



## Empresa de Gestión Medioambiental, S.A. EGMASA



egmasa  
Empresa de Gestión Medioambiental  
CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE

### 1. Introducción

La Empresa de Gestión Medioambiental, S.A., Egmasa, es una empresa pública de servicios a partir de la Junta de Andalucía, constituida en 1989 y adscrita a la Consejería de Medio Ambiente. Esta empresa, con experiencia en medioambiente, desde su creación ha ido consolidando sus actividades dirigidas a dar una respuesta eficiente a las necesidades ambientales de la sociedad andaluza. Se considera un referente dentro del sector medioambiental, que presta servicio a la sociedad en diversas áreas medioambientales.

El objetivo originario de EGMASA era la realización de todos aquellos trabajos y actividades relacionadas con la protección, conservación, regeneración o mejora del medio ambiente, así como cualquier otra actividad que fuera presupuesto, complemento, desarrollo o consecuencia de lo anterior. Desde su nacimiento, esta empresa ha volcado sus esfuerzos en lo que entonces eran las necesidades de carácter medioambiental más urgentes para Andalucía: los residuos industriales. En sus inicios, su misión era cubrir el déficit ambiental existente en la Comunidad Andaluza en relación con el sector industrial, la gestión y el tratamiento de los residuos, el control ambiental y las actividades relacionadas con los espacios naturales. A partir de 1995, con la creación de la Consejería de Medio Ambiente, amplía su campo de actividad a las labores de Prevención y extinción de incendios forestales (INFOCA), a trabajos relacionados con el medio natural y con la conservación de ecosistemas y labores de uso público en Espacios Naturales Protegidos.

Egmasa lleva años trabajando en colaboración con la iniciativa privada para la puesta en marcha de proyectos empresariales que cubran sectores incipientes o que están insuficientemente atendidos. La política de la empresa es la de mantener la presencia en estos sectores hasta que los proyectos se consolidan.

En los últimos años, su personal, liderado por la Dirección y la División correspondiente, ha trabajado por obtener el reconocimiento externo a la gestión ambiental o de la calidad de las actividades encomendadas. En este sentido, se han obtenido diversas certificacio-



nes y acreditaciones conforme las normas ISO 14001, 9001, 17020 y 17025. En 2005, la empresa ha emprendido varias iniciativas entre ellas, la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia empresarial.

Otras iniciativas, surgidas en el marco de la gestión de la innovación y el conocimiento, han sido los proyectos de Gestión Documental y de Planificación y Seguimiento de actividades, así como la creación de la Unidad de I+D+i en el año 2005.

## 2. Modelo de negocio

La organización acorde con las necesidades (pasadas, presentes y futuras) que desde 1989 se cubren en la sociedad andaluza en el ámbito del medio ambiente, se estructura en las siguientes Divisiones Operativas:

### División de Gestión Integrada de la Calidad Ambiental

Reduce, elimina, controla y vigila la contaminación ambiental, en sus numerosas manifestaciones. Asimismo, desempeña las actuaciones encomendadas por la Consejería de Medio Ambiente en materia de control y vigilancia de la calidad del agua (litoral y continental) y atmosférica.

Desempeña las actuaciones encomendadas por la Consejería de Medio Ambiente en materia de control y vigilancia de la calidad del agua (litoral y continental) y atmosférica.

Asimismo, lleva a cabo actuaciones relacionadas con la regeneración de espacios degradados.



IMAGEN 1



En materia de sostenibilidad destacan las actividades relativas a la Estrategia Andaluza de Cambio Climático y el Programa Ciudad 21 destinado a municipios andaluces.



También gestiona y ejecuta proyectos de abastecimiento y depuración de agua y presta asesoramiento técnico en la materia.



### División de Infraestructuras Ambientales y Gestión del agua

Presenta una amplia oferta de proyectos y servicios en el mercado de la ingeniería y la consultoría ambiental. Asimismo, gestiona y ejecuta proyectos de abastecimiento y depuración de agua y/o presta apoyo y asesoramiento técnico.

