesel dando un parámetro de consumo monitoreable.

2.6 ESQUEMA DE NEGOCIO DE ECODIESEL

Ecodiesel tiene un esquema de negocios claro el cual se basa en la recepción de CPO de la plantas de beneficio (plantas extractoras), la producción de Biodiesel en la planta de Ecodiesel y la entrega de producto terminado (Biodiesel) a Ecopetrol y a los mayoristas quienes realizan la mezcla de Biodiesel con Diesel fósil en el porcentaje permitido relacionado en la figura 6 del presente proyecto y posteriormente entregado al consumidor final. La figura 9 representa gráficamente el esquema de negocios de Ecodiesel

Figura 9. Esquema de negocio de Ecodiesel



- (1) Palmicultores del Magdalena Medio proveen fruto de palma a las extractoras.
- (2) Extractoras de Aceite (Palmicultores) proveen materia prima.
- (3) La planta produce Biodiesel y se lo suministra a la Refinería de Barrancabermeja.
- (4) ECOPEPETROL produce Diesel en la Refinería de Barrancabermeja.
- (5) Se realiza la mezcla en la refinería y se transporta al mercado nacional a través de los poliductos.
- (6) La refinería le vende servicios industriales a ECODIESEL COLOMBIA S.A.

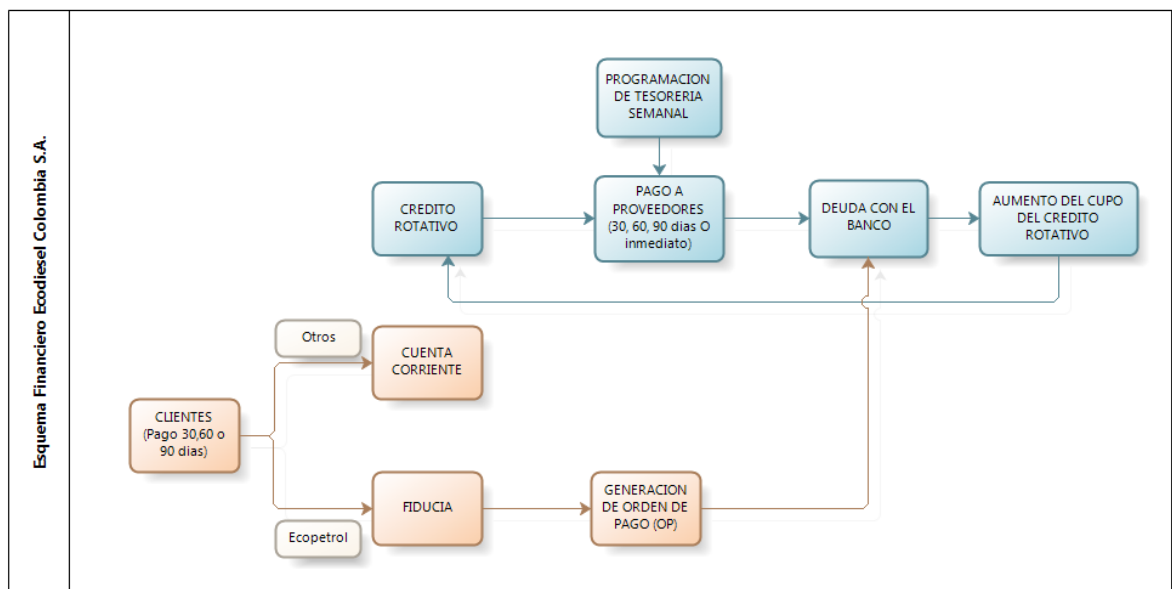
Fuente: Ecodiesel Colombia S.A, Re inducción Corporativa, Diapositiva No. 9

2.7 ESQUEMA FINANCIERO ECODIESEL

Ecodiesel posee un esquema financiero basado en el préstamo de bancos otorgado por la adquisición de créditos rotativos, con los cuales la Asistente de tesorería monta en el portal del banco los pagos que se encuentran registrados en la programación de tesorería semanal y la Dirección Administrativa y Financiera realiza el pago avalándolo por medio del portal del banco. En Ecodiesel se manejan dos días de pago Miércoles pago de CPO y viernes pago a los demás proveedores.

Los clientes de Ecodiesel consignan el pago de la factura a cuenta corriente (mayorista) o la Fiducia (Ecopetrol) con lo cual genera ingresos suficientes para pagar la deuda generada en el crédito rotativo por medio de OP (orden de pago) de la fiducia al crédito rotativo, dejando así en cero el consumo del crédito rotativo desarrollando este ciclo continuo como esquema financiero viable. La figura 10 muestra gráficamente el esquema financiero de Ecodiesel.

Figura 10. Esquema financiero de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

2.8 SITUACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA

Ecodiesel Colombia S.A. cuenta con un régimen aduanero y tributario especial que ayuda y es base fundamental para la viabilidad organizacional otorgado desde el 27 de Junio de 2008 como Zona franca permanente especial, la cual está definida como una área geográfica dentro del territorio nacional, debidamente cerrada, siendo esta el área de la planta de Biodiesel ubicada en Barrancabermeja.

2.8.1 Incentivos ⁸

- Se les otorga el permiso para funcionar como Zona Franca hasta por un término máximo de 30 años, prorrogable por otros 30 más
- Impuesto de renta y complementarios a la tarifa del 15%, a diferencia del 33% de la tarifa normal.
- Los bienes introducidos desde el resto del mundo a la Zona Franca no se consideran importaciones y por tal no pagan arancel e IVA.
- Los bienes exportados desde Zona Franca al resto del mundo se benefician de los acuerdos comerciales firmados por Colombia (Excepto Perú).
- Las importaciones a Zona Franca de los bienes terminados en el territorio nacional no pagarán IVA, siempre que estos sean necesarios para desarrollar la actividad empresarial.
- Se permite la exportación desde la Zona Franca al resto del territorio aduanero nacional.
- Posibilidad de realizar procesamiento parcial por fuera de la Zona Franca por máximo 9 meses al igual que posibilidad de salida de bienes de capital para reparación y mantenimiento por un término máximo de 6 meses.
- Trámites aduaneros rápidos y simplificados.

⁸ INFORMACION PARA INVERSIONISTAS, Zona franca y otros incentivos, disponible en internet: <<http://www.simco.gov.co/Inicio/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/ZonasFrancasyotrosIncentivos/tabid/378/Default.aspx?PageContentID=112>>

Es obligación de la Zona franca de Ecodiesel registrar todas las entradas y salidas de materiales, herramientas, equipos, insumos, materias primas y productos terminados, relacionar todos sus movimientos y tener un registro en formulario de movimiento de mercancías con sus respectivos soportes de facturación, el cual debe reportarse a la DIAN periódicamente. De no hacerse ese reporte la empresa puede estar en riesgo de perder la zona franca penamente especial.

2.9 MARCO NORMATIVO DEL BODIESEL

El marco normativo del Biodiesel está regido por:

- Ley 939 de 2004: Marco de incentivos para la producción de biocombustibles.
- NTC 5444 de 2006: define los parámetros básicos del biocombustible para uso en motores diesel
- Calidad de Biocombustibles: Res 182087/07.
- Precio del Biodiesel: El precio del Biodiesel está regido por resolución cambiante. Res 181780 del 29 de diciembre de 2005; Res 180212 del 14 de febrero de 2007; Res 182158 del 28 de diciembre de 2007; Res 180134 del 29 de enero de 2009, la resolución actual vigente a la fecha es la número 9 1864 del 28 de Diciembre de 2012.
- Logística de Distribución - Registro de productores y/o importadores de biocombustibles para uso en motores diesel: Res 182142/07.
- CONPES 3510 del 31 de Marzo de 2008: Este documento está orientado a promover la producción sostenible de biocombustibles en Colombia, dentro de un marco de producción eficiente y sostenible económica, social y ambientalmente, que permita competir en el mercado nacional e internacional.

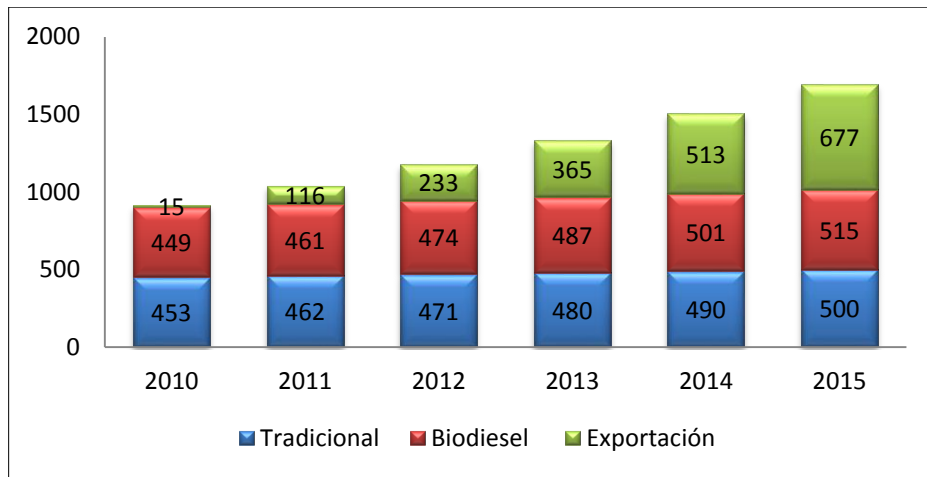
2.10 CONDICIONES ACTUALES DEL MERCADO DEL BIODIESEL

Teniendo en cuenta el crecimiento actual de los mercados amigables al medio ambiente generados por la tendencia mundial del cuidado ambiental, se tiene como una mira clave al sector de Biocombustibles basado en energías renovables como el Biodiesel, el cual se puede producir a base de Soja, girasol, colza y palma de aceite en todo el mundo, pero en Colombia únicamente se produce a base de palma de aceite africana. Por tanto se decidió enfocar el estudio de las condiciones actuales del mercado en el Biodiesel Colombiano el cual se desarrolla a base de palma de aceite debido a la tendencia que quiere Ecodiesel de ser la mejor empresa a nivel nacional.

2.10.1 Proyecciones de crecimiento de la industria palmera. El aceite de palma producido en el país, es comercializado principalmente en tres grandes ramas, el mercado tradicional*, los biocombustibles y la exportación. En los últimos años la industria de los biocombustibles a tomado gran fuerza, debido a las políticas de incentivo que se han venido desarrollando al respecto, por lo cual gran parte de la producción nacional de CPO es destinada para este fin. En la figura 11 se observa las proyecciones de destino de producción interna de aceite de palma para el periodo comprendido entre 2010 y 2015.

* producción de comestibles, margarinas, perfumería, etc

Figura 11. Proyecciones de producción y consumo de aceite de palma en miles de toneladas 2010-2015.



Fuente: Revista PALMAS, Vol. 30 N°2, 2009.

En la actualidad una de las problemáticas que enfrenta la industria de los biocombustibles es desatada alrededor del uso de materias primas para la producción del Biodiesel que eran para el consumo alimenticio, y sumado a la tendencia venidera que llegará inclusive a superar el consumo tradicional, lo cual puede generar problemas de índole social al respecto. Por otra parte se estima que la exportación aumente, ubicándose como el mercado líder en el consumo del aceite de palma nacional para 2015.

EIIDEAM, en 2009, identificó los impactos ambientales para la agroindustria palmera en las diferentes etapas de cultivo, extracción y transformación del aceite, los cuales se pueden dividir en dos grandes grupos, impactos de tipo físico referentes a los elementos naturales, e impactos de tipo bióticos relacionados con la biodiversidad y el ambiente. La tabla 2 muestran los impactos identificados para las etapas de cultivo, beneficio y transformación de la palma de aceite.

Tabla 2. Impactos identificados para las etapas de cultivo, beneficio y transformación de la palma de aceite.

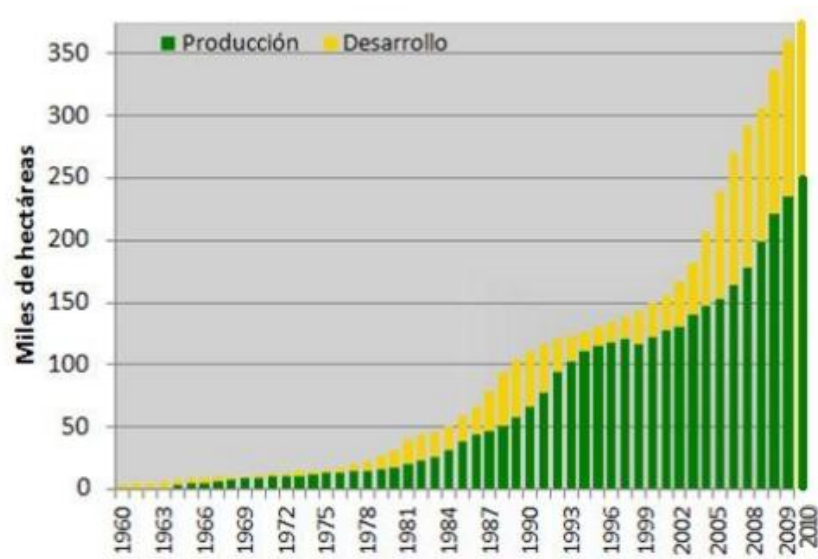
Componente	Impacto Ambiental
Agua superficial	Alteración de la calidad de aguas superficiales
	Disminución en la cantidad de agua
Agua subterránea	Alteración de la calidad de aguas subterráneas
	Disminución en la cantidad de agua
Suelo	Compactación del suelo
	Aumento en los niveles de erosión
	Salinización del suelo
	Alteración del balance hídrico del suelo
	Pérdida de fertilidad
	Contaminación del suelo
Aire	Contaminación atmosférica (físicas y químicas)
	Contaminación auditiva (vibraciones y ruido)
Paisaje	Fragmentación del paisaje natural
Ecosistemas terrestres y acuáticos	Pérdida de diversidad de ecosistemas
	Reducción del tamaño de los ecosistemas
Especies	Pérdida de biodiversidad de flora
	Pérdida de biodiversidad de fauna
	Pérdida de hábitat
	Pérdida de diversidad edáfica

Fuente:Modificado IDEAM, 2009.

La información presentada anteriormente es de gran importancia y merece ser tomada en cuenta con el fin de establecer planes de gestión ambiental por parte de las empresas palmeras que estén encaminados a proteger los recursos, cumplir las normativas vigentes y asegurar el desempeño futuro del sector, a partir de las buenas prácticas de cultivo y producción.

La tendencia incremental del sector de palma de aceite espera tener una evolución de siembra de palma africana considerable. La figura 12 representa el incremento proyectado de área de siembra de palma africana.

Figura 12. Evolución del área sembrada con palma (Miles de hectáreas)



Fuente: Fedepalma (2010)

El cultivo de la palma de aceite tiene 2 etapas de maduración, la primera etapa dura de 12 a 18 meses en vivero, la segunda etapa dura 3 años de mantenimiento en el área de siembra definitiva (etapa improductiva) y una etapa de producción de 25 años. Lo que nos garantiza que las siembras de palma de aceite que se identifican en la figura 12 serán destinadas para la producción de CPO en los próximos años generando un incremento potencial de su producción.

2.10.2 Proyección de crecimiento de la industria del Biodiesel. “El notable incremento que ha tenido en los últimos años la adquisición de vehículos con motor diesel principalmente en el sector del transporte, ha originado un creciente consumo de diesel, el cual según estimativos de ECOPEPETROL superará en los próximos cinco años la producción nacional, lo cual obligaría a su importación, es

por esta razón que el desarrollo de un combustible alternativo, como el biodiesel a bajo costo y cuyo precio no exceda en mayor medida el valor del diesel, sería una solución económica ambiental y técnicamente viable que ayudaría a aliviar a largo plazo la posible escasez del diesel”⁹.

El potencial de la demanda de biodiesel está vinculado en proporción directa al consumo del ACPM. CORPODIB elaboró una proyección de demanda de Biodiesel en la base de un 10% de la mezcla biodiesel-diesel. La tabla 3 muestra la proyección de la demanda de Biodiesel.

Tabla 3. Proyección demanda de Biodiesel

PROYECCIÓN DEMANDA DE BIODIESEL (BPDC)	
AÑO	BIODIESEL
2000	5,956
2001	6,105
2002	6,257
2003	6,414
2004	6,574
2005	6,739
2006	6,907
2007	7,080
2008	7,257
2009	7,438
2010	7,624
2011	7,815
2012	8,010
2013	8,210
2014	8,415
2015	8,626

Fuente: Estrategia de inserción del biodiesel en el mercado de los combustibles en Colombia, CORPODIB

⁹ Estrategia de inserción del biodiesel en el mercado de los combustibles en Colombia, CORPODIB. Pag, 37. Disponible en internet: <<http://www.si3ea.gov.co/si3ea/documentos/documentacion/Biodiesel/Capitulo%201.pdf>>

Ecodiesel en la actualidad tiene vendida un 80%¹⁰ de su producción total a Ecopetrol originada por contratos mandatos firmados en el inicio de su producción garantizando unas cantidades pactadas de ventas mensuales a Ecopetrol.

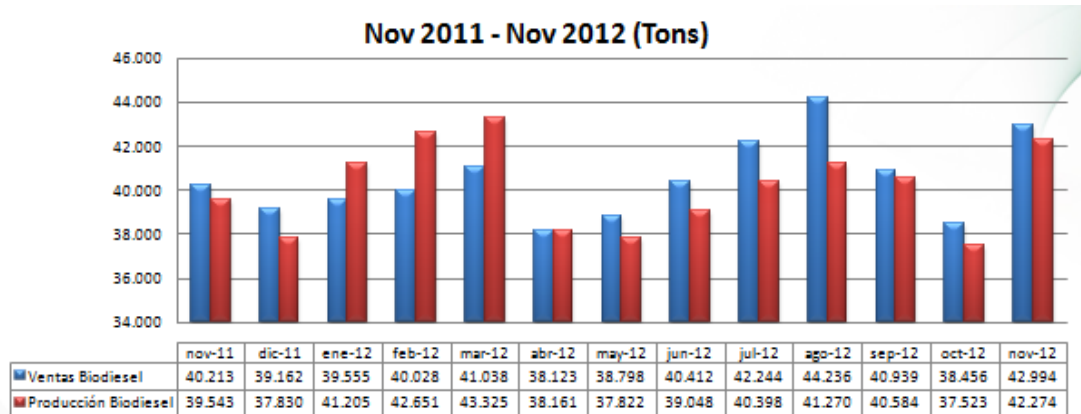
El incremento proyectado de las empresas palmeras enunciado en el numeral 2.10.1 del presente proyecto, el aumento en la demanda del Biodiesel, la poca capacidad de venta de Ecodiesel generadas por su producción prácticamente vendida y el posible incremento de la mezcla en el país generada por innovación que controle la formación del Haze*forzará a Ecodiesel y a las empresas productoras de Biodiesel a aumentar su capacidad de producción. Para Ecodiesel aumentar su capacidad de producción significa la ampliación de la planta en un aproximado de 100.000 o 150.000 Ton/Año, lo cual se proyecta como un paso que Ecodiesel debe desarrollar en función de suplir la demanda proyectada de Biodiesel.

En el año 2012 las ventas y producción de Biodiesel de Ecodiesel se comportaron de forma variable lo largo del año 2012 generado por cambios climáticos, presencia de enfermedades (en Colombia) tales como Pudrición de Cogollo, Anillo rojo, Marchitez sorpresiva y Marchitez letal afecta la recepción de materia prima CPO para las plantas productoras de Biodiesel, generando un impacto de disminución en la producción proyectando una margen de ventas variable. Cabe resaltar que Ecodiesel no conto con inventarios de producción superiores a los normativos (10 días de producto en tanques). La figura 13 muestra el comportamiento de las ventas y producción del biodiesel en el año 2012.

¹⁰ Información suministrada por la Coordinación Financiera de Ecodiesel

*Es un sólido que se forma a temperaturas cercanas al punto de nube del biodiesel y depende de los siguientes co-factores: contenido de monoglicéridos, agua, jabones y esteril glucósidos. Se produce debido al fenómeno de solidificación del biodiesel y las mezclas y se presenta en el biodiesel independiente del origen de la materia prima. Inicialmente se sospechó que eran problemas de cristalización por temperatura pero luego observaron que estos cristales NO corresponden al biodiesel.

Figura 13. Ventas y producción de Biodiesel 2012



Fuente: Comportamiento de ventas Diesel-Biodiesel, Bogotá D.C., Diciembre 2012 – Federación nacional de Biocombustibles de Colombia, Diapositiva No. 7.

El comportamiento de la figura 13 está influenciado por:

- Noviembre y Diciembre de 2011 tiene un comportamiento a la baja, influido por la escasez de CPO en Colombia ocasionado por el invierno
- Abril y Mayo de 2012 presenta un comportamiento a la baja por paradas de planta de Manuelita y BioD, ocasionando un consumo de inventarios.
- En el segundo semestre de 2012, las ventas son mayores que la producción, generando el consumo de los inventarios de Biodiesel. En noviembre se incrementó la mezcla en Bogotá a B8 aumentando el consumo de Biodiesel en 1.500 Ton.

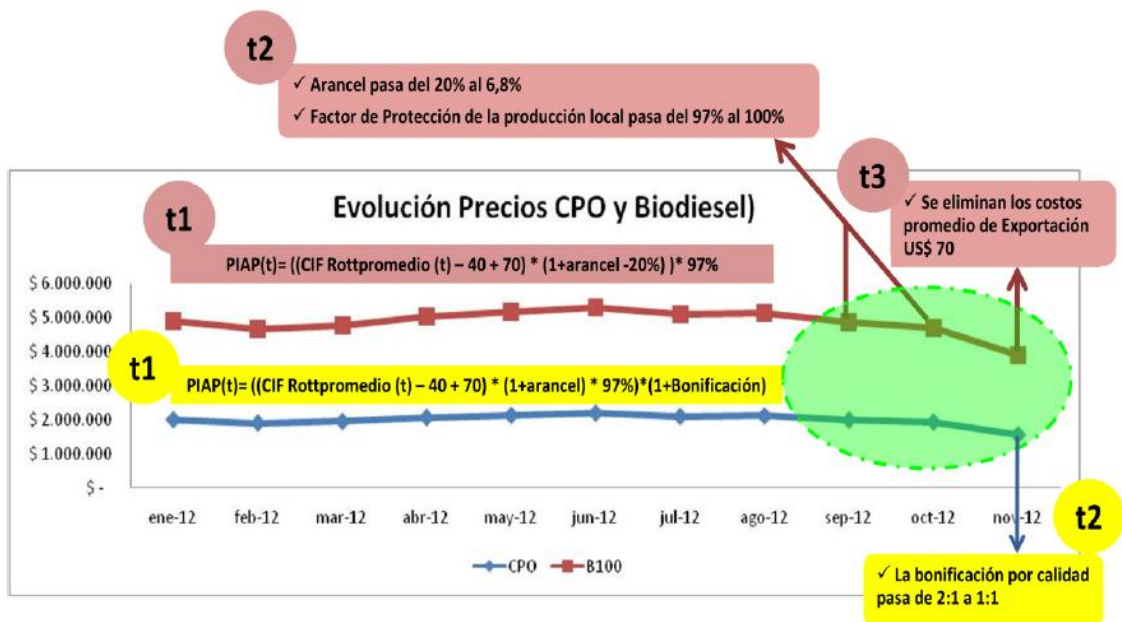
Se puede concluir que el mercado del Biodiesel es un mercado en crecimiento delimitado por el incremento del mercado del aceite de palma el cual se encuentra en pro de expandirse y lograr controlar las enfermedades que afectan la palma de aceite, garantizando una producción contante de CPO asegurando e abastecimiento de materia prima a las empresas productoras de Biodiesel.

2.11 PRECIO

El precio del biodiesel y del aceite es regulado por la resolución expedida por el Ministerio de Minas y Energía, y entregada a Fedebiocombustibles quien es el responsable de socializar y entregar a las diferentes empresas la resolución que va a regir en el periodo determinado.

Durante el año 2012 las resoluciones de precios del aceite y biodiesel han sufrido modificaciones de carácter estructural del cálculo de precio paridad importación por el fondo de estabilización de precios impulsado por el sector privado, además de la disminución de bonificaciones por temas de calidad. La figura 14 muestra el precio histórico del CPO y Biodiesel por galón en el año 2012.

Figura 14. Precio histórico del CPO y Biodiesel por galón en el año 2012



Fuente: Presentación de Junta Directiva Ecodiesel 21 de Diciembre de 2012

A continuación se hace referencia a las definiciones de los factores que conforman la fórmula del precio del Biodiesel y del CPO

- CIF Rott promedio: Es la suma del Costo de compra, transporte y flete calculado con base en Malasia (mayor productor de Biodiesel) hasta la ubicación del CIF Rott (entre el golfo de México y Estados Unidos – en Dólares).
Después de modificaciones de carácter estructural del cálculo de precio paridad importación, causadas por negociaciones realizadas por las empresas palmeras debido a la afectación que tenía el precio del CPO referente al cambio de dólar a pesos (por la tendencia a la baja de la TRM), se logró estabilizar y desarrollar el cálculo de CIF Rott basado en el promedio del precio nacional de mes pasado (t-1), lo que se basa en la metodología ex post.
- Bonificación: Esta bonificación es otorgada por la calidad del producto en negociación con el cliente
- Arancel: Impuesto que se debe pagar por concepto de importación del CPO.

2.12 CONTRATOS MANDATO

Ecodiesel tiene contratos mandato o marcos que referencian cantidades establecidas de venta de Biodiesel a Ecopetrol y de compra de CPO a los socios palmeros de Ecodiesel, de tal forma que se tienen cantidades garantizadas de materia prima y cantidades garantizadas de producto terminado que genera un flujo continuo al interior de la organización.

3. TALLER DE DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO

Para realizar el primer acercamiento entre la empresa y la planeación estratégica se desarrolló un primer taller de direccionamiento realizando una encuesta a cada empresa accionista de Ecodiesel enfocada a la determinación de ¿que es Ecodiesel? El resultado de esta encuesta dio los parámetros claves y específicos para poder consolidar* y dar como producto del taller de direccionamiento corporativo la misión, visión y valores organizacionales, los cuales fueron presentados en diferentes sesiones de Junta Directiva en donde se realizaron ajustes según los comentarios realizados por los miembros de Junta Directiva y posterior a esto se logro su aprobación.

El Anexo 3 contiene el documento completo del taller de direccionamiento corporativo, el cual contiene la encuesta realizada y los resultados detallados, se invita al lector para que lo consulte si desea profundizar o indagar en algún aspecto.

3.1 MISIÓN

Somos una empresa productora y comercializadora de Biodiesel, trabajamos con integridad y compromiso con la vida, para generar valor a los accionistas, de manera sostenible, en armonía con nuestros clientes, trabajadores y proveedores, contribuyendo al desarrollo regional.

* La consolidación se llevo a cabo mediante la realización de una reunión efectuada entre el departamento de estrategia y calidad de Ecodiesel y el departamento de biocombustibles de Ecopetrol

3.2 VISIÓN

En el 2020 seremos reconocidos como líderes en el sector de Biocombustibles y Oleoquímica en Colombia por nuestra excelencia operacional, la innovación y el respeto por nuestro entorno.

3.3 VALORES

Este resultado es el primer eslabón para el plan de desarrollo de Ecodiesel y el pilar de desarrollo de la organización. La figura 15 representa los valores organizacionales aprobados

Figura 15. Valores



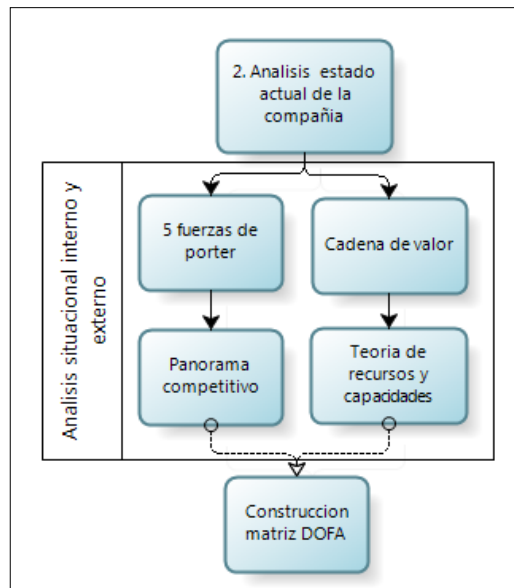
Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

4. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

Como producto del análisis situacional de Ecodiesel, se implementaron 4 metodologías para la realización de la identificación acertada. Se desarrolló la metodología de las 5 fuerzas de Porter y el panorama competitivo logrando evidenciar, gracias al resultado arrojado por estas metodologías, la situación actual de Ecodiesel a nivel externo, las cuales se trabajaron con la Junta Directiva* quienes tiene información actualizada del mercado de Biodiesel y del CPO y su aporte como expertos fue el insumo mas importante en la realización de esta etapa sumada a la consulta bibliográfica desarrollada por el autor del proyecto. Al igual se implementaron y desarrollaron las metodologías de cadena de valor y teoría de recursos y capacidades con las cuales se logro evidenciar la situación actual interna de Ecodiesel, las cuales se trabajaron con el comité de gerencia ampliado conformado por la Gerencia General, Direcciones y Coordinaciones de cada área, quienes tiene la capacidad y el conocimiento interno de la organización necesario y suficiente para evaluar cada variable que afecte a la metodología y dar un resultado veraz.

* está compuesta por los lideres definidos al interior de cada empresa accionaria, dando un total de 10 personas incluyendo la Gerencia General y la Dirección Administrativa y Financiera de Ecodiesel

Figura 16. Proceso metodológico – Análisis estado actual de la compañía



A continuación se relacionan los resultados* obtenidos en cada metodología.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1 5 Fuerzas de Porter. Michael Porter** es el creador de la metodología de las 5 fuerzas de Porter, que plantea realizar un análisis de 5 fuerzas bases que rigen la competencia industrial y determinarán las consecuencias de rentabilidad de la organización en el mercado, logrando identificar la fuerza con la que Ecodiesel tiene un mayor atractivo y un menor atractivo basado en la identificación de oportunidades y amenazas de Ecodiesel en el mercado.

*Para mayor información sobre las metodologías y los resultados consulte el anexo 4

**Michael Eugene Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la HBS, y también dirige el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones

La calificación del modelo de Porter se basó inicialmente en identificar las variables que afectan a cada una de las 5 fuerzas que plantea Porter y posteriormente darle una calificación a cada variable en una escala de -3 a -1 (-3 mayor amenaza), si se considera como amenaza y de 1 a 3 (3 mayor oportunidad) si se considera como oportunidad, según su perfil de atractivo. A su vez se estableció la importancia de cada variable en su fuerza origen dando como resultado el atractivo ponderado de cada variable, lo que origina un perfil atractivo por fuerza realizando la sumatoria de cada atractivo de sus variables.

El resultado ^{***} obtenido en esta metodología se encuentra consignado en la tabla 4 y en la figura 17.

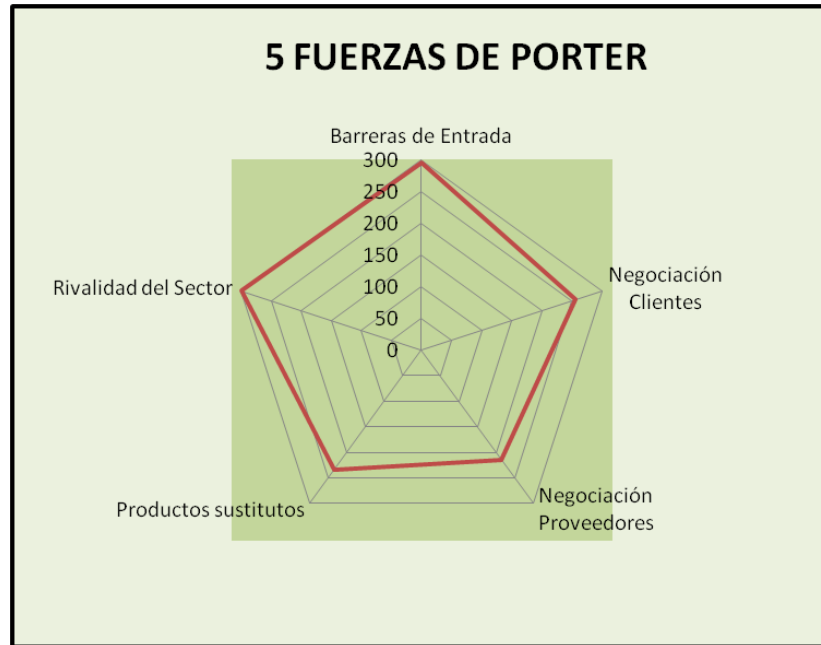
Tabla 4. Resultados 5 fuerzas de Porter

FUERZA	ATRACTIVO
Barreras de Entrada	295
Negociación Clientes	255
Negociación Proveedores	215
Productos sustitutos	235
Rivalidad del Sector	300
ATRACTIVO MAYOR	300

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

^{***} Para mayor información sobre la metodología y los resultados de las 5 fuerzas de Porter, consulte el anexo 4, Numeral 4.1

Figura 17. Diamante de Porter Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Después de aplicar la metodología se obtuvieron los resultados identificando la fuerza de rivalidad en el sector como la de mayor atractivo, es decir, hay una serie de grandes oportunidades generadas por una baja competitividad en el sector causada por factores como el precio (lo regula el estado a través de las resoluciones que emiten), pocos competidores (3 de igual tamaño) y el factor calidad necesario para poder realizar la venta a los clientes (regulado por resolución)

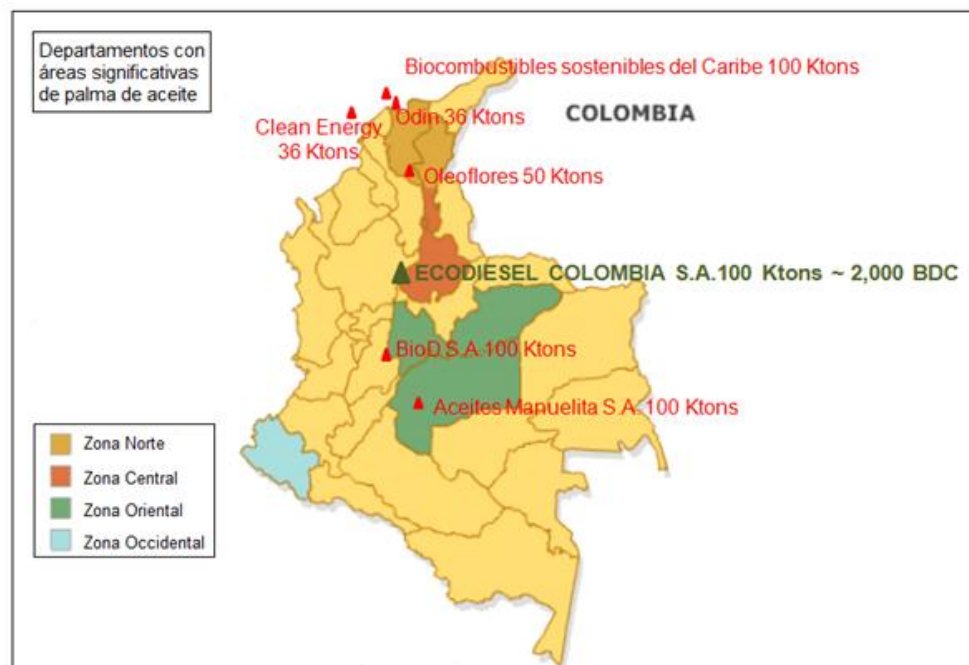
La fuerza con menor atractivo, es decir la que integra en algunas de sus variables amenazas latentes, es la negociación con los proveedores, debido a que se encontraron falencias claves causadas por la nula negociación con el proveedor en pro de la innovación y crecimiento paralelo que imposibilitan las nuevas líneas de negocio y a su vez generar alianzas estratégicas que mitiguen el desabastecimiento de CPO en los meses de Diciembre y Enero causado por la disminución de la producción de CPO en Colombia, quedando esos meses con

faltantes de inventario de materia prima necesarios para la producción que puede originar una para de planta que trae una pérdida significativa en dinero.

4.1.2 Panorama competitivo. El panorama competitivo se utilizó como metodología para determinar la ubicación de espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, con base en los cuales la empresa puede orientar sus esfuerzos.

En la organización con ayuda de los miembros de Junta Directiva y la consulta bibliográfica desarrollada, se realizó el estudio de panorama competitivo teniendo en cuenta la competencia fuerte y potencial de Ecodiesel. A continuación en la figura 18 se identifican la ubicación de la competencia del mercado de Biodiesel en Colombia.

Figura 18. Ubicación de la competencia del mercado de Biodiesel en Colombia



Fuente: Ecodiesel Colombia S.A, Re-inducción Corporativa, Diapositiva No. 8

Para el estudio no se tendrán en cuenta empresas como Odin y CleanEnergy debido a que no se consideran competencia directa de Ecodiesel por su baja producción.

Para el desarrollo de la metodología de panorama competitivo se catalogaron 4 grandes grupos de variables de análisis que se desplegaron en los diferentes canales de desarrollo de cada variable y posteriormente se identificaron las empresas que interactúan de forma efectiva en cada canal con respecto a los productos que actualmente ofrece Ecodiesel (se considero como producto: el Biodiesel y los 2 subproductos más importantes para la organización, Glicerina y Aguas Aceitosas). Se catalogó cada interacción como oportunidad o hacinamiento según el número de empresas que tienen presencia en cada canal, teniendo un margen de 3 o más empresas considerado como una interacción de Hacinamiento y de 2 o menos empresas considerado como una interacción de oportunidad.

A continuación se relacionan los resultados* La tabla 5, muestra las oportunidades de mercado encontradas por la metodología aplicada.

*Para mayor información sobre la metodología y los resultados del panorama competitivo, consulte el anexo 4, Numeral 4.2

Tabla 5. Resultados oportunidades de mercado del panorama competitivo

VARIABLES DE ANALISIS - Canales	Biodiesel	Glicerina	Aguas Aceitosas
ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL MERCADO			
Avances a través de la innovación	X	X	X
ANÁLISIS DEL SEGMENTO DEL MERCADO			
Ecopetrol	X		
Mayoristas		X	X
Minoristas	X		
Internet		X	X
Medios Impresos			X
Medios Audiovisuales	X	X	X
Top of Mind			X
ANÁLISIS CANALES DE DISTRIBUCIÓN			
Polioducto	X	X	X

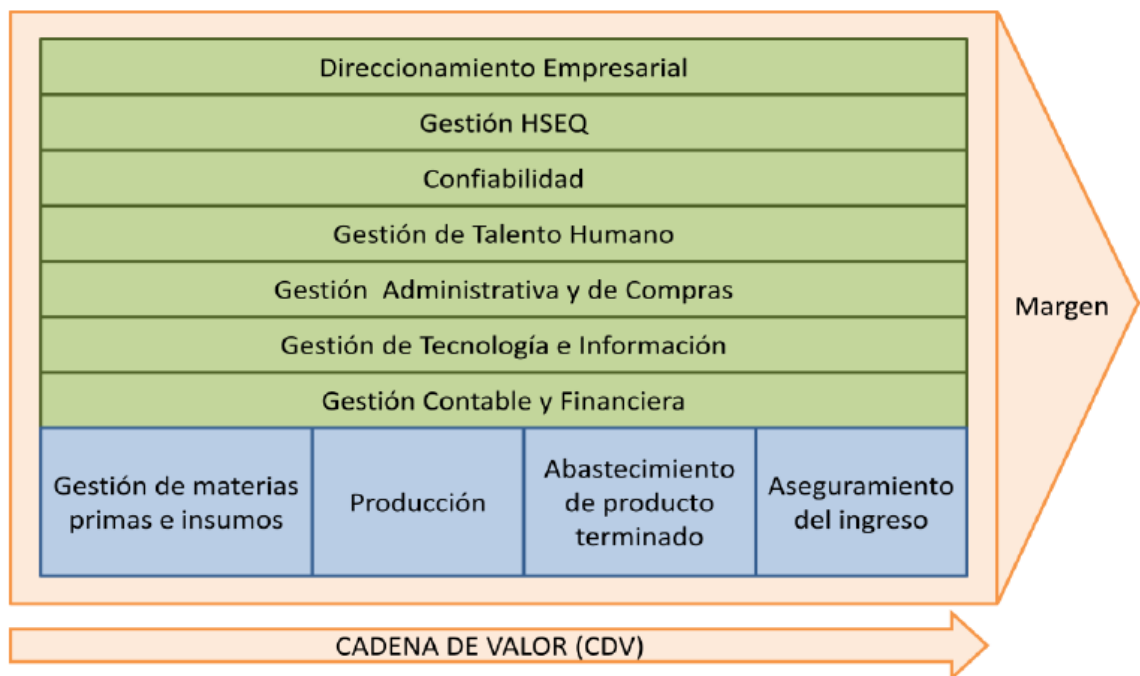
Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Se encontraron diferentes focos de oportunidades para Ecodiesel en el mercado, identificando la generación de avances a través de innovación con universidades o grupos de investigación, oportunidad clara de ventas aseguradas con Ecopetrol, el posible ingreso al mercado de los minoristas de Biodiesel y de los mayoristas de las empresas oleo químicas, al igual que entrar a ser reconocida como empresa competitiva, es decir, salir a los medios publicitarios y realizar un impulso de su marca y de sus productos a través de internet, revistas científicas, medios audiovisuales con el propósito de lograr tener una recordación en el mercado por sus consumidores y finalmente encontrar una oportunidad grande en ser la empresa que tiene la capacidad de distribuir sus productos por oleoducto eliminando el costo de transporte por carro tanque lo cual genera una reducción considerable en los costos.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 Cadena de valor. La metodología cadena de valor está en función de identificar las actividades de la cadena de valor y catalogarlas como primarias considerando en este grupo los procesos misionales del mapa de procesos de Ecodiesel (Ver mapa de procesos en anexo 1) y como actividades secundarias las que se encuentran catalogadas como procesos estratégicos y de apoyo. Esta actividad se desarrolló con los líderes de cada proceso, es decir, los Coordinadores y Directores de cada una de las áreas de Ecodiesel y la Gerencia General. La figura 19 muestra la cadena de valor de Ecodiesel.

