

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA
ADMINISTRADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS “CAMINO VERDE APC” PARA SU
DESARROLLO A 2015 – 2018**

ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN (MSc)
SANTIAGO DE CALI
2015**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA
ADMINISTRADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS “CAMINO VERDE APC” PARA SU
DESARROLLO A 2015 – 2018**

ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZÁLEZ

DIRECTOR:

HENRY ALBERTO MOSQUERA ABADIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN (MSc)
SANTIAGO DE CALI
2015**

Tabla De Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Planteamiento del problema	15
1.1. Aproximación teórica al problema	15
1.2. Antecedentes del problema.....	177
1.3. Formulación del problema.....	18
1.4. Pregunta de investigación.....	19
1.5. Justificación.....	19
1.6. Objetivos.....	211
1.6.1. Objetivo General	211
1.6.2. Objetivos Específicos	211
2. Marco teórico	222
3. Estado del arte.....	26
4. Diseño metodológico	34
4.1. Tipo de investigación	34
4.2. Método de análisis.....	334
4.3. Fuentes de información	35
4.3.1. Fuentes Primarias	35
4.3.2. Fuentes Secundarias	36
4.3.3. Fuentes Terciarias	37
5. Caracterización de la organización	38
6. Diagnóstico del entorno de la organización.....	42

6.1. Entorno geofísico.....	42
6.2. Entorno demográfico.....	445
6.3. Entorno social.....	50
6.4. Entorno cultural.....	53
6.5. Entorno económico.....	60
6.6. Entorno político.....	66
6.7. Entorno jurídico.....	771
6.8. Entorno tecnológico.....	75
6.9. Entorno ecológico.....	78
6.10. Matriz integrada del entorno	83
7. Análisis del ambiente micro.....	88
7.1. Fuerzas competitivas	89
7.1.1. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	89
7.1.2. Intensidad de la Rivalidad.....	94
7.1.3. Propensión a Sustituir.....	9696
7.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores	9999
7.1.5. Poder de Negociación de los Compradores.....	10000
8. Benchmarking competitivo.....	10303
8.1. Empresas de servicio de recolección de residuos sólidos	10303
8.1.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	10808
8.1.2. Radares de Comparación.....	11010
8.2. Empresas de servicio de acueducto y alcantarillado	11818
8.2.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	12121
8.2.2. Radares de Comparación.....	12323
8.3. Comparación radares aseo y acueducto Camino Verde APC	12828
9. Diagnóstico interno de la organización.....	13030
9.1. Diagnóstico del direccionamiento estratégico.....	13030
9.2. Área administrativa	139

9.3. Área comercial.....	142
9.4. Área de finanzas	143
10. Análisis estratégico DOFA	149
10.1. Evaluación factores internos EFI.....	149
10.2. Evaluación factores externos EFE.....	151151
10.3. Análisis DOFA	153
10.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA	154
11. Direccionamiento estratégico.....	158
11.1. Replanteamiento misión y visión	158
11.2. Planteamiento de objetivos y estrategias para la cooperativa administradora de servicios públicos camino verde APC.....	158
11.3. Plan operativo para la cooperativa administradora de servicios públicos camino verde APC	159
11.3.1. Presupuestos, Formatos y Cronogramas.....	161
12. Relación costo – beneficio.....	175
Conclusiones	18182
Recomendaciones	184
Bibliografía	185
Webgrafía	191
Anexos	193

Listado De Tablas

	Pág.
Tabla 1. Ambiente Macro (Entornos).....	42
Tabla 2. Marco Geográfico del Municipio de Versalles Valle del Cauca	43
Tabla 3. Guía de análisis del macroambiente	445
Tabla 4. Guía de análisis del macroambiente	49
Tabla 5. Población con necesidades básicas insatisfechas NBI – por zona geográfica.....	50
Tabla 6. Agua Potable y Saneamiento Básico.	51
Tabla 7. Servicios Públicos.....	52
Tabla 8. Guía de análisis del macroambiente	53
Tabla 9. Guía de análisis del macroambiente	60
Tabla 10. Producto Interno Bruto por Sectores Económicos.....	61
Tabla 11. Índice de Precios al Consumidor (IPC).	63
Tabla 12. Índice de Precios del Productor (IPP).....	64
Tabla 13. Guía de análisis del macroambiente	66
Tabla 14. Guía de análisis del macroambiente	771
Tabla 15. Guía de análisis del macroambiente	74
Tabla 16. Asignación Nivel de Complejidad.....	76
Tabla 17. Guía de análisis del macroambiente	7878
Tabla 18. Guía de análisis del macroambiente	83
Tabla 19. Matriz Integrada del Entorno.....	83
Tabla 20. Volumen de Residuos Sólidos y Distribución de Servicios Públicos.....	991
Tabla 21. Costos Fijos y de Almacenamiento	9595
Tabla 22. Tabla de Precios de los Servicios por Estrato.....	9797
Tabla 23. Tabla de Precios Competidores Indirectos.	9797
Tabla 24. Rendimiento del Servicio de Acueducto.	9898
Tabla 25. Rendimiento del Servicio de Recolección de Sólidos.	9999
Tabla 26. Cuentas Proveedores.....	10000
Tabla 27. Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas).....	10202

Tabla 28. Matriz del Perfil Competitivo	10909
Tabla 29. Factores Claves del Éxito La Victoria S.A. E.S.P.	11010
Tabla 30. Factores Claves del Éxito Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.....	11111
Tabla 31. Factores Claves del Éxito Cartagüena de Aseo S.A. E.S.P.	11212
Tabla 32. Factores Claves del Éxito Camino Verde APC	11414
Tabla 33. Comparación de Factores Claves del Éxito	11616
Tabla 34. Matriz del Perfil Competitivo	12222
Tabla 35. Factores Claves del Éxito Camino Verde APC	12323
Tabla 36. Factores Claves del Éxito Acuavalle S.A.	12424
Tabla 37. Factores Claves del Éxito Centro Aguas S.A.	12525
Tabla 38. Comparación de Factores Claves del Éxito	12727
Tabla 39. Comparación Factores Claves del Éxito Servicios Camino Verde APC.....	12828
Tabla 40. Guía de análisis interno.....	144
Tabla 41. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna.....	146
Tabla 42. EFI (Evaluación Factor Interno).	149
Tabla 43. EFE (Evaluación Factor Externo).....	151
Tabla 44. Matriz DOFA	153
Tabla 45. Ejes de la Matriz PEYEA	155
Tabla 46. Promedio Ejes Matriz PEYEA	155
Tabla 47. Plan de Trabajo para Crear una Nueva Unidad de Negocio.	16161
Tabla 48. Formato 001.....	163
Tabla 49. Formato 002.....	164
Tabla 50. Formato 003.....	164
Tabla 51. Formato 004.....	165
Tabla 52. Formato 005.....	165
Tabla 53. Formato 006.....	166
Tabla 54. Formato 007.....	166
Tabla 55. Formato 008.....	167
Tabla 56. Formato 009.....	167
Tabla 57. Formato 010.....	168
Tabla 58. Formato 011.....	168

Tabla 59. Formato 012.....	169
Tabla 60. Formato 013.....	169
Tabla 61. Presupuesto Unidades de Negocio.....	170
Tabla 62. Cronograma para crear una nueva unidad de negocios	171
Tabla 63. Plan de Trabajo para Incrementar los Ingresos.....	172
Tabla 64. Plan de Trabajo para Optimizar Recaudo de Cartera.	173
Tabla 65. Cronograma para Optimizar Recaudo de Cartera.....	174
Tabla 66. Relación Costo Beneficio para Crear una Unidad de Negocio.....	175
Tabla 67. Relación Costo – Beneficio para aumentar los ingresos en un 12%	176
Tabla 68. Objetivo: Aumentar ingresos	180
Tabla 69. Objetivo: Optimizar recaudo de cartera.....	181

Listado De Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Prestación del Servicio de Aseo en Municipios Colombianos	300
Ilustración 2. Planta de Aprovechamiento de Residuos Sólidos.....	39
Ilustración 3. Estación de Bombeo Patuma	40
Ilustración 4. Planta de Tratamiento de Aguas Residuales.....	40
Ilustración 5. Planta de Manejo Integral de Residuos Sólidos.....	41
Ilustración 6. Panorámica Versalles, Valle del Cauca.	43
Ilustración 7. Mapa del Valle del Cauca.	44
Ilustración 8. Crecimiento Poblacional - Versalles, Valle del Cauca. Año 2015	46
Ilustración 9 Crecimiento Poblacional - Versalles, Valle del Cauca. Año 2020	46
Ilustración 10. Tasa de Migración - Versalles, Valle del Cauca.....	47
Ilustración 11. Tasa Población por Edad – Versalles, Valle del Cauca. Año 2015	47
Ilustración 12. Tasa Población por Edad – Versalles, Valle del Cauca. Año 2020	48
Ilustración 13. Ubicación – Versalles, Valle del Cauca. Año 2015.....	48
Ilustración 14. Ubicación – Versalles, Valle del Cauca. Año 2020.....	49
Ilustración 15. Ocupación de la Población – Versalles, Valle del Cauca.	50
Ilustración 16. Situación Social: Salud, Vivienda, Educación e Infraestructura.	50
Ilustración 17. Promedio de Personas por Hogar.....	51
Ilustración 18. Tipología de Vivienda Predominante.	51
Ilustración 19. Organización de la Población.	53
Ilustración 20. Cañón del Garrapatas.....	56
Ilustración 21 Parroquia La Inmaculada.....	56
Ilustración 22 PIB del Valle del Cauca.	62
Ilustración 23. Inflación al consumidor (variación-anual).....	62
Ilustración 24. Tasa de Desempleo en Colombia: total nacional.....	63
Ilustración 25. Evolución de la Deuda Externa en Colombia.....	65
Ilustración 26. Indicador de Actividad Económica Valle del Cauca (2005I – 2014II)	65
Ilustración 27. Normatividad Vigente Servicios Públicos Domiciliarios.....	7272

Ilustración 28 Marco Institucional	74
Ilustración 29. Micro Relleno.	80
Ilustración 30. Instalaciones en la PMRS para Almacenamiento de Residuos Reciclables.	881
Ilustración 31. Instalaciones en la PMRS para Compostaje.	881
Ilustración 32. Modelo de las 5 Fuerzas – M. Porter.	88
Ilustración 33. Diagrama Circular – Lealtad a la Marca.	90
Ilustración 34. Nivel de Conformismo de los Servicios Domiciliarios.	9898
Ilustración 35. Logotipo La Victoria E.S.P. S.A.	10303
Ilustración 36. Logotipo Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.	10404
Ilustración 37. Participación de Proactiva en Municipios del Valle del Cauca	10505
Ilustración 38. Logotipo Cartagüeña de Aseo Total E.S.P.	10606
Ilustración 39. Logotipo Camino Verde APC.....	10707
Ilustración 40. Radar La Victoria S.A. E.S.P.....	11010
Ilustración 41. Radar Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.	11111
Ilustración 42. Radar Cartagüeña de Aseo S.A. E.S.P.....	11313
Ilustración 43. Radar Camino Verde APC.....	11414
Ilustración 44. Radar de Comparación.....	11717
Ilustración 45. Logotipo Camino Verde APC.....	11818
Ilustración 46. Logotipo Acuavalle S.A. E.S.P.....	11919
Ilustración 47. Logotipo EMTULUÁ E.S.P.	12020
Ilustración 48. Radar Camino Verde APC.....	12323
Ilustración 49. Radar Acuavalle S.A.....	12424
Ilustración 50. Radar Centro Aguas S.A.....	12626
Ilustración 51. Radar de Comparación.....	12727
Ilustración 52. Comparación Radares Servicios Camino Verde APC	12929
Ilustración 53. Diagrama de Barras (Actividades - Procesos).	140
Ilustración 54. Criterios para Alcanzar las Metas.	141
Ilustración 55. Matriz PEYEA.....	157
Ilustración 56. Posiciones Estratégicas de las Unidades de Negocio	175
Ilustración 57. Proyección Reparaciones Domiciliarias	176
Ilustración 58. Proyección Reparaciones Control de Plagas	177

Ilustración 59. Proyección Servicio de Jardinería..... 178

Ilustración 60. Proyección Educación..... 178

Ilustración 61. Relación Costo Beneficio para Optimizar Recaudo de Cartera en 10%..... 179

Ilustración 62. Proyección Optimización Recaudo de Cartera 179

Ilustración 63 Objetivo: Aumentar Ingresos..... 180

Ilustración 64. Objetivo: Optimizar recaudo de cartera..... 181

Lista De Anexos

	Pág.
Anexo A	193
Anexo B	196
Anexo C	20000

Introducción

Para las organizaciones de todos los tiempos, pero en especial aquellas que como las de la actualidad se enfrentan a grandes transformaciones, es de vital importancia llevar a cabo acciones que garanticen su adecuada relación consigo mismas y con el ambiente que las rodea. Esto implica cosas como alcanzar un nivel óptimo de cobertura o servicio, mejorar los tiempos de respuesta con los usuarios, o aumentar la productividad en un determinado periodo.

Estas preocupaciones se deben ver reflejadas en la toma correcta de decisiones, en plantear objetivos y estrategias adecuados, y en generar planes de acción que permitan operacionalizar los planes estratégicos, de forma tal que se garantice la permanencia y el crecimiento de la organización.

Como se puede observar en el presente documento, el Direccionamiento Estratégico brinda a los directores de empresa un sistema de dirección que es un método formal para el análisis situacional, la toma de decisiones y la coordinación de las actividades. Toda empresa u organización necesita un sistema de dirección; no obstante, el nivel de desarrollo de éste depende de la complejidad de la empresa y del entorno con el cual se relaciona.

Aquí se encuentran por tanto: una caracterización detallada de la empresa; el estudio de las condiciones que le presentan tanto el macro ambiente (entornos) como el micro ambiente (sector) destacando las oportunidades y amenazas y el impacto que ellas le presentan a la cooperativa; la comparación con empresas similares que permite evaluar la ventaja competitiva; el análisis de la situación interna de la organización identificando las fortalezas y debilidades así como el impacto que ellas producen en la misma; el análisis estratégico usando una serie de matrices (EFI, EFE, DOFA PEYEA) que permiten definir la posición actual; la propuesta de direccionamiento estratégico; y el análisis de la relación costo – beneficio de la propuesta.

El Direccionamiento Estratégico pretende abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Cada sistema de dirección ha sido utilizado de forma dominante en una época determinada. La aparición de un nuevo sistema no supone la desaparición del anterior, sino su integración

dentro del posterior. Es conveniente que las empresas, a medida que se desarrollan, vayan utilizando los distintos sistemas de dirección. No obstante, la eficacia de uno u otro va a depender, no sólo de la complejidad interna de la empresa, sino también del entorno.

En conclusión, se pretende desarrollar un concepto de negocio y establecer una visión hacia donde encaminar la organización en este caso la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC; transformando la misión y visión en objetivos, estrategias que permitan lograr los beneficios deseados y evaluar los resultados de manera efectiva, iniciando acciones correctoras oportunas.

1. Planteamiento del problema

1.1. Aproximación teórica al problema

A mediados de la década del 50 del siglo XX se utiliza por primera ocasión en algunas compañías lo que será denominado Direccionamiento Estratégico, con las características modernas, siendo las empresas más grandes las que desarrollan sistemas de planeación estratégica a los cuales se les denomina Sistemas de Direccionamiento a Largo Plazo. A partir de entonces estos se han ido mejorando de forma tal que hoy todas las organizaciones importantes tienen algún tipo de sistema, y un número creciente de pequeñas compañías han empezado a imitarlas. El Direccionamiento Estratégico proporciona una guía, dirección y límites para la parte operacional en una empresa¹.

El conocimiento, fundamentado en información de “*la realidad*” y en la reflexión sobre las circunstancias pasadas, presentes y previsibles, contribuye a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa b) La Estrategia de Mercadeo c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina mediante la cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la empresa u organización durante un plazo determinado, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en un Plan Estratégico².

Este “Direccionamiento Estratégico” es el insumo fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa en una organización, pues fija los lineamientos generales que orientarán el quehacer institucional durante un año.

El Direccionamiento Estratégico trata de abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de

¹ STEINER, George. Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA. p. 10.

² JOHNSON, Gerry – SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición. p.17.

las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

El Direccionamiento Estratégico es el último de los sistemas de dirección que se han desarrollado en el mundo empresarial. Esta evolución es causada por el aumento de la complejidad de la empresa y del entorno.

Cada sistema de dirección ha sido utilizado de forma dominante en una época determinada. La aparición de un nuevo sistema no supone la desaparición del anterior, sino su integración dentro del posterior. Es conveniente que las empresas, a medida que se desarrollan, vayan utilizando los distintos sistemas de dirección. No obstante, la eficacia de uno u otro va a depender, no sólo de la complejidad interna de la empresa, sino también del entorno.

El Direccionamiento Estratégico se preocupa principalmente de las decisiones o tareas estratégicas. Estas decisiones establecen la orientación y dirección de la empresa en el futuro. No obstante, no es fácil ni conveniente separar las decisiones estratégicas de las operativas, ambas integran las funciones de la dirección general y las dos se complementan³.

Algunos autores definen el Direccionamiento Estratégico en los siguientes conceptos:

Johnson (2001) afirma que “El Direccionamiento Estratégico se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”.⁴

Steiner (1998) asevera que “El Direccionamiento Estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.⁵

Humble plantea que “El Direccionamiento Estratégico es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro”⁶.

Las teorías administrativas modernas y post-modernas manejan ya un contexto lleno de procedimientos para hacer del Direccionamiento Estratégico algo maleable para las empresas; es así como hoy en día los fundamentos gerenciales de la estrategia y la rentabilidad obligan a mirar y definir primero la dirección estratégica de la organización, como paso para ordenar y clarificar

³ STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA. p. 20.

⁴ JOHNSON, Gerry – SCHOLLES, Kevan. (2001). Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición p.14.

⁵ STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA. p. 22.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial: MC Graw Hill. 7ª. Edición. p.283.

la sostenibilidad de las empresas a corto, mediano y largo plazo. El uso de las teorías que incluyen dentro de sus propósitos explicar o proporcionar aportes al Direccionamiento Estratégico se empleará de manera real para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y que afecta el desarrollo metodológico de este mismo documento.

1.2. Antecedentes del problema

La Cooperativa Camino Verde APC, en un principio ha pasado por un cambio de figura jurídica de empresa de servicios públicos a empresa administradora de dichos servicios, lo que claramente incide en que los procesos de administración no se hayan modificado en varios años para adaptarse a las nuevas realidades.

La visión y la misión no han sido adaptadas al nuevo marco jurídico con que actualmente funciona la organización Camino Verde APC.

El proceso de direccionamiento formal no existe desde el inicio como tal de la organización, cabe destacar que todo lo concerniente a planeación o estrategia no se sabe distinguir, ni impartir por parte de los empleados administrativos actualmente.

En el principio de la constitución formal de la organización, ni la visión ni la misión, existían. Actualmente estos dos elementos ya existen pero no se han revaluado pese a los años de vigencia que han transcurrido con la misma misión y visión.

Al constituirse formalmente la organización, se crea el cargo y el área de control interno, es así como por ejemplo esta área nace como repuesta a la normatividad sobre la atención a riesgos profesionales y no como una necesidad estratégica de la organización; actualmente esta área no ha contado, ni cuenta con indicadores de gestión.

En la actualidad la visión organizacional no se ha difundido de manera que todos los empleados recuerden o conozcan que dice la visión; además no existen registros documentados donde se analicen las situaciones internas y externas de la organización.