### División de Medio Natural

La conservación, recuperación y aseguramiento de la gestión forestal sostenible en los montes públicos de Andalucía a través de las actividades que le encomienda la Junta de Andalucía es la misión fundamental de esta División Operativa. Además, provee de medios humanos y materiales para la prevención y lucha contra los incendios forestales en Andalucía, así como la atención de emergencias ambientales de cualquier tipo. Para ello, se encarga respectivamente de la gestión del dispositivo INFOCA y la gestión del grupo GREa.



Conserva y recupera el entorno natural mediante una gestión forestal sostenible que permite el aprovechamiento racional de los recursos naturales (corcho, piña, recursos cinegéticos, etc.).

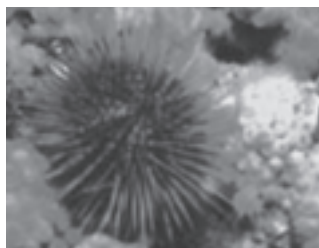
Para ello, se lleva a cabo la elaboración, supervisión y control de obras y proyectos de diferente naturaleza en el medio natural, así como la ordenación de los montes públicos de Andalucía.

### División de Planificación y Gestión de la Biodiversidad

Ejecuta actividades tendentes a la conservación y mejora de los hábitat de Andalucía con las especies protegidas de flora y fauna. Además, tiene encomendadas las actuaciones relativas a la gestión de ayudas a la gestión del medio natural y deslinde de las vías pecuarias y los montes andaluces.



IMAGEN 3



## 3. Innovación

EGMASA considera la innovación como proceso estratégico en el desarrollo de sus actividades, potenciando de forma continua la generación de ideas innovadoras, la participación activa de las personas y la mejora continua de sus servicios. En el año 2006 se crea una Unidad de Gestión de I+D+i con el objetivo de diseñar e implantar un modelo sistematizado de aprovechamiento del conocimiento a través de la generación de nuevas ideas y su transformación en proyectos de I+D+i. Desde entonces, más de treinta proyectos se han puesto en marcha, generando una inversión cercana a los dos millones y medio de euros y la activa participación de más de 120 trabajadores de la empresa, contribuyendo así a la generación y consolidación de una cultura empresarial innovadora.

Las áreas de actuación en materia de innovación e I+D son amplias, tanto en producto como en procesos, cubriendo un amplio espectro del conocimiento existente en EGMASA y destacando aquellas relacionadas con la mejora de productos y servicios utilizados en la gestión de emergencias por incendios forestales, la valorización energética de la biomasa



forestal, la mejora de procesos y búsqueda de usos de valor añadido para los productos forestales, la valorización de residuos y subproductos procedentes de actividades industriales, el desarrollo de nuevas técnicas de prevención de riesgos laborales en actividades forestales, así como la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones para la mejora de la gestión de los recursos naturales.

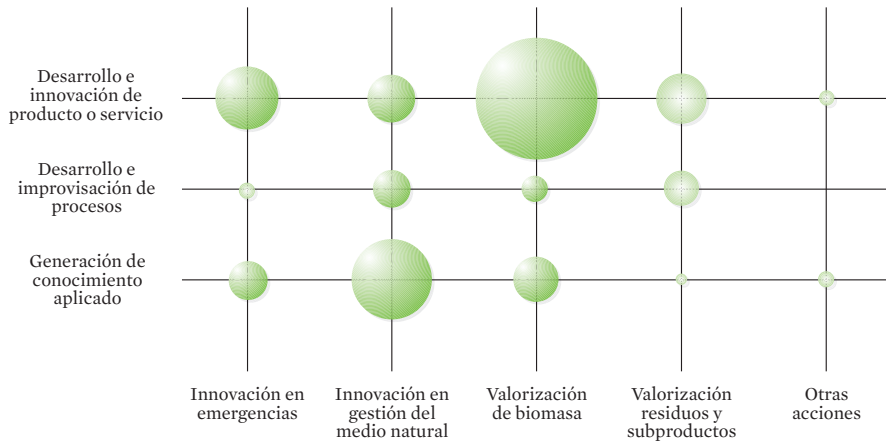
Entre los primeros resultados, caben destacar el desarrollo de unas novedosas pantallas ignífugas formadas por lonas multicapa para prevención y control de incendios forestales, la formulación de un nuevo retardante de llama de largo plazo para su utilización como barrera contra incendios, el avance en procesos orientados a la obtención de metales pesados procedentes de las aguas ácidas de minas abandonadas, y el desarrollo de un estabilizador polimérico para la mejora de caminos forestales.