Figura 19. Cadena de valor



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Para aplicar la metodología se identificaron las actividades puntuales que se desarrollan por cada actividad general plasmada en la cadena de valor, posteriormente se le dio una calificación de 1 a 5 (5 alto) según su perfil del

potencial de cada actividad y un porcentaje de importancia, lo que generó el resultado del potencial por actividad y finalmente se realizó la sumatoria con la cual se encontraron los resultados del potencial por actividad de la cadena de valor. La tabla 6 muestra los resultados* obtenidos del potencial por actividad primaria y secundaria.

Tabla 6. Resultados potencial de actividades primarias y secundarias

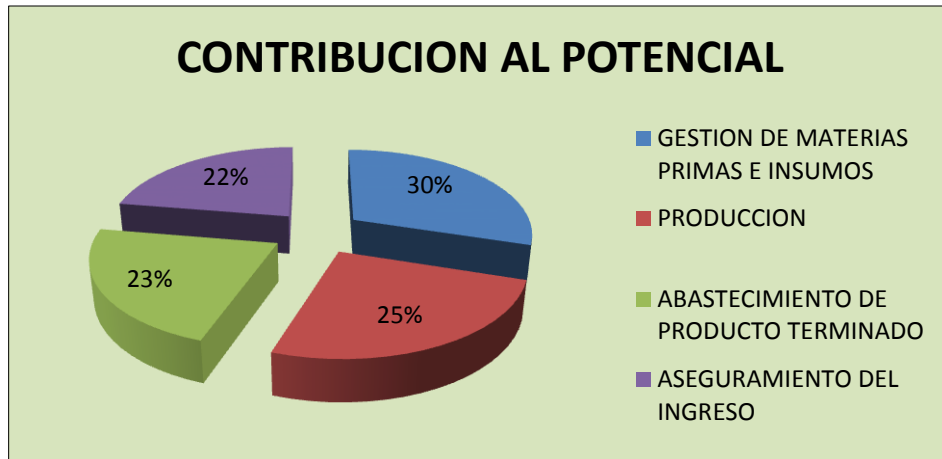
ACTIVIDADES PRIMARIAS	POTENCIAL
GESTION DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	400
PRODUCCION	340
ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	300
ASEGURAMIENTO DEL INGRESO	300
ACTIVIDAD	POTENCIAL
DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	350
GESTION HSEQ	360
CONFIABILIDAD	260
GESTION DE TALENTO HUMANO	285
GESTION ADMINISTRATIVA Y DE COMPRAS	280
GESTION DE TECNOLOGIA E INFORMACION	310
GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	450

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

A continuación, en las Figuras 20 y 21 se relacionan los resultados de forma gráfica según la contribución al potencial de cada actividad.

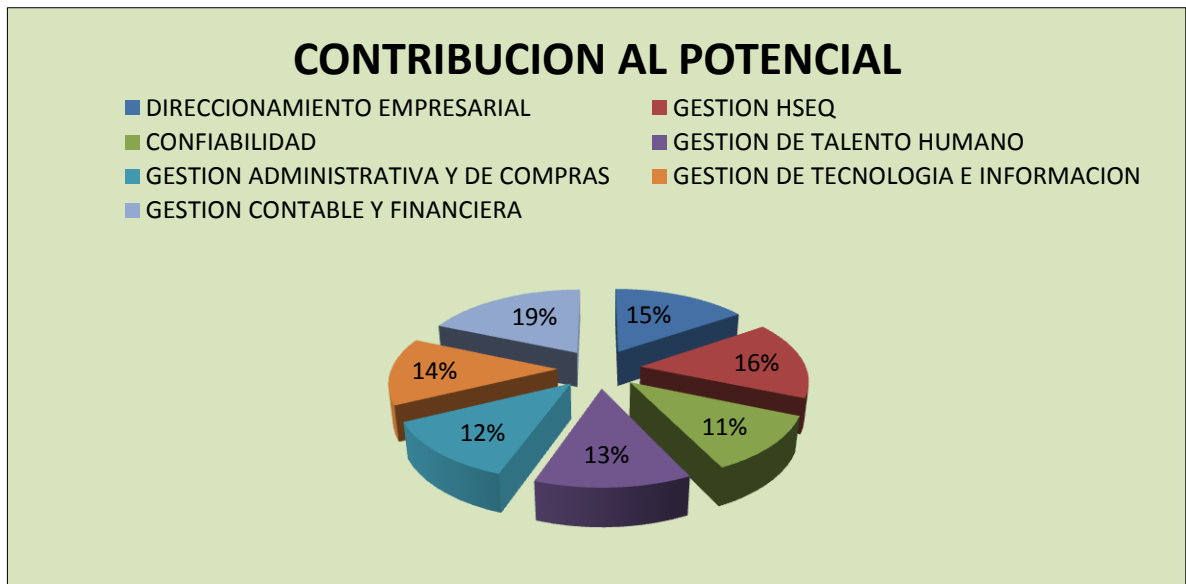
*Para mayor información sobre la metodología y los resultados del panorama competitivo, consulte el anexo 4, Numeral 4.3

Figura 20: Contribución al potencial – Actividades primarias



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Figura 21: Contribución al potencial – Actividades Secundarias



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

El resultado de esta metodología permitió identificar las actividades que generan una mayor contribución al potencial de Ecodiesel, las cuales se pueden catalogar como fortaleza interna de la organización. En el análisis de los resultados se identificó que la contribución al potencial de las actividades tanto primarias como secundarias eran muy similares, destacándose del grupo de las actividades

primarias la gestión de materias primas e insumos por su gestión oportuna y eficiente que asegura la producción continua de la planta. Del grupo de las actividades secundarias la gestión contable y financiera, debido a que es el área más robusta y efectiva de la organización.


4.2.2 Teoría de recursos y capacidades La metodología teoría de recursos y capacidades nos da un panorama de visualización global de las capacidades que poseen los procesos misionales de la organización y los recursos que disponen en los procesos estratégicos y de apoyo.

Para el desarrollo de esta metodología se identificaron los grupo de variables que afecta cada recursos o capacidad, las cuales se ponderaron de 1 a 5 (5 fortaleza mas alta) y se catalogaron según su porcentaje de importancia dentro del grupo al que pertenece encontrando así el perfil competitivo por recursos y capacidades, ponderándolo con la importancia competitiva que representa frente a su grupo, encontrando la posición competitiva ponderada, lo que permitió identificar los recursos y capacidades que se consideraron como altos, los cuales constituían una posición competitiva ponderada representativa, gracias a esta valoración se logro encontrar la cadena de valor actual de Ecodiesel.

A continuación en la tabla 7 se ilustra los resultados* de potencial competitivo ponderado por recurso o capacidad, identificando visualmente los recursos y capacidades que se consideraron como generadoras de valor actuales de Ecodiesel.

*Para mayor información sobre la metodología y los resultados del panorama competitivo, consulte el anexo 4, Numeral 4.4

Tabla 7. Potencial competitivo

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES			
Estimar el Potencial Competitivo en cuanto a recursos y capacidades			
RECURSOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA PONDERADA
RECURSOS FÍSICOS	465	18%	8397
RECURSOS HUMANOS	295	11%	3380
RECURSOS TECNOLÓGICOS	305	12%	3613
RECURSOS ORGANIZACIONALES	280	11%	3045
RECURSOS FINANCIEROS	400	16%	6214
RECURSOS DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	310	12%	3732
RECURSOS GESTION HSEQ	300	12%	3495
RECURSOS CONFIABILIDAD	220	9%	1880
Importancia Total	1745	68%	24648
CAPACIDADES	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA PONDERADA
CAPACIDADES EN GESTION DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	420	29%	12000
CAPACIDADES EN PRODUCCION	410	28%	11435
CAPACIDAD ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	300	20%	6122
CAPACIDAD ASEGURAMIENTO DEL INGRESO	340	23%	7864
Importancia Total	1470	100%	37422

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

La figura 22 representa la cadena de valor actual de Ecodiesel resultado del análisis desarrollado de recursos y capacidades

Figura 22. Cadena de valor actual de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

4.3 MATRIZ DOFA DE ECODIESEL

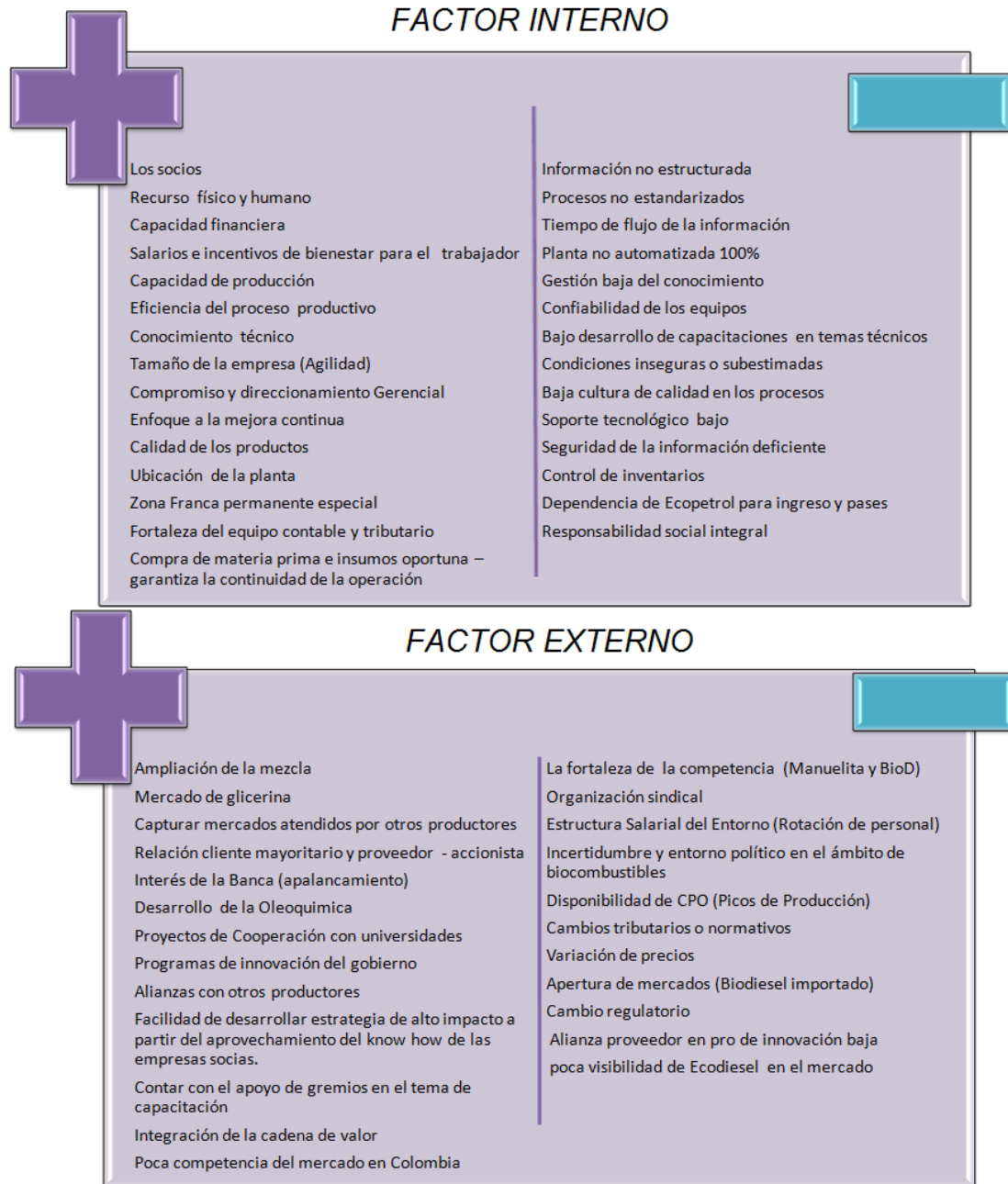
Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. El análisis DOFA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre las decisiones que afectaran el futuro empresarial.

El objetivo principal de un análisis DOFA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales de la siguiente manera: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando, o reduciendo las amenazas.

Realizando un profundo análisis de los resultados obtenidos en las metodologías anteriormente planteadas se definieron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee Ecodiesel. Durante el análisis se evidenciaron algunos aspectos importantes que no fueron considerados en las metodologías y que son

vitales para la definición de la Matriz DOFA logrando su inclusión oportuna en el proceso. Posteriormente se procedió a estructurar y mejorar la Matriz DOFA en una reunión previa con la Gerencia General y la Dirección de Estrategia y Calidad, la cual se presentó a los miembros de Junta Directiva quienes dieron apreciaciones sobre la Matriz que fueron de gran ayuda para mejorarla y así obtener la matriz DOFA de Ecodiesel definitiva y concisa. La matriz que consigna los resultados se presenta a continuación.

Figura 23: Matriz DOFA de Ecodiesel Colombia S.A.

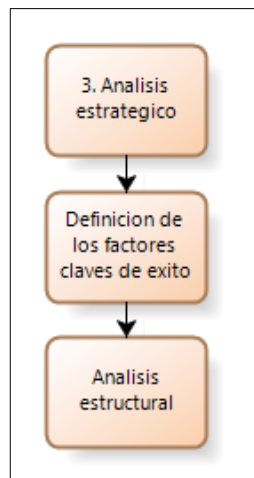


Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Teniendo definida y aprobada por Junta Directiva la Matriz DOFA, se realizó la socialización en el Comité de Gerencia ampliado de Ecodiesel, en donde se aprobó y ratificó la Matriz realizada. Seguido de esto y teniendo como base la Matriz DOFA se aplicó el siguiente paso metodológico, que consiste en la definición de los factores críticos de Éxito para Ecodiesel.

Figura 24. Proceso metodológico – Análisis estratégico



5.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

La metodología del análisis estructural fue creada por Michel Godet^{*} la cual se adoptará para la identificación de los factores críticos de éxito de Ecodiesel. Se realizó el estudio mediante la metodología de la matriz de influencias o impactos

^{*}Michel Godet es profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial) donde dirige también la Cátedra de Prospectiva. Miembro del Consejo Económico de la Nación, dependiente del Ministerio de Economía, preside también el Consejo de Prospectiva y Dinámica de los Territorios de la DATAR.

cruzados que permitió, a partir de un ejercicio de reflexión colectiva, describir un sistema con relación a todos sus elementos constitutivos, el cual tiene como objetivo identificar las variables influyentes y dependientes, las cuales se consideran como variables esenciales en la evolución del sistema y sobre las cuales se debe actuar para lograr los resultados esperados y alcanzar las metas deseadas.

5.1.1 Identificación de los factores de éxito. El primer paso de la implementación de la metodología del análisis estructural es la identificación de los factores de éxito, por lo cual se decidió realizar una reunión con el Comité de Gerencia ampliado de Ecodiesel al que se recordó los resultados del análisis situación (Matriz DOFA) y se les realizó una inducción en torno a la definición de factores de éxito con la finalidad de realizar un conversatorio en torno a los posibles factores de éxito. Al finalizar la reunión se lograron identificar los factores de éxito para Ecodiesel (ver Figura 25).

Figura 25. Factores de éxito de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Se identificaron 20 factores de éxito para Ecodiesel.

5.1.2 Descripción de relaciones entre los factores de éxito. Utilizando el software ©LIPSOR-MICMAC, se diligenció la matriz relacional* de influencias asignando valores de 0, 1, 2 o 3 dependiendo si la influencia de un factor era nula, débil, media o fuerte respectivamente. Generando la matriz de relaciones directas, donde la suma de cada fila de la matriz da una idea de la motricidad (influencia) de cada factor y la suma de cada columna indica la dependencia de cada factor respecto a los demás.

5.1.3 Identificación de variables claves. Se realizó la identificación de los factores críticos de éxito o esenciales para la evolución del sistema, las cuales se identificaron por medio de la elevación en potencia de la matriz de relaciones directas hasta encontrar la estabilidad del sistema* (actividad que realiza el software de manera interna), revelando las relaciones indirectas que permitieron descubrir la importancia de ciertos factores que se podrían pasar por alto en la calificación obtenida en la matriz de relaciones directa

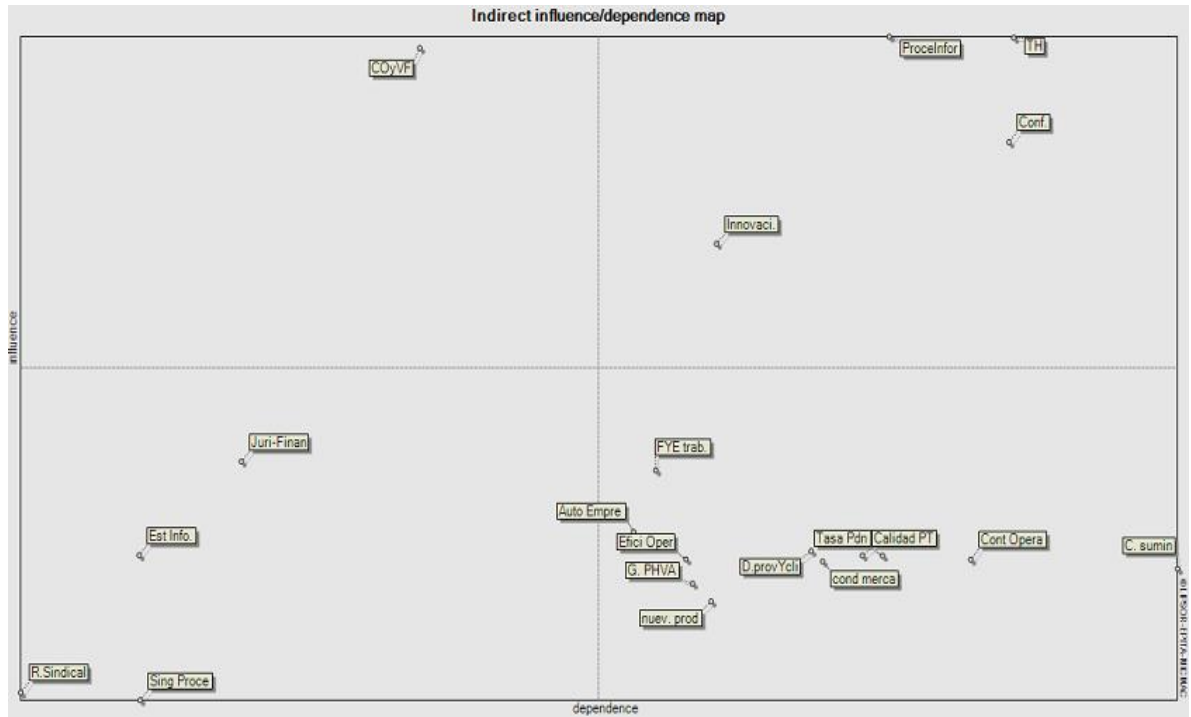
El software genera como resultado un plano cartesiano donde el eje de las ordenadas mide la motricidad y el eje de las abscisas mide la dependencia (ver Figura 26). De acuerdo a la posición que ocupa cada variable en el plano se catalogan como de Motricidad (cuadrante superior izquierdo), de Enlace (cuadrante superior derecho), de Autonomía (cuadrante inferior izquierdo) y de Dependencia (cuadrante inferior derecho).

Los factores a considerar como factores claves de éxito que harán parte importante de la formulación del plan de desarrollo, son aquellos que se encuentran en las zonas de Enlace y Motricidad, pues son los que tienen mayor impacto sobre el sistema, destacando a los factores de la zona de Enlace debido a que ellos presentan una mayor gobernabilidad. Los factores de la zona de

* para ver la matriz relacional consulte el anexo 5
jerarquía de las variables se mantienen

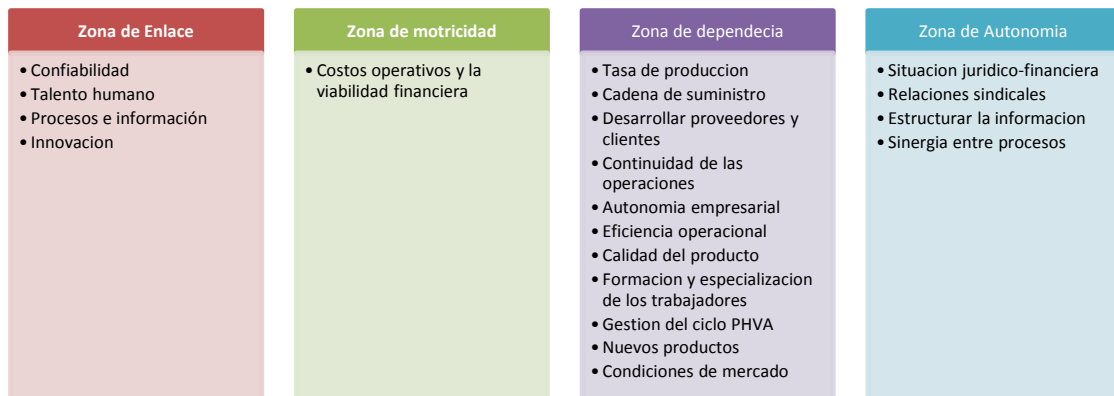
Dependencia se explican como la evolución de los factores Motrices y de Enlace al igual que los factores que se encuentran en la zona de Autonomía, los cuales poco influyen al sistema, por tanto su influencia será menor en las fases posteriores del proyecto.

Figura 26. Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente: Elaboración propia basada en los datos suministrados por el comité de Gerencia ampliado usando el software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 27. Clasificación de los factores de éxito según el análisis estructural



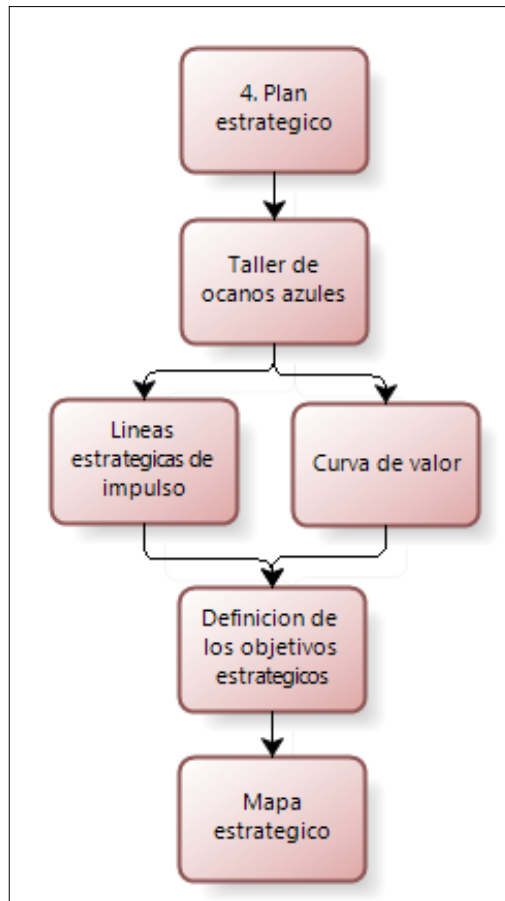
Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Los factores claves de éxito influirán en la construcción de los objetivos estratégicos del plan de desarrollo de Ecodiesel.

6. PLAN ESTRATEGICO

Una vez definidos los factores críticos de éxito, la misión y la visión de Ecodiesel, se procedió a construir la estrategia de Ecodiesel basada en la metodología del taller de océanos azules y el Balanced Score Card. Teniendo en cuenta los insumos necesarios, se da como resultado de este capítulo la nueva curva de valor, los pilares estratégicos y el mapa estratégico de Ecodiesel.

Figura 28. Proceso metodológico – Plan estratégico



6.1 CONSTRUCCION DE LA CURVA DE VALOR DE ECODIESEL

De acuerdo con King y Mauborgne¹¹ la herramienta de lienzo estratégico, donde se constituye la curva de valor, es única, porque da la oportunidad de identificar tres aspectos en una sola forma gráfica. Primero muestra el perfil estratégico del sector, identificando los elementos sobre los cuales los diferentes actores compiten y se desempeñan. A continuación, permite identificar el desempeño actual de dichos competidores uniendo los puntos de desempeño de cada uno y creando una curva de valor. Una posición relativa baja en alguno de los factores indica que la organización invierte menos, es decir, ofrece menos con respecto a este factor. Finalmente, la herramienta facilita realizar la gráfica de la curva de valor propia mostrando cuanto esfuerzo se dedica a cada uno de los factores al interior de la organización.

Después de haber identificado los factores críticos de éxito y ser avalados por la Junta Directiva se procedió a desarrollar la estrategia de océanos Azules construyendo la curva de valor para el sector del Biodiesel (Biocombustibles).

Para la construcción de la curva de valor se acordó en conjunto con el Director de Estrategia y Calidad, adoptar los factores críticos de éxito enunciadas anteriormente en la realización del análisis estructural como las variables de valor, debido a que estos factores son los que identifican y llevan al éxito a las empresa, logrando así un desarrollo y maduración óptima de las organizaciones (siendo estos los más importantes). Para no dejar de lado ningún factor que se consideró exitoso se lograron agrupar cada uno de estos factores como características de desarrollo e identificación de los factores catalogados como críticos de éxito. La figura 29 muestra la agrupación de los factores de éxito en cada factor crítico de éxito, lo cual conforma los atributos de valor del sector.

¹¹ KIM, Chan y Mauborgne, Renée. "Charting your company's Future". Working knowledge for Business Leaders, Harvard Business School.

Figura 29. Variables de valor del sector de Biocombustibles - Biodiesel

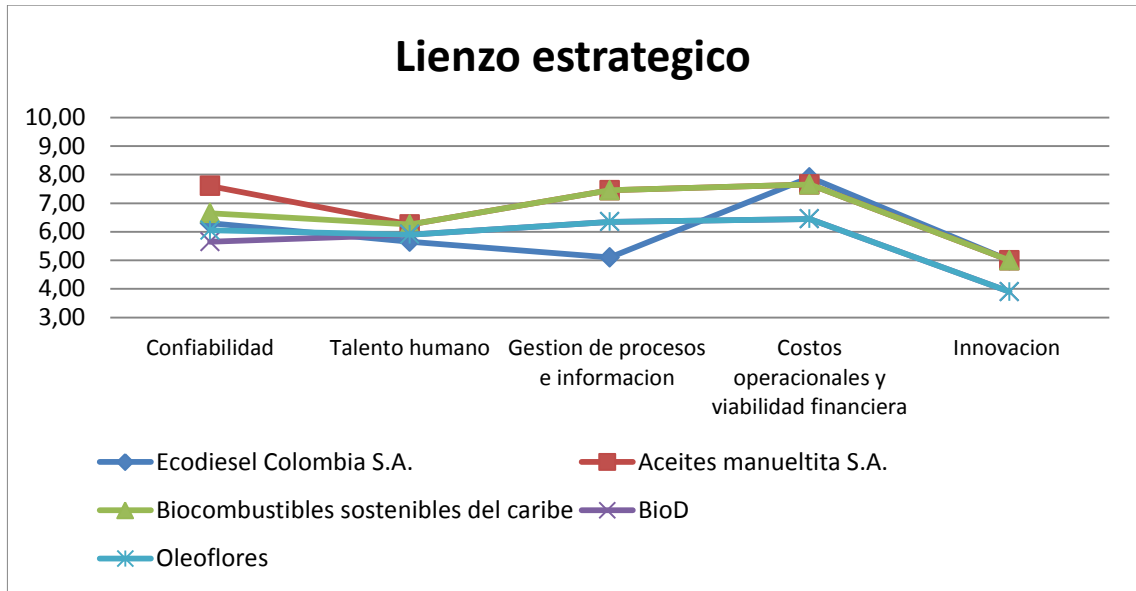


Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Por medio de la realización del taller de lienzo estratégico* aplicado a la Gerencia General, al representante de Fedebiocombustibles y a funcionarios de los cargos directivos de Ecodiesel, quienes poseen información del desarrollo que le da Ecodiesel y la competencia a cada uno de las variables de valor, se logró recrear el lienzo estratégico del sector de Biocombustibles – Biodiesel en Colombia. La figura 30 representa el lienzo estratégico del sector de Biocombustibles – Biodiesel en Colombia.

* para ver el formato y los resultados del Taller de lienzo estratégico remitase al anexo 6

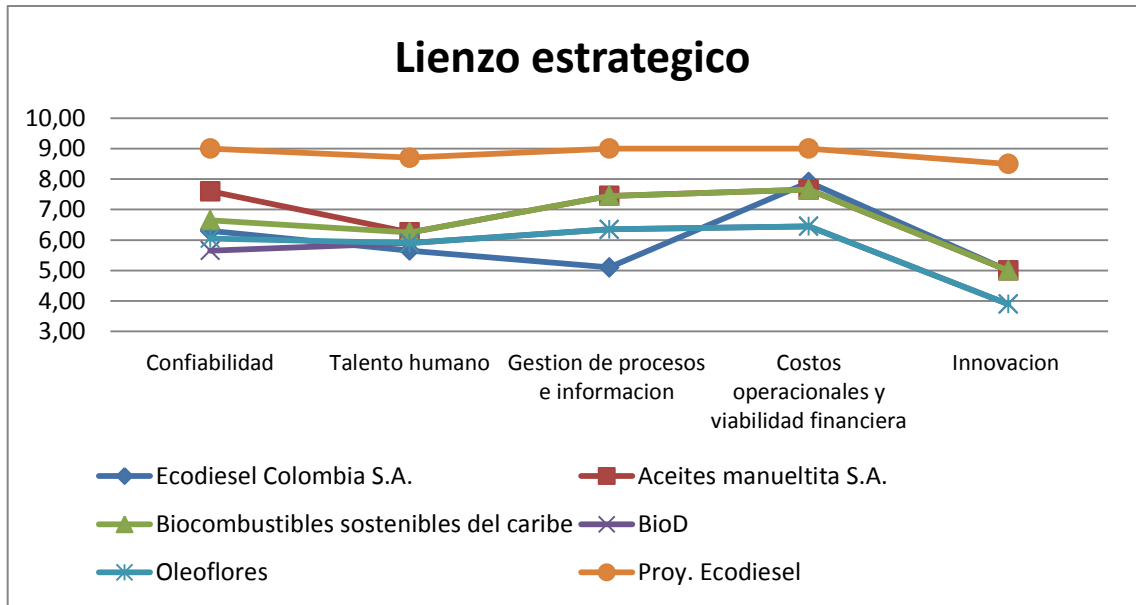
Figura 30. Lienzo estratégico sector de Biocombustibles – Biodiesel en Colombia.



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Una vez encontrado el panorama competitivo actual referenciado en el lienzo estratégico del sector, se socializó en reunión de Junta Directiva, quienes en consenso deliberaron por la realidad de Ecodiesel con referencia a la situación actual de la competencia directa de la organización, llegando a la conclusión de potencializar la totalidad de las variables de valor del sector para dar crecimiento y desarrollo exitoso a la organización. La grafica 31 muestra la proyección de crecimiento de Ecodiesel.

Figura 31. Lienzo estratégico – Proyección de crecimiento Ecodiesel.



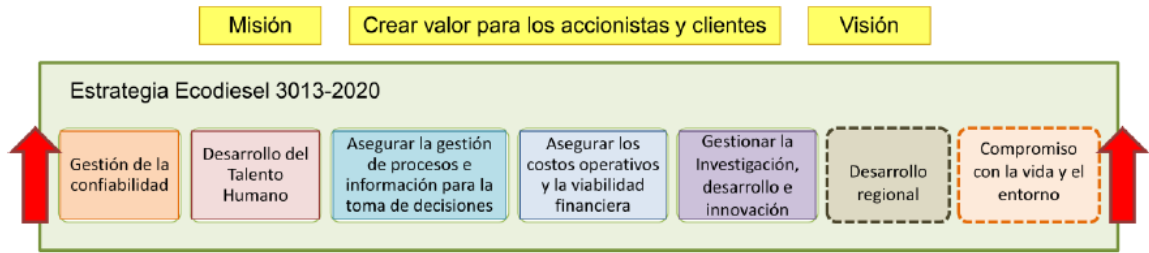
Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

La línea trazada en color naranja significa el crecimiento que debe generar Ecodiesel al año 2020, consolidándose como una empresa madura y exitosa.

6.2 PILARES ESTRATÉGICOS DE ECODIESEL

Con el fin de consolidar el crecimiento de las variables de valor de Ecodiesel se plantearon los pilares estratégicos (líneas estratégicas de impulso) que describen de forma breve la estrategia de Ecodiesel a 2020. La figura 32 muestra los pilares estratégicos de Ecodiesel.

Figura 32. Pilares estratégicos de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Teniendo en cuenta que los pilares estratégicos conforman la estrategia de Ecodiesel con la cual logre crear valor para sus accionistas y clientes, desarrollar la misión y alcanzar la visión de la compañía, se identificó durante el ejercicio de construcción de los pilares estratégicos que ningún factor crítico de éxito o variable de valor aportaba al desarrollo regional y al compromiso de la vida y el entorno, los cuales son de vital importancia para la estrategia de Ecodiesel debido a que se encuentran enunciados en la misión y visión de la organización. Por tanto se decidió en conjunto con el Director de Estrategia y Calidad incluir estos dos factores en el grupo de pilares estratégicos de Ecodiesel. A continuación se describen cada uno de los pilares estratégicos de Ecodiesel

6.2.1 Gestión de la confiabilidad. Esta línea de acción hace referencia a la gestión oportuna y correcta de la confiabilidad (mantenimiento) de la organización, lo que evitará horas de parada no programadas y en su defecto parada de planta totales. Su foco es mantener los parámetros de tasa de producción y eficiencia operacional dentro de los aceptados por Ecodiesel, garantizando la continuidad de las operaciones y la calidad el producto final.

6.2.2 Desarrollo del talento humano. Para las organizaciones es de vital importancia desarrollar su talento humano, el cual es la base de la organización, el motor de los cambios y el activo más valioso. Ecodiesel quiere desarrollar el

talento humano que posee generando planes de formación, cursos, talleres y/o charlas que ayuden a focalizar y mejorar la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

6.2.3 Asegurar la gestión de procesos e información para la toma de decisiones. Para Ecodiesel es de vital importancia asegurar su gestión de procesos, es decir, tener definidos y claros los procesos de la organización al igual que tener a la mano y actualizada la información, lo que permitirá generar análisis de forma más eficiente y veraz, lo que ayudará de manera considerable a la toma de decisiones acertadas y la gestión del ciclo PHVA de mejora continua, generando autonomía empresarial con referencia a Ecopetrol.

6.2.4 Asegurar los costos operativos y la viabilidad financiera. Ecodiesel busca asegurar su viabilidad financiera, con lo cual debe aumentar su rentabilidad y minimizar o mantener sus costos operacionales, asegurando el funcionamiento de Ecodiesel en el mercado colombiano haciendo presencia en el sector de Biodiesel de manera competitiva.

6.2.5 Gestionar la investigación, el desarrollo y la innovación. En la actualidad las grandes industrias de la energía están capitalizando sus utilidades en investigación, desarrollo e innovación en pro de la generación de nuevas ideas y nuevas alternativas que amplíen sus mercados o aumenten la calidad de sus productos actuales. Ecodiesel desea gestionar una cultura de investigación, desarrollo e innovación al interior de su organización logrando generar mejoras en el Biodiesel que mitiguen los impactos negativos del Haze en los motores de combustión, con lo cual se podría aumentar la mezcla de Biodiesel generando aumento en las ventas y por ende el aumento de utilidades organizacionales. La excelencia de las organizaciones está en mejorar, desarrollar e innovar constantemente generando cambios que agreguen valor.

6.2.6 Desarrollo regional. Ecodiesel como empresa naciente en la región de Santander, tiene plasmado en su misión generar un desarrollo regional, con lo cual se evidencie el compromiso de la empresa Ecodiesel frente a su región y al crecimiento, mediante el desarrollo inicial de planes de disminución del desempleo.

6.2.7 Compromiso con la vida y el entorno. Ecodiesel está en procura del cuidado y compromiso con la vida y el entorno, con lo cual buscar generar cultura al interior de la organización enmarcando este compromiso desde su misión y generar una cultura del cuidado personal y ambiental.

6.3 MAPA ESTRATEGICO DE ECODIESEL

“El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación causa efecto de este diseño constituye las hipótesis de la estrategia. Al igual que describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas, proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia”¹².

Para el desarrollo del mapa estratégico se consideraron las cuatro perspectivas financieras enfocadas a la rentabilidad de los accionistas y al crecimiento financiero de la empresa. La perspectiva de grupo de interés define la propuesta de valor ofrecida a los clientes y el impacto de Ecodiesel en los grupos de interés, la perspectiva interna identifica los procesos clave de la compañía con los cuales se logra el cumplimiento estratégico y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual se identifican los activos intangibles como el talento humano de la

¹² Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, Mapa estratégico, pag. 103. definición según Norton y Kaplan (2001)

organización y su cultura, siendo la base de la generación de cambio y crecimiento. Por tanto se cataloga la perspectiva financiera y de grupo de interés como metas a desarrollar por Ecodiesel gracias al desarrollo óptimo y apropiado de los objetivos de las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento.

Es importante resaltar que la ubicación de las perspectivas dentro del cuadro de mando integral se refiere a la relación causa – efecto que hay en los objetivos estratégicos. Por tanto se inició la construcción de los objetivos estratégicos iniciando por los objetivos financieros y los objetivos de grupos de interés puesto que identifican la finalidad de la organización, continuando con los objetivos internos y de aprendizaje, los cuales son el motor de la organización en pro de conseguir los objetivos financieros y de grupos de interés.

El mapa estratégico de Ecodiesel se basó en las perspectivas anteriormente planteadas y se desarrolló en conjunto con la Dirección de Estrategia y Calidad, planteando los primeros objetivos estratégicos para Ecodiesel, los cuales fueron presentados a la Junta Directiva en el mes de Noviembre de 2012 quienes dieron aportes fundamentales y claves para la consolidación definitiva del mapa estratégico de Ecodiesel.

A continuación se describen las perspectivas trabajadas y desglosadas en los temas estratégicos (en este caso se adoptaron los pilares estratégicos o líneas estratégicas de impulso como los temas estratégicos) de cada una durante el desarrollo del mapa estratégico y que enmarcan los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva.

6.3.1 Perspectiva Financiera. Teniendo en cuenta que la perspectiva financiera, según Norton y Kaplan, busca generar valor para los accionistas de las organizaciones y maximizar la utilidad, en conjunto con la Dirección de Estrategia y Calidad de Ecodiesel se planteó que la finalidad de la organización es maximizar

de manera sostenible el valor de los accionistas, lo cual reúne los aspectos de incrementar la rentabilidad de la empresa y disminuir los costos operacionales. A su vez se acordó trabajar en la perspectiva financiera, enunciando los objetivos estratégicos asociados.

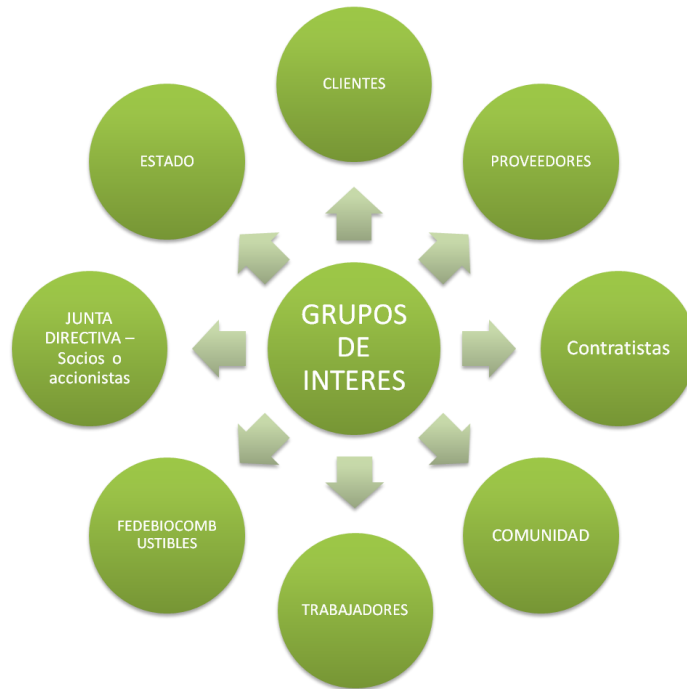
Tema 1: Asegurar los costos operativos y la viabilidad financiera.

