

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ASEO LA
VICTORIA S.A E.S.P DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA

JULIÁN ANDRÉS CIFUENTES AGUDELO
MARIO IVÁN URDINOLA MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2011

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ASEO LA
VICTORIA S.A E.S.P DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA

ASESORÍA Y CONSULTORÍA

JULIÁN ANDRÉS CIFUENTES AGUDELO
MARIO IVÁN URDINOLA MUÑOZ

DIRECTOR
ING. JULIÁN GONZALES VELASCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2011

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTRODUCCIÓN	1
1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1	Planteamiento del problema	2
1.2	Formulación del problema	3
1.3	Sistematización del problema	4
2.	OBJETIVOS	5
2.1	Objetivo general	5
2.2	Objetivos específicos	5
3.	JUSTIFICACIÓN	6
3.1	Justificación teórica	6
3.2	Justificación metodológica	6
3.3	Justificación Personal	6
4.	MARCO REFERENCIAL	8
4.1	Marco teórico	8
4.2	Marco conceptual	12
4.3	Marco espacial-contextual	21
4.4	Marco legal	22
5.	METODOLOGÍA	25
5.1	Tipo de estudio “descriptivo”	25
5.2	Método de análisis “deductivo”	25
5.3	Fuentes de información	25
5.4	Técnicas de recolección de información	25
6.	ESTUDIO DEL SECTOR	26
6.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	27
6.2	Rivalidad entre competidores	
6.3	Poder de negociación de los proveedores	28
6.4	Poder de negociación de los compradores	34
6.5	Presión proveniente de los productos sustitutos	35
7.	DIAGNOSTICO EXTERNO	36
7.1	ENTORNO ECONOMICO	
7.1.1	producto interno bruto (PIB)	37
7.1.2	desempleo	42
7.1.3	inflación	44
7.2	ENTORNO DEMOGRÁFICO	47
7.2.1	Población Total	47
7.2.2	Tasa de crecimiento anual	48
7.2.3	migración poblacional	49

7.3	ENTORNO SOCIO CULTURAL	49
7.3.1	Religión	49
7.3.2	Educación	50
7.3.3	Salud	52
7.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	53
7.5	ENTORNO POLÍTICO	56
7.6	ENTORNO ECOLÓGICO	56
8.	DIAGNOSTICO INTERNO	57
8.1	ÁREA ADMINISTRATIVA.	57
8.1.1	Planeación	58
8.1.2	Organización	59
8.1.3	Dirección	60
8.1.4	Control	60
8.2.	ÁREA OPERATIVA	61
8.2.1	Planeación	61
8.2.2	Organización	62
8.2.3	Dirección	63
8.2.4	Control	63
8.3	ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	64
8.3.1	Planeación	64
8.3.2	Organización	65
8.3.3	Dirección	65
8.3.4	Control	65
8.4	ÁREA COMERCIAL	65
8.4.1	Planeación	66
8.4.2	Organización	66
8.4.3	Dirección	66
8.4.4	Control	67
8.5	ÁREA FINANCIERA	67
8.5.1	Planeación	68
8.5.2	Organización	68
8.5.3	Dirección	68
8.5.4	Control	68
9.	ANALISIS ESTRATEGICO	69
9.1	MATRICES DE EVALUACIÓN	69
9.1.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	69
9.1.1.1	SÍNTESIS.	
9.1.1.2	SÍNTESIS GENERAL	73
9.1.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ACTUAL (EFE).	75

9.1.2.1	SÍNTESIS	75
9.1.2.2	SÍNTESIS GENERAL	
9.1.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURA (EFE FUTURA)	78
9.1.3.1	SÍNTESIS.	81
9.1.3.2	SÍNTESIS GENERAL	82
9.2	MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE).	
9.3	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).	83
9.4	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	85
9.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	86
9.6	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	87
9.7	MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA	
10.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	88
10.1	MISIÓN	
10.2	VISIÓN	90
10.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
10.4	VALORES	92
10.5	PRINCIPIOS	
10.6	POLÍTICAS GENERALES	94
11.	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	94
11.1	PLAN TÁCTICO	94
11.1.1	OBJETIVO TÁCTICO PRINCIPAL	94
11.1.2	OBJETIVO ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	96
11.1.3	OBJETIVO ÁREA GESTIÓN HUMANA, SOCIAL Y DE COMUNICACIONES	97
11.1.4	OBJETIVO ÁREA MERCADEO Y VENTAS	99
11.1.5	OBJETIVO ÁREA OPERATIVA	100
11.2	INGRESOS POR EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	101
11.2.1	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	101
11.3	MAPA DE PROCESOS	
11.3.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS	103
11.3.2	PROCESOS MISIONALES	
11.3.3	PROCESOS DE APOYO	109
11.3.4	ORGANIGRAMA	111
11.3.5	MANUAL DE FUNCIONES	116
12.	ESTUDIO FINANCIERO	
12.1	INFLACIÓN PROYECTADA	118
12.2	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIA PROYECTADO	

12.3	BALANCE GENERAL PROYECTADO	120
12.4	Determinación de la tasa de descuento	121
12.4.1	Cálculo del Valor Presente Neto (VPN).	125
12.4.2	Cálculo de la Relación Beneficio/Costo.	129
12.5	DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	136
12.6	INDICADORES FINANCIEROS	137
12.6.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ O DE SOLVENCIA	152
12.6.2	INDICADORES DE RENTABILIDAD	152
12.7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	153
13.	CONCLUSIONES	
14.	RECOMENDACIONES	154
	BIBLIOGRAFÍA	155

0 INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la humanidad el ser humano ha buscado continuamente el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, buscando satisfacer sus necesidades básicas tales como alimentarse y vestirse. El desarrollo de este deseo de mejoramiento continuo en la calidad de vida de las personas no ha sido amable con el medio ambiente, debido al uso indiscriminado de los recursos naturales por parte de los seres humanos, a esto le anexamos la industrialización y el desarrollo del comercio que generaron grandes beneficios para el hombre pero que agudizaron el problema en lo relacionado al cuidado del medio ambiente que nos rodea, es de vital importancia para las organizaciones de hoy en día velar no solo por las personas si no por el entorno en que habitan.

El objeto del presente trabajo es desplegar una cultura de direccionamiento y posicionamiento estratégico de gran importancia para la duración y para desarrollar una capacidad de pensar estratégicamente los negocios. Es por eso que se analizarán los aspectos mas relevantes dela empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.**del municipio de La Victoria (valle del Cauca), diagnosticando su ambiente interno y externo y así conocer claramente sus debilidades y potencialidades y formular objetivos y estrategias de alto alcance, mejorando su posicionamiento actual, además se crearán planes tácticos que generarán un mejor manejo a nivel interno de la organización, llevando a la empresa a conseguir un direccionamiento estratégico de acuerdo con sus objetivos.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema:

La ley 142 de 1994 fue creada con el fin de regular y controlar a todas las empresas de servicios públicos y el manejo administrativo que puedan ejercer las mismas, esta ley autoriza a todas las personas naturales o jurídicas que produzcan para ellas mismas, o como consecuencia o complemento de su actividad principal, los bienes y servicios propios del objeto de las empresas de servicios públicos y también las empresas de servicios públicos constituidas, los municipios a través de su administración central, las organizaciones autorizadas conforme a esta Ley para prestar servicios públicos, esta ley afirma que el estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta ley. Esta ley permite dar un mejor control al manejo de servicios públicos y en este caso al manejo y control de las basuras y demás residuos sólidos.

La empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** es una empresa prestadora de servicios en el municipio de La victoria, recolectora y procesadora de residuos sólidos que fue creada el 1 de Septiembre de 2009 y surge por la necesidad del gobierno municipal entregar el manejo del aseo público a un tercero y así ofrecer una mejor calidad de vida a la comunidad, ya que en los gobiernos anteriores se había presentado un abandono a la planta procesadora de residuos sólidos por parte de los gobiernos anteriores

La empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** Está ubicada al norte del Valle del Cauca en el municipio de La Victoria que a su vez limita al oriente con el departamento del Quindío, al occidente con el municipio de La Unión, al norte con el municipio de Obando, y al sur con el municipio de Zarzal, presenta una extensión total de 276 Km cuadrados, y una población total de 14.134 habitantes.

En este municipio se generan 9.8 toneladas de basura diariamente y esta organización ha venido prestando a la comunidad Victoriana el servicio de recolección y manejo de residuos sólidos, barrido de las calles, barrido de los parques y desde que la empresa inicio con sus labores ha venido ofreciendo un buen servicio, sin embargo se han presentado algunos inconvenientes con la comunidad debido a la estipulación de altas tarifas de cobro al usuario que fueron planteadas de la siguiente manera; una tarifa plena de \$ 7.134 de los cuales los estratos 1 y 2 pagan solo el 40%, es decir \$ 2.853 y la administración municipal paga el otro 60%, es decir, \$ 4.280, de igual forma para los estratos 3 que pagan el 60%, es decir, \$ 4.280 y el subsidio es del 40%, es decir \$ 2.853, y para los estratos 5 y 6 el pago de la tarifa por parte de los usuarios es de 95% es decir, \$ 6.777 y son subsidiados con el 5%, es decir, \$ 356, y son estas las tarifas que actualmente los habitantes del municipio han tenido que pagar por un servicio que

no presenta mejorías, pues presenta un sistema de recolección bastante ineficiente debido a los medios de transporte utilizados para la recolección que retrasan el proceso, y en muchas ocasiones se restringen de pagar por el servicio, disminuyendo de esta manera los ingresos por parte del recaudo y por parte de la administración municipal no son entregados a tiempo y también afecta el flujo de caja de la organización y de esta manera se presenta una falencia en el manejo administrativo debido a que no maneja un flujo de caja adecuado que les permita una solvencia financiera esto ha sido causa de la relación que se tiene tanto con la comunidad victoriana como con la alcaldía municipal, la cual por medio de su departamento de tesorería le dieron una mala dirección al desembolso del dinero para el manejo de la empresa, pues debido a una mala planeación del presupuesto anual por parte de la empresa.¹

En estos momentos se viene presentando falencias en la parte financiera, como es el recaudo de los usuarios por la prestación del servicio pues y aun no se ha establecido un contrato entre **LA VICTORIA S.A E.S.P.** y **LA ALCALDÍA MUNICIPAL** y sin ningún acuerdo de pago y prestación de servicio entre las partes y debido a estas falencias financieras se han desencadenado una serie de inconvenientes en el manejo administrativo de la organización también presenta varias falencias, la gran mayoría están relacionadas con la administración de la misma; ya que las personas que están a cargo de ella no cuentan con los conocimientos administrativos suficientes para desempeñar las funciones propias de la organización, la falta de claridad en sus funciones administrativas se debe en gran medida a la ausencia de un direccionamiento estratégico que les permita visualizar la empresa y tener sus objetivos claros y el cómo alcanzarlos; además las cabezas visibles de la organización no tienen claro las fortalezas y debilidades de la empresa, al igual que las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

1.2 Formulación del problema

La pregunta de investigación está orientada a ¿Qué aspectos debe enfocarse el direccionamiento estratégico tanto administrativamente como financieramente para lograr un mejor posicionamiento y competitividad de la empresa de aseo la victoria S.A E.S.P.?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las funciones que actualmente se están realizando en la empresa para tener un manejo administrativo adecuado?
- ¿Qué estrategias se deben utilizar para alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para ser más competitivos?
- ¿Qué factores políticos inciden de forma importante en el desarrollo de las actividades normales de la empresa?

¹**Paola Rentería.** Gerente La Victoria S.A E.S.P.

- ¿Qué hace que la empresa de aseo La Victoria SA ESP no tenga un manejo administrativo adecuado?
- ¿Qué modelo financiero se debe seguir para obtener un mejor desarrollo económico de la organización, que facilite la capacidad de inversión y flujo de efectivo?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa **LA VICTORIA S.A E.S.P**

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables que influyen en los entornos que se desenvuelva la empresa (diagnostico externo)
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa (diagnostico interno)
- Seleccionar la estrategia MACRO para la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P**
- Establecer un direccionamiento en la empresa **LA VICTORIA S. E.S.P** que consiste en el planteamiento de estrategias.
- Formular e implementar políticas que permitan determinar el plan de acción de la empresa.
- Diseñar los planes tácticos que permitan determinar planes mas específicos dentro de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Determinar el impacto financieros de los planes.
- Construir un análisis de riesgos que permita la aplicación de métodos de tratamiento

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación teórica

La investigación propuesta busca, mediante las teorías y los conceptos básicos de la administración y la planeación estratégica, dar explicación a las distintas dificultades que se presentan en la empresa y proponer alternativas de solución para cada una de estas situaciones; proyectando claramente hacia donde se quiere llevar la organización siguiendo sus principales objetivos y cumpliendo con las políticas organizacionales. Para lograr esto se considera apropiado tener en cuenta todo aquello que la teoría administrativa plantea desde sus principios, definiciones y procedimientos para plasmar esta organización hacia un objetivo claro y organizado, ya que la teoría administrativa presenta muchos referentes que apuntan al mejoramiento organizacional de las empresas, por estas razones teóricas se ha decidido enfocar a la organización hacia un rumbo específico.

3.2 Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para medir diferentes aspectos de la organización que de una forma u otra impiden su competitividad, ya que actualmente se están presentando problemas financieros que impiden un flujo de caja eficiente y malos manejos administrativos por falta de capacidad gerencial para gestionar y encontrar la manera de canalizar recursos que permitan un desarrollo económico de la empresa, para esto es necesario emplear herramientas metodológicas que permitan obtener información relevante del problema y llevar a la investigación a conocer sus causas y efectos y poder dar una efectiva solución, se empleará el método inductivo, ya que la inducción es ante todo una forma de raciocinio argumentación, por tal razón lleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

La inducción permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, por esto entonces se pretende emplear la inducción como herramienta metodológica para así por medio de la observación y análisis detallados de los fenómenos que se presentan en la organización, permita dar una solución pertinente al problema planteado.

3.3 Justificación Personal

En respuesta a las motivaciones personales y académicas, manifestadas en el interés como investigadores y en el afán por acrecentar el conocimiento y lograr obtener el título como administradores de empresas, se ha decidido contribuir a la solución de este problema concretamente, que actualmente está afectando a la empresa de aseo **LA VICTORIA E.S.P. S.A** y a la vez permite emplear muchas de

las herramientas tanto teóricas como prácticas, adquiridas en el transcurso del pregrado y todos los conocimientos adquiridos.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico amplía, integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. Ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se presentan los principales conceptos que servirán de herramientas para desarrollar el tema objeto de la investigación.

Henri Fayol (1841-1925)

Considerado el padre de la teoría clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.

Funciones Comerciales: Relacionadas con la compraventa e intercambio.

Funciones Financieras: Relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.²

²www.starmedia.com

PROCESO ADMINISTRATIVO

Una definición de proceso administrativo fue planteada a finales del siglo XIX, la cual definía a la administración en cuatro funciones específicas de los gerentes las cuales hacen parte del proceso administrativo y son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Planificación: La planificación implica que los administradores piensen anticipadamente en sus objetivos y metas a cumplir y que sus acciones estén basadas en un método, plan o lógica, y no en simples intuiciones. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos a seguir para alcanzarlos, además los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.
- El avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que cuando no sea satisfactorio se puedan tomar medidas correctivas.

Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que esta contribuya en el cumplimiento de las metas.

Dirección: En esta parte del proceso administrativo implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen trabajos esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para llevar a cabo la dirección, de hecho la dirección llega al fondo de ellas relaciones de los gerentes con cada uno del personal que se relaciona con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se unan a trabajar en pro de lograr un futuro establecido desde la planificación y la organización.

Control: Como última parte del proceso administrativo, está el control que es donde los gerentes deben estar seguros de los actos realizados para cada uno de ellos miembros de la organización, que de hecho la conducen hacia el cumplimiento de las metas establecidas. Esta es la función del control de la administración, la cual establece en los siguientes conceptos:³

- Establecer estándares de desempeño
- medir los resultados presentes

³CHIAVENATO. Idalberto. *Introducción a la Teoría general de la Administración*. 3 ed. McGraw-Hill. 1999

- Comparar estos resultados con las normas establecidas
- Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Taylor (1856-1915)

Fundador de la administración científica, propone en su obra “Principios de administración científica” desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica basado en cuatro elementos:

- Organización del trabajo
- Selección y entrenamiento del trabajador
- Cooperación y remuneración por rendimiento individual
- Responsabilidad y especialización de los directivos de la planeación del trabajo

El plantea en su teoría la creación de una oficina que permitirá: Estudiar tareas, estudiar y estandarizar métodos, tiempos, movimientos y herramientas de producción, calcular costos de producción y realizar sistemas de clasificación de información⁴

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Dentro del desarrollo de cualquier teoría se establecen principios básicos o fundamentales para su aplicación, según **unwick** quien procuro divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época, propuso cuatro principios de administración.

- **Principio de especialización:** Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo, este principio origina la organización lineal, la staff y la funcional.
- **Principio de la autoridad:** Debe existir una línea de autoridad claramente definida y reconocida por todos
- **Principio de amplitud administrativa:** Este principio determina que cada superior solo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a estas personas y generalmente las relaciones de estas personas. La cantidad óptima de subordinados varía, del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación d ellos subordinados.
- **Principio de definición:** Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidas por escrito y comunicado a todos.

Humberto Gómez Serna: La planeación estratégica según este autor es “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen

⁴TAYLORWINSLOW. Frederick. **Principios de la administración científica**. P 269

y procesan la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el proceso de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro” además Serna expone que “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”⁵

George A. Steiner: Define la planeación estratégica como “Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados que aseguren la implementación de las estrategias y obtener los fines buscados”⁶. Considera que para empezar es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa, se debe considerar cuatro puntos de vista para entender la planeación estratégica:

- La esencia de la planeación estratégica está en identificar sistemáticamente las oportunidades y amenazas que trae el futuro, esto con otros factores proporcionan una base para la toma de decisiones en el presente, explotando las fortalezas y oportunidades y evitando los riesgos.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes. El plan estratégico, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

Steiner, afirma que “Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal”⁷

Fred R David: Dice que la planeación estratégica “Es explotar y crear necesidades nuevas y diferentes para el futuro” también establece un procedimiento lógico para desarrollar con éxito la planeación estratégica, este permite formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permitirán alcanzar sus objetivos; para que tenga éxito la planificación estratégica debe tener en cuenta tres aspectos específicos:⁸

- La comunicación y participación que permite que el personal se motive y adquiera un compromiso con la organización.
- El entorno un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la empresa.

⁵SERNA GOMEZ, Humberto. **Gerencia estratégica**. 7 ed. 3R Editores 2000

⁶www.maeraif.org.mx

⁷www.elprisma.com/planeacionestrategica

⁸www.monografias.com

Fred, también plantea que “Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocio y el de las funciones” ⁹

Michael Porter: “Todo planteamiento se resume en saber sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en la planeación estratégica de una organización” ¹⁰

4.2 MARCO CONCEPTUAL

LAS CINCO FUERZAS

¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso un sector o de una empresa:

1. La amenaza de nuevos participantes en el mercado
2. La rivalidad entre competidores
3. La amenaza de productos que substituyan a los nuestros
4. El poder de negociación de los compradores
5. El poder de negociación de los proveedores

El primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial.

Se entiende como un sector industrial a un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de

⁹Ibíd. Pag 6

¹⁰www.elprisma.com/planeacionestrategica

franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

a) *Economías de escala*: Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto o servicio.

Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

b) *diferenciación del producto*: La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.

La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

c) **Requisitos de capital**: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir; crea una barrera de ingreso; sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. A veces no solo se requiere capital para la planta si no también para actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de los pedidos de inicio de operaciones.

d) **Costos cambiantes**: una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.

Los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento de los empleados, el costo de nuevo equipo auxiliar, el tiempo y costo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica, etc.

e) Acceso a los canales de distribución: Se puede crear un barrer para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto. Al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que se acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares, lo cual reduce las utilidades.

f) *Desventajas en costo independientes de las economías de escala*: Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingresos independientes de las economías de escala.

2) intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea bastante elevada.

a) **Gran número de competidores o igualmente equilibrados.** Cuando el número de empresas es elevado, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.

En muchos sectores industriales competidores extranjeros, ya sea exportando desde su país de origen o participando directamente mediante inversiones en el extranjero, juegan un papel importante en el análisis de la competencia. Los competidores extranjeros, aunque tienen algunas diferencias que se observarán después, deben ser tratadas igual que a los competidores nacionales para propósitos del análisis estructural.

b) **Crecimiento lento en el sector industrial:** El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión. La competencia para la participación en el mercado es mucho más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que las empresas pueden mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector industrial, y donde se pueden consumir todos los recursos financieros y administrativos creciendo al ritmo del sector industrial.

c) **Costos fijos elevados o de almacenamiento:** Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Muchos materiales básicos como el papel y aluminio, sufren este

problema. El factor importante de costos, es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado, y no los costos fijos como proporción de los costos totales. Las empresas cuyas compras por concepto de insumos represente una parte importante del costo (bajo valor agregado) pueden sentir enormes presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio, a pesar del hecho de que la proporción absoluta de los costos fijos sea baja.

Una situación relacionada con los costos fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso las empresas están sujetas, a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas. Esta clase de presión mantiene bajas las utilidades en ramos industriales como la pesca de langosta y la fabricación de ciertos productos químicos peligrosos y algunas empresas de servicio.

d) **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado a intensa competencia por precio y servicio. Estas formas de competencia son en especial volátiles, como ya se ha dicho. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular, Los costos cambiantes, descritos con anterioridad, tienen el mismo efecto.

e) **Incrementos importantes de la capacidad:** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. El sector industrial puede enfrentar periodos recurrentes de exceso de capacidad y rebaja de precios, como los que afligen a la producción de cloro, cloruro de vinilo y fertilizantes de amonio.

f) **Competidores diversos:** Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultad al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un

conjunto de "reglas de juego" para el sector industrial. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.

Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distintos de sus circunstancias. Lo mismo que los directores propietarios de pequeñas empresas manufactureras o de servicio, ya que pueden quedar satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido para tener la

independencia de su propiedad, en tanto que tales rendimientos son inaceptables y pueden parecer irracionales para una gran empresa de propiedad pública.

g) **Intereses estratégicos elevados:** La rivalidad en un sector industrial se vuelve aun más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo, una empresa diversificada puede dar gran importancia a tener éxito en determinado sector industrial para apoyar su estrategia corporativa general. O una empresa extranjera como Bosch, Sony o Philips puede percibir una fuerte necesidad de establecer una posición sólida en el mercado de E. U .A., con el fin de construir un prestigio mundial o credibilidad tecnológica. En tales situaciones, los objetivos de estas empresas no sólo pueden ser diversos sino incluso más desestabilizadores porque son expansionistas e implican disposición potencial para sacrificar utilidades.

h) **Fuertes barreras de salida:** Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- **Activos especializados:** activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.

- **Costos fijos de salida:** éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuesto. Etc.

i) **Rivalidad cambiante:** Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo. En tanto que un sector industrial maduro disminuye su tasa de crecimiento, resultando una rivalidad intensa, utilidades declinantes y (con frecuencia) una sacudida. En la floreciente industria del vehículo recreativo de principios de la década 1970, a casi todos los productores les fue bien, pero desde entonces, el lento crecimiento ha eliminado los rendimientos elevados, excepto para los competidores más fuertes, para no mencionar la salida obligada de muchas de las compañías más débiles. La misma historia ha sucedido de sector en sector: los automóviles de nieve, los envases de aerosol y deportivos son sólo unos cuantosejemplos.

Otro cambio común en la rivalidad se presenta cuando una adquisición introduce una personalidad muy distinta a un sector industrial, como las adquisiciones que han tenido Philip Morris de Miller Beer y Procter y Gamble de CharminPaperCompany. Igualmente, la innovación tecnológica puede elevar nivel de los costos fijos en el proceso de producción y la volatilidad de la rivalidad, como lo hizo el cambio de acabado fotográfico por lotes al de línea continua en la década de 1960.

Aunque una compañía debe vivir con muchos de los factores que determinan intensidad de la rivalidad en un sector industrial -porque están integrados a los sectores económicos del sector industrial- puede haber cierta libertad en mejorar los asuntos mediante los cambios de estrategia.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

a) Disponibilidad sustituta cercana:

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por el sector industrial que obtienen elevados rendimientos.

Los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

b) Relación valor / precio producto sustituto:

Como es de saberse, los productos sustitutos son todos aquellos bienes que se pueden usar de forma alternativa. Cuando las industrias obtienen altas utilidades, los sustitutos entran a jugar un papel importante, ya que entran rápidamente en ese mercado con una reducción de precios y sus productos representan un mejor desempeño, para el sector de salud el manejo del valor / precio de los sustitutos es manejado desde el punto de vista que las demás entidades que ofrecen el mismo servicio delimitan favorables facilidades de pago lo que les permite suprimir los servicios del Hospital por otros que para ellos es mas rentable.

c) Costo de cambio de usuario:

Por parte de los compradores esta basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección

Como se ha dicho antes los compradores tienen preferencia y lealtad por proveedores en particular, si los productos no tienen diferenciación será mucho más difícil para el comprador inclinarse hacia un producto en particular y esto creara un alto costo de cambio para las empresas involucradas ya que busaran la manera de que su producto sea reconocido por el consumidor.

d) Propensión compradores a sustituir:

Los compradores son propensos a sustituir un producto cuando el precio de dicho bien aumenta, o su calidad disminuye, aquí el producto sustituto representa una amenaza para las compañías, obligando a estas a tomar decisiones entorno al producto como innovación, renovación y publicidad.

¿Que es la planeación?

Es una responsabilidad clave para emprender cualquier proceso de importancia. Ayuda a lograr un uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, específicamente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

Visión

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un periodo determinado. Se pregunta ¿Para donde se quiere ir? ¿Hacia donde debe dirigirse la organización?, es conveniente utilizar la imaginación. La visión ayuda a ver de una manera mas clara, esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la mejora continua, la visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta ¿Hacia donde se quiere llegar?

Misión

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

Pasos de la planeación:

1. Conciencia de oportunidades
2. Establecimiento de objetivos
3. Consideración o desarrollo de premisas
4. Determinación de cursos alternativos de acción
5. Evaluación de cursos alternativos de acción
6. Selección de un curso de acción
7. Formación de planes derivados
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Planeación Táctica:

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y el empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Planificación estratégica:

Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o mas ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o procesar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias), con la planificación estratégica se busca concentrarse solo en aquellos objetivos factibles y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en un saber, en sus expectativas, en sus necesidades, en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro.

¿Qué es estrategia?

Chandler, define una estrategia como “La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de cursos de acción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar a cabo estos propósitos”.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un numero enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Las “estrategias” serán los cursos de acción que se implementan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo, unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea; la diferencia básica entre estrategia táctica está en los siguientes aspectos: En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia esta compuesta de muchas tácticas simultaneas e integradas entre si, en segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos a mediano y corto plazo; para la implementación de la estrategia se requiere de muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo; en

tercer lugar la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la tácticas es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Desarrollo de los planes tácticos:

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos, es decir, comienza desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas o planes tácticos. Es necesario que estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado la planeación estratégica.

Estudio del entorno:

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Análisis interno: El análisis interno implica, análisis de los recursos (recursos financieros. Maquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y como se distribuyen los objetivos en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios etc.

Matriz DOFA:

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es importante para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, F (Fortalezas) O (Oportunidades) D (Debilidades) A (Amenazas).

4.3 MARCO ESPACIAL-CONTEXTUAL

El desarrollo del proyecto está enfocado al área de acción en donde la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P. realiza sus operaciones, esta área geográfica está

limitada al municipio de la Victoria en su área tanto rural como urbana, contando los caseríos cercanos por los cuales se sirve la empresa para la recolección de los residuos orgánicos e inorgánicos esta empresa está ubicada al norte del Valle del Cauca en el municipio y a su vez limita al oriente con el departamento del Quindío, al occidente con el municipio de La Unión, al norte con el municipio de Obando, y al sur con el municipio de Zarzal, presenta una extensión total de 276 Km cuadrados, y una población total de 14.134 habitantes

El proceso de recolección de los residuos por parte de la empresa se realiza con instrumentos y equipos deficientes, esto debido a los escasos recursos que la organización maneja, la recolección artesanal de los residuos genera ineficiencia y disconformidades en la población residente en el municipio, que se encuentran predispuestos al desarrollo del proyecto ya que hace cinco años atrás fueron partícipes de un proyecto similar que no progresó por falta de gestión del gobernante de turno.

Se puede ver claramente que el problema que se está investigando afecta principalmente a los 14.134 habitantes del municipio de la Victoria y sus corregimientos ya que se ha generado una mala imagen para el municipio debido al sistema de recolección que se ha venido manejando actualmente, y pues se ve afectada la población ya que la empresa no está prestando un servicio con la mejor calidad

Figura 1: Mapa de La Victoria, Valle



Fuente: www.monografias.com

4.4 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN LEY DE SERVICIOS PÚBLICOS – LEY 142 NORMATIVIDAD DE ASEO

LEY 1259 DE 2008 (diciembre 19)

Por medio de la cual se instaure en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y se dictan otras disposiciones.

Artículo 3°. Breviario de leyes y normas. Las siguientes leyes y códigos, relacionados con el buen manejo de la basura y escombros por parte de la comunidad, y cuyo efectivo cumplimiento se logrará por medio de la aplicación del Comparendo Ambiental, son:

- Ley 142 de 1994, sobre Servicios Públicos Domiciliarios.
- Ley 286 de julio de 1996, con la cual se modifican las Leyes 142 y 143 de 1994.
- Decreto 548 de marzo de 1995, por el cual se compilan las funciones de la Superintendencia de Servicios Públicos.
- Decreto 605 de 1996, sobre prohibiciones y sanciones relativas al servicio público de aseo. Artículos 104, 105, 106, 107.
- Acuerdo 14 de 2001, artículo 5°, donde se establece la citación ambiental a los usuarios por conductas sancionables, respecto al mal uso del servicio domiciliario de aseo, en concordancia con el Decreto 605 de 1996.
- Resoluciones CRA (Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico).
- Manual de Convivencia Ciudadana.
- Decreto 1713 de 2002.

Artículo 6°. De las infracciones. Son infracciones en contra de las normas ambientales de aseo, las siguientes:

1. Sacar la basura en horarios no autorizados por la empresa prestadora del servicio.
2. No usar los recipientes o demás elementos dispuestos para depositar la basura.
3. Disponer residuos sólidos y escombros en sitios de uso público no acordados ni autorizados por autoridad competente.
4. Disponer basura, residuos y escombros en bienes inmuebles de carácter público o privado, como colegios, centros de atención de salud, expendios de alimentos, droguerías, entre otros.
5. Arrojar basura y escombros a fuentes de aguas y bosques.
6. Destapar y extraer, parcial o totalmente, sin autorización alguna, el contenido de las bolsas y recipientes para la basura, una vez colocados para su recolección, en concordancia con el Decreto 1713 de 2002.

7. Disponer inadecuadamente animales muertos, partes de estos y residuos biológicos dentro de los residuos domésticos.
8. Dificultar, de alguna manera, la actividad de barrido y recolección de la basura y escombros.
9. Almacenar materiales y residuos de obras de construcción o de demoliciones en vías y/o áreas públicas.
10. Realizar quema de basura y/o escombros sin las debidas medidas de seguridad, en sitios no autorizados por autoridad competente.
11. Improvisar e instalar sin autorización legal, contenedores u otro tipo de recipientes, con destino a la disposición de basura.
12. Lavar y hacer limpieza de cualquier objeto en vías y áreas públicas, actividades estas que causen acumulación o esparcimiento de basura.
13. Permitir la deposición de heces fecales de mascotas y demás animales en prados y sitios no adecuados para tal efecto, y sin control alguno.
14. Darle mal manejo a sitios donde se clasifica, comercializa, recicla o se transforman residuos sólidos.
15. Fomentar el trasteo de basura y escombros en medios no aptos ni adecuados.
16. Arrojar basuras desde un vehículo automotor o de tracción humana o animal en movimiento o estática a las vías públicas, parques o áreas públicas.
17. Disponer de Desechos Industriales, sin las medidas de seguridad necesarias o en sitios no autorizados por autoridad competente.
18. El no recoger los residuos sólidos en los horarios establecidos por la misma empresa recolectora, salvo información previa debidamente publicitada e informada y debidamente justificada.

Parágrafo 1º. Se entiende por sitios de uso público para los efectos del presente artículo esquinas, semáforos, cajas de teléfonos, alcantarillas o drenajes, hidrantes, paraderos de buses, cebras para el paso de peatones, zonas verdes, entre otros.

LEY 80 DE 1993(Octubre 28)Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública

ARTICULO 2o. DE LA DEFINICIÓN DE ENTIDADES, SERVIDORES Y SERVICIOS PÚBLICOS. Para los solos efectos de esta ley:

1o. Se denominan entidades estatales:

a) La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento

(50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.

b) El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.

2o. Se denominan servidores públicos:

a) Las personas naturales que prestan sus servicios dependientes a los organismos y entidades de que trata este artículo, con excepción de las asociaciones y fundaciones de participación mixta en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en quienes se delegue la celebración de contratos en representación de aquéllas.

b) Los miembros de las corporaciones públicas que tengan capacidad para celebrar contratos en representación de éstas.

3o. Se denominan servicios públicos:

Los que están destinados a satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

LEY 0286 DE 3 JUL. 1996“POR LA CUAL SE MODIFICAN PARCIALMENTE LAS LEYES 142 Y 143 DE 1994”

ARTÍCULO PRIMERO: Tránsito de Legislación: Las empresas de servicios públicos deberán alcanzar progresivamente los límites establecidos en las leyes 142 y 143 de 1994 y la Ley 223 de 1995 en materia de factores de contribución, tarifas y subsidios en el plazo y con la celeridad que establezca antes del 30 de noviembre de 1996 la respectiva Comisión de regulación. En ningún caso, el período de transición podrá exceder los plazos que se señalan a continuación:

1. Para los servicios de energía eléctrica y de gas combustible hasta el 31 de diciembre del año 2.000, y

2. Para los servicios de agua potable, saneamiento básico y telefonía pública básica conmutada hasta el 31 de diciembre del 2.001.

5 METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO “DESCRIPTIVO”

Identifica características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación de acuerdo con los objetivos el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS “DEDUCTIVO”

Es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Será mediante método deductivo ya que es un proceso que brinda herramientas mas exactas de recolección de información y se puede llegar a encontrar datos mas concretos y precisos que permitan que la investigación realizada sea mas confiable y verás, pues por medio de la observación se pueden encontrar datos que por medio de otros métodos puede llegar a ser imposible. Las técnicas empleadas en esta investigación para recolectar la información serán: La observación, el análisis documental, y la entrevista a profundidad.