Para garantizar la eficacia de las actividades de investigación aplicada, desarrollo de nuevos productos o servicios, y la transferencia final de los resultados de los mismos a la sociedad, la Unidad de Gestión de la I+D+i, se ocupa de coordinar y sistematizar todas y cada una de las etapas por las que ha de discurrir una idea, desde su concepción abstracta fruto de la creatividad de las personas o de las necesidades de la organización, hasta que aquélla se materializa en un producto concreto (desarrollo) y finalmente se pone a disposición y es utilizada por los usuarios y beneficiarios finales (innovación).

D<sup>a</sup> Virginia Pividal (directora de Planificación Corporativa) quiere destacar el hecho de encontrarse en la actualidad en proceso para la obtención del reconocimiento de excelencia empresarial según el modelo EFQM, como innovación en la gestión.

EGMASA practica una política de ejecución descentralizada de proyectos de I+D con la intención de permitir la participación activa de los trabajadores en el desarrollo de los mismos, compatibilizando sus actividades ordinarias con las de desarrollo tecnológico, facilitando así la incorporación del espíritu innovador en las operaciones de la empresa y contribuyendo a la consolidación de una cultura empresarial basada en la constante innovación. Siguiendo las palabras de D<sup>a</sup> Virginia Pividal, es el “auténtico impulsor y catalizador de la actividad de innovación en la empresa, impregnando, permitiendo y potenciando la innovación en todas las áreas y a todos los niveles de la empresa”.

**FIGURA 1**  
Mapa actual de la innovación de Egmasa



#### 4. Cultura

Egmasa, en su deseo de convertirse en una organización rentable, y a pesar de tratarse de una empresa pública, desde sus comienzos, ha tratado de llevar a cabo su labor con estrategias y políticas más bien propias del ámbito privado.

En esta organización las personas son la “razón de ser”, teniendo en su capital humano la gestión del conocimiento para crear valor y la búsqueda de la excelencia. Pone especial énfasis en que su personal tenga un funcionamiento responsable, desde una triple perspectiva ambiental, social y ética. De igual forma, se considera una organización especialmente implicada en lograr la igualdad entre hombres y mujeres. Así, en 1997, se implantó un Plan de Igualdad que, en cuanto a las políticas de igualdad, tanto dentro como fuera del ámbito de la empresa, ha supuesto el reconocimiento por el Instituto de la Mujer del Galardón Óptima.

Algunas medidas laborales apoyadas por EGMASA son el fomento de la utilización de la videoconferencia, para realizar actos de comunicación y reuniones, evitando así desplazamientos que puedan perturbar de forma significativa la relación familiar. Además, se ha implantado el teletrabajo, en aquellos puestos susceptibles de ellos, de manera que no afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo y a puestos de especial responsabilidad de las mujeres.

El plan estratégico de formación de EGMASA está fundamentado en cinco pilares básicos, que son: Gestión del Cambio, Formación por Competencias, Formación Individualizada, Formación Programada -Aula Virtual y los Acuerdos de Colaboración con las Universidades.



## 5. Estructura y Estrategia

La estructura de Egmasa se organiza en las diferentes unidades de negocio explicadas con anterioridad y en las nueve gerencias provinciales.