O1. Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas

Este objetivo busca que Ecodiesel genere mayores utilidades aumentando sus ventas (ingresos operacionales) y disminuyendo sus costos operacionales, lo que generaría un impacto positivo en la percepción de los accionistas causado por un aumento en sus dividendos.

6.3.2 Perspectiva de clientes y grupos de interés. Para trabajar los temas relacionados y los objetivos estratégicos de Ecodiesel en torno a la perspectiva de los grupos de interés se decidió identificar claramente los grupos de interés de Ecodiesel. La figura 33 muestra los grupos de interés de Ecodiesel actualmente.

Figura 33. Grupos de interés de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Identificando los grupos de interés que posee Ecodiesel se procedió a catalogar los temas estratégicos para esta perspectiva en conjunto con sus objetivos.

Tema 2: Desarrollo regional

O 2. Impactar de manera positiva la comunidad

Ecodiesel tiene como objetivo estratégico clave de su gestión, retribuirles a las comunidades que impacta con su labor diaria. En conjunto con la Gerencia General y la Coordinación de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa se determinó que Ecodiesel tiene presencia activa en 2 comunidades, Barrancabermeja y Bucaramanga, generando un mayor impacto en la comunidad de Barrancabermeja puesto que ahí se encuentra la sede productiva de Ecodiesel (Planta de Biodiesel). Por tanto se plantea iniciar sus actividades de

responsabilidad social integral en esta comunidad y cuando Ecodiesel desarrolle un plan de Bienestar en Barrancabermeja y logre generar un impacto positivo en esta comunidad se procederá a desarrollar paralelamente un impacto positivo en la comunidad de Bucaramanga.

O 3. Generar desarrollo regional

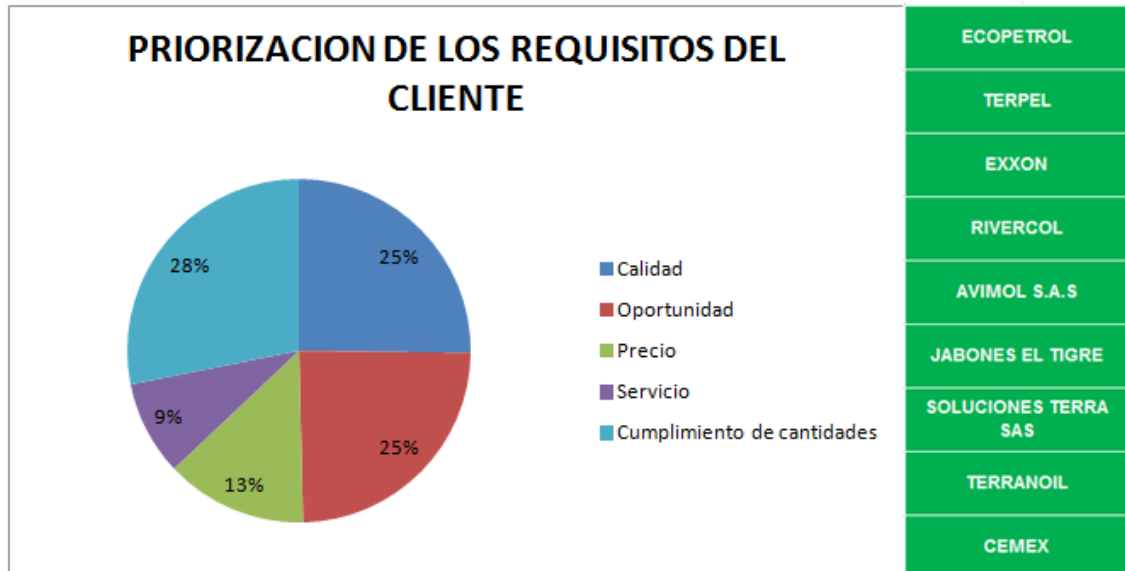
Ecodiesel como empresa naciente en territorio santandereano tiene como finalidad desarrollar un crecimiento paralelo de la organización y el desarrollo regional enfocado en minimizar el desempleo actual de la región y generar mayores ingresos regionales representados por la presencia activa de Ecodiesel en Santander.

Según el análisis desarrollado por el grupo de trabajo de Estrategia y calidad se plantearon los siguientes objetivos en función del cliente, el cual fue catalogado como ente vital e importante para un desarrollo exitoso de la organización. A continuación se enuncian los objetivos referentes a la perspectiva del cliente.

O 4. Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes

La promesa de valor de Ecodiesel actualmente está distribuida de la siguiente manera (ver figura 34). La cual se encontró por medio de la realización de la encuesta de identificación de los requisitos del cliente de Ecodiesel (ver anexo 7).

Figura 34. Promesa de valor de Ecodiesel



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Con este objetivo se busca asegurar la promesa de valor de los clientes de Ecodiesel gracias a la mejora en el servicio, la calidad, la oportunidad de entrega y el cumplimiento de cantidades, garantizando así que la promesa de valor que ofrece Ecodiesel a sus clientes genere un impacto positivo en la percepción del cliente actual que lo lleve a fidelizarse y hacer relaciones cliente – proveedor de largo plazo y de crecimiento paralelo.

O.5 Desarrollar el portafolio de productos

Ecodiesel en la actualidad tiene un solo producto, catalogado como producto final a la venta el Biodiesel 100%, el cual es la base de ingresos de Ecodiesel. La Gerencia General quiere potencializar a Ecodiesel como empresa innovadora y naciente llevándola a ampliar su portafolio de productos bien sea logrando negociaciones claras y con futuro para sus subproductos o realizar otro proceso productivo con el fin de generar otro producto terminado como la glicerina refinada.

O.6 Aumentar los niveles de ventas

Ecodiesel quiere alcanzar con este objetivo el crecimiento de sus ventas, generado por la fidelización de clientes, el aumento en cantidades de ventas, o la captación de clientes potenciales. Lo cual generará un impacto positivo en Ecodiesel representado en dinero (ingresos operacionales) y afectando positivamente el desarrollo de la organización y su viabilidad.

O7. Desarrollo de nuevos mercados

Las empresas tiene la visión de incrementar su participación de mercado o de generar participación en otros mercados lo cual permita potencializarlas generando un crecimiento adecuado. Ecodiesel desea expandir su cuota de mercado en el sector de Biodiesel pero a su vez debe considerar la inclusión en nuevos mercados tales como el sector oleoquímico para el cual posee todas las capacidades de ingreso gracias a los subproductos generados del proceso productivo de Biodiesel como la glicerina cruda, aguas aceitosas, ácidos grasos y residuos grasos, enfocándose en el sector cosmético y de aseo el cual está en crecimiento y podría darle a Ecodiesel una evolución acertada.

O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva con los grupos de interés

La interacción adecuada y eficiente entre Ecodiesel y sus grupos de interés solo es posible si logra generar canales de comunicación efectiva. Este objetivo busca que los grupos de interés identificados en la actualidad por Ecodiesel se apropien del mecanismo de comunicación como clave para el desarrollo exitoso de la organización.

6.3.3 Perspectiva interna. La perspectiva de los procesos internos describe la forma como se alcanzara la estrategia. A continuación se presentan los temas estratégicos y los objetivos que los conforman.

Tema 3. Compromiso con la vida y el entorno

O.9 Asegurar la implementación de las mejores prácticas de HSE

Ecodiesel siendo empresa productora debe generar una cultura enfocada en la implementación de las mejores prácticas HSE. Con este objetivo se pretende asegurar y ratificar su gestión oportuna en relación con la protección y el respaldo a los trabajadores, garantizándoles el desarrollo adecuado de su trabajo y en condiciones seguras, generando una cultura del auto cuidado y el respeto por la vida.

O.10 Impactar positivamente el medio ambiente

El impacto ambiental debe mitigarse cuando este se presenta de manera negativa. Ecodiesel con este objetivo busca mitigar sus impactos negativos al ambiente (derrames – impacto al recurso hídrico) con lo cual entraría a generar cultura de ambiente sano y renovable.

Tema 4. Gestión de la confiabilidad

O.11 Asegurar la excelencia operacional

Ecodiesel busca con este objetivo asegurar la excelencia operacional, garantizando que todos sus parámetros de medición como eficiencia operacional, producción total, relación de consumo CPO/B100 y factor de utilización de la

planta estén siempre en un rango aceptable, lo cual no impactaría negativamente en temas de producción a la organización.

O.12 Asegurar la Planeación, gestión y control de mantenimiento (preventivo y predictivo)

Ecodiesel necesita con este objetivo asegurar y realizar una gestión oportuna del mantenimiento de sus equipos, instalaciones y herramientas buscando evitar errores, daños y fallas operacionales (Ecodiesel en referencia al tema de mantenimiento se encuentra en un estado inicial ocasionado por una nula gestión).

Tema 5. Gestionar la investigación, desarrollo e innovación

O.13 Gestionar procesos de innovación empresarial

La capacidad innovadora de las organizaciones genera un crecimiento de la organización a largo plazo. Ecodiesel con este objetivo busca generar una cultura de innovación y resultados innovadores que fomenten y estimulen la investigación desarrollo y generación de nuevas ideas en sus trabajadores.

Tema 6. Asegurar la gestión de procesos e información para la toma de decisiones

O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia

Para el desarrollo acertado de la estrategia en Ecodiesel es fundamental que la organización posea sistemas de gestión apropiados que ayuden a los directivos de la organización a tomar decisiones y a desarrollar análisis requeridos por la misma, al igual que logre gestionar la organización de la empresa y generación de

controles sobre la misma que ayuden a monitorear la totalidad de las actividades de calidad, seguridad y salud ocupacional y ambiental.

O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)

Las TIC'S son de vital importancia en las organizaciones ya que garantizan los medios de trabajo efectivos para sus colaboradores. Ecodiesel con este objetivo quiere lograr la implementación de una plataforma de TIC'S que minimice los problemas de red, de comunicación y de conectividad actuales que impiden el desarrollo exitoso de las funciones de cada uno de sus trabajadores.

O.16 Disponer de un sistema de información adecuado y veraz

Los sistemas de información son herramientas de ayuda para las mismas tecnologías de información, ya que se basan en llevar el control y el funcionamiento de la organización por medio de un programa que ayuda a la gestión adecuada de cada usuario según su rol específico. Ecodiesel está entrando en la era de los sistemas de información por lo cual debe generar la implementación del mismo en la organización, disminuyendo los reprocesos y la falta de comunicación existente y sustituyéndola por información a la mano y actualizada generada por el sistema de información.

O.17 Mantener presencia activa en la red

Ecodiesel debe alinearse con las tendencias de conectividad actuales brindadas por los servicios de red a través de internet y tener presencia activa en la misma, con el cual Ecodiesel pueda tener representación a nivel nacional e internacional, una imagen positiva frente a la comunidad y a su vez un canal efectivo de comunicación con sus grupos de interés. Se deben generar actualizaciones y

mantenimientos periódicos que garanticen el buen funcionamiento de las herramientas de red.

Según el análisis desarrollado por el grupo de trabajo de Estrategia y calidad se planteó los siguientes objetivos en función de la situación jurídica y legal de Ecodiesel, la cual fue catalogada como ente vital e importante para la realizar un desarrollo exitoso de la organización. A continuación se enuncian los objetivos referentes a la situación jurídica y legal:

O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual

Es de vital importancia para Ecodiesel normalizar y controlar su operación contractual y legal garantizando un cumplimiento de todas sus actividades que ayuden a continuar disfrutando de los beneficios tributarios que posee en la actualidad por ser Zona franca, al igual que debe controlar las demandas actuales de Ecodiesel y el estado de los contratos evitando posibles fallas que puedan llevar a acarrear bien sea una sanción legal o una multa contractual, lo que repercutiría directamente en las utilidades de la organización generando un decremento del margen EBITDA.

O.19 Gestionar e influir en los cambios normativos del sector.

Teniendo en cuenta que el sector de los Biocombustibles – Biodiesel está regido fuertemente por el estado, Ecodiesel debe hacer presencia activa en los comités del sector en donde genere influencia positiva en pro del crecimiento del sector productor de biodiesel en Colombia.

6.3.4 Perspectiva de aprendizaje. La perspectiva de aprendizaje es aquella en donde se debe enfocar la organización para obtener buenos resultados, debido a que en esta perspectiva se identifica el capital organizacional y el talento humano

catalogado en Ecodiesel como base fundamental de crecimiento y desarrollo de la organización. A continuación se presentan los temas estratégicos y los objetivos que los conforman, los cuales componen la perspectiva de aprendizaje:

Tema 7. Desarrollo del talento humano

O.20 Consolidar y mantener una cultura organizacional alineada a la filosofía estratégica de la compañía

Este objetivo busca alinear la cultura organizacional de Ecodiesel a la filosofía estratégica de la empresa (misión, visión y valores) lo que generaría una organización trabajadora y orientada de manera estratégica bajo los lineamientos de valores establecidos.

O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias

Con este objetivo la organización quiere generar una cultura de conocimiento y desarrollo de competencia de los trabajadores generando planes de formación, con lo cual el trabajador ayude a Ecodiesel a crecer con base en su nuevo conocimiento y crezca a su vez en el ámbito profesional.

Según el análisis desarrollado por el grupo de trabajo de Estrategia y Calidad se plantearon los siguientes objetivos en función del capital organizacional de Ecodiesel, el cual fue catalogado como ente vital e importante para el crecimiento exitoso de la organización. A continuación se enuncian los objetivos referentes a la perspectiva de la situación jurídica y legal:

O.22 Promover el sentido de pertenecía

Ecodiesel busca con el desarrollo exitoso de este objetivo generar una cultura de cariño y pertenencia hacia la organización, sintiéndola como un motor de crecimiento personal y profesional que genere la apropiación de la organización.

O.23 Incentivar a la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo

Este objetivo tiene como propósito promover al interior de Ecodiesel el compromiso de los trabajadores con el crecimiento de la organización iniciando con la socialización del plan de desarrollo. Al interior de Ecodiesel se deberán conformar comités que ayuden a la gestión oportuna de las actividades y al cumplimiento de los programas e iniciativas plasmadas en el plan de desarrollo, con lo que se busca fomentar la cultura de la autoevaluación y el trabajo en equipo.

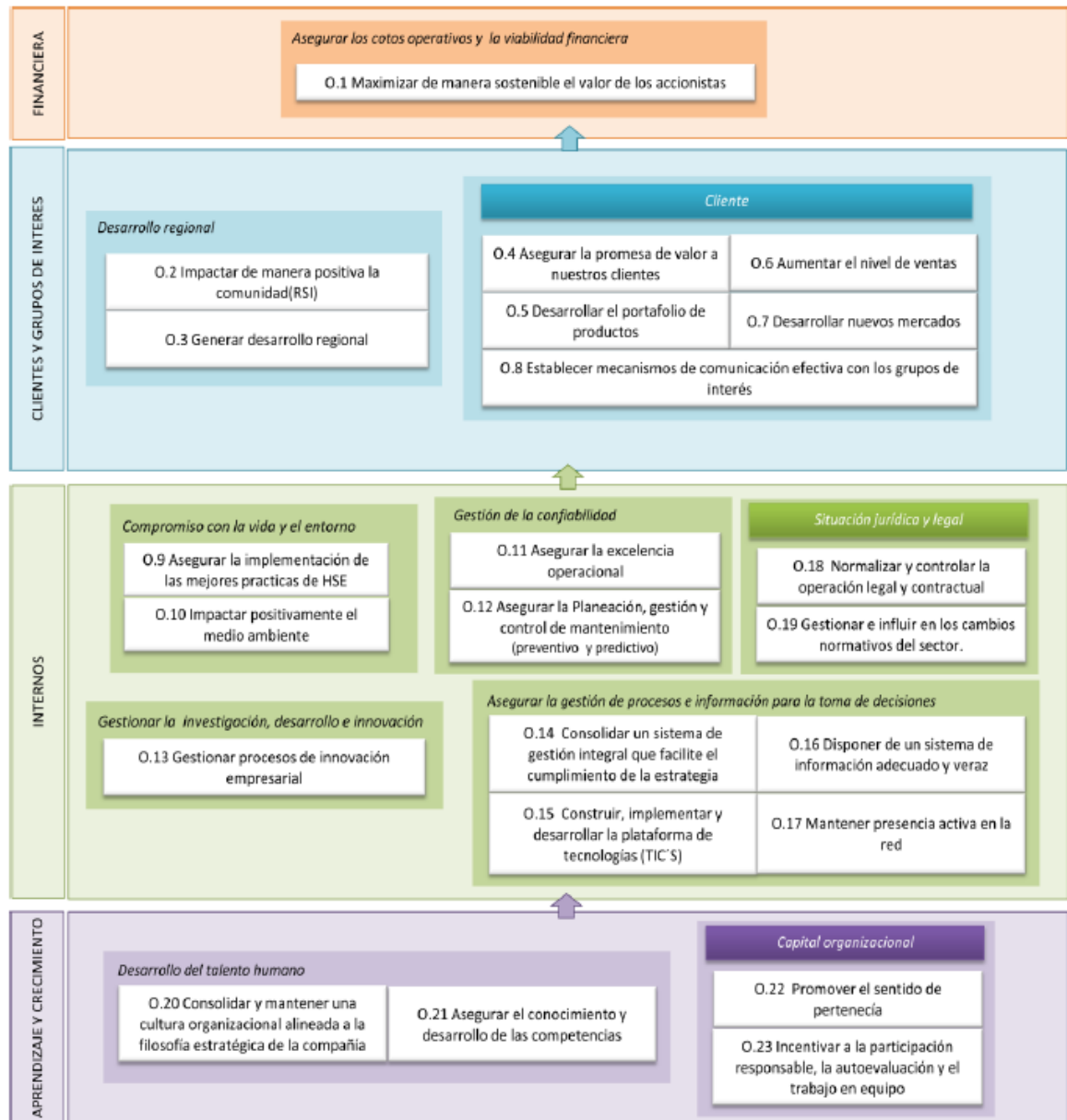
6.3.4 Lectura del mapa estratégico. Ecodiesel busca mantenerse en el mercado de Biodiesel de forma estable, logrando maximizar de manera sostenible el valor de sus accionistas a través del cumplimiento de los objetivos de las perspectivas de clientes mediante los cuales se debe asegurar la ejecución de sus ventas, desarrollando nuevos mercados, asegurando la promesa de valor a sus clientes y aumentando el portafolio de productos logrando una mejor y más efectiva comunicación con el cliente. De igual forma debe propender por el desarrollo regional y el impacto positivo en la comunidad que le genere a la organización una recordación positiva en la comunidad, logrando impactar positivamente en el estado financiero de Ecodiesel. Es importante que los objetivos de la perspectiva interna de la organización tales como confiabilidad, gestión de procesos e información, innovación y compromiso con la vida y el entorno se desarrollen al interior de la organización lo que de cómo resultado un funcionamiento interno de

la compañía apropiado de la mano del control y normalización de la situación jurídico – legal.

Para el desarrollo de todos los objetivos anteriormente mencionados, es necesario desarrollar el talento humano de la organización, promover el sentido de pertenencia de los trabajadores por la organización e incentivar la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo como motor vital de la organización.

La figura 35 muestra el mapa estratégico de Ecodiesel

Figura 35. Mapa estratégico Ecodiesel Colombia S.A.



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Los objetivos estratégicos se complementan al interior de cada perspectiva. A continuación la tabla 8 muestra las relaciones causa efecto existente entre los objetivos estratégicos planteados para Ecodiesel entre las diferentes perspectivas del mapa estratégico.

Tabla 8. Relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos

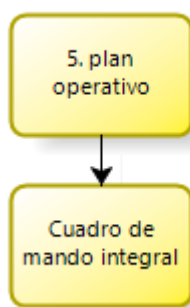
RELACION CAUSA - EFECTO		
CAUSA	OBJETIVO	EFECTO
O4 - O5 - O6 - O7	O1	Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas
O9 - O10 - O13	O2	
O11 - O18- O19	O3	
O11 - O12 - O13 - O15 - O14	O4	O1
O11 - O13	O5	O1
O11 - O13 - O17 - O19	O6	O1
O9 - O11 - O12 - O13 - O16 - O17	O7	O1
O14 - O15 - O16 - 17	O8	
O20 - O22 - O23	O9	O2 - O7
O20 - O22 - O23	O10	O2
O20 - O21 - O22 - O23	O11	O3 - O4 - O5 - O6 - O7
O20 - O21	O12	O4 - O7
O20 - O21 - O23	O13	O2 - O4 - O5 - O6 - O7
O20 - O21	O14	O4 - O8
O23	O15	O4 - O8
O20- O21 - O23	O16	O7 - O8
	O17	O6 - O7 - O8
O22 - O23	O18	O3
	O19	O3 - O6
	O20	O9 - O10 - O11 - O12 - O13 - O14 - O16
	O21	O11 - O12 - O13 - O14 - O16
	O22	O9 - O10 - O11- O18
	O23	O9 - O10 -O11 - O13 - O15 - O16 - O18

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

7. PLAN OPERATIVO

El plan operativo de Ecodiesel está basado en la realización del BalancedScorecard o cuadro de mando integral en donde se evidencian los objetivos estratégicos, el indicador de medición y las iniciativas a desarrollar.

Figura 36. Proceso metodológico plan operativo



7.1 SISTEMA DE INDICADORES Y METAS

En conjunto con el Director de Estrategia y Calidad, la Gerencia General y Dirección Administrativa y Financiera se construyeron los indicadores que se utilizarán para controlar y monitorear el despliegue de las estrategias. En definitiva se formularon 57 indicadores, 30 resultores y 29 Inductores. Cabe resaltar que se encuentran 2 indicadores que se catalogan como indicadores mixtos, es decir desempeñan su papel de indicadores en diferentes objetivos estratégicos.

La codificación de los indicadores se desarrolló de la siguiente manera:

- Primer dígito R (si es resultor) o I (si es inductor)

- Perspectiva F (financiera), GI (grupos de interés y clientes), I (internos) y A (aprendizaje)
- Consecutivo:
 - ✓ Resultor: Consecutivo de objetivo estratégico, Si hay 2 o más indicadores resultores por un objetivo se identifica con el número del objetivo separándolo una coma y el consecutivo interno de ese objetivo (3,1).
 - ✓ Inductor: de objetivo estratégico de la perspectiva que mide (cada perspectiva se inicia el consecutivo) + la letra A,B,C,D,E... como consecutivo de indicador inductor de cada indicador resultor.

A continuación se realizan algunos ejemplos para el entendimiento de la codificación de los indicadores:

- I-F-2A: primer Indicador de tipo inductor, del objetivo estratégico 1 de la perspectiva financiera
- R-GI-2: Indicador de tipo resultor de la perspectiva Clientes y Grupos de Interés del objetivo estratégico 2.

Para codificar los indicadores que hacen parte de la medición de más de 1 objetivo estratégico y tienen diferente rol, es decir de inductor y resultor, se tomó la decisión de identificarlos de la siguiente manera:

- I.R-GI.I-5A.13: primer Indicador de tipo inductor de la perspectiva grupo de interés y clientes del objetivo estratégico 5 e Indicador de tipo resultor de la perspectiva interna del objetivo estratégico 13.

Tabla 9. Indicadores Cuadro de mando integral

CODIGO	INDICADOR
R-F-1	EBITDA
I-F-1A	Ventas totales (ingresos operacionales)
I-F-1B	Costos operacionales
R-GI-2	Comunidades impactadas positivamente
I-GI-2A	Cumplimiento de hitos del cronograma de RSI
R-GI-3	Personas de la región que ingresen a trabajar a Ecodiesel
I-GI-3A	No. De charlas en la región motivando a las personas a trabajar en Ecodiesel
R-GI-4	satisfacción al cliente
I-GI-4A	Cumplimiento Hitos cronograma - Ampliación de planta
I-GI-4B	Charlas de sensibilización y motivación al trabajo, talleres y cursos de liderazgo y optimización
I-GI-4C	Oportunidad en los despachos
I-GI-4D	Calidad de producto terminado - Biodiesel
R-GI-5	Nuevos productos
I.R-GI.I-5A.13	Convenios investigativos
R-GI-6	Incremento porcentual en ventas
I-GI-6A	Fidelización y desarrollo de clientes
I-GI-6B	Portafolio de clientes
R-GI-7	Ingresos a nuevos mercados
I-GI-7A	Relación costo/Beneficio (ingreso a nuevos mercados)
R-GI-8	Canales de comunicación externa creados y/o modernizados
I-GI-8A	pagina WEB
I-GI-8B	Redes sociales
I-GI-8C	Implementación de puertos IP en Barranca para conectividad
R-I-9	I.L.I
I.R-I-9A.14,1	Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de OHSAS 18001
I-I-9B	Cumplimiento de hitos del cronograma de medicina preventiva y del trabajo
R-I-10	Incidentes ambientales
I-I-10A	Cumplimiento de hitos del cronograma de contención de derrames
R-I-11,1	Relación consumo CPO/B100
R-I-11,2	Producción Total
I-I-11A	Eficiencia operacional
I-I-11B	Factor de utilización
R-I-12	Confiabilidad
I-I-12A	Horas de parada no programada
I-I-13A	Asistencia a eventos de innovación propuestos por entes nacionales o internacionales
R-I-14,2	Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de ISO 9001
R-I-14,3	Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de ISO 14001
R-I-15,1	Canales de comunicación internos creados y/o modernizados

CODIGO	INDICADOR
R-I-15,2	Área con cobertura tecnológica
I-I-15A	Proyectos avalados por la Gerencia General
R-I-16	Cumplimiento de hitos, cronograma implementación del sistema de información
R-I-17	Actualización de la pagina Web
I-I-17A	Personal a cargo de la pagina Web
R-I-18,1	Temas legales cerrados
R-I-18,2	Contratación efectiva
R-I-19	Participación activa en los comités del sector
R-A-20	Cumplimiento de Hitos del cronograma de cultura organizacional optima
R-A-21,1	Deserción de trabajadores
R-A-21,2	Participación de trabajadores en los programas de formacion
I-A-21A	Programas de formación
R-A-22	Participación en jornadas de Bienestar laboral
I-A-22A	Jornadas de Bienestar laboral
I-A-22B	Trabajadores vinculados al programa de acompañamiento
R-A-23,1	Participación de trabajadores en los programas de capacitación de trabajo en equipo y responsabilidad
R-A-23,2	Comités conformados
I-A-23A	Capacitaciones de trabajo en equipo y responsabilidad
I-A-23B	Socializaciones y actualizacion del plan de desarrollo

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

En el Anexo 8 se encuentran las hojas de vida de cada indicador anteriormente mencionado, en la cual se encontrará: perspectiva a la que pertenece, nombre, código, objetivo estratégico, intención de medición, formula de medición, meta, frecuencia de medición, criterio de acompañamiento, responsable de la medición, responsable del seguimiento y logro del indicador y responsable de establecer la meta.

La meta de cada indicador fue evaluada y plasmada en conjunto con el Comité de Gerencia Ampliado de Ecodiesel y en algunos casos con los miembros de junta directiva quienes tienen el conocimiento suficiente para plasmar metas realistas, retadoras y alcanzables que generen esfuerzo y crecimiento para la empresa.

7.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son los programas que permiten materializar los objetivos estratégicos que permiten alcanzar las metas establecidas desarrollando una gestión de control basada en indicadores.

Con los objetivos estratégicos, indicadores y metas definidos, en conjunto con el diseño y la formulación de las iniciativas estratégicas, se logra establecer el BalancedScorecard con el cual se garantizará la ejecución de la estrategia planteada por Ecodiesel 2013 – 2020. La estrategia de Ecodiesel no se podrá alcanzar sin el compromiso gerencial y de los trabajadores con visión de cambio y mejora continua.

Con el apoyo del Comité de Gerencia Ampliado, en específico con cada líder de proceso, se generaron 29 iniciativas, las cuales se enumeran en la tabla 10.

Tabla 10. Iniciativas estratégicas

NUMERO	INICIATIVA ESTRATEGICA
1	Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales
2	Programa de seguridad y vigilancia
3	Programa de acompañamiento al proveedor
4	Programa de responsabilidad social integral frente a la comunidad
5	Programa de vinculación laboral regional
6	Programa ampliación de planta
7	Programa cultura organizacional optima
8	Programa de atención, seguimiento y acompañamiento al cliente
9	Programa mejora y actualización del laboratorio
10	Programa proyección innovadora
11	Programa ampliación de mercado

NUMERO	INICIATIVA ESTRATEGICA
12	Programa de inversión tecnológica
13	Programa de medicina preventiva y del trabajo
14	Programa de bienestar ambiental
15	Programa reconocimiento a la innovación, iniciativa y merito
16	Programa producción eficiente
17	Programa mantenimiento justo a tiempo
18	Programa paradas de mantenimiento efectivas
19	Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional
20	Programa Implementación de la norma ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad
21	Programa Implementación de la norma ISO 14001 - Sistema de gestión Ambiental
22	Programa Implementación y control del sistema de información
23	Programa Ecodiesel Online
24	Programa de desarrollo y acompañamiento a trabajadores
25	Programa de fortalecimiento de temas contractuales y legales
26	Programa incentivo a la Participación activa en los comité del sector
27	Programas de formación
28	Programa de Bienestar laboral
29	Programa de apropiación y cumplimiento del plan de desarrollo Ecodiesel 2013-2020

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Estas iniciativas están conformadas por una serie de actividades a desarrollar por Ecodiesel en función de sus clientes, socios, trabajadores y cambios normativos.

Es indispensable el compromiso de la Gerencia General y la Junta Directiva hacia todos los proyectos o iniciativas plasmadas para lograr un cumplimiento exitoso.

En el anexo 9 se encuentran las fichas técnicas de cada iniciativa, en las cuales se puede evidenciar: nombre de la iniciativa, objetivo estratégico, desarrollo o actividades, tiempo estimado de ejecución, ejecutor, responsable de seguimiento y medición, recursos e inversión por iniciativa.

La figura 38 muestra la matriz estratégica de Ecodiesel.

Figura 37. Matriz estratégica de Ecodiesel

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR				INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
		RESULTOR		INDUCTOR		ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
		NOMBRE	META	NOMBRE	META				
FINANCIERA	O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas	EBITDA	13,02	Ventas totales (ingresos operacionales)	301.914 Millones	Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales	2013 - en adelante	Coordinador de ventas	Director Administrativo y financiero
				Costos operacionales	. +5%/-5%	Programa de seguridad y vigilancia	Fase I: 2013 Fase II: 2014-2015	Contratista	Director de producción y mantenimiento, Gerente General, Director Administrativo y Financiero
						Programa de acompañamiento al proveedor	2013 - en adelante	Profesional de Compras	Coordinador Administrativo y Financiero
CLIENTES Y GRUPOS DE INTERES	O.2 Impactar de manera positiva la comunidad (RSI)	Comunidades impactadas positivamente	2	Cumplimiento de hitos del cronograma de RSI	100%	Programa de responsabilidad social integral frente a la comunidad	Fase I: 2013-2016 Fase II: 2017-2020	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
	O.3 Generar Desarrollo regional	Personas de la región* que ingresen a trabajar a Ecodiesel	21	No. De charlas en la región motivando a las personas a trabajar en Ecodiesel	14 (2/año)	Programa de vinculación laboral regional	2014 - en adelante		
	O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes	Satisfacción al cliente	90%	Cumplimiento Hitos cronograma - Ampliación de planta	100%	Programa ampliación de planta	Fase I: 2013-2014 Fase II: 2015-2016	Contratistas	Directores de cada área y Gerente General
				Charlas de sensibilización y motivación al trabajo, talleres de liderazgo y optimización	32 (4/Año)	Programa cultura organizacional optima	2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
				Oportunidad en los despachos	95%	Programa de atención, seguimiento y acompañamiento al cliente	2013 - en adelante	Profesional de ventas	Coordinador de ventas
				Calidad del producto terminado - Biodiesel	97%	Programa de mejora y actualización del laboratorio	2013 - en adelante	Jefe HSEQ	Director de Estrategia y calidad
	O.5 Desarrollar el portafolio de productos	Nuevos productos	2	Convenios investigativos	8 (1/Año)	Programa proyección innovadora	Fase I: 2013 Fase II: 2014 en adelante	Grupo de trabajo Estrategia y Calidad y Profesional de proyectos	Director de Estrategia y calidad
O.6 Aumentar el nivel de ventas	Incremento porcentual en ventas	8% (1%/Año)	Fidelización y desarrollo de clientes	93%	Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales	2013 - en adelante	Coordinador de ventas	Director Administrativo y financiero	
			Portafolio de clientes	2					

Figura 37. Matriz estratégica de Ecodiesel (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR				INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
		RESULTOR		INDUCTOR		ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
		NOMBRE	META	NOMBRE	META				
CLIENTES Y GRUPOS DE INTERES	O.7 Desarrollar nuevos mercados	Ingresos a nuevos mercados	1	Relación costo/Beneficio (ingreso a nuevos mercados)	>1 Acepta <1 Rechaza	Programa ampliación de mercado	2016 - en adelante	Contratista y Coordinador de ventas	Director Administrativo y financiero y Director de Estrategia y Calidad
	O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés	Canales de comunicación externa creados y/o modernizados	3	pagina WEB	1	Programa de atención, seguimiento y acompañamiento al cliente	2013 - En adelante	Profesional de ventas	Coordinador de Ventas
				Redes sociales	2				
				Implementación de puertos VoIP en Barranca para conectividad	5	Programa de inversión tecnológica	Fase I: 2013 Fase II: 2013-2020	Contratistas	Coordinador TIC'S
INTERNOS	O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE	I.L.I	≤ 0,4106	Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de OHSAS 18001	100% - Certificación	Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	2013	Contratista	Director de Estrategia y Calidad, Jefe HSEQ
				Cumplimiento de hitos del cronograma de medicina preventiva y del trabajo	100%	Programa de medicina preventiva y del trabajo	2013 - en adelante	Profesional de Salud Ocupacional	Jefe HSEQ
	O.10 Impactar positivamente el medio ambiente	Incidentes ambientales	16 (2 / Año)	Cumplimiento de hitos del cronograma de bienestar ambiental	100%	Programa de bienestar ambiental	2013 - en adelante	Líder Ambiental	Jefe HSEQ
	O.11 Asegurar la excelencia operacional	Relación consumo CPO/B100	1,017	Eficiencia operacional	15 Ton/hora	Programa reconocimiento a la innovación, iniciativa y merito	2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa y Gerente General
		Producción Total	114.850 Ton	Factor de utilización	90%	Programa producción eficiente	2013 - en adelante	Director de producción y Coordinador de Confiabilidad	Director de producción y Confiabilidad
	O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)	Confiabilidad	76 %≥X≤100%	Horas de parada no programada	6,3%	Programa mantenimiento justo a tiempo	2013 - en adelante	Profesional de confiabilidad	Coordinador de Confiabilidad
Programa paradas de mantenimiento efectivas						2013 - en adelante			

Figura 37. Matriz estratégica de Ecodiesel (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR				INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
		RESULTOR		INDUCTOR		ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
		NOMBRE	META	NOMBRE	META				
INTERNOS	O.13 Gestionar procesos de innovación empresarial	Convenios investigativos	8 (1/ Año)	Asistencia a eventos de innovación propuestos por entes nacionales o internacionales	32 (4/Año)	Programa proyección innovadora	Fase I: 2013 Fase II: 2014 en adelante	Grupo de trabajo Estrategia y Calidad y Profesional de proyectos	Director de Estrategia y calidad
	O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia	Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de OHSAS 18001	100% - Certificación			Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	2013	Contratista	Director de Estrategia y Calidad, Jefe HSEQ
		Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de ISO 9001				Programa Implementación de la norma ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad	2013	Asistente de Estrategia y Calidad	Director de Estrategia y Calidad
		Cumplimiento de hitos del cronograma de implementación de ISO 14001				Programa Implementación de la norma ISO 14001 - Sistema de gestión Ambiental	2014	Líder Ambiental	Director de Estrategia y Calidad, Jefe HSEQ
	O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)	Canales de comunicación internos creados y/o modernizados	2	Proyectos avalados por la Gerencia General	5	Programa de inversión tecnológica	Fase I: 2013 Fase II: 2013-2020	Contratistas	Coordinador TIC'S
		Área con cobertura tecnológica	90%						
	O.16 Disponer de un sistema de información adecuado y veraz	Cumplimiento de hitos, cronograma implementación del sistema de información	100%			Programa Implementación y control del sistema de información	2013	Profesional sistema de información y Contratista	Director de Estrategia y Calidad y Coordinador TIC'S
O.17 Mantener presencia activa en la red	Actualización de la pagina Web	32 (4/Año)	Personal a cargo de la pagina Web	2	Programa Ecodiesel Online	2013 - en adelante	Tecnólogo en Sistemas	Coordinador TIC'S	

Figura 37. Matriz estratégica de Ecodiesel (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR				INICIATIVAS ESTRATEGICAS				
		RESULTOR		INDUCTOR		ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	
		NOMBRE	META	NOMBRE	META					
INTERNOS	O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual	Temas legales cerrados	2			Programa de desarrollo y acompañamiento a trabajares	Fase I: 2013 Fase II: 2014 -en adelante	Profesional de desarrollo Humano y Contratistas	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa	
		Contratación efectiva	95%			Programa de fortalecimiento de temas contractuales y legales	2013-2014	Asistente Jurídico	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa	
	O.19 Gestionar e influir en los cambios normativos del sector	Participación activa en los comités del sector	32 (4 / Año)			Programa incentivo a la Participación activa en los comité del sector	2013 - en adelante	Líder de cada área	Gerente General	
APRENDIZAJE	O.20 Consolidar y mantener una cultura organizacional alineada a la filosofía estratégica de la compañía	Cumplimiento de Hitos del cronograma de cultura organizacional optima	100%			Programa cultura organizacional optima	2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa	
	O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias	Deserción de trabajadores	5%	Programas de formación	1/ Cada año	Programas de formación	2013 - en adelante	Profesional de desarrollo Humano y Contratistas	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa	
		Participación de trabajadores en los programas de formación	95%							
	O.22 Promover el sentido de pertenencia	Participación en jornadas de Bienestar laboral	Jornadas de Bienestar laboral	24 (3/Año)			Programa de Bienestar laboral	2013 - en adelante	Profesional de desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
			Trabajadores vinculados al programa de acompañamiento	85%			Programa de desarrollo y acompañamiento a trabajadores	Fase I: 2013 Fase II: 2014 -en adelante	Profesional de desarrollo Humano y Contratistas	
	O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo	Participación de trabajadores en los programas de capacitación de trabajo en equipo y responsabilidad	95%	Talleres de trabajo en equipo y responsabilidad	32 (4/Año)		Programa cultura organizacional optima	2013 - en adelante	Profesional de desarrollo Humano	Director de Estrategia y Calidad
Comités conformados		15	Socializaciones y actualización del plan de desarrollo	16 (2/Año)		Programa de apropiación y cumplimiento del plan de desarrollo Ecodiesel 2013-2020	Fase I: 2013-2014 Fase II: 2014-en adelante	Asistente de Estrategia y calidad		

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

7.3 ELABORACIÓN DEL TBG, TABLERO BÁSICO DE GESTIÓN

El tablero básico de gestión TBG es aquel en el cual se miden indicadores de tipo gerenciales, los cuales son mostrados a la Junta en todas sus reuniones (mensual), con lo cual los miembros de Junta y los accionistas monitorean el desarrollo de Ecodiesel. A continuación en la figura 40 se muestra el TBG de Ecodiesel para el 2013. Dicho TBG posee el rendimiento de todos los meses comparando el presupuestado con el real mensual y de manera acumulada dando el porcentaje de cumplimiento. Para mostrar al lector el TBG de Ecodiesel se mostrara únicamente el mes de diciembre de 2013, dando por sentado que todos los meses se evidencia el comportamiento de los indicadores de la forma presentada en la figura 36.

