

# PLAN ESTRATÉGICO

**2022 - 2026**

**“Juntos creciendo, mejorando e innovando”**



# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>NUESTRA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	5
BALANCED SCORECARD.....	5
ENFOQUE PARTICIPATIVO.....	5
MISIÓN Y VISIÓN.....	6
MISIÓN.....	6
VISIÓN.....	6
MAPA ESTRATÉGICO.....	7
INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	8
<i>Sostenibilidad financiera.....</i>	<i>8</i>
<i>Sostenibilidad en la planificación y ejecución de inversiones.....</i>	<i>9</i>
<i>Eficiencia en la operación.....</i>	<i>10</i>
<i>Acceso y calidad del servicio.....</i>	<i>11</i>
<i>Sostenibilidad ambiental.....</i>	<i>13</i>
<i>Fortalecimiento institucional.....</i>	<i>15</i>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	16
<i>Agua potable.....</i>	<i>16</i>
<i>Alcantarillado.....</i>	<i>18</i>
<i>Aseo.....</i>	<i>19</i>
<i>Institucional.....</i>	<i>20</i>
RESUMEN.....	21
RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026.....	22
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>22</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....</b>	<b>22</b>

# PRESENTACIÓN

Este documento presenta el Plan Estratégico 2022-2026: *Juntos Creciendo, mejorando e innovando*, resultado del trabajo realizado a lo largo de seis meses por los funcionarios de Serviciudad E.S.P. con el liderazgo del señor gerente Fernando José Da Pena, la subgerente de planeación Diana Herrera y la profesional especializada Andrea Álvarez, con el acompañamiento de la firma Econtec Consultores S.A.S.

El Plan Estratégico 2022-2026 -PE- será la hoja de ruta para cumplir los objetivos de la organización en los próximos cinco años y contribuir de esta manera al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: OD6 Agua Limpia y saneamiento, de forma directa, y de otros 7 ODS indirectamente.

Después de esta presentación, se realiza una reflexión sobre la situación actual de la empresa, enseguida se presenta la metodología que se siguió para la formulación del PE, luego se presenta el mapa estratégico, los objetivos, indicadores, el plan de implementación y finalmente se presentan recomendaciones para la implementación exitosa de este documento.

## NUESTRA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS ODS



# NUESTRA EMPRESA

Serviciudad E.S.P. es un prestador de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, sirviendo a cerca de 62 mil suscriptores en acueducto, 70 mil suscriptores en alcantarillado y 75 mil suscriptores en aseo.

De acuerdo con el Indicador único Sectorial reportado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios para la vigencia 2020, Serviudad fue catalogada con Riesgo Medio Bajo en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, ubicada dentro del mismo grupo de las mejores 20 empresas del país. Lo anterior demuestra la eficiente gestión que se ha venido realizado en la prestación de estos servicios y que se refleja también en los muy buenos indicadores de calidad para el año 2021: Calidad del agua sin riesgo para el consumo humano, continuidad del servicio de acueducto de 23,9 horas/día y pérdidas de agua de 8,15 m<sup>3</sup>/suscriptor/mes, cerca del estándar regulatorio de 6 m<sup>3</sup>/suscriptor/mes.

Respecto al contexto financiero, para el año 2021 la empresa obtuvo unos ingresos operacionales de \$49.800 millones y sus costos operacionales (sin depreciaciones, provisiones y amortizaciones) para el mismo año fueron de \$31.988 millones, generando un EBITDA positivo de \$17.802 millones (el 35.75% de los ingresos). Los buenos resultados financieros que ha obtenido la empresa se deben en gran parte a los márgenes generados en los servicios de acueducto y alcantarillado con una relación de cubrimiento de costos mayor a 2, que significa que los ingresos de estos servicios cubren dos veces sus costos operacionales.