Por otro lado, se hallan demasiadas actividades que de una u otra manera no apuntan a la elaboración o sostenibilidad de una estrategia debido a su inexistencia desde el comienzo de la empresa o el desconocimiento por parte de los directivos, sobre cómo se formula una estrategia.

Los atrasos estratégicos han venido desde las inconsistencias legales por las cuales ha pasado la organización, permitiendo que no se plantee una estrategia global para la empresa, ni indicadores de gestión que por lo menos verifiquen cómo va la Cooperativa o algún proceso en particular dentro de la organización.

1.3. Formulación del problema

En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” en este momento se da la ausencia de un Direccionamiento Estratégico formal, los elementos del direccionamiento están presentes de manera empírica o se han construido partiendo de supuestos y decisiones informales.

La misión y la visión actual de la organización requieren ser revaluadas debido a que en el transcurso del tiempo desde el origen de la organización pueden existir algunos tipos de modificaciones de carácter misional y visional; partiendo de este hecho en la organización nunca se ha registrado una evaluación interna y externa. Esta situación de incertidumbre a nivel interno y externo no permite clarificar la situación actual del Direccionamiento Estratégico utilizado por la organización.

En la Cooperativa los objetivos planteados tienen motivos netamente inmediatos y no se plantean estrategias a largo plazo, que permitan mejorar a futuro la situación actual de la empresa; aquí se evidencian formulaciones empíricas tanto de objetivos como de metas que sólo responden a necesidades inmediatas.

La estructura formal planteada por la empresa no es la más adecuada con relación a la misión y visión actual, esta situación no responde a un análisis serio ya que no hay estrategias claramente definidas y el campo de acción de la empresa pudo haberse modificado con el transcurrir del tiempo; por eso hoy no se sabe si la misión, visión y la estructura organizacional deberían ser las que actualmente están vigentes.

Aunque existe presencia de una serie de planes operativos y tácticos, estos no están claramente definidos y gozan de informalidad en su manera de plantearse en la organización, pero a la vez no es claro identificar si dichos planes están relacionados a una estrategia o si existe alguna.

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” actualmente no delimita de manera clara, cómo se define el establecimiento de las principales metas, logros esperados, indicadores de gestión e incidencia de estos sobre el mapa estratégico organizacional a futuro y sobre los procesos responsables en la gestión de la empresa; estos a su vez cuando se hacen, no están en concordancia con la misión, visión o los objetivos establecidos por las personas encargadas de un área específica.

En estos momentos, la organización se encuentra direccionada hacia la formulación de planes que no superan el corto plazo, por consiguiente a la hora de hablar de la implementación de estas, existen situaciones negativas con relación a todas las actividades que no se desarrollan bien dentro de la empresa; como la evaluación o el cumplimiento de actividades rutinarias o de extrema prioridad.

1.4. Pregunta de investigación

¿Qué aspectos debe contener y considerar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” en el corto, mediano y largo plazo?

1.5. Justificación

Con este trabajo se pretende concienciar en primer lugar a la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” de que hoy en día las organizaciones requieren garantizar sus operaciones a través de los intereses estratégicos que las componen y competen como empresas y sociedades en sí.

La competitividad exige en la actualidad que todo tipo de organización se adapte a una velocidad cada vez más creciente a las realidades cambiantes, vista e influenciada por los fenómenos de la globalización.

Como segunda instancia, con este trabajo de grado se planteó cómo los órganos directivos de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” se deben interesar en competir y trazar su rumbo estratégico sustentado en el presente, pero con visión a largo

plazo; por ello en este trabajo se ordenaron los procesos, etapas, procedimientos y actividades, que permiten a la empresa plantear una serie de objetivos a mediano y largo plazo basados en un diagnóstico de su situación estratégica actual, lo cual se traducirá en ahorro de esfuerzos y concentración en actividades de tipo estratégico que tratarán de asegurar la sustentabilidad de la organización a más largo plazo.

Este trabajo de grado, será de utilidad tanto para la mejora continua de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC”, así como para la obtención del título en Maestría en Ciencias de la Organización por parte del autor; demostrando así los conocimientos adquiridos a lo largo de un proceso de formación profesional como estudiante y persona que siempre serán parte de la Universidad del Valle.

El interés de las directivas y la disposición en general de toda la empresa en asegurar el bienestar de la organización, es consecuencia de que ésta afiance sus relaciones en apoyo mutuo con la academia.

La disposición de la administración, ésta en darle un objetivo y una dirección a la empresa, o que éste se mejore y se plantee a las necesidades futuras y actuales.

El Direccionamiento Estratégico, es el modelo y herramienta administrativa más acorde a la necesidad actual y futura de ésta empresa debido a su importancia con relación a la seguridad y sustentabilidad que un direccionamiento planteado puede generar en concordancia a la supervivencia misma de la organización.

Es por ello que un Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” es de vital importancia, porque proporciona un vehículo apropiado a la estructura formal para la toma de decisiones. El análisis estratégico en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas da resultado el bienestar presente y futuro para la organización, en el sector de servicios públicos en Colombia y en el Norte del Valle del Cauca.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Establecer los aspectos que debe contener y considerar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” en el corto, mediano y largo plazo.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico del entorno para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el sector de los Servicios Públicos Domiciliarios y establecer el ambiente competitivo.
- Ejecutar el estudio de referenciación (Benchmarking) que permita comparar el desempeño de la organización.
- Realizar el diagnóstico interno de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Formular el Direccionamiento Estratégico estableciendo misión, visión, objetivos, estrategias y estructura formal.
- Formular el plan de acción y los indicadores de gestión.
- Calcular el análisis costo / beneficio para la organización.

2. Marco teórico

Gulick Plantea siete elementos de la administración como bases fundamentales en la gerencia de toda empresa.⁷

- . Planeación: es básicamente lo que debe hacerse con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- . Organización: es la estructura formal con la cual se va a organizar el trabajo y los procesos.
- . Asesoría: es el manteniendo de las condiciones favorables en la empresa.
- . Dirección: tomar decisiones e incorporarlas a las tareas.
- . Coordinación: relaciones entre varias partes del trabajo.
- . Información: esfuerzo para mantener informado a aquellos quienes el jefe es el responsable.
- . Presupuesto: elaboración, ejecución y fiscalización presupuestal.

Para lo anterior se debe considerar a la organización como un sistema abierto, retomando los conceptos de Bertalanffy en la Teoría General de Sistemas; esta teoría afirma que las propiedades de los elementos pueden ser descritos de manera separada, aquí se estudian los componentes involucrándolos globalmente.⁸

Premisas de los sistemas:

- . Los sistemas existen dentro de otros sistemas: Por ejemplo las culturas existen dentro de otras civilizaciones.
- . Los sistemas son abiertos: los sistemas abiertos sufren un proceso de intercambio infinito con su ambiente.
- . Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Para los sistemas es su funcionamiento el cual depende de su estructura.

El Direccionamiento Estratégico se constituye en una práctica esencial en cualquier organización dado que es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial: MC Graw Hill. 7ª. Edición. p. 116

⁸ *Ibíd.* p. 570.

más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas (Ansoff, 1997). La Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt, 2007). Con el inicio del siglo XXI el término estrategia y direccionamiento se fusionaron, dando como resultado otras expresiones castrenses, que comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios.

Varios autores se refieren al tema de la Dirección Estratégica en los siguientes aportes:

Humble (1969): plantea que “El Direccionamiento Estratégico es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro”⁹

Hatten esboza que “La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. La estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.¹⁰

Steiner (1998) afirma que “La Dirección Estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.¹¹

David plantea que “El Direccionamiento Estratégico es una habilidad que tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial”.¹²

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial: MC Graw Hill. 7ª. Edición. p.283.

¹⁰ STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECOSA. p.23

¹¹ Ibid. p. 24.

¹² STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECOSA. p. 25

Johnson (1998): afirma que “El Direccionamiento Estratégico se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”.¹³

En este proyecto se tendrán como referentes los conceptos antes esbozados y tomando como base las escuelas referenciadas por Mintzberg et al. (2003) en el texto “Safari a la Estrategia”; y en especial las escuelas del Diseño, Planificación y Posicionamiento.

¹⁴Mintzberg et al. (2003) presentan un pormenorizado análisis de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, y al hacerlo usan el ejemplo de los ciegos que pretenden explicar qué es un elefante solo tocando una parte de su cuerpo, pues sostienen que estas escuelas se comportan como tal, es decir se enfocan en una sola parte sin tener en cuenta la complejidad del todo.

De manera arbitraria se piensa en un número que contenga a todas las posibles escuelas y llegan al diez como número que las recoge y al hacer una revisión bibliográfica detallada emergen realmente diez escuelas.

Posteriormente agrupan estas diez escuelas en cuatro conjuntos, las tres primeras (de diseño, de planificación y de posicionamiento) como de naturaleza prescriptiva pues se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias; las tres siguientes (empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje) de naturaleza descriptiva pues consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias en donde el estratega tiene relevancia; las tres subsiguientes (de poder, cultural y ambiental) al igual que las anteriores hacen énfasis en el proceso pero extendiéndolo a otros grupos y otros actores; y por último un grupo con una sola escuela (de configuración) la cual se trata de una combinación de las demás.

Presentan a renglón seguido una revisión de la bibliografía del management estratégico (cerca de 2000 ítems y creciendo) remarcando que existe una enorme predilección por lo actual, lo más moderno; y que esto es injusto y perjudicial pues deja por fuera lo antiguo y significativo.

La estrategia según los autores necesita de al menos cinco definiciones: - como plan (proyectada), - como patrón (realizada), emergente (no pretendida), - como posición (ubicación en determinados mercados particulares), - como perspectiva (de los estrategas), y - como estratagema (maniobra)

¹³ JOHNSON, Gerry – SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición. p.14.

¹⁴ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Caps. 1 y 12. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1999.2003

Con respecto a las dos primeras la pregunta importante es ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas? A lo cual responde que al mirar los hechos es obvio que no, pues una realización perfecta requiere una planeación brillante, y en la práctica se requiere un poco de previsión y algo de adaptación. Esto lleva necesariamente a la tercera en donde con el tiempo las estrategias convergen en algo coherente o en un patrón.

En la cuarta la estrategia mira al lugar donde el producto se encuentra con el cliente en el mercado externo, la quinta se enfoca en el adentro, en la cabeza de los estrategas y en la visión de la empresa, y la última se explica como acciones realizadas para burlar al oponente.

De estas definiciones se deducen áreas generales de acuerdo a su naturaleza, 1. La estrategia establece una dirección, 2. Concentra el esfuerzo, 3. Define a la organización, y 4. Proporciona consistencia. Cada una de estas áreas presenta ventajas y desventajas.

En primera instancia explica la evolución de las diferentes escuelas en el tiempo partiendo desde 1965 a través de las publicaciones que se han hecho hasta 1995. Luego metafóricamente cada escuela es relacionada con un animal diferente de acuerdo a sus cualidades y utiliza una serie de dimensiones para explicar dichas cualidades. Termina el recuento haciendo ocho preguntas referentes a diferentes temas que abordan las diferentes escuelas.

Al final los autores culminan el análisis llamando la atención a los estrategas sobre la necesidad de ir más allá de las limitaciones de cada escuela y enfatizando en la tarea de combinarlas

3. Estado del arte¹⁵

Es reconocida la relación del manejo de los residuos sólidos con la salud (Hamer, 2003) y la economía de las comunidades (Sha'Ato et al., 2007), siendo la forma más simple y efectiva de controlarlos el asegurar que no se produzcan (Tonglet et al., 2004), limitando el consumo de materiales vírgenes o incrementando la tasa de reusó y recuperación de dichos residuos (Kocasoy, 2001). En este sentido, en eventos de alcance mundial como la Cumbre sobre Desarrollo Sostenible llevada a cabo en Johannesburgo en 2002, se identificaron la reutilización y el reciclado de residuos entre las estrategias claves para el alcance de los objetivos primordiales y requisitos fundamentales de un desarrollo sostenible, por cuanto contribuyen a reducir los efectos sobre el medio ambiente y aumentar el rendimiento de los recursos (Naciones Unidas, 2002).

En varios países se han venido impulsando políticas en las que el reuso, la recuperación y el reciclado ocupan un lugar privilegiado, antecedidas sólo por la reducción en la fuente, siendo esta última la opción prioritaria de acuerdo con Ministerio del Medio Ambiente (1998), Mbuligwe et al. (2002), EPA (2007), Ketlogetswe et al. (2005), Seadon (2006). Sin embargo, estudios realizados por Tonglet et al. (2004) muestran que las bases conceptuales para la implementación de la reducción en la fuente han sido mucho menos estudiadas que las del aprovechamiento y además, en el caso de los países en vía de desarrollo, posiblemente las cantidades de residuos generados y/o las condiciones económicas y sociales de la población han privilegiado la aplicación de prácticas como el reciclaje, debido a que representan el soporte económico de vastos sectores de la población. Los países desarrollados, evidenciando que los recursos naturales no son ilimitados y que la escasez de energía cada vez es más evidente, vienen haciendo esfuerzos para encontrar métodos efectivos para la recuperación y el reciclaje de materiales a partir de los residuos sólidos (Kocasoy, 2001).

A nivel de los mismos, se reportan porcentajes de aprovechamiento superiores al 30% en casos como Estados Unidos (Environmental Protection Agency, EPA, 2007), Dinamarca, Suecia, Suiza, Holanda, Austria y Alemania (Stentiford, 2004); adicionalmente, se han fijado metas exigentes que estimulan la reducción y el aprovechamiento de residuos como las propuestas por

¹⁵ Marmolejo, Luis Fernando. Tesis Doctoral "Marco conceptual para la sostenibilidad de sistemas de aprovechamiento de residuos sólidos en cabeceras municipales con poblaciones menores a 20.000 habitantes del Valle del Cauca – Colombia". Programa de Postgrado en Ingeniería, Énfasis en Ingeniería Sanitaria y Ambiental en 2008.

la Unión Europea, en cuanto que a 2013 no más del 50% de los residuos municipales de tipo biodegradable generados, serán dispuestos en rellenos sanitarios (Tonglet et al., 2004).

En contraste con lo anterior, aunque en la mayoría de los países en vía de desarrollo se reconoce que la recuperación de materiales como el hierro, acero, cobre, plomo, plástico y papel, entre otros beneficios, disminuye la inversión hecha en la importación de dichos materiales y los consumos de energía (Kocasoy, 2001) el aprovechamiento de recursos a partir de los residuos sólidos es poco practicado; entre las razones de esta situación se señalan: la falta de profesionales capacitados, carencia de tecnologías adecuadas, poca conciencia ambiental y las inversiones iniciales relativamente altas que se requieren para su implementación. También se indica que aunque se han construido y operado unas pocas plantas de tratamiento de residuos de mediana y gran escala, en la mayoría de los casos éstas han sido importadas de Norte América y Europa, siendo exigentes en términos de requerimientos mecánicos y energéticos, lo cual ha llevado a su cierre y/o abandono por su estado crítico (Diaz et al. 2002).

En los países en vía de desarrollo, la segregación informal es una práctica común y frecuentemente constituye una fuente de ingresos de grandes segmentos de la población pobre y desempleada (Metin, 2003; Agarwal, 2004; Ketlogetswe, 2005; OPS, 2005; Wilson et al, 2006; Kofoworola, 2007), estimándose que el 2% de los habitantes de Asia y América Latina tienen en la recuperación de residuos la base de su sustento familiar (Medina, 2000, citado por Wilson et al., 2006). Esteban- García et al. (2001) y Ali (2002) señalan que los esquemas de reciclaje en los países en desarrollo son llevados a cabo principalmente por el sector informal, recomendando reforzarlo, soportarlo e integrarlo al sistema de gestión de residuos, señalando además que la investigación en torno a los recicladores y al sector informal es muy escasa.

Van de Klundert y Anschutz (2001) indican que la solución a la mayoría de los problemas relacionados con el manejo de los residuos, va más allá de la inversión de dinero o la adquisición de equipos y que se hace necesario tener una visión de la situación que involucre a los actores relacionados, los elementos funcionales y los aspectos que condicionan el funcionamiento del sistema para alcanzar soluciones técnicamente apropiadas, económicamente viables y socialmente viables -que no degraden el ambiente. Esta concepción es coherente con planteamientos hechos en Colombia por el Ministerio de desarrollo y el Instituto de Investigación y Desarrollo en Abastecimiento de Agua, Saneamiento Ambiental y Conservación del Recurso Hídrico CINARA (1998), en el texto “Servicios Sostenibles de Agua y

Saneamiento”, en el cual se señala que “la búsqueda de soluciones sostenibles ha llevado al sector agua potable y saneamiento a comprender que los problemas del mismo no son solamente de orden tecnológico, sino que deben ser afrontados desde una visión integral”. Así mismo, indica que para la ejecución de cualquier proyecto sectorial entran en juego tres componentes fundamentales, que son la comunidad, el ambiente y la ciencia y la tecnología, dentro del marco jurídico-político e institucional nacional e influido por las políticas sectoriales a nivel internacional y los cambios económicos mundiales.

En el caso de América Latina y el Caribe, el estudio realizado por la Organización Panamericana de la Salud OPS (2005), indica que “en la mayoría de los países de la Región, el vertido controlado o relleno sanitario controlado y el vertido a cielo abierto son los sistemas de eliminación de los residuos sólidos municipales más habituales. Otras alternativas de tratamiento son incipientes y limitadamente utilizadas, generalmente se realizan en forma de iniciativas específicas y a veces experimentales. Entre éstas se encuentran: el reciclaje, compostaje, lombricultura, incineración, pirólisis, digestión anaerobia (producción de gas metano) y utilización de los residuos como combustible sólido”.

En Colombia, la Procuraduría General de la Nación (2003), indica que “si los municipios procesaran la fracción orgánica de los residuos sólidos e implementaran la separación en la fuente, el reúso y el reciclaje, se lograrían incorporar éstos a la actividad económica municipal y además de generar empleo, se prolongaría la vida útil de los vertederos y se evitarían impactos ambientales y sanitarios negativos”.

OPS también afirma que en la mayoría de las poblaciones pequeñas el manejo municipal directo, constituye la forma más habitual de prestación del servicio de aseo y además que existen limitaciones de capacidad instalada y mecanismos generales para atenderlo, lo cual se ve reflejado en la administración, operación y mantenimiento de los sistemas. Señala además que en los niveles directivos de las municipalidades no se cuenta con personal técnico y administrativo calificado para abordar las tareas que impone el servicio de aseo.

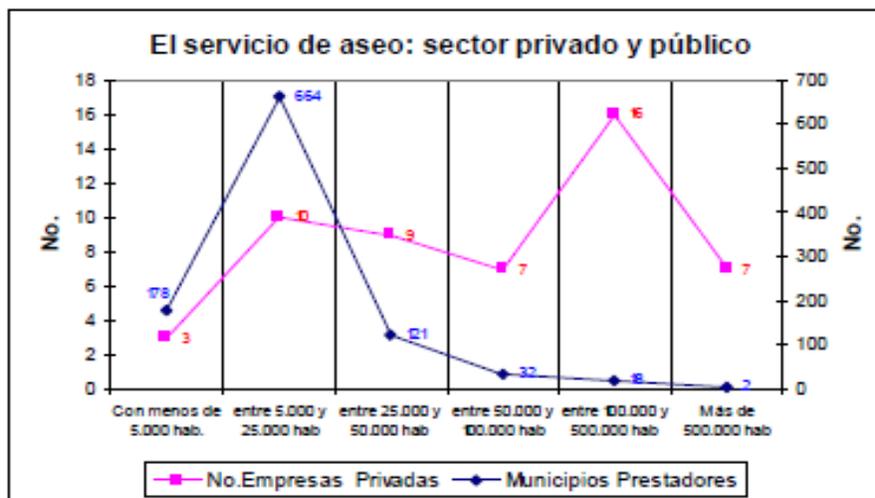
La Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental AIDIS y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo IDRC (2005) reportan que "los países de América Latina y el Caribe también evidencian otros puntos críticos en términos institucionales y de administración de los residuos sólidos urbanos. Los más preocupantes se refieren a debilidades en las estructuras institucionales, debido a la ambigüedad de los órganos públicos; duplicación de tareas

administrativas; acciones desordenadas; falta de articulación e incompatibilidad de instrumentos legales; implementación parcial de planes, programas y proyectos a largo plazo. Hay además falta de sostenibilidad económica y financiera; inexistencia de transparencia en los procesos de privatización; ausencia de mecanismos de control social y de supervisión en la ejecución de los contratos y carencia de sistemas de financiación para apoyar al sector."