Figura 38. TBG Ecodiesel 2013

Indicador	Unidad	Ponderación	META 2013	Diciembre-Cierre							
				Mensual				Acumulado			
				Real	Plan	Cumpl.	Pond.	Real	Plan	Cumpl.	Pond.
Financiera											
F.1.1 Margen Ebitda GE	%	20%	13,02		12,60	0,0%	0,0%	0,00	13,02	0,0%	0,0%
Clientes y grupos de interes											
C.3.1 Nivel de satisfaccion de clientes	%	10%	85%		85%	0%	0%	0%	85%	0%	0%
C.3.2 % Cumplimiento hitos cronograma - Ampliacion planta	%	10%	100%		100%	0,0%	0,0%	0%	100%	0,0%	0,0%
Interna											
I.4.1 % Cumplimiento de hitos cronograma - Plan de confiabilidad	%	10%	100%		100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
I.4.2 Relación de Consumo CPO/Biodiesel	No.	20%	1,017		1,017	200,0%	40,0%	0,000	1,017	200,0%	40,0%
I.4.3 Índice de Lesión Incapacitante	1/ (Ind de Frec*Ind de Seve)	10%	≤ 0,4106		0,4272	200,0%	20,0%	0,00	0,4106	200,0%	20,0%
I.4.4 Incidentes Ambientales	No. De barriles	10%	2.297,06		177,22	200,0%	20,0%	0,00	2297,06	200,0%	20,0%
Aprendizaje											
A.8.1 % Cumplimiento de hitos cronograma - Gestion del conocimiento y competencias	%	10%	100%		100%	0,0%	0,00%	0%	100%	0,0%	0,0%
				100%				40,0%			

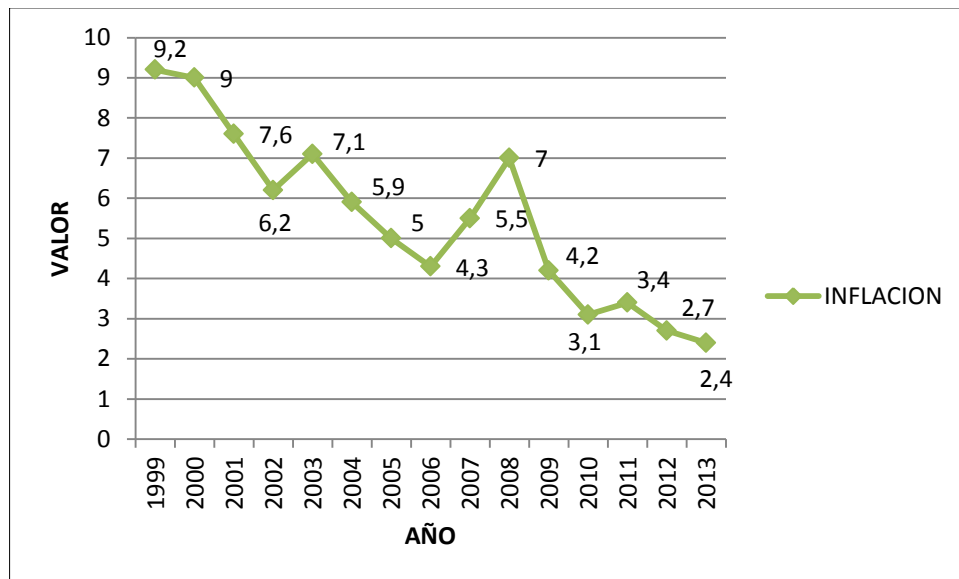
Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

8. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es la última etapa de la formulación del plan de desarrollo de Ecodiesel. En este plan financiero se presenta el presupuesto basado en la estimación de los recursos necesarios para cada iniciativa propuesta en el plan operativo.

Para la elaboración del presupuesto se realizó el análisis de la inflación en Colombia identificando datos desde el año 1999 hasta el 2013, con el cual se identificó una tendencia inflacionaria a la baja en Colombia. A continuación se presenta la figura 39 evidenciando de manera gráfica los cambios sufridos en Colombia a nivel de inflación.

Figura 39. Inflación de Colombia 1999-2013



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto. Basado en estadísticas del banco de la republica.

Con base en el histórico de la inflación colombiana se tomó la decisión de establecer una inflación con criterio decreciente, pero para no manejar un escenario tan optimista se decidió establecer la inflación como el promedio entre el año 2012 y 2013 dando un valor de inflación de 2,55. Con esta inflación se proyectaron los incrementos de los costos relacionados en la matriz financiera de Ecodiesel, manejando el supuesto de que la inflación se mantendría en el período de 2014-2020 en un 2,55 (valor anual) y un incremento salarial de 4% por año, determinado por Ecodiesel.

A continuación se presenta para cada iniciativa estratégica el presupuesto estimado con los principales rubros. Cabe resaltar que para cada iniciativa se tiene la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la organización actualmente (papelería, instalaciones trabajadores...) sin necesidad de incurrir en un gasto.

▪ Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales	Honorarios Coordinador de ventas	\$ 45.600	\$ 47.424	\$ 49.321	\$ 51.294	\$ 53.346	\$ 55.479	\$ 57.699	\$ 60.006	\$ 420.169	\$ 507.685
		Publicidad	\$ 10.000	\$ 10.255	\$ 10.517	\$ 10.785	\$ 11.060	\$ 11.342	\$ 11.631	\$ 11.928	\$ 87.516	

Para la realización de este programa se presupuestaron los honorarios del Coordinador de ventas (este cargo es nuevo, por tanto se presupuesta los gastos honorarios) quien es la persona que deberá desarrollar las actividades asociadas a este programa, devengando un salario de \$3.800.000 pesos mensual* – contrato y los gastos de publicidad presupuestados de \$10.000.000 anual lo que incluye el rubro de pautas publicitarias en revistas y periódicos asociados al sector de energía, folletos, generando un rubro presupuestal de \$87.516.000 en el periodo de 2013 a 2020. El valor total del programa es de \$507.685.000 en el periodo.

* Información suministrada por la Asistente administrativa de personal de Ecodiesel

- Programa de seguridad y vigilancia:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
2	Programa de seguridad y vigilancia	Honorarios Profesional en seguridad (Coronel)	\$ 30.000								\$ 30.000	\$ 93.243
		Compra de equipos e instalación, para la Implementación de acciones necesaria		\$ 37.618	\$ 25.625						\$ 63.243	

Para la realización de este programa se presupuestaron los honorarios del Profesional en Seguridad (Coronel Retirado del Ejército) quien desarrollará el diagnóstico de seguridad y vigilancia actual de Ecodiesel y planteará las iniciativas a desarrollar. Devengará un pago de contratista de \$30.000.000 y para la compra de equipos e instalación para la implementación de las acciones, las cuales se llevaran a cabo durante el año 2014 y 2015 generando un rubro presupuestal de \$63.243.000. El valor total del programa es de \$93.243.000 en el periodo de 2013 a 2020.

- Programa de Acompañamiento al Proveedor:

La realización de este programa está a cargo del Profesional de compras quien es parte de la planta de personal de Ecodiesel, por tanto el desarrollo de esta iniciativa no requiere inversión.

- Programa de responsabilidad social integral frente a la comunidad:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
4	Programa de responsabilidad social integral frente a la comunidad	Rubro destinado a los programas seleccionado	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923	\$ 48.315	\$ 53.147	\$ 58.462	\$ 343.077	\$ 343.077

Para la realización de este programa se identificaron las comunidades impactadas por la labor de Ecodiesel quienes son Barrancabermeja y Bucaramanga, Ecodiesel busca generar un impacto positivo en la comunidad, en una primera fase a Barrancabermeja en donde se encuentra la planta de producción de Ecodiesel y en la fase dos a Bucaramanga donde se ubica la sede administrativa de la organización. Para el desarrollo de esta iniciativa se estimo un rubro presupuestal

anual de \$30.000.000 con un incremento anual del 10%, lo que genera una inversión de \$343.077.00 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de Vinculación laboral regional:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
5	Programa de vinculación laboral regional	Pago personal para las charlas motivacionales	\$ 1.600	\$ 1.641	\$ 1.683	\$ 1.726	\$ 1.770	\$ 1.815	\$ 1.861	\$ 1.908	\$ 14.003	\$ 50.759
		Papelería	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	
		Alquiler de las instalaciones	\$ 1.200	\$ 1.231	\$ 1.262	\$ 1.294	\$ 1.327	\$ 1.361	\$ 1.396	\$ 1.431	\$ 10.502	

Para el desarrollo de este programa se identificaron rubros de pago de personal de charlas de motivación a desarrollar en Bucaramanga y Barrancabermeja (1/ciudad al año) con un costo de personal de \$800.000 por charla, lo que genera un costo de \$1.600.000 anual por el pago de las 2 charlas. También se identificó el rubro de papelería (folletos, libretas y lapiceros) para un aproximado de 200 personas (100 por ciudad) con un costo aproximado de \$3.000.000 (\$1.500.000 por cada charla) y el costo del alquiler del lugar de realización de la charla (auditorio, sala de conferencias, salón de hoteles o club) de \$1.200.000 (\$600.000 por lugar). Todos los anteriores rubros mencionados son para un año, lo que genera un rubro presupuestal de \$50.759.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa Ampliación de planta:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
6	Programa ampliación de planta	Estudio de Viabilidad ampliación	\$ 20.000								\$ 20.000	\$ 41.570.000
		Ingeniería conceptual	\$ 50.000								\$ 50.000	
		Ingeniería básica y de detalle		\$ 1.500.000							\$ 1.500.000	
		Construcción de la planta			\$ 20.000.000	\$ 20.000.000					\$ 40.000.000	

Para la realización de este programa se presupuestó el costo del estudio de viabilidad de la ampliación de planta (contratado con empresas consultoras) con un costo de \$20.000.000, al igual que el estudio de ingeniería conceptual con un costo aproximado de \$50.000.000, el costo del estudio de la ingeniería básica y de detalle en \$1.500.000.000 aproximadamente en el año 2014 y la compra de equipos e instalación de la ampliación de planta, las cuales se llevaran a cabo

durante el año 2015 y 2016 generando un rubro presupuestal de \$40.000.000.000. El valor total del programa es de \$41.570.000.000 en el periodo de 2013 a 2016.

▪ Programa Cultura organizacional óptima:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
7	Programa cultura organizacional optima	Pago personal para las charlas y talleres	\$ 8.800	\$ 9.024	\$ 9.255	\$ 9.491	\$ 9.733	\$ 9.981	\$ 10.235	\$ 10.496	\$ 77.014	\$ 110.270
		Papelería	\$ 1.000	\$ 1.026	\$ 1.052	\$ 1.078	\$ 1.106	\$ 1.134	\$ 1.163	\$ 1.193	\$ 8.752	
		Alquiler de las instalaciones	\$ 2.800	\$ 2.871	\$ 2.945	\$ 3.020	\$ 3.097	\$ 3.176	\$ 3.257	\$ 3.340	\$ 24.504	

Para la realización de este programa se evaluaron los costos del pago de personal para las charlas (2 Horas) con un costo de \$1.600.000 (2/Año, 1 en cada sede de Ecodiesel) y de talleres (5 Horas) con un costo de \$7.200.000 (6/Año, 3 por cada sede), lo que genera un costo de pago de personal de \$8.800.000 por año, costos de papelería (Agenda y lapicero para 100 personas) para los trabajadores de \$1.000.000 (esto se dará 1 vez por año) y el costo de las instalaciones para los cursos de \$200.000 y para talleres de \$400.000 generando un costo de \$2.800.000 por año. El valor total del programa es de \$110.270.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de Atención, seguimiento y acompañamiento al cliente:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
8	Programa de atención, seguimiento y acompañamiento al cliente	Honorarios Coordinador de ventas									\$ 0	\$ 292.580
		Avantel	\$ 2.200	\$ 1.846	\$ 1.893	\$ 1.941	\$ 1.991	\$ 2.042	\$ 2.094	\$ 2.147	\$ 16.153	
		Honorarios Profesional de ventas	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.448	\$ 33.746	\$ 35.096	\$ 36.500	\$ 37.960	\$ 39.478	\$ 276.427	

Para la realización de este programa se presupuestaron los honorarios del Coordinador de ventas (los cuales se causaron en el presupuesto del programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales), el costo de la compra de un celular avantel \$400.000 con un plan de \$150.000/mes y los honorarios del profesional de ventas (este cargo es nuevo, por tanto se presupuesta los gastos honorarios) de \$2.500.000 mensual. El valor total del programa es de \$292.580.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de mejora y actualización del laboratorio:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
9	Programa mejora y actualización del laboratorio	Compra de equipos requeridos	\$292.000				\$100.000			\$100.000	\$492.000	\$1.307.006
		Calibración de equipos	\$100.000	\$100.000	\$60.000	\$60.000	\$120.000	\$120.000	\$70.000	\$150.000	\$780.000	
		Honorarios auditor externo - re acreditación	\$4.000	\$4.102	\$4.207	\$4.314	\$4.424	\$4.537	\$4.652	\$4.771	\$35.006	

Para la realización de este programa se presupuestaron costos de compra de equipos para laboratorio como balanza, cabina, ultra sonido, puertos de inyección, bomba de vacío, muestreadores, flujometro, cromatografía... por un costo de \$292.000.000 en el 2013 y \$100.000.000 en el 2017 y en el 2020 para compra de mas equipos que requieran. Se presupuesto un costo de calibración de equipos de \$780.000.000 en el periodo de 2013 a 2020 y en función de la re acreditación anual de la norma ISO 17025 del laboratorio un costo de honorarios de auditor externo de \$4.000.000 anual. El valor total del programa es de \$1.307.006.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa Proyección innovadora:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
10	Programa proyección innovadora	Movilidad para eventos nacionales e internacionales con foco en innovación	\$18.540	\$19.013	\$19.498	\$19.995	\$20.505	\$21.028	\$21.564	\$22.114	\$162.255	\$2.825.959
		Honorarios Profesional de proyectos	\$30.000	\$31.200	\$32.448	\$33.746	\$35.096	\$36.500	\$37.960	\$39.478	\$276.427	
		Presupuesto realización de proyectos de innovación	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877	\$319.070	\$335.024	\$351.775	\$2.387.277	

Para la realización de este programa se presupuestaron costos de movilidad de 4 personas a eventos de duración aproximada de 3 días a nivel nacional (2/Año) (hotel, transporte aéreo, alimentación, inscripción al evento y transporte en la ciudad) de \$5.180.000, e internacionales (2/Año) de \$13.360.000. Un costo de Honorarios de profesional de proyectos de \$2.500.000/mes* y un presupuesto para la realización de proyectos de \$250.000.000/Año con un incremento del 5% por año. El valor total del programa es de \$2.825.959.000 en el periodo de 2013 a 2020.

* Información suministrada por la Asistente administrativa de personal de Ecodiesel

▪ Programa Ampliación de mercado:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
11	Programa ampliación de mercado	Honorarios Coordinador de ventas									\$ 0	\$ 35.006
		Publicidad									\$ 0	
		Relación con los clientes potenciales : eventos, comidas, actividades...	\$ 4.000	\$ 4.102	\$ 4.207	\$ 4.314	\$ 4.424	\$ 4.537	\$ 4.652	\$ 4.771	\$ 35.006	

Para la realización de este programa se presupuestaron los honorarios del Coordinador de ventas y publicidad (los cuales se causaron en el presupuesto del programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales) y se estimó un rubro presupuestal para eventos, comidas y actividades de funcionarios de Ecodiesel con clientes potenciales de \$4.000.000/Año. El valor total del programa es de \$35.006.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de Inversión tecnológica:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
12	Programa de inversión tecnológica	Presupuesto estimado para realizar los 5 proyectos	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550	\$ 73.205	\$ 80.526	\$ 88.578	\$ 97.436	\$ 571.794	\$ 571.794

Para la realización de este programa se presupuestaron para la realización de los 5 proyectos de inversión tecnología 2013 a 2020 por \$571.794.000.

▪ Programa de Medicina preventiva y del trabajo:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
13	Programa de medicina preventiva y del trabajo	Actividades deportivas y lúdicas (2/Año)	\$ 13.600	\$ 13.947	\$ 14.302	\$ 14.667	\$ 15.041	\$ 15.425	\$ 15.818	\$ 16.221	\$ 119.022	\$ 771.106
		Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro	\$ 37.800	\$ 38.764	\$ 39.752	\$ 4.300	\$ 3.487	\$ 3.576	\$ 3.667	\$ 3.760	\$ 134.206	
		vacunación requerida	\$ 2.000	\$ 2.510	\$ 3.150	\$ 3.953	\$ 4.961	\$ 6.227	\$ 7.814	\$ 9.807	\$ 40.423	
		Presupuesto para investigaciones, realización de programas y/o campañas	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775	\$ 63.814	\$ 67.005	\$ 70.355	\$ 477.455	

Para la realización de este programa se planteó el desarrollo de dos actividades lúdicas y deportivas en cada año para aproximadamente 100 personas (Campeonato deportivo y día de esparcimiento – finca), teniendo en cuenta gastos de alquiler de cancha o finca, alimentación, transporte y punto de hidratación en \$13.600.000 por año, exámenes médicos periódicos, de ingreso y de retiro para

un promedio de 84 personas a \$450.000 lo que genera un costo de \$37.800.000 por año, vacunación requerida por \$2.000.000 por año y un presupuesto para la investigación de accidentes de trabajo, programas de medicina preventiva y campañas de \$50.000.000 por año con un incremento del 5% anual. El valor total del programa es de \$771.106.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de bienestar ambiental

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
14	Programa de bienestar ambiental	Kit de derrames	\$ 98.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 189.000	\$ 542.000
		Campaña de reforestación y mejora de parques	\$ 28.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 112.000	
		Construcción punto ecológico	\$ 33.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 47.000	
		Construcción centro de acopio de químicos	\$ 50.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 57.000	
		Construcción centro de acopio chatarra	\$ 50.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 57.000	
		Otras intervenciones ambientales	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 80.000	

Para la realización de este programa se estima un costo de kit de derrames, reforestación, mejora de parques, puntos ecológicos, centros de acopio (la compra o instalación está en el rubro del año 2013 y el mantenimiento de los lugares esta reflejado en el costo del año 2014 a 2020) y otras inversiones con un costo de \$542.000.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de Reconocimiento a la innovación, iniciativa y mérito:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
15	Programa reconocimiento a la innovación, iniciativa y mérito	Presupuesto para realizar reconocimientos	\$ 35.000	\$ 36.750	\$ 38.588	\$ 40.517	\$ 42.543	\$ 44.670	\$ 46.903	\$ 49.249	\$ 334.219	\$ 334.219

Para la realización de este programa se presupuesta una inversión en reconocimientos a la innovación e iniciativa al mérito para los trabajadores de Ecodiesel de \$35.000.000 para el año 2013 y con un incremento del 5% anual. Anualmente en conjunto con la Junta Directiva se evaluará el número de trabajadores que serán reconocidos de acuerdo al cumplimiento. El valor total del programa es de \$334.219.000 en el periodo de 2013 a 2020.

- Programa Producción eficiente:

La realización de este programa está a cargo del Director de producción y mantenimiento y de todo el grupo de trabajo de la planta de Ecodiesel quienes son parte de la planta de personal de Ecodiesel, por tanto el desarrollo de esta iniciativa no requiere inversión.

- Programa Mantenimiento justo a tiempo:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
17	Programa mantenimiento justo a tiempo	Presupuesto mantenimiento Planta	\$ 2.500.000	\$ 2.750.000	\$ 3.025.000	\$ 3.327.500	\$ 3.660.250	\$ 4.026.275	\$ 4.428.903	\$ 4.871.793	\$ 28.589.720	\$ 28.589.720

Para la realización de este programa se generó un presupuesto de mantenimiento de la planta de \$2.500.000.000 con un incremento de 10% anual. El valor total del programa es de \$28.589.720.000 en el período de 2013 a 2020.

- Programa Paradas de mantenimiento efectivas:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
18	Programa paradas de mantenimiento efectivas	Empresa contratista servicios de mantenimiento	\$ 538.000	\$ 551.719	\$ 565.788	\$ 580.215	\$ 595.011	\$ 610.184	\$ 625.743	\$ 641.700	\$ 4.708.360	\$ 4.708.360

Para la realización de este programa se presupuestaron los costos generados por los servicios de la empresa contratista de mantenimiento de \$269.000.000* por parada. Ecodiesel espera realizar dos paradas de manteniendo al año. El valor total del programa es de \$4.708.360.000 en el período de 2013 a 2020.

- Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
19	Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	Honorarios profesional - contratista	\$ 16.000								\$ 16.000	\$ 1.871.339
		Presupuesto compra elementos y equipos necesarios	\$ 209.000	\$ 214.330	\$ 219.795	\$ 225.400	\$ 231.147	\$ 237.042	\$ 243.086	\$ 249.285	\$ 1.829.084	
		Honorarios auditor externo	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	

* Este valor es el resultado de los costos de la empresa contratista de mantenimiento en la parada programada de Agosto de 2012

Para la realización de este programa se contratara con una empresa para la implementación del sistema OHSAS con un costo de \$16.000.000 y los costos estimados de compra de elementos de protección personal* (\$8.000.000/mes), dotación (\$3.000.000/mes), construcción de plataforma de descargue de químicos (\$70.000.000), líneas de vida (32.000.000), Equipo de rescate en alturas (\$6.000.000), Equipo aire autocontenido (\$30.000.000), equipo aire trabajos confinados (\$50.000.000), medidor multigases (\$10.000.000) con un costo aproximado de \$209.000.000 por año y el costo presupuestado por el servicio de auditoría para la certificación y re certificación anual es de \$3.000.000. El valor total del programa es de \$1.871.339.000 en el período de 2013 a 2020.

- Programa Implementación de la norma ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
20	Programa Implementación de la norma ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad	Honorarios auditor externo	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	\$ 26.255

La realización de este programa está a cargo del Asistente de Estrategia y Calidad quien es parte de la planta de personal de Ecodiesel, por tanto el desarrollo de esta iniciativa no requiere de inversión en honorarios, pero si requiere la inversión del costo por honorarios del auditor externo para la certificación y re certificación por un valor anual de \$3.000.000. El valor total del programa es de \$26.255.000 en el período de 2013 a 2020.

- Programa Implementación de la norma ISO 14001 - Sistema de gestión Ambiental:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
21	Programa Implementación de la norma ISO 14001 - Sistema de gestión Ambiental	Presupuesto gastos implementación		\$ 100.000							\$ 100.000	\$ 122.677
		Honorarios auditor externo		\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 22.677	

* Este valor fue suministrado por el Jefe HSEQ de Ecodiesel, basado en los históricos de costos del área de HSE

Para el desarrollo de este programa se estimaron unos gastos durante la implementación de \$100.000.000 (Año 2014) y el costo de los honorarios del auditor externo para la certificación y re certificación por un valor anual de \$3.000.000. El valor total del programa es de \$122.677.000 en el período de 2013 a 2020.

▪ Programa Implementación y control del sistema de información:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por	
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
22	Programa Implementación y control del sistema de información	Servicios de implementación	\$ 54.000									\$ 54.000	\$ 144.000
		Licencias	\$ 10.000									\$ 10.000	
		Mantenimiento	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 56.000	
		Honorarios profesional gestor de la implementación del sistema de información	\$ 24.000									\$ 24.000	

Para la realización de este programase generan gastos de servicios de implementación de \$54.000.000, licencias de \$10.000.000 y manteniendo de \$7.000.000 anualmente del sistema de información SAP Business One y los honorarios del profesional de implementación del sistema de \$2.000.000/mensual. El valor total del programa es de \$144.000.000 en el período de 2013 a 2020.

▪ Programa Ecodiesel Online:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
23	Programa Ecodiesel Online	Honorarios Tecnólogo en Sistemas	\$ 16.800	\$ 17.472	\$ 18.171	\$ 37.795	\$ 39.307	\$ 40.880	\$ 42.515	\$ 44.215	\$ 257.155	\$ 257.155

Para la realización de este programa se estima el costo de honorarios de Tecnólogo en sistemas de \$1.400.000/mes y se cuenta con un solo tecnólogo de 2013 a 2015 y de dos tecnólogos de 2016 a 2020. El valor total del programa es de \$257.155.000 en el periodo de 2013 a 2020.

▪ Programa de Desarrollo y acompañamiento a trabajadores:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
24	Programa de desarrollo y acompañamiento a trabajadores	Honorarios de Psicólogas	\$ 40.000								\$ 40.000	\$ 40.000

Para la realización de este programa se incurrirá en costos del primer acercamiento para el acompañamiento de los trabajadores con Psicólogas en el año 2013 por un costo presupuestado de \$40.000.000 y en los años siguientes el acompañamiento lo realizara la Profesional de desarrollo humano quien es parte del personal de Ecodiesel por tanto no genera inversión.

- Programa de Fortalecimiento de temas contractuales y legales:

La realización de este programa está a cargo del Asistente Jurídico y de los Asesores quienes son parte de la planta de personal de Ecodiesel, por tanto el desarrollo de esta iniciativa no requiere inversión.

- Programa Incentivo a la Participación activa en los comité del sector:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
26	Programa incentivo a la Participación activa en los comité del sector	Movilidad de trabajadores a lugares de realización de comités del sector	\$ 3.440	\$ 3.528	\$ 3.618	\$ 3.710	\$ 3.805	\$ 3.902	\$ 4.001	\$ 4.103	\$ 30.105	\$ 30.105

Para la realización de este programa se contemplaron los gastos de movilidad (transporte aéreo, transporte en la ciudad y alimentación) de cuatro trabajadores de Ecodiesel para asistir a los comités del sector (duración 1 día) con un costo de \$860.000 por persona generando un costo de \$3.440.000/ Año. El valor total del programa es de \$30.105.000 en el periodo de 2013 a 2020.

- Programas de Formación:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
27	Programas de formación	Presupuesto Programas de formación (cursos, talleres, diplomados..)	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550	\$ 73.205	\$ 80.526	\$ 88.578	\$ 97.436	\$ 571.794	\$ 571.794

Para la realización de este programa se presupuestó un plan de formación por año para los trabajadores de Ecodiesel con un presupuesto anual de \$50.000.000 con un incremento del 10% anual. El valor total del programa es de \$571.794.000 en el periodo de 2013 a 2020.

- Programa de Bienestar laboral:

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
28	Programa de Bienestar laboral	Jornada bienestar laboral - actividades	\$ 25.000	\$ 25.638	\$ 26.291	\$ 26.962	\$ 27.649	\$ 28.354	\$ 29.077	\$ 29.819	\$ 218.790	\$ 218.790

Para la realización de este programa se estiman jornadas de Bienestar laboral tales como fiesta de fin de año con un costo aproximado de \$17.000.000* y otras dos actividades (día de la familia, día de los niños, día del amor y la amistad o día del trabajo) con un costo aproximado de \$4.000.000 cada una (transporte, alimentación, hidratación y obsequios). El valor total del programa es de \$218.790.000 en el período de 2013 a 2020.

- Programa de Apropiación y cumplimiento del plan de desarrollo Ecodiesel 2013-2020:

La realización de este programa está a cargo del Asistente de Estrategia y Calidad y del Director de Estrategia y Calidad quienes son parte de la planta de personal de Ecodiesel, por tanto el desarrollo de esta iniciativa no requiere inversión.

La implementación total del plan de desarrollo tiene un costo de \$63.931.239.000 en el período de 2013 a 2020. La tabla 12 muestra el plan financiero de Ecodiesel.

* Valor fiesta fin de año Ecodiesel 2012.

Tabla 11. Plan financiero

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	Programa fidelización de clientes y captación de clientes potenciales	Honorarios Coordinador de ventas	\$ 45.600	\$ 47.424	\$ 49.321	\$ 51.294	\$ 53.346	\$ 55.479	\$ 57.699	\$ 60.006	\$ 420.169	\$ 507.685
		Publicidad	\$ 10.000	\$ 10.255	\$ 10.517	\$ 10.785	\$ 11.060	\$ 11.342	\$ 11.631	\$ 11.928	\$ 87.516	
2	Programa de seguridad y vigilancia	Honorarios Profesional en seguridad	\$ 30.000								\$ 30.000	\$ 93.243
		Compra de equipos e instalación, para la		\$ 37.618	\$ 25.625						\$ 63.243	
3	Programa de acompañamiento al	N.A.								\$ 0	\$ 0	
4	Programa de responsabilidad social	Rubro destinado a los programas	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923	\$ 48.315	\$ 53.147	\$ 58.462	\$ 343.077	\$ 343.077
5	Programa de vinculación laboral regional	Pago personal para las charlas	\$ 1.600	\$ 1.641	\$ 1.683	\$ 1.726	\$ 1.770	\$ 1.815	\$ 1.861	\$ 1.908	\$ 14.003	\$ 50.759
		Papelería	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	
		Alquiler de las instalaciones	\$ 1.200	\$ 1.231	\$ 1.262	\$ 1.294	\$ 1.327	\$ 1.361	\$ 1.396	\$ 1.431	\$ 10.502	
6	Programa ampliación de planta	Estudio de Viabilidad ampliación	\$ 20.000								\$ 20.000	\$ 41.570.000
		Ingeniería conceptual	\$ 50.000								\$ 50.000	
		Ingeniería básica y de detalle		\$ 1.500.000							\$ 1.500.000	
		Construcción de la planta			\$ 20.000.000	\$ 20.000.000					\$ 40.000.000	
7	Programa cultura organizacional optima	Pago personal para las charlas y talleres	\$ 8.800	\$ 9.024	\$ 9.255	\$ 9.491	\$ 9.733	\$ 9.981	\$ 10.235	\$ 10.496	\$ 77.014	\$ 110.270
		Papelería	\$ 1.000	\$ 1.026	\$ 1.052	\$ 1.078	\$ 1.106	\$ 1.134	\$ 1.163	\$ 1.193	\$ 8.752	
		Alquiler de las instalaciones	\$ 2.800	\$ 2.871	\$ 2.945	\$ 3.020	\$ 3.097	\$ 3.176	\$ 3.257	\$ 3.340	\$ 24.504	
8	Programa de atención, seguimiento y acompañamiento al cliente	Honorarios Coordinador de ventas									\$ 0	\$ 292.580
		Avantel	\$ 2.200	\$ 1.846	\$ 1.893	\$ 1.941	\$ 1.991	\$ 2.042	\$ 2.094	\$ 2.147	\$ 16.153	
		Honorarios Profesional de ventas	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.448	\$ 33.746	\$ 35.096	\$ 36.500	\$ 37.960	\$ 39.478	\$ 276.427	
9	Programa mejora y actualización del laboratorio	Compra de equipos requeridos	\$ 292.000				\$ 100.000			\$ 100.000	\$ 492.000	\$ 1.307.006
		Calibración de equipos	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 70.000	\$ 150.000	\$ 780.000	
		Honorarios auditor externo - re acreditación	\$ 4.000	\$ 4.102	\$ 4.207	\$ 4.314	\$ 4.424	\$ 4.537	\$ 4.652	\$ 4.771	\$ 35.006	
10	Programa proyección innovadora	Movilidad para eventos nacionales e internacionales con foco en innovación	\$ 18.540	\$ 19.013	\$ 19.498	\$ 19.995	\$ 20.505	\$ 21.028	\$ 21.564	\$ 22.114	\$ 162.255	\$ 2.825.959
		Honorarios Profesional de proyectos	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.448	\$ 33.746	\$ 35.096	\$ 36.500	\$ 37.960	\$ 39.478	\$ 276.427	
		Presupuesto realización de proyectos de innovación	\$ 250.000	\$ 262.500	\$ 275.625	\$ 289.406	\$ 303.877	\$ 319.070	\$ 335.024	\$ 351.775	\$ 2.387.277	
11	Programa ampliación de mercado	Honorarios Coordinador de ventas									\$ 0	\$ 35.006
		Publicidad									\$ 0	
		Relación con los clientes potenciales : eventos, comidas, actividades...	\$ 4.000	\$ 4.102	\$ 4.207	\$ 4.314	\$ 4.424	\$ 4.537	\$ 4.652	\$ 4.771	\$ 35.006	
12	Programa de inversión tecnológica	Presupuesto estimado para realizar los 5 proyectos	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550	\$ 73.205	\$ 80.526	\$ 88.578	\$ 97.436	\$ 571.794	\$ 571.794

Tabla 11. Plan financiero (continuación)

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
13	Programa de medicina preventiva y del trabajo	Actividades deportivas y lúdicas (2/Año)	\$ 13.600	\$ 13.947	\$ 14.302	\$ 14.667	\$ 15.041	\$ 15.425	\$ 15.818	\$ 16.221	\$ 119.022	\$ 771.106
		Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro	\$ 37.800	\$ 38.764	\$ 39.752	\$ 3.400	\$ 3.487	\$ 3.576	\$ 3.667	\$ 3.760	\$ 134.206	
		vacunación requerida	\$ 2.000	\$ 2.510	\$ 3.150	\$ 3.953	\$ 4.961	\$ 6.227	\$ 7.814	\$ 9.807	\$ 40.423	
		Presupuesto para investigaciones, realización de programas y/o campañas	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775	\$ 63.814	\$ 67.005	\$ 70.355	\$ 477.455	
14	Programa de bienestar ambiental	Kit de derrames	\$ 98.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 189.000	\$ 542.000
		Campaña de reforestación y mejora de parques	\$ 28.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 112.000	
		Construcción punto ecológico	\$ 33.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 47.000	
		Construcción centro de acopio de químicos	\$ 50.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 57.000	
		Construcción centro de acopio chatarra	\$ 50.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 57.000	
		Otras intervenciones ambientales	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 80.000	
15	Programa reconocimiento a la innovación, iniciativa y merito	Presupuesto para realizar reconocimientos	\$ 35.000	\$ 36.750	\$ 38.588	\$ 40.517	\$ 42.543	\$ 44.670	\$ 46.903	\$ 49.249	\$ 334.219	\$ 334.219
16	Programa producción eficiente	N.A.									\$ 0	\$ 0
17	Programa mantenimiento justo a tiempo	Presupuesto mantenimiento Planta	\$ 2.500.000	\$ 2.750.000	\$ 3.025.000	\$ 3.327.500	\$ 3.660.250	\$ 4.026.275	\$ 4.428.903	\$ 4.871.793	\$ 28.589.720	\$ 28.589.720
18	Programa paradas de mantenimiento efectivas	Empresa contratista servicios de mantenimiento	\$ 538.000	\$ 551.719	\$ 565.788	\$ 580.215	\$ 595.011	\$ 610.184	\$ 625.743	\$ 641.700	\$ 4.708.360	\$ 4.708.360
19	Programa Implementación de la norma OHSAS 18001 - Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	Honorarios profesional - contratista	\$ 16.000								\$ 16.000	\$ 1.871.339
		Presupuesto compra elementos y equipos necesarios	\$ 209.000	\$ 214.330	\$ 219.795	\$ 225.400	\$ 231.147	\$ 237.042	\$ 243.086	\$ 249.285	\$ 1.829.084	
		Honorarios auditor externo	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	
20	Programa Implementación de la norma ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad	Honorarios auditor externo	\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 3.578	\$ 26.255	\$ 26.255
21	Programa Implementación de la norma ISO 14001 - Sistema de gestión Ambiental	Presupuesto gastos implementación		\$ 100.000							\$ 100.000	\$ 122.677
		Honorarios auditor externo		\$ 3.000	\$ 3.077	\$ 3.155	\$ 3.235	\$ 3.318	\$ 3.403	\$ 3.489	\$ 22.677	
22	Programa Implementación y control del sistema de información	Servicios de implementación	\$ 54.000								\$ 54.000	\$ 144.000
		Licencias	\$ 10.000								\$ 10.000	
		Mantenimiento	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 56.000	
		Honorarios profesional gestor de la implementación del sistema de información	\$ 24.000								\$ 24.000	

Tabla 11. Plan financiero (continuación)

No.	INICIATIVA	CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)								TOTAL por concepto	TOTAL por programa
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
23	Programa Ecodiesel Online	Honorarios Tecnólogo en Sistemas	\$ 16.800	\$ 17.472	\$ 18.171	\$ 37.795	\$ 39.307	\$ 40.880	\$ 42.515	\$ 44.215	\$ 257.155	\$ 257.155
24	Programa de desarrollo y acompañamiento a trabajadores	Honorarios de Psicólogas	\$ 40.000								\$ 40.000	\$ 40.000
25	Programa de fortalecimiento de temas contractuales y legales	N.A.									\$ 0	\$ 0
26	Programa incentivo a la Participación activa en los comité del sector	Movilidad de trabajadores a lugares de realización de comités del sector	\$ 3.440	\$ 3.528	\$ 3.618	\$ 3.710	\$ 3.805	\$ 3.902	\$ 4.001	\$ 4.103	\$ 30.105	\$ 30.105
27	Programas de formación	Presupuesto Programas de formación (cursos, talleres, diplomados..)	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550	\$ 73.205	\$ 80.526	\$ 88.578	\$ 97.436	\$ 571.794	\$ 571.794
28	Programa de Bienestar laboral	Jornada bienestar laboral - actividades	\$ 25.000	\$ 25.638	\$ 26.291	\$ 26.962	\$ 27.649	\$ 28.354	\$ 29.077	\$ 29.819	\$ 218.790	\$ 218.790
29	Programa de apropiación y cumplimiento del plan de desarrollo Ecodiesel 2013-2020	N.A.									\$ 0	\$ 0
TOTAL												\$ 85.934.899

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

CONCLUSIONES

- A partir de la aplicación de diferentes acciones, se logró plantear con éxito la misión, visión y valores de Ecodiesel Colombia S.A. manteniendo la esencia de un enfoque estratégico innato de la empresa, que permitirá generar una cultura que propenda por el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos de Ecodiesel Colombia S.A.
- Teniendo en cuenta la realización del análisis del entorno, tanto interno como externo, se logró definir los diferentes factores y condiciones que afectan el óptimo rendimiento de la empresa en el mercado de los biocombustibles.
- Se definieron los factores de éxito, como aquellos factores, que se presentan como indispensables para promover y generar un cultura enfocada al desarrollo de la excelencia y de la mejora continua, y mediante los cuales se desarrolló un análisis estructural de los mismo para entender su interrelación mutua, logrando identificar los factores críticos para el éxito de Ecodiesel.
- Se trazó y definió un Cuadro de Mando Integral a partir del planteamiento de las iniciativas estratégicas delineadas por la empresa a partir del diseño de los diferentes indicadores y metas que trabajan como factores de mutua actividad y cuyo correcto funcionamiento afecta el alcance de los objetivos estratégicos planteados por la empresa y la visión propuesta.
- A través de la elaboración de un plan financiero para la Empresa se logró estipular los requerimientos mínimos de inversión necesarios para dar cumplimiento a las iniciativas planteadas por la empresa en su plan de funcionamiento. Es importante destacar que dichas actividades propenden por

un crecimiento exitoso y por una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y la excelencia.

- Después de desarrollar el análisis situacional de Ecodiesel de condiciones externas, se encontró que el mercado de la Glicerina está en crecimiento y es accesible para el ingreso de Ecodiesel.
- A partir de los análisis y estudios aplicados en el mercado en que se mueve la organización se identificó como necesario la implementación de un cuerpo de ventas encargado de llevar al cliente mayorista o minoristas los productos de Ecodiesel, adicionalmente se identificó que los subproductos provenientes de la producción de Biodiesel están desvalorizados frente al mercado por lo que se hace necesario desarrollar un análisis de mercado que identifique los focos de venta y mejore el valor comercial de estos subproductos en el mercado de la oleoquímica mayoristas y de consumo masivo, estudiando la posibilidad de generar inversión con la finalidad de sacar a la venta glicerina refinada.
- La realización de este trabajo pone en evidencia que dadas las circunstancias en que es controlado el mercado de Biodiesel por el estado colombiano, la única manera de ser una empresa competitiva y exitosa es a través de la atención al cliente y la oportunidad en la entrega del producto.
- Dada la planeación estratégica de Ecodiesel se concluye como focos de objetivos esenciales para generar valor aumentar los ingresos a sus accionistas y el compromiso que como organización asociada al sector bioenergético del país debe ir de la mano con el cumplimiento social y ambiental.
- Finalmente este estudio reconoce en Ecodiesel la necesidad de invertir en su capital humano, es decir generar un sentido de pertenencia entre sus trabajadores que a su vez potencialice sus capacidades en pro de la

generación de conocimiento y habilidades, desarrollando una cultura organizacional adecuada para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

RECOMENDACIONES

- En vista de la grave afectación que genera el Haze en los motores de combustión y su directo impacto en la calidad y por ende en el incremento del porcentaje de mezcla del producto en el mercado, se recomienda a Ecodiesel aliarse con sus socios palmeros e invertir en investigaciones que busquen mitigar este impacto desde la palma de aceite, logrando desarrollar innovación que logre aumentar las mezclas de Biodiesel en Colombia y por ende generar un aumento en las ventas representado en el incremento de la utilidad de la organización.
- Se recomienda a Ecodiesel realizar acercamientos periódicos con sus trabajadores, logrando generar una cultura de sentido de pertenencia con la cual se logre mitigar los riesgos de capital humano ocioso y de afiliaciones a sindicatos que busquen alterar el ambiente propicio laboral al interior de la organización.
- Se recomienda a Ecodiesel que para todos los proyectos propuestos en el presente trabajo debe ejercer un acompañamiento y una revisión periódica que garantice el buen desarrollo, el cumplimiento a cabalidad de las actividades en las fechas estipuladas y con requerimientos de inversión óptimos que garantice el feliz término de dichos proyectos
- Dado que el indicador de eficiencia operacional ha superado el indicador de eficiencia nominal de la planta de producción de Biodiesel, se evidencia que la organización está trabajando al máximo de sus capacidades, por tanto se hace necesario realizar una inversión en una nueva planta que soporte la demanda

actual del mercado y permita a Ecodiesel ingresar a otros mercado o abarcar los clientes potenciales actuales.