**TABLA 1**  
Datos sobre la plantilla. Número medio de empleados en el ejercicio 2008

Categoría	Total	Desglose tipo de contrato	
		Indefinidos	Temporales
Directivos	20,94	20,94	0
Personal técnico	1.218,57	771,27	447,3
Personal aux. técnico	35,31	33,57	1,73
Personal administrativo	223,56	165,96	57,61
Personal operario	3.832,09	2.817,91	1.014,18
<b>Totales</b>	<b>5.330,46</b>	<b>3.809,64</b>	<b>1.520,82</b>

**FIGURA 2**  
Desglose plantilla media año 2008. Número medio de empleados en el ejercicio 2008

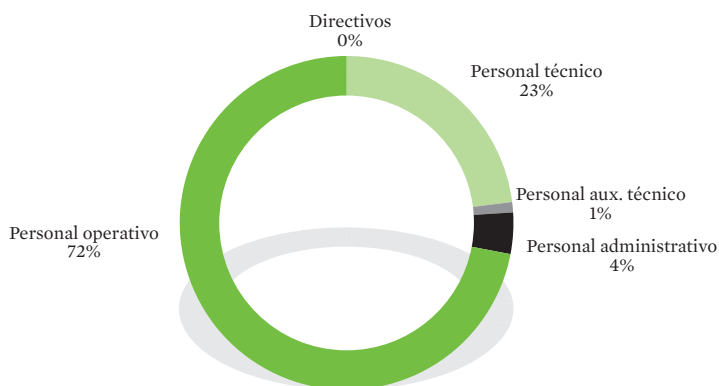




FIGURA 3

## Organigrama de la empresa



Fuente: Egmasa

Egmasa se rige por los principios de transparencia, eficacia, eficiencia, agilidad, innovación e integridad profesional al servicio del cliente.

### Valores de Egmasa

- Defendemos la importancia de la empresa pública en la sociedad.
- Sabemos que es ineludible desarrollar nuestra actividad bajo indicadores de eficiencia económica, ofreciendo a nuestros clientes, Administraciones Públicas y Ciudadanía, la calidad esperada, en coste y plazo.
- Estamos comprometidos en ser una organización socialmente responsable, desde una triple perspectiva ambiental, social y ética.
- Creemos en las personas y las ayudamos a progresar profesionalmente, fomentando en todo momento la cultura de la prevención de sus riesgos laborales.
- Confiamos en la transparencia en las relaciones externas e internas, así como con los órganos públicos de control.
- Somos conscientes de la responsabilidad de ser pioneros y referente ambiental en Andalucía.

### Objetivos de Egmasa

- Gestionar bajo principios y fines de naturaleza empresarial públicos, servicios y equipamientos ambientales de titularidad de la Administración de la Junta de Andalucía.
- Rentabilizar mediante una gestión integral sostenible, el patrimonio natural de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Disponer de una organización empresarial, estructurada en torno a unidades flexibles y complementarias, con alto grado de competencia profesional, implantadas por todo el territorio andaluz, que posibiliten la prestación de servicios, de forma descentralizada, con calidad y agilidad, especialmente en situaciones de emergencia.



- Participar en condiciones equiparables a un inversor privado, socialmente responsable, en proyectos empresariales sostenibles que generen empleo estable, principalmente en nuestro medio rural, y que supongan soluciones imaginativas a los problemas ambientales de nuestra comunidad.
- Impulsar mediante el desarrollo tecnológico y la innovación, la búsqueda de soluciones a las necesidades medioambientales de nuestra Comunidad Autónoma.
- Contribuir a través de un funcionamiento responsable y honesto, al desarrollo en igualdad de las personas que trabajan en EGMASA y al establecimiento de relaciones mercantiles y de colaboración institucional, inspiradas por valores ambientales, sociales y éticos.

Dado el carácter de las funciones que Egmasa cumple, su estrategia es tanto deliberada, a partir de los diferentes proyectos y planes, como emergente, teniendo que afrontar importantes problemas en situaciones, incluso de emergencia, incendios, desbordamientos, ver-tidos tóxicos, etc.

La empresa ha colaborado en la creación de 16 empresas, distribuidas por todo el territorio andaluz, en las cuales participa de forma activa.

A pesar de ser una empresa pública, su gestión se parece más al de una empresa privada, con especial énfasis en la Calidad. En este sentido dispone de diversas menciones o reconocimientos por parte de AENOR, IQNet, ENAC, y EMAS.