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Observación: Consiste en registrar la información de forma precisa acerca de ellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, en el manejo y desarrollo de los procesos tanto operativos como administrativos. Esta técnica permitirá conocer todo el proceso productivo y así poder identificar las posibles causas de ineficiencia o las falencias que se puedan presentar y mejorar lo que sea necesario.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Análisis documental: Consiste en analizar documentos que aporten información sobre políticas, procedimientos, publicaciones y el ambiente que permita conocer la situación interna de **LA VICTORIA S.A E.S.P.**

Entrevista a profundidad: Se realiza cuando se recoge información verbal que puedan suministrar las personas con conocimiento pleno del tema a investigar, estas encuestas se realizarán principalmente a los directivos de la organización y así poder recoger información mas clara y poder llegar a identificar mas rápidamente las causas que esta influyendo de manera directa en el problema investigado.

6. ESTUDIO DEL SECTOR

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar a una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso¹¹.

La ley 142 de 1994 transformó el panorama para la prestación de los servicios públicos en Colombia, con el fin de proveer herramientas legales y mecanismos diversos para cumplir con la exigencia constitucional de brindar a los ciudadanos servicios públicos domiciliarios con equidad, eficiencia, transparencia y calidad.

Este avance se traduce en el establecimiento de instrumentos de intervención estatal, se definieron las competencias en regulación, asistencia técnica, vigilancia y control, operación y, como un aspecto esencial, se formalizó la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las empresas prestadoras de los servicios.¹²

Actualmente el sector de servicios públicos en Colombia toma cada vez más fuerza, pues el proceso ambiental que se maneja en el mundo presentemente avanza cada mas, por esta razón las empresas tratan de buscar alternativas de solución al manejo de los residuos sólidos, el agua, la energía y demás servicios que tengan que ver con el saneamiento básico. Este sector también ha recibido un apoyo total de los gobiernos estatales, departamentales y municipales, impartiendo leyes que permitan darle a estas empresas un manejo adecuado y poder brindar un servicio eficiente.

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir que factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marca el éxito o fracaso de un sector o de una empresa.¹³

Las cinco fuerzas de **Porter** son:

1. Rivalidad entre los competidores
2. Amenaza de nuevos participantes en el mercado

¹¹ **Michael Porter**. Estrategia Competitiva. P19

¹² **Ing. Jorge Triana Soto**, Acodbal

¹³ **www.monografias.com**

3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

El sector en el cual actúa la empresa **LA VICTORIA S.A E.S.P** es el sector servicios, pues presta a toda la comunidad de La Victoria el servicio de recolección de basura y aseo.

A continuación se realizará un análisis a cada una de las variables que inciden en el sector para el cual actúa la empresa.

6.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

“Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas”¹⁴

Es importante tener en cuenta que cuando una empresa actúa en un sector que cuenta con constantes amenazas de ingreso de nuevos competidores en el sector, debe hacer replantear sus estrategias competitivas, y así lograr corroborar su reconocimiento en el mercado, lo que le podría generar costos extras de publicidad, mercadeo, bajos precios, etc.

En la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** actualmente participa en el sector servicios, donde a nivel regional cuenta con amenazas de nuevas competencias, pues ahora existen muchas compañías que le está apostando al tratamiento de residuos sólidos, empresas que manejan maquinaria de alta tecnología, y mucho capital, a lo que la empresa de aseo de La Victoria no tendría como competir, pues no maneja el capital suficiente que le permita realizar grandes inversiones en estrategia de publicidad, mercadeo y tecnología.

A nivel local la empresa no cuenta con la amenaza de ingreso de nuevos competidores, pues es una empresa creada por la administración municipal y hasta ahora no han pensado en dejar el aseo y manejo de residuos sólidos del municipio en manos de empresas privadas como Proactiva o Atesa que son las empresas que actualmente prestan este servicio a la mayoría de los municipios aledaños, aunque esto no es importante a la hora de saber si estos competidores ingresan o no a este mercado, pues las leyes que regulan a las empresas de servicios públicos, permiten que sean los usuarios quienes escojan la empresa que les preste el servicio, pero por desconocimiento de los habitantes esto no se ha aplicado hasta el momento. En cuanto a la lealtad de los usuarios frente a los servicios que la empresa les presta y hacia la empresa en general se podría afirmar que estos están dispuestos a recibir el servicio de la empresa que cobre menos por la prestación de los servicios, aunque todos los prestadores del servicio deben regirse por las tarifas estipuladas ya por la ley; sin embargo se puede evidenciar que la **lealtad hacia la marca** no es muy favorable debido al escaso tiempo que lleva la empresa operando.

¹⁴PORTER. MICHAEL E. **Estrategia Competitiva.** Pag 22

Los requisitos de capital no son un impedimento tan fuerte como lo pueden ser la adquisición de todos los documentos que son necesarios para desarrollar una empresa de este carácter, de la superación de las trabas políticas que se le pueden presentar a un nuevo aspirante y de la documentación ambiental necesaria para cumplir con la ley. Claro está que se deben desembolsar cantidades no despreciables de dinero para la adquisición de un terreno que sea apto para la disposición de los residuos, además de la maquinaria necesaria, la infraestructura y otras cantidades que deben invertirse para adecuar y conseguir los recursos necesarios. **la economía a escala** en el municipio no es muy marcada debido a la escasa población con que cuenta el municipio y a su vez por el decrecimiento poblacional al que este se ve sometido debido a la falta de oportunidades en la región, esto hace que no se pueda aprovechar de mejor manera el atender a mucha más población, esto también mantiene sin interés a otros posibles competidores que no estarían dispuestos a competir bajo estas circunstancias.

El escaso tiempo de servicio a la comunidad no le facilita a la empresa suficiente experiencia en el campo para hacer de su negocio más eficiente y aprovechar todas las ventajas que le ofrece el entorno.

6.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición”

La Victoria S.A E.S.P. a nivel regional la empresa no tiene establecidas ningún tipo de estrategias competitivas de grande consideración, puesto que, la empresa no cuenta con un capital de inversión amplio que le permita diseñar este tipo de estrategias, pero actualmente maneja un monopolio a nivel local en el sector por así decirlo, pues por el momento en el municipio no existe otra empresa que se dedique a ofrecer el mismo servicio que ellos ofrecen, por lo tanto la competencia actual no está tan marcada en ese sector y no requiere de grandes estrategias competitivas para enfrentarse a otras empresas, puede decirse entonces que la competencia actual para esta empresa es mínima o nula en cuanto al servicio que la empresa presta en el municipio y los municipios aledaños.

La competencia potencial de la empresa la componen todas aquellas empresas que prestan el servicio público de aseo, pero que no operan en La Victoria Valle, se pueden nombrar:

PROACTIVA S.A E.S.P.

Proactiva nace en 1.996 como empresa privada tras la integración de activos latinoamericanos de las empresas fomento de construcciones, Contratas S.A y VeoliaEnvironment, referencias internacionales en construcción y servicios.

A través de sus dos campos de acción, (Agua y Residuos), Proactiva da respuesta a las preocupaciones de sus clientes municipales. Opera en dos actividades extendiendo iniciativas en materia de innovación, investigación y desarrollo hacia campos medioambientales afectados.

Por esto, y dado el respeto que esta empresa da a las normas, y con base en las tecnologías que utiliza y en la experiencia obtenida de los sectores en los que opera, **PROACTIVA** ha recibido el certificado ISO 9000 y 14000.

En la región opera actualmente como **PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P Contratos Valle del Cauca**; en la mayoría de los municipios del Norte del Valle del Cauca los desechos sólidos son recolectados y transportados hasta el relleno sanitario que esta empresa tiene en la vereda pueblo nuevo corregimiento de presidente, jurisdicción del Municipio de San Pedro Departamento del Valle del Cauca, donde son depositados igualmente residuos de varios municipios de la región Centro y Norte del Departamento.

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – C.V.C. otorgó la licencia ambiental para la construcción y operación del relleno sanitario de presidente, según resolución D.G. No. 0019 de Enero 30 de 1997.¹⁵

CARTAGÜEÑA DE ASEO TOTAL E.S.P.

En el año 1.994 con la creación de la ley 142 “Ley de Servicios Públicos Domiciliarios” y mediante convocatoria pública, entra a prestar servicio público de aseo la empresa **CARTAGÜEÑA DE ASEO TOTAL E.S.P.**

Inicia labores con cubrimiento a toda la zona urbana en el servicio integral de aseo conformado por barrido, recolección, transporte y disposición final el 1ro de junio de 1.996.

Actualmente Cartagüena de Aseo Total E.S.P. presta los servicios de recolección y transporte de residuos sólidos, barrido y limpieza de vías y áreas públicas en el municipio de Cartago, disponiendo los mismos en el relleno sanitario la Glorita a una distancia de 40.5 Km. Ubicado en la ciudad de Pereira, mas exactamente en el corregimiento de Combia.¹⁶

Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás, para el caso de La Victoria S.A. E.S.P. no cuenta con numerosos competidores en el sector, por lo tanto no es necesario establecer estrategias con el fin de debilitar a otras empresas de igual fuerza, ya que en el sector no existen y solo ella presta este tipo de servicios a nivel local, pero a nivel regional si es necesario establecer estrategias competitivas, pues en el sector a nivel regional si existen empresas dedicadas a esta misma actividad y con una amplia gama tecnológica, pero

¹⁵www.proactiva.es

¹⁶www.cartaseo.com

actualmente la empresa no cuenta con los recursos suficientes para diseñarlas y ponerlas en operación.

Actualmente las grandes empresas dedicadas a esta clase de negocio poseen el mercado de grandes ciudades y municipios, y buscan nuevos lugares en donde prestar sus servicios siempre y cuando los márgenes de ganancia valgan la pena y de acuerdo a las características propias de cada región; las empresas chicas solo buscan satisfacer la demanda del servicio en el municipio donde nacieron y los mas aventurados buscan satisfacer las necesidades de los vecinos si en estos no existe alguna empresa que brinden el servicio.

Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una participación en el mercado¹⁷

La empresa de aseo aunque en el sector local no existen competidores actuales, si los hay a nivel regional y es una industria que crece rápidamente, pues son servicios que tiene que ver con el tratamiento de residuos sólidos y es un sector al cual muchas empresas le están apuntando actualmente en el país y en el mundo, por lo tanto es una empresa que debe prepararse demasiado pues esta participando en una industria que crece a pasos agigantados y en cualquier momento puede encontrarse con el ingreso de otras empresas en el sector, situación para la cual debe estar eficientemente preparada.

Actualmente han surgido nuevas empresas pequeñas que están satisfaciendo las necesidades crecientes de los municipios pequeños que no son atendidos por las grandes empresas, estas pequeñas empresas se dedican a prestar sus servicios exclusivamente a su municipio y a sus corregimientos, a no ser que se vislumbre una gran oportunidad en los municipios cercanos.

Altos costos fijos o de almacenamiento: Éstos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. Un problema relacionado con costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido.¹⁸

En este caso la empresa de aseo cuenta con una situación bastante difícil de manejar, en cuanto a los altos costos fijos que se están presentando, pues debido a que es una empresa creada por el gobierno municipal para que preste este servicio, la empresa no recibe un total respaldo económico y financiero del gobierno municipal, pues a empresa presenta muchos costos de mantenimiento en los vehículos que transportan los residuos y las maquinas que se tienen para procesarla, esta es tal vez, la situación de altos costos fijos mas grave que maneja la empresa en este momento. Situaciones similares presentan otras empresas de este mismo sector y de igual tamaño en otros lugares solo que muchas de estas cuentan con mas experiencia y gracias a esta consiguen superar o controlar los problemas que surgen al participar en mercados pequeños; cuando no se cuenta

¹⁷ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 34

¹⁸ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 34

con la experiencia necesaria lo mejor es apropiar las experiencias de terceros con características similares a la de la empresa.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien y/o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces precisiones para competir en esas dos áreas¹⁹. LA VICTORIA S.A E.S.P. no necesita establecer estrategias claras de competencia en precios, pues es la única empresa que presta este servicio en el sector y los precios que se cobran a los usuarios por aseo y recolección, son tarifas establecidas por ley, por lo tanto no se le pueden hacer modificaciones, si no son decretadas, pero a nivel regional es necesario, pero la situación actual de la empresa no se lo permite puesto que los clientes son pocos y el mercado esta relativamente abastecido de empresas prestadoras del mismo servicio, pero vale la pena resaltar que a nivel regional la empresa que vende mas barato es LA VICTORIA S.A E.S.P. ya que es mas pequeña y esta recientemente creada. Por lo tanto todas las empresas de este sector no poseen mayor diferencia en las tarifas.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas condiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas. Pueden presentarse en la industria periodos recurrentes de exceso de capacidad y de reducción de precios²⁰

Para el caso de **LA VICTORIA S.A E.S.P.** no se presenta este tipo de crecimientos de capacidad, para competir en el mercado, pues la empresa no maneja producciones a gran escala, tiene pocos clientes y constantes, y esto le compran lo que la empresa puede producir, pues no cuentan con una maquinaria de alta tecnología para producir a gran proporción, por eso a nivel regional se ve afectada ya que existen otras empresas mas industrializadas, las cuales pueden generar una mayor ventaja competitiva a nivel regional, pero a nivel local si no tiene inconvenientes pues es la única que se dedica a esta actividad.

Competidores diversos: “Los competidores con diferentes estrategias, originan, personalidad y relación con sus compañías matrices, tienen metas estratégicas también diferentes para competir; a veces incluso chocan con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de reglas del juego de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros²¹”
Es cierto que en los mercados existen un sinnúmero de competidores, los cuales diseñan diferentes estrategias para competir y algunos no toleran este tipo de

¹⁹ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 34

²⁰ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 35

²¹ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 35

estrategias, pero la empresa de aseo, aunque a nivel local no cuenta con una competencia, si la tiene a nivel regional, pero aunque los demás competidores en este mercado diseñen estrategias a gran proporción, no pueden darse el lujo de diseñar estrategias que tumben las de la competencia, pues es claro que esta empresa no cuenta con suficiente maquinaria, ni tampoco avances tecnológicos para procesar sus productos, por lo tanto la empresa a nivel regional este tipo de debilidades la limitan a comercializar con lo poco que tienen, permitiendo que otras empresas generen gran ventaja competitiva frente a ella en el mercado.

Importantes intereses estratégicos: “En una industria, la rivalidad se toma todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella. Por ejemplo, una empresa diversificada concederá gran importancia al éxito de determinada industria para mejorar su estrategia global”²²

En el mercado todos los competidores buscan siempre generar ventaja competitiva sobre los demás, por medio de la implementación de diferentes estrategias, con el único fin de conseguir el éxito de las compañías, pero el caso de la empresa de aseo, aunque quiera diseñar diferentes estrategias para competir con sus rivales a nivel regional, no podrá hacer uso de ellas, o de las mejores para competir, ya que no cuenta con un capital de inversión adecuado para hacerlo y tampoco cuenta con maquinarias de altos avances tecnológicos, por lo tanto esta empresa siempre debe mantenerse con la estabilidad de los pocos clientes que tiene, pues en el mercado a nivel regional y local la empresa maneja precios bajos, a comparación de las demás, lo que le permite la permanencia de los clientes actuales. Actualmente las empresas crean estrategias que les permitan obtener mayores ingresos y que además les permitan ser reconocidas como empresas que protegen el medio ambiente y que asignan sus recursos con eficiencia.

Barreras sólidas contra la salida: “Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativo sobre la inversión, las principales fuentes de esta clase de barreras son los activos especializados, costos fijos de la salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales”²³

Estos factores son determinantes para las empresas atarse y no querer o no poder salir del mercado en el cual participan, la empresa de aseo del municipio de La Victoria cuenta con algunos de estos factores que hacen que la empresa no salga del mercado, por ejemplo, el factor mas importantes se debe a las restricciones gubernamentales, pues es claro que esta empresa fue creada por el gobierno municipal, y no permitiría salir aunque presente bajas utilidades ya que al municipio no le conviene llegar a dejar personas sin empleo, pues esto causaría efectos en la población de índole económico, demográfico, y afectaría considerablemente el crecimiento económico de la población, en cuanto a las restricciones sociales, al la empresa salir del mercado se descuidaría el aseo del

²² **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 35

²³ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 36

municipio dándole una apariencia negativa, generando problemas de salud, y causaría problemas considerables en el medio ambiente.

Si la empresa es de carácter privado podrá dar por terminado su labor en el momento que lo considere siempre y cuando haya cumplido con todas las obligaciones con que se haya comprometido, si es de carácter público lo más seguro es que la empresa siga operando así arroje ganancias mínimas.

Rivalidad cambiante: “Los factores que rigen la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y de hecho cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el crecimiento de una industria ocasionado por su madurez. Conforme va madurando se disminuye la tasa de crecimiento, lo cual intensifica la rivalidad, merma las utilidades y, frecuentemente provoca una resección moderada”²⁴

El mercado en el cual actúa la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** es un mercado donde se puede decir que existe una gran cantidad de competidores, pues actualmente existen muchas empresas que le están apostando al manejo ambiental, y algunas dedicadas a otras actividades que también quieren entrar a participar en este tipo de mercados, es decir, que el crecimiento de la rivalidad en estas industrias aumenta cada vez más, y por el manejo que se le debe dar a este tipo de industrias, existen muchas empresas que salen fácilmente del mercado, en especial las de capital privado, por lo tanto se puede decir que este mercado cuenta con rivalidad cambiante ya que muchas empresas están llegando a competir, pero también muchas están saliendo del mercado.

Barreras contra la salida y la entrada: “Aunque ambas clases de barreras son distintas desde el punto de vista conceptual, su nivel conjunto constituye un aspecto importante del análisis de la industria. A menudo unas y otras están relacionadas. Así las grandes economías que se logran en producción suelen asociarse a activos especializados, lo mismo que la existencia de una tecnología de patente.”²⁵

En este caso lo que sucede es que cuando las empresas cuentan con fortalezas en las barreras de entradas y debilidades en las barreras de salida, hace que la empresa cuente con una mejor estabilidad en el mercado haciendo que otros participantes que no presenten la misma situación abandonen la industria, la situación de la empresa de aseo en este caso se hace diferente pues la empresa no cuenta con fortalezas marcadas en las barreras de entrada en el mercado, al contrario, cuenta con algunas debilidades que pueden llegar a obligarla a salir de él, pero si cuenta ventajas en las barreras de salida pues es una empresa apoyada por el estado y esto hace que la empresa permanezca con su participación aunque esto no asegura que otras empresas entren en este mercado, en este momento la empresa no cuenta con la exclusividad que lo permita, lo que le es desfavorable debido a que muchas empresas grandes poseen muchas fortalezas y algunas empresas pequeñas poseen la experiencia necesaria para prestar el servicio.

²⁴ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 37

²⁵ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 37

6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los mas poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.”²⁶

Es muy importante que las empresas que pertenecen a un sector en el cual compiten fuertemente por un posicionamiento tengan una buena relación con sus proveedores, pues la calidad de los productos que ofrecen y los precios que manejan son importantes, al momento de cumplir con sus objetivos, pues esta situación podría generar incremento en costos por los altos precios ofrecidos, y una relación no adecuada con sus cliente en caso de obtener productos de baja calidad, esto desencadenaría una serie de inconvenientes que fácilmente podría llevar a la empresa a salir del mercado en el que participan. Los requerimientos necesarios para prestar los servicios que ofrece este tipo de empresa no requieren de herramientas o proveedores muy especializados, además las empresas que elaboran o prestan estos servicios se encuentran en gran cantidad y el mercado no pertenece a ninguna empresa o monopolio, así pues las empresas de esta naturaleza pueden elegir a sus proveedores con total libertad y en el caso de la empresa de aseo de la victoria sus proveedores necesitan de las ventas que le generan a esta.

La empresa de aseo del municipio de La Victoria actualmente cuenta con pocos proveedores estos son:

Cuadro 1: PROVEEDORES

PROVEEDORES DE LA EMPRESA DE ASEO LA VICTORIA S.A E.S.P		
PROVEEDOR	ACTIVIDAD	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE PROVEEN
EPSA	Empresa de energía	Presta el servicio de energía
Acuavalle	Acueducto	Presta el servicio de agua
Movistar	Empresa de telecomunicaciones	Presta el servicio de internet
Pedro Pablo Álvarez	Mecánica automotriz	Servicios de mantenimiento volquetas
José de la cruz Cano	Mecánica automotriz	Servicios de mantenimiento volquetas
Aso. Madres cabeza de hogar	Confecciones	Provee la dotación para el personal.
Ferretería Marmolejo	Abarrotes	Provee implementos, herramientas para las actividades de la planta, palas martillos, picas, barretones entre otros
Ferretería Himecon	Abarrotes	Provee implementos, herramientas para las actividades
S.O.S	Salud	Provee los servicios de salud
Horizonte	Pensión	Provee los servicios de pensión
Suramericana	Riesgos profesionales	Provee los servicios de riesgos profesionales

FUENTE: LOS AUTORES

²⁶ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 43

Con los cuales maneja actualmente una buena relación, igualmente esta lista de proveedores no es muy amplia, por así decirlo, esto mejora aun más estas relaciones.

La empresa hasta el momento no ha tenido ningún tipo de inconvenientes con sus proveedores, esto ha generado que las relaciones fluyan de la mejor manera permitiendo así que la empresa, pueda manejar una buena calidad en los productos que ofrece y no se presente un incremento en sus costos

6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o mas servicios y cuando enfrentan los rivales entre si. El poder de los grupos importantes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.”²⁷

Es muy importante tener en cuenta este aspecto, pues los compradores son parte fundamental de la productividad, eficiencia y éxito de una compañía dentro del sector que participan. Para el caso de la empresa de aseo los compradores manejan un poder de negociación conveniente, pues la empresa actualmente aunque tiene pocos clientes, estos han presentado una estabilidad constante, ya que la empresa les vende a precios bajos a comparación con otras empresas del mercado y con la calidad y especificaciones que ellos requieren.

Los compradores actuales de la empresa son los siguientes:

Cuadro 2: CLIENTES

CLIENTES DE LA EMPRESA DE ASEO LA VICTORIA S.A E.S.P		
CLIENTE	ACTIVIDAD	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE COMPRAN
Habitantes del municipio	Usuarios del servicio	Estos adquieren el servicio de aseo, barrido de las calles,
	de aseo	los parques, también el servicio de recolección de los
		Residuos sólidos.
Reciclaje La Unión	Compra y venta de	Esta empresa de reciclaje adquiere productos como papel,
	material reciclado	metal, vidrio, plástico, cartón, esta empresa está ubicada en
		el municipio de La Unión.
Reciclar de plásticos MAZOS	Compra y venta	adquiere productos como polietileno, polipropileno y
	material reciclado	polietileno, esta empresa esta ubicada en el municipio de
		Roldanillo.

FUENTE: Los Autores

Estos compradores hasta el momento han manejado una buena relación con la empresa, pues no se han presentado situaciones que los obliguen a disminuir sus

²⁷ Michael Porter. Estrategia Competitiva. Pag 40

precios o exigir una mejor calidad en los productos, a pesar de las condiciones actuales de la empresa, pues no manejan alta tecnología que le permita mejorar sus procesos, ofrecer una mejor calidad e incrementar considerablemente los precios, que le permita obtener una mejor rentabilidad.

6.5 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

“En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en el”²⁸

Es cierto que en muchos sectores industriales, existe la competencia con las demás industrias que generan la misma opción de producto para cubrir las necesidades que suple la empresa participante en el mercado. En el municipio existen tres bodegas de reciclaje las cuales emplean a seis personas. Su radio de acción es la zona urbana del Municipio y algunos corregimientos como San Pedro, San José y Holguín. Además, existen alrededor de seis personas que realizan el reciclaje urbano informal por las calles del municipio; Estas personas tienen bajo su responsabilidad la selección, supervisión, y comercialización de los residuos seleccionados.

Cuadro 3: ORGANIZACIONES DE RECICLADORES FORMALES.

NOMBRE	PRINCIPALES ACTIVIDADES	PERSONAS VINCULADAS	SITIO DE LABORES	TIPO DE ORGANIZACIÓN
Chatarrería El Imán	Reciclaje de material inorgánico	2	Cabecera municipal San Pedro, San José	Privada
Chatarrería La Victoria	Reciclaje de material inorgánico	2	Cabecera Municipal, Toro, Obando	Privada
Reciclajes La Victoria	Reciclaje de material inorgánico	2	Cabecera Municipal, San Pedro, San José	Privada

Fuente: Nazly J. Rojas – Carlos H.Gran

²⁸ **Michael Porter.** Estrategia Competitiva. Pag 39

7 DIAGNOSTICO EXTERNO

7.1 ENTORNO ECONÓMICO

Este estudio es de suma importancia, ya que permite analizar e identificar las políticas y tendencias económicas, brindando un panorama real del estado financiero de la región o zona de influencia.

Dentro de los aspectos económicos es importante tener aspectos determinados a analizar como las tasas de desempleo, tasas de interés, comportamiento del PIB y la inflación.

Existen algunas variables que se tomarán de los estados financieros de la empresa para analizar en cada uno de los entornos, estas variables son: Las ventas de material reciclado, las transferencias municipales, la venta de acciones, las tarifas estos para el caso de los ingresos y en el caso del gasto se tomarán variables como: los gastos administrativos, el gasto social, los gastos bancarios y las depreciaciones.

Estratificación socioeconómica del municipio:

La información manejada por Acuavalle y por Planeación Municipal acerca de la estratificación de los hogares de la victoria nos muestra, que en la cabecera municipal el 34 % pertenece al estrato 1, el 54% al estrato2 y el 10% al estrato 3 los estratos 4, 5 y 6 no son representativos en el municipio.

Cuadro 4: ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA
EN LA CABECERA MUNICIPAL DE LA VICTORIA

ESTRATO	# DE HOGARES
1	1158
2	1809
3	323
4	5
5	0
6	1
TOTAL	3296

Fuente: Sociedad de Acueductos y alcantarillados del Valle del Cauca ACUAVALLE S.A E.S.P.

De la siguiente Tabla se observa que la población rural está distribuida aproximadamente así: el 34% es del Estrato 1, el 60% es de Estrato 2, y el 6% es del Estrato 3.

Cuadro 5: ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA EN LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA

CORREGIMIENTOS	ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3	TOTAL
San Pedro	15	87	16	118
San José	28	31	2	61
Holguín	88	251	28	367
Miravalles	48	52	0	100
Riveralta	47	5	0	52
Taguales	19	3	0	22
TOTAL POR ESTRATO	245	429	46	720

Fuente: Secretaría de Planeación e Infraestructura Municipal (Actualización Noviembre de 2008).

7.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Es el que mide el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año y mide el desempeño de su economía²⁹. Estudia mecanismos con el fin de incentivar la diversificación cambiaria de los portafolios de inversiones de los fondos de pensiones y de graduar la velocidad con la que suelen recomponerlos, a fin de contrarrestar su naturaleza pro cíclica. Resulta perentorio el diseño y aplicación de estas medidas indispensables para salvaguardar la eficacia de la política monetaria, que es responsabilidad del Banco de la República.

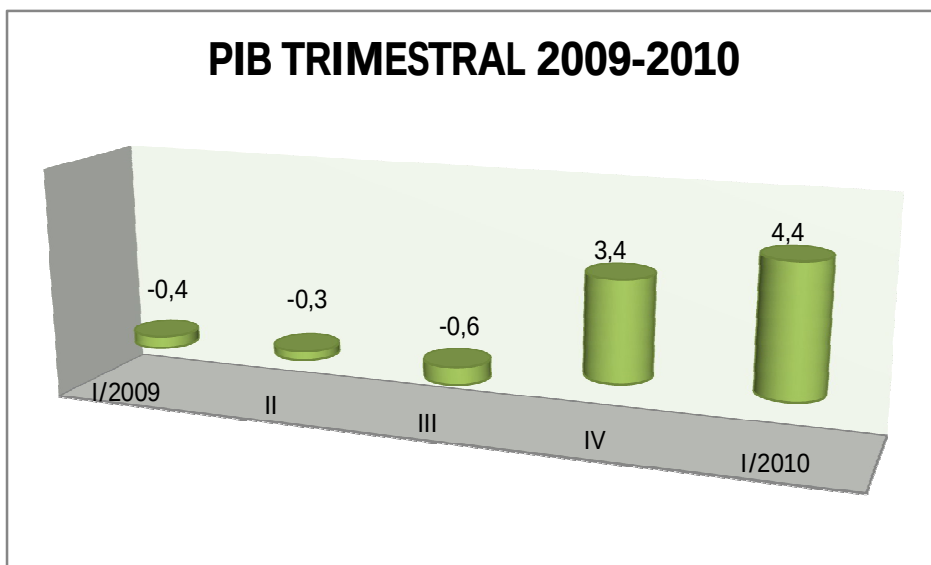
Cuadro 6: PIB TRIMESTRAL 2009-2010

PIB trimestral 2009-2010	I /2009	II	III	IV	I /2010
Trimestre Porcentual	-0,4	-0,3	-0,6	3,4	4,4

FUENTE: PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

²⁹ **SAMUELSON**, Nordhaus. **Economía**, McGraw-Hill. 17 ed. P. 361.

Grafica 1: PIB TRIMESTRAL 2009-2010



FUENTE:PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

Las proyecciones del PIB realizadas por el banco central nos muestran que el crecimiento del PIB estará entre el 2% y 4% en el 2011, esto sin tener en cuenta las relaciones comerciales con Venezuela que se han reanudado y que pueden generar un incremento de alrededor del 1%³⁰, este incremento en el producto interno colombiano redundaría en la contratación de mano de obra y por consiguiente en la disminución del desempleo, además las personas mejorarían su capacidad de adquisición, dinero extra que emplearían en satisfacer sus necesidades y deseos crecientes.

Ya para pasar a la parte mas especifica, se puede decir de que manera influye el producto interno bruto PIB en cada una de las variables que han venido analizando en cada uno de los entornos de este diagnostico externo.

Un incremento en el PIB como actualmente se esta dando impactaría de forma directa la generación de empleo y la generación de recursos por parte de los habitantes del municipio, en cuanto a las **Ventas de material reciclado** se ha venido aumentando gracias al mayor ingreso de los empresarios que demandan este tipo de materiales reciclados para la elaboración de sus productos; las **transferencias municipales** que conforman una parte importante de la financiación de la empresa pueden verse modificadas al destinarse mayores recursos para este fin, esto gracias a un mayor recaudo de impuestos gracias a las condiciones favorables y al crecimiento actual del PIB; en cuanto a la **venta de acciones** las condiciones actuales de la economía permiten la libre destinación de una parte de los ingresos, ya sea en ahorro o inversiones, así pues algunas personas han decidido optar por la compra de las acciones de la empresa; por otro lado las **tarifascobradas** por la empresa no se ven impactadas relevantemente por

³⁰www.editorialamazonico.com

el aumento del PIB, aunque al haber mayor consumo en los hogares se están generando mayor cantidad de residuos que permiten una mayor transformación por parte de la empresa; los **gastos de administración** permanecen constantes ya que el incremento del PIB no es tan alto como para acelerar de forma importante la utilización de papelería extra y otros recursos de utilización rutinaria que sirvan como apoyo para la realización de las funciones de la empresa; por último los **gastos sociales** se han venido incrementando, pero no por relación directa del PIB si no por el apoyo de la empresa a iniciativas culturales y de concienciación a la ciudadanía.

7.1.2. DESEMPLEO

Este es uno de los factores que mas influye en la problemática del país, aunque los indicadores reflejan mejoras graduales de esta situación, para realizar estas mejoras los gobiernos deben plantear estrategias de apoyo para incentivar a la creación de empresa que permita elevar la oferta laboral en Colombia, aumentando así la demanda de mano de obra. A continuación se presentan las tasas de desempleo en Colombia hasta el mes de Junio de 2010

Cuadro 7: PORCENTAJES ANUALES DE DESEMPLEO

Desempleo Nal. Jun. 2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
% de Desempleo Nal.	11,5	10,5	11,2	11,2	11,4	11,6

FUENTE:PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

Grafica 2: PORCENTAJES ANUALES DE DESEMPLEO



FUENTE:PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

En la anterior grafica se observó como en el año 2006 el porcentaje de desempleo disminuyó 1 punto con referencia al año anterior, es decir, que para este año la tasa de desempleo disminuyó considerablemente dando señales alentadoras a la situación por la que estaba atravesando el país en ese entonces, pero luego se puede ver como los porcentajes de desempleo van aumentando gradualmente hasta llegar a 11.6% en el 2010.

Se puede decir entonces, que estos resultados son de cualquier manera desalentadores para la empresa, ya que, las tasas de desempleo presentan un incremento gradual representativo, lo que indica que no se han implementado políticas gubernamentales que permitan disminuir esta cifras. Es claro que con el cambio de mandato se visualizan esperanzas de cambio en estos aspectos, pues se pretende reducir esta cifra de 11.6% a un 9% de desempleados en Colombia, esto indica que el nuevo gobierno implementará políticas que puedan tornar una situación diferente en el territorio nacional.

Para el caso de las **Ventas de material reciclado**, el desempleo está afectando a esta variable en la medida que, cuando las tasas de desempleo presentan variaciones desalentadoras, como es el caso actual donde se encuentra en un 11.6% de desempleados en Colombia, la empresa se está viendo afectada ya que cuando hay desempleo, es porque la situación económica no está ayudando mucho al entorno empresarial y al mercado, esto puede llevar a que La Victoria S.A E.S.P. pierda clientes o ellos ya no compren con la misma regularidad que lo hacían anteriormente, también esta misma situación podrá llevarlos a que tengan que reducir su planta de personal lo que reflejara una productividad no tan eficiente, lo mismo que el empleo indirecto a aumentado, esto esta conllevando a que el grupo de recicladores aumente, aunque esto no esta siendo una ventaja, pues la empresa es la compradora de todo el material que estas personas recolectan; en cuanto a **Las transferencias municipales**, que son todos aquellos dineros que aporte el gobierno municipal, a la empresa para su funcionamiento y por la prestación del servicio, está afectando ala empresa ya que el gobierno municipal, al ver como los índices de desempleo van aumentando, ha disminuido el presupuesto de la organización y está demorando mucho tiempo en realizar las transferencias para dar solución a estos problemas en el municipio con subsidios etc., **La venta de acciones**, este rubro es uno de los mas afectados por el desempleo, ya que con una situación como la actual no permite que los usuarios y/o habitantes del municipio adquieran estas acciones, ya que no tiene un poder adquisitivo estable que les permita hacerlo, y obviamente este es uno de los principales ingresos de la empresa; en cuanto a las **Tarifas** también cabe resaltar, que el desempleo afecta de forma considerable, y aunque es un pago obligatorio para los usuarios, ya que así la ley lo emite, puede representar una serie de inconveniente pues las personas al no tener empleo, será mas difícil asimilar por su parte el pago de etas tarifas, y se pueden desencadenar protestas, manifestaciones en contra de la empresa, para hablar ya del caso del gasto se tienen variables como, **Los gastos administrativos**, en este caso está repercutiendo en la manera que, la empresa debido a las bajas ventas, por la situación que está afectando a los clientes, disminuye sus utilidades con costos administrativos constantes, **El gasto social** es una de las prioridades de la

empresa actualmente, invertir en capacitación a los usuarios sobre el manejo de residuos sólidos, este aspecto puede verse por un lado positivo, ya que está contribuyendo con los usuarios a aprender sobre el manejo del medio ambiente, a todas aquellas personas desempleadas que se encuentran en el municipio.