- se recomienda darle continuidad al proceso de control presupuestal por área organizacional de Ecodiesel que garantice el correcto cause del gasto y la minimización de gastos innecesarios.
- Es recomendable que Ecodiesel generar una estabilización oportuna de su organigrama y sus cargos, lo cual es de vital importancia para la generación de planes de carrera al interior de la organización, con los cuales se incentivaría a los trabajadores a mejorar con el fin de generar crecimiento profesional en la organización y posteriormente desarrollar el estudio de salarios respectivo.
- Es fundamental que Ecodiesel cree sus departamentos de gestión de proyectos e Investigación y desarrollo, con los cuales se genere innovación al interior de la organización y la correcta planificación de los proyectos a realizar desarrollando un análisis de costos y tiempos oportunos.
- Ecodiesel debe desarrollar sus primeras bases de mantenimiento oportuno generando acciones preventivas que propendan por el mantenimiento a base de confiabilidad y garantice una larga vida útil de la planta de producción.
- Se recomienda a Ecodiesel realizar acercamientos periódicos desde el departamento de Gestión Humana de la organización y los trabajadores en pro de generar una cultura de programación, planeación y sentido de pertenecía al interior de la organización.
- Es de vital importancia para el desarrollo exitoso del actual plan de desarrollo generar charlas y conversatorios periódicos que logren hacer participes a la totalidad de sus empleados y a los miembros de Junta directiva como parte

fundamental para el desarrollo de la organización dándoles claridad de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

BIBLIOGRAFIA

BRENES, Lizette. Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. Editorial Ágora. 2004.

CANO, Carlos Arturo. Empleo de la referenciación y el método MICMAC en la definición de estrategia individual y colectiva. Aplicación a las pymes del plástico de Cali, Colombia. Industrial. Vol XXV/No 1/2004.

CENTRO CORPORACION DE INVESTIGACION DE LA PALMA DE ACEITE, CENIPALMA Y LA FEDERACION NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE ACEITE, FEDEPALMA. Informe agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de palma de aceite en Colombia con énfasis en oleína roja. Bogotá, Febrero de 2009. [En línea]. Disponible en internet:< http://www.minagricultura.gov.co/archivos/_microsoft_word_-_informe_final_agenda_prospectiva_palma_de_aceite_en_colombia_con_énfasis_en_oleina_roja.pdf>

CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES CAFETEROS Y EMPRESARIALES, CRECE. Impactos socioeconómicos de la agroindustrial de la palma de aceite en Colombia. [En línea]. Disponible en internet:< http://portal.fedepalma.org/responsabilidad_social/Informe_CRECE.pdf>

CENTRO DE LAS ENERGIAS Y CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES PARA EL DESARROLLO. XV Simposio electrónico internacional. La producción de Biocombustibles con eficiencia, estabilidad y equidad. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.ceid.edu.ar/biblioteca/biocombustibles/alvarez_blanco_fajardo_sanchez_thevenet_biodiesel_a_parti.pdf>

CORPORACION PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA BIOTECNOLOGIA Y PRODUCCION LIMPA – CORPODIB. Estrategia de inserción del Biodiesel en el mercado de los biocombustible en Colombia. [en línea] Disponible en internet: <<http://www.si3ea.gov.co/si3ea/documentos/documentacion/Biodiesel/Capitulo%201.pdf>>

DEMA, Carlos M. y ALBORS, José. Una aplicación del análisis estructural y la teoría de la red de actores al análisis de la eficacia de un Sistema de Innovación Regional. II Conferencia de Ingeniería de Organización. Vigo, 5-6 de Septiembre de 2002. Disponible en internet:<<http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/3-%2520Estrategia,%2520Competitividad%2520e%2520Innovaci%25C3%25B3n/C042.pdf>>

FEDEBIOCOMBUSTIBLES. Cifras informativas del sector Biocombustibles, Biodiesel de palma de aceite, Diciembre 2012. [en línea] Disponible en internet: <[http://www.fedebiocombustibles.com/files/Cifras%20Informativas%20del%20Sector%20Biocombustibles%20-%20BIODIESEL\(35\).pdf](http://www.fedebiocombustibles.com/files/Cifras%20Informativas%20del%20Sector%20Biocombustibles%20-%20BIODIESEL(35).pdf)>

FEDEPALMA. Situación y perspectivas de la agroindustria de la palma de aceite. 21 de Agosto de 2009. [En línea]. Disponible en internet: <http://portal.fedepalma.org/documen/2009/situacion_perspectivas.pdf>

FEDEPALMA, Estadísticas. [En línea]. Disponible en internet: <<http://portal.fedepalma.org//estadisticas.htm>>

FEDEPALMA, Primer encuentro de municipios palmeros, Realidad y perspectivas de la agroindustria de palma de aceite. [En línea]. Disponible en internet: <http://portal.fedepalma.org/documen/2010/municipios_palmeros.pdf>

UNIVERSITY OF STRATHCLYDE GLASGOW. Biodiesel, Barreras potenciales e impactos. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.esru.strath.ac.uk/EandE/Web_sites/06-07/Biodiesel/glycerines.htm>

FERNANDEZ, Alberto. El BalancedScoreCard: ayudando a implementar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Barcelona, Marzo de 2001. Disponible en internet: <<http://arquitectura.ulagos.cl/wp-content/uploads/Balanced-Scorecard-BSC-Fern%25C3%25A1ndez.pdf>>

GODET, Michel. La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. Desarrollado en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, FabriceRoubelat y la participación de Prospektiker. Cuaderno N° 5. Cuarta Edición actualizada en abril de 2000. Disponible en internet: <<http://cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/INTRODUCCION%2520GODET.pdf>>

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. España, Edición Gestión 2000, 2001. Mapas Estratégicos. España.

KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée. “Charting your Company’s Future”. Working Knowledge for Business Leaders, Harvard Business School.[En línea]. Julio de 2002. Disponible en internet:<<http://hbswk.hbs.edu/archive/3020.html>>

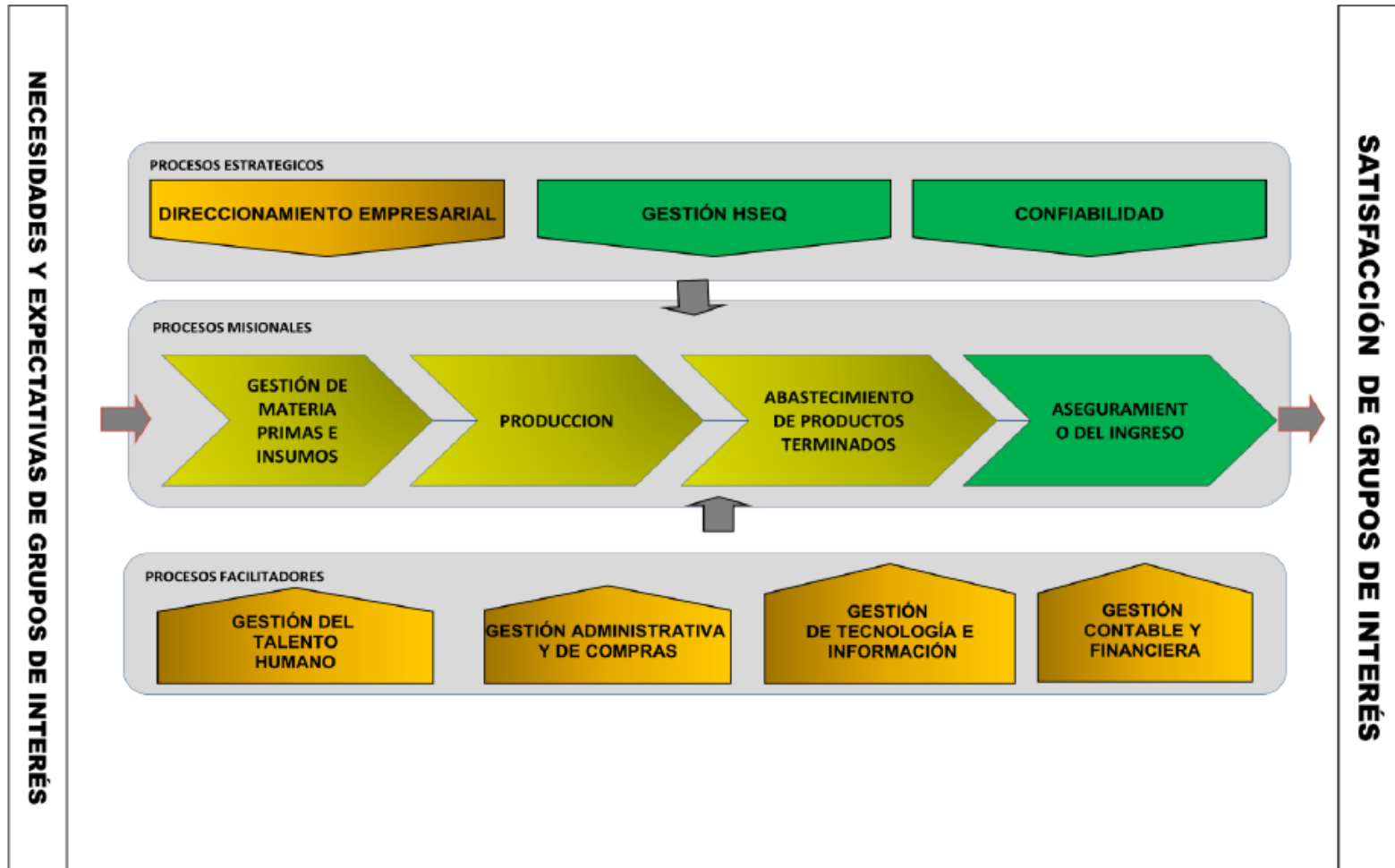
LAGACE, Martha. Mapping your Corporate Strategy. Working knowledge – Harvard Business School.[En línea]. 2004. Disponible en internet: <<http://hbswk.hbs.edu/item/3888.html>>

MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España, Díaz de Santos, 2005.

SALGUEIRO, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. España, Ediciones Díaz de Santos, 2005.

ANEXOS

Anexo A. Mapa de procesos Ecodiesel



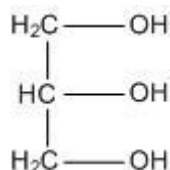
133

Anexo B. Sectores del mercado de subproductos

Teniendo en cuenta que los subproductos en las organizaciones pueden generar nichos de mercados nuevos y potenciales, en Ecodiesel se destacan los siguientes subproductos identificando el sector en los que se pueden desarrollar.

1. GLICERINA CRUDA

“La glicerina es un líquido viscoso incoloro, inodoro, higroscópico y dulce. Los términos glicerina o glicerol son utilizados indistintamente para referirse al compuesto; sin embargo, el nombre oficial IUPAC es propan-1,2,3-triol. La molécula se muestra a continuación:



Es un lípido simple que está formado por una molécula de propanotriol al que se unen por enlaces lipídicos tres moléculas de ácidos grasos; los grupos de hidróxidos (OH⁻) son los responsables por su solubilidad en el agua.

Es higroscópico (absorbe agua del aire); se derrite a 17.8°C, su punto de ebullición con descomposición es a 290°C, y es miscible con agua y etanol. La glicerina puede ser quemada, sin embargo su combustión debe ser realizada a temperaturas mayores a su punto de ebullición, de lo contrario puede emitir gases tóxicos (acrolina), los cuales se forman entre los 200 y 300 °C¹³.

¹³ Biodiesel, barreras potenciales e impactos. Disponible en internet:
< http://www.esru.strath.ac.uk/EandE/Web_sites/06-07/Biodiesel/glycerines.htm>

2. ÁCIDOS GRASOS

Los ácidos grasos normalmente están mezclados con la glicerina, los cuales se pueden vender al mercado de jabones. Ecodiesel a través de desarrollos de su planta de producción logro desarrollar el proceso de esterificación acida el cual consiste en inyectar los ácidos grasos al proceso logrando sacar de ellos su componente de Biodiesel.

3. AGUA ACEITOSAS

Las aguas aceitosas generadas en Ecodiesel tienen procedencia de los lavados de tanques y derrames controlados, los cuales son vendidos a las empresas productoras de jabón.

4. TIERRAS DE BLANQUEO

Las tierras de blanqueo utilizadas en el proceso tiene una vida útil de 7 horas, después de este tiempo son sacadas del proceso, las cuales tiene un componente pequeño de aceite y vendidas a cementeras para su secado e inclusión en el proceso de fabricación del cemento.

4.2 PRODUCTOS INTERMEDIOS

4.2.1 Glicerina cruda

La glicerina cruda puede generar productos olequímicos intermedios tales como:

- Mono Glicéridos.
- Mono ésteres de Glicol.
- Poliglicerol.

4.2.2 Ácidos grasos

Los ácidos grasos pueden generar productos olequímicos intermedios tales como:

- Jabones

- Ácidos grasos saturados
- Ácidos grasos polietoxilados
- Monoleatos de sorbitol
- Ácidos grasos dimericos alicíclico
- Aminas grasas
- Alcanolamidas
- Ácidos grasos alfasulfonados

Cabe resaltar que los ácidos grasos actualmente en Ecodiesel son reinyectados al proceso de Biodiesel logrando extraer mayor Biodiesel.

4.2.3 Aguas aceitosas

Las aguas aceitosas pueden genera productos oleoquímicos intermedios tales como:

- Jabones

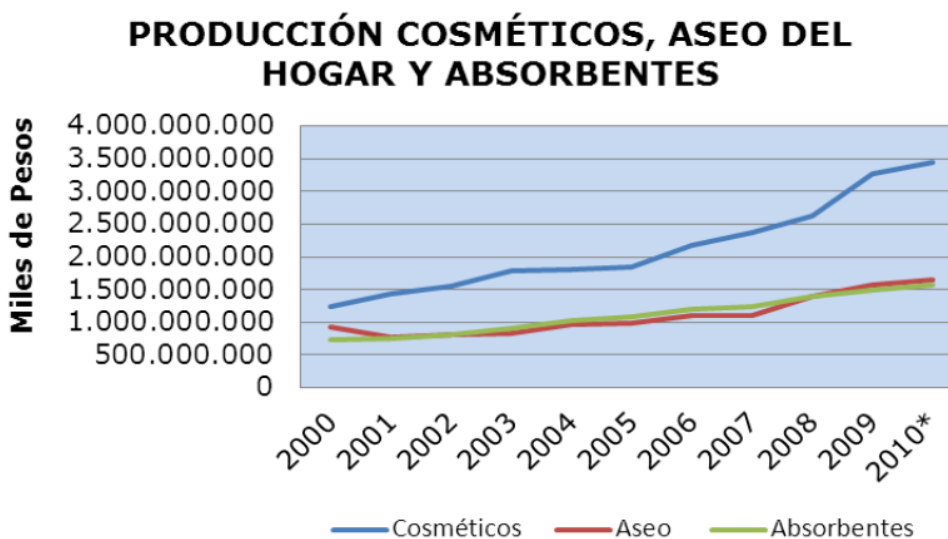
4.3 MERCADO

Según los productos intermedios de la glicerina, los ácidos grasos y las aguas aceitosas, se evidenció que los subproductos de Ecodiesel pueden ingresar al mercado de la oleoquímica en función de la fabricación de productos finales de cuidado personal, aseo y cosméticos, alimenticios (Confitería, galletería y pastelería) y de Productos plásticos y cauchos.

En base a estos posibles sectores del mercado Oleoquímico, se identificó que el sector de cosméticos y artículos de aseo en los últimos 10 años ha mostrado una tendencia de crecimiento dinámico, representado en un crecimiento anual compuesto de 6,4% y ha pasado de US\$ 201.944 millones en 2001 a US\$ 376.846 en 2010.

Entre 2000 y 2010 el mercado de cosméticos en Latinoamérica creció en un 9% y el de cosméticos, un 6%, valores que se encuentran por encima del promedio mundial. Se espera que en los próximos tres años, el crecimiento sea de un 18%. En la última década, el porcentaje de participación del mercado latinoamericano en el mercado mundial de cosméticos y artículos de aseo ha sido del 13%.

La siguiente figura muestra el crecimiento del sector de cosméticos y aseo según el DANE a través de la realización de la encuesta anual manufacturera.



Con base en lo anterior se considera, en el mercado oleoquímico, ingresar al sector de cosméticos y aseo, porque su crecimiento lo convierte en un escenario atractivo para la incorporación de Ecodiesel a través de la venta de glicerina cruda, ácidos grasos y aguas aceitosas por su potencial crecimiento y pronóstico positivo.

Anexo C. Taller de direccionamiento estratégico

El desarrollo del primer taller de direccionamiento estratégico en Ecodiesel tuvo como finalidad sentar las primeras bases de la planeación estratégica a través de la elaboración de la filosofía estratégica comprendida como la Visión, Misión y valores organizacionales de Ecodiesel.

3.1 FORMATO ENCUESTA DE ESTRATEGIA

Para la elaboración y estructuración de la filosofía estratégica se elaboró una encuesta de estrategia que se aplicó a los líderes de las diferentes empresas accionarias de Ecodiesel y a la Gerencia General. A continuación se relaciona el formato de encuesta aplicado.

CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA



MISION

Entendiendo que la mision describe que es la empresa, que hace y a quien sirve con su funcionamiento

Nos podria indicar con que palabras relaciona a Ecodiesel

Que somos o cual es nuestro objetivo?	Que hacemos?	Que producto tenemos?
<i>marque con una X</i> comos productores de fuentes de energiaa <input type="checkbox"/> somos una empresa productora de combustibles renovables <input type="checkbox"/> somos una empresa agroindustrial <input type="checkbox"/> somos una empresa del sector energetico <input type="checkbox"/> somos una empresa productora de Biodiesel <input type="checkbox"/>	<i>marque con una X</i> Producimos Biocombustibles <input type="checkbox"/> Producimos y comercializamos biocombustibles <input type="checkbox"/> otro? <input type="checkbox"/>	<i>marque con una X</i> Combustibles renovables <input type="checkbox"/> Biodiesel <input type="checkbox"/> Biodiesel y subproductos <input type="checkbox"/> Productos energeticos o fuentes de energia <input type="checkbox"/> otro? <input type="checkbox"/>
Como lo hacemos?	Para que lo hacemos?	
<i>Identifique por orden de importancia 1-5 (1 mayor)</i> Con rentabilidad <input type="checkbox"/> Socialmente responsable <input type="checkbox"/> ambientalmente responsable <input type="checkbox"/> de manera sostenible <input type="checkbox"/> con seguridad industrial <input type="checkbox"/> satisfaciendo a nuestros clientes <input type="checkbox"/> con calidad <input type="checkbox"/> otro? <input type="checkbox"/>	<i>Identifique por orden de importancia 1-5 (1 mayor)</i> Servir a la comunidad <input type="checkbox"/> servir a las generaciones futuras <input type="checkbox"/> servir a los colombianos <input type="checkbox"/> desarroll regional <input type="checkbox"/> otro? <input type="checkbox"/>	

VISION

Entendiendo por vision como la definicion de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia donde quiere llegar)

Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones, seleccione

En que mercado nos vemos en el futuro?	Como nos vemos en un futuro a nivel de mercado?	Alguna característica específica?
<i>marque con una X</i> Mercado nacional <input type="checkbox"/> Mercado internacional <input type="checkbox"/>	<i>Identifique por orden de importancia 1-5 (1 mayor)</i> Ser lideres en el mercado nacional <input type="checkbox"/> Incursionar en el mercado internacional <input type="checkbox"/> Contar con multiples opciones de suministro de <input type="checkbox"/> materia prima <input type="checkbox"/> Tener cultivos propios <input type="checkbox"/> ser sostenibles sin regulacion <input type="checkbox"/> ser lideres tecnologico <input type="checkbox"/> otro? <input type="checkbox"/>	<i>Identifique por orden de importancia 1-5 (1 mayor)</i> Calidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Sostenibilidaddel producto <input type="checkbox"/> otra? <input type="checkbox"/>
Cual puede ser el marco de tiempo para alcanzar este futuro?		
<i>marque con una X</i> 2014 <input type="checkbox"/> 2015 <input type="checkbox"/> 2020 <input type="checkbox"/>		

VALORES			
Los valores son conceptos , costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.			
De acuerdo con la anterior definición, identifique por orden de importancia los 6 valores mas representativos (1 Mayor importancia)			
Austeridad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>

3.2 TABLA TABULACIÓN DE RESULTADOS

ITEM	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	TOTAL	Promedio	No.
MISION										
QUE SOMOS O CUAL ES NUESTRO OBJETIVO										
Somos productores de fuentes de energia										
Somos una empresa productora de combustibles renovables	X	X						2		
Somos una empresa agroindustrial										
Somos una empresa del sector energetico										
somos una empresa productora de biodiesel			X	X		X	X	4		
otro??										
QUE HACEMOS										
Producimos biocombustibles			X					1		
producimos y comercializamos biocombustibles	X	X		X		X	X	5		
otro??										
QUE PRODUCTOS TENEMOS?										
Combustibles renovables	X							1		
biodiesel		X	X			X		3		
biodiesel y subproductos				X			X	2		
prodctos energeticps o funte de energia										
otro??										

COMO LO HACEMOS										
Con rentabilidad		3	6	7		1	2	5	3,8	3
socialmente responsable		5	5	2		6	5	5	4,6	4
ambientalmente responsable		6	4	3		7	6	5	5,2	
de manera sostenible	1	1	3	1		5	1	6	2	1
con seguridad industrial		2	7	5		2		4	4	
satisfaciendo a nuestros clientes	2	4	2	4		4	4	6	3,3	2
con calidad			1	6		3	3	4	3,3	
otro??										
PARA QUE LO HACEMOS										
Servir a la comunidad		2	4	2		3	3	5	2,8	
servir a las generaciones futuras		5	3	3		4	4	5	3,80	
servir a los colombianos		4	2	4		1	2	5	2,6	
desarrollo regional		3	1	1		2	1	5	1,6	1
para los accionistas		1						1	1	2
otro??								0		
VISION										
EN QUE MERCADO NOS VEMOS EN EL FUTURO										
nacional	X	X	X	X		X	X	6		
internacional								0		
COMO NOS VEMOS EN EL FUTURO A NIVEL DE MERCADO										
ser lideres en el mercado nacional	1	1	2	2		2	1	6	1,5	1
incursionar en el mercado internacional		5	6	6		6	4	5	5,4	
contar con multiples opciones de suministro de materia prima	2	2	3	4		3	5	6	3,2	2
tener cultivos propios		3	1	1		5	6	5	3,2	
ser sostenible sin regulacion	3	4	4	5		1	3	6	3,3	
ser lider tecnologico (incursionar en procesos de segunda generacion)		6	5	3		4	2	5	4,0	
otro??										
ALGUNA CARACTERISTICA ESPECIFICA										
calidad	1	2	1	2		2	3	6	1,8	2
precio	2	3	3	3		3	2	6	2,7	
sostenibilidad del producto	3	1	2	1		1	1	6	1,5	1
otro??										

CUAL PUEDE SER EL MARCO DE TIEMPO PARA ALCANZAR ESTE FUTURO										
2014								0		
2015		X	X					2		
2020	X			X		X	X	4		
VALORES										
Austeridad	2				6	6		3	4,7	
Integridad	5		2			1		3	2,7	
orientación al cliente	3	4		1				3	2,7	
Compromiso	6	6	1	4	4	5		6	4,3	1
Sostenibilidad		3			1			2	2	
responsabilidad	1	1	3					3	1,7	
Honestidad	4		4	2	3	4		5	3,4	2
trabajo en equipo			6	3				2	4,5	
respeto		2		5	2	2		4	2,8	4
Innovacion		5	5	6	5	3		5	4,8	3

3.2.1 Lectura de los resultados

La forma de medir las respuestas realizadas por los accionistas de Ecodiesel tuvo dos maneras:

3.2.1.1 Respuesta de solo una opción

Para medir el resultado de esta respuesta se realizó un conteo con respecto al número de veces que se seleccionó cada variable.

3.2.1.2 Respuesta de rango de importancia

Para medir el resultado de esta encuesta se acordó entre el grupo de Estrategia y Calidad de Ecodiesel y el grupo de Biocombustibles de Ecopetrol tomar como primer carácter de medición el conteo en función de la señalización de cada variable dentro de las más importantes, según cada respuesta recibida. Teniendo en cuenta este conteo, se escogieron las variables con mayor conteo de respuesta importante y se procedió a calcular el promedio dando mayor importancia al menor promedio. Por tanto se puede concluir que se escogen los factores con un valor mayor de conteo y un menor promedio (el menor promedio significa que tiene un grado de importancia mayor debido a que asignarles el número 1 significaba mayor importancia).

3.3 PRELIMINARES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La metodología a utilizar para la elaboración de la misión, visión y valores, se basó en que cada persona de la reunión realizara un modelo propuesto de Visión, misión y valores, el cual fue socializado en la reunión y por votación se encontró la primera versión de visión, misión y valores. A continuación se presenta la primera versión de visión, misión y valores preliminares de Ecodiesel

3.3.1 Misión preliminar

Somos una empresa productora y comercializadora de combustibles renovables, trabajamos con responsabilidad y sostenibilidad para satisfacer a nuestros clientes

con productos de calidad generando valor para nuestros accionistas y desarrollo para nuestra región.

3.3.2 Visión preliminar

Al 2020 seremos líderes en el mercado nacional de combustibles renovables, garantizando una operación sostenible, competitiva en el mercado local y con múltiples opciones de suministro.

3.3.3 Valores

- Compromiso
- Honestidad
- Respeto
- Innovación

3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE ECODIESEL

Los preliminares elaborados de misión, visión y valores se socializaron en Junta Directiva quienes dieron aportes considerables para mejorar la redacción y los términos utilizados en la misión, visión y valores preliminares, logrando así establecer la nueva misión, visión y valores que cual fue aprobada por los miembros de Junta Directiva y socializada a la totalidad de los trabajadores de Ecodiesel. A continuación se presenta la primera versión de visión, misión y valores aprobados de Ecodiesel.

3.4.1 Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de Biodiesel, trabajamos con integridad y compromiso con la vida, para generar valor a los accionistas, de manera sostenible, en armonía con nuestros clientes, trabajadores y proveedores, contribuyendo al desarrollo regional.

3.4.2 Visión

En el 2020 seremos reconocidos como líderes en el sector de Biocombustibles y Oleoquímica en Colombia por nuestra excelencia operacional, la innovación y el respeto por nuestro entorno.

3.4.3 Valores



Anexo D. Resultados metodologías análisis situacional

Para el análisis situacional de Ecodiesel se utilizaron cuatro metodologías, dos para el análisis externo (5 fuerzas de Porter y panorama competitivo) y dos para análisis interno (cadena de valor y teoría de recursos y capacidades). A continuación se presentan los resultados de las metodologías implementadas en Ecodiesel.

Nota: la metodología aplicada a los análisis fue diseñada por el ingeniero y profesor Sergio Isnardo Muñoz

4.1 5 FUERZAS DE PORTER

4.1.1 Desarrollo de la metodología

Para el desarrollo de la metodología se trabajaron las 5 fuerzas de Porter:

- Ingreso potencial de nuevos competidores (barreras de entrada)
- Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación con los proveedores
- Amenazas de productos sustitutos
- Intensidad entre la rivalidad de los competidores actuales

A las anteriores fuerzas, les fueron identificadas las variables que afectaban e influían sobre cada una, dándole un porcentaje con relación a su importancia y un número de perfil atractivo según la siguiente tabla:

PERFIL ATRACTIVO					
AMENAZA			OPORTUNIDAD		
A	M	B	B	M	A
-3	-2	-1	1	2	3

A continuación se presenta la metodología de 5 fuerzas de Porter desarrollada:

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

ec

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

MATRIZ 1. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES (Barreras de entrada)

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OTRO
Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores	20%	3	60	A
Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores	5%	2	10	M
Normatividad existente para impedir la entrada de competidores	20%	3	60	La normatividad es
Conocimientos requeridos que tiene el sector de Biocombustibles para impedir la entrada de nuevos competidores	20%	3	60	Permanente capacita personal con al
Relación y vinculación "cliente-empresa" que posee la organización para impedir la entrada de nuevos competidores	20%	3	60	Vinculación cliente E
Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores	15%	3	45	Se requiere
Importancia Total	100,00%	Atractivo Total	295	

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

MATRIZ 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OTRO
Intencionalidad de los clientes actuales en integrarse hacia atrás y tomar su actividad productiva	30%	3	90	I
Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar la propuesta de valor y tomar la de la competencia	15%	2	30	Para el cliente no es f
Tamaño económico de los clientes frente al tamaño de Ecodiesel	25%	3	75	
Manejo autónomo que el cliente actual le puede dar al precio final de compra de productos ofrecidos	20%	2	40	
Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tiene con la organización a partir del nivel de información que este posee	10%	2	20	El sector y el product
Importancia Total	100,00%	Atractivo Total	255	

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
MATRIZ 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Nivel e dispersión que existen entre los proveedores de los principales insumos y materia prima	30%	3	90	Se encuentran concentrados según la zonificación
Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de Ecodiesel	20%	3	60	Total poder adquisitivo
Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestro proveedores y que estas afecten nuestro modelo de negocio	10%	-1	-10	No existe de manera clara
Manejo autónomo que los proveedores al precio de venta de sus productos o servicios	10%	2	20	se negocia y se formaliza bajo contrato, pero el proveedor a futuro puede destinar su producto para la producción de otros productos
Nivel de exclusividad o innovación en los productos de los	5%	1	5	Se desea fortalecer y trabajar en conjunto
Existencias de limitaciones técnicas, económicas o relacionales que tenga la organización para cambiar de proveedor	10%	2	20	Existen algunas relacionales
Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado que sean claves para el modelo de negocio	15%	2	30	Existen constantemente, poca disponibilidad de CPO en meses como Diciembre y Enero
Importancia Total	100,00%	Atractivo Total	215	

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
MATRIZ 4. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Posibilidad de que los productos de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos	20%	2	40	Existe la posibilidad
Posibilidad real de encontrar en el mercado productos complementarios que apoyen la actual oferta de productos de la organización	20%	2	40	El producto complementario del Biodiesel es el ACPM, con el cual se debe mezclar en diferentes concentraciones para su mezcla
Capacidad de la competencia de generar productos complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos	15%	2	30	Su venta no es rentable
Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos que sean sustitutos a los que ofrece la organización	20%	3	60	Regulado

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
MATRIZ 4. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS - continuacion

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Tendencias tecnologicas que hagan ver los productos como obsoletos	15%	3	45	Contante investigacion
Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organiacon	5%	2	10	
Capacidad de la organización de generar productos complementarios o sustitutos que favorezcan la posicion en el mercado	5%	2	10	
Importancia Total	100,00%	Atractivo Total	235	

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
MATRIZ 5. INTENSIDAD ENTRE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Tamaño y poder de los competidores de la empresa	25%	3	75	Solo 3 empresas son competidores del tamaño y capacidad de Ecodiesel, pero estan regionalizadas
Numero de competidores actuales existentes en el mercado	25%	3	75	Solo 3 empresas son competidores
Nivel de innovacion que se encuentra por parte de la competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios	20%	3	60	El producto insignia entre los competidores es el mismo (= calidad)
Velocidad de crecimiento de la competencia	20%	3	60	Se esta a nivel de los principales competidores
Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de comptencia por parte del sector	5%	3	15	Regulado
Nivel de diferenciacion entre los competidores del mercado	5%	3	15	No existe
Importancia Total	100,00%	Atractivo Total	300	

4.1.2 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en la metodología son los siguientes:

FUERZA	ATRACTIVO
Barreras de Entrada	295
Negociación Clientes	255
Negociación Proveedores	215
Productos sustitutos	235
Rivalidad del Sector	300
ATRACTIVO MAYOR	300

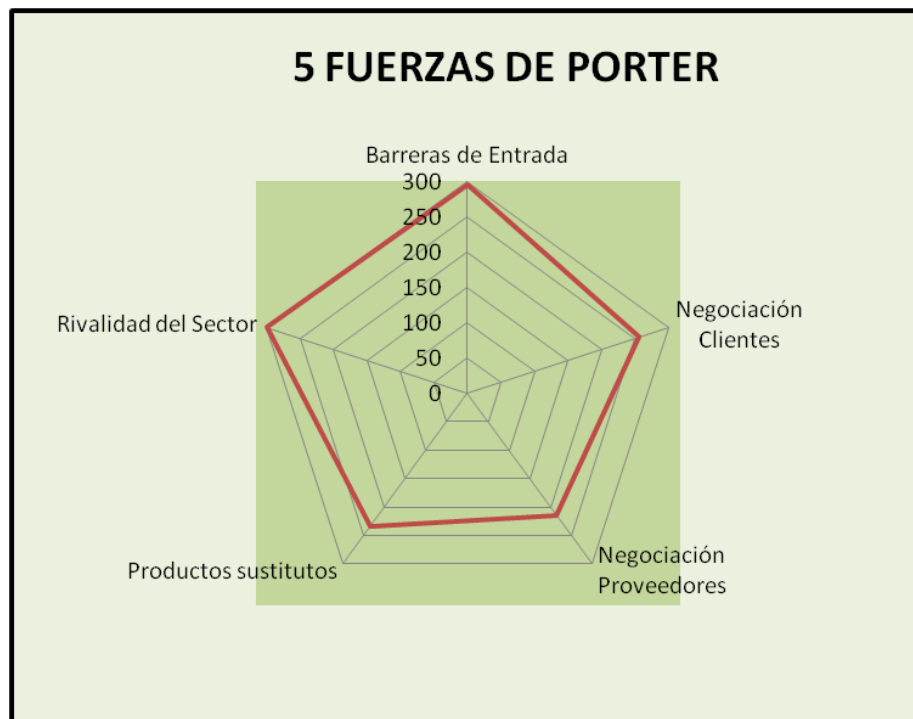
Por medio de las cinco fuerzas de Porter se logró identificar que la fuerza con mayor atractivo es la rivalidad en el sector, identificándola como una oportunidad considerable que tiene Ecodiesel, debido a la normatividad existente para hacer parte del sector de Biocombustibles y el alto costo de ingreso al sector en Colombia, a diferencia de la fuerza Negociación con los proveedores la cual generó el menor valor de atractivo siendo esta la fuerza con un perfil de amenaza causado por el poco aprovechamiento de la misma. Se identificó que en la totalidad de las fuerzas se encuentra una puntuación que obedece más a una oportunidad que a una amenaza para Ecodiesel lo que cataloga al mercado de los Biocombustibles como estable y con baja competitividad debido a:

- Las barreras de entrada de potenciales competidores son elevadas por normatividad e inversión
- La negociación con los clientes en el caso de Ecodiesel resulta por contratos marco que pactan cantidades a recibir por parte de Ecopetrol al año que genera ventas aseguradas y por ende ingresos asegurados, al igual Ecodiesel cuenta con clientes mayoristas los cuales les compra la producción excedente a las cantidades pactadas por Ecopetrol.
- La negociación con los proveedores es la fuerza más débil de las oportunidades de Ecodiesel debido a que la organización no le ha dado un uso

adecuado en función de generar valor y lazos de largo plazo con los proveedores, alianzas de innovación y desarrollo.

- Los productos sustitutos del Biodiesel son pocos, directamente se tiene como producto sustituto el Biodiesel de soja, girasol y colza, los cuales en Colombia no se utilizan para generar Biodiesel pero si en el resto del mundo, la investigación del Biodiesel a base de algas e indirectos el Etanol (a base de caña), identificando pocos productos sustitutos en el mercado.
- La rivalidad en el sector del Biodiesel es baja, la cual es causada por las pocas empresas productoras de Biodiesel en Colombia y el precio regulado por resolución del Estado.

A continuación se presenta el resultado gráfico de las 5 fuerzas de Porter para Ecodiesel:



4.2 PANORAMA COMPETITIVO

4.2.1 Desarrollo de la metodología

La metodología de panorama competitivo busca encontrar nichos de mercado en donde se generen oportunidades causadas por ausencia de participación en esos mercados. Para desarrollar esta metodología se tomó la competencia directa de Ecodiesel, de la forma que lo muestra la tabla de a continuación:

NOMBRE	EMPRESA
Aceites manuelita S.A.	1
Biocombustibles sostenibles del caribe	2
BioD	3
Oleoflores	4
Ecodiesel Colombia S.A.	5

Para efectos de esta metodología no se tiene en cuenta industrias como Clean Energía y Odín, porque no representa una amenaza competitiva para Ecodiesel Colombia S.A, teniendo como base los criterios de productividad y estabilidad financiera.

La metodología se desarrolló con el propósito de identificar las necesidades del mercado y las variables que lo afectan, tales como el análisis de segmento del mercado, el análisis de cobertura y los canales de distribución, identificando las variables que afectan a cada análisis comparándola con la situación actual de cada compañía en función de los productos más comercializados en el sector (Biodiesel, glicerina y aguas aceitosas) identificando en cada cruce que empresas participan en cada situación puntual, estableciendo como hacinamiento cuando tres o más empresas desarrollan esta práctica y como oportunidad cuando dos o menos empresas desarrollan esta práctica. A continuación se presenta la tabla desarrollo de la metodología de panorama competitivo.

PANORAMA COMPETITIVO



PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

A. ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL MERCADO

CANALES		BIODIESEL		GLICERINA		AGUAS ACEITOSAS	
		Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica
NECESIDADES	Calidad del producto	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO
	Entrega oportuna	1235	HACINAMIENTO	1235	HACINAMIENTO	1235	HACINAMIENTO
	Avances a través de la innovación	15	OPORTUNIDAD	1	OPORTUNIDAD	1	OPORTUNIDAD

PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

B. ANÁLISIS DEL SEGMENTO DEL MERCADO

CANALES		BIODIESEL		GLICERINA		AGUAS ACEITOSAS	
		Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica
NECESIDADES	Ecopetrol	5	OPORTUNIDAD	
	Mayoristas	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO	1	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD
	Minoristas	4	OPORTUNIDAD	12345	HACINAMIENTO	12345	HACINAMIENTO

PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR
D. ANÁLISIS DE COBERTURA

CANALES		BIO DIESEL		GLICERINA		AGUAS ACEITOSAS	
		Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica
NECESIDADES	Internet	125	HACINAMIENTO	0	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD
	Medios Impresos	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO	1 2 3 4 5	HACINAMIENTO	0	OPORTUNIDAD
	Medios Audiovisuales	0	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD
	Top of Mind	1235	HACINAMIENTO	1235	HACINAMIENTO	0	OPORTUNIDAD

PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR
C. ANÁLISIS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CANALES		BIO DIESEL		GLICERINA		AGUAS ACEITOSAS	
		Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica	Situación Actual	Acción Estratégica
NECESIDADES	Poliducto	5	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD	0	OPORTUNIDAD
	Carro tanque	12345	HACINAMIENTO	12345	HACINAMIENTO	12345	HACINAMIENTO

4.2.2 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en la metodología identifican como oportunidades de mercado los siguientes canales de cada variable identificados en la siguiente tabla:

VARIABLES DE ANALISIS - Canales	Biodiesel	Glicerina	Aguas Aceitosas
ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL MERCADO			
Avances a través de la innovación	X	X	X
ANÁLISIS DEL SEGMENTO DEL MERCADO			
Ecopetrol	X		
Mayoristas		X	X
Minoristas	X		
Internet		X	X
Medios Impresos			X
Medios Audiovisuales	X	X	X
Top of Mind			X
ANÁLISIS CANALES DE DISTRIBUCIÓN			
Poliducto	X	X	X

Con el análisis del resultado del panorama competitivo se identificó que hay diecisiete oportunidades en el mercado del Biodiesel, glicerina y aguas aceitosas las cuales Ecodiesel puede explorar como oportunidades generadoras de valor.

Las oportunidades más importantes en el estado actual de Ecodiesel son:

- Avance a través de la innovación del Biodiesel, glicerina y aguas aceitosas.
- Venta a Ecopetrol de Biodiesel y búsqueda constante de mercado de clientes potenciales mayoristas de la Glicerina.
- Generar una estrategia de cobertura de internet, medios impresos y audiovisuales en los cuales genere un parámetro de recordación de Ecodiesel en el mercado.
- Explotación del Canal de distribución por poliducto.

4.3 CADENA DE VALOR


4.3.1 Desarrollo de la metodología

La metodología cadena de valor se implementó para poder identificar, al interior de Ecodiesel, la contribución al potencial de cada proceso en la organización.