 **TABLA 2**  
Volumen de negocio

	2005	2006	2007	2008	2009
Cifra de negocio	139.458.217	174.859.022	185.072.178	216.639.159	170.383.033
Subvenciones de explotación	79.916.055	100.938.428	113.846.679	131.176.140	125.903.396
<b>Total</b>	<b>219.374.273</b>	<b>275.857.451</b>	<b>198.918.858</b>	<b>347.815.299</b>	<b>296.286.479</b>

## 6. Conclusiones



TABLA 1

Cuadro resumen

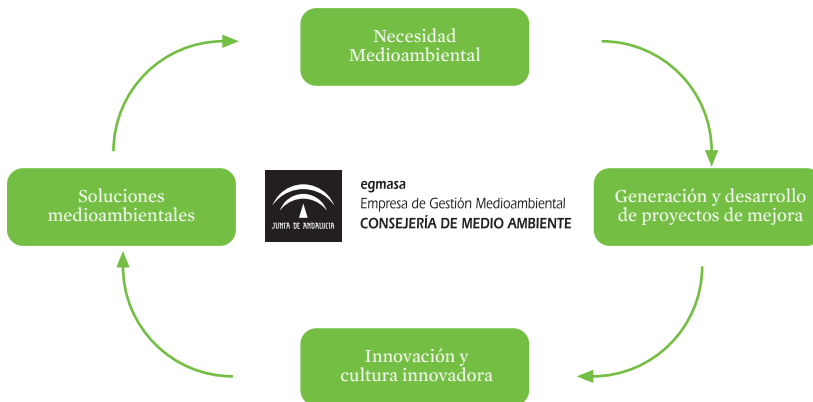
Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Alcanzar una posición de liderazgo en actividades relacionadas con la protección, conservación, regeneración o mejora del medio ambiente.
Misión	Medio ambiente.
Mercado	Andalucía.
Carácter público	Depende de la Junta de Andalucía.
Rasgo distintivo	Dinamización del sector empresarial en actividades de interés medioambiental, mediante su participación en empresas dentro del sector público y privado.
Capacidades	Adaptación al cambio. Capacidad técnica y de movilización que da respuesta a los diferentes retos medioambientales que se van planteando. Eficiencia en la gestión.
Capital relacional de la empresa	Fuerte vínculo con proveedores, no sólo de materia prima, y canales de distribución. Abierta al conocimiento mediante la participación en diversos proyectos internacionales. Especial Interés en la gestión de los RRHH.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Capacidad de identificar nichos de negocio y una experiencia en la producción de este tipo de productos de más de 40 años. El desarrollo de técnicas propias de elaboración basadas en la experiencia hace que su producto sea difícil de imitar.
Estructura de costes	Comprar lo que necesitan y vender lo que les piden, con lo que se reducen los gastos generales y se ofrece la máxima calidad al cliente.
Ingresos	Al ser un producto diferenciado, la rentabilidad de la empresa se centra en la rentabilidad de las ventas por encima de la rotación.
Innovación	La innovación y tecnología están integrados en la estrategia y en toda la estructura de la empresa, situación que permite la mejora continua de las actividades que desarrolla. I+D+i coordina, dinamiza, apoya la innovación en toda la empresa
Cultura	Se consolida una cultura que facilita la puesta en marcha de diversas iniciativas en materia de innovación y desarrollo.
Fechas de interés	19/04/2010 Galardón Andanatura al Desarrollo Sostenible.
Organigrama	Plano con pocos niveles jerárquicos, la gran mayoría de divisiones dependen directamente de Dir. General.
Plan Estratégico de Formación	Gestión del cambio, formación por competencias, formación individualizada, aula virtual y acuerdos con Universidades.
Impulso de medidas destinadas a favorecer la igualdad de género	En procesos de selección, formación y promoción.
Sostenibilidad del modelo de negocio	El crecimiento experimentado y el calado social del modelo de negocio que se plantea muestran una creciente rentabilidad y potencial de crecimiento para la empresa.