En Colombia, en una auditoría realizada por la Contraloría General de la República - CGR (2005) se estableció que cerca de 24.300 toneladas diarias de materiales se dejan de utilizar y que la mayoría de los residuos en el país se disponen de manera ilegal e inadecuada. También se concluyó que no se pudo evidenciar el cumplimiento de la meta propuesta en 1998 en la Política Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos, de aumentar en un lapso de cinco años el aprovechamiento de un 30% de residuos potencialmente reciclables que van a sitios de disposición final y además que en el país no existen políticas definidas de reciclaje/ reutilización/ recuperación que incluyan herramientas de tipo cultural, ambiental, económico y social, con elementos como participación del sector industrial, educativo y la creación de mercados que promuevan el aumento de los porcentajes reciclados, reutilizados y recuperados.

Coincidiendo con lo que ocurre en ALC (2005), y como lo muestra la Figura , en los pequeños municipios Colombianos, la prestación del servicio de aseo por parte de la municipalidad constituye la forma más usual; sin embargo, como lo conceptúan GTZ et al. (2003), las Microempresas Comunitarias, bajo figuras como Pre-cooperativas, Cooperativas de Usuarios, Cooperativas de Trabajo Asociado, Administraciones Públicas Cooperativas, Asociaciones de Usuarios y Empresas Comunales de Servicios asociadas a las Juntas de Acción Comunal, podrían ofrecer alternativas óptimas para los pequeños municipios.

Ilustración 1. Prestación del Servicio de Aseo en Municipios Colombianos



Fuente: CGR (2005)

Con respecto a las plantas de Manejo Integral de Residuos sólidos existentes en el país, las conclusiones más recientes son las reportadas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2008b), señalando que “las plantas de aprovechamiento de residuos sólidos o de reciclaje en Colombia son ecológica y ambientalmente deseables, pero no rentables. La venta de los materiales tan sólo cubre, en promedio, el nueve por ciento (9%) de los costos operacionales de las plantas existentes, los costos adicionales deben ser asumidos por los municipios”, de igual forma, señala que “las plantas en funcionamiento reciben sólo el 6.5 por ciento del total de residuos generados a nivel nacional; el 70 por ciento (23 plantas) son operadas directamente por los municipios donde se encuentran y el 84 por ciento de ellas son de baja capacidad pues reciben menos de 50 toneladas al día”.

Estas conclusiones fueron obtenidas, a partir de un Diagnóstico realizado en 33 de las 34 plantas incluidas en el inventario realizado por dicha institución en 2006. Entre las causas de la situación reportada, se incluyen:

Las diferencias y deficiencias en cuanto al manejo administrativo y de personal (sueldos, horarios, ambiente laboral, seguridad industrial, salud ocupacional).

La caracterización de residuos para cada municipio varía al igual que el interés comercial de los diferentes materiales y las posibilidades de transporte hasta los clientes finales haciendo que la separación se enfoque a ciertos materiales más que a otros. . La categoría de inservible está abarcando todavía residuos que se pueden aprovechar y no están siendo separados por no poder ser comercializados o por no tener la capacidad operativa para una separación eficiente.

En Colombia las plantas pequeñas son operadas directamente por los municipios y se caracterizan por manejar todas las actividades del servicio de aseo (recolección, transporte, barrido y limpieza), inclusive el servicio de acueducto y alcantarillado, mientras que eso no es un común denominador para las empresas privadas y regionales las cuales también tienen como usuarios no sólo a municipios prestadores directos sino a otras Empresas de Servicios Públicos ESP (públicas y privadas) que realizan la recolección y el transporte.

En cuanto al Valle del Cauca, según el informe de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD (2006) sus 42 municipios producen en promedio 2.511 ton/día de residuos sólidos. CGR (2005) establece que en el Diagnóstico de Residuos Sólidos y Peligrosos presentado por todos los actores sociales de la región, consignado en el Plan de Gestión Ambiental Regional PGAR (2002-2012), se determinó que el manejo de los residuos sólidos es uno de los problemas ambientales más relevantes y complejos en el Valle del Cauca y que los residuos domiciliarios e industriales constituyen aproximadamente el 81% del total de los residuos

En un estudio realizado entre 2005 y 2007 en 22 cabeceras municipales del Valle del Cauca con poblaciones menores de 30.0000 habitantes, Jaimes (2007) encontró que sólo un 8.3% del total de residuos son aprovechados; además, que en diez municipios la disposición final se realiza en botaderos a cielo abierto y las prácticas de aprovechamiento generalmente no corresponden a programas liderados por los municipios, sino que son llevadas a cabo por personas que realizan un “reciclaje de subsistencia”, es decir, buscan su sustento económico por la venta de material recuperado.

De los 42 municipios del Departamento, el 52,3% tiene poblaciones menores a 20.000 habitantes; de estos últimos siete cuentan con sistemas de aprovechamiento de residuos sólidos, siete los disponen en un relleno regional localizado en el mismo departamento y uno los lleva a un relleno localizado por fuera del mismo.

Experiencias sistematizadas por la Universidad del Valle, a través de proyectos de grado (Arredondo, 2001, Holguín y Quintero, 2003; Ordóñez y Oviedo, 2003) y proyectos de investigación y desarrollo (CVC, CINARA, UNICEF, 2006), muestran que en el Departamento del Valle del Cauca la generalidad de los municipios también identifican dentro de sus alternativas de solución la reducción y el aprovechamiento de residuos, pero en casos como los de Alcalá, Argelia, Bolívar, El Dovio, La Victoria y Restrepo, en donde se implementaron

opciones tecnológicas como el compostaje, el lombricompostaje y el reciclaje, los resultados obtenidos muestran la necesidad de profundizar en el estudio de las mismas buscando soluciones efectivas, estando los componentes económico e institucional, entre los que requieren mayor atención. En contraste con lo anterior, se han reportado experiencias como la de Versalles (CVC, 2005), en las que se han obtenido logros significativos que merecen ser analizados y de esta forma identificar las bases de sus alcances.

El Valle del Cauca, a diferencia de muchos otros departamentos en Colombia, se caracteriza porque sus municipios más pequeños se localizan relativamente cerca (distancias no mayores de 30 km) de centros poblados con poblaciones mayores de 30.000 habitantes con los cuales establecen dinámica comercial, la cual incluye entre otros el mercado de materiales recuperados formal o informalmente de los residuos sólidos municipales; esto constituye una ventaja competitiva para el estímulo del aprovechamiento de residuos, sin embargo, la concepción del manejo de los residuos sólidos como “basura” y no como residuo y la falta de una visión empresarial para el manejo de los mismos, limitan el aprovechamiento de estas ventajas.

Pesquisas recientemente realizadas por el Grupo de Investigación Estudio y Control de la Contaminación Ambiental, han permitido concluir que una motivación importante para que los municipios que cuentan con sistemas de aprovechamiento impulsen esta opción, es la significativa reducción de costos que representa el evitar el transporte y pago de tarifas por disposición final en rellenos regionales, dado que la posibilidad de implementar esta última opción a nivel local, presenta limitaciones tanto por la falta de espacio como por la resistencia de la población. No obstante, en general, los sistemas presentan deficiencias como:

- . La separación en la fuente y la recolección selectiva son poco aplicadas.
- . No se aplican esquemas de monitoreo del proceso y de calidad del producto; además, la aplicación de los reportados por las normas técnicas nacionales resultan complejos y costosos para este tipo de población.
- . La oferta de productos no responde a las necesidades del mercado.
- . Priman esquemas organizativos informales e inequitativos.

A agosto de 2008, el Valle del Cauca contaba con siete sistemas de aprovechamiento de residuos sólidos construidos en cabeceras municipales; los sistemas de Alcalá, El Dovio, La Victoria y Restrepo estaban a cargo de las municipalidades y a su vez éstas, tenían o proyectaban tener organizaciones (formales o no formales) de base comunitaria para la operación y

mantenimiento de los mismos. En el caso de Bolívar, el municipio venía suscribiendo contratos a término definido con una Organización No Gubernamental ONG para estas actividades y en Versalles recientemente se constituyó una Administración Pública Cooperativa.

Sin embargo aunque en general se percibe la necesidad de contar con estructuras organizativas, se evidencia la necesidad de explorar en aspectos como los factores internos y externos que condicionan su sostenibilidad, estructuración de procesos de gestión adaptables a las condiciones locales, mecanismos que faciliten la articulación de los sectores formal e informal y formas contables contextualizadas, los cuales constituyen objeto de esta propuesta de investigación.

4. Diseño metodológico

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, donde se identificaron con precisión los distintos ángulos de un fenómeno o situación; y rasgos importantes de los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio descriptivo, busca las características, perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas, y referirse a lo que se investiga.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y variables a las que se refieren y su objetivo no es indicar como se relaciona las variables medidas.

La investigación descriptiva, busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; es decir describe tendencias de un grupo o población.¹⁶

4.2. Método de análisis

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos; se infieren enunciados particulares cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas;

¹⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, Cuarta Edición. p. 102,103.

es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.¹⁷

4.3. Fuentes de información

Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

4.3.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios como: libros, monografías, tesis y documentos oficiales; constituyen el objeto de la investigación bibliográfica.¹⁸

Se considera información oral o escrita, que es recopilada directamente por el investigador a través por relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.¹⁹

Las fuentes primarias a utilizar en este proyecto fueron: Directivos de la Organización, Clientes de la Empresa, Personal Administrativo, Operarios de la Organización, y Documentos de la Organización

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron encuestas y entrevistas. Para las encuestas se consideraron dos tipos de preguntas: las cerradas y abiertas. Se utilizaron preguntas cerradas las cuales contienen opciones de respuesta brevemente delimitadas y preguntas abiertas que no delimiten con anterioridad las opciones de respuesta.²⁰ (Ver anexos A, B y C)

Se aplicaron a: Personal Administrativo en donde se obtuvo información de carácter gerencial que sirvió para conocer cómo se aplica el proceso de planeación; miembros de la comunidad

¹⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>. Palabra Clave: Método deductivo.

¹⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, Cuarta Edición. p. 66

¹⁹ MÉNDEZ, E. Carlos. (2007). Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”. Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición. p. 248.

²⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, Cuarta Edición. p. 340.

para comprender la percepción de los miembros de la comunidad acerca de la organización analizada que fue útil para conocer la percepción que tienen de la cooperativa; y a los clientes porque son ellos quienes reflejan toda clase de percepciones, dificultades y aportes a la dirección estratégica de la empresa.

En la entrevista el investigador plantea preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida; la entrevista puede ser individual, grupal, estructurada o no estructurada. Puede tener pocas o muchas preguntas, y se hace mediante un diálogo entre el entrevistador y la persona que proporciona la información.

No tiene un tiempo fijo, dura el tiempo necesario para obtener la información deseada. La entrevista puede ser estructurada cuando previamente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas, o no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información deseada.²¹

Se aplicaron a: Directivos para entender la base misma de la empresa desde una óptica gerencial y permitió conocer el proceso de Direccionamiento Estratégico; y a empleados para reconocer y recolectar la información de manera que refleje el estado actual de la dirección estratégica como tal y aplicación de la misma.

4.3.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular; las cuales comentan artículos, libros, tesis y otros documentos especializados, es decir reprocessan información de primera mano.²²

También es considerada como información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento²³.

²¹ MÉNDEZ, E. Carlos. (2007). Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”. Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición. p. 300.

²² HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, Cuarta Edición. p. 66.

²³ MÉNDEZ, E. Carlos. (2007). Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”. Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición. p. 248.

Las fuentes secundarias empleadas fueron: Estatutos, Actas, Bases de Datos, Artículos de Revistas, Literatura Especializada, Inventarios, Registros, Recibos, Planillas, Cartas, y Documentos Empresariales

De todos los documentos analizados se extrajo información que sirvió para contextualizar el pasado y presente de la organización, en especial lo concerniente a los procesos de planeación y gestión organizacional. La herramienta utilizada fue el análisis documental, en donde se tomó información de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos “Camino Verde APC” con el fin de obtener información de primera mano acerca de sus informes y evolución en el tiempo.

4.3.3. Fuentes Terciarias

Las fuentes terciarias fueron documentos y páginas web que contenían información breve que permitió complementar el análisis y el conocimiento del tema de estudio y del objeto de estudio.

5. Caracterización de la organización

Razón social: Cooperativa Administradora de servicios públicos “CAMINO VERDE APC”

NIT: 900.115.097-4

Domicilio: Versalles, Valle

Sector económico: Servicios Públicos Domiciliarios

Servicios: Acueducto y Alcantarillado, Tratamiento de Aguas Residuales y Gestión Integral de Residuos Sólidos (Recolección, Aprovechamiento y Disposición Final)

En el año de 1989 algunas de las principales autoridades del municipio de Versalles se reunieron para debatir la construcción de una planta de residuos sólidos, solo hasta el año de 1997 se construyó; todo esto después de años de gestión y concordancia con las autoridades del Valle del Cauca y del municipio de Versalles, que se llevaron a cabo desde el “Comité de Participación Comunitaria”, el cual incluía a todas las entidades y prácticamente a todos los corregimientos de Versalles. Dentro del Comité de Participación Comunitario hicieron parte algunas de las personas claves para la organización en el presente, y que siguen hoy en día vinculadas laboralmente a la empresa, la cual surgió como la prestadora de servicios de recolección, aseo y acueducto en el municipio de Versalles.

En el año de 1997-1998 se creó la planta en el municipio (Versalles), prestaba los servicios públicos, de acueducto, alcantarillado y aseo; pero la ley 142 de servicios públicos de 1994 dice:” los municipios tienen que entregar los servicios a un operador especializado”. En Versalles se vino a crear la empresa de servicios públicos en diciembre del 1999 y en enero del 2000 arrancó la empresa con la planta de residuos sólidos, acueducto y alcantarillado.

El municipio de Versalles en diciembre de 1999 creó la Empresa de Servicios Públicos de Versalles ESP, con el fin de atemperarse a lo dispuesto en la Ley 142 de 1994 (Ley de servicios Públicos), que exigía que el municipio entregase los servicios que estuviese prestando en forma directa a una entidad especializada y legalmente constituida. La figura adoptada fue la de Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter municipal y participación 100% del municipio. Sin embargo en el año 2005 se descubrió que había un vicio en su creación, ya que la ley sólo había permitido la creación de este tipo de empresas hasta enero de 1998, por lo que con

asesoría del Ministerio del Medio Ambiente se inició el proceso de transformación en una Administradora Pública Cooperativa.

Ilustración 2. Planta de Aprovechamiento de Residuos Sólidos



Fuente: Archivo Fotográfico Cooperativa Camino Verde APC

Las Administraciones públicas Cooperativas (APC), están amparadas en el decreto 1482 de 1989, Por medio del cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de ser vicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y determina sus características y funciones.

Desde sus inicios la empresa sufre dos cambios de personería jurídica lo que afecta las condiciones estratégicas de la organización debido al cambio de razón social. La ausencia de tácticas, valores corporativos e indicadores estratégicos, todos son evidencia del marco de incertidumbre jurídica y legal que poseía la empresa desde sus inicios; es así como desde su mismo origen operativo la empresa presentó focos de insuficiencia estratégica.

En el 2000 se comienza a crear la empresa de servicios públicos, siendo esta una empresa industrial y comercial del Estado; es 100% municipal tiene participación del alcalde y la junta directiva de la empresa. Este proceso conllevó a la creación de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos de Versalles en asamblea de constitución del 2 de mayo de 2007, inscrita ante la Cámara de Comercio de Cartago bajo el número 00003940 y con la cual el municipio firmó el contrato de operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo No 001/2007, con fecha de inicio 1 de Julio de 2007.

Ilustración 3. Estación de Bombeo Patuma



Fuente: Archivo Fotográfico Cooperativa Camino Verde APC

Un año luego de su constitución y puesta en marcha, la Asamblea aprobó la iniciativa de darle un nombre distintivo a la APC y para ello se llevó a cabo un concurso entre sus 16 asociados. Como resultado de este concurso se escogió el nombre Cooperativa Camino Verde APC y el eslogan “somos calidad, vida y buen servicio”. Dicho nombre fue ratificado en asamblea extraordinaria en el año 2008.

La Cooperativa se constituyó como una comunidad organizada una APC, (Administradora Pública Cooperativa) promovida por el ministerio; donde tienen participación solamente los entes jurídicos, públicos y privados; pero privados sin ánimo de lucro y exigiendo la participación del municipio, pero al ser una cooperativa toda tienen el mismo valor e independientemente de los aportes que haga cada uno.

Ilustración 4. Planta de Tratamiento de Aguas Residuales



Fuente: Archivo Fotográfico Cooperativa Camino Verde APC

Ilustración 5. Planta de Manejo Integral de Residuos Sólidos



Fuente: Archivo Fotográfico Cooperativa Camino Verde APC

Actualmente la Cooperativa cuenta con 16 empleados (hombres/mujeres), prestando servicios a la comunidad de alcantarillado, acueducto, planta de tratamiento de aguas residuales y recolección de residuos sólidos, beneficiando a cerca de 1200 usuarios del servicio prestado por esta empresa a nivel rural como urbano en el municipio de Versalles Valle.

6. Diagnóstico del entorno de la organización

El ambiente externo, hace referencia a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que hasta cierto punto pueden modificar o influir en el desempeño y crecimiento de la empresa.

El propósito de éste, es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión²⁴.

Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan volverse más redituables. Amenazas son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.

Entornos:

Tabla 1. Ambiente Macro (Entornos).

ECONÓMICO	SOCIAL
DEMOGRÁFICO	CULTURAL
POLÍTICO	JURÍDICO
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO
GEOFÍSICO	

Fuente: Autor

6.1. Entorno geofísico

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, se encuentra ubicada en el municipio de Versalles, Valle del Cauca. Versalles es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca, localizado en la región norte del departamento.

²⁴ STEINER, George. Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA. p.18

Ubicado a lo ancho de la Cordillera Occidental donde son escasos los valles o llanuras y su topografía es típicamente quebrada y montañosa en donde prevalece la vocación agrícola y ganadera que constituyen sus principales renglones económicos; se cultiva café, caña panelera, fríjol, plátano, maíz, yuca y toda clase de legumbres y frutales y el cultivo de anturios tipo exportación.²⁵

Ilustración 6. Panorámica Versalles, Valle del Cauca.



Fuente: <http://www.versalles-valle.gov.co/galeriafotosDetalle.shtml#1>

Tabla 2. Marco Geográfico del Municipio de Versalles Valle del Cauca

País: Colombia	Departamento: Valle del Cauca
Fundación: 1894	Población: 7987 hab.
Región: Norte	Densidad: 40,59 hab. /km ²
Ubicación: Latitud: 04° 34' 43" N Longitud: 76° 12' 23" O	Distancia: 210 Km. de Cali
Temperatura: 18° C	Superficie: 196.76 km ²
Altitud: Mínima: 1.860 msnm. Altitud Máxima: 1864 msnm.	Gentilicio: Versallenses

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Versalles>

²⁵ <http://www.dane.gov.co/> Palabra Clave: Versalles Valle del Cauca

Ilustración 7. Mapa del Valle del Cauca.