Para desarrollar esta metodología se estableció realizar un análisis de actividades primarias (procesos misionales) y de actividades secundarias (procesos estratégicos y de apoyo), desplegando cada actividad en sub-actividades a las cuales se les ponderó dándoles un valor de importancia y un valor de perfil potencial según la siguiente tabla:

PERFIL DEL POTENCIAL	VALORACIÓN
ALTO	5
MEDIO ALTO	4
EQUILIBRIO	3
MEDIO BAJO	2
INEXISTENTE	1

4.3.1.1 Análisis de actividades primarias

ANÁLISIS CADENA DE VALOR	
--------------------------	---

ANÁLISIS ACTIVIDADES PRIMARIAS

Actividad: GESTION DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL POTENCIAL	POTENCIAL
Gestión de la cadena de suministro	20,00%	4	80
Precio de materia prima e insumos competitivos	20,00%	4	80
Precio de servicios industriales	15,00%	5	75
Alianza proveedor-cliente en pro de la innovación y el beneficio mutuo	15,00%	3	45
Canales de abastecimiento y de comunicación adecuados con el proveedor	15,00%	4	60
Evaluación de proveedores - calidad del producto, puntualidad y precio.	15,00%	4	60
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	400

Actividad: PRODUCCION			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL POTENCIAL	POTENCIAL
Planeación de la producción	30,00%	2	60
Producción continua	20,00%	4	80
% de utilización de la maquinaria	20,00%	4	80
Aseguramiento de la producción (flujo continuo)	30,00%	4	120
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	340

Actividad: ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL POTENCIAL	POTENCIAL
Programación de despacho	30,00%	3	90
Gestión oportuna y adecuada con la empresa contratista de transporte (carro tanques)	25,00%	3	75
Nominación adecuada y entrega oportuna de producto terminado B100 (fidealización y cumplimiento de contratos marco)	25,00%	3	75
Despachos oportunos	20,00%	3	60
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	300

Actividad: ASEGURAMIENTO DEL INGRESO			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL POTENCIAL	POTENCIAL
Facturación y cartera	35,00%	3	105
Satisfacción del cliente	30,00%	3	90
Relación con los clientes	35,00%	3	105
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	300

4.3.1.2 Análisis de actividades secundarias

ANÁLISIS CADENA DE VALOR	
--------------------------	---

ANÁLISIS ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Actividad: DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Planeación empresarial	50,00%	3	150
Verificación y control de la gestión empresarial	50,00%	4	200
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	350

Actividad: GESTION HSEQ			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Aseguramiento de la calidad	30,00%	4	120
Control de la calidad	30,00%	4	120
Gestión HSE	20,00%	3	60
Gestión ambiental	20,00%	3	60
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	360

Actividad: CONFIABILIDAD			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Control e identificación de activos industriales	20,00%	2	40
Planeación y programación del mantenimiento	30,00%	3	90
Gestión de mantenimiento correctivo	10,00%	5	50
Gestión de mantenimiento preventivo	20,00%	2	40
Gestión de mantenimiento predictivo	20,00%	2	40
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	260

Actividad: GESTION DE TALENTO HUMANO			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Administración de la estructura organizacional	10,00%	4	40
Bienestar laboral	15,00%	2	30
Gestión de competencias	20,00%	2	40
Inducción, re inducción y capacitación	10,00%	4	40
Salud ocupacional	20,00%	3	60
Selección y Contratación	25,00%	3	75
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	285

Actividad: GESTION ADMINISTRATIVA Y DE COMPRAS			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Administración de recursos físicos	30,00%	2	60
Administración de correspondencia	20,00%	4	80
Compras	30,00%	2	60
Contratación de Proveedores	20,00%	4	80
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	280

Actividad: GESTION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Gestión oportuna en la comunicación	30,00%	2	60
Gestión de la información	30,00%	3	90
Actualización de tecnología	30,00%	4	120
Mesa de servicio	10,00%	4	40
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	310

Actividad: GESTION CONTABLE Y FINANCIERA			
ACTIVIDADES	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO	POTENCIAL
Planeación financiera	20,00%	4	80
Gestión de tesorería	30,00%	4	120
Gestión Tributaria y aduanera	30,00%	5	150
Contabilidad	20,00%	5	100
Importancia Total	100,00%	Potencial Total	450

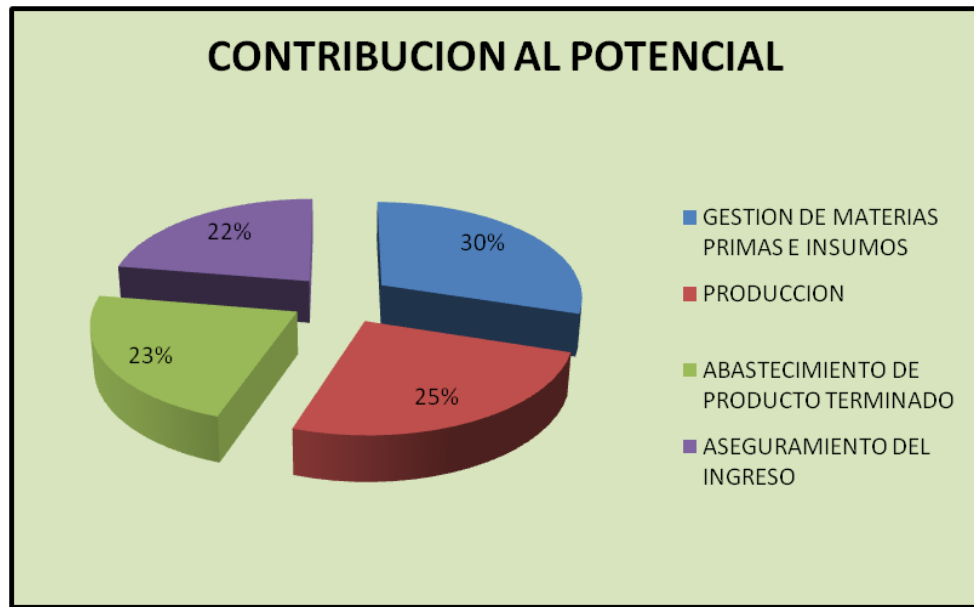
4.3.2 Resultados obtenidos

4.3.2.1 Resultados obtenidos actividades primarias

Los resultados obtenidos en la metodología son los siguientes:

ACTIVIDADES PRIMARIAS	POTENCIAL
GESTION DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	400
PRODUCCION	340
ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	300
ASEGURAMIENTO DEL INGRESO	300
MAYOR POTENCIAL	400

Después de realizar el análisis respectivo de la metodología se identificó a nivel de actividades primarias, que la ventaja competitiva es la gestión de materia primas para Ecodiesel, contribuyendo al potencial en un 30%, lo cual es fundamental en Empresas como Ecodiesel que manejan un proceso productivo en serie, evitando paradas de planta por falta de CPO o insumos en la planta de producción generado por una relación acertada con los proveedores de insumos y un acompañamiento esporádico de los mismos. Seguido de esto se identifico la producción dando un 25% de contribución al potencial gracias a la estabilización y al buen marcador de los indicadores de producción. El abastecimiento de producto terminado da una contribución del 23% generado por una programación de despachos medianamente cumplida y finalmente se identifico la variable referente al aseguramiento del ingreso brindando una contribución al potencial de 22% referente a la facturación del producto tardía y entrega casi oportuna de la misma y al aseguramiento de la calidad exhaustiva del producto en el lugar de la compra. A continuación en la figura presentamos la contribución al potencial de cada actividad.



4.3.2.1 Resultados obtenidos actividades secundarias

Los resultados obtenidos en la metodología son los siguientes:

ACTIVIDAD	POTENCIAL
DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	350
GESTION HSEQ	360
CONFIABILIDAD	260
GESTION DE TALENTO HUMANO	285
GESTION ADMINISTRATIVA Y DE COMPRAS	280
GESTION DE TECNOLOGIA E INFORMACION	310
GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	450
MAYOR POTENCIAL	450

Después de realizar el análisis respectivo de la metodología se identificó a nivel de actividades secundarias que la ventaja competitiva es la gestión contable y financiera con una contribución al potencial de 20% siendo este el proceso más robusto y mejorado de la organización durante sus 5 años de funcionamiento, seguido de esta actividad se encuentran actividades como direccionamiento empresarial con un 15% de contribución al potencial generado por el apoyo

constante de la dirección en algunas actividades, la gestión HSEQ que contribuye al potencial en 16% debido a la preocupación en los últimos años de Ecodiesel por ser segura y responsable frente a la vida de sus trabajadores dando capacitaciones y charlas de sensibilización, posteriormente se identificó la gestión de tecnologías de la información con un 14% de contribución quienes en la actualidad están desarrollando gestión oportuna faltando realizar varios cambios, de ajustes e implementación de la plataforma de tecnologías de Ecodiesel necesarias generando una contribución al potencial medianamente baja, seguido encontramos la gestión de talento humano quien aporta al potencial competitivo un 12% identificado por la falta de planes de formación, capacitación y sentido de pertenencia frente a la organización por parte de algunos trabajadores. Acto seguido se identificó la gestión administrativa y de compras como el cuello de botella de la organización debido a las compras retrasadas constantemente, generando una disponibilidad de recursos ineficiente dando un aporte al potencial del 12% y en la última posición se encuentra la gestión de confiabilidad con un 11% siendo esta la actividad que menos aporta al potencial competitivo de Ecodiesel, es decir, no se tienen mecanismos de mantenimiento ni criticidad de maquinaria que ayuden a la gestión oportuna de la confiabilidad siendo esta nula en la organización. A continuación en la figura presentamos la contribución al potencial de cada actividad.



4.4. TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES


4.4.1 Desarrollo de la metodología

La metodología teoría de recursos y capacidades brinda un panorama de visualización global de las capacidades que poseen los procesos misionales de la organización y los recursos que disponen en los procesos estratégicos y de apoyo.

Para el desarrollo de esta metodología se identificaron las capacidades y recursos de cada proceso misional y procesos estratégicos o de apoyo respectivamente, identificando su importancia dentro de cada grupo de variables y dándoles un valor de perfil competitivo a cada variable. Los valores se dieron a partir de la siguiente tabla de decisión:

PERFIL COMPETITIVO		
VALOR	OPORTUNIDAD/AMENAZA	POSICIÓN COMPETITIVA
1	Debilidad Importante	Media Baja
2	Debilidad	Baja
3	Neutral	Media
4	Fortaleza	Alta
5	Fortaleza Importante	Muy Alta

4.4.1.1 Desarrollo análisis de Capacidades

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES - CAPACIDADES	
---	---

Determinar las capacidades organizacionales y las variables que las explican


2.1. CAPACIDAD GESTION DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Habilidad para relación asertivas con los proveedores	4	20,00%	80
Habilidad para la gestión oportuna de las compras	4	20,00%	80
Impacto positivo en la calidad del producto final	4	20,00%	80
Alianzas con proveedores, cantidades garantizadas	5	20,00%	100
Capacidad de abastecimiento	4	20,00%	80
Importancia Total		100%	420

2.2. CAPACIDAD PRODUCCION	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Producción mensual creciente por mejoras parciales	5	20,00%	100
Gestión de la planeación de la producción	3	10,00%	30
Capacidad de producción continua	4	15,00%	60
Habilidad de gestión de proyectos de planta	3	10,00%	30
Capacidad de producción estable	4	20,00%	80
Capacidad de tener una Tasa de eficiencia estable	5	10,00%	50
Capacidad de tener un factor de utilización de planta apropiado	4	15,00%	60
Importancia Total		100%	410

2.3. CAPACIDAD ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Capacidad de programación de despachos semanal acertada	3	40,00%	120
habilidad para controlar todas las salidas de producto terminado e informar oportunamente a Zona franca	2	30,00%	60
Capacidad de gestión acertada con la empresa contratista	4	30,00%	120
Importancia Total		100%	300

2.3. CAPACIDAD ASEGURAMIENTO DEL INGRESO	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Habilidades para la relación asertiva con los clientes	4	40,00%	160
Habilidades para la negociación de producto no conforme	4	30,00%	120
Capacidad de facturación diaria - según exigencias de la DIAN	2	30,00%	60
Importancia Total		100%	340

4.4.1.2 Análisis de los recursos

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES - RECURSOS	
--	---

Establecer cuáles son los recursos de la empresa (físicos, tecnológicos, humanos, organizativos, otros) y las variables que los definen

1.1. RECURSOS FÍSICOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Terrenos	4	5,00%	20
Edificios	5	5,00%	25
Vehículos	4	5,00%	20
Muebles y Equipos de Oficina	4	5,00%	20
Planta de producción	5	30,00%	150
Maquinaria	5	20,00%	100
Herramientas	3	10,00%	30
Equipos de laboratorio	5	20,00%	100
Importancia Total		100%	465

1.2. RECURSOS HUMANOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Empleados operativos	4	10,00%	40
Empleados mandos medios	4	15,00%	60
Empleados directivos	4	15,00%	60
Plan de formación a empleados	2	20,00%	40
Programas de capacitación a empleados	3	15,00%	45
Plan de Bienestar laboral	2	10,00%	20
Gestión de competencias	2	15,00%	30
Importancia Total		100%	295

1.3. RECURSOS TECNOLÓGICOS (TIC'S)	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Sistema de Información	2	15,00%	30
Portal Web	3	10,00%	30
Internet	3	20,00%	60
Recursos informáticos disponibles	3	15,00%	45
recursos de comunicación inter-sedes	2	20,00%	40
Sistema automatización de planta	5	20,00%	100
Importancia Total		100%	305

1.4. RECURSOS ORGANIZATIVOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Estructura Organizacional definida	3	20,00%	60
Clara definición de la Misión y la Visión	4	20,00%	80
Control Interno	3	20,00%	60
Definición de Procesos	2	20,00%	40
Definición de medidas de control (Indicadores)	2	20,00%	40
Importancia Total		100%	280

1.5. RECURSOS FINANCIEROS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Solidez Financiera	4	20,00%	80
Gestión Financiera	4	15,00%	60
Flujo de caja	4	15,00%	60
Crédito rotativo	4	15,00%	60
Fiducia	4	15,00%	60
Utilidades	4	20,00%	80
Importancia Total		100%	400

1.6. RECURSOS DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Compromiso de a gerencia	4	30,00%	120
Compromiso de los trabajadores con la visión y misión	3	25,00%	75
planeación del trabajo - cumplimiento	2	20,00%	40
Verificación y control empresarial	3	25,00%	75
Importancia Total		100%	310

1.7. RECURSOS GESTION HSEQ	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Muestreo necesario en el laboratorio	5	20,00%	100
Control de calidad	4	20,00%	80
Controlar los incidentes ambientales que se desarrollen de forma rápida y segura	2	20,00%	40
Gestión HSE (medicina preventiva y del trabajo, salud ocupacional)	2	20,00%	40
Investigaciones de los accidentes de trabajo - COPASO	2	20,00%	40
Importancia Total		100%	300

1.8. RECURSOS CONFIABILIDAD	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
Mantenimientos correctivos óptimos	4	10,00%	40
Planeación oportuna de paradas de mantenimiento	2	15,00%	30
Mantenimientos preventivos o predictivos	2	20,00%	40
Criticidad de maquinaria	1	15,00%	15
Documentación de informes de parada, para tener información y manejar el concepto de lecciones aprendidas	2	10,00%	20
Inventario	3	15,00%	45
Manuales de la totalidad de la maquinaria	2	15,00%	30
Importancia Total		100%	220

4.4.2 Resultados de la metodología

La metodología destaca la importancia de los recursos y capacidades de la organización, dando como resultados los siguientes:

IMPORTANCIA TOTAL DE CAPACIDADES	1470
IMPORTANCIA TOTAL DE RECURSOS	2575

Posterior a esto se procedió a ponderar cada recurso y cada capacidad según su aporte al rango de importancia total de recursos y capacidades respectivamente, arrojando el siguiente resultado:

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES		
Ponderar la Importancia Competitiva tanto de los Recursos como de las Capacidades		
RECURSOS		IMPORTANCIA COMPETITIVA
RECURSOS FÍSICOS		18%
RECURSOS HUMANOS		11%
RECURSOS TECNOLÓGICOS		12%
RECURSOS ORGANIZACIONALES		11%
RECURSOS FINANCIEROS		16%
RECURSOS DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL		12%
RECURSOS GESTION HSEQ		12%
RECURSOS CONFIABILIDAD		9%
Importancia Total		100%
CAPACIDADES		IMPORTANCIA COMPETITIVA
CAPACIDADES MATERIAS PRIMAS E INSUMOS		29%
CAPACIDADES PRODUCCION		28%
CAPACIDAD ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO		20%
CAPACIDAD ASEGURAMIENTO DEL INGRESO		23%
Importancia Total		100%

Posterior a la identificación de la importancia competitiva de cada capacidad y recurso se procedió a calcular la posición competitiva ponderada de cada recurso y cada capacidad, encontrando que de los recursos que se tiene en Ecodiesel se encuentran en posición óptima y competitiva los físicos y financieros debido a que Ecodiesel cuenta con tecnología alemana de última generación, espacios adecuados e infraestructura óptima, de igual manera, cuenta con un sistema financiero robusto y ágil que le permite a la organización tener sus estados de resultados a tiempo, controlar los gastos, gestionar correctamente las utilidades y mantener la zona franca permanente especial.

En cuanto a capacidades, se identifican como posición competitiva, la gestión de materias primas que se desarrolla adecuadamente en Ecodiesel y que cumple con los requerimientos exigidos, y la producción, en la cual Ecodiesel se encuentra entre las tres empresas de Colombia que produce mayor cantidad de Biodiesel, lo cual se ha alcanzado gracias al control y monitoreo continuo y constante de los indicadores de producción como relación CPO/B100, eficiencia operacional, factor de utilización y horas de paradas no programadas, los cuales han tenido una estabilización positiva en el año 2012.

A continuación se muestra el potencial competitivo ponderado de cada recurso y capacidad:

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES



Estimar el Potencial Competitivo en cuanto a recursos y capacidades

RECURSOS	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA PONDERADA
RECURSOS FÍSICOS	465	18%	8397
RECURSOS HUMANOS	295	11%	3380
RECURSOS TECNOLÓGICOS	305	12%	3613
RECURSOS ORGANIZACIONALES	280	11%	3045
RECURSOS FINANCIEROS	400	16%	6214
RECURSOS DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	310	12%	3732
RECURSOS GESTION HSEQ	300	12%	3495
RECURSOS CONFIABILIDAD	220	9%	1880
Importancia Total	1745	68%	24648

CAPACIDADES	PERFIL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA PONDERADA
CAPACIDADES EN GESTION DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	420	29%	12000
CAPACIDADES EN PRODUCCION	410	28%	11435
CAPACIDAD ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	300	20%	6122
CAPACIDAD ASEGURAMIENTO DEL INGRESO	340	23%	7864
Importancia Total	1470	100%	37422

Después de encontrar la posición competitiva de cada capacidad y recurso, se logró realizar la comparación de los recursos y capacidades agrupando cada variable que los compone, otorgando criterios de calificación de la siguiente manera:

INTERVALOS PORCENTAJES	VALORACIÓN DEL POTENCIAL COMPETITIVO
0 - 33,33%	BAJO
33,4 - 66,6%	MEDIO
66,7 - 100%	ALTO

Encontrando así que los recursos se encuentran en una valoración de potencial competitivo medio, lo que garantiza y evidencia que Ecodiesel debe procurar maximizar sus recursos humanos, tecnológicos, organizacionales, de direccionamiento empresarial, de HSEQ y de confiabilidad con lo cual obtendría un muy buen resultado interno referente a sus recursos. La valoración del potencial competitivo de capacidades se ubicó en rango alto lo que garantiza que las actividades misionales de la organización se están desarrollando de forma adecuada, aunque falta mejorar el abastecimiento de producto terminado relacionado al despacho oportuno y cumplimiento de entrega a los clientes y el aseguramiento del ingreso dando la facturación del producto a sus clientes con la llegada de los carro tanques a su lugar de trabajo. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

	VALOR	PORCENTAJE	VALORACIÓN
RECURSOS	24648	49,30%	MEDIO
CAPACIDADES	37422	74,84%	ALTO

Los resultados se calcularon teniendo en cuenta que el máximo valor por recursos y capacidades es de 50000.

Anexo E. Matriz relacionar – MICMAC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	3	0	0	0	0	2	2	0	2	0	3	2	3	0	0	0	0	1	2
2	3	0	3	2	2	0	0	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2
3	3	3	0	3	2	2	3	3	3	3	0	2	3	3	2	3	2	3	0	3
4	2	3	3	0	2	0	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2
5	2	2	0	2	0	1	2	1	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	1	2
6	1	1	3	0	1	0	2	1	3	1	2	1	1	2	0	0	2	0	2	1
7	0	0	3	0	3	3	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	1	2	1	1
8	0	0	0	0	3	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0	1	2	2	1	3
9	1	1	3	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
10	1	0	0	0	3	0	3	3	0	0	0	3	0	2	0	0	3	0	2	2
11	0	2	2	3	0	2	0	0	2	0	0	1	2	0	3	2	0	0	0	0
12	3	3	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	2	0
13	0	0	3	3	1	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	1	1	0
14	3	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0
15	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0
16	0	0	2	3	1	2	0	0	0	0	3	1	1	0	2	0	2	1	0	0
17	2	2	0	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	2	0
18	2	2	3	1	0	0	0	2	0	0	1	2	2	0	1	2	1	0	0	3
19	3	3	3	0	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	2	2	3	3	0	3
20	0	1	3	3	2	2	3	3	0	2	0	0	1	3	0	2	2	3	2	0


Variables			
1	Tasa de producción	11	Estructurar la información
2	Confiabilidad	12	Continuidad de las operaciones
3	Talento humano	13	Autonomía empresarial
4	Procesos e información	14	Eficiencia operacional
5	Cadena de suministros	15	Sinergia entre procesos
6	Situación jurídico-financiera	16	Gestión del ciclo PHVA
7	Condiciones de mercado	17	Calidad del producto
8	Nuevos productos	18	Formación y especialización de los trabajadores
9	Relaciones sindicales	19	Costos operativos y la viabilidad financiera
10	Desarrollar proveedores y clientes	20	Innovación

Anexo F. Lienzo estratégico

El lienzo estratégico del sector de Biocombustibles – Biodiesel fue elaborado por medio de la realización de encuestas aplicadas a la Gerencia General, al representante de Fedebiocombustibles y a los miembros de Junta Directiva, quienes poseen información del desarrollo que le da Ecodiesel y la competencia a cada una de las variables de valor, y se logró recrear el lienzo estratégico del sector de Biocombustibles – Biodiesel en Colombia.

6.1 FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

Esta encuesta se desarrolló en base a los factores críticos de éxito identificados por Ecodiesel y que se consideraron como variables de valor del mercado de Biodiesel, agrupando cada factor de éxito al factor crítico de éxito que ayuda a desarrollar y es pieza clave para la identificación correcta del nivel de desarrollo de cada empresa en el lienzo estratégico

	TALLER LIENZO ESTRATEGICO		
	Elaborado por: Practicante Estrategia y Calidad	Revisado: Director de Estrategia y Calidad	Fecha: 29/11/2012

NOMBRE _____

CARGO _____

Según su conocimiento desde la experiencia del cargo que usted representa, realizaremos un ejercicio estratégico que nos permita formular los objetivos estratégicos de la compañía, a continuación le pedimos que relacione cada uno de los ítems que están referenciados en un valor de 0 a 10 según el nivel que usted considera se encuentran

ITEM	Ecodiesel Colombia S.A.	Aceites manueltita S.A.	Biocombustibles sostenibles del caribe	BioD	Oleoflores
Confiabilidad					
Tasa de producción estable					
Eficiencia operacional óptima					
Continuidad en las operaciones (factor de utilización)					
Gestión del mantenimiento, correctivo, preventivo y predictivo					
Calidad del producto					
Talento humano					
Selección de personal adecuado y de forma oportuna					
Existencia y/o control de las relaciones sindicales					
Existencia de planes de Formación y especialización de los trabajadores					
Gestión de procesos e información					
Procesos definidos y óptimos					
Autonomía empresarial					
Estructura de información óptima					
Estructura de comunicación óptima					
Posee un Sistema de gestión integral					
Costos operacionales y viabilidad financiera					
Alianza proveedor - cliente					
Alianza empresa - estado - universidad					
Situación jurídica estable					
Situación financiera estable					
Buen apalancamiento - créditos bancarios estables					
Cadena de suministro óptima - eficiente					
Innovación					
Busqueda continua de ampliación de mercado					
Desarrollo de nuevos productos					

Muchas gracias!

6.2 TABULACION DE RESULTADOS

VARIABLE DE VALOR	PONDERACION (IMPORTANCIA)	Ecodiesel Colombia S.A.	TOTAL	Aceites manuelita S.A.	TOTAL	Biocombustibles sostenibles del Caribe	TOTAL	BioD	TOTAL	Oleo flores	TOTAL
Confiabilidad			6,30		7,60		6,65		5,65		6,05
Tasa de producción estable	20%	7	1,40	7	1,40	7	1,40	6	1,20	7	1,40
Eficiencia operacional optima	20%	8	1,60	8	1,60	7	1,40	5	1,00	6	1,20
Continuidad en las operaciones	25%	6	1,50	8	2,00	7	1,75	7	1,75	7	1,75
Gestión del mantenimiento, correctivo, preventivo y predictivo	20%	3	0,60	7	1,40	6	1,20	4	0,80	4	0,80
Calidad del producto	15%	8	1,20	8	1,20	6	0,90	6	0,90	6	0,90
Talento humano			5,65		6,25		6,25		5,90		5,90
Selección de personal adecuado y de forma oportuna	40%	6	2,40	6	2,40	6	2,40	6	2,40	6	2,40
Existencia y/o control de las relaciones sindicales	25%	6	1,50	7	1,75	7	1,75	7	1,75	7	1,75
Existencia de planes de Formación y especialización de los trabajadores	35%	5	1,75	6	2,10	6	2,10	5	1,75	5	1,75
Gestión de procesos e información			5,10		7,45		7,45		6,35		6,35
Procesos definidos y óptimos	20%	5	1,00	7	1,40	7	1,40	6	1,20	6	1,20
Autonomía empresarial	15%	3	0,45	10	1,50	10	1,50	10	1,50	10	1,50
Estructura de información optima	20%	6	1,20	7	1,40	7	1,40	6	1,20	6	1,20
Estructura de comunicación optima	20%	6	1,20	7	1,40	7	1,40	6	1,20	6	1,20
Posee un Sistema de gestión integral	25%	5	1,25	7	1,75	7	1,75	5	1,25	5	1,25
Costos operacionales y viabilidad financiera			7,90		7,65		7,65		6,45		6,45
Alianza proveedor - cliente	20%	10	2,00	7	1,40	7	1,40	6	1,20	6	1,20
Alianza empresa - estado - universidad	15%	7	1,05	7	1,05	7	1,05	5	0,75	5	0,75
Situación jurídica estable	15%	5	0,75	8	1,20	8	1,20	8	1,20	8	1,20
Situación financiera estable	20%	8	1,60	8	1,60	8	1,60	6	1,20	6	1,20
Buen apalancamiento - créditos bancarios estables	20%	8	1,60	8	1,60	8	1,60	7	1,40	7	1,40
Cadena de suministro optima - eficiente	10%	9	0,90	8	0,80	8	0,80	7	0,70	7	0,70
Innovación			5,00		5,00		5,00		3,90		3,90
Búsqueda continua de ampliación de mercado	45%	5	2,25	5	2,25	5	2,25	5	2,25	5	2,25
Desarrollo de nuevos productos	55%	5	2,75	5	2,75	5	2,75	3	1,65	3	1,65

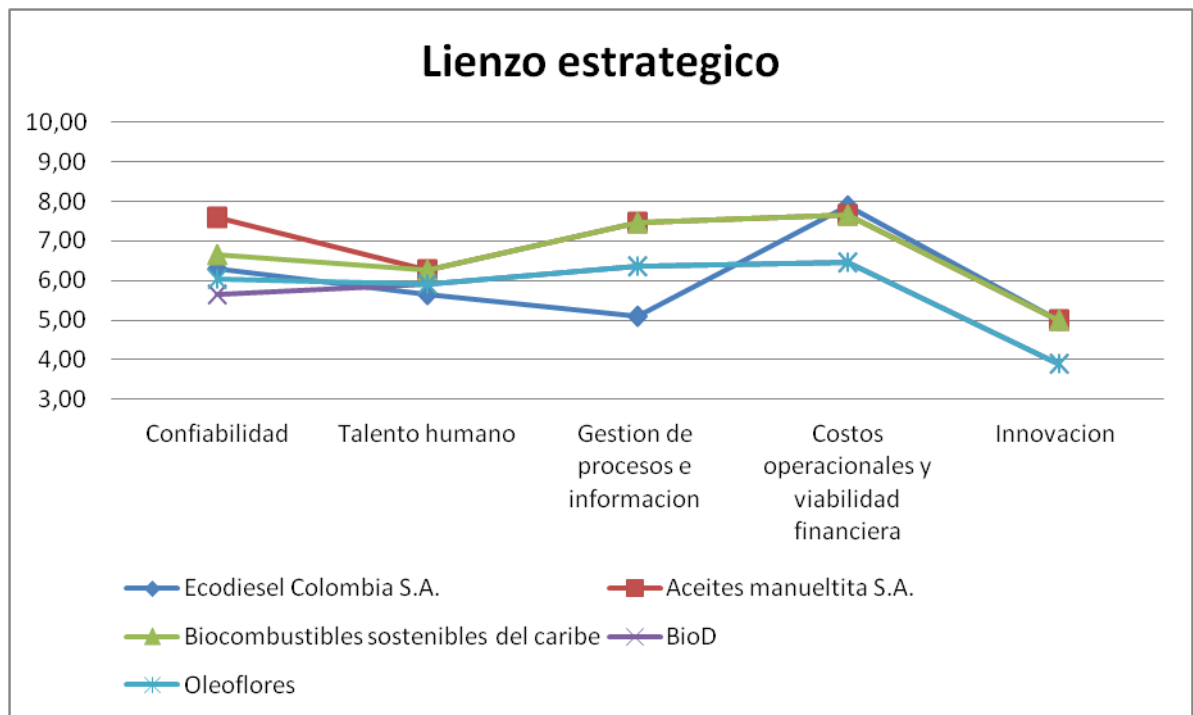
Para lograr una mejor tabulación de los resultados se asignaron porcentajes de importancia a cada desglose de variables que afecta la ponderación de la variable de valor dando así un resultado verídico y contextualizado a la realidad y a la importancia relativa de cada factor.

6.3 RESULTADOS

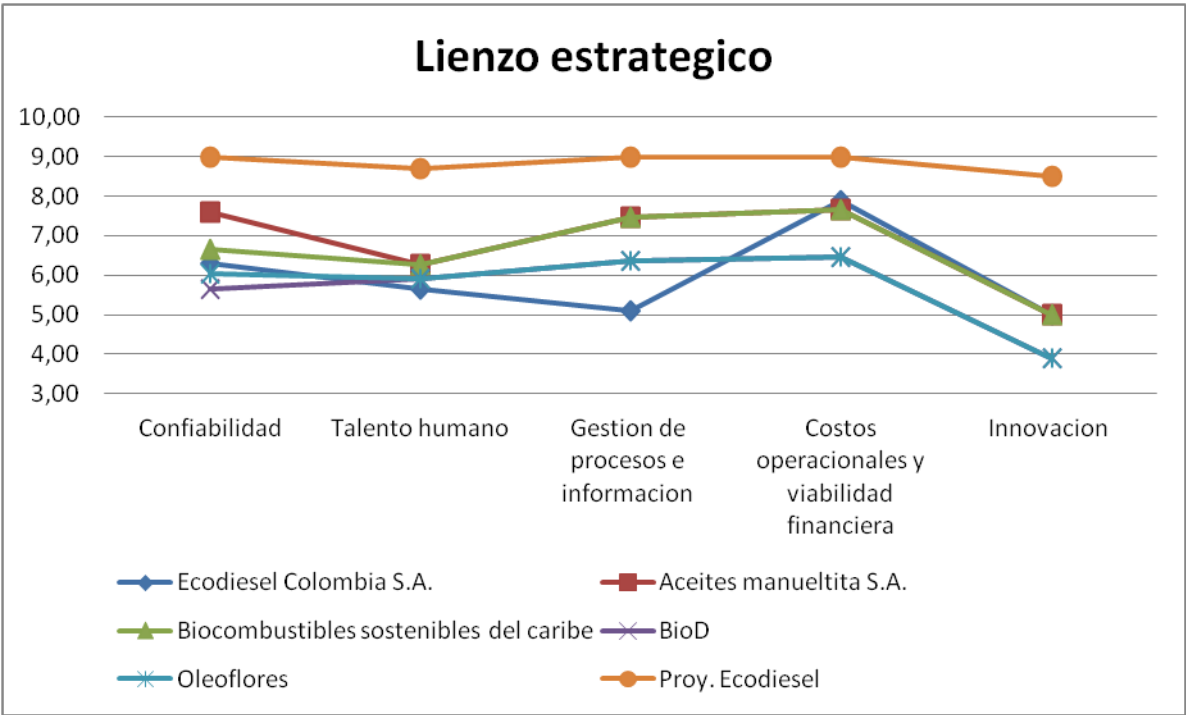
A continuación se presenta la tabla resumen de resultados:

ITEM	Ecodiesel Colombia S.A.	Aceites manuelita S.A.	Biocombustibles sostenibles del caribe	BioD	Oleoflores	Proy. Ecodiesel
Confiabilidad	6,30	7,60	6,65	5,65	6,05	9,00
Talento humano	5,65	6,25	6,25	5,90	5,90	8,70
Gestion de procesos e informacion	5,10	7,45	7,45	6,35	6,35	9,00
Costos operacionales y viabilidad financiera	7,90	7,65	7,65	6,45	6,45	9,00
Innovacion	5,00	5,00	5,00	3,90	3,90	8,50

Después de tabulados los resultados de las encuestas realizadas, se elaboró el panorama competitivo, referenciando el lienzo estratégico del sector de Biocombustibles. A continuación se representa gráficamente el lienzo estratégico:



Una vez encontrado el panorama competitivo actual referenciado en el lienzo estratégico del sector, se socializó en reunión de Junta Directiva, quienes en consenso deliberaron por la realidad de Ecodiesel con referencia a la situación actual de la competencia directa de la organización, llegando a la conclusión de potencializar la totalidad de las variables de valor del sector para dar crecimiento y desarrollo exitoso a la organización. A continuación se representa gráficamente el lienzo estratégico con la posición que Ecodiesel quiere alcanzar:



Anexo G. Identificación de los requisitos del cliente, promesa de valor

Con el objetivo de identificar los requisitos prioritarios de los clientes e identificar la promesa de valor de Ecodiesel logrando conocer sus perspectivas acerca de los aspectos que se deben mejorar respecto la relación Ecodiesel-Clientes, se realizó la siguiente encuesta durante el transcurso de los meses de Agosto y Septiembre del año 2012

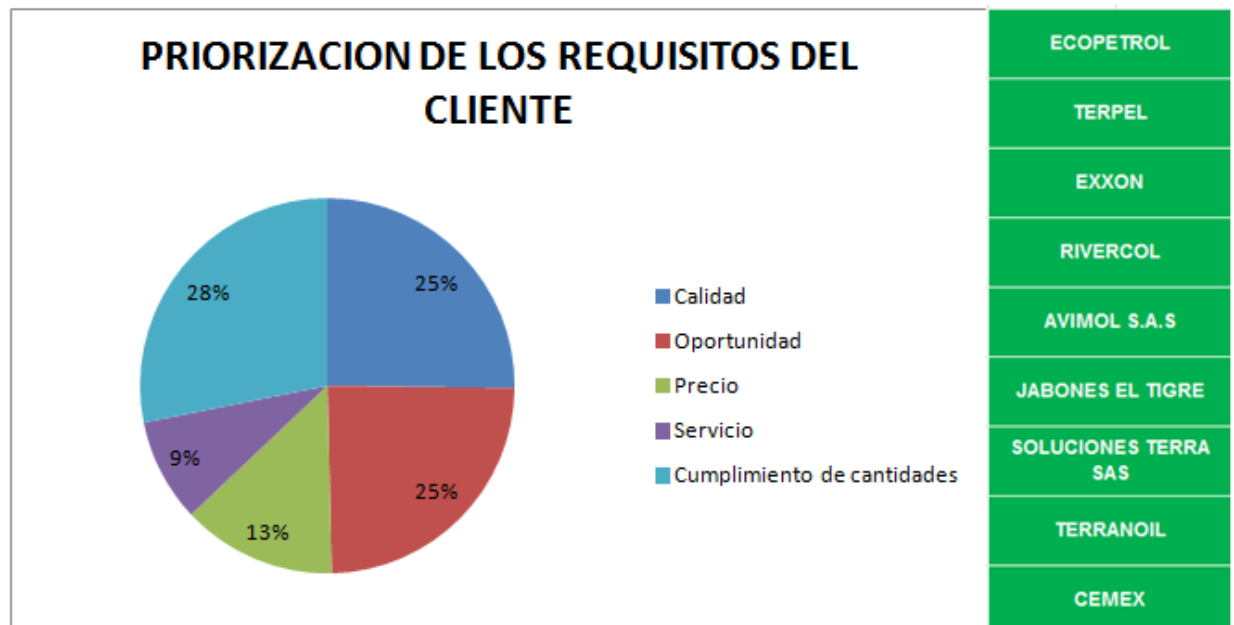
A continuación se muestra la encuesta realizada a los clientes

ENCUESTA IDENTIFICACION DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE																																											
Empresa																																											
Nombres y Apellidos																																											
Cargo																																											
Teléfono																																											
Correo electrónico																																											
Fecha																																											
<p>Ecodiesel Colombia S.A. esta interesado en conocer e identificar los requerimiento de nuestros clientes. Para lo cual requiere su opinión a través de esta encuesta</p> <p>1. ¿Qué tipo de producto le compra a Ecodiesel Colombia S.A.? Marque con una X</p> <p style="padding-left: 40px;">A. Biodiesel B. Aguas Aceitosas C. Glicerina D. Residuos grasos</p> <p>2. Ordene de mayor a menor los requerimientos mas importantes según su criterio. Siendo 5 el numero de mayor importancia</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">REQUISITOS</th> <th style="width: 60%;">DEFINICION</th> <th style="width: 20%;">PRIORIZACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad</td> <td>Cumplimiento de los parámetros de calidad del producto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oportunidad</td> <td>Cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>Precios adecuados de acuerdo con la calidad del producto o de la normatividad legal vigente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio</td> <td>Atención clara y oportuna a las solicitudes del cliente antes, durante después de la entrega</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de cantidades</td> <td>Cumplimiento con las cantidades (toneladas) de producto pactadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Otra, ¿Cuál(es)?</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>3. De los requerimientos anteriormente priorizados, ¿Cuál considera que deberíamos mejorar principalmente? Explique brevemente su respuesta</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">REQUISITO</th> <th style="width: 80%;">ASPECTO A MEJORAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			REQUISITOS	DEFINICION	PRIORIZACION	Calidad	Cumplimiento de los parámetros de calidad del producto		Oportunidad	Cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos		Precio	Precios adecuados de acuerdo con la calidad del producto o de la normatividad legal vigente		Servicio	Atención clara y oportuna a las solicitudes del cliente antes, durante después de la entrega		Cumplimiento de cantidades	Cumplimiento con las cantidades (toneladas) de producto pactadas		Otra, ¿Cuál(es)?															REQUISITO	ASPECTO A MEJORAR						
REQUISITOS	DEFINICION	PRIORIZACION																																									
Calidad	Cumplimiento de los parámetros de calidad del producto																																										
Oportunidad	Cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos																																										
Precio	Precios adecuados de acuerdo con la calidad del producto o de la normatividad legal vigente																																										
Servicio	Atención clara y oportuna a las solicitudes del cliente antes, durante después de la entrega																																										
Cumplimiento de cantidades	Cumplimiento con las cantidades (toneladas) de producto pactadas																																										
Otra, ¿Cuál(es)?																																											
REQUISITO	ASPECTO A MEJORAR																																										
Agradecemos su atención		ECODIESEL COLOMBIA S.A. Carrera 31 No. 51 - 74. Torre Mardel Oficina 1201 Bucaramanga (Santander) - Colombia www.ecodieselcolombia.com																																									

Como resultado de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados tabulados en la siguiente tabla

CLIENTE	ECOPETROL	TERPEL	EXXON	RIVERCOL	AVIMOL S.A.S	JABONES EL TIGRE	SOLUCIONES TERRA S.A.S.	TERRANOIL	CEMEZ	PRIORIZACION
Calidad	3	4	5	3	3	4	3	5	4	34
Oportunidad	4	5	3	4	5	2	4	3	3	33
Precio	1	1	2	2	2	5	2	1	2	18
Servicio	2	2	1	1	1	1	1	2	1	12
Cumplimiento de cantidades	5	3	4	5	4	3	5	4	5	38
									TOTAL	135

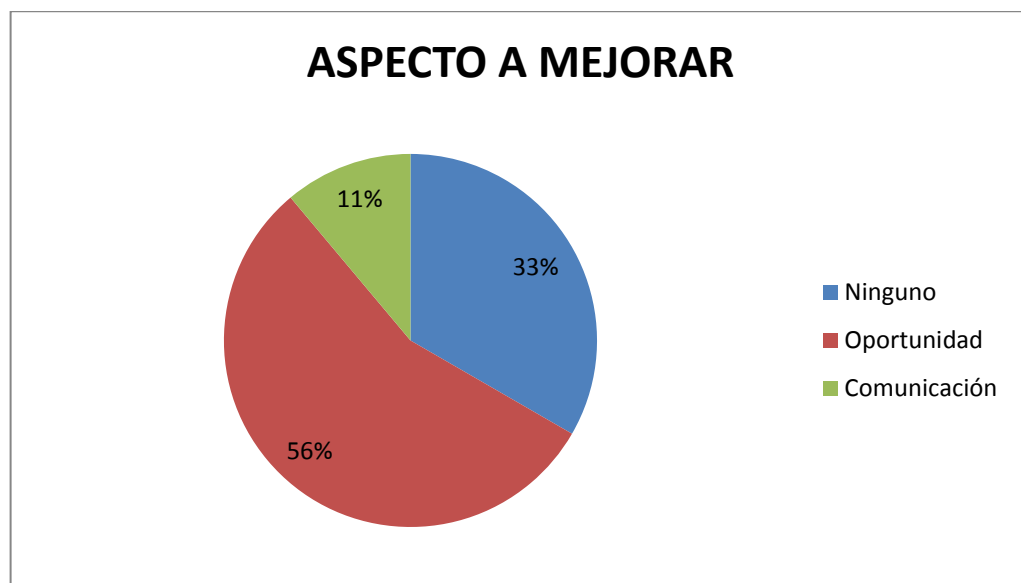
A continuación se evidencia gráficamente los resultados obtenidos



Los aspectos por mejorar que señalan algunos de los clientes de Ecodiesel están consignados en la siguiente tabla, 3 de los 9 clientes no identificaron ningún aspecto por mejorar por parte de Ecodiesel Colombia S.A.