7.1.3. INFLACIÓN

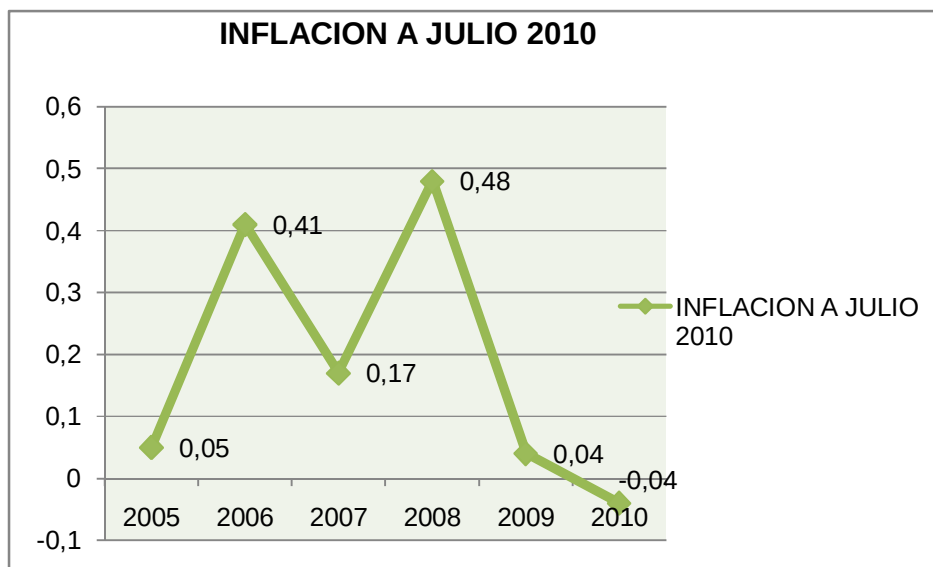
Se puede catalogar con la elevación de los índices de precio. La inflación de la región se mide con el IPC, esta es una medida ponderada, no es una medida exacta de los precio en el mercado.

Cuadro 8: PORCENTAJE DE INFLACIÓN A JULIO DE 2010

INFLACIÓN A JULIO 2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
% de inflación	0,05	0,41	0,17	0,48	0,04	-0,04

FUENTE:PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

Grafica 3: PORCENTAJE DE INFLACIÓN A JULIO DE 2010



FUENTE:PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

Se puede observar en la anterior gráfica que Julio de 2010, el crecimiento de los precios fue menor a lo esperado y se ubicó en -0.04% con lo cual llega a 2.42% en lo corrido del año.

Según lo informó el DANE, la variación de los últimos 12 meses del índice de precios al consumidor (IPC) fue de 2.24%, estos datos están muy por debajo de los esperado por los agentes del mercado, quienes en promedio pronosticaban

una inflación de 0.1% en el mes.³¹ Las proyecciones del banco central muestran que la inflación en el 2011 será cercana al 2% o 3%³².

En las **Ventas de material reciclado** hay que tener en cuenta que las políticas inflacionarias actuales que tiene el país han permitido cierta estabilidad en los precios en los últimos años, siendo los índices de inflación bajos lo que está generando leves incrementos en los precios de los productos manteniendo estos casi invariables, logrando las ventas de este material permanezcan constantes; las **Transferencias municipales** es un rubro que no se está viendo afectado por la inflación, ya que estas transferencias son un compromiso por parte del gobierno municipal y ya están establecidas, en cuanto a **La venta de acciones** al igual que con las ventas del material reciclado, el bajo índice de inflación está permitiendo que las personas tengan un poder de adquisición suficiente para destinar una parte de sus ingresos a la compra de acciones en la organización, las **Tarifas** en relación con la inflación permanecen constantes debido a las condiciones favorables actuales del entorno económico, que suministra un ambiente de estabilidad en los precios, debido a la permanencia de las tarifas se genera una buena relación entre la comunidad y la empresa, pasando a la parte de los egresos en cuanto a **Los gastos administrativos, el Gasto social** las **Depreciaciones** y los **Gastos Bancarios**, son variables que pueden llegar a verse afectadas por la inflación, pero la situación actual del entorno hace que los incrementos sean irrelevantes, y se genere cierta estabilidad en los ingresos y gastos.

7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico es el que permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados del proyecto, algunos de los aspectos demográficos que son sumamente importantes para analizar son tasa de crecimiento, población distribución geográfica y distribución por sexo.

El municipio de La Victoria cuenta con una población total al 30 de junio de 2009 de 13.778 habitantes distribuidos en 9.051 habitantes en la cabecera municipal que representan un 65,6 % de la población total y 4.277 habitantes en la zona rural que equivalen a un 34,4 %.

Cuadro 9: PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPAL POR ÁREA LA VICTORIA VALLE.

AÑO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN CABECERA	POBLACIÓN RURAL
2.005	14.134	9.550	4.584
2.006	14.030	9.553	4.497

³¹ PORTAFOLIO, Agosto de 2010 Edición 3651

³² www.banrep.gov.co

2.007	13.942	9.523	4.419
2.008	13.862	9.515	4.347
2.009	13.778	9.501	4.277

Fuente: DANE. Proyección de Población por Áreas, según municipios entre 2005 - 2009.

Se puede observar que el mayor porcentaje de la población urbana tiene vivienda propia, seguido por el 30% de la población que habita en vivienda alquilada.

Cuadro 10: PROPIEDAD DE LA VIVIENDA EN EL MUNICIPIO DE LA VICTORIA

CARACTERÍSTICAS	TOTAL	PORCENTAJE
Vivienda propia	2.110	62%
Vivienda en proceso de pago	96	3%
Vivienda alquilada	868	26%
Otros	306	9%
Total	3.380	100%

Fuente: Secretaría de planeación municipal – La Victoria.

El municipio de La Victoria está ubicado en la República de Colombia a 154 Km al norte de la ciudad de Santiago de Cali en el sector nororiental del departamento del Valle del Cauca en la margen derecha del río Cauca, en el ramal occidental de la cordillera central.

Sus límites son: Al norte con el municipio de Obando, al sur con el municipio de Zarzal. Al occidente con el municipio de la Unión y al oriente con el departamento del Quindío (Montenegro y la Tebaida).

Cuenta con área total de 265.35 Km² se encuentra entre los pisos térmicos cálidos y medio, distribuido su territorio en los pisos térmicos así: 115.35 Km² en cálido para un 43.5% y 150 Km² en medio para un 56.5%. Su temperatura oscila entre los 25° y 31° centígrados, para una altura sobre el nivel del mar de 915m, en la parte llana y fluctúa entre 1.400 y 1.500 en la parte montañosa. Presenta una precipitación promedio de 900 Mm/año en el casco urbano de La Victoria y 1.300 Mm/año en el corregimiento de Miravalles.

El municipio presenta como divisiones administrativas tradicionales el sector urbano, el cual nos e encuentra determinado por una poligonal que defina un perímetro del sector urbano y el sector rural, está conformado por seis corregimientos y tres veredas.

Sector rural:

Corregimientos: San Pedro, San José, Holguín, Miravalles, Riveralta y Taguales.
Veredas: Sierramocha y Cuevaloca del corregimiento de Taguales y en Miravalles, la Siberia, es de aclarar que se han considerado otras veredas pero el hecho de que solo están constituidas por tierras de terratenientes hace que esta figura no sea apropiada para designar sectores dentro del municipio

Cuadro 11: SUPERFICIE DE LAS DIVISIONES TERRITORIALES

CORREGIMIENTO	Km	%
Casco urbano	1.72	0.65
san Pedro	34.43	11.8
San José	54.27	20.5
Holguín	53.68	20.23
Miravalles	19.85	7.48
Riveralta	15.25	5.75
Taguales	89.15	33.59
TOTALES	265.15	100

FUENTE: *Diagnostico municipal-2000 Alcaldía Municipal de La Victoria*

La población total de La victoria es de 14.134 habitantes de los cuales 9550 son urbanos y 4884 rurales; tiene una tasa de crecimiento anual de -0.9% y una densidad poblacional de 51 hab/Km³³ el 51.3% de la población son mujeres y el 48.6% son hombres.

En la cabecera municipal hay 2.788 viviendas, de las cuales 1.061 (38%) son de estrato 1; 1.397 (50%) de estrato 2; y 330 (12%) de estrato 3³⁴.

Como parte fundamental del comportamiento de la población se tiene en cuenta el fenómeno de migración poblacional ya que es un parámetro esencial para determinar el flujo de personas que transitan o salen de un lugar; a su vez la migración la podemos dividir en dos componentes, que son la emigración e inmigración.

En el municipio de La victoria el fenómeno de la emigración esta muy arraigada por motivos socioeconómicos ya que las personas por falta de oportunidad en el trabajo optan por desplazarse a otros municipios o a departamentos que ofrecen empleos, al igual que las capitales de departamentos o el exterior.

Sin embargo el fenómeno de la inmigración que se presentan en el pueblo está dada por personas que van de paso o que regresan de haber estado muchos años por fuera en busca de una estabilidad de residencia posterior a adquirir una jubilación o una forma de vivir que permita un ingreso mensual.

El entorno demográfico, lo analizaremos desde el punto de vista de la población total, tasa de crecimiento anual, migración poblacional.

³³ Censo DANE 2005

³⁴ Equipo de trabajo Residuos sólidos-caso de estudio La Victoria

7.2.1.Población Total.

Los 14.134 habitantes del municipio de La Victoria, en las **Ventas de material reciclado**, no están influyendo de forma principal en la compra del material reciclado, ya que los principales clientes de este material son empresas del departamento de Risaralda y de la ciudad de Cali, pero son predominantes al momento de recolectarlo ya que son precisamente los habitantes del municipio quienes producen los desechos, que a su vez son la materia prima de la empresa; las **Transferencias municipales**, en los gobiernos municipales los presupuestos se asignan de acuerdo al número de habitantes con los que cuenta, en este caso la empresa, recibe un presupuesto determinado también por la prestación del servicio, pero la cantidad de habitantes actuales no afecta considerablemente las transferencias que en el momento realiza el municipio a la empresa; **Ventas de acciones**, por este lado se puede percibir que los 14.134 habitantes del municipio representan un mercado relativamente pequeño para la comercialización de las acciones, puesto que no todos los 14.134 cuentan con el poder adquisitivo suficiente para hacerlo; las **Tarifas**, la población total representa una gran importancia, pues el tamaño actual de la población del municipio es en gran parte con lo que se cuenta para el cobro de la tarifa de aseo, hay que tener en cuenta que en este municipio hay 2.788 viviendas, es decir 2.788 usuarios, que representa el recaudo por tarifa de aseo y es un rubro representativo de ingreso de la organización; ya pasando a la parte del gasto, los **Gastos de Administración**, la población total actual, no incide considerablemente en los gastos de administración ya que este rubro se utiliza por funcionamiento interno y operacional de la organización; el **Gasto social**, se podría decir que en este rubro si es importante la cantidad poblacional del municipio de La Victoria, pues el recurso que la empresa invierte en campañas de concienciación, culturización, va dirigido a todos y cada uno de los habitantes del municipio, es decir, que este presupuesto aumentará gradualmente con el crecimiento poblacional del municipio; en el caso de las **Depreciaciones** y los **Gastos Bancarios**, la población no afecta en gran medida ya que son actividades operacionales y de funcionamiento de la empresa.

7.2.2 Tasa de crecimiento anual:

En el municipio de La Victoria, actualmente la tasa de crecimiento anual es de -0.9%, esto indica que hay un decrecimiento en la población, esta situación en las **Ventas de material reciclado** influye en la manera que, la población es la generadora de los residuos sólidos, que a su vez es la materia prima de la empresa para el procesamiento de los residuos que luego son comercializados, pero no afecta en el sentido que pierdan clientes, ya que sus principales compradores son clientes de la ciudad de Cali y ciudades del departamento de Risaralda, las **Transferencias municipales** si se ven afectadas, ya que los presupuestos que asigna el gobierno municipal van de acuerdo a la cantidad de habitantes, y la situación que se presenta es un decrecimiento poblacional, lo que indica que a futuro el presupuesto transferido se irá no aumentará con el pasar del

tiempo; las **Ventas de acciones** es otro de los rubros que se ve afectado por el decrecimiento poblacional que está presentando actualmente el municipio, pues se presenta un decrecimiento en el mercado para la comercialización de estas acciones; las **Tarifas**, son de gran importancia, pues en este caso se ve afectado ya que en vez de crecer la tasa presenta un decrecimiento, esto significa que el tamaño del mercado para el cobro de la tarifa de aseo, también presenta disminución afectando así los ingresos de la organización; en el **Gasto social** se puede decir que no se afecta, ya que la población es cada vez mas pequeña y los recursos destinados a la capacitación ambiental de la comunidad cada vez se hace en menor proporción, lo que permite una concienciación y manejo de los residuos por parte de la comunidad mas eficiente; en la parte del gasto donde encontramos variables como, **Gastos de Administración, Depreciaciones** y los **Gastos Bancarios**, no hay una complicación mayor por parte las tasas de crecimiento poblacional ya que estos son rubros de operación y funcionamiento de la empresa.

7.2.3.MIGRACIÓN POBLACIONAL

Considerando que migración es el flujo de personas que salen y/o llegan a un municipio dado, en el municipio de La Victoria es propenso a este fenómeno de circulación por ser un lugar de tendencia de residencia pero presenta un alto grado de emigración considerado a este termino la población que sale del municipio, ocasionado fundamentalmente por el desempleo que en La Victoria es producto como consecuencia del abandono del campo y las pocas oportunidades de trabajo en el área urbana, ya que la economía del municipio es agraria y pecuaria pero entorno a actividades que requieren poca mano de obra como lo es la caña y el ganado vacuno, considerando que sus municipios aledaños a La Victoria presentan el mayor índice de emigración, en Zarzal por ser distrito de los servicios y educación superior; la Unión cuenta con industria y cultivos que requieran mano de obra constante lo que hacen que a estos dos municipio contar con una alta cantidad de inmigrantes contrario a La Victoria,. Considerando al municipio de Obando y los que hacen parte del departamento del Quindío (Montenegro y La tebaida) que parte del entorno regional su población es más estable ya que las actividades agrarias e industriales mantienen una estabilidad fuerte a la inmigración y emigración.

Se puede ver que el municipio de La Victoria es un municipio propenso a la migración, ya que, por variables como el desempleo, está obligando a los habitantes del municipio a desplazarse hacia otras ciudades y municipios aledaños, en la búsqueda de otras fuentes de empleo, en el caso de las variables que acá se están analizando como las **Ventas de material reciclado**, la migración hace que las personas salgan de la población, logrando de esta manera convertir a la población, en una población reducida, haciendo que sean menos personas produciendo desechos, disminuyendo así la materia prima para la empresa; las **Transferencias municipales**, se ven afectadas en el sentido, el desplazamiento de los habitantes hacia otras regiones, hace que la población se esté reduciendo, al igual que los presupuestos asignados para la empresa; en cuanto a las **Ventas**

de acciones, al igual que pasa con las transferencias, se ve afectada en el sentido que, al producirse una tasa de crecimiento poblacional decreciente, también se reduce el mercado para la comercialización de las acciones, en cuanto las **Tarifas**, esta variable afecta considerablemente a la empresa, teniendo en cuenta que las tarifas hacen parte importante de los ingresos de la empresa, la migración que se está presentando lo está haciendo es reduciendo el mercado, con el desplazamiento de los habitantes hacia otras ciudades, produce una reducción de los usuarios, reduciendo considerablemente los ingresos de la organización; en lo referente al **Gasto Social**, se relaciona con que las personas a capacitar y a quienes van dirigidos todos los recursos de este rubro se reducirá, en cuanto a los **Gastos de Administración, Depreciaciones** y los **Gastos Bancarios**, no hay una complicación mayor por parte las tasas de crecimiento poblacional ya que estos son rubros de operación y funcionamiento de la empresa.

7.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL

Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país y cada zona tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores.

El municipio de la Victoria cuenta con una amplia diversidad cultural, cuenta actualmente con la comunidad indígena “**EMBERA CHAMI**” se encuentran ubicados al extremo sur oriental del municipio en sector limítrofe de la Tebaida y Montenegro del departamento del Quindío específicamente al río la Vieja, que separa a estos dos departamentos.

Los terrenos ocupados por la etnia se denominan “La aguja, la torre y la arenosa”, el número de viviendas asciende a 19, dentro de las cuales habitan en total 26 familias.

7.3.1.Religión: La Victoria ha sido un pueblo originalmente reconocido en la región católica, en sus preceptos y devociones, que refleja en sus prácticas tradicionales de celebraciones, Santa misa, alumbrado, novenas, velorios, novenarios. Peticiones, procesiones.

En el corregimiento de San José fue construida la primera capilla, como consecuencia de la construcción de esta capilla se fue fomentando la construcción de viviendas convirtiéndose en el primer caserío, este sitio fue denominado la Altamisa que posteriormente se convertiría en la virgen de nuestra señora de los santos.

7.3.2.Educación: El municipio de La Victoria actualmente cuenta con cuatro centros educativos: la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, institución educativa Santa Teresita y dos en la zona rural: Institución educativa San José e institución educativa nuestra señora de la paz, que agrupan 19 establecimientos educativos de los cuales cuatro brindan educación básica secundaria y media vocacional³⁵.

³⁵ PEGIRS, 2004

7.3.3.Salud: La infraestructura de salud está conformada por el Hospital Nuestra Señora de los Santos de nivel I, y seis puestos de salud, uno en cada centro poblado de los corregimientos. Adicionalmente cuenta con tres IPS, el centro de médicos La Victoria, el centro medico Coomeva, Cafesalud, SOS, cajanal, Unimec y Medinorte, que prestan sus servicios por medio del Hospital Nuestra Señora de los Santos³⁶.

En el entorno se hará un análisis particular de cada una de las características que se reúnen en este entorno y como afecta cada una de ellas a las variables que se están analizando, respecto a las **Ventas de material reciclado**, el municipio cuanta con la habitación en sus territorios de la etnia “EMBERA CHAMI”, las cuales por el tipo de cultura que llevan, y por los lugares donde habitan, es muy difícil llevar a cabo un control ambiental sobre los residuos sólidos, esto afecta de manera considerable ya que todos estos desechos están siendo votados y lugares, donde se hace difícil su recolección y están dejando de ser parte de la materia prima de la empresa, en cuanto a la RELIGIÓN, no se ve en ningún momento afectada, ya que las creencias religiosas que tiene el municipio, no tiene relación con la forma de recolectar los residuos, la EDUCACIÓN es uno de los aspectos mas relevantes y donde se debe hacer un énfasis considerable para la situación, actualmente en le municipio de La Victoria, se cuenta con un sinnúmero de centro educativos, de donde se pueden impartir muchas campañas de concienciación acerca de la recolección de los residuos sólidos, la empresa en el momento ejecuta campañas de concienciación con los estudiantes de estas instituciones, para que a su vez ellos enseñen en sus familias, la forma de recolección y separación de los desechos, facilitando a la empresa un mejor manejo de los desecho, es decir, de la materia prima, para su procesamiento, la SALUD, también es un aspecto importante, ya que los problemas ambientales que se puedan generar en determinado territorio, pueden ser generados principalmente por el manejo de los residuos, pero en el caso de las ventas de este material, solo podría afectar en el manejo que s ele puedan dar a los mismos; otras de las variables aquí analizadas son las **Transferencias municipales**, para el caso de las transferencias que hace el gobierno municipal a la empresa, estos aspectos como la etnia, la religión, la educación, la salud, son aspectos que no inciden afectando negativamente a la empresa, pues la realización de estas transferencias se hacen de acuerdo a la eficiencia operativa dela organización; en cuanto a la **Ventas de acciones**, se puede decir que, por parte de las etnias como “EMBERA CHAMI”, son nichos de mercados con los que no se puede contar para la comercialización de acciones debido a su cultura y educación, la parte de la religión puede afectar en medidas muy mínimas, ya que existen grupos religiosos en el municipio con creencias llevadas que la compra de acciones puede ser actos ostentosos o de arabismo, lo que indica que son personas con las que tampoco se podría contar como un mercado tentador para la comercialización de acciones, la EDUCACIÓN es un aspecto muy importante, porque a partir de las bases educativas de los habitantes, pueden entender con mas facilidad los beneficios que pueden obtener al comprar acciones, la SALUD, es un aspecto que

³⁶ Alcaldía municipal

se puede ver desde un punto de vista, en el que la salud afecte negativamente a la comercialización de las acciones ya que se pueden desencadenar epidemias en el municipio, personas que padezcan enfermedades graves, o sus familiares, lo que hace que sus costos aumenten, y dejen de invertir en acciones por cubrir este tipo de gastos médicos, por esta parte en cuanto a las **Tarifas** se puede decir que, la población “EMBERA CHAMI”, no representa para la empresa ningún mercado ya que ellos por su cultura y los territorio que habitan no se le exige pagar ningún tipo de servicio prestado por el gobierno municipal ni de otro tipo, la RELIGIÓN, no afecta de ninguna forma ya que la ley exige que todos los habitantes de la zona paguen una tarifa determinada por la prestación del servicio así, que las creencias religiosas no afectan a este rubro, la EDUCACIÓN, es muy importante tener en cuenta que la educación es un aspecto de donde se imparte gran mayoría del trabajo hecho por la organización, pues, el educar y formar a las personas es una actividad primordial de la empresa, pero pues este aspecto en las tarifas no representativo en afectar o no a los ingresos de la empresa, pues todo el mundo está obligado a hacerlo, pero si es necesario que las personas entiendan y comprendan claramente que es una obligación el pago de tarifas sin generar ningún tipo de problema a la empresa, el **Gasto Social** se puede mirar desde un punto de vista muy positivo, en el caso de la etnia “EMBERA CHAMI”, sería un rubro donde su inversión sería positiva ya que al capacitar a estos grupos culturales, podría logra que sus residuos sólidos no sean desperdiciados y así aprovecharlos como materia prima, la religión es un aspecto donde no se ve afectada la empresa ya que las creencias, no repercuten de manera negativa en la voluntad de estas personas para capacitarse, en cuanto ala manejo de los residuos, la educación sigue siendo un aspecto fundamental, y actualmente, es de donde se imparte en gran medida, la inversión de este rubro, el apoyo de los centros educativos y el nivel de escolaridad del municipio, ha permitido llevar a cabo eficientemente campañas de concienciación ambiental y el manejo de los residuos sólidos en los habitantes, la salud, es un aspecto que en este rubro se puede ver desde el punto de vista preventivos, pues la inversión social que viene adelantando en la comunidad por parte de la empresa, es precisamente para prevenir problemas epidemiológicos y de salud en el municipio, por lo tanto, es el aspecto es hacia donde va dirigido en gran parte este rubro, los **Gastos de Administración**, es un rubro donde aspectos como la educación influyen en gran medida porque de acuerdo a la liquidez de la empresa, hay momento donde se presentan situaciones de demora en los pagos de salarios, y es muy probable que se desencadenen inconvenientes con el personal, los cuales tienen un nivel de escolaridad muy bajo y no pueden llegar a un entendimiento muy claro de la situación que se pueda estar presentando, otro aspecto es la RELIGIÓN, y algo que es importante resaltar es porque dentro de este rubro, es todo lo que tiene que ver con la administración, y por ende el personal y el manejo que la empresa le esté dando, pues en la organización, la planta de personal está conformada en gran parte por un grupo religioso del municipio, en cuanto a **Depreciaciones** y los **Gastos Bancarios**, se refiere explícitamente a aspectos internos de la empresa, y no hay ningún escenario en este entorno en el cual se pueda ver afectada la empresa.

7.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.

Las fuerzas tecnológicas constituyen el desarrollo de la tecnología en el medio ambiente externo que puede repercutir en una organización de dos maneras diferentes: e el uso que una organización da al conocimiento y las técnicas que se usan para fabricar o producto o un servicio y realizar otros trabajos de la organización como análisis financieros, trabajos de oficina etc.³⁷

Dichas fuerzas tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, incorporar estos avances para mantener la competitividad de la organización.

Sin lugar a dudas el comercio es producto del desarrollo y éste a su vez es el resultado de la innovación y del cambio tecnológico.

Actualmente hay que resaltar que el municipio de La Victoria no cuenta con muchos avances tecnológicos, pues como se ha dicho anteriormente es una zona dedicada en su totalidad a la agroindustria para lo cual no se utiliza tecnología avanzada, se cuenta con maquinaria antigua para desarrollar este tipo de actividades, pues al igual en el municipio no hay presencia de industria como en los municipios de Zarzal y La Unión.

El entorno tecnológico, es muy importante para el estudio que se realiza con la empresa, por eso en esta parte se continuará con el análisis, de las variables del PIG, y se resaltaré la importancia y al incidencia de este entorno en el impacto con la organización.

En las **Ventas de material reciclado**, el impacto tecnológico es de vital importancia, pues el municipio de La Victoria, no cuenta con grandes avances tecnológicos que permitan a la empresa tomar ventaja de ella para funcionar eficientemente; y esto puede repercutir en las ventas del material reciclado, en el sentido que la maquinaria que se utiliza para procesar los residuos están obsoletas, los medios de transporte del material no son eficientes ya que son carros de modelos muy antiguos, y lo único que esta representando en el momento para la empresa son costos de arreglo y mantenimiento; se puede decir entonces, que el impacto tecnológico del municipio repercute en las ventas del material reciclado, ya que en el municipio no se cuenta con maquinaria tecnología avanzada que permita a la empresa procesar y comercializar rápida y eficientemente su producto; **Transferencias municipales**, este tipo de transferencias incide en la organización de una forma muy particular; pues de estas transferencias que se hacen a la empresa, se debe invertir en tecnología y el presupuesto que traslada el gobierno municipal, no es suficiente para pagar maquinaria de tecnología avanzada, puesto se deben desplazar a otras regiones del país para poder obtenerla y eso aumentaría los costos; la **Ventas de acciones** se ve afectada en el sentido que al ser una empresa con poco avance tecnológico, pierde impacto ante la comunidad y las personas no van a ver la compra de acciones como una inversión que valga la pena; las **Tarifas** se ven afectadas por

³⁷ DONELLY, James H. Jr, GIBSON; James L. e IVANCEVICH, John. M. *La nueva dirección de empresas de la teoría practica*, Santafé de Bogotá; McGraw-Hill, 1998, V.1, P. 38

este entorno, en el sentido que debido a que la maquinaria de alta tecnología que ofrece se ofrece es muy costosa y la empresa no tiene los recursos suficientes para obtenerla, y la maquinaria con la que cuenta actualmente la empresa es de tecnología muy regular, produciendo ineficiencia en los procesos, lo que se ve reflejado en un aumento de costos, por mantenimiento y por ley las tarifas no son modificables por terceros, es decir, que este tipo de costos serán asumidos por la empresa, mientras que los usuarios siguen pagando un mismo valor por el servicio; el **Gasto Social** es un rubro donde el impacto tecnológico del entorno, no repercute afectando a la empresa, solo que si la organización contara con tecnología avanzada, el impacto en la comunidad sería mas positivo, en cuanto a la parte del gasto que tiene que ver con las **Depreciaciones**, pues es importante resaltar que la maquinaria con la que cuenta se encuentra obsoleta, y pese a que en la región no se cuenta con grandes avances tecnológicos del tipo que requiere la organización para su operación, de acudir a comprar la maquinaria que tenga a la mano y así la depreciación será a menos tiempo, lo que aumentaría los costos de la empresa, ya lo que tiene que ver con los **Gastos Bancarios y Gastos de Administración**, no incide de forma considerable, puesto que es un rubro para la operación interna de la organización.

7.5. ENTORNO POLÍTICO.

Un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia importante sobre la organización, ya que la legislación realizada por el gobierno afecta a los salarios y a los impuestos que la empresa paga. "Las fuerzas políticas, legales o reguladores pueden restringiendo o dando oportunidades"³⁸

Actualmente se ha visto un interés importante por parte de las fuerzas políticas y gobiernos nacionales, departamentales y municipales, por incentivar a los empresarios a exportar y crear empresa, brindando a cambio muchas oportunidades por ejemplo exoneraciones de algunos impuestos; en la actualidad se habla mucho del cuidado que se le debe dar al medio ambiente y es claro que también a todas las empresas ambientales del país se les ha brindado un apoyo muy importante para su funcionamiento como son "Decreto número 1505 de 2003 del 4 Junio de 2003 planes de gestión Integral de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones, Decreto número 057 de 2006 12 de Ene 2006 por el cual se establecen unas reglas para la aplicación del factor de aporte solidario para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, Decreto número 838 de 2005 por el cual se modifica el Decreto 1713 de 2002 sobre disposición final de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones, Decreto N° 3320 del 5 de Septiembre de 2008 Por el cual se reglamentan los artículos 100 de la Ley 1151 de 2007 y 13 de la Ley 1176 de 2007, en relación con el procedimiento a seguir para el giro de los recursos del Sistema General de Participaciones -SGP- para agua potable y saneamiento básico, y se dictan otras disposiciones"³⁹.

³⁸REVISTA DINERO, Marzo 16 2002. P 58.

³⁹CRA

Actualmente el mandatario de la República de Colombia posicionado el pasado 20 de Julio de 2010 **Juan Manuel Santos Calderón** fue elegido por voto popular con la mas alta votación en la historia del país con mas de 9.500 sufragantes que decidieron elegirlo como nuevo mandatario de Colombia y como sucesor de **Álvaro Uribe Vélez** quien estuvo en el poder durante 8 años desde el 2002 y reelegido en el 2006, en el pasado gobierno se implementaron todas estas leyes anteriormente citadas y se tienen todas las esperanzas puestas en el nuevo mandato para que continúe brindando este apoyo a todas las empresas que se dedican al manejo y cuidado ambiental.

La Victoria es un municipio con una larga tradición bipartidista, con arraigadas tendencias del partido político *Conservador Colombiano*, y del partido político *Liberal*, en la actualidad emergen otra serie de partidos políticos, presentados como alternativas ideológicas. Su democracia está fundamentada en el voto popular secreto y sus prácticas políticas se encuentran en el marco habitual de los ejercicios y de las ideologías políticas que se han desarrollado en el departamento del valle del cauca.

En cuanto a la organización comunitaria se puede resaltar la existencias de 11 juntas de acción comunal (JAC) de alguno de los barrios del municipio y las cuales son regidas por la ASOCUMUNAL, estas juntas de acción comunal han sido pieza clave para el funcionamiento del la empresa, pues es por medio de estas que se realiza el trabajo comunitario, la educación a las personas en cuando a la recolección de los residuos sólidos, pues cada una de estas organizaciones trabaja con sus respectivas comunidades y en conjunto con La Victoria S.A E.S.P. en la culturización de las personas en el manejo de los residuos sólidos.

Este es uno de los entornos, donde el análisis se puede hacer aún más profundo, ya que en este entorno se encuentran todas aquellas políticas, leyes y de más resoluciones que se impartan en el municipio, la región y el país que puedan o no afectar a la organización. El municipio de La Victoria cuenta con un entorno donde las fuerzas políticas representan en gran parte, fuerzas primordiales a la hora de tomar decisiones que puedan afectar a la organización, pues no es un secreto que la empresa fue creada por el gobierno municipal, para entregar el aseo y manejo de desechos y residuos sólidos a un tercero, se puede decir entonces, que el entorno político es el entorno que tiene mas incidencia en su funcionamiento, al igual que a nivel nacional todas las leyes que impartan en manejo ambiental también repercuten positiva o negativamente en su operación y sostenibilidad.

Las **Ventas de material reciclado**, actualmente los gobiernos nacionales como municipales, se han preocupado en gran medida por el manejo del medio ambiente, entre esto se incluye a las empresas de aseo y que tengan que ver con el manejo ambiental, se puede decir entonces que las leyes y resoluciones que se han impartido por parte del gobierno municipal ha afectado positivamente a la organización, ya que les han brindado un apoyo legal, para operar, y dando garantías y facilidades para poder comercializar todos sus productos, esto permite que la organización pueda encontrar una situación mas estable y así, poder abrir nuevos mercados para la comercialización de sus productos, y poder ofrecer el servicio a otros municipio aledaños logrando un expansión a nivel regional;

Transferencias municipales político tiene mas incidencia,, las transferencias son tal vez el rubro mas importante, pues la fuerzas políticas que operan en el municipio son de vital importancia a la hora de tomar decisiones, pues de ellos depende si se recorta, si se amplía, o se sostiene el presupuesto asignado a la empresa, actualmente el entorno político en el que se desenvuelve la organización, no es el adecuado y no facilita en gran medida su funcionamiento, pues la relaciones entre empresa y gobierno municipal no son las mejores al momento de tocar temas como las transferencias, pues en todo momento están pensando en recortar presupuesto o mas bien no aumentar el asignado, sin importar el servicio que se este reflejando en la comunidad, en cuanto a la **Ventas de acciones**, el entorno político es de vital importancia, pues por medio de las fuerzas políticas que a su vez lideran grupos comunitarios en la región, pueden ayudar a la empresa a comercializarlas entre sus gentes y así acrecentar los miembros en la organización y logra obtener un mayor sentido de pertenencia por la empresa, por parte de la comunidad, también es de gran importancia ya que desde este entorno se han debatido reformas que facilitan a al empresa comercializar las acciones entre la comunidad; ya yéndonos a la parte del gasto, las **Tarifas** las fuerzas políticas tanto nacionales como municipales son las encargadas de impartir las leyes que aumentan o disminuyen el costo de la tarifa que debe pagar el usuario por el servicio de aseo, esto afecta la empresa ya que la ley teniendo en cuenta el bienestar de la comunidad, y no se tiene un conocimiento exacto del manejo interno de las empresas prestadoras de este servicio, afectando sus finanzas y utilidades en cierta manera; el **Gasto Social**, es un rubro donde el entorno político debe hacer un énfasis y debe brindar a un mas el apoyo, pues todo las operaciones de la empresa giran alrededor de un fin mancomunado, como es el impacto ambiental en la sociedad, por eso es importante que las fuerzas políticas que se debaten en este municipio, tomen posiciones y puedan apoyar a la empresa aún mas, con el fin de capacitar e incentivar a los habitantes a tener un mejor manejo de los residuos en el municipio, lo que tiene que ver con los **Gastos de Administración** es muy importante lo que en el entorno se decida, pues teniendo en cuenta que es una empresa del municipio y trabaja en pro del bienestar ambiental de la comunidad puede impartir resoluciones que exoneren a la empresa de algunos impuestos, y por medio de la administración municipal, proveerlos de material requerido para el funcionamiento de la oficina y así disminuir costos de administración, en cuanto a los **Gastos Bancarios**, son rubros donde las políticas bancarias ya están establecidas desde el gobierno nacional durante muchos años y pues estos gastos bancarios en los cuales incurre la empresa son necesarios para el buen funcionamiento de la planta bancaria que a la vez es necesaria para el manejo financiero dela organización.