Fuente http://www.versalles-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2616898

El Municipio de Versalles, está ubicado en una vertiente de la cordillera Occidental al noroeste del Departamento del Valle del Cauca. Limita por el Norte, con el Departamento del Chocó, por el Sur con los Municipios de Toro y La Unión, por el Nororiente con los Municipios del Cairo y Argelia, por el Suroriente con el Municipio de Toro y por el Occidente con el Municipio de El Dovio.

El área urbana del municipio está compuesta por 8 barrios que son: Fundadores, Monserrate, Guayabito, Las Olivas, La Pista, El Oasis, El Comercio y Holguín.

El área rural del municipio comprende 7 corregimientos: El Balsal, La Florida, Campo alegre, Puerto Nuevo, Pinares, El Vergel, y Puente Tierra

Y 38 veredas: El Arbolito, El Arenillo, El Embal, Guaimaral, Murrupal, Coconuco, el Jigal, El Hoyo, La Rayada, El Ruby, La Arabia, El Diamante, La Cristalina, Bosqueculebra, Calamar, Dosquebradas, La Sonora, Bosquetarzo, El Tambo, El Manzano, Altagracia, El Cedro, Batambal, La Balsora, Pueblohondo, Costa Rica, La Guaira, Morroñato, El Castillo, La Palma, El Tulcán, Buenavista, Las Aurora y Puerto Nuevo.²⁶

²⁶<http://www.versalles.gov.co/Publicaciones/DOCUMENTO%20FINAL%20PLAN%20TopograERRITORAL%20EN%20SALUD.pdf>. Palabra Clave: Versalles Valle del Cauca.

La malla vial urbana se encuentra en buen estado en cuanto a cobertura y calidad, de otra parte y a nivel general, se requiere de herramientas que orienten y regulen el tránsito municipal (seguridad vial); tales como resaltos, señales horizontales, demarcación, entre otras.²⁷

La malla vial rural e intermunicipal se encuentra bastante deteriorada en especial la que une la cabecera municipal con los diferentes corregimientos y veredas.

El relleno sanitario más cercano al municipio de Versalles queda a 90 kms en la finca La Glorita en la ciudad de Pereira, es allí donde se disponían los residuos sólidos que no eran aprovechados.

Tabla 3. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Geofísico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Malla Vial Urbana	O				X
Malla Vial Rural e Intermunicipal	A		X		
7 Corregimientos y 38 Veredas	O			X	
Distancia al Relleno Sanitario	A		X		
Topografía	A		X		

Fuente: Autor

6.2. Entorno demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los

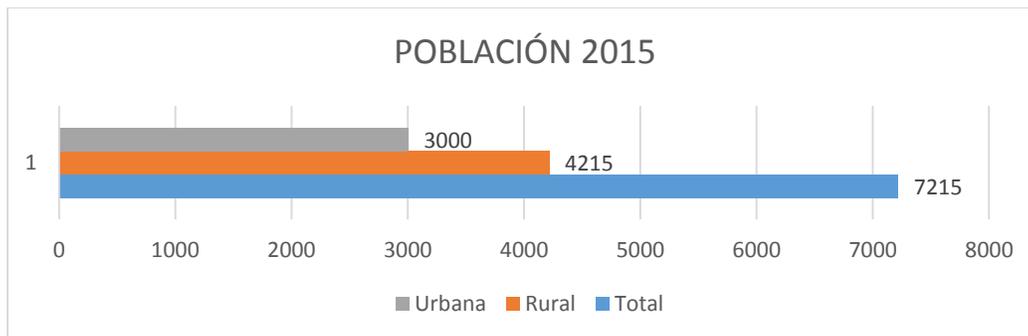
²⁷ Corporación para el Desarrollo de Versalles CORPOVERSALLES. Plan de desarrollo 2012 – 2015: ¡con un Versalles incluyente ganamos todos!

habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos²⁸.

Las organizaciones empresariales tienen sentido en la medida en que sus bienes y servicios están dirigidos a satisfacer necesidades o demandas de un mercado y éste en su forma concreta está constituido por personas iguales a hombres y mujeres con características específicas según el lugar en donde vivan, que tanta educación tengan y la posición que ocupan en la escala ocupacional, de empleo y desempleo.

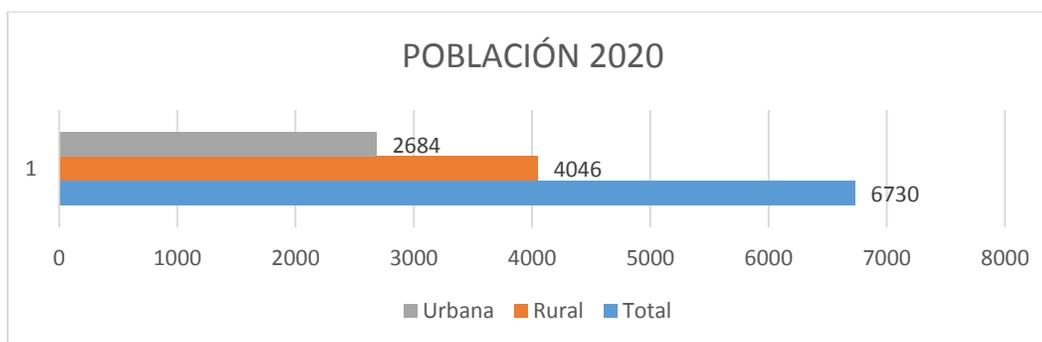
Variables:

Ilustración 8. Crecimiento Poblacional - Versalles, Valle del Cauca. Año 2015



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

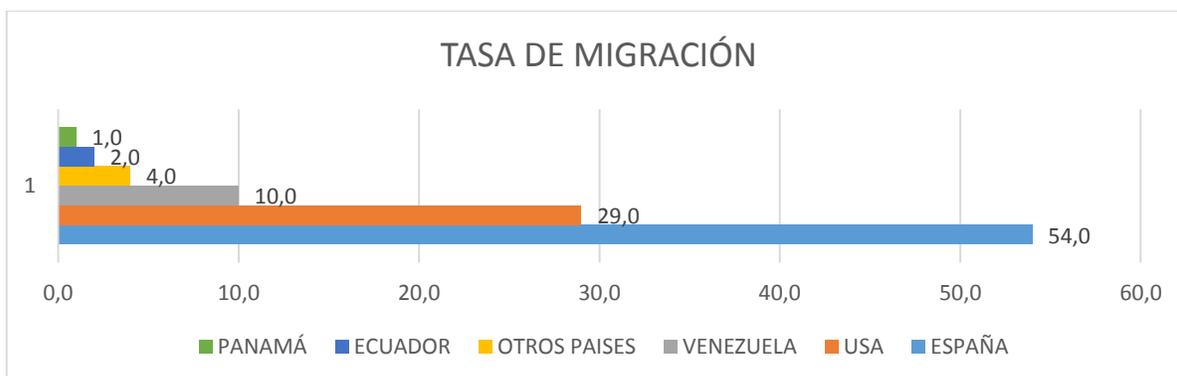
Ilustración 9. Crecimiento Poblacional - Versalles, Valle del Cauca. Año 2020



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

²⁸ HELLEBUST, G. Karsten. Planeación Estratégica Práctica. Editorial: CECSA. p. 20.

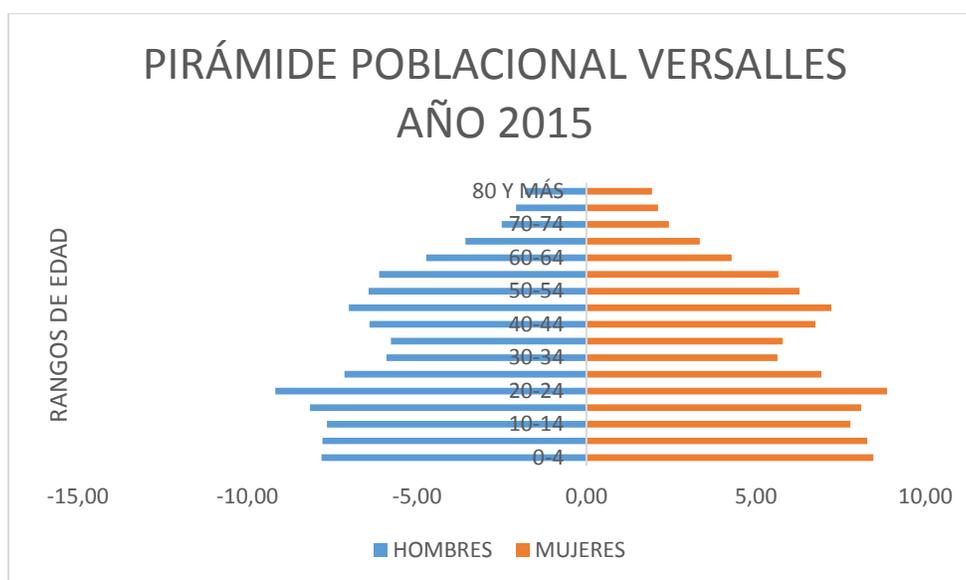
Ilustración 2. Tasa de Migración - Versalles, Valle del Cauca.



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

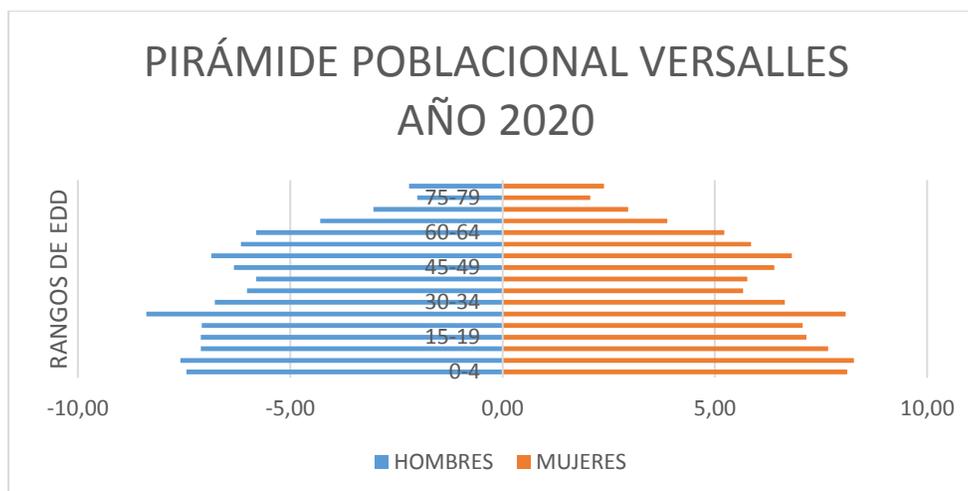
Composición de la Población

Ilustración 3. Tasa Población por Edad – Versalles, Valle del Cauca. Año 2015



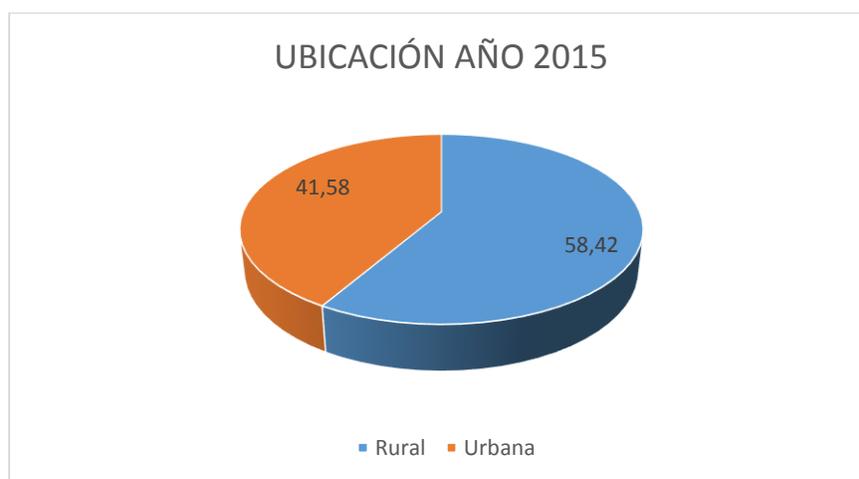
Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Ilustración 4. Tasa Población por Edad – Versalles, Valle del Cauca. Año 2020



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Ilustración 5. Ubicación – Versalles, Valle del Cauca. Año 2015



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Ilustración 64. Ubicación – Versalles, Valle del Cauca. Año 2020



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

La Tasa de Mortalidad Infantil en el municipio de Versalles ha tenido un descenso importante en los últimos 5 años pasando de un promedio de 18.1 hasta el año 2011 a 16.29 en los años 2012 y 2013 según reporte del DANE en su página oficial.

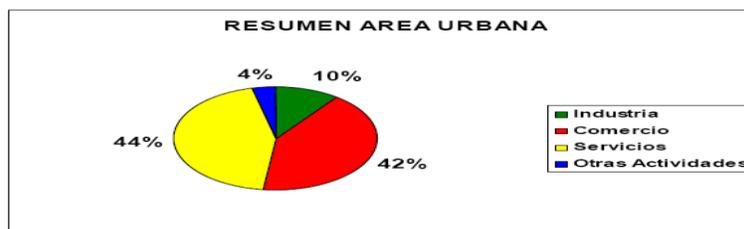
Tabla 4. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento Poblacional	A	X			
Tasa de Emigración	A	X			
Composición de la Población por rangos de edad	A	X			
Ubicación	O				X
Tasa de Mortalidad Infantil	O			X	

Fuente: Autor

6.3. Entorno social

Ilustración 75. Ocupación de la Población – Versalles, Valle del Cauca.



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

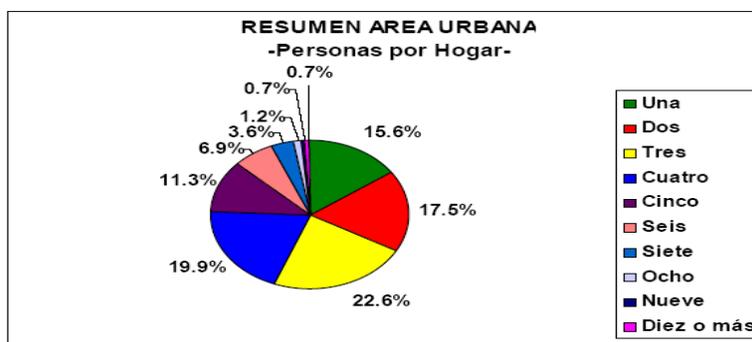
Tabla 5. Población con necesidades básicas insatisfechas NBI – por zona geográfica

Versalles (V), años 1993 - 2011

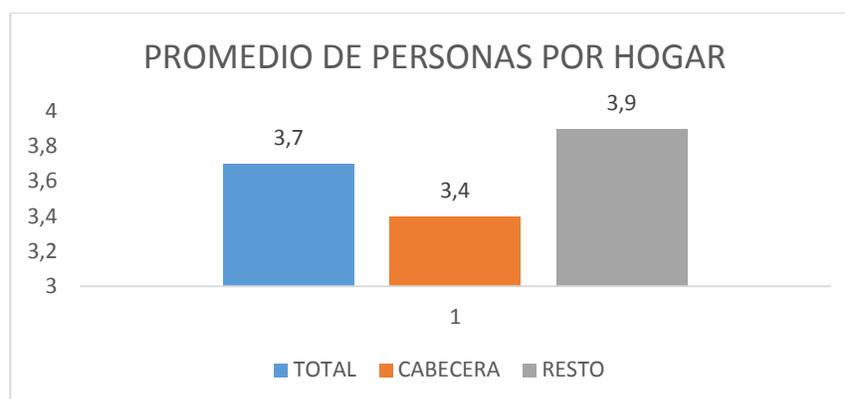
POBLACIÓN	% NBI 1993	% NBI 2011
Urbana	No disponible	11.08
Rural	No disponible	26.23
Total	36.37	37.31

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

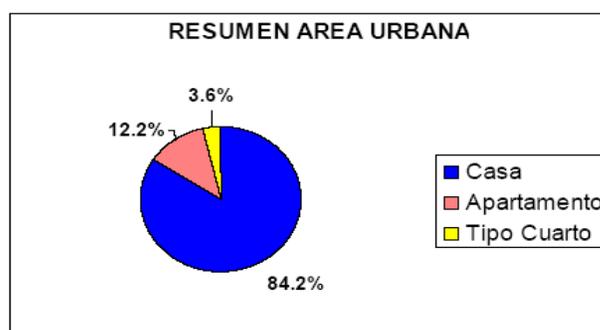
Ilustración 86. Situación Social: Salud, Vivienda, Educación e Infraestructura.



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Ilustración 97. Promedio de Personas por Hogar.

Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Ilustración 108. Tipología de Vivienda Predominante.

Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Tabla 6. Agua Potable y Saneamiento Básico.

INDICADOR		DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR 2011	
			N°	%
Cobertura Acueducto	Urbano	$\text{Pob. Urbana con acueducto} / \text{Total Pob. Urbana} \times 100$	3831 (Usuarios)	100
	Rural	$\text{Pob. Rural con acueducto} / \text{Total Pob. Rural} \times 100$	1682 (Hogares)	95
Cubrimiento Alcantarillado	Urbano	$\text{Pob. Urbana con alcantarillado} / \text{Total Pob. Urbana} \times 100$	3831 (Usuarios)	100
	Rural	$\text{Pob. Rural con alcantarillado} / \text{Total Pob. Rural} \times 100$	1682 (Hogares)	88
Cubrimiento Agua Potable	Urbano	$\text{Pob. Urbana con acceso a agua potable} / \text{Total Pob. Urbana} \times 100$	3831 (Usuarios)	100
	Rural	$\text{Pob. Rural con acceso a agua potable} / \text{Total Pob. Rural} \times 100$	1682	95

	Rural x 100	(Hogares	
Producción de Basuras	Toneladas/día	2	100
Cobertura de Recolección de Basuras	N° de establecimientos y viviendas con recolección urbano	3831 (Usuarios)	100
	N° total de establecimientos	100	
	N° de viviendas con recolección rural	1682 (Hogares)	17.5
Eliminación Final de Basuras	Relleno sanitario		
	Botadero abierto		
	Botadero a fuentes de agua		
	Otros	1.85 ton.	
Sistema de Aguas Residuales	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Si	100
Cobertura de Veredas con Sistema de Aguas Residuales	N° de veredas con sistema de tratamiento de aguas residuales/N° total de veredas	1	12.5

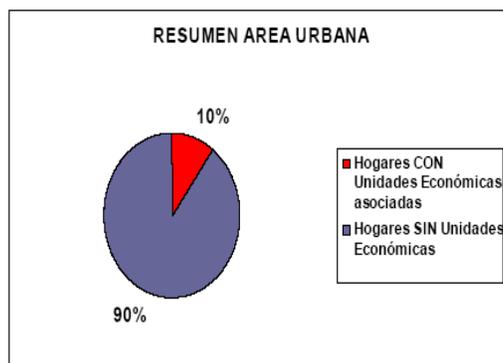
Fuente: Plan Territorial de Salud 2012 – 2015 de Versalles (V)

Tabla 7. Servicios Públicos

URBANO (BARRIO)	Hogares #	ACUED %	ALCANT %	% RECOL BASUR	ENERG %	TELEF %
Las Olivas	168	100	97	100	100	100
Monserate	152	99	97	100	100	100
Carlos Holguín	185	99	97	99	100	100
Oasis	84	99	97	98	100	100
Fundadores	146	99	97	99	100	100
Guayabito	270	100	97	100	100	100
Comercio	118	100	97	100	100	100
La Pista	251	100	97	100	100	100
TOTAL	1.374	99.5	97	99.5	100	100
RURAL (CORREGIMIENTO)	Hogares #	ACUED %	ALCANT %	% RECOL BASUR	ENERG %	TELEF %
El Balsal	352	95	90	70	99	100
Pinares	51	98	80	10	98	95
El Vergel	83	90	98	10	96	95
La Florida	230	97	98	10	99	90
Campo Alegre	111	98	98	10	99	99
Puente Tierra	132	99	80	10	99	99
Puerto Nuevo	57	99	80	10	99	80
Resto Cabecera Municipal	666	84	80	10	99	100
TOTAL	1.682	95	88	17.5	99	95

Fuente: Plan de Desarrollo 2012 – 2015 de Versalles (V)

Ilustración 19. Organización de la Población. Hogares con Unidades Económicas Asociadas



Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

Tabla 8. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Social					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Necesidades Básicas Insatisfechas NBI	O				X
Tamaño Predominante de los hogares	O				X
Agua Potable y Saneamiento Básico/Servicios Públicos	O				X
Hogares con Unidades Económicas Asociadas	O			X	
Ocupación de la Población	A		X		

Fuente: Autor

6.4. Entorno cultural

. Cultura y Civilización

El Norte del Valle es sin lugar a dudas un diálogo cultural entre dos regiones que históricamente se han enfrentado pero que a su vez se han alimentado la una de la otra. Se sitúa entre Risaralda, Quindío, Tolima y Chocó. Una tierra que acogió y mezcló la arquitectura y la

agricultura paisa con la alegría mestiza de los caucanos. Es por eso entendible que en estas tierras del Norte del Valle se vea desde el colono antioqueño (de carriel y poncho) hasta el moreno alegre y musical; desde la bandeja paisa hasta el cholao caleño; desde la sazón montañera de arepa y frijoles hasta la mano negra que se materializa en el chontaduro y la yuca; desde la copla arrastrada de un cantor paisa hasta los tambores que en cada golpe encierran el acervo africano y el lamento de la esclavitud.