CLIENTE	ASPECTO A MEJORAR
ECOPETROL	oportunidad en la entrega
TERPEL	Oportunidad en la entrega
EXXON	Ninguno
RIVERCOL	Mejorar la comunicación cliente - Proveecor
AVIMOL S.A.S.	Ninguno
JABONES EL TIGRE	Ninguno
SOLUCIONES TERRA SAS	Oportunidad en la entrega
TERRANOIL	Cumplimiento de cantidades y oportunidad
CEMEX	Oportunidad en la entrega

A continuación se representan gráficamente los aspectos por mejorar de los clientes



El mayor factor que se identificó por mejorar fue la oportunidad en los despachos por parte de Ecodiesel hacia sus clientes como aspecto deficiente en la actualidad de Ecodiesel el cual debe mejorar al igual que la comunicación efectiva con sus clientes.

Anexo H. Hoja de vida indicadores

HOJA DE VIDA INDICADORES					
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020					
PERSPECTIVA BSC		Financiera			
NOMBRE DEL INDICADOR			TIPO DE INDICADOR	CODIGO	
EBITDA			Resultor	R-F-1	
OBJETIVO ESTRATEGICO			INTENCION DE MEDICION		
O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas			Monitorear e identificar el beneficio bruto de Ecodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION	
		POSITIVO	NEGATIVO		
Numero		X		Estado de resultados de Ecodiesel	
FORMULA				META	
				VALOR	OBSERVACIONES
Ebitda = Ebitda(ingresos operacionales a precios reales – costos y gastos operacionales desembolsables) / Total de ingresos operacionales.				13,02 (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO			
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X		X	X		
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Coordinador Contable y tributario		Director Administrativo y Financiero		Gerente General y Junta Directiva	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Financiera		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR	CODIGO	
Ventas totales (Ingresos operacionales)		Inductor	I-F-1A	
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas		Monitorear las ventas generadas por Ecodiesel en razón de los ingresos operacionales		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Moneda		X		Estado de resultado - Reporte mensual de ingresos por ventas
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Ventas totales = Σ ventas (ingresos operacionales) mensuales			\$ 301.914 Millones (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero		Gerente General y Junta Directiva

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Financiera		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR	CODIGO		
Costos operacionales				Inductor	I-F-1B		
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas				Monitorear los costos operacionales generados por Ecodiesel			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje			X	Estado de Resultados - Reporte mensual de costos operacionales			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Índice costos operacionales = ((costos operacionales en el periodo i / Costos operacionales de periodo i-1) - 1) * 100					. +2%/-2% (meta de cada año)	Mantenerse en el periodo del 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%	.+2%/-2%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO		
X		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador Contable y tributario			Director Administrativo y Financiero		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Comunidades impactadas positivamente				Resultor		R-GI-2	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.2 Impactar de manera positiva la comunidad (RSI)				Monitorear el numero de comunidades impactadas positivamente gracias a la labor social de Ecodiesel			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Reporte de responsabilidad social integral (Gestion organizacional social)			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Σ No. De comunidades impactadas positivamente					2		Durante el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1	1	2	2	2	2	2
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestion Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento Hitos del cronograma de responsabilidad social integral				Inductor		I-GI-2A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.2 Impactar de manera positiva la comunidad (RSI)				Monitorear y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de RSI			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de cronograma de RSI			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = \sum cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% (meta de cada año)		El cronograma se actualiza anualmente
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Personas de la región que ingresen a trabajar a Ecodiesel				Resultor		R-GI-3	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.3 Generar Desarrollo regional				Monitorear el ingreso de personal de la región a Ecodiesel como prioridad de desarrollo regional			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Reporte de ingreso - Reporte de nomina			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De ingresos de personal a Ecodiesel mensual (Personas de la región)					21	En el periodo 2014-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N.A.	3	6	9	12	15	18	21
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente Administrativa de personal			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General, Director Administrativo y Financiero, y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Charlas en la región motivando a las personas a trabajar en Ecodiesel				Inductor		I-GI-3A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.3 Generar Desarrollo regional				Monitorear la realización de charlas motivacionales planeadas para los habitantes de la región			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Numero			X		Listados de asistencia a charlas personal externo		
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De charlas motivacionales realizadas en la región					14 (2/Año)	En el periodo 2014-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N.A.	2	4	6	8	10	12	14
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa			Gerente General	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Satisfacción del cliente				Resultor		R-GI-4	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes				Monitorear el Identificar el nivel satisfacción de los clientes			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje			X		Encuesta diligenciada		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Resultados encuesta					90% (A 2020)		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
85%	86%	87%	88%	89%	90%	90%	90%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador Administrativo y Financiero			Director Administrativo y Financiero		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento Hitos del cronograma de ampliación de la planta				Inductor		I-GI-4A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes				Monitorear y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de ampliación de la planta			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de cronograma de ampliación de la planta			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
% cumplimiento de hitos = \sum cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% (Meta de cada año)	El proyecto comprende el periodo de 2013-2016	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%	100%	100%	100%				
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Directo de producción			Director de producción y mantenimiento, Director Administrativo y Financiero, y Director de Estrategia y Calidad			Gerente General y Junta Directiva	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Charlas de sensibilización y motivación al trabajo y Talleres de liderazgo y optimización				Inductor		I-GI-4B	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes				Monitorear el cumplimiento de las charlas de sensibilización y motivación al trabajo planeadas. Al igual que los talleres de optimización y liderazgo			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Listados de asistencia a charlas y talleres personal interno			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Σ No. De charlas y talleres realizados a los trabajadores					32 (4/Año)		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	8	12	16	20	24	28	32
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Oportunidad en los despachos				Inductor		I-GI-4C	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes				Realizar seguimiento y verificación de la oportunidad en los despachos de Ecodiesel para sus clientes			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje			X		Reporte de despachos Vs Programación de despachos		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Oportunidad en los despachos = $(\sum \text{No. De despachos a tiempo en el mes} / \sum \text{No. De despachos programados en el mes}) * 100$					95%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
88%	89%	90%	91%	92%	93%	94%	95%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Facturador			Coordinador de Suministro y Logística			Director Administrativo y Financiero, y Gerencia General	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interés		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Calidad de producto terminado - Biodiesel				Inductor		I-GI-4D	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes				Realizar seguimiento y verificación a la calidad del producto terminado garantizando los parámetros exigidos por la normatividad colombiana, generando satisfacción del cliente.			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de no calidad de clientes y certificados de calidad de tanques de Ecodiesel			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Calidad de producto terminado = ((despacho de producto terminado entregado a clientes- despacho de producto terminado devuelto por clientes (causa No calidad))/Total de despachos de producto terminado entregado a clientes)*100					97%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
95%	95%	95%	96%	96%	96%	97%	97%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Líder de calidad			Jefe HSEQ		Director de Estrategia y Calidad		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Nuevos productos		Resultor		R-GI-5
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.5 Desarrollar el portafolio de productos		Monitorear el crecimiento de Ecodiesel en cuanto a la ampliación de su portafolio de productos		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Listado maestro de productos - Portafolio de productos
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ Nuevos productos			2	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero		Gerente General y Junta Directiva

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Grupo de interes e Internos			
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Convenios investigativos					Inductor - Resultor		I.R-GI.I-5A.13	
OBJETIVO ESTRATEGICO					INTENCION DE MEDICION			
O.5 Desarrollar el portafolio de productos O.13 Gestionar procesos de innovación empresarial					Identificar el numero de convenios realizados en pro de la innovación para el crecimiento organizacional			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
			POSITIVO	NEGATIVO				
Numero			X		Reportes de Contratos investigativos			
FORMULA					META			
					VALOR		OBSERVACIONES	
Σ No. De convenios investigativos					8 (1/Año)		En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8	
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO					
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO		
	X		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad			Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Incremento porcentual en ventas				Resultor		R-GI-6	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.6 Aumentar el nivel de ventas				Controlar y evaluar el incremento en los ingresos operacionales - ventas			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje			X		Estado de resultado - Reporte mensual de ingresos por ventas		
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Incremento porcentual en ventas = ((ventas periodo i / ventas periodo i-1) - 1) * 100					8% (1%/Año)	En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador Administrativo y Financiero			Director Administrativo y Financiero		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC				Clientes y grupos de interes			
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Fidealización y desarrollo de clientes				Inductor		I-GI-6A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.6 Aumentar el nivel de ventas				Identificar el incremento o mejora en la compañía enfocada en la fidelizacion de clientes actuales y clientes potenciales (nuevos)			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Factura de ventas clientes Ecodiesel Colombia.			
FORMULA						META	
						VALOR	OBSERVACIONES
Ventas a clientes actuales y nuevos (% ponderado)*: (a)*(ponderación asignada para ventas a clientes actuales) + (b)*(ponderación asignada a clientes nuevos)						93%	En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
86%	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO			OTRO	
X		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero			Gerente General		

* (a) = Incremento en el volumen de ventas a clientes actuales con respecto al promedio mensual del volumen de ventas del año anterior/ Meta establecida del incremento en volumen de venta mensual para clientes actuales

(b) = Incremento en el volumen de ventas a clientes nuevos con respecto al promedio mensual del volumen de ventas planeado para clientes nuevos/ Meta establecida del incremento en volumen de venta mensual para clientes nuevos

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Portafolio de clientes		Inductor		I-GI-6B
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.6 Aumentar el nivel de ventas		Identificar el incremento del portafolio de clientes de Ecodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>	
Numero		X		Listado maestro de clientes activos
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De nuevos clientes			2	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
<i>MENSUAL</i>	<i>ANUAL</i>	<i>PERIODO</i>	<i>ACUMULADO AL PERIODO</i>	<i>OTRO</i>
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Ingreso a nuevos mercados		Resultor		R-GI-7
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.7 Desarrollar nuevos mercados		Identificar el avance realizado por Ecodiesel en entrar y generar valor a partir de otros mercados diferentes al Biodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>	
Numero		X		Registro de mercados atendidos - Registro de ventas
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De ingreso a nuevos mercados por parte de Ecodiesel			1	En el periodo 2016-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Relación costo/beneficio (índice de rendimiento)		Inductor		I-GI-7A
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.7 Desarrollar nuevos mercados		Evaluar los proyectos de ingreso a nuevos mercados por parte de Ecodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Estudio de mercados
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Relación Costo/Beneficio = Valor presente de ingresos / Valor Presente de egresos			> 1 Acepta <1 Rechazo	Criterio de selección
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
				X
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador Administrativo y Financiero		Director Administrativo y Financiero		Gerente General

* Este indicador se mide cada vez que se encuentre la posibilidad de ingreso a nuevos mercados

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Canales de comunicación externa creados y/o modernizados		Resultor		R-GI-8
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés		Identificar el avance en la creación de canales de comunicación en Ecodiesel logrando una comunicación Efectiva con los grupos de interés		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Registro de TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De canales de comunicación externa creados y/o modernizados			3	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Pagina WEB		Inductor		I-GI-8A
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés		Identificar y monitorear la reestructuración global de la Pagina WEB actual de Ecodiesel, logrando ser mas productiva e interactiva.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Registro TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De paginas WEB reconstruida			1	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Redes sociales		Inductor		I-GI-8B
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés		Identificar y monitorear el ingreso de Ecodiesel como organización naciente en las redes sociales, logrando ser visible en Colombia como empresa constructora de desarrollo.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>	
Numero		X		Registro TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. Inclusión de Ecodiesel en Redes sociales			2	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Clientes y grupos de interes		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Implementación de puertos VoIP en Barranca para conectividad		Inductor		I-GI-8C
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés		Monitorear la implementación de puertos de VoIP con el fin de que los grupos de interés puedan comunicarse vía telefónica con los trabajadores de Barrancabermeja.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero	X			Registro TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De puertos VoIP en Barrancabermeja			5	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
I.L.I		Resultor		R-I-9
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE		Identificar el avance de Ecodiesel en miras a la minimización de accidentes de trabajo (índice de lesiones incapacitantes), gracias a la gestión de salud ocupacional, los planes de medicina preventiva y del trabajo, identificación de riesgos y compra de señalización		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero			X	Informes de cálculo de Índice de Frecuencia e Índice de severidad
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
$I.L.I = (\text{índice de frecuencia} * \text{índice de severidad}) / 1000$ Índice de frecuencia (IF) = (No. De accidente con lesión incapacitante * 240000) / No. Total Horas hombres trabajadas Índice de severidad (IS) = (Total días incapacidad * 240000) / No. Total Horas hombres periodo			≤ 0,4106 (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Jefe HSEQ		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos			
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento Hitos del cronograma de implementación de OHSAS 18001					Inductor - Resultor		I.R-I-9A.14,1	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION				
O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de la implementación de OHSAS 18001				
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
			POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje			X		Reporte de cumplimiento de actividades OHSAS			
FORMULA					META			
					VALOR		OBSERVACIONES	
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% - Certificación		El proyecto comprende el periodo de 2013	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
100%								
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO					
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X		X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad y Jefe HSEQ			Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento de hitos del cronograma de medicina preventiva y del trabajo				Inductor		I-I-9B	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de medicina preventiva y del trabajo			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de actividades de medicina preventiva y del trabajo			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% (meta de cada año)		El cronograma se actualiza anualmente
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad y Jefe HSEQ			Gerente General y Junta Directiva	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Incidentes ambientales				Resultor		R-I-10	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.10 Impactar positivamente el medio ambiente				Identificar el avance de Ecodiesel en miras a la minimización de los accidentes ambientales (índice de accidentes ambientales), gracias a la identificación de riesgos, compra de señalización y contenedores para el control de incidentes ambientales.			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Numero				X	Reporte de Notificación inmediata de incidentes ambientales		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Incidentes ambientales = \sum [N° Derrames > a 1 Barril + N° Emisiones + N° Efluentes fuera del Umbral (Vertimientos)]					16 (2/Año)		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2	4	6	8	10	12	14	16
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Líder Ambiental			Director de Estrategia y Calidad y Jefe HSEQ			Gerente General y Junta Directiva	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento de hitos del cronograma de bienestar ambiental				Inductor		I-I-10A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.10 Impactar positivamente el medio ambiente				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de bienestar ambiental			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje			X		Reporte de cumplimiento de actividades de bienestar ambiental		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% (meta de cada año)		El cronograma se actualiza anualmente
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Líder Ambiental			Director de Estrategia y Calidad y Jefe HSEQ			Gerente General y Junta Directiva	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Relación consumo CPO/B100		Resultor		R-I-11,1
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.11 Asegurar la excelencia operacional		Identificar la eficiencia obtenida en la fabricación del biodiesel con respecto a la conversión del aceite crudo de palma en biocombustible		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Reportes de producción
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Relación consumo CPO/B100 = Producción de biodiesel en toneladas/consumo de CPO en toneladas			1,017 (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Director de Producción		Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General y Junta Directiva

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Producción total		Resultor		R-I-11,2
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.11 Asegurar la excelencia operacional		Identificar la producción total de Biodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Reportes de producción
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ Producción total de Biodiesel			114.850 Ton (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Director de Producción		Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General y Junta Directiva

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Eficiencia operacional		Inductor		R-I-11A
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.11 Asegurar la excelencia operacional		Identificar la tasa de producción por hora de Biodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>	
Numero		X		Reportes de producción
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Eficiencia operacional = producción total / horas de producción			15 Ton/hora (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Director de Producción		Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Factor de Utilizacion		Inductor		R-I-11B
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.11 Asegurar la excelencia operacional		Identificar el grado de utilización de la planta con respecto a las horas programadas para su uso.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>	
Porcentaje		X		Reportes de producción
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Factor de utilización planta=horas de producción real /horas de producción programadas			90% (a 2013)	La meta cambia cada año
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Director de Produccion		Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Confiabilidad					Resultor		R-I-12
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)				Identificar el nivel de confiabilidad de la planta de Ecodiesel, en función del mantenimiento oportuno, preventivo y predictivo.			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reportes de producción y confiabilidad			
FORMULA					META		
$R = t. \text{ medio entre fallas MTBF} / (t. \text{ medio entre fallas MTBF} + t. \text{ medio para reparación MTTR})$ $\text{MTBF} = \text{horas de trabajo Ht} / \text{numero de paros P}$ $\text{MTTR} = \text{horas de parada Hp} / \text{no de paros P}$					VALOR		OBSERVACIONES
					76 %≥X≤100%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%	76 %≥X≤100%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador de Confiabilidad			Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Horas de parada no programada					Inductor		I-I-12A
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)				Identificar porcentaje de horas de parada No programadas incurridas en un periodo			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje				X	Reportes de horas de parada NO programadas		
FORMULA					META		
					VALOR *		OBSERVACIONES
Índice Horas de parada NO programadas = Horas de parada no programadas/ Horas de producción programadas					6,3%		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
7,0%	6,9%	6,8%	6,7%	6,6%	6,5%	6,4%	6,3%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador de Confiabilidad			Director de Producción y Confiabilidad		Gerente General		

* El valor se calculo según el histórico del año 2012

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos			
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Asistencia a eventos de innovación propuestos por entes nacionales o internacionales					Inductor		I-I-13A	
OBJETIVO ESTRATEGICO					INTENCION DE MEDICION			
O.13 Gestionar procesos de innovación empresarial					Monitorear la asistencia de personal de Ecodiesel a eventos de innovación con el fin de incentivar la cultura de innovación al interior de la organización			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
			POSITIVO	NEGATIVO				
Numero			X		Reportes de Asistencia a eventos de innovacion			
FORMULA					META			
					VALOR	OBSERVACIONES		
Σ No. Eventos de innovación con participación de personal de Ecodiesel					32 (4/Año)	En el periodo 2013-2020		
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
4	8	12	16	20	24	28	32	
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO					
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO		
	X		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad			Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento Hitos del cronograma de implementación de ISO 9001				Resultor		R-I-14,2	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de la implementación de ISO 9001			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Porcentaje			X		Reporte de cumplimiento de actividades ISO 9001		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% - Certificación		El proyecto comprende el periodo de 2013
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%							
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento Hitos del cronograma de implementación de ISO 14001				Resultor		R-I-14,3	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de la implementación de ISO 14001			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de actividades ISO 14001			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% - Certificación		El proyecto comprende el periodo de 2014
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	100%						
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Líder Ambiental			Director de Estrategia y Calidad y Jefe HSEQ		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Canales de comunicación internos creados y/o modernizados		Resultor		R-I-15,1
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)		Identificar el avance en la creación de canales de comunicación en Ecodiesel logrando una comunicación Efectiva entre las sedes que posee.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Registro de TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De canales de comunicación internos creados y/o modernizados			2	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Área con cobertura tecnológica				Resultor		R-I-15,2	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)				Identificar % de área total de Ecodiesel que cuente con cobertura tecnológica efectiva			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Registro de cobertura tecnológica			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% Área con cobertura tecnológica = (área con cobertura tecnológica/área total)*100					90%		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
76%	78%	80%	82%	84%	86%	88%	90%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador TIC'S			Director de Estrategia y Calidad		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Proyectos avalados por la gerencia		Inductor		I-I-15A
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)		Identificar el numero de proyectos de TIC'S avalados por la gerencia.		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Registro de Proyectos TIC'S
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De proyectos TIC'S aprobados por gerencia			5	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Coordinador TIC'S		Director de Estrategia y Calidad		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Cumplimiento de hitos, cronograma implementación del sistema de información					Resultor		R-I-16
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.16 Disponer de un sistema de información adecuado y veraz				Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de la implementación del sistema de información			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de actividades de la implementación del sistema de información			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
$\% \text{ cumplimiento de hitos} = \frac{\sum \text{ cumplimiento de hitos según rango} \cdot \text{peso del hito}}{\text{rango} \cdot \text{peso del hito}}$					100%		El proyecto comprende el periodo de 2013
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%							
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Profesional gestor de la implementación del sistema de información			Director de Estrategia y Calidad y Director Administrativo y Financiero			Gerente General	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Actualización de la pagina Web				Resultor		R-I-17	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.17 Mantener presencia activa en la red				Realizar seguimiento al numero de actualizaciones necesarias como base para la correcta utilización y aprovechamiento de la pagina WEB de Ecodiesel.			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Numero			X		Reporte de actualización de pagina WEB TIC'S		
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De actualizaciones de la pagina WEB de Ecodiesel					32 (4/Año)	En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	8	12	16	20	24	28	32
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador de TIC'S			Director de Estrategia y Calidad y Director Administrativo y Financiero		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Personal a cargo de la pagina Web				Inductor		I-I-17A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.17 Mantener presencia activa en la red				Identificar el personal a cargo de la actualización de la pagina WEB			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Reporte Nomina TIC'S			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De personas a cargo de la pagina WEB					2	En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1	1	2	2	2	2	2
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X		X	X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Coordinador de TIC'S			Director de Estrategia y Calidad		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Temas legales cerrados		Resultor		R-I-18,1
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual		Identificar y monitorear los temas legales cerrados de Ecodiesel		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Numero		X		Reporte temas legales
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. De temas legales cerrados			2	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Asistente Jurídica y Asesor Jurídico		Director Administrativo y Financiero y Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa.		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		CODIGO
Contratación efectiva		Resultor		R-I-18,2
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual		Identificar los contratos realizados en el tiempo optimo		
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION
		POSITIVO	NEGATIVO	
Porcentaje		X		Registro de solicitud de contrato Vs Contrato realizado
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Contratación efectiva = (Contratos realizados en el tiempo pactado (7 días) en el mes / totalidad de los contratos requeridos en el mes)*100			95%	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
X		X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META
Asistente Jurídica y Asesor Jurídico		Director Administrativo y Financiero y Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa.		Gerente General

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Internos		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Participación activa en los comités del sector				Resultor		R-I-19	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.19 Gestionar e influir en los cambios normativos del sector				Identificar el numero de comités del sector donde Ecodiesel desarrollo una participación activa			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Reporte de asistencia a comités del sector			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De comités del sector donde Ecodiesel participo activamente					32 (4/Año)	En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	8	12	16	20	24	28	32
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X		X	X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Gerencia			Lideres de cada Área		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Cumplimiento de Hitos del cronograma de cultura organizacional optima				Resultor		R-A-20	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.20 Consolidar y mantener una cultura organizacional alineada a la filosofía estratégica de la compañía				Monitorear y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades programadas en el cronograma de cultura organizacional optima			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de cumplimiento de cronograma de cultura organizacional optima			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% cumplimiento de hitos = Σ cumplimiento de hitos según rango*peso del hito					100% (meta de cada año)		El cronograma se actualiza anualmente
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
X			X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General y Junta Directiva		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Deserción de trabajadores				Resultor		R-A-21,1	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias				Identificar el porcentaje de deserción de trabajadores de Ecodiesel			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje			X	Reporte de nomina			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% Deserción de trabajadores = No. De empleados retirados/no total de empleados (nomina)					Max. 5%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
X			X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente Administrativa de personal			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Participación de trabajadores en los programas de formación.				Resultor		R-A-21,2	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias				Identificar el porcentaje de participación de los trabajadores en los programas de formación			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de asistencia a programas de formación			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% Participación de trabajadores = (No. De trabajadores participantes en los programas/No. Total de trabajadores)*100					95%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Programas de formación				Inductor		I-A-21A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias				Identificar el numero de programas de formación realizados por Ecodiesel a la totalidad de sus trabajadores			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Numero			X		Plan de formación		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Σ No. De programas de formación a trabajadores Ecodiesel					1/ Cada Año		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1	1	1	1	1	1	1
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X	X				
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Participación en jornadas de Bienestar laboral				Resultor		R-A-22	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.22 Promover el sentido de pertenecía				Identificar el porcentaje de participación de los trabajadores en los programas de bienestar laboral			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje		X		Reporte de asistencia a programas de bienestar laboral			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% Participación de trabajadores = Promedio (Σ (No. De trabajadores participantes por programa/No. Total de trabajadores)*100)					90%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
	X		X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Jornadas de Bienestar laboral				Inductor		I-A-22A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.22 Promover el sentido de pertenecía				Identificar el numero de jornadas ejecutadas de bienestar laboral realizadas por Ecodiesel			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Actividades ejecutadas de Bienestar laboral			
FORMULA					META		
					VALOR	OBSERVACIONES	
Σ No. De jornadas de bienestar laboral ejecutadas					24 (3/Año)	En el periodo 2013-2020	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3	6	9	12	15	18	21	24
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO		ACUMULADO AL PERIODO		OTRO
		X	X		X		
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje			
NOMBRE DEL INDICADOR					TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Trabajadores vinculados al programa de acompañamiento					Resultor		R-A-22B	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION				
O.22 Promover el sentido de pertenecía				Identificar el porcentaje de trabajadores vinculados al programa de acompañamiento laboral planeado por Ecodiesel y ejecutado por las psicólogas y el personal de Talento Humano de Ecodiesel				
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
			POSITIVO	NEGATIVO				
Porcentaje			X		Reporte trabajadores vinculados al programa de acompañamiento			
FORMULA						META		
						VALOR		OBSERVACIONES
% Participación de trabajadores = (No. De trabajadores vinculados al programa/No. Total de trabajadores)*100)						85%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
FRECUENCIA DE MEDICION				CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X		X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION				RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR			RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Profesional de Desarrollo Humano				Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa			Gerente General	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Participación de trabajadores en los programas de capacitación de trabajo en equipo y responsabilidad				Resultor		R-A-23,1	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo				Identificar el porcentaje de participación de los trabajadores en los programas de capacitación trabajo en equipo y responsabilidad			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>				
Porcentaje		X		Reporte de asistencia a programas de trabajo en equipo y responsabilidad			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
% Participación de trabajadores = Promedio (Σ (No. De trabajadores participantes por programa/No. Total de trabajadores)*100)					95%		Mantenerse en el periodo del 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL	ANUAL		PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
	X		X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC		Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR	CODIGO	
Comites conformados		Resultor	R-A-23,2	
OBJETIVO ESTRATEGICO		INTENCION DE MEDICION		
O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo		Monitorear el numero de comités creados en función del optimo desarrollo de la organización a base de lluvias de ideas y el trabajo de equipos multidisciplinarios		
UNIDAD DE MEDICION	SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION	
	POSITIVO	NEGATIVO		
Numero	X		Numero de comités conformados	
FORMULA			META	
			VALOR	OBSERVACIONES
Σ No. Comités conformados al interior de Ecodiesel			16	En el periodo 2013-2020
FRECUENCIA DE MEDICION		CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO		
MENSUAL	ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO	OTRO
	X	X	X	
RESPONSABLE DE MEDICION		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR	RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META	
Asistente de Estrategia y Calidad		Director de Estrategia y Calidad	Gerente General	

* A continuación se relacionan los comités a crear:

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Gerencia Ampliado	
OBJETIVO	Informar a todo el equipo de coordinadores las decisiones de la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	
RESPONSABLE	Adriana Posada - Gerente General	
ASISTENTES		
	Director Adm. Y Financiero	Gerente de Planta
	Director Estrategia y Calidad	Jefe HSEQ
	Coordinador RH y Responsabilidad Corporativa	Jefe de Mantenimiento
	Coordinador Contable	Director de Producción
	Coordinador Financiera	Coordinador de Suministro y Logística
	Coordinador TIC'S	Coordinador Administrativo
	Profesional De Desarrollo Humano	
INSUMOS NECESARIOS	Informe por Área Acta preliminar Temas a tratar	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Gerencia	
OBJETIVO	Tomar decisiones desde la gerencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	
RESPONSABLE	Gerente General	
ASISTENTES		
	Director Administrativa y Financiera	Gerente de planta
	Coordinador RH y Responsabilidad Corporativa	Director de Estrategia y Calidad
INSUMOS NECESARIOS	Indicadores TBG Compromisos realizados por cada área Requerimientos, quejas y reclamos	
FRECUENCIA	15 Días	

NOMBRE DEL COMITÉ	<i>Comité de Compras</i>	
OBJETIVO	Aprobar las compras de las diferentes áreas de la organización teniendo en cuenta el presupuesto establecido y los criterios planteados por Ecodiesel Colombia S.A.	
RESPONSABLE	Director Administrativa y Financiera	
ASISTENTES		
	Coordinador Administrativo	
INVITADOS	Jefe de área (si es necesario)	
INSUMOS NECESARIOS	Ordenes de compra Presupuesto	
FRECUENCIA	Semanal	

NOMBRE DEL COMITÉ	<i>Comité de Producción y Logística</i>	
OBJETIVO	Realizar la planeación optima cada inicio de semana con el fin de unificar criterios de producción y platear la distribución optima.	
RESPONSABLE	Gerente de Planta	
ASISTENTES		
	Director de Producción	Coordinador de Suministro y Logística
	Jefe de Mantenimiento	
INSUMOS NECESARIOS	Nominación Índices de producción Cronograma de mantenimiento	
FRECUENCIA	Semanal	

NOMBRE DEL COMITÉ	<i>Comité de Proyectos</i>	
OBJETIVO	Hacer seguimiento oportuno a los proyectos planteados por cada área de la organización	
RESPONSABLE	Director de Estrategia y Calidad	
ASISTENTES		
	Responsables del proyecto	
INSUMOS NECESARIOS	Cronograma detallado por proyecto Acta de Avance por proyecto	
FRECUENCIA	15 Días	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Bienestar Laboral	
OBJETIVO	Planear, coordinar y evaluar la gestión del proceso de gestión humana, para garantizar la ejecución eficaz de todos los planes y actividades relativas al personal de la Empresa.	
RESPONSABLE	Coordinador de Recurso Humano y Responsabilidad Corporativa	
ASISTENTES		
	Profesional de Desarrollo Humano	Asistente Administrativa de Personal
	Gerente General	
INSUMOS NECESARIOS	Necesidades identificadas Fechas Especiales Identificadas	
FRECUENCIA	15 Días	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Calidad	
OBJETIVO	Generar acciones de mejora, correctivos y estrategias a desarrollar enfocada en la calidad del producto que ayude al flujo continuo de la producción y venta.	
RESPONSABLE	Director de Estrategia y Calidad	
ASISTENTES		
	Jefe HSEQ	Líder de Mejoramiento
	Gerente de Planta	Director de Producción
INSUMOS NECESARIOS	Indicadores de Calidad Comportamiento de las variables que afectan la calidad del producto	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Áreas	
OBJETIVO	Realizar un seguimiento oportuno a la gestión de cada área generando acciones correctivas, preventivas y de mejora.	
RESPONSABLE	Jefe de cada área	
ASISTENTES		
	Grupo de trabajo de cada área	
INSUMOS NECESARIOS	Indicadores de Gestión por Área	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Planeación Estratégica	
OBJETIVO	Realizar un seguimiento oportuno a la gestión de planeación estratégica generando estrategias, proyectos y planes de acción a realizar con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos	
RESPONSABLE	Director de Estrategia y Calidad	
ASISTENTES		
	Gerente General	Gerente de Planta
	Director Administrativo y Financiero	Jefe HSEQ
	Coordinador RH y Responsabilidad Corporativa	Jefe de Mantenimiento
	Coordinador Contable	Director de Producción
	Coordinador Financiera	Coordinador de Suministro y Logística
	Coordinador TIC'S	Coordinador Administrativo
	Profesional De Desarrollo Humano	
INSUMOS NECESARIOS	Objetivos Estratégicos TBG Acta de Avance por proyecto Plan de desarrollo vigente	
FRECUENCIA	Trimestral	
NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Planeación y Seguimiento de presupuesto	
OBJETIVO	Hacer seguimiento oportuno al presupuesto planteado por cada área y verificar los gastos incurridos, analizando su comportamiento y asegurando su correcta utilización.	
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero	
ASISTENTES		
	Coordinador Financiero	Director de Estrategia y Calidad
	Coordinador RH y Responsabilidad Corporativa	Director de Producción
	Asistente de Gerencia	
INSUMOS NECESARIOS	Presupuesto por área Gastos por área	
FRECUENCIA	Trimestral	
NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de Convivencia Laboral	
OBJETIVO	Dar soluciones a posibles conductas de Acoso laboral identificadas o denunciadas y generar estrategias enfadas en la mejora del clima laboral.	
RESPONSABLE	Coordinadora de Recurso Humano y Responsabilidad Corporativa	
ASISTENTES		
	Profesional de Desarrollo Humano	Asistente Administrativa de Personal
	Gerente General	
INVITADOS	Trabajador (si es necesario)	
INSUMOS NECESARIOS	Denuncias realizadas por los trabajadores Investigaciones pertinentes	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité de producción y mantenimiento	
OBJETIVO	Planear, coordinar y evaluar las actividades de la operación de planta, planificar y evaluar proyectos de mejora.	
RESPONSABLE	Gerente de Planta	
ASISTENTES		
	Director de Producción	Coordinador de Suministro y Logística
	Jefe de Mantenimiento	Jefe HSEQ
INSUMOS NECESARIOS	Indicadores de Producción Horas de parada programadas Solicitudes de mantenimiento preventivo y predictivo	
FRECUENCIA	Semanal	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité planeación de Producción y Logística	
OBJETIVO	Planificar la producción y el suministro de materias primas e insumos para la producción de biodiesel	
RESPONSABLE	Gerente de Planta	
ASISTENTES		
	Director de Producción	Coordinador de Suministro y Logística
	Jefe de Mantenimiento	
INSUMOS NECESARIOS	Nominación planeada - mensual Indicadores de producción Cronograma de mantenimiento	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité HS	
OBJETIVO	Planear todas las actividades referentes al programa de HS, presentar y evaluar los informes de gestión de HS y establecer el cumplimiento para establecer acciones de mejora.	
RESPONSABLE	Jefe HSEQ	
ASISTENTES		
	Líder Gestor HSE	Profesional salud Ocupacional
	Líder HSE	Coordinador RH y Responsabilidad Corporativa
	Profesional de Desarrollo Humano	Profesional de Desarrollo Humano
INSUMOS NECESARIOS	Programa seguridad industrial y salud ocupacional Reporte de Investigaciones de accidentes laborales Reporte de enfermedades laborales Reporte de Incidentes ambientales	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	COPASO	
OBJETIVO	Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución de las actividades del programa SI&SO y establecer el nivel de cumplimiento para aplicar las acciones de mejora respectivas	
RESPONSABLE	Principal:	Trabajadores elegidos por voto (no se ha realizado)
	Suplente:	
ASISTENTES		
Miembros de COPASO (trabajadores Ecodiesel)		
INSUMOS NECESARIOS	Actividades de SI&SO Accidentes de trabajo registrados	
FRECUENCIA	Mensual	

NOMBRE DEL COMITÉ	Comité Ambiental	
OBJETIVO	Planear todas las actividades referentes al programa de ambiental, presentar y evaluar los informes de gestión de ambiental y establecer el cumplimiento para establecer acciones de mejora.	
RESPONSABLE	Jefe HSEQ	
ASISTENTES		
	Lider Ambiental	Director de Estrategia y Calidad
	Jefe HSEQ	Lider gestor HSE
	Lider HSE	
INSUMOS NECESARIOS	Programa ambiental Indicador de incidentes ambientales	
FRECUENCIA	Mensual	

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Talleres de trabajo en equipo y responsabilidad				Inductor		I-A-23A	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo				Identificar el numero de talleres brindados por Ecodiesel a sus trabajadores enfocadas al logro a base del trabajo en equipo y responsabilidad			
UNIDAD DE MEDICION			SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION		
			POSITIVO	NEGATIVO			
Numero			X		Talleres realizados de trabajo en equipo y responsabilidad		
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Σ No. De talleres realizados de trabajo en equipo y responsabilidad					32 (4/Año)		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	8	12	16	20	24	28	32
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Profesional de Desarrollo Humano			Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa		Gerente General		

HOJA DE VIDA INDICADORES

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



PERSPECTIVA BSC					Aprendizaje		
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		CODIGO	
Socialización y actualización del plan de desarrollo				Inductor		I-A-23B	
OBJETIVO ESTRATEGICO				INTENCION DE MEDICION			
O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo				Identificar el numero de reuniones realizadas al interior de Ecodiesel con la finalidad de socializar y actualizar el plan de desarrollo 2013-2020			
UNIDAD DE MEDICION		SENTIDO		FUENTE DE INFORMACION			
		POSITIVO	NEGATIVO				
Numero		X		Numero de reuniones realizadas			
FORMULA					META		
					VALOR		OBSERVACIONES
Σ No. De reuniones realizadas en función de la socialización y actualización del plan de desarrollo					16 (2/Año)		En el periodo 2013-2020
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2	4	6	8	10	12	14	16
FRECUENCIA DE MEDICION			CRITERIO DE ACOMPAÑAMIENTO				
MENSUAL		ANUAL	PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO		OTRO	
		X	X	X			
RESPONSABLE DE MEDICION			RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DEL INDICADOR		RESPONSABLE DE ESTABLECER LA META		
Asistente de Estrategia y Calidad			Director de Estrategia y Calidad		Gerente General		

Anexo I. Fichas de iniciativas estrategicas

FICHA TECNICA INICIATIVAS Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020		
INICIATIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	
PROGRAMA FIDELIZACION DE CLIENTES Y CAPTACION DE CLIENTES POTENCIALES	O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas O.6 Aumentar el nivel de ventas	
DESARROLLO		
<p>Esta iniciativa busca fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales, logrando estabilizar el motor de todas las organizaciones generando ingresos periódicos y crecientes. Para esto Ecodiesel debe realizar las siguientes actividades las cuales son falencias actuales en la compañía:</p>		
<i>fidelizacion de clientes actuales</i>		
1	Comunicación continua con el cliente actual	
2	Establecer la metodología para la gestión de quejas y reclamos	
2.1	Identificar la forma de comunicación optima con cada cliente de Ecodiesel	
2.2	Socializar la forma de comunicación a los clientes	
2.3	Gestionar las quejas y reclamos. Si es necesario escalar a la Gerencia	
2.4	Desarrollar la acción correctiva respectiva a cada queja o reclamo	
2.5	Establecer mecanismos de control de atención a quejas y reclamos	
<i>Captar clientes potenciales</i>		
1	Identificar el nicho de mercado actualmente desatendido o débilmente atendido	
2	Generar charlas de negociación oportunas y constantes con los clientes potenciales identificados	
3	Realizar negociación oportuna	
4	Cerrar negociación informando a la Gerencia General sobre la decisión tomada por el cliente	
5	Desarrollar seguimientos oportunos a la satisfacción de los clientes	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2013 - en adelante	Coordinador de ventas	Director Administrativo y financiero
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, del equipo de trabajo de Administrativo y Financiero y publicidad necesaria.		\$ 507.685.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas

DESARROLLO

Esta iniciativa busca minimizar los robos de CPO ocurridos en el pasado, asegurar la maquinaria, herramientas y equipos de la planta de Biodiesel mejorando aspectos importantes de iluminación, seguridad, vigilancia, entre otros que garantizara una mayor seguridad de la planta, desarrollando las siguientes actividades:

Fase I: Realizar estudio de seguridad física	
1	Identificar la seguridad física - área exterior
1.1	Topografía
1.2	Habitantes del área
1.3	Sistema de seguridad exterior
2	Identificar la seguridad física - área perimetral
2.1	Zonas despejadas o de seguridad
2.2	Sistema de barreras perimétricas
2.3	Entradas controladas
2.4	Entradas NO controladas y/o no autorizadas
2.5	Alumbrado perimétrico o de protección
3	Identificar la seguridad física - área interior
3.1	Zonas o puntos críticos (descargadero, zona de tanque, recepción de insumos, laboratorio, almacén, válvulas, cuarto de control)
3.2	Vigilancia humana
3.3	Control e identificación de personal
3.4	Sistemas de comunicaciones
3.5	Circuito cerrado de televisión
3.6	Programas de evacuación
Fase II: Implementación acciones correctivas, preventivas y de mejora generadas de la fase I	
1	Circuito cerrado de televisión
2	quit seguridad vigilantes (Linterna, espejo revisión vehículos)
3	Puerta principal acceso a la planta - electrónica
4	visibilidad oficina

5	Estanterías
6	Sala de visitantes - Realización de Inducción
7	Alumbrado perimetral
8	Pararrayos

TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
Fase I: 2013 Fase II: 2014-2015	Contratista - Profesional en seguridad	Director de producción y mantenimiento, Gerente General, Director Administrativo y Financiero
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y compra e instalación de los equipos, herramientas y materiales necesarios para la Implementación de acciones correctivas.		\$ 93.243.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO												
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO AL PROVEEDOR		O.1 Maximizar de manera sostenible el valor de los accionistas												
DESARROLLO														
<p>Esta iniciativa busca maximizar la relación Proveedor - Ecodiesel, garantizando un crecimiento en paralelo y a su vez crear un mecanismo de monitoreo continuo del proveedor con respecto al beneficio de Ecodiesel identificado desde los ámbitos de precio, calidad y entrega oportuna. Para esto plantea desarrollar las siguientes actividades:</p>														
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Implementación de la metodología de evaluación de proveedores</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Evaluación de proveedores semestral</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Generación de resultados y socializa con al proveedor</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Evaluación del estatus de proveedor aprobado o rechazado en el sistema</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Realización de Charlas continuas con el proveedor</td> </tr> </tbody> </table>			1	Implementación de la metodología de evaluación de proveedores	2	Evaluación de proveedores semestral	3	Generación de resultados y socializa con al proveedor	4	Evaluación del estatus de proveedor aprobado o rechazado en el sistema	5	Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias	6	Realización de Charlas continuas con el proveedor
1	Implementación de la metodología de evaluación de proveedores													
2	Evaluación de proveedores semestral													
3	Generación de resultados y socializa con al proveedor													
4	Evaluación del estatus de proveedor aprobado o rechazado en el sistema													
5	Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias													
6	Realización de Charlas continuas con el proveedor													
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION												
2013 - En adelante	Profesional de Compras	Coordinador Administrativo y Financiero												
RECURSOS		INVERSION												
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		N.A.												