7.6. ENTORNO ECOLÓGICO.

Comprende la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.

Este entorno es de gran importancia para La Victoria SA ESP pues en gran parte su responsabilidad dentro del municipio, ellos que son los encargados de la recolección de los residuos sólidos y su proceso tienen una gran responsabilidad con el municipio y con el medio ambiente, pues su función es darle un excelente manejo a todos los residuos y así poder brindar una mejor calidad de vida.

En este municipio siempre se había tenido descuidado este aspecto de la recolección por las anteriores administraciones, pero actualmente la empresa está realizando campañas de concienciación, enseñanza y práctica a la comunidad para hacer que el municipio ambientalmente mejore y gran medida ya que había estado descuidado por muchos años.

La Victoria, es un municipio que cuenta con una FLORA donde las formaciones vegetales que allí se encuentran están algunas amenazadas, entre los que se encuentran los bosques secos donde habitan especies como caracolí, cedrillos, Cahmbibe, Higuerones, Guasimos, Totocal, Chiminangos, Lechuguilla, Manteco, Burilico, Chamburo, Guadua; en cuanto a la FAUNA del municipio se sabe que aún no está claro cual es el estado de la fauna en la zona ya que no se ha determinado un diagnóstico claro por ser este sistema de difícil acceso, pero lo que sí se sabe es que en la actualidad se viven en un estado de deforestación y degradación de los hábitats, desecación de ecosistemas acuáticos, contaminación de las pocas fuentes que quedan, cacería incontrolada, debido a todas estas situaciones se ha llegado a la extinción local de especies y a un estado precario para otras.

Es allí donde radica la responsabilidad dentro del entorno ECOLÓGICO de la empresa ya que si al municipio se le da un mal manejo y tratamiento de los residuos sólidos, toda esta clase de problemas se acrecentará y será una situación mucho más crítica, que afectaría en gran medida la calidad de vida de los habitantes.

Este es el entorno más importante para la empresa e aseo, pues su impacto repercute directamente en su funcionamiento y es el entorno en el que se desenvuelve al cien por ciento la organización, y actualmente en el municipio se cuenta con un problema ecológico, en cuanto al manejo de los residuos sólidos ya que por muchos años y durante muchos gobiernos nunca se preocuparon por el manejo de la situación lo que fue deteriorando el ecosistema del municipio.

Las **Ventas de material reciclado**, el municipio de La Victoria cuenta con el funcionamiento de la empresa de aseo, actualmente en el municipio la parte ecológica no es un tema muy entendible por la gran mayoría de los habitantes, y mucho menos en el manejo de los residuos sólidos, las personas no tienen la cultura de reciclar y mucho menos realizan la separación en la fuente, los habitantes no separan la basura, por lo tanto esto impacta desfavorablemente, puesto que cuando llega la basura recolectada por la empresa a su planta, se dificulta su separación y hace más difícil el procesamiento de los mismos, retardando así la entrega de material que se comercializa como producto final; las **Transferencias municipales**, se ven afectadas en el sentido que los presupuestos asignados a la empresa dependen en su futuro de los resultados que genere en el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto si la situación ecológica que se viene presentando en este municipio desmejora, pues la

inversión saltará a la vista, convirtiéndose en ser mas necesaria, y debido que el gobierno municipal actual no ha sido fácil apartador a la empresa, puede llegar abandonar el sistema ambiental del municipio, así como lo han hecho en otras ocasiones las administraciones pasadas; la **Ventas de acciones** es un rubro para resaltar en este entrono, pues debido a la situación ecológica que se viene manejado, es necesario crear un sentido de pertenencia en la comunidad por la empresa, permitiendo así mas ingreso para la organización y la vez que todas las personas quieran ayudar mas y contribuir con el cuidado del medio ambiente en el municipio, en cuanto a las **Tarifas** este entorno exige una serie de requerimientos en lo que se refiere al manejo de los residuos y su impacto en el medio ambiente, lo que conlleva a la elaboración de una serie de actividades en pro del cuidado del medio ambiente; estas actividades requieren de desembolsos significativos por parte de la empresa, estas actividades requeridas por el gobierno están incluidas en las tarifas establecidas, generando disminución de los ingresos de la organización, ya que el cobro realizado por la empresa no es suficiente para su sostenimiento y ejecución de todo este tipo de actividades, para hablar de los gastos el rubro en el **Gasto Social** se debe hacer mas énfasis, pues la empresa viene invirtiendo unas sumas considerables de dinero en capacitar a la comunidad Victoriana acerca del cuidado del medio ambiente, pues debido a el entorno ecológico en el que se desarrolla la empresa, un entorno donde no hay la suficiente conciencia para reciclar, separar debidamente los desechos, pues se convierte en una necesidad primordial para la empresa capacitar a la comunidad para que lo haga adecuada mente y así facilite su recolección y procesamiento, ya existiendo una situación tornada hacia donde las personas realicen este tipo de actividades exitosamente, la inversión social por parte de la empresa, se destinaría a otros rubros que se consideren necesario en su operación; en cuanto a **Gastos de Administración** la situación actual del entorno se ve afectada, en que de acuerdo a la producción e desechos por parte de los habitantes que iría aumentando desordenadamente cada vez mas, llevaría a la empresa a verse obligada en la contratación de mas personal, para realizar trabajo que los habitantes desde casa podría realizar perfectamente, las **Depreciaciones** se pueden analizar desde el punto de vista en que la maquinaria utilizada para la operación de la empresa, se puede ver afectada en altos costo de depreciación debido al mal manejo que se le está dando a los residuos sólidos por parte de los habitantes del municipio.

Cada uno de los entorno analizados, se miraron desde el punto de vista de cada una de las variables encontradas en los estados financieros de La Victoria S.A E.S.P, detallando cada una de estas variables en los entornos y como ellos afectan a las mismas afectado de una manera positiva o negativa a la organización.

8.DIAGNOSTICO INTERNO

El estudio que se realizará a continuación, tiene como objetivo analizar cada una de las aéreas funcionales de la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.**

La empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** cuenta en su actualidad con un estructura de personal de 19 empleados de los cuales 2 son empleados públicos, 5 son empleados oficiales y 12 son subcontratados; en el área administrativa se cuenta con 2 empleados y en el área operativa 17 empleados.

Como se puede ver anteriormente la empresa cuenta con una planta de personal relativamente pequeña y además cuenta con una parte subcontratada, que son los empleados de la planta, es decir, los operarios.

Cabe resaltar que esta empresa actualmente está presentando un desorden funcional a nivel interno, pues las funciones no están específicamente asignadas y la Gerente actual está sobrecargada laboralmente, pues se puede ver con claridad que establecidas solo existen dos áreas la administrativa y la operativa, y ella es la encargada de toda la planeación, dirección y parte del control de esta área, a pesar de que prácticamente se encuentra subcontratada.

A continuación, se hará un análisis detallado de cada una de las áreas existentes y las no existentes, desde el punto de vista del proceso administrativo planear, organizar, dirigir y controlar dentro de la empresa para así llegar a tener un diagnostico completo y claro de la situación que se esta presentando a nivel interno en la organización.

La empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** cuenta con una distribución física dividida, pues la parte administrativa está ubicada en el casco urbano y la operativa se encuentra ubicada en la zona rural a las afueras del municipio, en la vía que conlleva al corregimiento de Holguín.

8.1.ÁREA ADMINISTRATIVA.

Es esta área de donde se imparten todas aquellas decisiones de vital importancia para la ejecución de las tareas en la organización, y de ella depende que todos los recursos de la empresa sean utilizados eficientemente en mira del cumplimiento de los objetivos de la misma.

“Quizás no exista un área más importante de la actividad humana que la de administrar, ya que la tarea del administrador, a todos los niveles y en todo tipo de empresas, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos, en otras palabras, del administrador depende la asignación de acciones necesarias que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos colectivos”⁴⁰

El área administrativa cuenta en su actualidad con dos empleados, gerente y secretaria, quienes ejercen funcionarios públicos.

La Gerente, actualmente ejerce gran parte de las funciones concernientes al área administrativa, y algunas por la secretaria.

⁴⁰ **KOONTZ/O'DONNELL.** Administración. 8 ed. Pág. 4

Es la representante legal de la Empresa y en tal condición es quien asume la responsabilidad de gestionar y administrar los recursos físicos, financieros y humanos de la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** coordina acciones con el Municipio y las demás instancias gubernamentales a fin de satisfacer las necesidades más sentidas de la comunidad, en relación con el servicio público domiciliario de Aseo, y los demás servicios públicos que por disposición de la Junta Directiva, está prestando la empresa.⁴¹

A continuación se analizará esta el área administrativa al igual que cada una de sus aéreas, desde el PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control)

8.1.1 Planeación.

Planear es función de todo administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían según su autoridad y la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior⁴²

En el momento toda la parte de planeación está siendo ejercida en su totalidad por la Gerente, en toda el área, pues respecto a la junta directiva, ella solo tiene que presentarle informes, pero todo se planea desde la gerencia y con aprobación en algunos casos de la junta directiva.

Pero esta parte del proceso administrativo no se cumple adecuadamente, desde la gerencia la forma de planear es simplemente pensar en lo que se va hacer y llevarlo a cabo, nunca se planea sobre el papel, no se tiene en cuenta a la estructura de personal para llevar a acabo el plan, simplemente se pide lo que se necesite para su ejecución.

Desde la gerencia es de donde se planea en cada una de las áreas, las que existen y las que no existen, pues desde el área administrativa se ejercen funciones de áreas que existen como la de gestión humana, financiera, comercial y se hace de una manera informal.

Dentro del desarrollo de la planeación, existe un proceso a seguir, es de notar que dentro de esta empresa no se sigue ninguno de estos pasos, no se toma conciencia de las oportunidades existentes para ejecutar algún plan, simplemente se hace y ya, en cuanto a la determinación de los objetivos de la planeación, saber a donde se quiere llegar pues tampoco se aplica solo se piensa en lo que se va hacer y como se va a hacer, es decir, de una manera informal, en la empresa no se tiene en cuenta el establecimiento de primicias, para identificar en que medio ambiente se debe operar el plan, tampoco se tiene en cuenta las opciones mas promisorias en cuanto al logro de los objetivos, y cuando se tiene en cuenta se hace a simple vista, no se realiza una debida comparación entre las opciones en razón de las metas buscadas, pues estas opciones no se establecen, y por ende no pueden identificar que alternativa puede ofrecer la mejor oportunidad para alcanzar el objetivo del plan a desarrollar, en cuanto a la selección de las alternativas, tiene que ver con seleccionar el curso de acción que les permita llevar a acabo la implementación del plan, pero para el caso de la empresa de aseo del municipio

⁴¹ **Manual de funciones.** LA VICTORIA S.A E.S.P

⁴² **KOONTZ/O'DONNELL.** Administración. 8 ed. Pág. 112

de La Victoria, siempre se da la situación que la mejor alternativa no se puede ejecutar ya que por motivos de recursos, siempre debe tomar la que incurra en costas mas bajas, esta empresa formula planes de apoyo pero no adecuadamente, pues todo se hace a lo que vaya saliendo en el camino, sin recurrir a otras opciones.

Se puede ver entonces la parte de la planeación dentro de la empresa nos e hace de la manera adecuada, para poder llegar a cumplir con los objetivos planteados, y es así como se realizan todos los procesos administrativos en esta área, nunca se planea formalmente nada, todo se va realizando según las necesidades del momento, se puede ver claramente que esto es causa de que desde la gerencia falta compromiso para planear y existe una confusión de los estudios de planeación debido a que no se tiene el conocimiento administrativo suficiente por parte de la gerencia para hacerlo, también se puede notar claramente que existen fallas en el desarrollo de estrategias importantes debido a que se hace todo de una manera informal y no se tienen en cuenta opciones de otras oportunidades, existe también falta de objetivos o metas significativas al momento de planear, la razón de esto, es que debido a la falta de apoyo que se presenta por parte de los altos directivos y los pocos recursos que maneja la empresa, solo establecen objetivos de factible cumplimiento y a corto plazo, también se puede ver que falta una delegación clara, debido a que se maneja una línea de mando informal, y existe mala comunicación entre las dos áreas establecidas dentro de la empresa y no hay una línea de mando clara y específica, y pues debido a que hay una mala planeación y como lo que nos e planea no se puede controlar, no existen técnicas de control adecuadas, que permitan revisar paso a paso los planes que se están implementando y poder encontrar de una manera fácil los errores y a su vez las soluciones

8.1.2. Organización.

“Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras”⁴³.

La organización es uno de los inconvenientes mas grandes que presenta esta empresa a nivel interno, pues no hay establecida ningún tipo de organización formal, actualmente se maneja una estructura informal, pero ninguno de los empleados la conocen, es mas la gerente sabe que hay una línea de mando que de la junta directiva que pasa a la gerente y luego a cada una de las áreas, pero no esta escrita en ningún documento el tipo de organización que maneja la empresa, en cuanto a los departamentos solo establecidos existen dos: el administrativo y el operativo, donde estos cumplen con múltiples funciones que se deberían desarrollar desde otros departamentos.

⁴³ KOONTZ/O'DONNELL. Administración. 8 ed. Pág. 113

Se puede decir que en el área administrativa no existe ningún tipo de organización, solo existen unas directrices de manera verbal, pero formalmente no esta establecido un organigrama claro para esta área.

8.1.3 Dirección.

“La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas”⁴⁴.

En el área administrativa la parte de la dirección, como toda empresa es parte fundamental, y es necesario que sea ejercida por la gerencia, en la empresa actualmente esta función es ejercida por la gerente quien se encarga de direccionar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos.

Desde esta área se puede decir que se dirigen en la gran mayoría todos los procesos dentro de la empresa, de una manera muy informal, ya que no existe ningún tipo de estructura organizacional ni para esta, ni para ninguna de las áreas de la organización.

Se puede decir que el tipo de gerente que está direccionando actualmente a la empresa es de perfil democrático-participativo, desde el punto de vista del liderazgo, ya que las decisiones que se toman se hacen teniendo en cuenta a todo el personal, pero también tiene características de un líder de políticas laxas ya que la posición de la gerencia frente al área operativa es flexible y permisiva ya que no se tienen en cuenta como empleados de la empresa por lo que son pagos por medio de una orden de servicios.

En cuanto a la comunicación, que es el medio que permite unificar a la organización, se poseen varios problemas dentro de esta empresa, pues no se tiene canales de comunicación claros, todo se maneja de forma verbal, y en muy pocas ocasiones se pasan memorandos, se puede decir entonces que en esta organización el tipo de comunicación que se maneja es la verbal, reiterando una vez mas la informalidad en todos sus procesos administrativos.

8.1.4. Control.

“Es el proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes”.

El control es otra de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo, esta función puede ser delegada con previa supervisión de la gerencia, pero al igual que en cada uno de los elementos del proceso administrativo esta actividad en la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P** también está siendo ejercida en su totalidad en el área administrativa.

Vale la pena resaltar que la empresa cuenta con una estructura administrativa reducida, a lo que se remite el hecho de que la gerente sea en la actualidad quien realice en gran mayoría las funciones del área.

⁴⁴**KOONTZ/O'DONNELL.** Administración. 8 ed. Pág. 114

La parte del control es muy difícil que sea aplicada dentro de la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P** pues es claro que desde el principio del proceso administrativo se están cometiendo errores, ya que lo que no es bien planeado muy difícilmente puede ser controlado.

La forma de controlar de la empresa de aseo es muy informal como se ha notado que se hace en cada uno de los procesos que realizan, no existe un establecimiento de estándares que permitan llevar un control adecuado de cada uno de los planes implementados, tampoco se comparan estos estándares en base al desempeño de quienes desarrollan los planes y mucho menos se realizan formalmente correcciones ya que no hay unos estándares establecidos, simplemente lo que se hace es mirar que lo que se esté haciendo este bien y corregir lo que se note a simple vista, esto puede llevar a que cuando se termine de ejecutar el plan pueden encontrar errores muy difíciles de corregir lo que puede conllevar a incurrir en altos costos.

8.2.ÁREA OPERATIVA

Esta área es quizás una de las más importantes dentro de una empresa, pues es desde allí sale el producto terminado, que será finalmente comercializado por la empresa y entregado a sus clientes.

En la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P** cuenta con un área operativa de estructura mas amplia que la administrativa, como se decía al inicio del análisis del diagnostico interno, la empresa cuenta con 7 empleados directamente de los cuales 2 pertenecen al área administrativa y 5 de estos directos pertenecen al área operativa que son: 1 supervisor de planta, 1 conductor de la volqueta, 2 ayudantes de recolección y 1 barrendero o escobita como es llamado en la empresa.⁴⁵

Es importante resaltar que el personal de planta en total son 12 operarios subcontratados, pues la empresa paga una orden de servicio por la labor de estas personas a una asociativa, que es quien se encarga de hacer el pago individual, pero las funciones son delegadas y controladas por la empresa.

Estas son los cargos de conductor y barrendero o escobita descritos en el manual de funciones de la empresa, pero para el caso del supervisor de planta y los dos operarios de la volqueta no existen una especificación de sus cargos ni de sus funciones.

A continuación se analizará el área operativa desde el punto de vista del PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control)

8.2.1. Planeación.

Es muy importante tener en cuenta que la planeación dentro de un área operativa es sumamente importante, pues no se deben cometer errores de gran magnitud que afecta en gran medida la producción e la organización, por eso todo debe ser calculado y planeado desde el inicio de los procesos para no ir a tener inconvenientes de gran afectación en el proceso de producción.

⁴⁵**Gerencia.** LA VICTORIA S.A E.S.P

La planeación del área operativa actualmente está siendo ejecutada por parte de la gerencia al igual que en el área administrativa, pues desde la gerencia se realizan las rutas de recolección de los residuos sólidos, la utilización de las volquetas, los días de recolección de acuerdo a los requerimientos de la planta, también desde allí se organiza el plan de trabajo de los operarios semanalmente y la ejecución de sus funciones.

Como en cualquier área, es esta también es muy importante que el proceso administrativo se realice a cabalidad y de manera eficiente, pero desafortunadamente esta empresa este proceso lo aplica de una manera muy informal lo que le está generando grandes inconvenientes, la planeación del área operativa es en su totalidad hecha desde la gerencia, pues desde allí se planea cada uno de los procedimientos a implementar dentro del área.

Pero hay que aclarar que no se tiene conciencia de las oportunidades que ofrece el medio tanto interno como el externo para llevar a cabo el desarrollo de los planes a implantar, mucho menos se están determinado unos objetivos claros que indiquen claramente lo que se quiere hacer y a donde si quiere llegar con determinados planes, tampoco se tiene en cuenta en que tipo de medio ambiente se desarrolla el plan, pues no de una manera clara ya que todo lo que se planea se hace de una manera verbal o mental y se aplica sin tener en cuenta las oportunidades que le podría brindar el medio para su mejor desarrollo, no se identifican las opciones y tampoco se llega a seleccionar alguna alternativa, pues siempre por recursos se debe optar por implementar la mas barata.

En esta área entonces el proceso de planeación se realiza de una manera deliberada si tener en cuanta las variables que puedan apoyar el plan o simplemente que lo pueda afectar.

8.2.2. Organización.

La organización en un área operativa deben ser tenida en cuenta como uno de los aspectos más importantes dentro del marco del cumplimiento de los objetivos de la producción, pues cuando dentro de una empresa se trabaja en equipo y de manera organizada, la probabilidad de cometer cualquier tipo de error es menor que cuando se hace de manera desorganizada.

Al igual que en todas las áreas establecidas de la empresa de aseo del municipio de La Victoria no hay un tipo de estructura organizacional que identifique al área operativa, solo se sabe que hay un supervisor de planta, tres personas encargadas de la recolección y 12 operarios que están en la planta para la selección y clasificación de los residuos sólidos, pero no hay documentada ningún tipo de estructura y tampoco existe claridad en la línea de mando, pues desde la gerencia no se imparte una autoridad para las personas que están en la planta, siempre trabajan como quieren y la gerente ya opto por ser flexible en el trabajo que ellos realizan, esto es debido a la organización informal que en le momento se está manejando.

Es claro que la empresa maneja en esta área a igual que en todas, una organización informal, y en el área operativa no se tiene claro la línea de mando, sobre todo con los operarios que están en la planta realizando el proceso de

clasificación y selección de los residuos, debido a que llevan tantos años en estas funciones, la gerente optó por permitir que ellos trabajaran a su manera, por lo tanto no existe una línea de mando clara y tampoco hay una departamentalización dentro del área que permita una mejor organización

8.2.3. Dirección.

La parte de la dirección dentro del área operativa debe ser adecuada y que permita que dentro de la producción todos los empleados trabajen al máximo del cumplimiento teniendo en cuenta su calidad de vida.

El factor humano dentro del área no es tenido en cuenta con gran importancia, pues por una parte la gerencia no siente a los 12 operarios de la planta como empleados de la empresa, debido a que no son empleados directos sino que son contratados por medio de una orden de servicios, y por el otro lado la otra parte de los empleados del área operativa, los encargados de la recolección de los residuos si son tenidos en cuenta ya que si los ven como empleados de la empresa, por que ellos si son contratados, entonces se puede decir que el factor humano está mal enfocado en esta organización.

Se puede decir que desde los estilos de liderazgo que se manejan, la gerencia en esta área maneja un estilo democrático-participativo, hacia los que son empleados directos que laboran en esta área y un estilo de políticas-laxas para los que son contratados por medio de una orden de servicio, ya que ellos trabajan a su manera y la gerente no ejerce una autoridad totalmente sobre ellos.

La comunicación en esta área presenta muchos inconvenientes, pues la gerente no maneja una documentación para transmitir la información, esta se hace de la manera más informal y se presentan graves problemas a la hora transmitir y recibir la información, y el tipo de comunicación que se maneja es de manera verbal y en muy pocas ocasiones de manera escrita.

8.2.4. Control.

Al igual que todos los elementos del proceso administrativo de una organización son importantes al momento de cumplir con los objetivos de la empresa, pero el control que a su vez la etapa final del proceso, es donde se debe tener un cuidado especial, pues acá es donde los encargados se dan cuenta de que el procedimiento realizado produjo algún error y encaso tal tomar acciones correctivas.

En esta área es muy difícil implementar cualquier tipo de control, pues no se está planeando adecuadamente y así es muy difícil llegar a tomar acciones correctivas sobre los procesos que se estén desarrollando, también es importante resaltar que es muy difícil controlar en un área donde se presentan tantos problemas de comunicación, en esta área tampoco hay implementados estándares de control que permitan llegar a medir el desempeño y base a estos estándares y mucho menos se puede llegar a una corrección adecuada de los procesos, todo se hace de una manera informal, pues lo empleados oficiales que hacen parte de esta área hacen simplemente una planilla de las toneladas recogidas y entregadas a los

operarios de la planta, esto es por así decirlo las únicas técnicas de control que se manejan en esta área

8.3.ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.

“El área del talento humano o administración de recursos humanos como indistintamente sea llamada en cada organización, comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización; contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. Ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial. Siempre que se establece una empresa nueva, lo primero que se alcanza a ver a simple vista es gente realizando algún tipo de labor. Todas las empresas están fundamentadas en su personal”⁴⁶.

Actualmente este departamento en la empresa, por así decirlo de alguna manera se encuentra muerto a nivel estructural, pues no está específico ni existe un cargo que realiza funciones referentes al talento humano, pero en el momento las funciones principales del área están siendo ejecutadas en su totalidad por la gerencia de la empresa, aunque es muy importante resaltar que la empresa no realiza actualmente procesos de reclutamiento, selección ni de capacitación, pues la rotación del personal dentro de la empresa se podría decir que es casi nula, pues siempre se ha contado con el mismo personal, en el caso del personal administrativo, por motivos de ser cargos públicos son de libre remoción y nombramiento por el alcalde de turno, al igual que los demás empleados, pero desde que la planta ha estado en funcionamiento los operarios de planta siempre han sido los mismos y nunca cambiados.

Ya en los procesos de nómina, que también son funciones de talento humano, son ejecutados desde la gerencia en el caso de los administrativos que son pagados por nómina y el pago a la asociativa para el caso del pago de los operarios de la planta.

Desde el punto de vista del PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control) se puede decir que:

8.3.1. Planeación.

En esta área actualmente no se establecen ningún tipo de procesos de selección o que tengan que ver con la parte de talento humano, por lo tanto no se desarrollan ningún tipo de planes que tengan que ver netamente con los procesos de selección del personal, capacitación, motivación, medición del desempeño etc. Pues lo que se ejecuta de manera informal se hace desde la gerencia.

Los procesos que tiene que ver con nomina, que hacen parte también del área de talento humano, se ejercen desde la gerencia y es desde allí de donde se realizan los planes y se ejecutan para llegar al recaudo de los dineros para realizar los pagos de nomina, seguridad social y la orden de servicios.

⁴⁶Fundamentos de Administración, Universidad Nacional de Colombia

Es muy importante resaltar que los problemas que se están presentando en la parte operativa con las personas vinculadas por medio de la orden de servicio, se debe a que no hay una planeación adecuada en los procesos de contratación, ya que no se están mirando que oportunidades puede brindar el medio ambiente externo o interno para llegar a escoger la mejor alternativa permitiendo eficiencia en la operación y la mejora de las relaciones internas.

8.3.2. Organización.

La organización en esta área es de una manera muy informal, pues no hay un departamento de talento humano, tampoco un jefe de talento humano que intervenga en la mejor de los procesos que tengan que ver con esta área y en mira del mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los colaboradores y la mejora del clima organizacional y por consiguiente no hay un área de mando establecida que permita un mejor manejo de las relaciones internas con el personal operativo que es donde mas se presentan falencias en cuanto a las relaciones internas gerente-operarios.

8.3.3. Dirección.

El factor humano y su calidad de vida es uno de los factores mas importantes que se deben tener en cuenta al momento de dirigir una organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, este es uno de los problemas que existe en la empresa de aseo del municipio de La Victoria, pues hay una clasificación y preferencia por el personal administrativo y oficial de la empresa, y no se tiene en cuenta al personal contratado por medio de orden de servicio llevando esto a tener conflictos internos entre la gerencia y esta parte del personal. Desde esta área no se esta dirigiendo ningún tipo de proceso de talento humano, llevando esto a generar una serie de conflictos internos entre la gerencia y el personal operativo no oficial, conflictos que podrían ser de una manera controlados y eliminados si se estableciera un área de talento humano que dirigiera proceso en mira del mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

8.3.4. Control.

Debido a que no se ejercen ningún proceso de planeación para el área de talento humano de manera formal, pues es muy difícil llegar a controlar la situación que se genera actualmente en la empresa de aseo a nivel interno.

8.4. ÁREA COMERCIAL.

“El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos

materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado⁴⁷.

Esta área en la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P** al igual que en las demás áreas que no se encuentran establecidas como esta, son actividades ejercidas en su totalidad desde la gerencia.

Actualmente la gerencia de esta empresa realiza labores comerciales como la consecución de nuevos clientes potenciales para los residuos sólidos procesados, también es la gerente la encargada de llevar a los clientes a la planta para que ellos revisen el material que se encuentra procesado y lleven lo que necesiten, también se encarga de la cartera

La empresa en el momento no cuenta con una fuerza de ventas, es la gerente quien se encarga de hablar con los clientes y ofrecer el producto.

Desde el punto de vista del PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control) se puede decir que:

8.4.1. Planeación.

Es claro que los procesos comerciales son realizados por la gerencia, pero de una manera muy informal, en la empresa no se tiene en cuenta que oportunidades puede ofrecer el medio para implementar estrategias de mercadeo, tampoco identifica las opciones que pueda encontrar para llegar a seleccionar una alternativa que le permita conseguir mas clientes y aumentar la cartera, por lo tanto se puede decir que los procesos que se planean en la empresa que tengan que ver con el área comercial, que aun no está establecida son muy pocos, solo se limitan a vender a los tres clientes que tiene la empresa y ofrecer el servicio de aseo a los habitantes que ya viene establecido desde la ley, pero no se piensa en planear nuevas estrategias que permita conseguir nuevos clientes para los servicio y productos ofrecidos por la empresa.

8.4.2. Organización.

Dentro de la empresa no existe una estructura organizacional para el área comercial, la cabeza visible ante los clientes es la gerente, por lo tanto tampoco hay una fuerza de ventas, es decir, que este departamento no se encuentra estructurado dentro de la organización y las funciones comerciales que se realizan son las básicas, ofrecer el producto y venderlo, pero no hay un jefe comercial que planee estrategias de mercadeo, que lleven a conseguir nuevos clientes y aumentar la cartera.

8.4.3. Dirección.

Actualmente en la empresa no hay quien dirija esta área, pues las funciones comerciales que se realizan, se hacen desde la gerencia, como lo son mostrar el producto en la planta y venderlo a los clientes, pero no hay estructurado un departamento comercial sobre el cual ejercer algún tipo de liderazgo y establecer

⁴⁷ Gestiopolis.com

una línea de mando, o a cual enfocar algún proceso de comunicación o motivación.

8.4.4. Control.

Es claro que al no planear ningún tipo de procesos en esta área, pues tampoco se establece algún tipo de control, los procesos comerciales que se realizan, se hacen desde la gerencia pero son actividades donde se ofrece, se vende y se cobra y nada mas, por lo tanto no se implementa planes que permitan conseguir mas clientes o desarrollar estrategias de mercadeo eficientes, o una fuerza de ventas sobre las cuales se pueda ejercer algún tipo de control.

8.5.ÁREA FINANCIERA.

“El área financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y proteger el capital invertido”⁴⁸.

El área financiera en la empresa tampoco está constituida como tal, pero todas aquellas funciones principales que tiene que ver con esta área, se realizan desde la gerencia de **LA VICTORIA S.A E.S.P.** la gerencia actualmente es la encargada de calcular el presupuesto de recaudo anual, gestionar el presupuesto ante la administración municipal, recibe los dineros por transferencias municipales, tarifas, ventas de material reciclado y de acciones, entre otros ingresos, es la encargada de pagar los proveedores, las ordenes de servicios, maneja cheque, propone a la junta directiva los proyectos de inversión para la empresa.

Todas estas funciones que son del área financiera las está realizando actualmente la gerente desde el área administrativa

En cuanto al proceso administrativo PODC, también se esta ejecutando en su totalidad desde la gerencia para esta área y se puede decir que:

8.5.1. Planeación.

Es vehemente que en la parte de planeación si se desarrollen planes, pues es necesario para la gerencia que es la encargada de esta parte dentro de la empresa desarrollarlos, pues se encarga desde la gerencia de calcular el presupuesto y rendir cuentas tanto a la junta directiva como a los habitantes que pagan por el servicio de aseo, pero lo que se hace se hace de manera informal, como se ha venido diciendo, no se tiene en cuenta oportunidades, no se identifican opciones que permitan escoger una alternativa adecuada que sirva para la ejecución de los planes, todo se hace de manera informal.

⁴⁸Gestiopolis.com

8.5.2. Organización.

No existe una persona encargada solo del área financiera, no hay establecido ninguna estructura organizacional para este departamento, todo se hace desde la gerencia, por lo tanto tampoco hay establecida una línea de mando a nivel financiero, la inexistencia de este departamento esta haciendo que no se establezcan planes adecuados que permitan mejorar la situación financiera de la empresa, haciendo ver a la junta directiva la necesidad de los recursos para inversión.

8.5.3. Dirección.

Debido a que no hay una estructura organizacional para el área financiera, sino que todos los procesos financieros que se realizan en la empresa son ejecutados desde la gerencia, es claro y notorio que no hay una dirección para esta área, pues la gerente quien realiza las funciones y lo hace de una manera informal, por lo tanto no hay una línea de mando establecida ni tampoco algún estilo de liderazgo que permita direccionar aun mejor las funciones aquí realizadas

8.5.4. Control.

El control se ejerce mediante el análisis de la documentación que sustenta los costos, ingresos y gastos; además del análisis de los balances y estados financieros.

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

9.1. MATRICES DE EVALUACIÓN.

9.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

ANÁLISIS INTERNO

En el cuadro 12 que recibe el nombre de matriz de la evaluación del factor interno (EFI) se especifica si los siguientes factores son fortalezas o debilidades.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Compromiso por parte de la gerencia para gestionar y administrar bien los recursos
- Estructura organizacional reducida
- Sobrecarga laboral en el área administrativa
- Manuales de funciones
- Informalidad en la ejecución de la planeación
- Aprovechamiento de las oportunidades existentes para la ejecución de planes.
- Establecimiento de primicias.
- Establecimiento de objetivos.
- Relaciones laborales gerencia-operarios
- Comunicación
- Control de los procesos administrativos.
- Indicadores de gestión.
- Conocimiento administrativo por parte de la gerencia.
- Estructura organizacional

- **ÁREA OPERATIVA**

- Número de operarios.
- Experiencia y trayectoria del personal operativo.
- Distribución de la planta física.
- Ubicación geográfica de la planta física
- Maquinaria utilizada
- Comunicación
- Herramientas de control.
- Factor humano.
- Línea de mando.
- Planeación de los procesos operativos

- Establecimiento de objetivos
- Manuales de funciones
- Poca recolección de material reciclado

- **ÁREA FINANCIERA**

- Nivel de endeudamiento
- Estructura organizacional
- Manuales de funciones
- Planeación de los procesos financieros
- Visualización de objetivos
- Establecimiento de herramientas de control
- Línea de mando.
- Aplicación eficiente de las herramientas financieras.