Al noroccidente de La Unión, trepando la vertiente de la Cordillera Occidental por el camino que conduce al Chocó y que ha sido trasegado desde tiempos coloniales, se encuentra Versalles, “pesebre y paraíso de Colombia”, ubicado a 1.860 metros sobre el nivel del mar. Sobre toda la cordillera se establecieron asentamientos de paso, descansaderos, que desde finales del siglo XIX se fueron poblando por antioqueños y caucanos que aserraban, sembraban trigo y maíz y criaban cerdos que llevaban hacia las minas del Chocó de donde sacaban oro.

Versalles, uno de ellos está en un páramo bajo, repleto de agua y de clima templado; cálido cuando pega el sol, pero frío cuando es abrazado por la niebla y el viento de las montañas. Tanto, que en julio celebran el Festival de la niebla, un baile campal de cuatro días que llena de alegría a este pueblo agricultor y ganadero²⁹.

. Culturas y Subculturas (Valores, Creencias, Tradiciones)

Participación Comunitaria³⁰

Desde el momento en que llegaron los colonizadores provenientes de Antioquia a ocupar el territorio que hoy comprende el Municipio de Versalles y que por muchos años fue habitado por los Indígenas Chocoes y Quimbayas al mando del gran Cacique Patuma, se evidenciaron las primeras manifestaciones de Participación Comunitaria, cuando unieron sus esfuerzos pese a las afugias económicas y derribaron los primeros árboles para darle forma a lo que hoy comprende el Parque Principal, así mismo construyendo sus improvisadas viviendas con madera y palmiche de la región, generándose así un proceso importante de convivencia marcado por muchos sueños e ideales de progreso y desarrollo para el naciente pueblo. Así mismo cuentan los historiadores

²⁹ .<http://www.dane.gov.co/> Palabra clave: Cultura Versalles. [Consulta: 09/08/2011].

³⁰ Reseña Histórica Participación Comunitaria 2008

de las ingeniosas actividades que los pobladores tuvieron para obtener recursos como el caso de la arepa de choclo gigante (Panocha) que hizo doña Rufina (Esposa de Don Telmo Toro) y fue rifada con el fin de construir el templo parroquial de la época y así como este se enumeran cantidad de estrategias de índole comunitario.

El Municipio cuenta con importantes obras que son el testimonio fiel de la participación activa de la comunidad en cada uno de los momentos históricos, una de ellas es la construcción de la Vía La Unión Versalles, donde a través de las mingas o convites los Versallenses a pica y pala abrieron brecha y permitieron la comunicación carreteable entre estos dos municipios.

Otra obra importante es la Casa Campesina que fue construida por los campesinos y la parroquia, con el fin de brindar albergue a las familias del campo se desplazaban al pueblo a realizar sus diligencias, además servía de centro de reuniones y capacitación. Cuando nace el proceso C.P.C. la casa es retomada como el centro de los programas sociales que la organización comunitaria fue desarrollando, logrando implementar en ella programas como: Producción Social de Alimentos con el apoyo del SENA-CLEM, en los proyectos de: conejos, pollos de engorde, gallinas ponedoras, huerta comunitaria, cuyes, banco de proteínas, lombricultura y lago de azola, entre otros.

Programas sociales como: Casa Hogar Prenatal, Botica Comunitaria, Grupo Vida Versalles, Versavisión, C.P.C. Infantil, el mercadillo de damas (Voluntariado), puntos de ventas, microempresa Casa Hogar, despulpadora de fruta, grupo las Gaviotas con restaurante y microempresa de bolsas plásticas, salón de conferencias, vivienda para administrar y parque infantil.

Antiguo Instituto de Promoción Social: Hoy es una de las sedes de la Institución Educativa “La Inmaculada”. Su construcción data de 1956 y es de tipo colonial. Granja Municipal CPC: Ésta es una Granja de transferencia de tecnología donde se destaca la producción de Flores: Pompones, Chirozas y la explotación de cerdos.

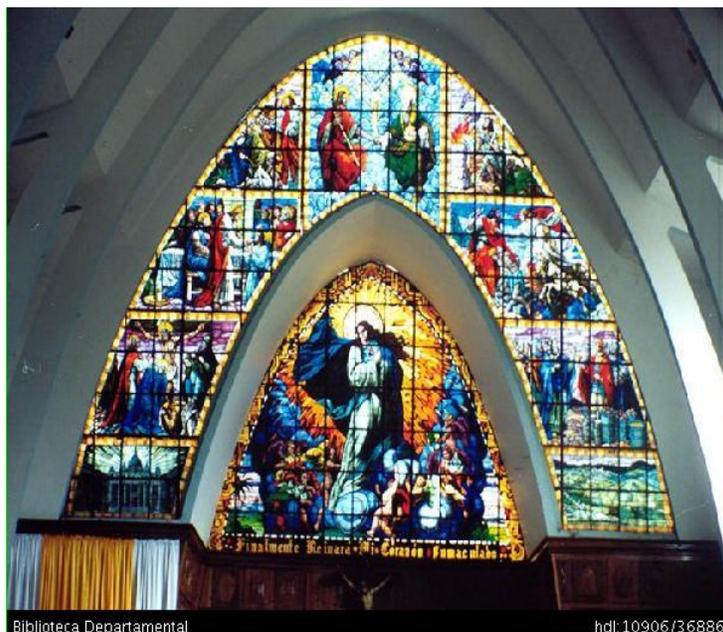
Ilustración 110. Cañón del Garrapatas



Fuente: <http://www.verfotosde.org/colombia/imagenes-de-Versalles-25225.html>

Vitral de la Parroquia La Inmaculada: Versalles posee una parroquia muy linda, pero se destaca la majestuosidad de su vitral, que es uno de los más grandes de Latinoamérica.

Ilustración 121. Parroquia La Inmaculada



Fuente: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/36886

Fiestas de La Neblina

Son las fiestas que se celebran en honor a la neblina. Éstas se realizan desde 1995 y se destacan por lo tranquilas y por los artistas que se presentan en ellas.

. Gustos y Preferencias

La cultura del Valle del Cauca es producto de una larga historia, muchas transformaciones y una mezcla única entre las razas y costumbres de los indígenas prehispánicos, los esclavos africanos, los colonos españoles y los inmigrantes de otros departamentos de Colombia. Esta es tierra de celebraciones sacras y paganas³¹.

Valores y Comportamiento del Empresariado

Históricamente la nación colombiana se desarrolló en medio de regiones aisladas por la geografía lo que trajo como consecuencia que los grupos sociales asentados en ellas crearan estructuras sociales relativamente diferenciadas de las del resto del país, sumándose a ello características específicas relativas a las formas de dominación política y económica que en las haciendas ganaderas del Valle del Cauca, expresan rasgos de una sociedad esclavista presentes en las formas de tenencia de la tierra, relaciones de esclavitud y servidumbre, fidelidad al patrón hacendario y deber de protección de éste hacia sus peones, esclavos y libertos.

La élite regional colonial se vinculó tempranamente a la explotación de minas de oro del Chocó y de la región del Raposo, generándose allí acumulaciones de riqueza importantes facilitadas por la explotación de mano de obra esclava. La necesidad de alimentar conglomerados de hombres y mujeres libres y esclavos reunidos en las minas, impulsó el establecimiento de ganaderías mayores y menores, principalmente de bovinos y cerdos, actividad que convirtió a las haciendas en proveedoras del mercado interno regional y en exportadoras de ganado hacia regiones alejadas como el Ecuador, Antioquia e incluso Panamá³².

³¹ <http://www.dane.gov.co/> Palabra Clave: Cultura Versalles.

³² <http://www.dane.gov.co/> Palabra Clave: Cultura Versalles

La sociedad vallecaucana fue destacándose por una relativa prosperidad bajo la dominación de una élite de terratenientes cuyos rasgos negativos (esclavismo, ausentismo hacendario, afición a los honores heredados o conferidos a través del servicio a la corona española) se atemperan en el tipo de relación paternalista que se refleja hoy en el trato entre trabajadores y empresarios en los ingenios azucareros y que parece resultar funcional en términos de productividad y de armonía entre capital y trabajo. En el caso de éstos, tradicionalmente se ha considerado que emplean un modelo de relaciones obrero patronales de tipo paternalista, herencia de las antiguas relaciones de servidumbre, lo que puede verse en la preocupación que atribuye Phanor Eder a su padre Santiago por el bienestar de sus trabajadores ya a principios de siglo, en 1903 cuando Santiago Eder el fundador de Manuelita construye rústicas habitaciones obreras en terrenos de su ingenio.

El advenimiento de los empresarios modernos: En la medida en que una serie de innovaciones como cambios socio-técnicos se introducen en el circuito económico bajo la forma de máquinas, medicamentos, productos o procesos, podremos concluir que el desarrollo de un sistema ferroviario en la región suroccidental del país, además de constituir en sí mismo una innovación en materia de transporte por las razones que anotamos a continuación, genera a su vez una cascada de innovaciones. La llegada del Ferrocarril al Valle del Cauca significa la aparición de las primeras empresas modernas del país cuyos rasgos son dos:

a) Constan de muchas unidades de operación distintas, visibles en su organigrama y que teóricamente pueden funcionar como empresas independientes.

b) Son dirigidas por una jerarquía de ejecutivos asalariados. Su sello innovador es entonces, la transferencia de estructuras organizacionales desconocidas y gerentes profesionales (superintendentes), artefactos técnicos desconocidos en el espacio regional, contabilidad por partida doble y saber-hacer técnico especializado.

Debe aclararse que un cambio técnico u organizativo, convertido en innovación una vez que ha penetrado al circuito económico o social, inicia un proceso de difusión que puede ser lento o rápido según el tamaño del mercado de la sociedad de que se trate. Así, el Ferrocarril del Pacífico se definirá como innovación de lenta difusión merced a las condiciones regionales del mercado, anotándose que ya desde su iniciación en 1878 introduce innovaciones desconocidas en la región³³.

³³ <http://www.dane.gov.co/> Palabra Clave: Cultura Versalles

Con el Ferrocarril aparece el taller mecánico, innovación que concentra hombres, máquinas, herramientas y aparatos en un solo local, siendo mediadas las relaciones allí aparecidas por jerarquías claramente establecidas, saber técnico adquirido en la práctica o en instituciones por ingenieros y mecánicos y por formas salariales que suponen la aparición de poseedores de medios de producción y vendedores de fuerza de trabajo

Una innovación clave que eleva la productividad es la sustitución parcial de fuerza humana y animal por la potencia de las máquinas de vapor.

El Ferrocarril eleva el tráfico de mercancías y viajeros, facilita la constitución de grupos sociales dedicados al comercio y la industria que se convierten en una dinámica élite, germen de estamentos exportadores de productos como el café, tabaco y quina e importador de manufacturas. El más fácil contacto con extranjeros, estimuló la capacidad de asociación en torno a empresas que fundan sus esperanzas en el manejo y posesión de nuevas formas de organización de la producción y del trabajo en empresas y talleres dotados de nueva tecnología, constituyéndose allí un núcleo de empresarios innovadores. La figura más destacada del Ferrocarril fue Cisneros, el más importante empresario ferroviario en Colombia y el constructor del primer puerto moderno sobre el Pacífico en Buenaventura.

El Informe Monitor destaca que el motivo por el que las empresas extranjeras invertían en Colombia, era el acceso al mercado nacional a través de Cali que ofrecía buena localización, plataforma urbana relativamente fuerte y en menor grado ventajas locales únicas. Cali construyó ventajas competitivas en el periodo anterior lo que le permitió convertirse en polo importante de atracción de inversión industrial local y extranjera³⁴.

Respecto de los servicios, señala que entre 1940 y 1970 crecieron en áreas como transporte, finanzas, telecomunicaciones, educación, salud, y servicios públicos a excepción de generación de energía eléctrica que era deficiente. Así, la expansión del sector servicios en Cali resultó vital para consolidar la plataforma urbana, afirmando luego respecto de los mercados internacionales que la vocación del Valle del Cauca y de Cali en particular, ha sido lánguida hacia estos, salvo en productos como el azúcar cuya exportación se favoreció por el embargo a Cuba, desde la década de 1960.

Aunque suele ser frecuente sindicarse a los empresarios locales de provincianismo, estos exhiben amplia experiencia de relación con firmas transnacionales que establecen casas matrices

³⁴ <http://www.valledelcauca.com>, Palabra Clave: Empresas Valle del Cauca

en la región o realizan negocios de suministro de tecnología y servicios de consultoría. Esta experiencia va desde el aprendizaje del idioma inglés, la compra y transferencia de tecnología, el aprendizaje de técnicas de alta gerencia, la proyección financiera de los negocios, metodologías de mercadeo para afianzar sus marcas, formación y manejo de ejecutivos de nivel medio y de mano de obra calificada, hasta la formación de ejecutivos nativos en el exterior, lo que muestra un alto grado de cosmopolitismo de la élite regional que acumula así capital social y cultural.

Tabla 9. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Participación Comunitaria	O				X
Colonización	O			X	
Apego a la Tierra	O			X	
Paternalismo de las Élités Terratenientes	O			X	
Fiestas de la Neblina	O			X	

Fuente: Autor

6.5. Entorno económico

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda³⁵.

El cambio económico crea oportunidades y amenazas, a continuación se detallaran las variables que lo conforman a nivel regional y nacional.

³⁵ <http://www.economíaelvalledelcauca.com>, Palabra Clave: Economía Valle del Cauca.

. PIB (general y per cápita)

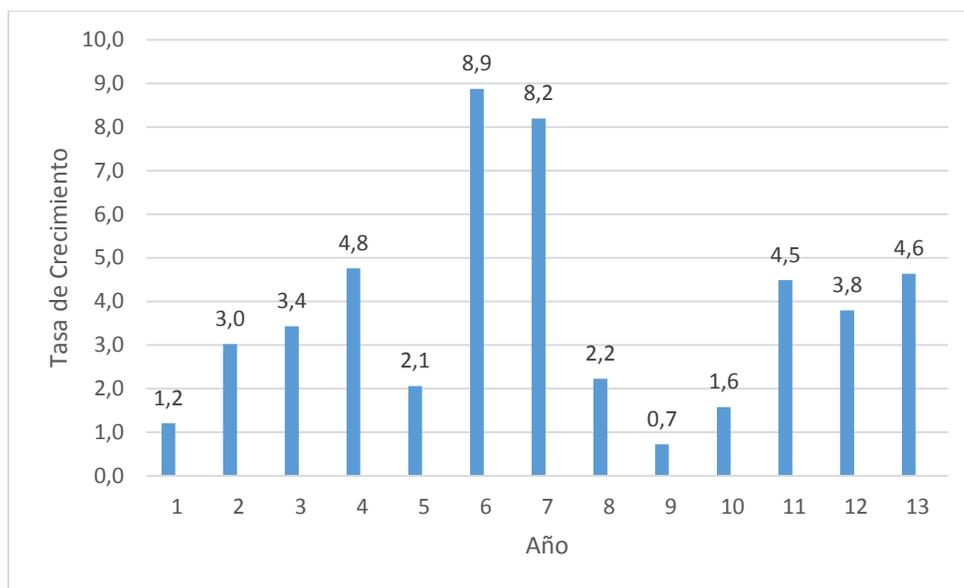
Tabla 10. Producto Interno Bruto por Sectores Económicos.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS						
CORRIENTES						
GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Variaciones						
porcentuales anuales						
Series desestacionalizadas						
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2014*					2015
	I	II	III	IV	Anual	I
AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	9,28	8,14	10,93	18,89	11,83	22,7 6 -
EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	5,63	0,35	-9,86	-19,03	-5,94	24,3 6
INDUSTRIA MANUFACTURERA	3,43	-0,31	-0,32	1,74	1,11	-0,49
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	6,91	6,68	10,18	10,09	8,48	8,03
CONSTRUCCIÓN	20,92	10,53	13,32	8,48	13,12	7,51
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	8,06	6,67	6,02	6,17	6,71	7,22
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	9,21	7,24	6,78	6,39	7,39	7,23
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	7,62	8,01	6,95	7,30	7,47	7,62
SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	11,47	9,31	7,99	8,44	9,26	7,28
Subtotal Valor agregado	8,99	6,30	5,15	4,58	6,21	3,91
IVA no deducible	5,08	10,77	12,70	15,81	11,05	10,6 5
Derechos e impuestos sobre las importaciones	10,12	11,69	11,83	13,34	11,78	23,2 7
Impuestos excepto IVA	7,62	3,73	4,52	3,48	4,80	-0,99
Subvenciones	25,93	-5,45	-2,51	-5,25	1,89	1,21
Total impuestos	5,60	9,10	10,46	12,30	9,37	8,23
PRODUCTO INTERNO BRUTO	8,71	6,52	5,56	5,17	6,46	4,26

* Cifras provisionales.

Fuente: Banco de la República de Colombia.