## 7. El círculo virtuoso de la empresa

Egmasa, a lo largo de estos 20 años, se ha adaptado a distintas circunstancias ambientales y ha ido evolucionado para aportar en cada momento soluciones óptimas en pro del desarrollo del medio ambiente andaluz. Así, se ha destacado por dar respuesta a requerimientos ambientales de diversa naturaleza por encargo de la Administración Andaluza y en especial de la Consejería de Medio Ambiente pero, más allá, ha tratado de adelantarse a los mismos y de ejercer un papel impulsor de la iniciativa privada y el sector empresarial, consolidándose como un modelo alternativo de gestión. Esta línea se plasma, en la actualidad, en casi una veintena de empresas o proyectos empresariales en los que Egmasa participa minoritariamente. Su papel dinamizador en este campo es sin duda una fuente de riqueza para Andalucía.

 FIGURA 4  
Círculo virtuoso de Egmasa



Hay que destacar que la innovación y la tecnología están integrados en la estrategia de Egmasa como elemento que permite la mejora continua de las actividades encomendadas, consolidándose en la empresa una cultura que facilita la puesta en marcha de diversas iniciativas en materia de innovación y desarrollo, que redundan en un mejor servicio a sus clientes y a la sociedad andaluza.



FIGURA 5

## El modelo de negocio de la empresa



## 8. Clave del éxito: Uso del modelo EFQM para una gestión de la calidad integral e integrada

De esta empresa quisiéramos destacar una serie de acciones recomendables a cualquier estrategia o sistema de gestión. Desde su creación, siempre ha existido una “obligación no escrita” y el interés por llevar a cabo todas sus actividades bajo las premisas de “calidad, agilidad y eficacia”. El fin siempre ha sido atender del modo más satisfactorio posible a la Consejería de Medio Ambiente, a todos sus clientes y a la sociedad andaluza en general. Es interesante destacar de esta empresa su apuesta por seguir avanzando en la línea que asimismo, viene respaldada por el desarrollo de diversas políticas de gestión de la calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía. Así, se emprendieron varias iniciativas amparadas bajo un único modo de entender la gestión de Egmasa; más social, más innovadora, con un claro compromiso hacia las personas y el entorno y que apuesta decididamente por el empleo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs). Siguiendo esta línea destacamos la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia empresarial que se ha iniciado como proyecto en la organización y ha sido uno de los objetivos prioritarios. No obstante, Egmasa siempre ha entendido la gestión de calidad del servicio prestado de forma integral e integrada en la organización y, por ello, utiliza como referencia este modelo que supone más un avance en el modelo de gestión y cultura empresarial que una mejora puntual de sus actuaciones a través de los objetivos cumplidos de un proyecto.

Otras iniciativas surgidas, en el marco de la gestión de la innovación y el conocimiento, han sido los proyectos de Gestión Documental y de Planificación y Seguimiento de actividades. Se produce una mejora en la gestión del conocimiento a través de un proyecto innovador, que busca garantizar el acceso a la información y facilitar la transferencia del conocimiento.

No obstante, ha sido la creación de la Unidad de I+D+i la que refleja claramente la apuesta de la Dirección de la empresa por la innovación y la tecnología. Su misión es consolidar



una cultura innovadora en la empresa a través de: identificar y analizar oportunidades, planificar y efectuar el seguimiento de la cartera de proyectos y realizar la medición, análisis y mejora de las nuevas tecnologías.

Esta empresa ha reforzado la estructura del sistema de objetivos, abundando en la definición de objetivos de empresa y de unidades directivas y el procedimiento de formulación de los mismos. De esta forma, la planificación de la actividad de EGMASA se concreta estableciendo objetivos comunes a los que deben ajustarse los distintos centros directivos centrales y territoriales y, objetivos particulares, adaptados a las necesidades de mejora específicas de cada una de ellas.

Es importante destacar el compromiso de la empresa y responsabilidad en apoyar y sostener políticas de igualdad implicándose positivamente tanto dentro como fuera del ámbito de la empresa, esta actuación ha supuesto el reconocimiento por el Instituto de la Mujer del Galardón Óptima.

Finalmente señalar su compromiso con la sociedad traducidas en medidas sobre movilidad sostenible, su línea de transporte, uso de transporte público, práctica y fomento del teletrabajo y la videoconferencia. Adopción de medidas de ahorro y eficiencia energética, así como de gestión sostenible de recursos.