Lo anterior demuestra que la empresa tiene solidez financiera que le ha permitido prestar servicios con calidad. Ahora bien, es claro que la empresa se constituye como un referente regional, sin embargo, para lograr ser un referente a nivel nacional, se identifican importantes retos que la empresa debe adelantar en los próximos cinco años, estos son:

- ✓ Lograr la autonomía hídrica de la empresa puesto que la empresa depende de la compra de agua en bloque para la prestación del servicio de acueducto.
- ✓ Fortalecer la prestación del servicio de aseo. En el año 2021 el indicador de cubrimiento de costos fue de 1,8 y de acuerdo con la Encuesta de Satisfacción del cliente en el año 2020, el 28% de los encuestados se declararon insatisfechos con este servicio, mientras que para los servicios de acueducto y alcantarillado se declararon insatisfechos solo el 12% y 19% respectivamente.
- ✓ Avanzar en la sostenibilidad ambiental de los servicios. Actualmente la empresa no cuenta con Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos aprobado por la autoridad ambiental.
- ✓ Desarrollar un modelo de innovación que le permita a la empresa adaptarse a las dinámicas de la competencia y el desarrollo tecnológico.

*La atención a los anteriores retos fueron la columna vertebral para la formulación de los objetivos estratégicos que se presentan en las siguientes secciones.*



# METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



## BALANCED SCORECARD

La formulación del Plan Estratégico 2022-2026 se elaboró siguiendo la metodología Balanced Scorecard, la cual permite traducir la visión corporativa de la empresa en acciones concretas y medibles en el tiempo, además, integra los objetivos estratégicos en un cuadro de mando integral bajo cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.



## ENFOQUE PARTICIPATIVO

Este Plan Estratégico se construyó con la participación de los funcionarios de SERVICIUDAD a través de la realización de diferentes talleres participativos:



- Taller #1: Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Taller #2: Formulación de la Misión, Visión y objetivos empresariales
- Taller #3: Construcción del mapa estratégico
- Taller #4: Aspectos clave para implementación exitosa del PE.



# MISIÓN Y VISIÓN



## MISIÓN

Prestamos servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo con eficiencia, calidad y continuidad, mejorando la **calidad de vida** de nuestros usuarios.