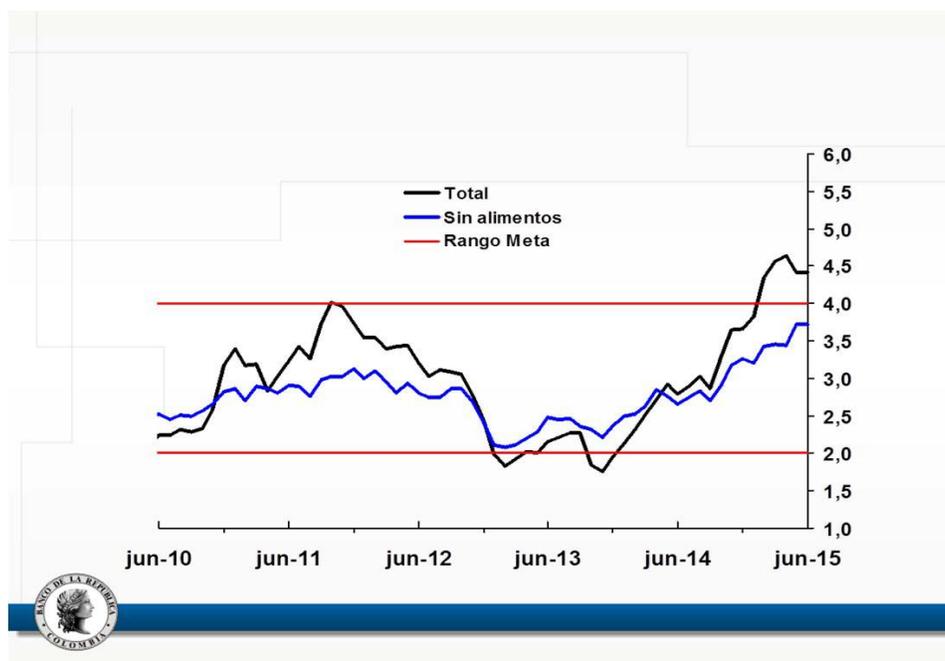
Ilustración 132. PIB del Valle del Cauca.



Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>.

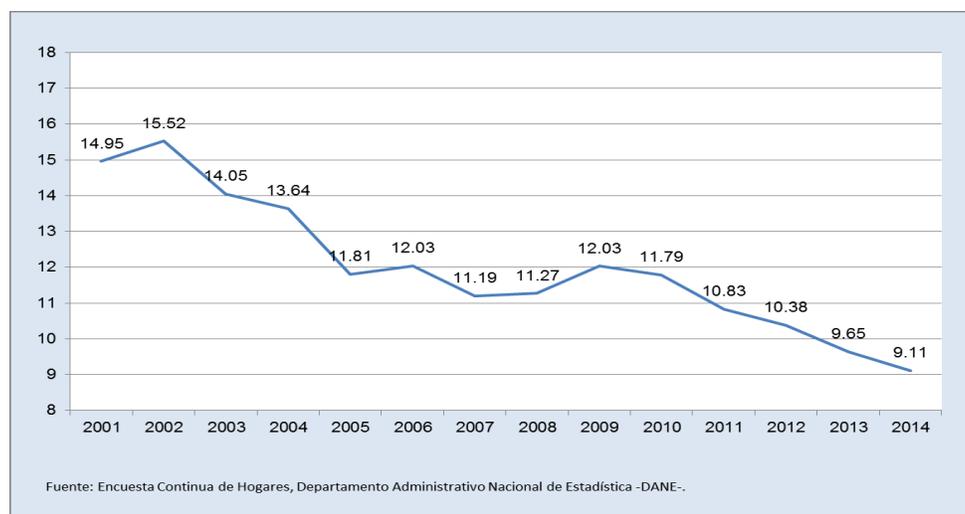
Inflación

Ilustración 143. Inflación al consumidor (variación-anual)



http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2015.pdf

Desempleo

Ilustración 154. Tasa de Desempleo en Colombia: total nacional

Fuente: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Tabla 11. Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)

(variaciones porcentuales)

2000 – 2015

Base Diciembre de 2008 = 100,00

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	1,29	1,05	0,80	1,17	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49	0,64
Febrero	2,30	1,89	1,26	1,11	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63	1,15
Marzo	1,71	1,48	0,71	1,05	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39	0,59
Abril	1,00	1,15	0,92	1,15	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46	0,54
Mayo	0,52	0,42	0,60	0,49	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	0,01	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48	0,26
Junio	-0,02	0,04	0,43	-0,05	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	-0,06	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09	0,10
Julio	-0,04	0,11	0,02	-0,14	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,19
Agosto	0,32	0,26	0,09	0,31	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	0,04	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,48
Septiembre	0,43	0,37	0,36	0,22	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14	
Octubre	0,15	0,19	0,56	0,06	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	-0,13	-0,09	0,19	0,16	-0,26	0,16	
Noviembre	0,33	0,12	0,78	0,35	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07	0,19	0,14	-0,14	-0,22	0,13	
Diciembre	0,46	0,34	0,27	0,61	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,08	0,65	0,42	0,09	0,26	0,27	
En año corrido	8,75	7,65	6,99	6,49	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,00	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	4,02

Fuente: DANE

. Índice de Precios al Productor (IPP)

El Índice de Precios del Productor para el mes de Junio 2011, registró una disminución de 0.17%, esta es tasa inferior en 0.09 puntos porcentuales en tasa interanual. El variación acumulada hasta el sexto mes de la temporada fue de 3.90%, es decir, superior en 0.30 puntos porcentuales frente a la registrada en junio de 2010, cuando el registro fue de 3.60%.

Siguiendo la relación con el año saliente se observa una variación acumulada fue 4.68%. Esta tasa es superior en 2.55 puntos porcentuales frente a la registrada para igual periodo de 2010, cuando se ubicó en 2.13%.

Tabla 12. Índice de Precios del Productor (IPP)

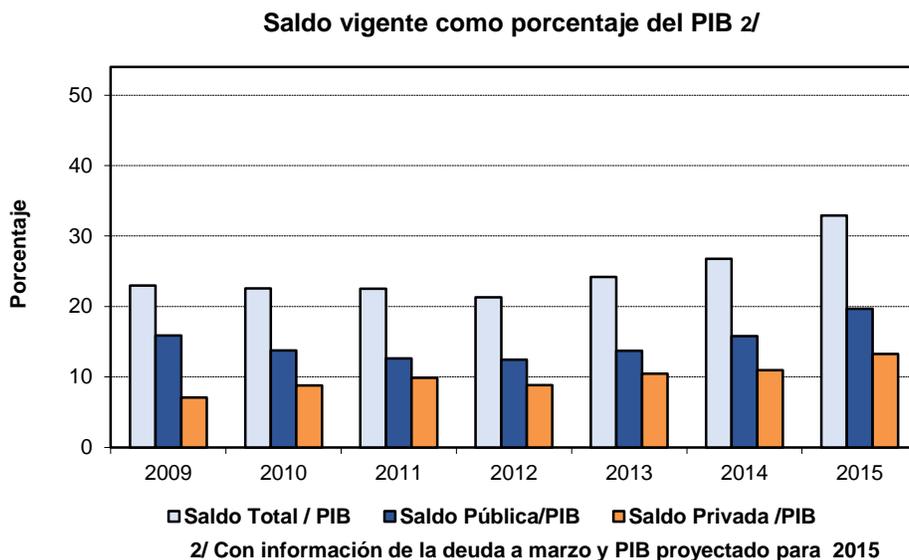
ÍNDICE DE PRECIOS DEL PRODUCTOR. RESUMEN¹

(Base: Diciembre 2014=100)

		AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA		PROCEDENCIAS ¹		
		Producción Nacional	Oferta Interna	PRODUCIDOS PARA CONSUMO INTERNO	IMPORT ADOS	EXPORT ADOS
201						
5	Enero	101,12	101,02	100,56	101,04	94,00
	Febrero	103,10	102,76	100,61	100,59	86,93
	Marzo	105,64	105,02	101,47	104,77	97,78
	Abril	103,68	103,42	101,51	103,51	92,87
	Mayo	101,82	101,64	101,18	101,98	93,59
	Junio	101,87	101,36	101,62	103,98	99,69
	Julio	102,54	101,82	101,85	107,35	103,54
	Agosto	105,13	103,84	102,65	113,16	108,84

Fuente: DANE

Ilustración 165. Evolución de la Deuda Externa en Colombia.

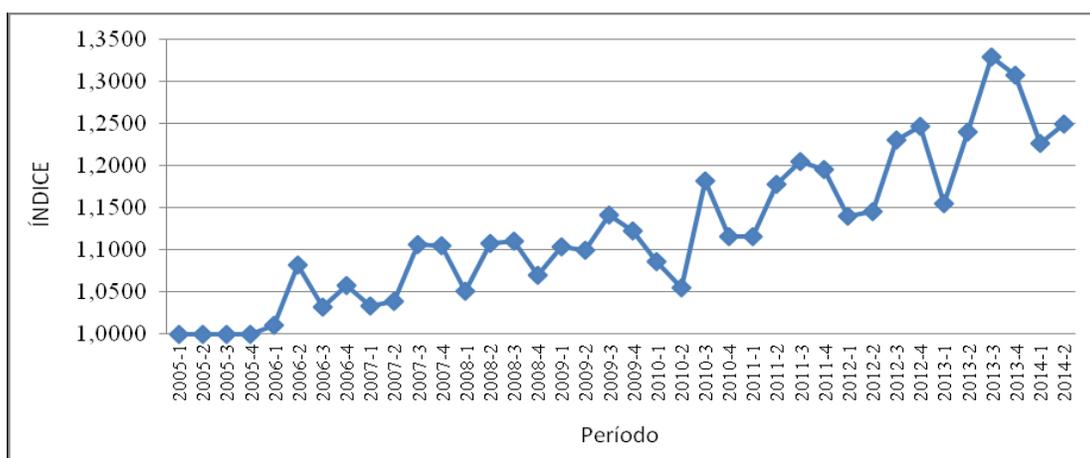


Fuente: Banco de la República de Colombia.

La Deuda Externa del sector público en noviembre de 2011, era de 41.889 millones de dólares (12,6%); en cuanto a la deuda del sector privado, para el mismo periodo alcanzaba los 31.577 millones de dólares (9,5%).

. Crecimiento de la Actividad Económica

Ilustración 176. Indicador de Actividad Económica Valle del Cauca (2005I – 2014II)



*Sin desestacionalizar.

Fuente: Reportes de Coyuntura Económica Vallecaucana N° 11

Tabla 13. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
PIB	A	X			
Deuda Externa	A	X			
Crecimiento de la Actividad Económica	O				X
Desempleo	A		X		
IPC	A		X		

Fuente: Autor

6.6. Entorno político

. Situación Política de Colombia

Uno de los aspectos que ha caracterizado a Colombia a lo largo de su historia ha sido el bipartidismo, siendo de los pocos países latinoamericanos donde el Partido Liberal y el Partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones hegemónicas hasta siglo XX y siendo junto con Honduras (en el caso de los liberales) que tienen preponderancia en el siglo XXI, desde el acceso a la presidencia del independiente de los dos grandes partidos. La historia Colombiana también se ha caracterizado por el radicalismo político que ha desencadenado numerosos conflictos armados internos, guerras civiles que incluso conllevaron a la separación de Panamá. Durante principios del siglo XX luego del final de la guerra de los mil días, los ideales comunistas tomaron fuerza y se radicaron en el ala radical del partido liberal y también conllevo a la creación del Partido Comunista Colombiano y otros partidos. Sin embargo, este y los demás partidos de izquierda siempre fueron minoritarios. Más recientemente, la socialdemocracia logra verse como una segunda opción de poder con el Polo Democrático Alternativo y surge el uribismo en la derecha, principalmente con el Partido de la U que se ha convertido en el partido más grande del país.

Debido a los cambios recientes en la ley electoral, en la actualidad hay un proceso dinámico de realineación de los movimientos políticos. Los movimientos políticos que lograron superar el

umbral del 2% en las Elecciones legislativas llevadas a cabo en marzo de 2010 y que, por tanto, cuentan con personería jurídica según lo establecido en la reforma política (Acto legislativo 1 de 2010) fueron 8, sin embargo estos no son los únicos que conservaron su personería jurídica, 4 movimientos más la conservaron por normas que protegen a la minorías en Colombia, para un total de 12 Partidos Políticos en Colombia.

. Situación Política Regional

División Político – Administrativa: En el Valle del Cauca coexisten una serie de divisiones del territorio asumidas por diferentes entidades de carácter público con diferentes fines, algunas de las cuales se reseñan a continuación:

* Algunas Secretarías del Departamento, como las de Educación y Salud, también subdividen el territorio para efectos de su normal funcionamiento; en el caso de la Secretaría de Educación se mantiene una división similar a la de los antiguos Distritos, transformados en 9 grupos de Apoyo a la gestión municipal, cada uno con un Director de Núcleo.

* La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) se apoya para su labor administrativa y de manejo de las cuencas del departamento, en las “Regionales” que son: Regional Norte, Regional Centro, Regional Sur-oriente, Regional Sur-occidente y Regional Pacífico.

* La Superintendencia de Notariado y Registro funciona con Círculos de Registro cuyas cabeceras en el departamento son: Cali, Palmira, Buga, Tulúa, Sevilla, Cartago, Roldanillo y Buenaventura, cada sede tiene su área de influencia.

Para el sector de servicios domiciliarios, la importancia de este escenario radica en el marco conceptual de cómo pueden los factores políticos incidir positivamente en la competitividad de las empresas, además como los fenómenos o actividades políticas mejoran el clima para la inversión. Las reformas y ajustes políticos hacen parte de una estrategia política para generar mayor seguridad para la inversión a mediano y largo plazo, y para el fortalecimiento del mercado de factores productivos, de bienes y consumo final³⁶.

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Colombia. Palabra Clave: Política Regional.

. Estabilidad y Tendencia Ideológica

La disyuntiva que enfrenta en este momento el país no es sencilla. Por un lado tenemos la opción de continuar por el camino que venimos trasegando desde el 2002, con un panorama de estabilidad económica y crecimiento de la inversión extranjera, pero en un contexto de creciente fortalecimiento del poder presidencial a costa del debilitamiento de las instituciones, de desbordada paramilitarización del país y con señales de agotamiento de la política de seguridad.

Por otro lado, se tiene la opción de entrar en un proceso político que va a implicar la judicialización de miembros del Congreso y probablemente del Ejecutivo por sus vínculos con los grupos paramilitares, la reorientación de la negociación con dichos grupos y la aplicación de la Ley de Justicia y Paz con todos sus efectos desde el punto de vista del enfrentamiento del país con la verdad histórica del paramilitarismo, y cuyos efectos probablemente reducirán la capacidad de maniobra política y de gestión del gobierno, la capacidad operativa del Congreso y eventualmente, conducirán a un enfrentamiento entre los poderes públicos.³⁷

. Grupos de Presión

Los rasgos que caracterizan al grupo de presión son los de ser: Grupos organizados, expresar conscientemente intereses parciales o particulares, ejercer presión sobre el poder público para obtener sus fines, no buscan ejercer por sí mismos el poder público, no asumen la responsabilidad de las decisiones adoptadas bajo su influencia.

Las formas de presión utilizadas:

³⁷ <http://blog.colombiahoy.org/2006/11/20/colombia-estabilidad-o-desastre.aspx>. Palabra Clave: Estabilidad Económica Valle del Cauca.

. La Persuasión: Esta forma de presión se emplea a través de las negociaciones, la información y la propaganda, con el objeto de convencer de que ella está orientada hacia el bien común, aun cuando en la práctica representa el interés particular o sectorial que sirve al grupo de presión respectivo.

. La Intimidación: Esta forma de presión lleva aparejada una amenaza velada o abierta del uso de la fuerza o de no colaboración con el gobierno en el caso de no aceptarse la propuesta del grupo de presión.

. La Corrupción: Constituye éste el mecanismo más contrario al ordenamiento jurídico, siempre se realiza fuera del escenario público, utilizándose generalmente medios económicos para recompensar la decisión política favorable al grupo de presión. Según el índice de Transparencia de las Entidades Públicas en su página de internet, los Sectores con menor visibilidad de la gestión pública en Colombia son en su orden Agricultura y Desarrollo Rural, Justicia y del Derecho, y Vivienda, Ciudad y Territorio.³⁸

. El Clientelismo: Para Uprimmy (2015) el clientelismo es sin lugar a dudas uno de los rasgos fundamentales y típicos de los regímenes políticos de la periferia capitalista.³⁹ Pero el clientelismo, afirma Hommes (2012)⁴⁰, que reparte beneficios en forma arbitraria e inequitativa entre votantes, a través de una maquinaria política que se queda con una buena parte de lo que se podría repartir, no solo fomenta la corrupción en todo el sistema político, también es pernicioso para el crecimiento económico. En manos de los políticos, la eficiencia de la inversión y el impacto económico del gasto pueden ser mucho menores que en las del sector privado o negativos. Cuando se les otorgan a los clientelistas cuotas burocráticas en las entidades del Estado o empresas públicas, el Estado no controla a esos empleados, que les responden a los que los hicieron nombrar, y las organizaciones pasan a trabajar para los objetivos de los políticos, que no necesariamente coinciden con los del Estado, y frecuentemente son opuestas a ellos y al bien común.

³⁸ <http://www.indicedetransparencia.org.co/ITN/EntidadesNacionales/Sectores>

³⁹ Revista "Cuadernos de Economía", Vol. 34 No. 66

⁴⁰ <http://jorgerobledo.com/el-clientelismo-como-politica-de-estado-en-colombia/>

. Seguridad y Competitividad

Colombia se ha propuesto alcanzar en una generación un nivel de ingreso per cápita cinco veces superior al registrado en 2011, y para conseguirlo se propuso lograr una transformación productiva y mejoras sustanciales en los niveles de productividad y competitividad. Aunque estos cambios sólo tienen lugar en el mediano y largo plazo, es indispensable mantener el foco en la visión y en el conjunto de acciones que se requieren para alcanzarla⁴¹.

El seguimiento a los indicadores económicos y de competitividad nos permite evaluar cómo vamos en relación con dicha visión. La economía colombiana ha crecido en los últimos dos años a tasas más elevadas de los últimos 30 años. Este crecimiento ha sido causando, entre otros aspectos, por mejoras sustanciales en materia de seguridad, mayor estabilidad macroeconómica, fuertes incentivos a la inversión y un entorno económico internacional favorable. Dados los cambios adversos recientes en el entorno económico internacional, para seguir creciendo a tasas elevadas, es necesario que Colombia mejore su competitividad.

En cuanto a seguridad se destaca que el municipio completó 4 años sin homicidios en su territorio como lo destaca el periódico El Tiempo en su edición del 11 de septiembre de 2015, hecho que se destaca notoriamente pues en el resto del territorio y en especial en la subregión este flagelo impacta negativamente a la población.

⁴¹ <http://www.transparenciacolombia.org.co/POLITICA/Dequesetratoestudio/tabid/130/language/es-ES/Default.aspx>. Palabra Clave: Seguridad y Competitividad.

Tabla 14. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Político					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Clientelismo	A	X			
Políticas Privatizadoras	O				X
Seguridad	O			X	
Competitividad	O			X	
Corrupción	A		X		

Fuente: Autor

6.7. Entorno jurídico⁴²

Con respecto al sector de los Servicios públicos Domiciliarios en Colombia, este está regulado por las siguientes normas:

Constitución Política de Colombia

Artículo 365: “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional”

“Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares”

Artículo 367. La ley fijará las competencias y responsabilidades relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y redistribución de ingresos.

Los servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen, y los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación.

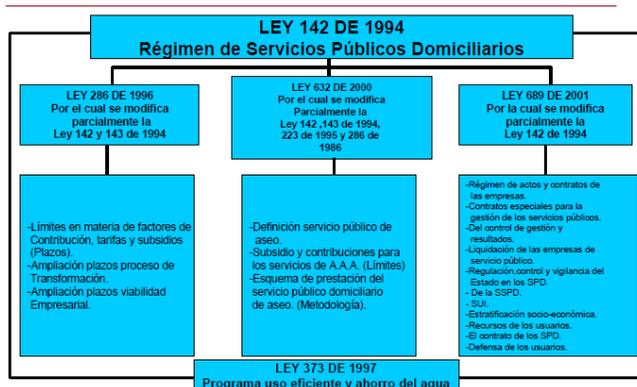
⁴² <http://www.cepal.org/dmi/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

La ley determinará las entidades competentes para fijar las tarifas

Artículo 368. La Nación, los departamentos, los distritos, los municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios, en sus respectivos presupuestos, para que las personas de menores ingresos puedan pagar las tarifas de los servicios públicos domiciliarios que cubran sus necesidades básicas.