- **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- Estructura organizacional
- Manual de funciones
- Planeación de procesos
- Herramientas de control
- Inclusión del personal operativo
- Subcontratación
- Factor humano

- **ÁREA COMERCIAL**

- Compromiso por parte de la gerencia para establecer relaciones comerciales
- El precio de venta Vs los productos procesados
- Relaciones clientes y proveedores
- Cumplimiento en la entrega del producto
- Estructura organizacional
- Planeación de los procesos comerciales
- Herramientas de control
- Línea de mando
- Número de clientes
- Establecimiento de metas

Cuadro12: MATRZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

	PESO	DM	dm	FM	fm	CALIF	T. POND
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Compromiso por parte de la gerencia para gestionar y administrar	0.02				X	4	0.08
Estructura organizacional reducida	0.01				X	4	0.04
Sobrecarga laboral en el área administrativa	0.03	X				1	0.03
Manuales de funciones	0.05		X			2	0.1
Informalidad en la ejecución de la planeación	0.03	X				1	0.03
Aprovechamiento de las oportunidades existentes para la ejecución de planes.	0.01		X			1	0.01
Establecimiento de primicias.	0.01		X			2	0.02
Establecimiento de objetivos.	0.015		X			1	0.015
Relaciones laborales gerencia-operarios	0.02	X				1	0.02
Comunicación	0.015		X			1	0.015
Control de los procesos administrativos.	0.01	X				1	0.015
Indicadores de gestión.	0.015		X			1	0.015
Conocimiento administrativo por parte de la gerencia.	0.015	X				1	0.015
Estructura organizacional	0.01		X			2	0.02
TOTAL	0.26						0.425
AREA OPERATIVA							
Número de operarios.	0.02				x	4	0.08
Experiencia y trayectoria del personal operativo.	0.02			x		4	0.08
Distribución de la plana física.	0.02				x	4	0.08
Ubicación geográfica de la planta física.	0.01		X			2	0.02
Maquinaria utilizada	0.025	X				1	0.025
Comunicación	0.015	X				1	0.015
Herramientas de control.	0.02	X				1	0.02
Factor humano.	0.025	X				1	0.025
Línea de mando.	0.01	X				2	0.02
Planeación de los procesos operativos	0.025	X				1	0.025
Establecimiento de objetivos	0.02	X				1	0.02
Manuales de funciones	0.01		X			2	0.02
Poca recolección de material reciclado	0.04	X				1	0.04
TOTAL	0.26						0.47
ÁREA FINANCIERA							
Nivel de endeudamiento	0.035			X		4	0.014
Estructura organizacional	0.01		X			2	0.02
Manuales de funciones	0.01		X			2	0.02
Planeación de los procesos financieros	0.015	X				1	0.015
Visualización de objetivos	0.015		X			1	0.015
Establecimiento de herramientas de control	0.01	X				1	0.01
Línea de mando.	0.01		X			2	0.02
Aplicación eficiente de las herramientas financieras.	0.015		X			2	0.03
TOTAL	0.12						0.144

FUENTE: Los Autores

Cuadro 12.1 CONTINUACIÓN MATRZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

ÁREA DE TALENTO HUMANO							
Estructura organizacional	0.01		x			2	0.02
Manual de funciones	0.01		x			2	0.02
Planeación de procesos	0.02	x				1	0.02
Herramientas de control	0.015	x				1	0.015
Inclusión del personal operativo	0.02		x			1	0.02
Subcontratación	0.015		x			2	0.03
Factor humano	0.02		x			1	0.02
TOTAL	0.11						0.145
AREA COMERCIAL							
Compromiso por parte de la gerencia para establecer relaciones	0.02			x		4	0.08
El precio de venta Vs los productos procesados	0.035			x		4	0.14
Relaciones clientes y proveedores	0.04			x		4	0.16
Cumplimiento en la entrega del producto	0.04			x		4	0.16
Estructura organizacional	0.01		x			2	0.02
Planeación de los procesos comerciales	0.025	x				1	0.025
Herramientas de control	0.02	x				1	0.02
Línea de mando	0.01		x			2	0.02
Número de clientes	0.03	x				1	0.03
Establecimiento de metas	0.02	x				1	0.02
TOTAL	0.25						0.515
TOTAL GENERAL	100%						1.699

FUENTE: Los Autores

- 1-Debilidad grave
- 2-Debilidad menor
- 3-Fortaleza menor
- 4-Fortaleza mayor

9.1.1.1. SÍNTESIS.

ÁREA ADMINISTRATIVA: En esta área la situación que arroja la matriz muestra como la parte administrativa presenta grandes debilidades, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12.2: Análisis área administrativa

PESO DEL ÁREA EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
26%	1.04	0.425	40.75

FUENTE: LOS AUTORES

Esta tabla muestra que la calificación real de la empresa está muy por debajo del nivel ideal mostrado, esto se debe a que la empresa presente grandes debilidades y a las pocas fortalezas para contrarrestarlas, lo que indica que la empresa debe implementar grandes estrategias y desarrollar planes tácticos que le permitan ser más fuerte en esta área dentro de la empresa.

ÁREA OPERATIVA: En la siguiente tabla se muestra los resultados arrojados por la matriz en el área operativa:

Cuadro 12.3: Análisis área operativa

PESO DEL ÁREA EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DE DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
26%	1.04	0.47	45

FUENTE: LOS AUTORES

Al igual que en el área administrativa, en el área operativa la calificación arrojada por la matriz se encuentra muy por debajo de la esperada o la ideal, ya que también presenta debilidades muy marcadas; esto significa que la empresa debe implementar procesos operativos que le permita desarrollar grandes fortalezas, y lograr así, ser más fuerte dentro de la empresa.

ÁREA FINANCIERA: El comportamiento del área financiera dentro de la empresa de aseo, según los resultados arrojados por la matriz se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 12.4: Análisis área financiera

PESO DEL ÁREA EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DE DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
12%	0.48	0.144	30

FUENTE: LOS AUTORES

Los resultados arrojados por la matriz, muestran que el resultado real está muy lejos del resultado ideal, esto se debe a que el área financiera muestra debilidades internas, logrando esta posición dentro de la empresa, es muy recomendable que la empresa tome medidas que le permitan desarrollar planes logrando establecer estrategias para lograr una posición más favorable a nivel interno.

ÁREA DE TALENTO HUMANO: El área de gestión humana también presenta debilidades internas muy marcadas, ya que es un departamento que no está formalmente constituido en la organización de LA VICTORIA S.A E.S.P, como se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro 12.5: Análisis área de talento humano

PESO DEL ÁREA EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DE DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
11%	0.44	0.145	30

FUENTE: LOS AUTORES

La situación arrojada por la matriz, al igual que con los análisis de las áreas anteriores muestra como el resultado real que arroja está muy por debajo del resultado ideal, esto es debido a la informalidad con que se maneja esta área dentro de la empresa, permitiendo esto presentar mas debilidades que fortalezas, mostrándola más frágil a nivel interno, por esta situación se deben implementar estrategias que permitan reducir esas debilidades y así lograr conseguir grandes fortalezas a nivel interno.

ÁREA COMERCIAL: El área comercial de LA VICTORIA S.A E.S.P es un departamento que tampoco está constituido como tal en la empresa, pero sus funciones son realizadas desde la gerencia, la matriz de evaluación interna muestra los siguientes resultados:

Cuadro 12.6: Análisis área comercial

PESO DEL ÁREA EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DE DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
25%	1	0.515	51.5

FUENTE: LOS AUTORES

Aunque el área comercial es la que presenta una situación más fuerte que las otras áreas, también presenta algunas debilidades que impiden su fortaleza a nivel

interno, esto es debido a informalidad con que se maneja esta área en la empresa, pero las fortalezas se deben al compromiso por parte de la gerencia para comercializar los productos y servicios.

9.1.1.2. SÍNTESIS GENERAL

Realizando el análisis de los factores claves internos, se obtuvo una calificación de **1.699** que es menor a **2.50**, esto indica que la empresa está en una posición desventajosa que tiene grandes falencias y limitaciones, que a pesar de que cada una de sus áreas presenta algunas fortalezas es determinante que la empresa deberá mejorar factores claves internos a través de la implementación de estrategias que le permita minimizar y si es posible corregirlas; las falencias mas grandes están relacionadas con la situación financiera de la empresa y la parte administrativa.

9.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ACTUAL (EFE).

ANÁLISIS EXTERNO

- **ENTORNO ECONÓMICO**

- Crecimiento del PIB 4%
- La inflación actual 6%
- Ventas del material reciclado (\$ 6.304.000)
- Transferencias municipales (\$ 52.000.000)
- Venta de acciones (\$ 0)
- Índices de desempleo 12%
- Crecimiento económico

- **ENTORNO DEMOGRÁFICO**

- Tasa de crecimiento anual
- Migración poblacional

- **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

- Diversidad cultural
- Instituciones de educación
- Apropiación de la cultura de reciclaje
- Cultura de emprendimiento
- Etnias
- Sentido de pertenencia

- **ENTORNO TECNOLÓGICO**

- Adquisición de maquinaria de alta tecnología
- Tecnología utilizada por la competencia

- **ENTORNO POLÍTICO**

- Normatividad ambiental
- Apoyo legal y financiero a proyectos ambiental
- Estabilidad de los gobiernos
- Gestión de recursos por parte de los gobiernos municipales
- Concienciación del hábito de reciclaje y separación en la fuente
- Campañas orientadas a generar hábito de reciclaje en la comunidad
- Apoyo a campañas ambientales

Cuadro 13: MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

	PESO	OM	Om	AM	Am	CALIF	T. POND
ENTORNO ECONÓMICO							
Crecimiento del PIB	0.04	X				4	0.16
La inflación actual	0.02		X			3	0.06
Ventas del material reciclado.	0.05	X				4	0.20
Transferencias municipales	0.04	X				3	0.12
Venta de acciones	0.02		X			3	0.06
Índices de desempleo	0.03			x		2	0.06
Crecimiento económico	0.03				x	2	0.06
TOTAL	0.23						0.72
ENTORNO DEMOGRÁFICO							
Tasa de crecimiento anual	0.04			x		1	0.04
Migración poblacional	0.04			x		1	0.04
TOTAL	0.08						0.08
ENTORNO SOCIOCULTURAL							
Diversidad cultural	0.03		X			3	0.09
Instituciones de educación	0.05	X				4	0.20
Apropiación de la cultura de reciclaje	0.05	X				4	0.20
Cultura de emprendimiento	0.03				x	2	0.06
Etnias	0.05				x	2	0.10
Sentido de pertenencia	0.05			x		2	0.10
TOTAL	0.26						0.75
ENTORNO TECNOLÓGICO							
1. Adquisición de maquinaria de alta tecnología	0.05			x		2	0.10
2. Tecnología utilizada por la competencia	0.04			x		2	0.08
TOTAL	0.09						0.18
ENTORNO POLÍTICO.1							
Normatividad ambiental	0.03	X				4	0.12
Apoyo legal y financiero a proyectos ambientales	0.04	X				4	0.16
Asesorías	0.03	X				4	0.12
Entidades de apoyo	0.03	X				4	0.12
Estabilidad de los gobiernos	0.03				x	2	0.06
Gestión de recursos por parte de los gobiernos municipales	0.03				x	2	0.06
TOTAL	0.19						0.64
ENTORNO ECOLÓGICO							
Concienciación del hábito de reciclaje y separación en la fuente	0.05	X				4	0.20
Campañas orientadas a generar hábito de reciclaje en la comunidad	0.05	X				4	0.20
Apoyo a campañas ambientales	0.05	X				4	0.20
TOTAL	0.15						0.60
TOTAL	100%						2.97

FUENTE: Los autores

- 1-Amenaza grave
- 2-Amenaza menor
- 3-oportunidad menor
- 4-oportunidad grave

9.1.2.1. SÍNTESIS.

ENTORNO ECONÓMICO: La situación que arroja la matriz de evaluación externa es bastante particular, aunque la empresa muestre un aparente aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno económico, también este presenta fuertes amenazas, para las cuales la empresa debe desarrollar urgentes estrategias que las combatan y seguir aprovechando todas las oportunidades que este entorno ofrezca. Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.1: Análisis entorno económico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
23%	0.92	0.72	78.28%

FUENTE: LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.72**, puntuación elevada si se tiene en cuenta que el puntaje máximo es **0.92**; lo que significa que el entorno económico trae oportunidades sumamente importantes para la empresa que para ser aprovechadas deben contemplarse la minimización de las debilidades de la empresa y la maximización de sus fortalezas.

ENTORNO DEMOGRÁFICO: En cuanto al entorno demográfico se puede evidenciar serios problemas que no permiten un crecimiento significativo de la producción y aumento del servicio de la empresa.

Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.2: Análisis entorno demográfico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
8%	0.32	0.08	25%

FUENTE: LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.08**, puntuación extremadamente baja si se tiene en cuenta que el puntaje máximo es **0.32**; lo que significa que el entorno demográfico está trayendo consigo una serie de amenazas sumamente preocupantes para la empresa que para ser contrarrestadas deben contemplarse la utilización de una serie de estrategias que permitan la mitigación de problemas como la migración de la población.

ENTORNO SOCIOCULTURAL: La empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P. cuenta con ventajas que le permiten cierta facilidad, unas de estas han sido brindadas por el entorno socio cultural; Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.3: Análisis entorno socio cultural.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
26%	1.04	0.75	72.11%

FUENTE: LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.75**, puntuación adecuada si se tiene en cuenta que el puntaje máximo es **1.04**; lo que significa que el entorno socio cultural de la empresa permite la implementación de sus estrategias, además de brindar cierto nivel de estabilidad que puede ser utilizado para beneficio de la organización.

ENTORNO TECNOLÓGICO: En el entorno tecnológico se deben buscar una serie de recursos que le permitan a la empresa invertir en equipos y maquinaria para poder afrontar las amenazas provenientes de los competidores y para aprovechar las facilidades y oportunidades que presenta el entorno a esta clase de organizaciones. Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro13.4: Análisis entorno tecnológico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
9%	0.18	0.36	50%

FUENTE: LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.18**, puntuación que no es muy grata si se tiene en cuenta que el puntaje máximo es **0.36**; lo que significa que el entorno tecnológico le presenta a la empresa una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas no solo por esta si no por sus competidores, para esto se recomienda generar un valor agregado en la utilización de estas oportunidades, además de acogerlas con mayor rapidez que los competidores.

ENTORNO POLÍTICO: En los últimos años se han establecido una serie de leyes y normatividades que han permitido destinar más recursos a empresas con carácter social Como la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.5: Análisis entorno político.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
19%	0.76	0.64	84.21%

FUENTE:LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.64**, puntuación adecuada si tenemos en cuenta que el puntaje máximo es **0.76**, lo que significa que la empresa cuenta con cierta estabilidad política en este municipio.

ENTORNO ECOLÓGICO: Existen numerosas oportunidades que el entorno está ofreciendo y para las cuales deben construirse una serie de estrategias, estas deben tener un carácter ecológico, puesto que el cuidado al medio ambiente hace parte de los objetivos del milenio; es importante que la empresa direcciona estrategias que la conlleven a tener un mejor resultado y lograr así un mejor posicionamiento. Para una mejor comprensión se muestra el resumen de las calificaciones del total del entorno en el siguiente cuadro:

Cuadro 13.6: Análisis entorno ecológico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
15%	0.6	0.6	100%

FUENTE: LOS AUTORES

Se puede ver que la matriz muestra una puntuación de **0.6**, puntuación excelente si tenemos en cuenta que el puntaje máximo es **0.6**; sin embargo se deben implementar una serie de normatividades en el campo ambiental que le permitan a la empresa dar cumplimiento a lo exigido por ley, además de tomar decisiones que arrojen resultados satisfactorios en el cuidado amigable del medio ambiente.

9.1.2.2. SÍNTESIS GENERAL.

La empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P.** presenta una posición externa moderadamente favorable, que se traduce en **2.97** que es el resultado de la ponderación de las oportunidades y las amenazas, esto se debe en gran parte a las facilidades de financiación y cooperación que brindan tanto organismos nacionales como internacionales, además de una sociedad que se está empezando a preocupar más por el cuidado del medio ambiente, el resultado no pudo ser más satisfactorio debido a la competencia experimentada en el sector y que las empresas competidoras están minimizando mejor las amenazas y al alto decrecimiento demográfico que se presenta en el municipio.

9.1.3 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURA (EFEFUTURA)

Cuadro 14: EFE Futura

	PESO	OM	Om	AM	Am	CALIF	T. POND
ENTORNO ECONÓMICO							
Crecimiento del PIB	0.04	X				4	0.16
La inflación actual	0.02		x			4	0.08
Ventas del material reciclado.	0.06	X				4	0.24
Transferencias municipales	0.04	X				4	0.16
Venta de acciones	0.02		x			4	0.08
Índices de desempleo	0.01			x		2	0.02
Crecimiento económico	0.02				x	2	0.04
TOTAL	0.21						0.78
ENTORNO DEMOGRÁFICO							
Tasa de crecimiento anual	0.05			x		1	0.05
Migración poblacional	0.05			x		1	0.05
TOTAL	0.10						0.10
ENTORNO SOCIOCULTURAL							
Diversidad cultural	0.03		x			4	0.12
Instituciones de educación	0.06	X				4	0.24
Apropiación de la cultura de reciclaje	0.06	X				4	0.24
Cultura de emprendimiento	0.04				x	2	0.08
Etnias	0.03				x	2	0.06
Sentido de pertenencia	0.03				x	2	0.06
TOTAL	0.25						0.8
ENTORNO TECNOLÓGICO							
1. Adquisición de maquinaria de alta tecnología	0.06	X				4	0.24
2. Tecnología utilizada por la competencia	0.01			x		1	0.01
TOTAL	0.07						0.25
ENTORNO POLÍTICO							
Normatividad ambiental	0.03	X				4	0.12
Apoyo legal y financiero a proyectos ambientales	0.06	X				4	0.24
Asesorías	0.03	X				4	0.12
Entidades de apoyo	0.05	X				4	0.20
Estabilidad de los gobiernos	0.01				x	2	0.02
Gestión de recursos por parte de los gobiernos municipales	0.05				x	2	0.10
TOTAL	0.23						0.8
ENTORNO ECOLÓGICO							
Concienciación del habito de reciclaje y separación en la fuente	0.08	X				4	0.32
Campañas orientadas a generar habito de reciclaje en la comunidad	0.01	X				4	0.04
Apoyo a campañas ambientales	0.05	X				4	0.20
TOTAL	0.14						0.56
TOTAL	100%						3.29

FUENTE: Los autores

9.1.3.1. SÍNTESIS.

ENTORNO ECONÓMICO: Se espera que en un futuro el entorno económico ofrezca aun más oportunidades, que le permita a la empresa reducir más amenazas, según los resultados que arroja la matriz de evaluación externa futura en el siguiente cuadro:

Cuadro 14.1: Análisis entorno económico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
21%	0.84	0.78	92.85%

FUENTE: LOS AUTORES

Frente a lo que se espera que sea, es decir, un resultado muy por encima, así se puede determinar que este entorno ofrecerá muy buenas oportunidades a la empresa las cuales debe aprovechar al máximo para reducir eficientemente las amenazas que se puedan presentar.

ENTORNO DEMOGRÁFICO: El entorno demográfico ha estado ofreciendo oportunidades con más peso que algunas amenazas, en el siguiente cuadro se observan los resultados arrojados por la matriz;

Cuadro 14.2: Análisis entorno demográfico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
10%	0.4	0.1	25%

FUENTE: LOS AUTORES

Se espera según los resultados arrojados por la matriz, se logren reducir por completo las amenazas por medio de la creación de muchas estrategias que le permitan este aprovechamiento y lograr una ventaja competitiva en el mercado; pues es importante resaltar que al igual que en la EFE actual la EFE futura muestra que el entorno demográfico en el municipio tiende a reducir, para lo que la empresa debe diseñar planes de contingencia a futuro que le permita reducir eficientemente estas amenazas.

ENTORNO SOCIOCULTURAL: a continuación en el siguiente cuadro se presentan los resultados arrojados por la matriz EFE futura para el entorno sociocultural

Cuadro 14.3: Análisis entorno sociocultural.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
25%	1	0.8	80%

FUENTE:LOS AUTORES

Es necesario que la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P tenga en cuenta lo que puede presentar en un futuro el entorno, aprovechar todas las oportunidades y lograr así reducir las amenazas que se han venido presentando y las que se puedan presentar, como lo muestran estos resultados, pues se ve fácilmente que en un futuro el entorno sociocultural arrojará más oportunidades que se serán necesarias para reducir las amenazas actuales y las del futuro.

ENTORNO TECNOLÓGICO:

Cuadro 14.4: Análisis entorno tecnológico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
7%	0.28	0.25	89.28%

FUENTE:LOS AUTORES

El entorno tecnológico en un futuro será un arrojador de oportunidades constantes ya que es un entorno de constante cambio al cual las empresas deben estar listas para reaccionar, es necesario entonces que la empresa de aseo empiece a construir estrategias que le permitan alcanzar avances de alta tecnología aprovechando eficientemente las oportunidades que el medio ofrece, logrando conseguir así una ventaja competitiva en el mercado que represente sostenibilidad en el mismo.

ENTORNO POLÍTICO:

Cuadro 14.5: Análisis entorno político.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
23%	0.92	0.8	86.95%

LOS AUTORES

El entorno político es un entorno muy variable, según los resultados arrojados por la matriz de evaluación externa futura, podemos decir, que este entorno estará ofreciendo grandes oportunidades dadas por las normatividades que siempre irán en mira al apoyo ambiental, estas oportunidades deben ser aprovechadas al ciento por ciento para así reducir muchas de las amenazas que otros entornos determinan.

ENTORNO ECOLÓGICO: Este entorno es uno de los mas importantes en los cuales actúa la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P y según el siguiente cuadro los resultados arrojados por la matriz EFE futura fueron.

Cuadro 14.6: Análisis entorno ecológico.

PESO DEL ENTORNO EN LA EMPRESA	RESULTADO IDEAL	RESULTADO REAL	% DEL RESULTADO REAL EN EL IDEAL
14%	0.56	0.56	100%

LOS AUTORES

Por lo tanto debe estar atenta al aprovechamiento de todas las oportunidades que este tiende a ofrecer, pues esto puede ayudar a reducir muchas de las amenazas que en otros entornos se pueden presentar.

9.1.3.2. SÍNTESIS GENERAL.

Al momento de realizar la matriz EFE futura, se muestran que el entorno puede llegar a ofrecer muchas oportunidades que permitirá una fácil reducción de sus amenazas, al obtenerse una puntuación de **3.29** con un 0.32 de la puntuación obtenida en la EFE actual que arrojó una puntuación de **2.97**, esto puede ayudar a concluir que la empresa deberá diseñar muchas estrategias en todos los niveles, que le permita ir reduciendo al máximo muchas de las amenazas que se irán presentando.

9.2.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE).

CUADRO 15: MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE).

		EFI		
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2 A 2.99	DEBIL 1 A
EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.9	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.9	VII	VIII	IX

FUENTE: Los autores

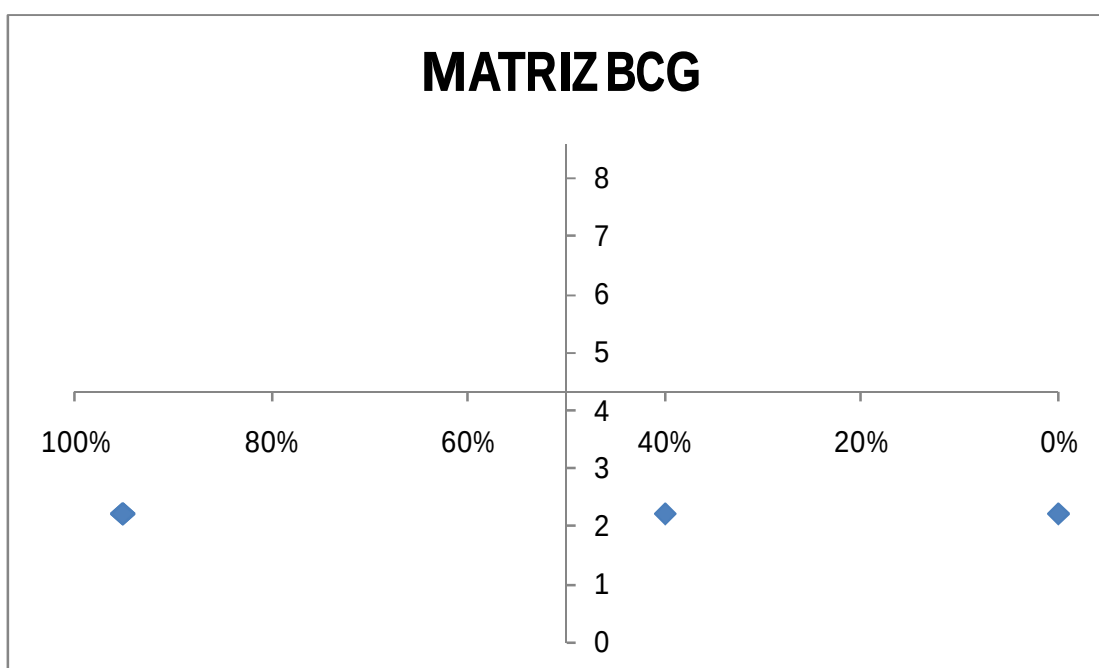
Entre el promedio ponderado de las fuerzas EFI con 195 y el promedio ponderado de las fuerzas EFE con 297, da como resultado una intercepción en el cuadrante VI de la matriz IE; esto quiere decir que la EMPRESA DE ASEO LA VICTORIA S.A E.S.P debe establecer estrategias de tipo cosechar y desinvertir, es decir deshacerse de los procesos que estén generando costos y no estén representando ningún tipo de ingresos para la empresa, lo que significa que la empresa debe enfocarse en implementar estrategias de Reducción de costos y estrategias de que le permitan elevar sus ingresos.

9.3. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL SECTOR SERVICIOS EN LA PROYECCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO PARA EL AÑO 2010

Cuadro 16: Matriz BCG.

	RyT	ByL	DF	AP
Participación relativa	95%	40%	95%	0%
Pib	2,2	2,2	2,2	2,2



FUENTE: Los autores

La empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P se encuentra ubicada en el cuadrante los interrogantes , esta división corresponde a una posición del mercado donde la empresa es relativamente pequeña y compite en un sector de gran crecimiento, como característica de la misma se puede mencionar que estas empresas tienen grandes necesidades de efectivo para funcionar e implementar estrategias, pero que generan pocos ingresos, situación que se puede evidenciar en la organización, estos negocios se les llama interrogante porque se debe decidir entre una estrategia intensiva como penetrar el mercado, desarrollar el mercado o desarrollar el producto o por el contrario vender la empresa.

9.4 . MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.

Cuadro 17:Matriz PEEA o PEYEA

Posición estratégica interna	Calif	Posición estratégica interna	Calif
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
1-Rentabilidad del Patrimonio(RP) Uti Nta/Pat: $2414000/79783000=0.030$	3	1-Inflación (3%)	-2
2-nivel de endeudamiento (NE) Pas T/Act T: $15831000/95614000=0.16$	5	2-innovación tecnológica	-1
3-Capital de trabajo (CT)=AC-PC= $15.831 - 6.875= 8.956$	4	3-Crecimiento del PIB (4%)	-3
4-Rent del activo total (RATo) Uti Nta/Act T: $2414000/95614000=0.025$	3	4-Agresividad de la competencia	-3
5-Razon corriente (RC) Act C/Pas C: $15831000/1228000= 12.89$	5	5-Cambios políticos	-3
Sumatoria	20	Sumatoria	-12
20/5=	4	-12/5=	-2.4
Ventaja competitiva (VC)	Calif	Fortaleza de la industria (FI)	Calif
1-Servicio al cliente	-3	1-Conocimiento tecnológico	4
2-Calidad del servicio y/o producto.	-3	2-Potencial de crecimiento	6
3-Portafolio de productos y/o servicios.	-2	3-Utilización de recursos	4
4-Participación en el mercado municipal	-1	4-Facilidad de entrada al mercado	3
5-Control sobre proveedores	-4	5-Estabilidad financiera	4
Sumatoria	-13	Sumatoria	21
	-2.6		4.2

FUENTE: LOS AUTORES

Grafica 3: Matriz PEEA o PEYEA

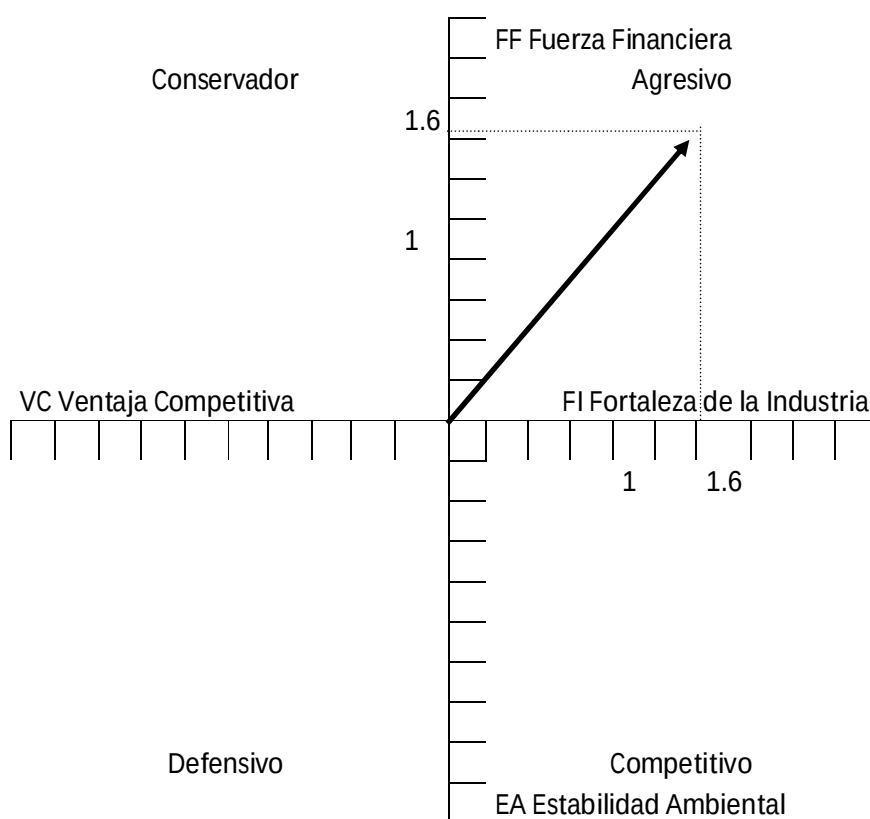
Eje vertical= $FF + (-EA)$

Eje X: $4-2.4= 1.6$

Eje Horizontal = $FI + (-VC)$

Eje Y: $4.2-2.6=1.6$

Coordenadas:(**1.6 ,1.6**)

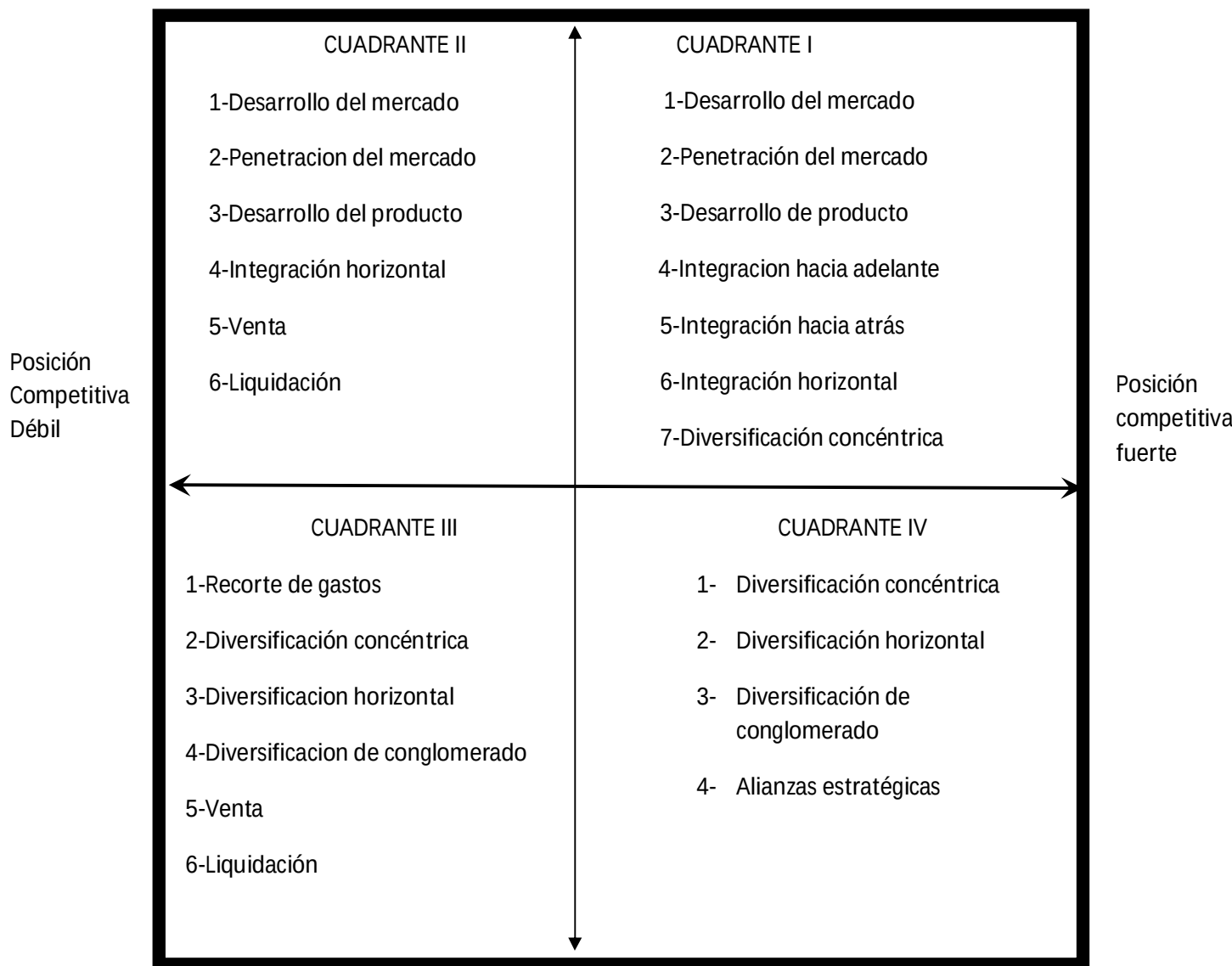


FUENTE: LOS AUTORES

La empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P se encuentra ubicada en el perfil agresivo, lo cual significa que esta es fuerte financieramente, que está en una industria estable y creciente, además que ha obtenido ventajas competitivas en el caso de esta empresa se debe a que es la única participante el mercado municipal y hasta el momento no ha ingresado ningún otro competidor al sector

9.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Cuadro 18: Matriz de la gran estrategia



FUENTE: DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica IX ed.* Col: pearsoneduc, 2003 pág. 215

La Victoria S.A E.S.P se encuentra ubicada en el cuadrante I debido a que participa como única empresa en el mercado municipal, si este estudio se hubiera realizado a nivel departamental, muy seguramente se hubiera ubicado en el cuadrante II; por estar ubicada en el cuadrante I le es beneficioso aplicar estrategias relacionadas con la penetración y desarrollo del mercado, el desarrollo de nuevos productos y servicios, es aconsejable una estrategia de diversificación

concéntrica para este tipo de empresas porque esta disminuye los riesgos relacionados con estar comprometidos con un solo producto.