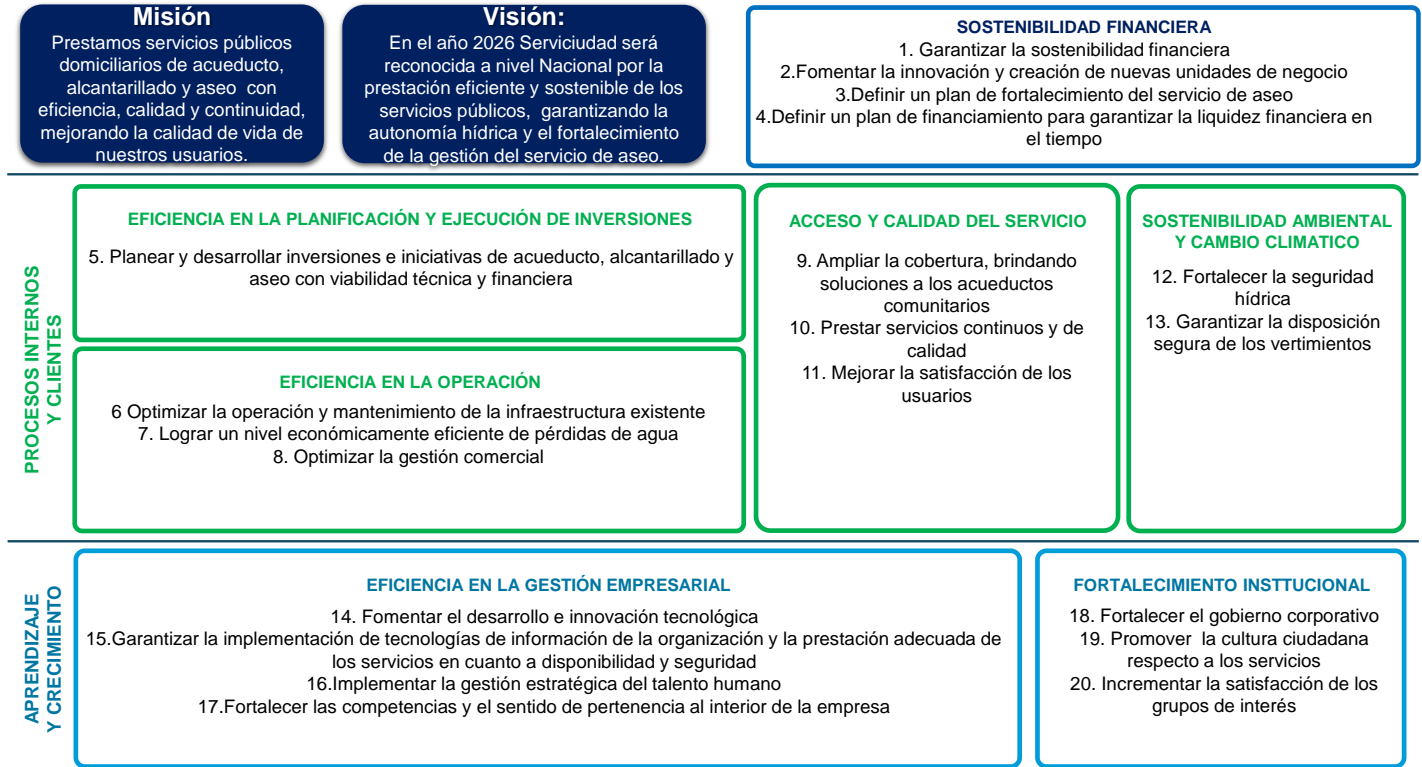


## VISIÓN

En el año 2026 Serviciudad será reconocida a nivel nacional por la prestación **eficiente y sostenible** de los servicios públicos, garantizando la **autonomía hídrica** y el fortalecimiento de la gestión del **servicio de aseo**.

# MAPA ESTRÁTEGICO

A continuación, se presenta el mapa estratégico para el período 2022-2026 compuesto por la misión y visión empresarial, 7 ejes, 20 objetivos, 40 indicadores estratégicos y un Plan de implementación en cuatro dimensiones: acueducto, alcantarillado, aseo e institucional.



# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Eficiencia en el recaudo	%	96	96
Margen EBITDA	%	35,7	>35,7
Margen Neto (sin subvenciones)	%	10,6%	>10,6%
Cubrimiento de costos y gastos del servicio de acueducto	#	2,10	>2
Cubrimiento de costos y gastos del servicio de alcantarillado	#	2,10	>2
Cubrimiento de costos y gastos del servicio de aseo	#	1,80	>2
Rotación de cartera	# días	73,10	≤60
Liquidez	#	1,99	1,31



# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## SOSTENIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE INVERSIONES

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Índice de Inversiones Acumuladas de Acueducto	%	60,7	80,08
Índice de Inversiones Acumuladas de Alcantarillado	%	86,45	96,84
Índice de Inversiones Acumuladas de Aseo	%	No existe	70

# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Índice de Pérdidas -IPUF	m3/suscriptor/mes	8,34	6
Índice de macro medición efectiva	%	81,82	90
Índice de micro medición efectiva	%	97,38	97,38
Actualización del modelo hidráulico	#	100	100

# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## ACCESO Y CALIDAD DEL SERVICIO

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Cobertura de acueducto	%	72,00	72,00
Cobertura de alcantarillado	%	81,00	81,00
Cobertura de aseo	%	87,00	87,00
IRCA	%	0,16	≤ 5
Continuidad acueducto	h/día	23,93	23,93
Índice de satisfacción del cliente servicio de acueducto	%	90	90
Índice de satisfacción del cliente servicio de alcantarillado	%	80	90
Índice de satisfacción del cliente servicio de aseo	%	70	90
PQR/1000 suscriptores	%	59	50
Indicador de calidad de la frecuencia de recolección de residuos sólidos no aprovechables (IFR_NAI). Servicio de aseo	%	0	0