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO														
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL FRENTE A LA COMUNIDAD		O.2 Impactar de manera positiva la comunidad (RSI)														
DESARROLLO																
Este programa busca generar un impacto positivo frente a la comunidad impactada por la labor de Ecodiesel (Fase I = Barrancabermeja y Fase II = Bucaramanga), dándole un aporte significativo en su desarrollo, esparcimiento y/o crecimiento regional. Se plantearon las siguientes actividades como básicas para la generación de estos programas:																
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Identificación de la comunidad impactada mas vulnerable dentro de la región</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Discusión del programa de impacto positivo frente a la comunidad</td> </tr> <tr> <td>2.1</td> <td>Lluvia de ideas</td> </tr> <tr> <td>2.2</td> <td>Presentación de las 3 mejores ideas a la junta directiva</td> </tr> <tr> <td>2.3</td> <td>Decisión y aprobación de la iniciativa</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Implementación, construcción o puesta en marcha de la iniciativa</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Aporte a las fundaciones sociales de palma en rpo de mitigar el impacto negativo por parte del cultivo de palma africana</td> </tr> </tbody> </table>			1	Identificación de la comunidad impactada mas vulnerable dentro de la región	2	Discusión del programa de impacto positivo frente a la comunidad	2.1	Lluvia de ideas	2.2	Presentación de las 3 mejores ideas a la junta directiva	2.3	Decisión y aprobación de la iniciativa	3	Implementación, construcción o puesta en marcha de la iniciativa	4	Aporte a las fundaciones sociales de palma en rpo de mitigar el impacto negativo por parte del cultivo de palma africana
1	Identificación de la comunidad impactada mas vulnerable dentro de la región															
2	Discusión del programa de impacto positivo frente a la comunidad															
2.1	Lluvia de ideas															
2.2	Presentación de las 3 mejores ideas a la junta directiva															
2.3	Decisión y aprobación de la iniciativa															
3	Implementación, construcción o puesta en marcha de la iniciativa															
4	Aporte a las fundaciones sociales de palma en rpo de mitigar el impacto negativo por parte del cultivo de palma africana															
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION														
Fase I: 2013-2016 Fase II: 2017-2020	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa														
RECURSOS		INVERSION														
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y dinero para la ejecución de las iniciativas		\$ 343.077.000														

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE VINCULACION LABORAL REGIONAL		O.3 Generar Desarrollo regional
DESARROLLO		
Este programa busca incentivar la vinculación laboral regional, dando un aporte significativo a la región en pro de la disminución del desempleo del crecimiento regional. Se plantearon las siguientes actividades como básicas para la generación de estos programas:		
1	Realización de charlas motivacionales en la región en pro de la iniciativa de hacer parte del grupo de Ecodiesel Colombia y reactivar el sentido de pertenencia por Ecodiesel, generando una imagen de motor de desarrollo regional	
2	análisis periódico trimestral de las necesidades de contratación de Ecodiesel	
3	Realizar convocatorias regionales, de no encontrar en la región se debe buscar externamente (prioridad a las personas de la REGION)	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2014 - En adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, personal adecuado para la realización de las charlas, Papelería, alquiler de instalaciones.		\$ 50.759.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO																																						
PROGRAMA DE AMPLIACION DE PLANTA	O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes																																						
DESARROLLO																																							
<p>Esta iniciativa busca generar valor a nuestros clientes desde la entrega oportuna del producto, por tanto se planteo ampliar la planta de Biodiesel de Ecodiesel con la finalidad de tener producto disponible y cumplimiento con las cantidades pactadas a los clientes. Para el desarrollo de esta iniciativa se deben realizar las siguientes actividades:</p>																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e1f5fe;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">Fase I: Estudio previo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Estudio viabilidad ampliación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Realización de la ingeniera conceptual para la ampliación de la planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.1</td> <td>Identificación y selección de tecnología necesaria</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.2</td> <td>Diseño del proceso de planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.3</td> <td>Planos necesarios (optimización de áreas)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.4</td> <td>Layout, P&ID y PDT de la planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.5</td> <td>Identificación de los servicios industriales y sus flujos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.6</td> <td>Estudio de suelos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Realizacion de la ingenieria basica y de detalle</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.1</td> <td>Estudio de capacidades</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.2</td> <td>Isometricos de la planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.3</td> <td>Listado de equipos que poseera la planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.4</td> <td>Flujo del proceso y capacidades nominales</td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center; background-color: #e1f5fe;">Fase II: Desarrollo de la ampliación</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Compra de maquinaria, equipos y herramientas necesarias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Montaje de la planta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Puesta en marcha</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Estabilización</td> </tr> </tbody> </table>		Fase I: Estudio previo		1	Estudio viabilidad ampliación	2	Realización de la ingeniera conceptual para la ampliación de la planta	2.1	Identificación y selección de tecnología necesaria	2.2	Diseño del proceso de planta	2.3	Planos necesarios (optimización de áreas)	2.4	Layout, P&ID y PDT de la planta	2.5	Identificación de los servicios industriales y sus flujos	2.6	Estudio de suelos	3	Realizacion de la ingenieria basica y de detalle	3.1	Estudio de capacidades	3.2	Isometricos de la planta	3.3	Listado de equipos que poseera la planta	3.4	Flujo del proceso y capacidades nominales	Fase II: Desarrollo de la ampliación		4	Compra de maquinaria, equipos y herramientas necesarias	5	Montaje de la planta	6	Puesta en marcha	7	Estabilización
Fase I: Estudio previo																																							
1	Estudio viabilidad ampliación																																						
2	Realización de la ingeniera conceptual para la ampliación de la planta																																						
2.1	Identificación y selección de tecnología necesaria																																						
2.2	Diseño del proceso de planta																																						
2.3	Planos necesarios (optimización de áreas)																																						
2.4	Layout, P&ID y PDT de la planta																																						
2.5	Identificación de los servicios industriales y sus flujos																																						
2.6	Estudio de suelos																																						
3	Realizacion de la ingenieria basica y de detalle																																						
3.1	Estudio de capacidades																																						
3.2	Isometricos de la planta																																						
3.3	Listado de equipos que poseera la planta																																						
3.4	Flujo del proceso y capacidades nominales																																						
Fase II: Desarrollo de la ampliación																																							
4	Compra de maquinaria, equipos y herramientas necesarias																																						
5	Montaje de la planta																																						
6	Puesta en marcha																																						
7	Estabilización																																						
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION																																					
Fase I: 2013-2014 Fase II: 2015-2016	Contratistas - empresas consultoras, analistas, de montaje y logistica	Directores de cada área y Gerente General																																					

<i>RECURSOS</i>	<i>INVERSION</i>
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, pagos de los estudios a realizar por contratistas (viabilidad e ingeniería conceptual), compra de equipos, maquinaria y herramientas, montaje de planta	\$ 41.570.000.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO								
PROGRAMA CULTURA ORGANIZACIONAL OPTIMA	O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes O.20 Consolidar y mantener una cultura organizacional alineada a la filosofía estratégica de la compañía O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo									
DESARROLLO										
Esta iniciativa busca motivar a la totalidad de los trabajadores de Ecodiesel a desarrollar un trabajo optimo, adecuado y eficiente con el fin de gestionar una cultura organizacional de calidad, autoevaluación, trabajo en equipo y liderazgo. Al igual que generar la optimización de los procesos desarrollada por cada trabajador (lo que mitiga la resistencia al cambio y hace que la optimización sea mas acertada pues esta persona maneja el proceso con anterioridad, para la realización de este programa se deben llevar a cabo las siguientes actividades:										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">1</td> <td>Charlas motivacionales continuas de cumplimiento y calidad del trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Talleres y cursos de liderazgo y optimización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Capacitación de trabajo en equipo, Autoevaluación y responsabilidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Seguimiento de la efectividad de las charlas, talleres o cursos</td> </tr> </table>			1	Charlas motivacionales continuas de cumplimiento y calidad del trabajo	2	Talleres y cursos de liderazgo y optimización	3	Capacitación de trabajo en equipo, Autoevaluación y responsabilidad	4	Seguimiento de la efectividad de las charlas, talleres o cursos
1	Charlas motivacionales continuas de cumplimiento y calidad del trabajo									
2	Talleres y cursos de liderazgo y optimización									
3	Capacitación de trabajo en equipo, Autoevaluación y responsabilidad									
4	Seguimiento de la efectividad de las charlas, talleres o cursos									
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION								
2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa								
RECURSOS	INVERSION									
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, pago personal adecuado para la realización de cursos, talleres, charlas y capacitaciones, y papelería necesaria.	\$ 110.270.000									

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO										
PROGRAMA DE MEJORA Y ACTUALIZACION DEL LABORATORIO		O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes										
DESARROLLO												
Este programa busca desarrollar, mejorar actualizar el laboratorio de Ecodiesel, con el fin de estar entre los mejores de la industria en cuanto a resultados mas confiables que logren dar respuestas acertadas de la calidad del Biodiesel de Ecodiesel												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Identificación de las necesidades de compra para la mejora del laboratorio</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Compra de equipos necesarios</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Actualización de la documentación - constante</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Re acreditación por la ONAC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Control y mejora continua</td> </tr> </tbody> </table>			1	Identificación de las necesidades de compra para la mejora del laboratorio	2	Compra de equipos necesarios	3	Actualización de la documentación - constante	4	Re acreditación por la ONAC	5	Control y mejora continua
1	Identificación de las necesidades de compra para la mejora del laboratorio											
2	Compra de equipos necesarios											
3	Actualización de la documentación - constante											
4	Re acreditación por la ONAC											
5	Control y mejora continua											
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION										
2013 - en adelante	Jefe HSEQ y grupo de trabajo	Director de Estrategia y Calidad										
RECURSOS		INVERSION										
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, compra de elementos y equipos necesarios y Honorarios del auditor externo		\$ 1.307.006.000										

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO																														
PROGRAMA DE ATENCION, SEGUIMIENTO y ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	O.4 Asegurar la promesa de valor a nuestros clientes O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés																														
DESARROLLO																															
<p>Esta iniciativa esta enfocada en la gestión de la satisfacción del cliente generando un valor agregado a Ecodiesel enfocado a la preocupación por el cliente y su satisfacción. a su vez desarrolla un monitoreo continuo del cliente logrando generar un nivel de satisfacción alto y un filtro para la captación del clientes en el sistema (identificando su estado de cartera, cumplimiento de pagos, capacidad adquisitiva, entre otros.). Para el desarrollo adecuado de este programa se plantearon las siguientes actividades:</p>																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0f0e0;"> <th colspan="2">Satisfacción del cliente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Identificación adecuada y veraz de los requerimientos del cliente (encuesta)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Identificación de oportunidades de mejora (a través de la generación de quejas y reclamos, charlas constantes con el cliente, entre otros..)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Ejecución de acciones de mejora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Monitoreo constante de la satisfacción del cliente y respuesta oportuna frente a sus quejas y reclamos</td></tr> <tr style="background-color: #e0f0e0;"> <th colspan="2">Acompañamiento del cliente</th> </tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Implementación de la metodología de evaluación de clientes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Evaluación de clientes semestral</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Generación de resultados y socializa con al cliente</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Evaluación del estatus de cliente aprobado o rechazado en el sistema</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Realización de Charlas continuas con el cliente</td></tr> <tr style="background-color: #e0f0e0;"> <th colspan="2">Interacción continua con el cliente</th> </tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Desarrollo de la pagina Web</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Ingreso a las redes sociales</td></tr> </tbody> </table>		Satisfacción del cliente		1	Identificación adecuada y veraz de los requerimientos del cliente (encuesta)	2	Identificación de oportunidades de mejora (a través de la generación de quejas y reclamos, charlas constantes con el cliente, entre otros..)	3	Ejecución de acciones de mejora	4	Monitoreo constante de la satisfacción del cliente y respuesta oportuna frente a sus quejas y reclamos	Acompañamiento del cliente		1	Implementación de la metodología de evaluación de clientes	2	Evaluación de clientes semestral	3	Generación de resultados y socializa con al cliente	4	Evaluación del estatus de cliente aprobado o rechazado en el sistema	5	Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias	6	Realización de Charlas continuas con el cliente	Interacción continua con el cliente		1	Desarrollo de la pagina Web	2	Ingreso a las redes sociales
Satisfacción del cliente																															
1	Identificación adecuada y veraz de los requerimientos del cliente (encuesta)																														
2	Identificación de oportunidades de mejora (a través de la generación de quejas y reclamos, charlas constantes con el cliente, entre otros..)																														
3	Ejecución de acciones de mejora																														
4	Monitoreo constante de la satisfacción del cliente y respuesta oportuna frente a sus quejas y reclamos																														
Acompañamiento del cliente																															
1	Implementación de la metodología de evaluación de clientes																														
2	Evaluación de clientes semestral																														
3	Generación de resultados y socializa con al cliente																														
4	Evaluación del estatus de cliente aprobado o rechazado en el sistema																														
5	Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias																														
6	Realización de Charlas continuas con el cliente																														
Interacción continua con el cliente																															
1	Desarrollo de la pagina Web																														
2	Ingreso a las redes sociales																														
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION																													
2013 - en adelante	Profesional de ventas	Coordinador de ventas																													
RECURSOS	INVERSION																														
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y Servicios de comunicación (Avantel).	\$ 292.580.000																														

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO												
PROGRAMA DE PROYECCION INNOVADORA	O.5 Desarrollar el portafolio de productos O.13 Gestionar procesos de innovación empresarial													
DESARROLLO														
<p>Esta iniciativa busca fomentar al interior de Ecodiesel la visión innovadora y la generación de alianzas con entes públicos o privados con el fin de generar innovación con la participación activa de lo trabajadores de Ecodiesel, para llevar a cabo este programa se planteo la realización de las siguientes actividades:</p>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e1f5fe;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Fase I: Motivación e identificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">Asistencia continua a las charlas de innovación que brindan entes como: cámara de comercio, Colciencias, universidades</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">Identificación del foco de innovación</td> </tr> <tr style="background-color: #e1f5fe;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Fase II: Realización de proyectos de innovación a través de Alianzas estratégicas o convenios investigativos</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">aplicación a los procesos de selección de entidades que propenden por la innovación para acceder a los subsidios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">Realización de proyectos de innovación</td> </tr> </tbody> </table>			Fase I: Motivación e identificación		1	Asistencia continua a las charlas de innovación que brindan entes como: cámara de comercio, Colciencias, universidades	2	Identificación del foco de innovación	Fase II: Realización de proyectos de innovación a través de Alianzas estratégicas o convenios investigativos		1	aplicación a los procesos de selección de entidades que propenden por la innovación para acceder a los subsidios	2	Realización de proyectos de innovación
Fase I: Motivación e identificación														
1	Asistencia continua a las charlas de innovación que brindan entes como: cámara de comercio, Colciencias, universidades													
2	Identificación del foco de innovación													
Fase II: Realización de proyectos de innovación a través de Alianzas estratégicas o convenios investigativos														
1	aplicación a los procesos de selección de entidades que propenden por la innovación para acceder a los subsidios													
2	Realización de proyectos de innovación													
TIEMPO ESTIMADO DE	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y												
Fase I: 2013 Fase II: 2014 en adelante	Grupo de trabajo Estrategia y Calidad y Profesional de proyectos	Director de Estrategia y calidad												
RECURSOS		INVERSION												
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, gastos de movilidad		\$ 2.825.959.000												

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE AMPLIACION DE MERCADO		0.7 Desarrollar nuevos mercados
DESARROLLO		
Esta iniciativa busca fomentar la cobertura de mercado de Ecodiesel a través del ingreso a nuevos mercados. para la realización de este programa se plantea realizar las siguientes actividades:		
1	Estudio de los diferentes mercados con posibilidad de ingreso	
2	Estudio de costo/beneficio de ingreso a nuevos mercados	
3	Establecer el plan para el ingreso a nuevo mercados	
TIEMPO ESTIMADO DE	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y
2016 - en adelante	Contratista y Coordinador de ventas	Director Administrativo y financiero y Director de Estrategia y Calidad
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, pago de contratistas por estudios a realizar, Publicidad, eventos para el acercamiento a los clientes potenciales y papelería.		\$ 35.006.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO																						
PROGRAMA DE INVERSION TECNOLOGICA	O.8 Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre los grupos de interés O.15 Construir, implementar y desarrollar la plataforma de tecnologías (TIC'S)																						
DESARROLLO																							
Esta iniciativa busca construir, implementar u desarrollar una plataforma tecnológica optima que garantice un correcto funcionamiento de las tecnologías de información y comunicación para los trabajadores de Ecodiesel que ayuden a la comunicación directa, apropiada, rápida y eficaz con los grupos de interés y las dos sedes de Ecodiesel. para desarrollar este programa se realizaran las siguientes actividades:																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e6f2e6;"> <th colspan="2">Fase I: Realización del estudio de necesidad tecnología</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Necesidades de información</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Necesidades de Comunicación</td> </tr> <tr style="background-color: #e6f2e6;"> <th colspan="2">Fase II: Planeación de los proyectos a realizar</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Análisis de las necesidades para la realización de cada proyecto</td> </tr> <tr style="background-color: #e6f2e6;"> <th colspan="2">Fase III: Ejecución de los proyectos</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Instalación de sistema de Videoconferencia - Bucaramanga y Barranca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Instalación de puertos VoIP - teléfono (comunicación Bucaramanga con Barranca por extensiones)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Ampliación de la fibra óptica</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Rediseño de la pagina web e ingreso a redes sociales (Facebook y twitter)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Otros proyectos identificados a lo largo del 2013-2020</td> </tr> </tbody> </table>		Fase I: Realización del estudio de necesidad tecnología		1	Necesidades de información	2	Necesidades de Comunicación	Fase II: Planeación de los proyectos a realizar		1	Análisis de las necesidades para la realización de cada proyecto	Fase III: Ejecución de los proyectos		1	Instalación de sistema de Videoconferencia - Bucaramanga y Barranca	2	Instalación de puertos VoIP - teléfono (comunicación Bucaramanga con Barranca por extensiones)	3	Ampliación de la fibra óptica	4	Rediseño de la pagina web e ingreso a redes sociales (Facebook y twitter)	5	Otros proyectos identificados a lo largo del 2013-2020
Fase I: Realización del estudio de necesidad tecnología																							
1	Necesidades de información																						
2	Necesidades de Comunicación																						
Fase II: Planeación de los proyectos a realizar																							
1	Análisis de las necesidades para la realización de cada proyecto																						
Fase III: Ejecución de los proyectos																							
1	Instalación de sistema de Videoconferencia - Bucaramanga y Barranca																						
2	Instalación de puertos VoIP - teléfono (comunicación Bucaramanga con Barranca por extensiones)																						
3	Ampliación de la fibra óptica																						
4	Rediseño de la pagina web e ingreso a redes sociales (Facebook y twitter)																						
5	Otros proyectos identificados a lo largo del 2013-2020																						
TIEMPO ESTIMADO DE	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y																					
Fase I: 2013 Fase II: 2013-2020	Contratistas	Coordinador TIC'S																					
RECURSOS		INVERSION																					
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y pago a contratistas por proyectos a realizar de TIC'S.		\$ 571.794.000																					

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO		O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE
DESARROLLO		
<p>Esta iniciativa garantizar por medio del programa de medicina preventiva y del trabajo la prevención y control de patologías asociadas con factores de riesgos laborales; ubicando a las personas en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicológicas y manteniéndolas en aptitud de producción de trabajo, logrando así minimizar las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo. para desarrollar este programa se realizaran las siguientes actividades:</p>		
1	Identificación de riesgos y peligros ocupacionales	
2	generación de actividades en pro de la salud de los trabajadores	
2.1	Charla de la cultura del auto cuidado	
2.2	Realización de actividades deportivas y lúdicas	
2.3	Realización de pausas activas periódicas (convenio con la ARL)	
2.4	Exámenes médicos de ingreso, periódico y de retiro	
2.5	Evaluaciones médicas a posibles casos de enfermedad profesional o enfermedad común agravada por el trabajo.	
2.6	Evaluaciones de puestos de trabajo como requisito para el estudio de la causa de la enfermedad y como alternativa de intervención en casos diagnosticado.	
2.7	Evaluación y concepto de reubicación laboral.	
2.8	Vacunación requerida de acuerdo con el riesgo de exposición	
2.9	Prevención y promoción de enfermedad común, para prevenir o disminuir las patologías detectadas en los exámenes periódicos.	
2.10	Investigaciones sobre enfermedades profesionales (cuando estas sean diagnosticadas)	
2.11	Investigaciones sobre enfermedades generales para conocer el perfil epidemiológico de la población trabajadora con el fin de diseñar e implementar medidas de prevención	
2.12	Realización de programas de vigilancia epidemiológica para riesgo químico, ergonómico, biológico, cardiovascular, conservación respiratoria, auditivo	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y
2013 - en adelante	Profesional de Salud Ocupacional	Jefe HSEQ
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, pago a personal adecuado para las charlas, actividades lúdicas y deportivas, empresa de exámenes médicos ocupacionales y centro clínico de vacunación		\$ 771.106.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE BIENSTAR AMBIENTAL		O.10 Impactar positivamente el medio ambiente
DESARROLLO		
Esta iniciativa busca generar un impacto positivo o neutro de Ecodiesel hacia el medio ambiente, dando prioridad a los derrames causados que afectan el efluente de aguas. Para desarrollar este programa se realizaran las siguientes actividades:		
1	Derrames	
1.1	Estudio de las sustancias (composición, riesgos y peligros que pueda causar)	
1.2	Identificación de los lugares de posibles derrames	
1.3	Generación de acciones correctivas y preventivas	
1.4	Compra de tanques de contención necesarios según estudio realizado	
2	Reforestacion y paques	
3	Construccion de puntos Ecologicos y centros de acopio (quimico y chatarra)	
TIEMPO ESTIMADO DE	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y
2013 - en adelante	Líder Ambiental	Jefe HSEQ
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y compra de tanques de contención		\$ 542.000.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LA INNOVACION INICIATIVA Y MERITO		O.11 Asegurar la excelencia operacional
DESARROLLO		
Este programa busca incentivar y resaltar a los trabajadores de Ecodiesel que generen valor a la organización a través de su propia innovación, iniciativa y merito. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:		
1	La ultima semana de cada mes se desarrolla un análisis de aportes significativos de los empleados a la generación de valor hacia Ecodiesel (en conjunto con la Gerencia y los lideres de cada proceso) y se discute el reconocimiento a otorgar	
2	En el mes de Diciembre se desarrollara un concurso (Votación de todos los trabajadores) por la persona que se considere y ha desarrollado su labor de forma destacada y la cual genero un impacto positivo en Ecodiesel.	
TIEMPO ESTIMADO DE	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y
2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa y Gerente General
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y Reconocimiento (en dinero, regalo o días de compensatorio)		\$ 334.219.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA PRODUCCION EFICIENTE		O.11 Asegurar la excelencia operacional O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)
DESARROLLO		
Este programa busca generar un monitoreo continuo de los factores críticos de la Planta, lo cual por medio de la medición de los indicadores podemos ver el desempeño de la planta e identificar falencias con sus respectivas causas y consecuencias. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:		
1	Monitoreo continuo de:	
1.1	Factor de utilización	
1.2	Eficiencia operacional	
1.3	Relación consumo CPO/B100	
1.4	Horas de parada NO programadas	
2	Realizar un control, identificar causas y generar acciones correctivas, preventivas y de mejora (informar a la Gerencia si es necesario)	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2013 - en adelante	Director de producción y Coordinador de Confiabilidad	Director de producción y Confiabilidad
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, y dedicacion del grupo de trabajadores ubicados en planta		N.A.

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA MANTENIMIENTO JUSTO A TIEMPO		O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)
DESARROLLO		
Este programa busca generar una cultura de control Preventivo y predictivo en Ecodiesel. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:		
1	Seleccionar la metodología a utilizar para el manejo del mantenimiento preventivo y predictivo	
2	Documentar la metodología	
3	Aplicar la metodología (Desarrollarla)	
4	Control y monitoreo continuo	
5	Realización de mantenimiento correctivo, preventivo o predictivo a los equipos y al software de funcionamiento de la planta	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2013 - en adelante	Profesional de Confiabilidad	Coordinador de Confiabilidad
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		\$ 28.589.720.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO												
PROGRAMA PARADAS DE MANTENIMIENTO EFECTIVAS		O.12 Asegurar la planeación, gestión y control del mantenimiento (preventivo y predictivo)												
DESARROLLO														
<p>Este programa busca cultura en torno a la planeación de las paradas de mantenimiento programadas, con el fin de desarrollar una para de mantenimiento 100% planeada logrando así controlar el desarrollo de las tareas y actividades para llegar a un porcentaje de cumplimiento del 100% en el tiempo estimado. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:</p>														
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Seleccionar la metodología a utilizar para la realización de las paradas de mantenimiento</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Documentar la metodología</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gestión oportuna de la parada de mantenimiento (6 meses antes)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Planeación de actividades y documentación</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Gestión y control oportuno de la realización de actividades en campo</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Realización del informe de paradas de mantenimiento y lecciones aprendidas</td> </tr> </tbody> </table>			1	Seleccionar la metodología a utilizar para la realización de las paradas de mantenimiento	2	Documentar la metodología	3	Gestión oportuna de la parada de mantenimiento (6 meses antes)	4	Planeación de actividades y documentación	5	Gestión y control oportuno de la realización de actividades en campo	6	Realización del informe de paradas de mantenimiento y lecciones aprendidas
1	Seleccionar la metodología a utilizar para la realización de las paradas de mantenimiento													
2	Documentar la metodología													
3	Gestión oportuna de la parada de mantenimiento (6 meses antes)													
4	Planeación de actividades y documentación													
5	Gestión y control oportuno de la realización de actividades en campo													
6	Realización del informe de paradas de mantenimiento y lecciones aprendidas													
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION												
2013 - en adelante	Profesional de Confiabilidad	Coordinador de Confiabilidad												
RECURSOS		INVERSION												
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		\$ 4.708.360.000												

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO												
PROGRAMA IMPLEMENTACION DE LAS NORMA OHSAS 18001 Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional		O.9 Asegurar la implementación de las mejores practicas de HSE O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia												
DESARROLLO														
<p>Este programa busca implementar a cabalidad la norma OHSAS 18001 con la cual Ecodiesel contara con un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional necesario para la organización. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Estado inicial de la empresa frente a cada tema</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Documentación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Divulgación</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Compra de equipos necesarios</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Control y mejora continua</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Certificación</td> </tr> </tbody> </table>			1	Estado inicial de la empresa frente a cada tema	2	Documentación	3	Divulgación	4	Compra de equipos necesarios	5	Control y mejora continua	6	Certificación
1	Estado inicial de la empresa frente a cada tema													
2	Documentación													
3	Divulgación													
4	Compra de equipos necesarios													
5	Control y mejora continua													
6	Certificación													
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION												
2013	Contratista	Director de Estrategia y Calidad, Jefe HSEQ												
RECURSOS		INVERSION												
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, compra de elementos y equipos necesarios y Honorarios del auditor externo		\$ 1.871.339.000												

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO										
IMPLEMENTACION DE LAS NORMA ISO 9001 Sistema de gestión de calidad		O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia										
DESARROLLO												
Este programa busca implementar a cabalidad la norma ISO 9001 con la cual Ecodiesel contara con un sistema de gestión de calidad necesario para las organizaciones en la actualidad. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Estado inicial de la empresa frente a cada tema</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Documentación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Divulgación</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Control y mejora continua</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Certificación</td> </tr> </tbody> </table>			1	Estado inicial de la empresa frente a cada tema	2	Documentación	3	Divulgación	4	Control y mejora continua	5	Certificación
1	Estado inicial de la empresa frente a cada tema											
2	Documentación											
3	Divulgación											
4	Control y mejora continua											
5	Certificación											
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION										
2013	Asistente de Estrategia y Calidad	Director de Estrategia y Calidad										
RECURSOS		INVERSION										
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición y Honorarios del auditor externo		\$ 26.255.000										

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
IMPLEMENTACION DE LAS NORMA ISO 14001 Sistema de gestión ambiental		O.14 Consolidar un sistema de gestión integral que facilite el cumplimiento de la estrategia
DESARROLLO		
Este programa busca implementar a cabalidad la norma ISO 14001 con la cual Ecodiesel contara con un sistema de gestión ambiental para la organización. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:		
1	Estado inicial de la empresa frente a cada tema	
2	Documentación	
3	Compra de equipos necesario	
4	Divulgación	
5	Control y mejora continua	
6	Certificación	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2014	Líder Ambiental	Director de Estrategia y Calidad, Jefe HSEQ
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, compra de elementos y equipos necesarios y Honorarios del auditor externo		\$ 122.677.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO												
PROGRAMA IMPLEMENTACION Y CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACION		O.16 Disponer de un sistema de información adecuado y veraz												
DESARROLLO														
Esta iniciativa busca implementar y controlar la incorporación del sistema de comunicación para Ecodiesel con el fin de automatizar y tener datos a la mano en tiempo real. Para desarrollar esta iniciativa se planteo realizar las siguientes actividades:														
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Fase I: Evaluación de los sistemas de información que ofrece el mercado</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Fase II: control e implementación del sistema de información</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 5%;">1</td> <td>Desarrollar la etapa de alcances</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Monitorear la etapa de configuración - contratistas</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Realizar la etapa de pruebas y capacitación con el personal</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mantenimiento</td> </tr> </tbody> </table>			Fase I: Evaluación de los sistemas de información que ofrece el mercado		Fase II: control e implementación del sistema de información		1	Desarrollar la etapa de alcances	2	Monitorear la etapa de configuración - contratistas	3	Realizar la etapa de pruebas y capacitación con el personal	4	Mantenimiento
Fase I: Evaluación de los sistemas de información que ofrece el mercado														
Fase II: control e implementación del sistema de información														
1	Desarrollar la etapa de alcances													
2	Monitorear la etapa de configuración - contratistas													
3	Realizar la etapa de pruebas y capacitación con el personal													
4	Mantenimiento													
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION												
2013	Profesional sistema de información y Contratista	Director de Estrategia y Calidad y Coordinador TIC'S												
RECURSOS		INVERSION												
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, compra del sistema, licencias y manetenimiento anual.		\$ 144.000.000												

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO								
PROGRAMA ECODIESEL ONLINE		O.17 Mantener presencia activa en la red								
DESARROLLO										
Esta programa busca posicionar a Ecodiesel en la WEB, cuyo objetivo es asegurar la actualización y utilidad de la pagina WEB. Para desarrollar esta iniciativa se planteo realizar las siguientes actividades:										
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Asignar responsable al interior de Ecodiesel del apropiado manejo de pagina WEB</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Actualización de la pagina de Ecodiesel semanal</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Controlar y gestionar la información que se suministra por medio de la pagina</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Dar soporte a la totalidad de los trabajadores cuando se encuentran fallas en la pagina</td> </tr> </tbody> </table>			1	Asignar responsable al interior de Ecodiesel del apropiado manejo de pagina WEB	2	Actualización de la pagina de Ecodiesel semanal	3	Controlar y gestionar la información que se suministra por medio de la pagina	4	Dar soporte a la totalidad de los trabajadores cuando se encuentran fallas en la pagina
1	Asignar responsable al interior de Ecodiesel del apropiado manejo de pagina WEB									
2	Actualización de la pagina de Ecodiesel semanal									
3	Controlar y gestionar la información que se suministra por medio de la pagina									
4	Dar soporte a la totalidad de los trabajadores cuando se encuentran fallas en la pagina									
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION								
2013 - en adelante	Tecnólogo en Sistemas	Coordinador TIC'S								
RECURSOS		INVERSION								
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		\$ 257.155.000								

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE DESARROLLO Y ACOMPANAMIENTO A TRABAJADORES		O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual O.22 Promover el sentido de pertenecía
DESARROLLO		
<p>Esta programa busca darle un tiempo de esparcimiento al trabajador en horario laboral con el fin de que realice charlas periódicas con un grupo de psicólogas contratados por Ecodiesel y logren potencializar sus capacidades personales y despejar dudas de temas laborales y sindicales. después de esta etapa se desarrollara el acompañamiento para trabajadores que lo deseen por parte de la Profesional de Desarrollo Humano. Para desarrollar esta iniciativa se planteo realizar las siguientes actividades:</p>		
fase I: Identificación previa encuentros de crecimiento personal		
1	Entrevistas a personal	
2	Identificación del personal actual de Ecodiesel	
3	Encuentros periódicos con Psicólogas (Contratista), para el fortalecimiento de las capacidades personales de los trabajadores	
4	Atención de dudas de tipo laboral y sindical	
fase II: Acompañamiento a trabajadores		
1	Realización de encuentro periódicos con cada trabajador y la Profesional de Desarrollo Humano	
2	Atención de dudas de tipo laboral y sindical	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
Fase I: 2013 Fase II: 2014 -en adelante	Profesional de desarrollo Humano y Contratistas	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		\$ 40.000.000

FICHA TECNICA INICIATIVAS
Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LOS TEMAS CONTRACTUALES Y LEGALES		O.18 Normalizar y controlar la operación legal y contractual
DESARROLLO		
Esta programa busca darle orientación y fortalecimiento a los temas contractuales y legales, los cuales deben tener un nivel de importancia elevado. Para desarrollar esta iniciativa se planteo realizar las siguientes actividades:		
Legales		
1	Identificación y formalización de todos los documentos legales de Ecodiesel	
2	Priorización de los documentos legales y gestión	
Contractuales		
1	Establecer el procedimiento de contratación	
2	Establecer el manual de contratación	
3	Establecer un control optimo para los contrato actuales de Ecodiesel	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
2013-2014	Asistente Jurídico	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		N.A.

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO	
PROGRAMA INCENTIVO A LA PARTICIPACION ACTIVA EN LOS COMITÉ DEL SECTOR		O.19 Gestionar e influir en los cambios normativos del sector.	
DESARROLLO			
Esta programa busca dar gestión oportuna y continua a les temas legales del Biodiesel en Colombia a través de la participación activa de los trabajadores de Ecodiesel en los comité del sector. algunos comités del sector importantes son:			
1	Comité de Biocombustibles, organizado por Fedebiocombustibles		
2	Mesa tecnica 186, organizado por ICONTEC		
3	Comité del ministerio de minas y energias		
4	Comité de Fedepalma		
5	Comité de Cenipalma		
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	
2013 - en adelante	Líder de cada área	Gerente General	
RECURSOS		INVERSION	
Dedicación del trabajador que asista a cada comité y gastos de movilidad		\$ 30.105.000	

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO										
PROGRAMAS DE FORMACION		O.21 Asegurar el conocimiento y desarrollo de las competencias										
DESARROLLO												
Este programa busca generar programas de formación patrocinados por Ecodiesel a todos los trabajadores con el fin de gestionar conocimientos necesarios en el cargo de cada empleado y desarrollar sus competencias de manera continua. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Identificación de los requerimientos de formación por cargo - Área</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Consolidación de los requerimientos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Aprobación de requerimientos de formación</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Generación de los programas de formación</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Realización de los programas de formación</td> </tr> </tbody> </table>			1	Identificación de los requerimientos de formación por cargo - Área	2	Consolidación de los requerimientos	3	Aprobación de requerimientos de formación	4	Generación de los programas de formación	5	Realización de los programas de formación
1	Identificación de los requerimientos de formación por cargo - Área											
2	Consolidación de los requerimientos											
3	Aprobación de requerimientos de formación											
4	Generación de los programas de formación											
5	Realización de los programas de formación											
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION										
2013 - en adelante	Profesional de Desarrollo Humano y contratistas (Instituciones educativas)	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa										
RECURSOS		INVERSION										
Dedicación del personal ejecutor, de seguimiento y medición, de cada trabajador que asista al programa de formación asignado y pago por programa de capacitación.		\$ 571.794.000										

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO										
PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL		O.22 Promover el sentido de pertenecía										
DESARROLLO												
Este programa busca generar actividades de Bienestar laboral que den reconocimiento a fechas especiales en el año y a actividades planeadas por Ecodiesel, consiguiendo así un momento de esparcimiento familiar o personal. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Identificación de fechas especiales en el año y/o actividades a desarrollar</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Identificación de actividades recreativas</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Identificación de actividades a desarrollar para fortalecer la política del no consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Generación del programa de Bienestar laboral</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Desarrollo de actividades</td> </tr> </tbody> </table>			1	Identificación de fechas especiales en el año y/o actividades a desarrollar	2	Identificación de actividades recreativas	3	Identificación de actividades a desarrollar para fortalecer la política del no consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas	4	Generación del programa de Bienestar laboral	5	Desarrollo de actividades
1	Identificación de fechas especiales en el año y/o actividades a desarrollar											
2	Identificación de actividades recreativas											
3	Identificación de actividades a desarrollar para fortalecer la política del no consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas											
4	Generación del programa de Bienestar laboral											
5	Desarrollo de actividades											
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION										
2013 - en adelante	Profesional de desarrollo Humano	Coordinador de Gestión Humana y Responsabilidad Corporativa										
RECURSOS		INVERSION										
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición, gastos de alimentación, movilidad y detalles.		\$ 218.790.000										

FICHA TECNICA INICIATIVAS

Plan de desarrollo Ecodiesel 2013 - 2020



INICIATIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO
PROGRAMA DE APROPIACION Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO ECODIESEL 2013-2020		O.23 Incentivar el involucramiento, la participación responsable, la autoevaluación y el trabajo en equipo
DESARROLLO		
<p>Este programa busca transmitir y lograr la estrategia promovido desde la Gerencia General. es fundamental el trabajo en equipo y la interaccion para lograr conseguir la estrategia planteada en el plan de desarrollo de Ecodiesel 2013 - 2020. Para desarrollar este programa se planteo realizar las siguientes actividades:</p>		
Fase I: Socializacion		
1	Jornadas de divulgacion del plan de desarrollo	
1.1	Socializacion de la mision, vision y valores de Ecodiesel	
1.2	Descripcion y justificacion de los objetivos definidos	
1.3	Exposicion de los inidcadores y sus respectivas metas	
1.4	Divulgacion de las iniciativas	
Fase II: Socializacion		
3	Informe semestral del cumplimiento de objetivos (avance de las metas)	
4	Actualizacion y mejora del plan de desarrollo cuando sea necesario	
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	EJECUTOR	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
Fase I: 2013-2014 Fase II: 2014 - 2020	Asistente de Estrategia y Calidad	Director de Estrategia y Calidad
RECURSOS		INVERSION
Dedicación del personal ejecutor y de seguimiento y medición		N.A.