En el caso particular de la empresa de aseo del municipio de La Victoria que no cuenta con recursos excesivos, sino mas bien limitados no es recomendable la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Es de vital importancia para estas empresas no alejarse de sus ventajas competitivas en el caso de esta empresa, lo más beneficioso es seguir siendo la única participante en el mercado de este municipio.

9.6. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Cuadro 19: Matriz MPC.

		LA VICTORIA	S.A E.S.P	PROACTIVA		ATESA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR	CALIF	PUNTAJE	CALIF	PUNTAJE	CALIF	PUNTAJE
CALIDAD DEL SERVICIO O PRODUCTO	15%	3	.45	4	.6	4	.6
PRECIOS Y TARIFAS	15%	3	.45	3	.45	3	.45
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEPARTAMENTAL	10%	1	.1	4	.4	3	.3
POSICIÓN FINANCIERA	10%	2	.2	4	.4	4	.4
PUBLICIDAD	5%	1	.05	3	.15	3	.15
LEALTAD DEL USUARIO O CLIENTE	15%	3	.45	3	.45	3	.45
MAQUINARIA Y EQUIPO	20%	1	.2	4	.45	4	.45
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	10%	1	.1	4	.4	4	.4
TOTAL	100%		2		3.1		3

Fuente: los autores

Para efectos de comparación se coteja la empresa de aseo **LA VICTORIA S.A E.S.P** con otras prestadoras de servicios similares como lo son **PROACTIVA S.AyATESA S.A**, entendiendo que estas dos últimas tienen un radio de acción departamental y en cambio la primera presta sus servicios a nivel municipal, por obvias razones estas últimas poseen ventajas debido a los grandes volúmenes que estas manejan; además estas últimas son de capital privado lo que les permite muy probablemente manejar sus recursos con eficiencia y eficacia, siendo productivos y generando rendimientos que les permitirán reinvertir y mejorar las condiciones de estas; por ser de carácter departamental ostentan de un gran reconocimiento en la región.

Por otro lado, la empresa **LA VICTORIA S.A E.S.P** es la única empresa de su naturaleza en prestar los servicios en el municipio, es decir que no tiene competidores en esta área, lo que la hace muy fuerte y le permite adquirir experiencia de las operaciones que realiza en el sector.

9.7. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA.

Cuadro 20: MPEC

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	VALOR	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		DESARROLL O DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SEVICIOS	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES CLAVES							
FORTALEZAS							
1-Compromiso por parte de la gerencia para administrar bn los recursos	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
2-Estructura organizacionalreducida	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
3-Numero de operarios	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
4-Experiencia y trayectoria del personal operativo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5-Distribucion de la plantafísica	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6-No presentaendeudamiento	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7-Establecimiento de relacionescomerciales	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
8-Precio de venta de los productos y servicios	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
9-Relacion clientes-proveedores	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.12
10-Cumplimiento en la entrega y prestacion del servicio	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
DEBILIDADES							
1-Sobrecarga laboral en el area administrativa	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
2-Manuales de funciones	0.04	2	0.06	2	0.06	3	0.12
3-Infomalidad en la planeacion	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
4-Desaprovechamiento de las oportunidades en la ejecucion de planes	0.04	2	0.06	2	0.06	2	0.08
5-No se establecenprimisias	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
6-No se establecenobjetivos	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
7-Mal clima en las relaciones laborales	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
8-Falta de comunicación	0.04	2	0.08	3	0.08	4	0.16
9-Infomalidad en el control de los proceso administrativos	0.04	2	0.08	3	0.08	2	0.08
10-Inexistencia de indicadores de gestion	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
11-Poco conocimiento administrativo por parte de la gerencia	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
12-Carencia de estructuraorganizacional	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
13-Inadecuada ubicación geografica de la planta	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
14-Maquinaria ineficiente	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
15-Inexistencia de herramientas de control	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
16-Desconocimiento de la linea de mando	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
17-Infomalidad en la planeación de los procesos operativos	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06
OPORTUNIDADES							
1-Crecimiento del PIB	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2-Niveles de inflacionadecuados	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3-Continuidad en lastransferenciasmunicipales	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
4-Tendencia al aumento de la demanda del material reciclado	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
5-Tendencia al aumneto de la demanda de las acciones de la empresa	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
6-Instituciones educativas de la región	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.12
7-Concienciación del habito del reciclaje y separacion en la fuente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8-Establecimiento de normatividadambiental	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
9-Entidades de apoyo que brindan asesorias	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
10-Apoyo legal y financiero a proyectos ambientales	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
AMENAZAS							
1-Altos indeces de desempleo	0.07	4	0.28	3	0.12	1	0.07
2-Decrecimiento en la poblacion del municipio	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
3-Niveles altos de migración	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4-Etnias que no apropian la cultura del reciclaje	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
5-Poco sentido de pertenecia de los habitantes	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
6-Inestabilidad politica	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
7-Adquisicion de maquinaria de alta tecnologia por la competencia	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTAL			6.18		5.6		5.65

Entre las tres estrategias que se calificaron en la matriz MPEC la Diversificación concéntrica con 6.18 es la calificación más alta, seguida por el desarrollo de nuevos productos y servicios con 5.65 y por último el desarrollo del mercado con 5.6; esto quiere decir que lo más viable sería buscar una mejor explotación de los recursos con que cuenta actualmente la compañía, así pues es muy beneficioso para la empresa La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con su área de negocio esto se conoce como diversificación concéntrica.

10 . DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

10.1 MISIÓN

LA VICTORIA S.A. E.S.P, es una empresa de servicio público domiciliario de aseo, comprometida con la recolección, tratamiento, aprovechamiento y disposición adecuada de los residuos sólidos del municipio, en cumplimiento de la regulación. Nuestro compromiso es ofrecer un servicio con respeto y responsabilidad hacia nuestros usuarios y el medio ambiente, además la empresa busca concienciar a grupos de interés acerca del beneficio que resulta del uso de estos residuos para el desarrollo socioeconómico del municipio. La empresa protege y mejora el ambiente y por tanto la salud de los habitantes del municipio de La Victoria.

10.2 VISIÓN

La empresa de aseo LA VICTORIA S. A E.S.P para el año 2016 es destacará como la empresa modelo en la región en la prestación del servicio de aseo público, recolección, selección, clasificación, disposición y aprovechamiento de los residuos sólidos con total respeto a nuestros usuarios, clientes y al medio ambiente.

10.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Velar por el crecimiento de la empresa
- Mejorar la calidad de vida de la población
- Proteger el medio ambiente
- Generar rentabilidad para el beneficio de los empleados, los propietarios y la comunidad en general
- Alcanzar una estabilidad económica, que permita sostenibilidad a través del tiempo
- Contribuir con el desarrollo socioeconómico de la región

10.4 VALORES

- **RESPECTO:** El usuario es la razón de ser de la organización, y estos merecen el cumplimiento de las expectativas puestas en los productos y servicios que esta ofrece.

Los aportes de nuestros empleados son valorados y respetados, siendo aprovechados para la mejora en la prestación del servicio y la mejora en las relaciones con los proveedores y el medio ambiente. El respeto se evidencia al reconocer el valor que tienen estos en la razón de ser de la empresa.

- **RESPONSABILIDAD:** No solo es satisfacer las necesidades de los usuarios, también es igual de importante hacerlo con responsabilidad hacia el medio ambiente y hacia el ser humano, cuidando de respetar las normas establecidas para alcanzar tal fin, es el cumplir con los tiempos estipulados, es el invertir cada centavo con eficiencia buscando obtener los mayores rendimientos; pero ante todo es actuar con compromiso para mejorar la calidad de vida de los victorianos.
- **HONRADEZ:** Los precios y tarifas de los productos y servicios serán justos, y el recaudo generado por estos será utilizado con responsabilidad, siendo destinados al pago justo de los salarios de nuestros empleados, y al cubrimiento de las obligaciones financieras a las que la empresa incurre con los proveedores, al igual que con el mejoramiento continuo del servicio.
- **EQUIDAD:** La empresa se compromete a desarrollar su actividad y a prestar sus servicios bajo principios de igualdad para todos nuestros usuarios, clientes, proveedores, de igual forma con nuestros empleados y no acepta ningún tipo de discriminación racial, social u otra.
- **CONFIABILIDAD:** Nuestro usuario o comprador podrá estar seguro que los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de buena calidad y que estos cumplirán con todo lo prometido, al igual que todo el personal y proveedores de la empresa quienes pueden estar seguros de que se les respetara y se les cumplirá con todos los acuerdos realizados entre empresa y colaborador; y, empresa y proveedor

10.5 PRINCIPIOS

- **CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO:** El objetivo implícito de la empresa es hacer las cosas bien, siempre buscando corregir los errores y el mejoramiento de sus procesos, bienes y servicios, ofreciendo una mejor prestación a nuestros usuarios a través de la mejora en los canales de comunicación y posibilitar una asertiva retroalimentación que nos permita corregir todos aquellos errores que entorpezcan el logro de nuestros objetivos y los de nuestros grupos de interés.
- **CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN:** Es importante que la empresa tenga en cuenta la capacitación y educación del personal en el manejo y tratamiento de los residuos sólidos, al igual que a la comunidad para así contribuir en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Por ello se deberán implementar y gestionar una serie de capacitaciones destinadas a educar a nuestro personal en los temas que estos requieran para realizar sus labores buscando la eficiencia y la calidad en el desarrollo de estas.
- **ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE:** Es indispensable para la empresa tener en cuenta principalmente a sus clientes, en este caso los usuarios del servicio y los compradores de las materias que la empresa disponga , por lo tanto desarrollaremos estrategias que permitan ofrecer mejores canales de comunicación con la comunidad, haciendo más participes a estos de las decisiones que se tomen en la empresa.
- **PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO:**Es necesario que la empresa tenga en cuenta que para tener una buena relación con los habitantes del municipio como usuarios y sus demás clientes debe ofrecer un servicio de calidad eficiente, por lo tanto deberá ser puntual con la prestación del servicio y la entrega del producto, al igual que se debe cumplir con el pago de los salarios de los colaboradores, el pago proveedores y el cumplimiento de toda la normatividad ambiental impartida por el estado que le permitirá un mejor funcionamiento.
- **EFICIENCIA Y EFICACIA:** Es importante que la empresa desarrolle estrategias que le permitan la mejor utilización de los recursos, ofreciendo un producto y servicio de calidad, minimizando costos y obteniendo ingresos rentables, esto se alcanzará implementando planes que le permita realizar una previa evaluación acerca de la utilización de los recursos y la ejecución de cada uno de los procesos.

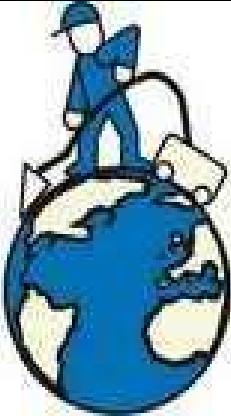
10.6 POLÍTICAS GENERALES

- Fomentar la colaboración entre los empleados.
- Velar por las buenas relaciones laborales y el dialogo.
- Resolver los conflictos y las discrepancias entre los empleados por medio del dialogo, mediando de una forma imparcial, lógica y responsable; analizando la posición de la otra parte.
- Realizar procesos de capacitación a los empleados para potencializar sus capacidades y descubrir sus fortalezas, al igual que colaborar en la solución de sus debilidades.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y servicios, y en la gestión de los procesos
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.
- Desplegar la cultura de respeto al medio ambiente, de prevención de riesgos por las personas y de compromiso con la sociedad, internamente y entre nuestros colaboradores.
- Velar por la mejora de los indicadores de crecimiento, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad social, ambientales, seguridad y costes, para asegurar el éxito continuo de la empresa

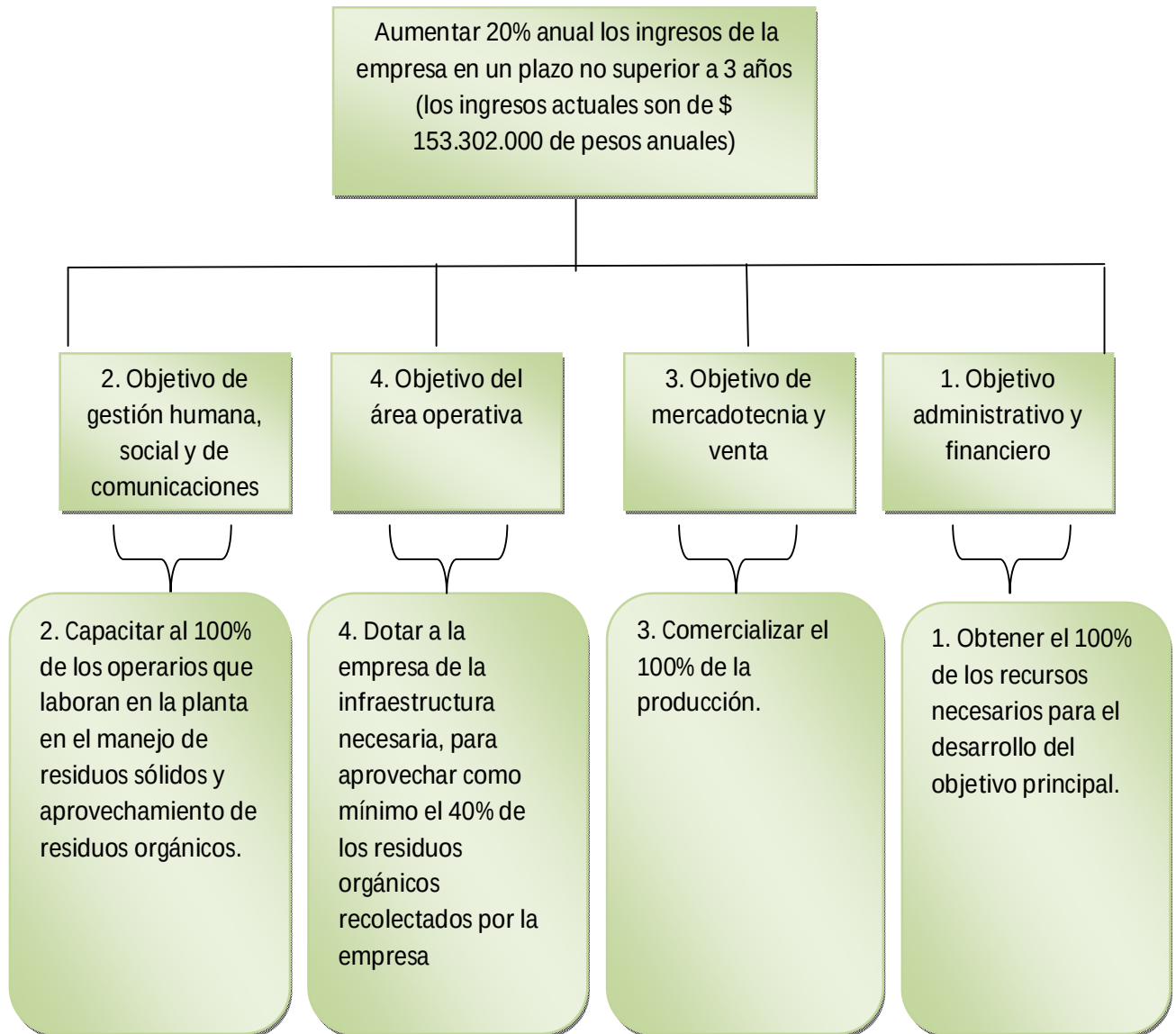
11. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO.

Cuadro 21: Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F) 1-Compromiso de la gerencia para gestionar los recursos. 2-Estructura organizacional reducida. 3-Experiencia del personal operativo. 4-Distribucion de la planta física. 5-Bajo nivel de endeudamiento. 6-Cumplimiento en la entrega del producto. 7-Relacion clientes-proveedores.	DEBILIDADES (D) 1-Sobrecarga laboral en el área administrativa. 2-Informalidad en la planeación. 3-carencias en la calidad de la Comunicación. 4-Relaciones laborales. 5-Informalidad del control de los procesos. 6-Carencias de indicadores de gestión. 7-Maquinaria inadecuada.
OPORTUNIDADES (O) 1-Crecimiento del PIB. 2-Transferencias municipales. 3-Instituciones de educación. 4-Entidades de apoyo. 5-Normatividad ambiental. 6-Apoyo legal y financiero a proyectos ambientales. 7-Cultura de reciclaje.	ESTRATEGIAS FO 1. Gestionar recursos con entidades ambientales, privadas o públicas; nacionales o internacionales.(F1,F5,O4,O 5,O). 2. Ofrecer nuevos productos y servicios en base a materiales reciclados. (F1,F3,F5,F6,F7,O1,04,06,O7).	ESTRATEGIAS DO 1. Gestionar la adquisición de maquinaria y equipos adecuados (D7,O2,O4,O6). 2. Capacitar al personal operativo en procesos y al personal administrativo en herramientas de control, planeación, organización, dirección y en lo relacionado a cada puesto de trabajo D2,D3,D4,D5,D6,O3,04,O6
AMENAZAS (A) 1-Desempleo. 2-Migración poblacional. 3-Decrecimiento en la población del municipio. 4-Adquisición de maquinaria de alta tecnología por la competencia. 5-Inestabilidad política. 6-Etnias que no apropian la cultura del reciclaje. 7-poco sentido de pertenencia de los habitantes.	ESTRATEGIAS FA 1. Penetrar nuevos mercados (F1,F3,F5,F6,F7,A1,A2,A3,A 5,A6,A7) 2. Realizar campañas de culturalización acerca del reciclaje, separación en la fuente y trato al medio ambiente (F1,F3,A7).	ESTRATEGIAS DA 1. Realizar alianzas estratégicas con entidades y personas que puedan ofrecer a la empresa complementariedades.(D2 ,D3,D4,D5,D6,D7,A4,A5). 2. Establecer sinergias con organizaciones de artesanos, turismo, educación y otras que permitan el nacimiento de nuevos productos y la capacitación en la realización de los mismos (D4,D7,A1,A2,A3,A4,A6,A

11.1 PLAN TÁCTICO

Grafica 5: JERARQUIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS



11.1.1 OBJETIVO TÁCTICO PRINCIPAL

Aumentar 20% anual los ingresos de la empresa en un plazo no superior a 3 años (los ingresos actuales son de \$ 153.302.000 de pesos anuales)

ESTRATEGIA

Aprovechar los residuos orgánicos.

POLÍTICAS

- Los residuos orgánicos nunca podrán ser mezclados con otra clase de residuos.
- Estará prohibido el uso de herramientas de trabajo distintas a las exigidas para el proceso de compost.
- Se prohíbe el uso de las herramientas de trabajo usadas en la elaboración del compost para realizar otras labores.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

La elaboración del compost requiere que los habitantes del municipio de la victoria separen en la fuente la materia orgánica de la inorgánica para evitar la contaminación de la materia prima; la empresa ha venido implementando una serie de estrategias como campañas y charlas a la comunidad para lograr que las familias cumplan con este requisito y así poder comenzar con la elaboración del compost.

Se necesitan básicamente el desarrollo de los siguientes objetivos que se plantearon por departamentos y cuyas estrategias son:

11.1.2 OBJETIVO AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Obtener el 100% recursos necesarios para el desarrollo del objetivo principal.

ESTRATEGIA

Gestionar por medio de un proyecto dirigido al gobierno municipal los recursos necesarios para el aprovechamiento de los residuos orgánicos que son recolectados por la empresa de aseo.

POLÍTICAS

- No utilizar los recursos destinados para el aprovechamiento de residuos orgánicos para fines ajenos
- Solicitar la suma realmente necesaria para la inversión
- Ejecutar con eficiencia, responsabilidad y honestidad los recursos

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Haciendo uso eficiente de la información y aprovechando que la empresa de aseo de la victoria es una entidad prestadora de servicios públicos adscrita a la gobernación municipal, se le presentara un proyecto de inversión para el financiamiento de la iniciativa de aprovechamiento de residuos orgánicos que son generados por los hogares del municipio y que son recolectados por la empresa de aseo en sus rutas de recolección de residuos sólidos; estos recursos serán usados para dar cumplimiento al desarrollo de las estrategias relacionadas con la puesta en marcha del proyecto, donde se generara compost a partir de los desechos orgánicos; tales estrategias están enfocadas a promocionar el producto, capacitar al personal, realizar las campañas de concienciación a la comunidad en lo relacionado a la separación en la fuente entre residuos orgánicos e inorgánicos, realizar la inversión inicial en infraestructura y equipos, y cubrir los costos iniciales de producción.

Para el desarrollo de esta estrategia se incurrirá en gastos relacionados con viáticos, papelería y el costo de una asesoría por parte de una persona con conocimientos en formulación de proyectos que servirá de apoyo a la gerente para la elaboración del mismo.

Los gastos relacionados con la elaboración del proyecto para obtener la financiación se especifican detalladamente en el siguiente cuadro.

Cuadro 22: Gastos elaboración del proyecto.

CONCEPTO	VALOR
PAPELERÍA	80.000
TRANSPORTE	500.000
REFRIGERIOS	200.000
ASESOR	700.000
TOTAL	\$1.480.000

Fuente: Los Autores

11.1.3 OBJETIVO ÁREA GESTIÓN HUMANA, SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

Capacitar al 100% de los operarios que laboran en la planta en el manejo de residuos sólidos y aprovechamiento de residuos orgánicos.

ESTRATEGIA

Gestionar ante la CVC las capacitaciones del personal de la planta.

POLÍTICAS

- Los horarios de las capacitaciones se establecerán de mutuo acuerdo con los operarios de la planta.
- La asistencia a las capacitaciones será de carácter obligatorio.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, SOCIAL Y DE COMUNICACIONES.

Capacitaciones.

El desarrollo del proyecto requiere la generación de conocimientos a los empleados, puesto que la elaboración del compost hace uso de saberes técnicos que pueden ser aprendidos a través de la experiencia, la práctica y la enseñanza; así pues es de vital importancia capacitar al recurso humano para potencializar los resultados del proyecto y permitir que este pueda ser llevado a cabo.

Se acudirá a una entidad con bastos conocimientos en los temas de manejo de los residuos sólidos y aprovechamiento de residuos orgánicos, para que capacite a los operarios de la planta. Para esto se requiere que la gerente solicite comedidamente la gestión del alcalde ante la CVC.

Los gastos relacionados con las capacitaciones se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 23: Gastos relacionados con las capacitaciones.

CONCEPTO	VALOR
CAPACITACIÓN	0
REFRIGERIOS	60.000
PAPELERÍA	50.000
TOTAL	110.000

Fuente: Los Autores

La empresa no deberá asumir ningún gasto por las capacitaciones, puesto que estas son gratuitas para la empresa; los únicos gastos que debe asumir son los indirectos a esta.

Para el desarrollo de este objetivo se hace necesaria la implementación de una campaña de concienciación a los habitantes de la victoria acerca de la separación de los residuos orgánicos e inorgánicos, debido a que los residuos orgánicos no

pueden ser mezclados con otros residuos por que se verían contaminados, impidiendo su posterior uso para la elaboración del compost.
A continuación se aborda el tema con más detalle.

Campaña de separación en la fuente de residuos orgánicos e inorgánicos.

Con enfoque hacia los niños y jóvenes: Los niños y los jóvenes son parte importante para el desarrollo de esta campaña debido a que estos tienen mucha influencia en los hogares, por ello se visitaran todas las instituciones educativas y se realizaran una serie de charlas acerca de la separación en la fuente y el como hacerlo, además de obras escénicas que serán contratadas con un grupo de teatro y que abordaran estos temas, allí se repartirán folletos y se darán bombones en cada institución.

Se llegara a un acuerdo con los directivos de cada institución de secundaria para que los estudiantes de grados 11º presten su labor social dictando charlas a sus similares de grados mas bajos acerca de la separación en la fuente y como hacerlo; la capacitación a estos jóvenes de 11º será hecha por la gerente de la empresa de aseo de la victoria que es ingeniera ambiental graduada de la universidad nacional con sede en Palmira, y que posee conocimientos en esta materia.

En las siguientes tablas se muestra el número de instituciones y de estudiantes que la componen.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL ANTONIO BONILLA – URBANA

Cuadro 24: Cantidad de estudiantes institución educativa Manuel Antonio Bonilla – urbana

Sedes	Pre - escolar	Primaria	Secundaria	Media	Total Sede	Directivitas.	Docente.
Manuel A. Bonilla (principal.)	0	0	569	257	826	--	39
Marco Fidel Suárez	60	248	0	0	308	--	11
Sagrado Corazón De Jesús	34	451	0	0	485	--	15
Luís Enrique Zamora	9	124	0	0	133	--	6
Total institución Educativa	103	823	569	257	1752	5	71

Fuente: Gajem Zarzal

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA TERESITA – URBANA

Cuadro 25: Cantidad de estudiantes institución educativa santa teresita – urbana

Sedes	Pre - escolar	Primaria	Secundaria.	Media	Total Sede	Directiva.	Docente.
Santa Teresita (Principal)	14	272	277	66	629	--	25
Manuel J. Gil	23	140	0	0	163	--	5
José María Córdoba	2	50	0	0	52	--	2
Total institución Educativa	39	462	277	66	844	2	32

Fuente: Gajem Zarzal

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ – RURAL

Cuadro 26: Cantidad de estudiantes institución educativa san José – rural

Sedes	Pre - escolar	Primaria	Secundaria.	Media	Total Sede	Directiva.	Docente.
C.D.R. San José (principal)	0	0	312	77	389	--	15
Antonia Nariño	16	112	0	0	128	--	7
Antonia Santos	23	140	0	0	163	--	5
San José	14	71	0	0	85	--	5
Total institución Educativa	53	323	312	77	765	--	32

Fuente: Gajem Zarzal

INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ– RURAL

Cuadro 27: Cantidad de estudiantes institución educativa nuestra señora de la paz– rural

Sedes	Pre - escolar	Primaria	Secundaria	Media	Total Sede	Directiva.	Docente.
Manuel A. Bonilla (Satélite)	0	0	67	0	67	---	3
Simón Bolívar	0	30	0	0	30	---	2
Santa Ana	19	64	0	0	83	---	3
Camilo Torres	0	65	0	0	65	---	2
Elpidia Lemos	0	47	0	0	47	---	2
Antonio J. De Sucre	0	20	0	0	20	---	1
Rosalía Jaramillo	0	0	0	0	0	---	0
Miguel M. Dávila	0	19	0	0	19	---	1
Total institución Educativa	19	245	67	0	331	2	18

Total de estudiantes	3.692
-----------------------------	--------------

Fuente: Gagem Zarzal.

Para realizar las charlas en los colegios se necesita un presupuesto, que está sustentado en el siguiente cuadro.

Cuadro 28: Gastos campaña de concienciación en los colegios.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Incentivo para estudiantes	3692	200	738.400
Obras escénicas	18	50.000	900.000
Folletos	1000	25.000 c/ mil	25.000
TOTAL			1.663.400

Fuente: Los Autores

Estos gastos equivalen a un incentivo (Un bombón) que se le dará a cada estudiante equivalente a \$ 200 C/u, se presentará una obra de teatro por institución educativa, donde se representará todo lo aprendido en las charlas, también se repartirán 1000 volantes alusivos a la campaña entre los estudiantes.

Con enfoque a las juntas de acción local (JAL): También se dictarán las charlas de concienciación con las juntas de acción comunal de cada barrio y cada corregimiento, con el fin de que las personas asistentes sean multiplicadores de la información y así pueda llegar esta a la mayoría de la población del municipio. El presupuesto requerido para esta campaña se muestra a continuación.

La campaña de concienciación se hará en 7 barrios y 6 corregimientos del municipio, en los barrios se dictará a 30 personas por barrio y a 20 personas por corregimiento, en total serán 330 personas y estas se encargarán de difundir el mensaje en toda su comunidad, se presentará una obra escénica en cada barrio y en cada corregimiento y se repartirán 2000 volantes que serán difundidos por todas las respectivas comunidades

Los gastos en los que se incurrirá se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 29: Gastos campaña de concienciación en las JAL.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Refrigerios	330	800	264.000
Obras escénicas	13	50.000	650.000
Folletos	2000	25.000 c/ mil	50.000
TOTAL			\$964.000

Fuente: Los Autores

Entrega de bolsas por suscriptor: se repartirá 4 bolsas de color verde a cada uno de los 3.282 suscriptores para que se separen los residuos orgánicos durante un mes, las bolsas se entregarán en las rutas de recolección de los residuos. El próximo cuadro evidencia los gastos que se deben asumir para la entrega de las bolsas.

Cuadro 30: Gastos Entrega de bolsas por suscriptor.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4 Bolsas	3.282	100	\$1.312.800

Fuente: Los Autores

El costo total de las capacitaciones y la campaña se presenta a continuación.

Cuadro 31: Costo total de las capacitaciones y la campaña

CONCEPTO	VALOR TOTAL
CAMPAÑA COLEGIOS	\$1.663.400
CAMPAÑA JAL	\$964.000
ENTREGA DE BOLSAS	\$1.312.800
CAPACITACIONES	\$110.000
TOTAL	\$3.940.200

costo total campañas de concienciación	\$4.050.200.
--	--------------

Fuente: Los Autores

11.1.4 OBJETIVO AREA MERCADEO Y VENTAS

Comercializar el 100% de la producción.

ESTRATEGIA

Publicitar el producto y desarrollar un plan de relaciones publicas.

POLÍTICAS

- La empresa deberá participar activamente de las ferias de los municipios cercanos y de los espacios presentes en estos que tengan relación con su objeto social.
- La publicidad deberá realizarse previamente a la ejecución del proyecto y durante la implementación del mismo.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS.

Publicidad: Es de vital importancia para la empresa dar a conocer la intención de elaborar compost para su venta, así se podrá informar y atraer a potenciales compradores para comenzar a recuperar la inversión realizada lo mas rápido posible que técnicamente es en aproximadamente un mes después del comienzo de elaboración del compostaje. la publicidad debe enfatizar las bondades que trae consigo el uso del compost para animar a las personas a adquirir el producto.

La siguiente es la tabla que expresa los gastos en que se debe incurrir para realizar la publicidad; no solo al compost, porque además de impulsar el producto también le genera reconocimiento a la empresa.

Cuadro 32: Gastos publicidad.

concepto	cantidad	Valor unitario	total
folletos	4.000	25.000 c/mil	100.000
afiches	20	5.000	100.000
pendón	2	80.000	160.000
perifoneo	16 horas	15.000	240.000
Entrevista en canal local	1	0	0
TOTAL			\$600.000

Fuente: Los Autores

Los folletos se van a entregar a las diferentes y principales entidades públicas y privadas del municipio para que allí sean dirigidos a los habitantes, estos llevarán información legal de la empresa y el anuncio de la campaña que se quiera realiza o el mensaje que se quiera transmitir a la comunidad y los afiches estarán dispuestos en lugares estratégicos donde la comunidad pueda verlos fácilmente; estos llevarán información sobre los eventos programados por la empresa se contratara el servicio de perifoneo 2 horas semanales durante dos meses y se gestionara la entrevista por el canal local para que sea emitida en distintos horarios y así poder llegar a la mayor cantidad posible de población. Adicionalmente se mandaran a hacer 2 pendones, uno para exhibirlo en la oficina principal de la empresa de aseo y el otro para disponer de este en los eventos donde sea requerido.

Relaciones públicas: No solo basta con publicitar el producto, también es necesario crear relaciones que permitan la venta de este; para esto se hace necesario el conocer a los potenciales clientes y sus características, esto se puede lograr al asistir a eventos que traten de temas relacionados directa o indirectamente con el producto o la empresa, estos eventos o espacios pueden ser: La feria del municipio y Las de los municipios cercanos (La victoria, Roldanillo, Zarzal, la unión, Toro, Obando (ETC).

También se visitaran las empresas de la región que sean clientes potenciales para adquirir el producto, además se visitaran los dueños de cultivos cercanos para ofrecer el compost.

A continuación se muestran una aproximación de los gastos en que se debe incurrir para desarrollar esta estrategia durante la implementación del proyecto.

Cuadro 33: Gastos relaciones públicas.

CONCEPTO	VALOR
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	\$100.000
VIÁTICOS	\$1.000.000
PAPELERÍA	\$50.000
TOTAL	\$1.150.000

Fuente: Los Autores

El gasto total para el desarrollo de la estrategia de publicidad y relaciones públicas se muestra en el próximo cuadro.

Cuadro 34: Gasto total publicidad y relaciones públicas.

CONCEPTO	VALOR
PUBLICIDAD	\$600.000
RELACIONES PUBLICAS	\$1.150.000
TOTAL	\$1.750.000

11.1.5 OBJETIVOÁREA OPERATIVA.

Dotar a la empresa de la infraestructura necesaria, para aprovechar como mínimo el 40% de los residuos orgánicos recolectados por la empresa

ESTRATEGIA.

Para el desarrollo de esta estrategia en el área operativa, es necesaria la construcción de una zona de compostaje, donde se aprovecharán los residuos orgánicos recolectados por la empresa.

POLÍTICAS.

- Es indispensable que los operarios estén capacitados en aprovechamiento de residuos orgánicos.
- Los operarios deberán estar prestos a realizar las actividades para las cuales se les fue confiado sin propiciar tiempos muertos.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DEL ÁREA OPERATIVA.

Para el desarrollo de la estrategia del área operativa es necesario la construcción de una zona de aprovechamiento, donde se realizarán actividades que tienen que ver con el aprovechamiento de residuos orgánicos, también es necesario la capacitación de estas personas, pero es el área de gestión humana la encargada capacitar al personal y cuyos gastos ya están contemplados en el desarrollo de su objetivo.

Los gastos para la infraestructura necesaria se especifican a continuación:

CONSTRUCCIÓNPLANTAFÍSICA

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL PLANTA FÍSICA.