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Indicador de calidad del horario de recolección de residuos sólidos no aprovechables (IHR_NAL). Servicio de aseo	%	0	0
Indicador de calidad de la frecuencia de barrido	%	No existe	0
Indicador de calidad técnica en la recolección de residuos sólidos no aprovechables (ICTR_NAI). Servicio de aseo	%	0	0

# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Cumplimiento del PUEAA	%	100	100
Cumplimiento del PSMV	%	PSMV en proceso de aprobación	100

# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## EFICIENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Gastos en capacitación por empleado	Gastos en capacitación por empleado	305.779	336.357
Productividad del personal operativo de Acueducto	Productividad del personal operativo de Acueducto	1,08	1,08
Productividad del personal operativo de Alcantarillado	Productividad del personal operativo de Alcantarillado	0,35	0,35
Productividad del personal operativo de Aseo	Productividad del personal operativo de Aseo	1,78	1,6
Productividad del personal administrativo del prestador	Productividad del personal administrativo del prestador	1,18	1,18



# INDICADORES ESTRÁTEGICOS

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Indicador	Unidades	Línea base	Meta 2026
Porcentaje de avance de plan de cultura ciudadana	%	No existe	80
Índice de rotación de personal directivo	Años laborados por cada empleado directivo desde el 2012	3,76	3
Índice de Desempeño Institucional	%	78,5	>80
Cumplimiento de los planes empresariales	%	No existe	70

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Millones de pesos de 2021

Agua potable



Proyecto/inversión	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Expansión, Reposición y/o Rehabilitación de Redes	3.569	1.155	2.924	2.090	2.260	11.998
PTAP San José	-	3.796	3.796	3.796	-	11.388
Adquisición e implementación de software para gestión de redes	100	100	100	100	100	500
Actualización del Plan Maestro de Acueducto	-	-	-	-	400	400
Elaboración de estudio de Nivel Económico de Pérdidas	-	100	-	-	-	100
Diseño e implementación de protocolos de mantenimiento preventivo	-	-	-	72	-	72
Actualización del modelo hidráulico de acueducto y calibración del modelo cada 3 años	15	15	15	15	15	75
Actualización y cumplimiento del PUEAA	-	-	100	-	-	100
Gestión de macromedición y micromedición (*)	-	-	-	-	500	500
Adquisición de bienes operativos	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	5.900

Estudio de costos del nuevo marco tarifario	-	75	-	-	-	75
<b>Proyecto/inversión</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Total</b>
Calidad del Agua – AT2	-	-	40	40	40	<b>120</b>
Macromedición Tanque El Rodeo – AT2	-	-	96	96	96	<b>288</b>
Macromedición Sectores hidráulicos Fase1 – AT4	-	-	152	152	152	<b>456</b>
Macromedición Sectores hidráulicos Fase2 – AT4	-	-	152	152	152	<b>456</b>
Macromedición Sectores hidráulicos Fase3 – AT4	-	-	152	152	152	<b>456</b>
Macromedición Sectores hidráulicos Fase4 – AT4	-	-	114	114	114	342
Impermeabilización Tanque La Giralda 2 – AT5	-	-	371	371	371	<b>1.113</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.864</b>	<b>6.421</b>	<b>9.192</b>	<b>8.330</b>	<b>5.532</b>	<b>34.339</b>