Artículo 369. La ley determinará los deberes y derechos de los usuarios, el régimen de su protección y sus formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresas estatales que presten el servicio. Igualmente definirá la participación de los municipios o de sus representantes, en las entidades y empresas que les presten servicios públicos domiciliarios.

Ilustración 2718. Normatividad Vigente Servicios Públicos Domiciliarios



Fuente: <http://www.cepal.org/drni/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

Ley 142 de 1994

Título Preliminar

Capítulo 1. Principios generales. Ámbito de aplicación, intervención del Estado, Instrumentos de intervención, servicios públicos esenciales, competencia de los municipios, prestación directa, competencia de los departamentos, competencia de la Nación, Derechos de los usuarios, Libertad de empresa, función social de las empresas, Deberes especiales de los usuarios oficiales, aplicación de los principios generales.

Capítulo 2. Definiciones especiales. Definiciones

Título I. Personas prestadoras de servicios públicos

Personas que prestan servicios públicos, productores marginales, Naturaleza, Objeto, Régimen Jurídico, Régimen en MMZR, Administración común, Régimen de funcionamiento, Ámbito territorial de operación, Régimen tributario, concesiones, permisos ambientales y sanitarios, permisos municipales, reglas especiales sobre participación de entidades públicas en las ESP, redes, amparo policivo.

Título II. Régimen de actos y contratos de las empresas

Normas generales: Principios de interpretación, régimen de contratación, régimen de derecho privado para los actos de las empresas, facultades especiales por la prestación de servicios públicos, Prohibición de prácticas discriminatorias, abusivas o restrictivas, Deber de buscar entre el público las mejores condiciones objetivas, Reglas contractuales especiales, Desestimación de la personalidad interpuesta, Efectos de nulidad sobre actos y contratos relacionados con servicios públicos.

Contratos especiales para la gestión de los servicios públicos: Contratos especiales, Áreas de Servicio Exclusivo.

Título III. Régimen laboral

Aplicación del Código Sustantivo del Trabajo, Incentivos, Atención de obligaciones pensionales, Conflicto de intereses; inhabilidades e incompatibilidades

Título IV. Otras disposiciones

Capítulo I. Del control de gestión y resultados

Principios rectores del control, Control interno, Participación de la Superintendencia, Facultades para asegurar el control interno, Responsabilidad por el control interno, Control Fiscal en las ESP con participación del Estado, Auditoría externa.

Capítulo II. Información de las ESP

Sistemas de Información, Del sistema único de información, Del formato único de información, Funciones de las cámaras de comercio, Funciones de las instituciones financieras.

Ilustración 28. Marco Institucional



Fuente: <http://www.cepal.org/drni/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

Tabla 15. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Jurídico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución Política de Colombia	O				X
Ley 142/94, Título Preliminar, Capítulo I	O			X	
Ley 142/94, Título I	O			X	
Ley 142/94, Título II	O				X
Ley 142/94, Título IV, Capítulo I	A	X			
Ley 142/94, Título IV, Capítulo II	A		X		

Fuente: Autor

6.8. Entorno tecnológico

La tecnología es uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Colombia. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Como ejemplo se tiene el aumento extraordinario en el número de mujeres que trabajan, que ha sido atribuido parcialmente a los avances tecnológicos, tales como los instrumentos que economizan tiempo y mano de obra y los nuevos productos de comidas rápidas⁴³.

El cambio tecnológico crea oportunidades y amenazas, a continuación se detallaran las variables que lo conforman a nivel regional y nacional.

Normatividad vigente:⁴⁴

Los requisitos técnicos que deben cumplir los diseños, las obras y procedimientos correspondientes al Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico y sus actividades complementarias están señalados en el artículo 14, numerales 14.19, 14.22, 14.23 y 14.24 de la Ley 142 de 1994, los cuales están presentes en el reglamento “Documentación Técnico Normativa del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico”, aplicable a las entidades prestadoras de los servicios públicos municipales de acueducto, alcantarillado y aseo o quien haga sus veces.

Sin perjuicio de la función de control, inspección y vigilancia que corresponde a las entidades competentes en relación con los reglamentos técnicos vigentes, compete de manera general a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en los términos del artículo 79 de la Ley 142 de 1994, numeral 79.12, verificar el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente Reglamento.

⁴³ CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 21. 120

⁴⁴ https://tramitesccu.cra.gov.co/normatividad/admon1202/files/3._presentaciondocumento_tecnico.pdf

Las funciones que correspondan a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en relación con el citado Reglamento, podrán ser delegadas en otras autoridades administrativas del orden departamental o municipal, en ejercicio de la facultad conferida por el artículo 105, numeral 105.4 de la Ley 142 de 1994.

Tecnología Disponible en el Mercado

Tecnología Específica

En el capítulo A.3 la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA establece que la clasificación del sistema depende del número de habitantes en la zona urbana del municipio, su capacidad económica y el grado de exigencia técnica que se requiera para adelantar el proyecto.

Tabla 16. Asignación Nivel de Complejidad

Nivel de Complejidad	Población en la Zona Urbana ₁ (habitantes)	Capacidad Económica de los Usuarios ₂
Bajo	<2500	Baja
Medio	2501 a 12500	Baja
Medio Alto	12501 a 60000	Media
Alto	>60000	Alta

Notas: (1) Proyectado al periodo de diseño, incluida la población flotante

(2) Incluye la capacidad económica de población flotante. Debe ser evaluada según metodología del DNP

Fuente: https://tramitesccu.cra.gov.co/normatividad/admon1202/files/3._presentaciondocumento_tecnico.pdf

Los requisitos técnicos obligatorios que deben reunir los diferentes procesos involucrados en la concepción, el diseño, la construcción, la supervisión técnica, la puesta en marcha, la operación y el mantenimiento de los sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo que se desarrollen en la República de Colombia, con el fin de que garanticen su seguridad, durabilidad, funcionalidad, calidad, eficiencia, sostenibilidad y redundancia dentro de un nivel de complejidad determinado están contemplados en el capítulo A.11

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

La tecnología que se dispone en el mercado colombiano en la actualidad son las siguientes: Telefonía Voz IP, Internet, Redes telefónicas fijas y móviles

Tendencias de Desarrollo

Las tendencias de desarrollo que se encuentran actualmente en Colombia las más importantes son las siguientes: Conexión WIFI, Conexión a Internet por MODEM inalámbrico, Dispositivos electrónicos bluetooth, Telefonía celular Smart phone, Red 3 GSM, Internet banda ancha por fibra óptica

Internet

La tecnología de Internet es una precursora de la llamada “súper autopista de la información”, un objetivo teórico de las comunicaciones informáticas que permitiría proporcionar a colegios, bibliotecas, empresas y hogares acceso universal a una información de calidad que eduque, informe y entretenga. A finales de 1998 estaban conectados a Internet unos 148 millones de ordenadores, y la cifra sigue en aumento. El Internet, es uno de los impactos más importantes de los cambios tecnológicos en Colombia que pueden modificar la altura de las barreras a la entrada y por lo mismo modificar radicalmente la estructura de una industria, el Internet como es tan penetrante tiene el potencial de modificar la estructura competitiva del sector; reduciendo a menudo las barreras a la entrada y los costos de cambio de los clientes, cambios que tienden a aumentar la intensidad de la rivalidad en una industria y reducir tanto precios como utilidades.

Innovaciones en los Controles de Calidad

En el caso de la prestación de servicios en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, la GCO (Gestión de la Calidad Óptima) implica que tanto el diseño, como la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación por la organización. Algunas veces este patrón

viene definido por la ley; cuanto mayor es la vida del servicio, menores serán las ventas, porque los usuarios no tendrán que volver a comprarlo; esto hace que conscientemente la calidad en muchas ocasiones, no se maximice. Por otro lado, existen políticas administrativas internas las que en últimas son las encargadas de fijar la calidad tanto de sus servicios al igual que de sus procesos, haciendo uso de la innovación en partes necesarias a la hora de diferenciarse en el mercado, la Cooperativa Camino Verde APC genera una dinámica de innovación en cuanto a los controles de la calidad aplicados, tanto a sus servicios (aseo, alcantarillado y acueducto), al igual que a procesos de compras, ventas, control y gestión de los recursos financieros dirigidos tanto a procesos internos y medidas externas de la organización.

Tabla 17. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Tecnológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Obligatoriedad del uso de Tecnología Específica establecida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA	O				X
Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	O				X
Gestión de la Calidad	O			X	
Innovación	O			X	
Recurso Humano Calificado	A		X		

Fuente: Autor

6.9. Entorno ecológico

La actual problemática ambiental y las perspectivas de un desarrollo sostenible aplican el reconocimiento de las complejas interrelaciones entre el sistema socioeconómico y los sistemas

naturales en Colombia⁴⁵. Hay que entender que existen fuerzas impulsoras externas y globales que influyen en los destinos de los países, entre los cuales se puede observar una tendencia a la globalización de la economía, así como la preocupación por el cuidado del planeta.

Es por eso que las Naciones Unidas ONU acoge con beneplácito que hayan concluido con éxito las negociaciones sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 y el documento final titulado “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que fue acordado por consenso en la sesión oficiosa del plenario el 2 de agosto de 2015.⁴⁶ De igual forma el Presidente Juan Manuel Santos reafirmó el compromiso de Colombia con la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, integrados en tres dimensiones: económica, social y ambiental.⁴⁷

Región de Incidencia

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, reside en el municipio de Versalles, Valle del Cauca. El municipio de Versalles está situado al noroeste del departamento del Valle del Cauca (Ver Figura), en la vertiente Este de la Cordillera Occidental. La cabecera municipal está a 1900 metros sobre el nivel del mar. Limita al Norte con los municipios de El Cairo y Argelia, al Sur con el municipio de El Dovio, al Este con los municipios de Toro y la Unión, y al Oeste con la serranía de los Paraguas.

Cuenta con una población aproximada de 11.770 habitantes en 352 km² con un clima que oscila entre los 12 y 24 grados centígrados.

Insumos, Procesos, Productos Finales y Residuos

El municipio de Versalles se ha convertido en un punto de referencia muy importante al momento de reseñarse el tratamiento de los residuos sólidos a pequeña escala en Colombia, pues desde 1989 ha venido adelantando procesos de participación comunitaria para darle solución a los problemas que lo aquejan, entre los cuales estaban la inadecuada disposición de los residuos sólidos; hoy día se realiza un esfuerzo importante para lograr eficiencia, eficacia y efectividad

⁴⁵ CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 22. 123

⁴⁶ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

⁴⁷ www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2058

necesarias para configurar una planta de tratamiento de residuos sólidos con adecuadas condiciones de funcionamiento. La empresa de Servicios Públicos de Versalles Camino Verde APC, es la encargada del funcionamiento del servicio de aseo, alcantarillado y acueducto en la localidad. Cuenta con una Planta de Manejo de Residuos Sólidos (PMRS) ubicada a un kilómetro del casco urbano de Versalles, en un lote de propiedad del municipio.

La planta está formada por un área de recepción de residuos, área de manejo de Residuos Sólidos Orgánicos de Rápida Degradación (RSORD), área de residuos sólidos reciclables y un área de disposición final, así como vías internas y paisajísticas. En las actividades de recolección y transporte de los residuos hacia la planta, durante los días lunes y jueves se realiza bajo la labor de cuatro operarios, dos de los cuales están en la tolda del vehículo recibiendo los residuos y los otros recogen los recipientes ubicados en el lugar de presentación, la recolección tiene una cobertura del 98% del municipio. Una vez el camión recolector llega a la planta deposita los residuos en el área de recepción, en donde son separados manualmente por cinco operarios en diferentes categorías, entre ellas están: vidrio, plástico, papel, entre otras; el material de rechazo es dirigido al micro relleno.

Ilustración 29. Micro Relleno.



Fuente: Archivos, Cooperativa Camino Verde APC.

La planta cuenta con un área de manejo de residuos sólidos reciclables de aproximadamente 20 m², en donde se almacenan los residuos para su posterior comercialización.

Ilustración 190. Instalaciones en la PMRS para Almacenamiento de Residuos Reciclables.



Fuente: Archivos, Cooperativa Camino Verde APC.

También cuenta con un área de manejo Residuos Sólidos Orgánicos de Rápida Degradación (RSORD), de aproximadamente 15 m x 3 m, en donde se realizan los procesos de compostaje.

Ilustración 201. Instalaciones en la PMRS para Compostaje.



Fuente: Archivos, Cooperativa Camino Verde APC.

En el caso particular de Versailles la generación de residuos sólidos⁴⁸ se limita a residencial, comercial e institucional, los cuales se definen a continuación:

- Residuo Sólido Domiciliario: residuo que por su naturaleza, composición, cantidad y volumen es generado en actividades realizadas en viviendas o en cualquier establecimiento asimilable a éstas.

- Residuo Sólido Comercial: residuo generado en establecimientos comerciales y mercantiles como almacenes, depósitos, hoteles, restaurantes, cafeterías y plazas de mercadeo.

- Residuo Sólido Institucional: residuo generado en establecimientos educativos, gubernamentales, militares, carcelarios, religiosos, terminales terrestres y edificaciones destinadas a oficinas.

Efectos Ambientales

Una de las formas de minimizar el impacto de diferentes clases de residuos en una población es el aprovechamiento de los mismos, es por eso que la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, realiza el proceso mediante el cual, a través de un manejo integral de los residuos sólidos, los materiales recuperados se reincorporan al ciclo económico y productivo en forma eficiente, por medio de la reutilización, el reciclaje, la incineración con fines de generación de energía, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales o económicos para el municipio de Versailles. Los efectos ambientales que puede generar Camino Verde APC al ambiente de su localidad son: la reutilización, el reciclaje de materiales y el compostaje para los cultivos, formulando así como objetivos primordiales la racionalización del uso y consumo de materias primas, la recuperación de valores energéticos y la reducción de residuos que ayuden a la disminución del impacto ambiental en la región de Versailles.

Fuentes Contaminantes

En el municipio de Versailles, las fuentes contaminantes son las siguientes: Residuos de comida y jardín, Productos de papel, Productos de cartón, Plástico, Caucho y cuero, Textiles,

⁴⁸ Archivo: Flujo de Residuos Sólidos Versailles CAMINO VERDE APC. Julio 2011. 126

Madera, Productos metálicos, Vidrio, Productos cerámicos, ceniza, rocas y escombros, Huesos, y Otros

Tabla 18. Guía de análisis del macroambiente

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
ENTORNO: Ecológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Política Mundial para el Desarrollo Sostenible					X
Residuos Sólidos Industriales	A		X		
Aprovechamiento Residuos Sólidos	O			X	
Fuentes Contaminantes	A		X		
Efectos Ambientales	O			X	

Fuente: Autor

6.10. Matriz integrada del entorno

A continuación se presenta el análisis de las variables más relevantes que afectan a la Cooperativa Camino Verde APC y el posible impacto que tienen sobre ella.

Tabla 19. Matriz Integrada del Entorno

ENTORNO GEOFÍSICO			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Malla Vial Urbana	La prestación de los servicios públicos domiciliarios está directamente ligada a la infraestructura vial, en especial lo que se refiere a la recolección y manejo de los residuos sólidos.	El municipio de Versalles (V) cuenta una buena malla vial urbana lo que redundará en disminución de costos de operación, disminución de tiempos de desplazamiento, acceso a los diferentes barrios, entre otras cosas.	Camino Verde APC cuenta con una oportunidad en cuanto al fácil acceso a los clientes y las instalaciones propias, estas últimas quedan dentro del perímetro urbano del municipio.
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Crecimiento Poblacional	Para el sector de los servicios públicos domiciliarios es de vital importancia la cantidad de personas que habitan en su región de impacto, toda vez que ellas son las usuarias directas.	Según los datos proyectados por el DANE, Versalles presentará un descenso de un 6.722% en la población para el periodo 2015 - 2020, situación que puede llevar a que se pierda la categoría de municipio.	El comportamiento tendencial de esta variable afectará negativamente a la Cooperativa dado que a corto plazo serán menos los usuarios que esta atenderá, y a mediano y/o largo

			plazo puede incluso verse absorbida por la empresa que presta los servicios domiciliarios en los municipios de La Unión o de El Dovio.
Tasa de Emigración	En Colombia se presentan procesos migratorios fuertes, en especial desde el campo y los pequeños municipios hacia las grandes ciudades, hecho que obliga a las empresas prestadoras de servicios públicos a diseñar estrategias que garanticen que estas poblaciones tengan acceso a ellos.	Según los datos reportados por el DANE en el municipio de Versalles (V) la gran mayoría de la población que emigra (75.8%) lo hace por razones familiares y por falta de fuentes de empleo.	Esta variable se presenta como una amenaza dado que es una de las razones más fuertes para el descenso vertiginoso de la población en este municipio.
Composición de la población por rangos de edad	La estructura poblacional permite entender los posibles comportamientos futuros de una población así como las futuras necesidades que esta tenga.	En Versalles (V) el grupo de población joven (15 a 19 años) es el más representativo con un 10% del total de la población, grupo que está ad portas de convertirse en económicamente activa y que por tanto tiene mayores probabilidades de emigrar por la falta de oportunidades laborales.	La reducción de la tasa de natalidad, el descenso de la población adulta mayor y el crecimiento de la población joven se presentan como aspectos negativos para Camino Verde dado que incrementa la probabilidad de contar incrementalmente con menos cantidad de usuarios.
Ubicación	La constitución consagra que todos los ciudadanos tienen derecho al acceso a condiciones dignas de vida, no obstante es un hecho que la población rural no accede en iguales condiciones a servicios básicos tales como acueducto, alcantarillado y aseo.	El Plan Territorial de Salud 2012 – 2015 de Versalles (V) indica que el mayor porcentaje de la población de este municipio se encuentra en el área rural con el 52.15% mientras que en la zona urbana reside el restante 47.85%.	Camino Verde se encuentra ante una oportunidad ya que puede aprovechar su buen nombre y su experiencia para atender a la población rural pues actualmente solo presta sus servicios en el casco urbano.