Para dar cumplimiento a los objetivos, es necesario invertir inicialmente en la planta física para ejecutar los procesos de aprovechamiento, actualmente la

empresa cuenta con el terreno para realizar la construcción pero es necesario invertir los recursos que serán detallados a continuación.

CONSTRUCCIÓN DE 100 CAMAS

Las medidas de cada cama son:

Altura: 67 Cm (se usan 57 Cm)

Longitud: 3 Mt

Ancho: 1 Mt

Cada cama tiene una capacidad de 2.01 Mts cúbicos, pero se aprovecha 1.71Mts cúbicos, lo que equivale a 855 K por cada cama.

Cuadro 35: Materiales necesarios para la construcción de 100 camas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Cemento	Bulto	160	19500	3.120.000
Balastro	mt ³	18	35000	630.000
Arena	mt ³	8	30.000	240.000
Ladrillos	Unidad	17.200	230	3.956.000
Plástico	4x1 Mt	100	3.200	320.000
SUBTOTAL				8.266.000

Fuente: Los Autores

MANEJO DE LIXIVIADOS

Cuadro 36: Materiales necesarios para el manejo de los lixiviados

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Caneca plástica de 55 galones con tapa hermética	Unidad	4	40000	160.000
Tubería de conducción y riego de lixiviados				
Tubos PVC, de 1"	Unidades	16	10800	172.800
Codos de 90, PVC de 1"	Unidades	4	800	3.200
Llave de paso directo de 1"	Unidad	4	26600	106.400
Soldadura líquida, PVC	Unidad	4	8700	34.800
Limpiador, PVC	Unidad	4	4100	16.400
Adaptador macho	Unidad	4	700	2.800
T de 1", PVC	Unidad	16	1100	17.600
SUBTOTAL				514.000

Fuente: Los Autores

CONSTRUCCIÓN RAMADA (1.360 MT²)

Cuadro 37: Materiales necesarios para la construcción de la ramada

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Cemento	Bulto	20	19.500	390.000
Balastro	mt ³	6	35.000	210.000
Arena	mt ³	6	30.000	180.000
Guadua	Unidad	200	5.000	1.000.000
Palmiche	Unidad	6.000	250	1.500.000
Hojas de zinc lisa C26	Unidad	24	22.100	530.400
Alambre galvanizado C14	lb	40	1.600	64.000
Alambre liso C18	lb	16	4.300	68.800
Puntilla 4"	Kg.	12	3.600	43.200
Puntilla 3"	lb	16	1.900	30.400
Puntilla 2 1/2"	lb	8	1.900	15.200
Puntilla 2"	lb	20	1.900	38.000
SUBTOTAL				3.290.000

Fuente: Los Autores

CONSTRUCCIÓN DE SITIO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO, BODEGA (84 MT²).

Cuadro 38: Materiales necesarios para la construcción del sitio de almacenamiento del producto

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Cemento	Bulto	74	19.500	1.430.000
Balastro	mt ³	16	35.000	560.000
Arena	mt ³	12	30.000	360.000
Ladrillos	Unidad	4.600	230	1.058.000
Hoja de zinc de 3x5	Hoja	46	30.500	1.403.000
Vigas de 10 mt de 5*2"	Unidades	34	15.700	533.800
Puntilla para zinc	Bolsas	20	1.200	24.000
Puntilla de 3 1/2" de acero	Lb	6	1.900	11.400
Puerta de 2.40*2.40	Unidad	1	450.000	450.000
SUBTOTAL				5.326.000

Fuente: Los Autores

MAQUINARIA REQUERIDA PARA LA ADECUACIÓN DEL TERRENO

Cuadro 39: Costos de maquinaria para la adecuación del terreno

MAQUINARIA	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Alquiler retroexcavadora	Unidad	1	1.076.790	1.076.790
SUBTOTAL				1.076.790

COSTOS TOTALES INICIALES	26.106.300
---------------------------------	-------------------

COSTO DE LA INVERSIÓN TOTAL

Cuadro 40: Costos totales de la inversión

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
OBJETIVO ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTIÓN DEL PROYECTO	\$1.480.000
OBJETIVO ÁREA GESTIÓN HUMANA, SOCIAL Y DE COMUNICACIONES	CAPACITACIONES Y CAMPAÑAS	\$4.050.200
OBJETIVO DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	\$1.750.000
OBJETIVO ÁREA OPERATIVA	INFRAESTRUCTURA INICIAL NECESARIA	\$26.106.300
IMPREVISTOS		3.217.538
TOTAL		\$36.604.038

Fuente: Los Autores

En el anterior cuadro se muestra detalladamente los costos totales de la inversión para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados, en el objetivo del área administrativa y financiera que tiene que ver con la gestión del proyecto tendrá un valor de \$ 1.480.000, en la estrategia del área de gestión humana, social y de comunicaciones que tiene que ver con campañas y capacitaciones, se necesita una inversión de \$ 4.0050.200, así mismo para el área de mercadeo y venta que tiene que ver con publicidad y relaciones públicas será necesario contar con un presupuesto de \$1.750.000, para el desarrollo del objetivo del área operativa donde será necesario la construcción de una zona de aprovechamiento, para lo que se debe tener un presupuesto de de \$ 26.106.300; como es sabido en todo proyecto es necesario dejar un 10% para imprevisto, ya que pueden ocurrir cambios en los precios etc. en este caso los imprevistos del proyecto arrojan al suma de \$ 3.217.538 para una totalidad de la inversión de **\$ 36.604.038.**

11.2.INGRESOS POR EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Para calcular los ingresos totales de la inversión, es necesario calcular la cantidad de residuos con los que se va a realizar los procesos, los costos de los insumos y de los empaques. Estas cantidades se especifican a continuación.

Cantidad de residuos sólidos que la empresa de ASEO LA VICTORIA S.A E.S.P recolecta.

Cuadro 41: Cantidad de residuos sólidos recolectados por la empresa

CIFRAS EN TONELADAS

Descripción Periodo	Residuos recolectados	Residuos orgánicos	Residuos orgánicos aprovechables	Total compost
día	9	6.3	6	2.4
semana	45	31.5	30	12
mes	180	126	120	48

Fuente: Los Autores

Las 100 camas alcanzarán para procesar 85.5 toneladas de las 120 toneladas que se podrían transformar en compost, no se va a usar toda la capacidad para elaborar compostaje puesto que se va a probar inicialmente la propuesta con el 71.25% de la capacidad total; de estas 85.5 toneladas se obtendrán 34.2 toneladas de compost mensual, es decir el rendimiento es del 40%.

A continuación se muestran las cantidades de residuos orgánicos que se van a procesar.

Cantidad de residuos orgánicos que la empresa de ASEO LA VICTORIA S.A E.S.P aprovecharía.

Cuadro 42: Cantidad de residuos orgánicos que se aprovecharían

CIFRAS EN TONELADAS

Descripción periodo	Residuos orgánicos	Residuos orgánicos aprovechables	Total compost
día	6.3	6	1.71
semana	31.5	30	8.55
mes	126	120	34.2

Fuente: Los Autores

COSTOS DE LOS INSUMOS Y EMPAQUES.

Insumos para la producción de 34.2 toneladas mensuales

Cuadro 43: Insumos requerido para la producción de 34.2 toneladas mensuales de compost

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
MICROORGANISMOS EFICIENTES EM	Lt	342	\$ 93.000 C/30 Lit.	\$ 1.060.200
ASERRÍN	BULTO	22	\$ 2000	\$ 44.000
EMPAQUE	ESTOPA (25K)	1.368	\$ 200	\$ 273.600
TOTAL				\$ 1.377.800

Fuente: Los Autores

Cuadro 44: Ingresos, utilidad, costos y gastos de elaboración del compost durante un mes.

periodo DESCRIPCIÓN	DÍA	SEMANA	MES
INGRESOS	\$188.100	\$940.500	\$3.762.000
COSTOS MANO DE OBRA	\$35.873	\$251.113	\$1.076.200
COSTOS INSUMOS	\$ 45.926	\$229.633	\$1.377.800
UTILIDAD	\$ 106.301	\$ 459.754	\$ 1.308.000

Fuente: Los Autores

11.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA.

Aumentar 20% anual los ingresos de la empresa en un plazo no superior a 3 años (los ingresos actuales son de \$ 153.302.000 de pesos anuales).

Indicador: este indicador sirve para cuantificar el cambio porcentual en el ingreso total como resultado del aprovechamiento de los residuos orgánicos.

Ingresos por aprovechamiento de residuos orgánicos + ingresos año base

Total ingresos año base (\$153.302.000)

OBJETIVO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

Obtener el 100% de los recursos necesarios para el desarrollo del objetivo principal.

Indicador: sirve para ver que porcentaje de dinero se ha obtenido para financiar el proyecto.

Capital obtenido para financiar el proyecto

Capital requerido para financiar el proyecto

OBJETIVO DE GESTIÓN HUMANA, SOCIAL Y DE COMUNICACIONES.

Capacitar al 100% de los operarios que laboran en la planta en el manejo de residuos sólidos y aprovechamiento de residuos orgánicos.

Indicador: sirve para saber a que porcentaje de empleados que trabajan en la planta se han capacitado.

Personal capacitado

Total empleados de la empresa en la planta

Indicador: sirve para saber con que porcentaje de residuos orgánicos se cuenta del total de residuos orgánicos generados en el municipio y para ver el impacto que tuvieron las campañas de concienciación en la comunidad. El porcentaje para el caso de la propuesta no podrá ser inferior a 71.25% si se quiere ser eficiente y aprovechar los recursos con que la empresa cuenta.

Cantidad de residuos orgánicos separados en la fuente

Cantidad de residuos orgánicos aprovechables generados en el municipio.

OBJETIVO DE MERCADOTECNIA Y VENTA.

Comercializar el 100% de la producción.

Indicador: sirve para visualizar que porcentaje del compost se esta vendiendo. Este porcentaje debe ser del 100%, si no es así se debe revisar las estrategias de comercialización, la demanda de compost, entre otras variables.

Cantidad de compost vendido o en proceso de venta

Cantidad de compost obtenido

OBJETIVO DEL ÁREA OPERATIVA.

Dotar a la empresa de la infraestructura necesaria, para aprovechar como mínimo el 40% de los residuos orgánicos recolectados por la empresa.

Indicador: sirve para saber que tan eficientemente se esta usando la materia prima para obtener compost. El resultado en este caso no podrá ser menor a 40%, si es menor se esta siendo ineficiente.

Cantidad de compost obtenido

Cantidad de residuos orgánicos separados en la fuente y llevados a la planta

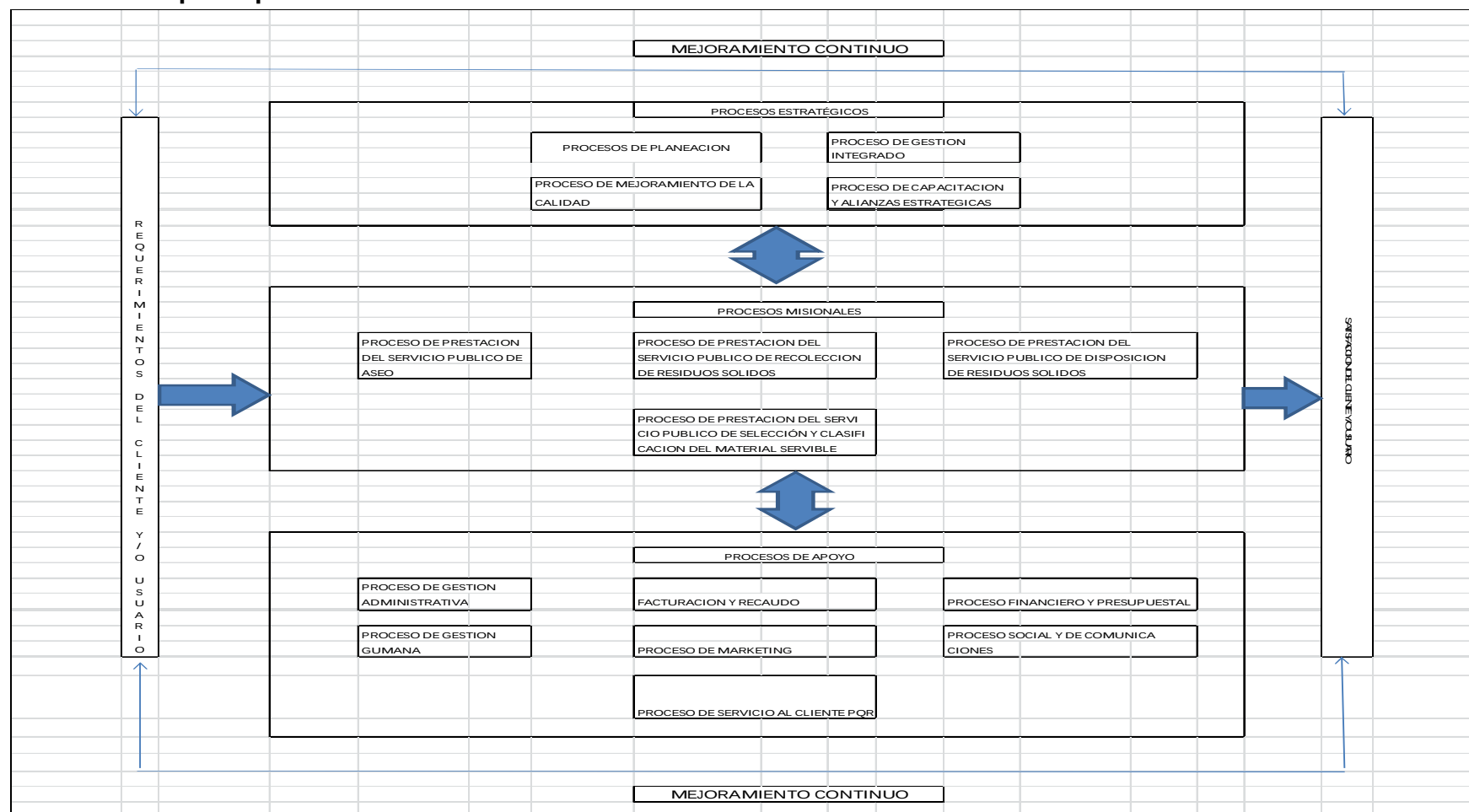
Indicador: sirve para saber que tan eficientemente se esta usando la capacidad de la planta para generar compost. la cifra deberá ser cercana a 100%.

Cantidad de compost obtenido

Capacidad de elaboración de compost de la planta

11.3 MAPA DE PROCESOS

Gráfica 6: Mapa de procesos



11.3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO DE PLANEACIÓN

Cuadro 45: Proceso de planeación

Nombre del proceso	Proceso de Planeación
Descripción	Comienza con un objetivo o problema donde se prevé una serie de acciones que deben realizarse para alcanzar este, estas acciones son llamadas plan de acción y nos muestran que debe realizarse, como, cuando, quien, donde y porque; así se podrá dar seguimiento y control a lo planeado.
Misión/objetivo	Este proceso se realiza con el fin de que sus directivos puedan decidir que debe hacerse en el futuro, para alcanzar el objetivo propuesto
Responsable	Directivos y Gerente
Destinatario	Cliente interno de la empresa, tanto en el nivel superior como en el nivel inferior.
Inicio/Fin	La planeación esta implícita en cualquier acción y permanece en un ciclo de constante regeneración.
Entradas	Documentos, registros, recursos de la empresa (tangibles e intangibles), los estudios correspondientes.etc
Salidas	Planes de acción para todas las áreas y uno consolidado. estrategias, objetivos, indicadores.etc
Indicadores	La disminución en el número de imprevistos. El establecimiento de herramientas de control.
Registros	Planes de acción, indicadores, documentos de registro de las actividades desarrolladas.
Procedimientos asociados	Organizar, dirigir y controlar.
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador

FUENTE: Los autores

PROCESO DE GESTIÓN INTEGRADO

Cuadro 46: Proceso de gestión integrado

Nombre del proceso	Proceso de gestión integrado
Descripción	Enfocar las actividades de la empresa en gestionar integralmente las variables de calidad, ambiente, seguridad, gestión humana y responsabilidad social corporativa.
Misión/objetivo	Su propósito es el logro de una política integrada de gestión.
Responsable	Gerencia y encargados de las dependencias.
Destinatario	Cliente interno y externo.
Inicio/Fin	Diagnostico interno, Requerimientos de cada área.etc
Entradas	Documentos, registros, recursos de cada área que sean necesarios para el desarrollo del proceso.
Salidas	Estrategias y una política integral de gestión.
Indicadores	Nivel de satisfacción del cliente interno y externo.(aplicación de una encuesta)
Registros	Documentos que evidencian las reuniones (actas), propuestas.etc
Procedimientos asociados	Capacitaciones, comunicación social, campañas, actividades relacionadas con el personal, PQR. ETC.
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador

FUENTE: Los autores

PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Cuadro 47: Proceso de mejoramiento de la calidad

Nombre del proceso	Proceso de mejoramiento de la calidad
Descripción	Comprometer a los empleados y en especial a los dirigentes acerca de la importancia de la aplicación de acciones correctivas en las fallas presentes y la búsqueda continua de mejorar los procesos, procedimientos y toda actividad relacionada con el desarrollo de las actividades de la empresa.
Misión/objetivo	Alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente.
Responsable	Gerencia y encargados de las dependencias.
Destinatario	Usuarios y clientes.
Inicio/Fin	Control de la calidad de los procesos, productos y servicios.
Entradas	Documentos, registros, recursos de cada área que sean necesarios para el desarrollo del proceso, como especificaciones técnicas del producto. Herramientas de control e indicadores. ETC.
Salidas	Estrategias, estudios técnicos, propuestas, acciones correctivas. ETC.
Indicadores	Nivel de satisfacción del cliente interno y externo. .(aplicación de una encuesta)
Procedimientos asociados	Control de la calidad, aseguramiento de la calidad, mercadeo.
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE CAPACITACIONES

Cuadro 48: Proceso de capacitaciones

Nombre del proceso	Proceso de capacitación y alianzas estratégicas.
Descripción	Brindar las herramientas necesarias que contribuyan al aprendizaje de los empleados, que permita desarrollar cada uno de los procesos mas eficientemente.
Misión/objetivo	Crear conocimientos y habilidades en el personal en cuanto al desarrollo de las labores
Responsable	Gerencia
Destinatario	Cliente interno y externo
Inicio/Fin	Con las necesidades y requisitos de un cargo
Entradas	Documentos, registros, recursos de cada área que sean necesarios para el desarrollo de las capacitaciones.
Salidas	Actas de capacitaciones, temas capacitados, actividades desarrolladas, certificaciones de asistencia
Indicadores	Nivel de aprendizaje del personal, aplicación de aprendizaje en los procesos
Procedimientos asociados	Gestión humana, control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

11.3.2 PROCESOS MISIONALES

PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ASEO PÚBLICO:

Cuadro 49: Proceso de prestación del servicio de aseo público

Nombre del proceso	Proceso de prestación del servicio de aseo publico
Descripción	En vista de una prestación de un servicio de calidad, la empresa debe prestar un servicio de aseo público; mantener los sitios públicos aseados, mediante la recolección de residuos y elementos que puedan resultar dañinos para la salud de las personas y la imagen del municipio; de igual manera evitar la obstrucción de cañerías.
Misión/objetivo	Contribuir con el aseo publico del municipio, embellecimiento de parques y sitios públicos, también mantener limpias las calles del municipio incluyendo las principales entradas y salidas
Responsable	Gerencia y operarios de aseo publico
Destinatario	Usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Requerimientos y necesidades de mantenimiento de los espacios público, termina con la realización del mismo
Entradas	Registros de rutas de barrido, mapas de ubicación de calles y parques
Salidas	Actas de cumplimiento de rutas
Indicadores	Nivel de satisfacción de la comunidad
Procedimientos asociados	Organización y control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS

Cuadro 50: Proceso de prestación del servicio público de recolección de residuos sólidos

Nombre del proceso	Proceso de prestación del servicio de recolección
Descripción	De acuerdo a las necesidades ambientales de la comunidad, este proceso contribuye con la adecuada y organizada recolección de los residuos sólidos de los habitantes del municipio de La Victoria, permitiendo un control y manejo ambiental en los habitantes
Misión/objetivo	Recolectar todos los residuos sólidos de los habitantes del municipio, con rutas seleccionadas y horarios precisos de recolección.
Responsable	Gerencia y operarios de recolección
Destinatario	Usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Necesidades de recolección de los usuarios
Entradas	Registros de rutas de recolección, mapas de ubicación de calles, registros de control de pesado de residuos, registros de entrega de residuos
Salidas	Documentos de entrega, registros de rutas de recolección
Indicadores	Nivel de satisfacción de la comunidad, datos de pesaje de residuos recolectados
Procedimientos asociados	Control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN

Cuadro 51: Proceso de prestación del servicio publico de selección y clasificación

Nombre del proceso	Proceso de prestación del servicio de selección y clasificación
Descripción	Es importante que la empresa ejerza un proceso sobre los residuos recolectados, por lo tanto es necesario que se desarrolle el proceso de selección y clasificación en la planta donde se separaran los desechos orgánicos e inorgánicos, para su debida disposición y comercialización
Misión/objetivo	Seleccionar y clasificar el material recolectado, aplicándose el adecuado proceso de clasificación y selección contribuyendo a la debida utilización y manejo de los residuos sólidos.
Responsable	Gerencia, operario líder, operarios de selección y clasificación
Destinatario	Clientes internos, clientes externos, usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Necesidades de evacuación y comercialización de la planta
Entradas	Planillas de control de cantidad recolectada, planillas de registro del material según sus clasificaciones
Salidas	Documento de toneladas recolectadas, documentos de cada una de las clasificaciones seleccionadas
Indicadores	Cantidad de producto inorgánico para comercializar, cantidad de residuos inorgánicos para procesar
Procedimientos asociados	Control y organización
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE DISPOSICIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS

Cuadro 52: Proceso de prestación del servicio público de disposición y aprovechamiento de residuos sólidos

Nombre del proceso	Proceso de prestación del servicio de disposición y aprovechamiento
Descripción	En vista de la gran importancia con la contribución al medio ambiente y el manejo ambientas, es necesario que se desarrollen actividades de disposición final de los residuos aprovechándolos al máximo, permitiendo así mejorar la calidad de vida de las personas, y un debido control ambiental
Misión/objetivo	Realizar la adecuada disposición final de los residuos, aprovechándolos al máximo de capacidad para darle un nuevo uso, y así contribuir que el cuidado del medio ambiente y la prestación de un buen servicio de aseo en el municipio
Responsable	Gerencia, operario líder, operarios de disposición y aprovechamiento
Destinatario	Clientes internos, clientes externos, usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Requerimientos ambientales en la comunidad y comerciales de los clientes y usuarios
Entradas	Planillas de control de material reutilizable inorgánico, planillas de control y registro del material inorgánico aprovechado y transformado, documentos de control del proceso de aprovechamiento
Salidas	Documentos de cifras de producto terminado
Indicadores	Nivel de satisfacción del cliente, cumplimiento con la demanda del mercado
Procedimientos asociados	Control y organización , compost, comercialización y venta
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

11.3.3 PROCESOS DE APOYO

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Cuadro 53: Proceso de gestión administrativa

Nombre del proceso	Proceso de gestión administrativa
Descripción	Es necesario que la gerencia se enfoque en su gestión, esto le permitirá una concesión de recursos, clientes, proveedores, lo que permitirá una ampliación del mercado participante; mediante la gestión activa de la gerencia
Misión/objetivo	Gestionar todos aquellos recursos que van de acuerdo con las necesidades y requerimiento de la empresa y del mercado como tal.
Responsable	Gerencia
Destinatario	Clientes internos y externos
Inicio/Fin	Con los requerimientos de la empresa y el cumplimiento de objetivos
Entradas	Documentos relacionados con la gestión administrativa, contratos, estatutos, actas de compromiso
Salidas	Alianzas, acuerdos, estrategias
Indicadores	Desarrollo de productos, mejoramiento del servicio, satisfacción del cliente y usuario
Procedimientos asociados	Gestión administrativa y financiera, control, planeación etc.
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

Cuadro 54: Proceso de gestión humana

Nombre del proceso	Proceso de gestión humana
Descripción	Es importante enfocar un proceso hacia el personal y el equipo de trabajo de la empresa, esto permitirá eficiencia y productividad en la realización de las labores en cada uno de los procesos de la empresa, permitiendo alcanzar los objetivos y metas pactadas.
Misión/objetivo	Realizar un plan de gestión humana, que permita una interacción mas amplia entre la empresa y el personal, logrando una identidad por la empresa, un excelente clima organizacional, que contribuya en la productividad de la empresa, el mejoramiento de la calidad, y la satisfacción del cliente tanto externo como interno
Responsable	Gerencia y todas las áreas de la empresa
Destinatario	Clientes internos
Inicio/Fin	Con los requerimientos de la empresa de crear mejores relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, y la consecución de metas y objetivos
Entradas	Documentos relacionados con la gestión humana, encuestas, formatos de capacitaciones, contratos de personal.
Salidas	Plan de gestión humana
Indicadores	Productividad, eficiencia, nivel de satisfacción de los colaboradores
Procedimientos asociados	Planeación, control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE FACTURACIÓN Y RECAUDO

Cuadro 55: Proceso de facturación y recaudo

Nombre del proceso	Proceso de facturación y recaudo
Descripción	Los recaudos son una de las grandes fuentes de ingreso, por lo tanto se debe ejercer un mejor control y seguridad en este proceso, recaudar el pago de los usuarios por el servicio y velar por la debida y adecuada utilización de los mismos
Misión/objetivo	Ejecutar un adecuado y seguro proceso de recaudo, brindarle confiabilidad a los usuarios del servicio que su pago es recaudado de manera segura.
Responsable	Gerencia y outsourcing
Destinatario	Usuarios del servicio
Inicio/Fin	Requerimientos y especificaciones del usuario
Entradas	Documentos relacionados con el proceso de recaudo, recibos de pago
Salidas	Facturas canceladas, documentos de registros de pagos, registro de cifras
Indicadores	Ingresos
Procedimientos asociados	Gestión administrativa y financiera, control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas), software de recaudo

FUENTE: Los autores

PROCESOS DE MARKETING

Cuadro 56: Proceso de marketing

Nombre del proceso	Proceso de marketing
Descripción	El proceso de marketing le permitirá a la empresa desarrollar estrategias enfocadas a la consecución de nuevos clientes y una expansión del mercado.
Misión/objetivo	Realizar un plan de marketing logrando aumentar sus clientes potenciales, generar mas ingresos y su contribución con el medio ambiente
Responsable	Gerencia y área administrativa y financiera
Destinatario	Mercado
Inicio/Fin	Necesidades de expansión de la empresa
Entradas	Documentos relacionados con el proceso marketing, encuestas,
Salidas	Encuestas realizadas, documento de registros de clientes potenciales
Indicadores	Investigación de mercado
Procedimientos asociados	Gestión administrativa y financiera, organización, dirección
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO FINANCIERO Y PRESUPUESTAL

Cuadro 57: Proceso financiero y presupuestal

Nombre del proceso	Proceso financiero y presupuestal
Descripción	Se debe ejercer un proceso que permita llevar un control financiero de la empresa, que posibilite nueva inversión, cuentas claras, que permita un rendimiento eficiente de los ingresos y rentabilidad de la empresa.
Misión/objetivo	Definir un proceso financiero, logrando así un mejor control del dinero, brindándoles estados de resultados confiables a los usuarios, socios y comunidad en general.
Responsable	Gerencia y área administrativa y financiera
Destinatario	Clientes internos, clientes externos, usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Control financiero
Entradas	Documentos relacionados con el proceso financiero, documentos de cifras, documentos de registro de ventas, ingresos por recaudo
Salidas	Balances generales, estados de resultados
Indicadores	Rentabilidad, satisfacción de la comunidad
Procedimientos asociados	Gestión administrativa y financiera, control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas), software de contabilidad

FUENTE: Los autores

PROCESO SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

Cuadro 58: Proceso social y de comunicaciones

Nombre del proceso	Proceso social y de comunicaciones
Descripción	Es necesario crear un proceso que permita establecer una relación acorde entre la comunidad, sus usuarios y sus clientes con la empresa, logrando una satisfacción eficiente del cliente, al igual que con el personal.
Misión/objetivo	Realizar y ejecutar un proceso de comunicación con la sociedad, que permita establecer relaciones y una interacción constante con el medio ambiente externo de la organización.
Responsable	Gerencia y todas las áreas
Destinatario	Clientes internos, clientes externos, usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Necesidades y requerimientos de la comunidad, usuarios y clientes
Entradas	Documentos relacionados con el proceso social y de comunicaciones, actas y documentos de reuniones, actas de capacitaciones, encuestas
Salidas	Encuestas realizadas, certificados de capacitación, actas de asistencias
Indicadores	Nivel de satisfacción, conocimiento
Procedimientos asociados	Capacitaciones, socializaciones
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas)

FUENTE: Los autores

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE PQR

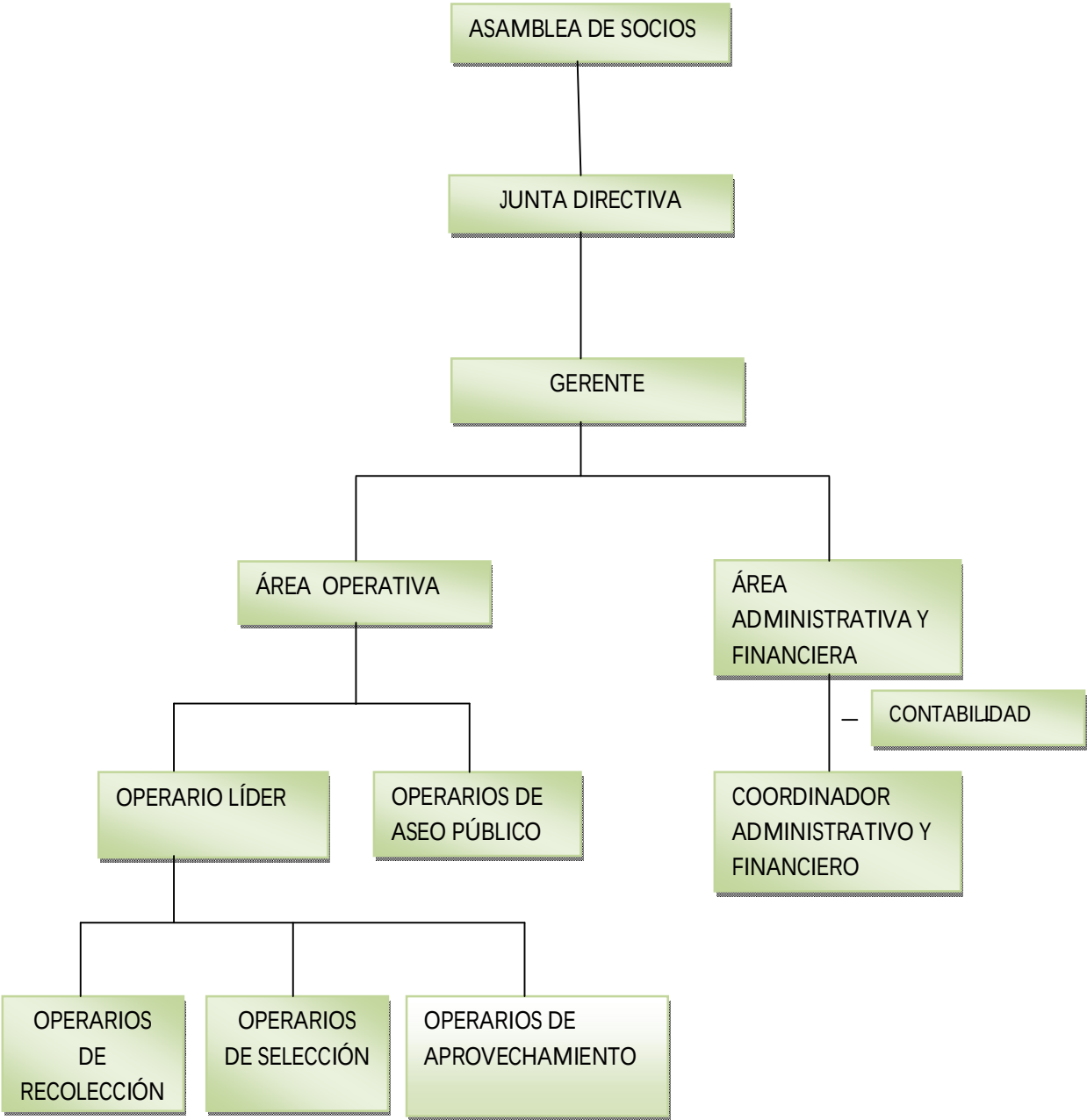
Cuadro 59: Proceso de servicio al cliente PQR

Nombre del proceso	Proceso de servicio al cliente PQR
Descripción	Es importante establecer un proceso que permita elevar el nivel de satisfacción del cliente, mediante el control de las peticiones, quejas y reclamos de los usuarios, logrando un mejoramiento del servicio y de calidad.
Misión/objetivo	Realizar un control y ejecución de las peticiones, quejas y reclamos, aumentando el nivel de satisfacción del usuario y comunidad en general y un nivel de mejoramiento de la calidad del servicio.
Responsable	Gerencia y área administrativa y financiera
Destinatario	Clientes externos, usuarios y comunidad en general
Inicio/Fin	Requerimiento y especificaciones los clientes, usuarios y comunidad en general
Entradas	Documentos relacionados con el proceso servicio al cliente PQR, formatos de peticiones, formatos de quejas y reclamos, registros de PQR
Salidas	Cumplidos
Indicadores	Nivel de satisfacción del cliente, usuario y comunidad en general, mejoramiento de la calidad
Procedimientos asociados	Organización y control
Aplicación informática	Funciones básicas de un computador (formulas estadísticas), software de PQR

FUENTE: Los autores

11.4 ORGANIGRAMA

Grafico 7: Organigrama



FUENTE: Los autores

11.5 MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NIVEL: Directivo

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Gerente

NUMERO DE CARGOS: Uno (1)

DEPENDENCIA: Despacho del Gerente

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO

Ser el representante legal de la empresa y en tal condición asumir la responsabilidad de gestionar y administrar los recursos físicos, financieros y humanos de ESV ESP S.A, además de coordinar acciones con el Municipio y las demás instancias gubernamentales a fin de satisfacer las necesidades mas sentidas de la comunidad, en relación con el servicio público domiciliario de Aseo, y los demás servicios públicos que por disposición de la Junta Directiva, preste la empresa.