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Millones de pesos de 2021

## Alcantarillado



Proyecto/inversión	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Expansión, Reposición y/o Rehabilitación de Redes de Alcantarillado	1.470	1.107	844	-	171	3.592
Expansión, Reposición y/o Rehabilitación de Interceptores	2.247	397	161	2.304	171	5.280
Sistema de tratamiento de aguas residuales	-	-	3.033	3.033	3.033	9.099
Actualización del Plan Maestro de Alcantarillado	-	-	-	-	400	400
Diseño e implementación de protocolos de mantenimiento preventivo	-	-	-	72	-	72
Adquisición de bienes operativos	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	5.900
Estudio de costos del nuevo marco tarifario	-	75	-	-	-	75
<b>TOTAL</b>	<b>4.897</b>	<b>2.759</b>	<b>5.218</b>	<b>6.589</b>	<b>4.955</b>	<b>24.418</b>

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Millones de pesos de 2021

## Aseo

Proyecto/inversión	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Elaboración de Plan de Fortalecimiento del servicio de aseo	100	100	-	-	-	200
Fortalecimiento servicio de aseo	-	100	300	-	-	400
Inversiones en el servicio de aseo	650	650	650	650	650	3.250
<b>TOTAL</b>	<b>750</b>	<b>850</b>	<b>950</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>3.850</b>

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Millones de pesos de 2021

Institucional



Proyecto/inversión	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Adecuaciones sede administrativa	600	600	-	-	-	1.200
Compra terrenos sede operativa	-	4.000	-	-	-	4.000
Implementación del plan Estratégico de las Tecnologías de Información	1.440	680	80	-	-	2.200
Diseñar e implmentar un plan de capacitación anual para empleados	100	100	100	100	100	500
Diseño e Implementación de Plan de mejoramiento del clima y cultura corporativa	-	-	50	10	10	70
Diseño e implementación de plan de cultura ciudadana	-	-	60	15	15	90
Consultoría para el diseño de un nuevo modelo de gobierno corporativo	-	-	150	-	-	150
Consultoría de exploración de nuevos negocios	-	-	-	130	-	130
Adquisición de bienes administrativos	1.816	1.816	1.816	1.816	1.816	9.082
<b>TOTAL</b>	<b>3.956</b>	<b>7.196</b>	<b>2.256</b>	<b>2.071</b>	<b>1.941</b>	<b>17.420</b>



# RESUMEN

Millones de pesos de 2021

## PLAN DE IMPLEMENTACION

Servicio	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Acueducto	4.864	6.421	9.192	8.330	5.532	34.339
Alcantarillado	4.897	2.759	5.218	6.589	4.955	24.418
Aseo	750	850	950	650	650	3.850
Institucional	3.956	7.196	2.256	2.071	1.941	17.420
<b>TOTAL</b>	<b>14.467</b>	<b>17.226</b>	<b>17.616</b>	<b>17.640</b>	<b>13.078</b>	<b>80.027</b>

# RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026

## PERSPECTIVA FINANCIERA

El plan de implementación propuesto para lograr los objetivos que se traza la empresa para los próximos cinco años suma \$80 mil millones. De acuerdo con la modelación financiera realizada para los próximos cinco años, la empresa podría llevar a cabo el 88% del plan con recursos propios provenientes de tarifas, por lo que requeriría financiar \$9.600 millones con préstamos bancarios o subvenciones. Si la empresa decide tomar deuda, la empresa tendría la capacidad de su pago sin ningún inconveniente. Por otra parte, para cumplir la meta de cubrimiento de costos del servicio de aseo (>2 en el 2026) se deberá reducir el costo operacional por usuario en un 3% anualmente.

## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para la implementación exitosa del PE:

- Alinear los nuevos planes con el PE, tales como el Presupuesto anual, el Plan de Obras e Inversiones, entre otros planes empresariales.
- Asignar líderes para los indicadores estratégicos que monitoreen periódicamente el cumplimiento de las metas.
- Realizar el seguimiento y control del PE por medio de las herramientas estratégicas.
- Establecer un comité de PE para la revisión y evaluación periódica. De estos comités podrán evidenciarse lecciones aprendidas o acciones de mejora.
- Socializar el avance del PE con los funcionarios de Serviciudad