Cuadro 60: Funciones del gerente

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Representar legalmente la empresa de aseo LA VICTORIA ESP SA ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisdiccional.	X						
Nombrar, Contratar y remover a todo el personal al Servicio de la Empresa, con Apego a las normas legales y reglamentarias, en cuanto a las condiciones de ingreso, permanencia	X						
Expedir los actos administrativos, realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el normal funcionamiento de la Empresa.	X						
Presentar a la Junta Directiva, a mas tardar dentro de los primeros quince (15) días del mes de Enero de cada año. El Balance General de la Empresa y un informe sobre el estado de ejecución de los planes y programas y demás actividades desarrolladas						X	
Presentar a la Junta Directiva el Proyecto de Presupuesto de ingresos y gastos, dentro de los primeros quince (15) días del mes de noviembre, para la siguiente vigencia fiscal.						X	
Vigilar, Proveer el buen recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y llevar control administrativo de Delegar en empleados de la Empresa una o varias de sus atribuciones, pero conservando la Responsabilidad por su desempeño	X						
Rendir un informe de sus labores al Honorable Concejo Municipal, que comprenda sus varias actividades						X	
Elaborar el P.A.C programa anual mensualizado de caja y realizar las modificaciones que sean necesarias.				X		X	
Elaborar el proyecto de presupuesto de la Empresa y proyectar las modificaciones presupuestales que se deban presentar para aprobación de la junta directiva.						X	
Supervisar el cumplimiento de los trabajos encomendados a personas naturales o jurídicas en cuanto a las tareas operativas relacionadas con el objeto de la empresa, en cuanto a la recolección de residuos sólidos, disposición final y barrido. Velar el cumplimiento de disposiciones sanitarias que regulen la materia.	X						
Elaborar y adelantar campañas educativas de separación en la fuente dirigidas a los usuarios a fin de optimizar los procesos de reciclaje.					X		
Establecer y hacer que se cumplan las rutas y horarios para la recolección de los residuos sólidos	X						
Pagar oportunamente los salarios del personal de la empresa, gasto que tendrá prelación a cualquier otro.			X				
Las demás funciones que la Junta directiva determine							
Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad ... con lo p	x						
Desarrollo de las actividades sociales o ern interés de la sociedad							X
Presentar a la asamblea general en sus ordinarias reuniones, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas							X
Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las ordenes e instrucciones que exige la buena marcha de la compañía.							X
Convocar la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias cuando se ordene.							X
Convocar la junta directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales.							X

Fuente: Los Autores

Cuadro 61: Especificaciones del cargo de gerente

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional
	EXPERIENCIA	2 años
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	1 mes
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Bajo
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Alta
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	Si
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	Si
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina y Planta

Fuente: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nivel: Asistencial

Denominación del Empleo: Coordinador (a) administrativo (a) y financiero

Numero de cargos: Uno (1)

Dependencia: Gerencia

Cargo del jefe inmediato: Gerente.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Realizar actividades de orden administrativo complementarias a las tareas propias de Su superior jerárquico.

Cuadro 62: Funciones Coordinador administrativo y financiero

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Realizar cartas, memorandos, actas, oficios e informes, así como lo tratado en reuniones o comités	X						
Brindar apoyo logístico en la realización de eventos institucionales	X						
Recibir, radicar documentos, llevar el registro y control de los documentos y archivos de la oficina	X						
Atender público, brindar información, y ayudar a responder oportunamente oficios y derechos de petición.	X						
Diligenciar formatos de proyectos de inversión.						X	
Manejar con discreción la información de la dependencia asignada	X						
Actualizar el directorio telefónico de los clientes	X						
Tramitar los pedidos de útiles y papelería de oficina.	X						
Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas.							
Atender la oficina de peticiones quejas y recursos	X						
Co ayudar en la Elaboración de los informes que se deben presentar a la Contraloría Departamental y a la contaduría general de la nación.				X			
Elaborar en asocio con el Gerente los informes especiales que se deban presentar a la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico y a la superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.					X		
Ordenar y controlar el registro de las cuentas bancarias	X						
Elaborar las planillas para cancelar los servicios de salud, pensiones, riesgos profesionales y cesantías.							
Las demás funciones que su jefe inmediato, norma o superior jerárquico le indiquen.							

Cuadro 63: Especificaciones del cargo de Coordinador administrativo y financiero

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Tecnológico
	EXPERIENCIA	2 años
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	1 mes
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Bajo
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	No
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	Si
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
	RIESGO DE ACCIDENTES	Bajo

Fuente: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nivel: Técnico
Denominación del Empleo: Operario Líder
Numero de cargos: Uno (1)
Dependencia: Operativa
Cargo del jefe inmediato: Gerente.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Realizar actividades de orden operativo y de producción en planta

Cuadro 64: Funciones operario líder

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Controlar la entrada del vehículo recolector de residuos (Volqueta)	X						
Controlar la salida del vehículo recolector (Volqueta)	X						
Dirigir y verificar la separación y clasificación de los residuos sólidos en planta	X						
Recibir y organizar los residuos en bodega por: inyección, soplado, plástico, archivo, chatarra, cobre, panan, pe y vidrio)	X						
Dar solución a los problemas de carácter operativo							X
Controlar el desarrollo de las funciones de los operarios de recolección y operarios de selección en p	X						
Controlar y dar cumplimiento a la dotación del personal operativo	X						
Responder por las herramientas de la planta	X						
Velar por el aseo y embellecimiento de la planta	X						
Controlar que los operarios tengan a la mano la planilla de pago de seguridad social				X			
Presentar informes periódicos a la gerencia							X

Fuente: Los Autores

Cuadro: 65: Especificaciones del cargo de operario líder

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Básica Primaria
	EXPERIENCIA	2 años
REQUISITOS FÍSICOS	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	1 mes
	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Alto
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	Si
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	No
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Planta
	RIESGO DE ACCIDENTES	Alto

Fuente: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nivel:

Denominación del Empleo: Operario de recolección

Numero de cargos: Uno (5)

Dependencia: Operativa

Cargo del jefe inmediato: Operario líder

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Realizar actividades de recolección y transporte de los residuos sólidos del municipio incluyendo su zona rural y urbana

Cuadro 66: Funciones operario de recolección

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Conducir el vehículo recolector (volqueta) debidamente por las rutas de recolección en las zonas	X						
Recolectar los residuos dispuestos por cada usuario en las rutas y zonas indicadas	X						
Velar por el cuidado de las herramientas utilizadas en la recolección al igual que del vehículo recolector	X						
Velar por el cuidado de el material recolectado	X						
Transportar adecuadamente los residuos hasta la planta y hacer la correcta disposición	X						
Utilizar adecuadamente los implementos de protección personal y dotación	X						
Y demás funciones impartidas por el reglamento interno de trabajo según la ley y las dispuestas por la gerencia							X

Fuente: Los Autores

Cuadro 67: Especificaciones del cargo de operario de recolección

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Básica primaria
	EXPERIENCIA	6 Meses
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	15 días
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Alto
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	No
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	No
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Planta-exteriores
	RIESGO DE ACCIDENTES	Alto

Fuente: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nivel: Auxiliar

Denominación del Empleo: Operario de selección

Numero de cargos: Uno (9)

Dependencia: Operativa

Cargo del jefe inmediato: Operario líder

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Realizar actividades de orden operativo de separación y clasificación de los residuos sólidos

Cuadro 68: Funciones del operario de selección

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Separar el material recibido y clasificar lo servible, y transportarlo a la bodega	X						
Separar el material inservible y transportarlo al micro relleno	X						
Velar por el embellecimiento de los alrededores de la planta	X						
Velar por el aseo de las herramientas y sus áreas de trabajo luego de realizadas sus actividades	X						
Utilizar adecuadamente los implementos de protección personal y dotación							X
Y demás funciones impartidas por el reglamento interno de trabajo según la ley y las dispuestas por	X						

Fuente: Los Autores

Cuadro 69: Especificaciones del cargo de operario de selección

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Básica primaria
	EXPERIENCIA	6 Meses
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	15 días
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Alto
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELLECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	No
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	No
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Planta
	RIESGO DE ACCIDENTES	Alto

Fuente: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nivel : Asistencial

Denominación del Empleo: Operario de Aseo Público

Numero de cargos: (2)

Dependencia: Donde se ubique

Cargo del jefe inmediato: Gerente.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Garantizar un adecuado servicio de Aseo

Cuadro 70: Funciones del operario de aseo público

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Cumplir labores de Barrido de las calles y parques del municipio	X						
Recolección, disposición final de residuos sólido	X						
embellecimiento de sitios públicos, poda de árboles y zonas verdes	X						
Manejar herramientas y maquinaria cuando sea necesario.							X
Y demás funciones en cumplimiento del reglamento interno de trabajo y especificaciones dadas por la gerencia							X

Fuente: Los Autores

Cuadro 71: Especificaciones del cargo de aseo público

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Básica primaria
	EXPERIENCIA	6 Meses
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	15 días
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Alto
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	No
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	No
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	Si
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Exteriores
	RIESGO DE ACCIDENTES	Medio

Fuente: Los Autores

Nivel : Asistencial

Denominación del Empleo: Operario de aprovechamiento

Numero de cargos: (3)

Dependencia: Área de compostaje

Cargo del jefe inmediato: operario líder.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

Garantizar una adecuada Transformación de los residuos orgánicos en compost.

Cuadro 72: Funciones del operario de aprovechamiento

FUNCIONES	FRECUENCIA						
	D	S	Q	M	Sm	A	E
Alimentar la cama con los residuos orgánicos teniendo en cuenta las normas correspondientes.	X						
Controlar constantemente el proceso de los residuos en la cama.	X						
Tomar registro constante de lo que este ocurriendo con los residuos en la cama.	X						
Estar al pendiente de la temperatura del cuarto de compost.	X						
Permanecer en el cuarto de compost vigilando el proceso.	X						
Terminado el proceso, debe empacar el compost en los empaques correspondientes.							X
Almacenar el compost adecuadamente.							X
Cargar el compost en el momento de su venta.							X
Recibir los residuos orgánicos que sirven de insumo para la elaboración del compost.	X						
Realizar la mezcla de los distintos insumos para elaborar el compost.	X						
Triturar la materia orgánica.	X						
Realizar el proceso de volteo a la materia.	X						
Controlar el PH y grado de humedad en las camas.	X						

Fuente: Los Autores

Cuadro 73: Especificaciones del cargo de operario de aprovechamiento

REQUISITOS INTELECTUALES	NIVEL DE EDUCACIÓN	Básica primaria
	EXPERIENCIA	6 Meses
	TIEMPO DE ADIESTRAMIENTO	1 mes
REQUISITOS FÍSICOS	NIVEL DE ESFUERZO FÍSICOS	Alto
	CONCENTRACIÓN VISUAL O INTELECTUAL	Media
RESPONSABILIDAD POR:	SUPERVISIÓN DE PERSONAS	No
	MATERIAL, EQUIPOS O HERRAMIENTAS	Si
	DINEROS, TÍTULOS O DOCUMENTOS	No
	CONTACTOS INTERNOS O EXTERNOS	No
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	Planta
	RIESGO DE ACCIDENTES	Medio

Fuente: Los Autores

12 .ESTUDIO FINANCIERO

12.1 INFLACIÓN PROYECTADA

Se conoce como inflación al incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado, para el cual, el gobierno, se compromete a sostener niveles inferiores hacia el futuro. La inflación en lo corrido del año ha sido menor a la esperada, pues pronósticos de inflación han sido revisados a la baja para 2009 y 2011. Para la proyección de crecimiento en la tarifa por prestación del servicio de aseo se toma la siguiente referencia:

Año 0 corresponde al año 2010.

Año 1 al 2010 - 2011.

Año 2 al 2011 - 2012.

Año 3 al 2012 - 2013.

Año 4 al 2013 - 2014.

Año 5 al 2014 - 2015

Cuadro 74: Inflación Promedio Anual

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Proyección	3.17%	3.17%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Banco de la República

Se tomó para el 2011 la inflación del 2010, para los siguientes años la inflación proyectada es del 3%, con estos valores se proyectaron los estados contables de la empresa.

12.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIA PROYECTADO.

Cuadro 75: Estado de pérdidas y ganancia proyectado

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES (1)	153.302	158.162	162.907	167.794	172.828	178.012
Ingresos No tributarios	6.304	6.504	6.699	6.900	7.107	7.320
Otros ingresos no tributarios	6.304	6.504	6.699	6.900	7.107	7.320
Venta de Servicios	94.998	98.009	100.950	103.978	107.098	110.310
Servicio de Aseo	94.998	98.009	100.950	103.978	107.098	110.310
Transferencias	52.000	53.648	55.258	56.916	58.623	60.382
Corrientes del Gobierno Municipal	52.000	53.648	55.258	56.916	58.623	60.382
GASTOS OPERACIONALES	35.889	37.027	38.137	39.282	40.460	41.674
De Administración	35.889	37.027	38.137	39.282	40.460	41.674
Sueldos y Salarios	18.762	19.357	19.937	20.536	21.152	21.786
Contribuciones Efectivas	3.086	3.184	3.279	3.378	3.479	3.583
Aportes Sobre la Nomina	616	636	655	674	694	715
Generales	13.425	13.851	14.266	14.694	15.135	15.589
Impuestos Contribuciones y Tasas						
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL (4)	117.413	121.135	124.769	128.512	132.367	136.339
GASTO SOCIAL	1.037	1.070	1.102	1.135	1.169	1.204
otros gastos	1.037	1.070	1.102	1.135	1.169	1.204
COSTOS DE VENTAS	113.962	117.575	121.102	124.735	128.477	132.331
EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO (11)	2.414	2.491	2.565	2.642	2.721	2.803

FUENTE: Los Autores

12.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 76: Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CORRIENTE(1)	15.614	34.606	53.662	72.459	91.690	111.017
Efectivo	614	633	1.084	1.330	1.757	2.296
Caja	200	206	450	580	790	1.040
Bancos y Corporaciones	414	427	634	750	967	1.256
DEUDORES	15.000	33.973	52.578	71.129	89.933	108.721
Servicios Publicos	15.000	15.476	20.674	27.890	33.500	38.653
aportes por cobrar	-	8.497	14.672	15.137	20.689	26.700
Avances y anticipos	-	5.000	7.232	10.785	15.944	18.900
Otros deudores		5.000	10.000	17.317	19.800	24.468
NO CORRIENTE(2)	80.000	64.000	48.000	32.000	16.000	-
Propiedad Planta y Equipo	80.000	64.000	48.000	32.000	16.000	-
Equipo Transporte tracción y elevación	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Depreciación		-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000
TOTAL ACTIVO (3)	95.614	98.606	101.662	104.459	107.690	111.017
PASIVO						
CORRIENTE(4)	15.831	16.333	16.823	16.978	17.487	18.012
Cuentas Por Pagar	2.287	2.359	2.430	2.480	2.554	2.631
Acreedores	2.287	2.359	2.430	2.480	2.554	2.631
OBLIGACIONES LABORALES	4.588	4.733	4.875	4.965	5.114	5.267
Salarios y Prestaciones Sociales	4.588	4.733	4.875	4.965	5.114	5.267
Pasivos Estimados	8.926	9.209	9.485	9.500	9.785	10.079
Provisión Prestaciones Sociales	8.926	9.209	9.485	9.500	9.785	10.079
Otros Pasivos	30	31	32	33	34	35
Recaudos a favor de terceros	30	31	32	33	34	35
PATRIMONIO	79.783	82.274	84.839	87.481	90.202	93.006
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	79.783	82.274	84.839	87.481	90.202	93.006
Capital Fiscal	77.369	77.369	77.369	77.369	77.369	77.369
Resultados de Ejercicios anteriores		2.414	4.905	7.470	10.112	12.833
Resultados del Ejercicio	2.414	2.491	2.565	2.642	2.721	2.803
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (7)	95.614	98.606	101.662	104.459	107.690	111.017

Fuente: Los Autores

12.4 Determinación de la tasa de descuento

12.4.1 Cálculo del Valor Presente Neto (VPN).

Es una técnica financiera que permite traer a pesos presentes los ingresos y egresos de un proyecto todos ellos descontados a una tasa de interés y determina si el proyecto es viable o no.

El factor de descuento es igual a la TMAR o FD (Factor de descuento): Tasa libre de riesgo que ofrece los bonos del Estado colombiano + Proyección de inflación + (Proyección de inflación X la tasa libre de riesgo).

Proyección de inflación 3 %.⁴⁹

Tasa libre de riesgo que ofrece los bonos del Estado colombiano 10%.⁵⁰

$$FD=10\%+3\%+(3\%\times 10\%)= 13\%^{51}$$

Fórmula para el cálculo del VPN

$$VPN = \frac{F0}{(1+i)^0} + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

En donde:

F= Flujos futuros.

i= Tasa de descuento.

Criterios de decisión

Si el VPN > 0 Los ingresos exceden a los egresos por lo cual se obtienen beneficios adicionales. Los dineros invertidos rentan a una tasa superior a la de oportunidad, por lo tanto se acepta el proyecto.

Si el VPN = 0

⁴⁹Fuente: tomado de la Página Web www.corfinsura.com.co. Op. cit.

⁵⁰Fuente: tomado de la Página Web www.bvc.com.co.s. /.: s.n. s.f.

⁵¹ En este sentido, la CRA expidió la Resolución 13 de 1995, "Por la cual se establece la tasa de descuento o tasa de remuneración del capital vinculado a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo" y señaló que la Junta Directiva de cada entidad podría determinar dicha tasa en un valor "entre el 9% y el 14%". Acto administrativo que fue incorporado en la Resolución CRA 151 de 2001, artículo 1.3.11.1 – tasa de descuento o tasa de remuneración del capital vinculado a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Los ingresos son iguales a los egresos y no se obtienen beneficios adicionales. Los dineros invertidos rentan igual a la tasa de oportunidad, por lo cual es indiferente su aceptación o rechazo.

Si el VPN < 0

Los ingresos son menores que los egresos, por lo cual hay pérdidas. El proyecto renta a una tasa de interés inferior a la tasa de oportunidad, por lo cual se rechaza el proyecto.

VPN= 49.899.623

El proyecto se acepta ya que genera flujos de caja a favor de la empresa indicando que puede ser viable para esta.

VPN Ingresos.

EL VPN Ingresos del proyecto corresponde a **928.337.059**

VPN Egresos.

El VPN egresos del proyecto corresponde a **861.133.334**

12.4.2 Cálculo de la Relación Beneficio/Costo.

$$B/C = \frac{\text{VPN ingresos}}{\text{VPN egresos}}$$

$$B/C = 1,08$$

$B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

Por cada peso de costo o de inversión, el proyecto en ambos casos genera 1.08 de beneficio el cual cubre el peso de costo de inversión.

Esta relación beneficio costo, permite establecer las veces que los ingresos generados están en capacidad de cubrir los costos, gastos e inversiones de la alternativa propuesta, se muestra con ello que aun cuando la relación beneficio sin proyecto es mayor que 1, poniendo en marcha el proyecto, dicha relación se mejora con la implementación de la propuesta. Muestra además, que los ingresos generados, permiten cubrir la inversión propuesta y además generar una rentabilidad superior al costo establecido.

12.5 DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) corresponde a aquella tasa de interés que hace igual o superior a cero el valor presente neto de un proyecto. En otras palabras, es la tasa que hace equivalentes los ingresos recibidos y los pagos efectuados durante todo el tiempo que dure el proyecto de inversión.

Criterios de Decisión.

Es claro que un inversionista está dispuesto a llevar proyectos que en sus dineros invertidos le renten a una tasa de interés mayor que su tasa de oportunidad; le será indiferente invertir o no en proyectos que le produzcan igual tasa de interés que su tasa de oportunidad y rechazará los proyectos que le renten a una tasa inferior a su tasa de oportunidad.

Resumiendo se define:

Si $TIR > \text{Tasa de interés de oportunidad}$, entonces se acepta.

Si $TIR = \text{Tasa de interés de oportunidad}$, es indiferente, aceptar o rechazar.

Si $TIR < \text{Tasa de interés de oportunidad}$, se rechaza.

Cálculo de la TIR

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_F t}{(1 + TIR)^t} - I_o = 0$$

TIR= 59%

La TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad lo cual significa que hay una mayor rentabilidad en el proyecto, La **TIR** de la propuesta es 59%, donde **VPN=0**, se genera la verdadera rentabilidad.

12.6 INDICADORES FINANCIEROS

12.6.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ O DE SOLVENCIA:

CAPITAL DE TRABAJO NETO: Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que la empresa continúe funcionando.

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Capital de trabajo neto = $15.831 - 6.875 = 8.956$ la empresa posee liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

12.6.2 INDICADORES DE RENTABILIDAD: Muestran la rentabilidad de los capitales invertidos, esto es, cuanto rindieron las inversiones y, por lo tanto, cual grado económico de la empresa.

MARGEN OPERATIVO= UTILIDAD OPERATIVA/INGRESOS

MARGEN OPERATIVO= $121.135/158.162 = 77\%$ La empresa obtiene de utilidad operativa por cada \$77 de ventas. Cuanto mayor mejor.

VALOR ECONOMICO AGREGADO EVA= Es la rentabilidad entre la utilidad operativa después de impuestos (UODI) que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener para cubrir el costo del capital empleado.

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{ACTIVOS OPERATIVOS} \times \text{COSTO DE CAPITAL}$$

$$\text{EVA} = 121.135 - 80.000 \times 73,59$$

$$\text{EVA} = 62.263$$

Se puede definir 62.263 es el valor que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de los inversores.

Para mejorar el EVA se debe tener en cuenta:

- Mejorar la UODI, sin mayor inversión.
- Invertir en proyectos que generen una rentabilidad superior al costo de capital. Crecimiento con rentabilidad.
- Desinvirtiendo en actividades que generan una rentabilidad inferior al costo de capital.

12.7 EVALUACION DEL PROYECTO

Para la evaluación del proyecto se tiene en cuenta los siguientes escenarios: el actual con un factor de descuento del 13%, otro con el factor de descuento 14,24%⁵² y por último con un factor de descuento del 73,59%, el segundo escenario un descenso en las tarifas del 10%,

Para el cálculo se proyectan los flujos de caja por cada uno de los supuestos, se calcula el VPN en condiciones de riesgo teniendo como factor de riesgo el anteriormente calculado y el establecido por la CRA.

Cuadro 77: Escenario 1

RESUMEN DEL ESCENARIO 1			
	Valor actual:		
	Tasa de descuento 1	Tasa de descuento 2	
Celdas cambiantes:	13,3%	14,24%	
Celdas de resultado:			
VPN1	55.774.152	55.240.649	
VPN INGRESOS	928.337.059	907.486.187	
VPN EGRESOS	861.133.334	841.415.140	

FUENTE: CÁLCULOS REALIZADOS EN EXCEL CON HERRAMIENTA ADMINISTRADOR DE ESCENARIOS

Se puede evidenciar que entre los escenarios existe un descenso del VPN a medida que la tasa de descuento aumenta, aunque el VPN es mayor que cero lo cual indica que las tasas de descuento evaluadas anteriormente le siguen favoreciendo al proyecto.

Para el segundo escenario se planeo una disminución de las tarifas en un 10% ya que se había mencionado anteriormente la comunidad de la Victoria Valle viene una inconformidad en las tarifas debido al mal servicio prestado por la empresa, para esto se proyecta el flujo de caja con una disminución del 10% y se procede a evaluar el VPN, TIR y relación Beneficio/Costo de esta opción en el proyecto.

⁵²“(…) la tasa de descuento para las personas prestadoras que a diciembre de 2004 atiendan a más de 25,000 suscriptores se situará al interior del rango comprendido entre 13.34% y 13.92%. Igualmente, se establece que la tasa de descuento para las personas prestadoras que a diciembre de 2004 atiendan hasta 25,000 suscriptores debe ubicarse en el rango comprendido entre 14.24% y 14.58% Los límites de los rangos establecidos para la tasa de descuento están dados en términos reales antes de impuestos (…)”

Cuadro 77: ESCENARIO 2: descenso en las tarifas de un 10%

INGRESOS						
CONCEPTO		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
		36.604.000	16.905.607	-3.581.470	-24.887.162	-47.042.494
SERVICIO PUBLICO ASEO		124.794.432	128.538.265	132.394.413	136.366.245	140.457.233
TRANSFERENCIA SUBSIDIOS		89.138.880	91.813.046	94.567.438	97.404.461	100.326.595
TOTAL INGRESOS EFECTIVO		250.537.312	237.256.919	223.380.380	208.883.544	193.741.334
MENOS INVERSION INICIAL	-36.604.000					
EGRESOS						
GASTOS GENERALES						
NOMINA		74.282.400	76.510.872	78.806.198	81.170.384	83.605.496
APORTES SALUD		5.787.837	5.961.472	6.140.316	6.324.526	6.514.262
APORTES PENSION		8.171.064	8.416.196	8.668.682	8.928.742	9.196.605
APORTES PARAFISCALES		6.128.298	6.312.147	6.501.511	6.696.557	6.897.453
APORTES RIESGOS		1.653.960	1.703.578	1.754.686	1.807.326	1.861.546
GASTOS GENERALES		9.285.300	9.563.859	9.850.775	10.146.298	10.450.687
SERVICIO TELEFONICO E INTERNET		4.580.748	4.718.170	4.859.716	5.005.507	5.155.672
ACTUALIZACION CONTABLE		7.428.240	7.651.087	7.880.620	8.117.038	8.360.550
PRIMAS						
DOTACION		2.166.570	2.235.250	2.306.108	2.379.211	2.454.632
GASTOS COSTOS PRODUCCION						
COMBUSTIBLE		12.937.518	13.347.637	13.770.757	14.207.290	14.657.662
DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS		96.567.120	99.628.298	102.786.515	106.044.847	109.406.469
ADECUACIONES PLANTA MANEJO INTEGRAL RESIDUOS		4.500.000	4.642.650	4.789.822	4.941.659	5.098.310
TOTAL EGRESOS	-36.604.000	233.631.705	240.838.389	248.267.543	255.926.037	263.820.959
SALDO EN CAJA (INGRESOS-EGRESOS)		16.905.607	-3.581.470	-24.887.162	-47.042.494	-70.079.625

FUENTE: LOS AUTORES

Cuadro 78: CALCULO DE VPN ESTIMADO

Resumen de escenario 2			
	Valor actual : actuales:	ACTUAL	ESCENARIO 2
Celdas cambiantes:			
	13,3%	14,24%	
TASA DE DESCUENTO			
VPN	(88.367.562)	(84.741.648)	
VPN INGRESOS	790.069.874	773.140.678	
VPN EGRESOS	861.133.334	841.415.140	

FUENTE: CALCULOS REALIZADOS EN EXCEL CON HERRAMIENTA ADMINISTRADOR DE ESCENARIOS

El flujo de caja del Escenario Dos presenta valores negativos a través del periodo proyectado, es claro entonces que este escenario analizado con ambos los de riesgo (13% y 14,24%) no le favorece bajo ningún punto de vista a la empresa, se puede observar un descenso en los ingresos ya que es la variable afectada por el descenso de la tarifa, el VPN de egresos es igual lo cual a su vez evidencia que los gastos son mayores que los ingresos dando como resultado un flujo de caja negativo y un VPN que es menor que Cero, por consiguiente se rechaza el escenario.

La TIR no es calculable en este escenario ya que el VPN es negativo y la Relación Beneficio/Costo de este es:

$$B/C = \frac{VPN_{\text{Ingresos}}}{VPN_{\text{egresos}}}$$

$$B/C = 0,92$$

$B/C < 1$ implica que los egresos son mayores que los ingresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Esta relación beneficio costo, permite mostrar que esta vez los ingresos generados no están en capacidad de cubrir los costos, gastos e inversiones de la

alternativa propuesta, además que los ingresos no permiten cubrir la inversión propuesta ni de generar una rentabilidad superior al costo establecido.

En conclusión el análisis de los dos escenarios evidencio un descenso en el flujo de caja por la baja en las tarifas, lo recomendable para el proyecto es realizar un estudio minucioso en los costos para así lograr en disminución en estos y lograr un flujo de caja positivo, Los diversos y detallados análisis realizados anteriormente a la situación financiera de la entidad arrojan resultados que revelan insuficiencias en la gestión contable, el proyecto revela rentabilidad pero es aconsejable estar a la margen de los cambios que ejercen las fuerzas del entorno ya que estas afectan la toma de decisiones financieras, por lo tanto se debe estar pendiente de todos los cambios que se presenten como es el descenso de las tarifas, pues en muchos casos dichos cambios se convierten en factores determinantes del futuro de la empresa y si no se captan oportunamente se corre peligro de que ésta asuma riesgos innecesarios que la pueden conducir al fracaso.

Es importante no olvidarse que los objetivos financieros de toda empresa o proyecto son:

- Generación de utilidades.
- Imagen ante los clientes y sector financiero.
- Crecimiento de la empresa
- Rentabilidad.
- Solidez financiera.
- Liquidez.

Toda estructura financiera debe estar acorde con la actividad que desarrolla, en el caso de los activos se evidencia un poco crecimiento en los años proyectados lo cual significa un crecimiento en el recaudo de las tarifas, dando como resultado una utilidad positiva en el estado financiero, la rentabilidad del patrimonio es sostenible en el tiempo y se mantiene; si se observa a través de los años que los incrementos en los ingresos son el resultado del incremento en las tarifas, las transferencias del gobierno y de los ajustes integrales por inflación, se debe estar pendiente en la empresa ya que se está llevando una falsa imagen de sus finanzas.

Los gastos deben mantener una relación con la administración de los activos ya que si existe un alto crecimiento en los gastos y uno bajo en los activos se está evidenciando una falta gestión financiera.

El crecimiento económico a su vez propicia el crecimiento de los mercados y estar al tanto permite a los empresarios programar sus inversiones más acertadamente, la tendencia de la tasa de interés es otro fenómeno sobre los que a diario debe estar pendiente el inversionista ya que tiene incidencia directa sobre el costo de capital y afecta las futuras decisiones de endeudamiento, la inflación que afecta los ingresos y los costos, lo que a su vez repercute en los activos y el patrimonio

deteriorando valor, el desempleo, por el efecto tan directo que tiene sobre el consumo y el ahorro y en general sobre la situación social del país.

13. CONCLUSIONES

- Gracias al desarrollo del trabajo y el diagnostico se logro llegar a las siguientes conclusiones:
- La empresa de Aseo la Victoria S.A E.S.P no hace uso eficiente de los recursos con que esta dispone, esto se evidencia en el no aprovechamiento de los residuos orgánicos que esta recolecta.
- la empresa presenta una estructura débil, en la cual no se han especificado claramente algunas de las funciones y responsabilidades que conlleva cada cargo.
- La empresa carece de una planeación y una organización formal de los recursos, lo que no posibilita ejercer control de forma adecuada sobre las actividades que realiza la empresa, sobre los trabajadores y las metas que se plantean.
- Se evidencia la ausencia de indicadores de gestión, herramientas de control y herramientas comparación que permitan visualizar de mejor forma si se están alcanzando los objetivos y si se están realizando las actividades de forma correcta.
- Existe una gran debilidad en la empresa relacionada con el recurso humano, pues este no esta adecuadamente capacitado en temas relacionados con la seguridad en la planta y los primeros auxilios, esto genera incertidumbre acerca de salvaguardar la vida de los trabajadores en caso de un evento trágico.
- La empresa debe mejorar su relación con la comunidad y la forma como las personas perciben la organización, dado que esta no refleja una imagen de seriedad y compromiso en la prestación del servicio.
- Se evidencio la necesidad que tiene la empresa de conseguir, atraer y mantener nuevos compradores, ya que en la venta del material re utilizable que esta separa y clasifica se depende en demasía de unos pocos compradores.
- Analizando la propuesta a la que hace referencia el trabajo se observa que es una fuente de ingresos que debe ser tomada en cuenta por la empresa para evitar la dependencia en una sola línea de negocio y así generar mayor rentabilidad.

14. RECOMENDACIONES

Área de personal

- Capacitar a todos los trabajadores de la empresa en temas relacionados con el desarrollo de sus labores y actividades diarias que le permiten realizarlas con eficiencia y de forma eficaz.
- La empresa debe contratar el personal idóneo para cada cargo que necesite ocupar.

Área administrativa

- Todos los empleados y en especial la gerencia deben apropiarse de la misión, la visión y las políticas, con el fin de que todo el equipo de trabajo se oriente hacia una misma dirección y se puedan alcanzar los objetivos planteados de la forma más eficiente posible.
- Establecer metas claras para cada departamento y para la empresa en general para poder enfocar el logro de estas hacia alcanzar un objetivo común, esto se podrá lograr mediante la participación activa de los trabajadores en algunos segmentos del proceso de planeación.
- El proceso de planeación debe ser tomado en serio y debe ser abordado formalmente para establecer un rumbo claro de hacia donde, como y cuando realizar las actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos.

Área operativa

- la propuesta consignada en este trabajo debe verse como una primera fase que busca generar mayores ingresos, pero que debe ser llevada a cabo en una forma más amplia, más ambiciosa; buscando el aprovechamiento de todos los residuos orgánicos recolectados para generar compost y para enriquecerlo, para aprovechar los lixiviados que se generan y el gas que este produce.

Área de mercadeo

- Crear alianzas estratégicas, que permita a la empresa aumentar sus clientes y de esta manera generar un incremento en sus ingresos operacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- **AKTOUF, Omar.** *La Administración entre la tradición y la renovación.* Montreal: Gaetan-Morin, Cap. 3.
- **BACA URBINA, Gabriel.** *Evaluación de proyectos.* 4 ed. México: McGraw-Hill, 2001. P. 212
- **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración, Proceso Administrativo.* 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. P. 77.
- **DAVID, Fred R.** *Conceptos de administración estratégica.* Colombia: Norma, 1990. P. 5,6
- **Hill W. C. Charles.** *Administración estratégica.* P. 13.
- **KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz.** *Administración.* P. 458
- **MENDEZ, Carlos E.** *Metodología.* 2 ed. McGraw-Hill. 1998. Bogotá. P 125, 134, 135
- **PORTER, Michael E.** *Estrategia Competitiva.* México: Continental, 1982.
- **SERNA GÓMEZ, Humberto.** *Gerencia Estratégica.* 7 ed. Colombia: 3 R Editores, 2000. P. 17, 21, 22, 32.
- **TAYLOR WINSLOW, Frederick.** *Principios de Administración Científica.* P. 105, 269

Paginas Web:

http://www.banrep.gov.co/estad/hmt_pen_4.htm-62k(Consulta del 18 de Marzo de 2011)

<http://www.google.com>

<http://www.lafacu.com/apuntes/empresa/default.htm>

<http://www.monografias.com>