ENTORNO SOCIAL

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
NBI Necesidades Básicas Insatisfechas	El índice NBI, entre otras cosas, tiene en cuenta el acceso que poblaciones vulnerables tienen a servicios esenciales como lo es el caso del agua potable y otros servicios domiciliarios.	El índice NBI se ha incrementado en un 2.58% en el periodo comprendido entre 1993 y 2011, lo que aparentemente no es muy grande, pero que en la práctica tiene un alto impacto en la población del municipio y en especial en los habitantes de la zona rural con un índice de 37.31% para el año 2011.	Se considera como una oportunidad mayor pues al Gobierno (tanto nacional como regional y local) está interesado en mejorar este indicador y apoyará iniciativas que coadyuven a incrementar la cobertura en servicios públicos, escenario en donde la cooperativa podría obtener apreciables beneficios.
Tamaño Predominante	El promedio de personas por hogar	Según el DANE el municipio de	El consumo de agua potable y la

de los Hogares	permite visualizar la tendencia del consumo de agua potable y la cantidad de basura que cada hogar consume y produce respectivamente.	Versalles (V) presenta un promedio de personas por hogar de 3.4 en la cabecera municipal y de 3.9 en la zona rural.	producción de residuos sólidos es directamente proporcional con la cantidad de habitantes, de lo anterior se deduce que esta variable representa una oportunidad para Camino Verde E.S.P.
Agua Potable y Saneamiento Básico	En el sector de servicios públicos se encuentra ubicada la Cooperativa objeto de este proyecto.	De acuerdo al Plan de Desarrollo 2012-2015 del municipio de Versalles (V) el 100% de la población que habita en la zona urbana tiene cubrimiento de agua potable y saneamiento básico, pero en la parte rural los indicadores son los siguientes: Acueducto 95%, Alcantarillado 88%, Agua Potable 95%, Recolección de Basuras 17.5% y Sistema de Aguas Residuales 12.5%.	La posibilidad de expansión de la cooperativa se debe enfocar inicialmente en cubrir todo el municipio en donde ella se encuentra ubicada y en coherencia con ello los indicadores en la zona rural representan una gran oportunidad de crecimiento.
ENTORNO CULTURAL			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Participación Comunitaria	En un municipio como Versalles (V) en donde la participación de toda la población es importante en las decisiones que toman los gobernantes hace que el interés general prime sobre el particular.	El gran sentido de pertenencia que por tradición los Versallenses han sentido por su terruño hace que apoyen de manera decidida todos los esfuerzos que se hacen desde todas las instancias, públicas o privadas, y es allí donde nace una cooperativa como Camino Verde, la cual representa precisamente ese arraigo por lo propio.	A pesar de los cambios de gobernantes cada 4 años la cooperativa se ha mantenido como la empresa prestadora de servicios públicos, a pesar de los momentos difíciles especialmente a nivel financiero, debido en sumo grado a que ella representa lo propio de la comunidad.
ENTORNO ECONÓMICO			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
PIB	Dentro del PIB existen 2 renglones (ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA y SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES) en los cuales se encuentran insertadas las actividades económicas del sector de los servicios públicos.	Los renglones en los que se encuentra el sector económico de los servicios públicos han presentado un descenso de 0.45 y 1.16 en el primer trimestre del presente año en comparación con el último trimestre del 2014.	El comportamiento del PIB puede generar a futuro impactos negativos para la cooperativa pues al no crecer los ingresos del sector se intensifica la rivalidad entre las empresas que se encuentran en él.
Deuda Externa	Los servicios públicos domiciliarios se ven afectados por el monto de la deuda externa y en especial por el pago que se hace para cubrirla.	Según el Banco de la República la deuda externa pública se ha incrementado en los últimos 5 años habiendo estado en el año 2011 aproximadamente en un 12% y llegando en el 2015 casi al 20% del PIB.	Los recursos que destina el gobierno para inversión en aspectos como infraestructura y servicios públicos básicos se disminuyen al incrementarse el reconocimiento de los créditos.
Crecimiento de la Actividad Económica	El comportamiento de la actividad económica de una región afecta de	El Indicador de Actividad Económica del Valle del Cauca presenta una	Toda actividad económica requiere de unos servicios

	manera directa todos los sectores productivos.	tendencia positiva con algunas oscilaciones incrementándose en un 25% en la última década.	básicos, los cuales pueden ser prestados por la cooperativa.
ENTORNO POLÍTICO			
Clientelismo	El sector de los servicios públicos domiciliarios, al igual que muchos sectores del estado, ha sido afectado por el clientelismo lo que ha llevado a que muchas empresas sociales del estado estén en crisis o hayan desaparecido.	Como casi todos los estamentos del estado, las empresas prestadoras de servicios domiciliarios y los entes de decisión y control han funcionado como proveedoras de puestos políticos que responden a necesidades de individuos o grupos de poder, y en contravía de las necesidades de los usuarios.	Esto se convierte en una amenaza ya que la permanencia de la cooperativa está íntimamente ligada a los intereses de los alcaldes de turno y a que quien esté ejerciendo el poder local y regional, toda vez que el nuevo contrato con la alcaldía se está definiendo en estos momentos.
Políticas privatizadoras	En la mayoría de municipios del país las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios son de carácter privado debido al énfasis en el negocio, propio de la doctrina económica liberal predominante.	Salvo contadas excepciones, la tendencia es a privatizar aquellas empresas del estado que puedan rendir utilidades al capital privado, tal es el caso de los servicios públicos como los de energía, acueducto y basuras.	En el momento en que se está definiendo la continuidad del contrato entre la alcaldía y la cooperativa, se visualiza como una oportunidad el énfasis en la contratación con empresas privadas.
ENTORNO JURÍDICO			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Constitución Política de Colombia	Por ser la ley de leyes, esta afecta a cualquier sector económico o social, sumado a que todas las leyes y disposiciones legales están supeditadas a ella.	En los artículos 365 y 367 al 369 se refiere específicamente a los servicios públicos domiciliarios y a la finalidad, calidad y régimen de los mismos.	Por ser una responsabilidad inherente a la finalidad social del estado, esto se convierte en una oportunidad ya que todos los gobiernos ayudarán a una eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos.
Ley 142/94, Título Preliminar, Capítulo I	En los principios generales se refiere a factores como servicios públicos esenciales, libertad de empresa, función social de las empresas, etc.	En este capítulo se resaltan los conceptos de libertad de empresa y función social de las empresas, lo cual se ve reflejado en el apoyo que el estado brinda sin importar el carácter de público o privado que ostente la organización.	Es una oportunidad, pues en primer lugar facilita la participación de organizaciones de carácter privado como lo es la cooperativa y en segundo lugar permite el apoyo a dichas organizaciones.
Ley 142/94, Título I	Este título se dedica a definir todos los aspectos relacionados a las personas prestadoras de servicios públicos.	Conforme a la política de liberalización de la economía, este título establece reglas que permiten que entes privados con ciertas características puedan ser prestadores de servicios públicos.	En este título se especifica la participación de organizaciones privadas en el sector con capital nacional o extranjero, lo que facilita la financiación de las empresas.
Ley 142/94, Título II	Se establece el régimen de actos y contratos de las empresas en lo concerniente a las normas generales y a los contratos especiales.	Si bien es cierto, las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios manejan recursos del estado, esta ley establece que ellas se	Esta es una gran oportunidad dado que le da un margen amplio de acción a la cooperativa sobre todo en lo que concierne al

		rigen por el régimen de derecho privado para los actos.	manejo de los recursos.
Ley 142/94, Título IV, Capítulo I	Define los aspectos inherentes al control de gestión y resultados y al manejo de la información de las empresas prestadoras de servicios públicos	Al manejar recursos públicos las organizaciones que prestan los servicios públicos domiciliarios están vigiladas por entes como la Superintendencia de Servicios Públicos y deben cumplir con unos lineamientos establecidos en la ley.	Esta variable se ve como una amenaza ya que obliga a ciertas acciones y compromisos por parte de la organización y de quienes la dirigen, que de no cumplirse pueden acarrear sanciones de diferentes tipos y niveles.
Ley 142/94, Título IV, Capítulo II	Se establece la obligatoriedad de usar un sistema único de información que garantice la confiabilidad y oportunidad de la misma.	Teniendo en cuenta el principio de transparencia que cubre a todas las entidades del estado y a las organizaciones que manejan recursos de él, es obligatorio adoptar sistemas de manejo de información y hacerla pública en las condiciones que estipula la ley.	La información que proviene de la cooperativa debe cumplir con los lineamientos que establece la ley, lo que en un momento dado puede afectar negativamente a la empresa y a sus intereses.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Obligatoriedad del uso de Tecnología Específica establecida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA	La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA, establece unos requisitos técnicos obligatorios en cuanto a condiciones de capacidad tecnológica que deben cumplir las entidades prestadoras de servicios públicos municipales.	Tales requisitos buscan garantizar la seguridad, durabilidad, funcionalidad, calidad, eficiencia, sostenibilidad y redundancia dentro de un nivel de complejidad, los cuales son actualizados constantemente por la comisión.	Para la Cooperativa Camino Verde APC, la cual está en el nivel medio de complejidad, estas exigencias pueden ser vistas como una oportunidad dado que la impulsan a conseguir recursos que el estado a través de diferentes entidades brinda para el mejoramiento de los servicios que ella presta.
Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	El uso efectivo de las TIC's se convierte en una ventaja superlativa en el desarrollo de cualquier sector, es por eso que el gobierno propende por diseñar proyectos que las articule para el desarrollo socioeconómico del país.	A pesar de la importancia que se le ha dado a las TIC's, prueba de ello la creación del Ministerio de las TIC's en 2009, solo en las grandes ciudades del país se tiene pleno acceso a ellas. No obstante existen una gran cantidad de iniciativas que buscan incorporarlas en las regiones y localidades de todo el país.	Por ser la cooperativa una entidad prestadora de servicios públicos domiciliarios tiene la probabilidad de aprovechar proyectos y alianzas con el estado y con diferentes empresas para incrementar el uso de las TIC's.
Política Mundial para el Desarrollo Sostenible	La Organización de las Naciones Unidas ONU y el gobierno de Colombia a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible han adoptado la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en donde entre otras cosas se proponen	Eventos como el cambio climático y el debilitamiento de la capa de ozono han obligado a los diferentes gobiernos y entidades supra nacionales a diseñar programas que conduzcan a garantizar un futuro que permita la permanencia de la vida en el planeta aunado a un	En aspectos como el buen manejo de las fuentes hídricas y la gestión eficaz de los residuos sólidos se presenta como una oportunidad la preocupación de la sociedad y de los gobiernos por apoyar iniciativas como el

	garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales.	desarrollo sostenible.	aprovechamiento de las basuras y el tratamiento de las aguas residuales.
--	--	------------------------	--

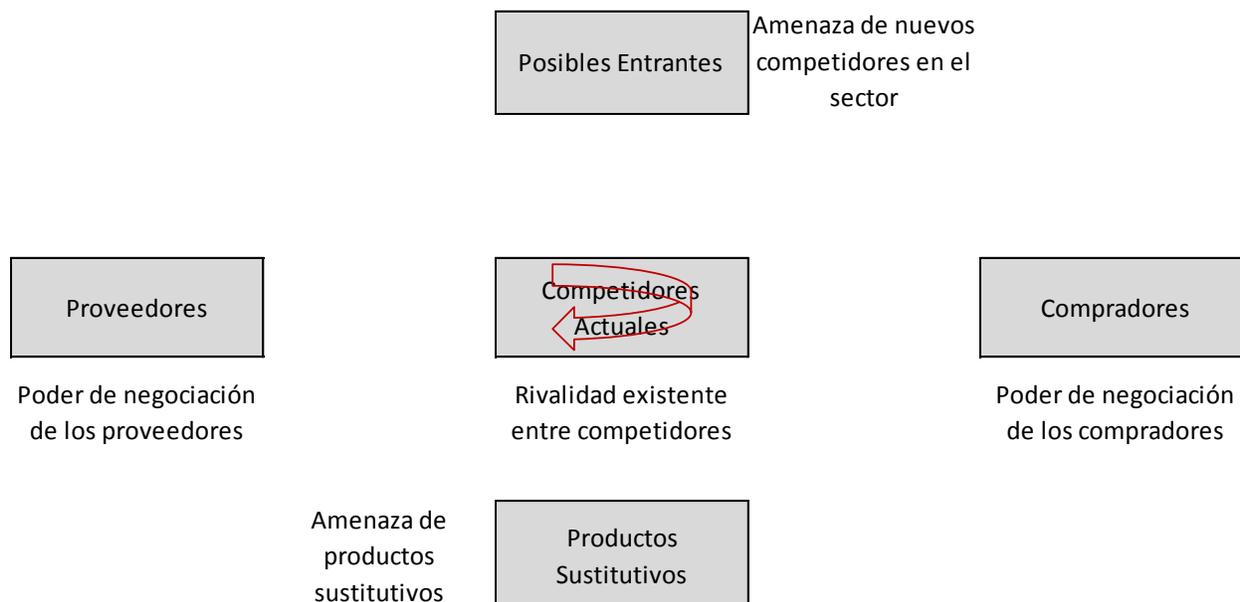
Fuente: Autor

7. Análisis del ambiente micro

Posteriormente a que se identifican los límites de una industria o sector, los gerentes se enfrentan a la tarea de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar oportunidades y amenazas. El marco de referencia bien conocido de Michael E. Porter, al que se conoce como el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los gerentes a realizar este análisis modelo que se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria⁴⁹.

Las 5 Fuerzas (Diamante Competitivo): Competidores Potenciales, Competidores Existentes, Productos Sustitutos, Proveedores, y Clientes

Ilustración 212. Modelo de las 5 Fuerzas – M. Porter.



Fuente: BETANCOURT, Benjamín. (2008). Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial Poemia. Pág. 139

Porter asegura que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada es la capacidad de las compañías establecidas de elevar los precios y obtener ganancias mayores. Dentro del marco de referencias de Porter, una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una

⁴⁹ CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 40

amenaza puesto que disminuye las utilidades y una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad, pues le permite a una empresa obtener mayores utilidades.

7.1. Fuerzas competitivas

7.1.1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen.

Un alto riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas ya establecidas; pero si el riesgo de nuevos competidores es poco las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para subir precios y obtener mayores utilidades⁵⁰.

Barreras contra la entrada:

Lealtad a la marca: Según el análisis de esta primera fuerza, en relación con la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, los usuarios expresan que los precios de los servicios que la empresa ofrece son asequibles para cada uno de ellos, dejando en claro que tienen buenas y concretas formas de pago para los servicios que deseen disponer de la cooperativa, siendo precios justos y equitativos para cada estrato socio económico al cual la empresa dirige sus servicios de aseo, alcantarillado y acueducto para los usuarios.

En esta fuerza competitiva, existe un buen manejo en las políticas de precios por parte de la organización CAMINO VERDE APC y es así como para los usuarios en general, perciben asequibles los servicios ofrecidos por la cooperativa; en términos generales la organización posee una buena política de precios.

Por otro lado, la mayoría de los usuarios de la Cooperativa Camino Verde APC, expresan que los servicios de aseo, alcantarillado y acueducto son adecuados para lo que ellos necesitan, siendo estos de vital importancia para la calidad de vida de la comunidad; considerando que

⁵⁰ CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 42.

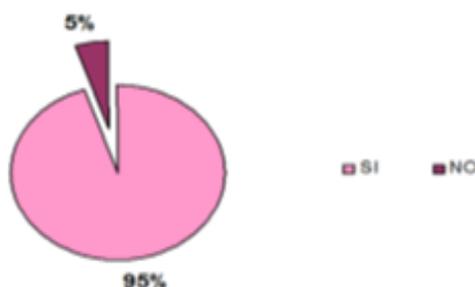
existe una buena adecuación de los servicios ofrecidos por Camino Verde APC para con los usuarios; con base en sus necesidades y preferencias por los servicios ofrecidos.

En esta fuerza competitiva se considera que la percepción de los usuarios en general demuestra que la organización se moderniza en lapsos de tiempos intermitentes, catalogando esto como “a veces” por parte de los usuarios; modernizándose en cuestiones de calidad, tiempo de respuesta a reclamos y solicitud del servicio por parte de los usuarios de la Cooperativa.

El gráfico que se muestra a continuación (Ver Figura), señala la lealtad de marca de los consumidores de la Cooperativa Camino Verde APC en el sector; destacando las preferencias en todos los servicios que en general son buenos.

¿En general cree usted que los servicios ofrecidos por Camino Verde APC, son adecuados para usted?

Ilustración 223. Diagrama Circular – Lealtad a la Marca.



Fuente: Encuesta, Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC.

Economías de escala: En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, sí se identifica el uso de economías de escala puesto que maneja grandes volúmenes de recolección de residuos sólidos, y distribución de (servicios públicos); también obtienen ventajas competitivas, que se derivan de extender los costos fijos sobre un gran volumen en el área de los servicios públicos.

Para esta empresa, la variable más importante se sustenta en los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de producción en un gran volumen de servicios prestados.

Estas medidas se presentan a la hora de abastecer el mercado y es así, como se caracteriza esta empresa por tener políticas de inventario al igual que de compra, determinando en últimas el cubrimiento de costos, asumiendo a cada unidad comercializada el menor costo fijo posible.

Tabla 20. Volumen de Residuos Sólidos y Distribución de Servicios Públicos.

Toneladas de Residuos Recolectados	36 - 42 Toneladas
Metros Cúbicos de Agua	16.000 Litros

Fuente: Información suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

Necesidades de capital: Se considera que la Cooperativa Camino Verde APC, presenta moderados requerimientos en cuanto a las necesidades de capital de trabajo para cubrir los gastos diarios; es así como la inversión en nuevos procesos que generen más ingresos recurrentes para la empresa sea prioridad para los directivos. En la Cooperativa Camino Verde APC, se consideran suficientes los recursos financieros; lo cual le genera una mejor posición competitiva frente a otros rivales más pequeños y le permitirá sobrevivir más tiempo, e igualmente invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, teniendo un alcance más regional, y teniendo en cuenta algunas necesidades focales de capital pero en la medida en que la empresa cree nuevos negocios que giren alrededor de su objeto social principal.

Costos cambiantes: Para la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no es exponencial la evidencia de los costos cambiantes debido a que existe una gran trayectoria en las relaciones con sus proveedores actuales; permitiendo conocer sus productos, calidad y servicios de los mismos, evitando asumir costos que incurran en la selección de nuevos proveedores.

Desde el punto de vista de los clientes, no es evidente que a ellos les cueste tiempo o dinero adicional; generando costos cambiantes para estos. Esto se da por que las tarifas son reguladas y el servicio es prestado por una empresa de capital mixto lo que genera que esta sociedad prestadora de servicios públicos en Versalles goce de un monopolio natural regulado e impulsado por marcos regulatorios que exige el Estado para este tipo de empresas.

Los costos se dan, cuando un cliente le cuesta tiempo, energía, y dinero cambiar los servicios que ofrece una empresa como Camino Verde APC a los que ofrece una nueva organización; por lo general en estos se encuentran los costos de afiliación y conexión a las redes de acueducto y alcantarillado, compra de nuevos equipos como medidores, necesidades de asesoría a la organización, costos tarifarios como reconexiones o paga de facturas.

Para la Cooperativa Camino Verde APC, esta barrera no es inmediatamente evidenciada debido a que los costos cambiantes con relación a pérdidas de clientes y adición de nuevos usuarios están determinados por los fenómenos de crecimiento poblacional y migratorio; más que por las iniciativas que parten de la propia empresa.

Los costos cambiantes se evidencian en las relaciones de precio y volumen comprado a los proveedores, pero en general se evita asumir costos cambiantes incurridos en la selección de nuevos proveedores.

Regulación gubernamental: Las políticas gubernamentales nacionales en Colombia son muy exigentes y sobre todo cuando se trata del tratamiento del agua potable y recolección de basuras, es por ello que la Cooperativa Camino Verde APC contempla en su contexto jurídico reglas y parámetros muy estrictos para el desempeño de su actividad de servicios en el municipio de Versalles, Valle del Cauca.

El contexto jurídico e institucional que emplea la Cooperativa Camino Verde APC, está enmarcado por los siguientes reglamentos y resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva:

- Decreto 2104 de 1983: Manejo de residuos sólidos.
- Resolución 2309 de 1986: Residuos sólidos especiales.
- Ley 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el sistema nacional ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.
 - Decreto 605 de 1996: Lineamientos para la adecuada prestación de un servicio de aseo desde su generación, almacenamiento, recolección y transporte, transferencia hasta su disposición final.
 - Comité técnico ICONTEC 000019, sobre gestión ambiental de residuos sólidos.
 - Decreto 1713 de Agosto 2002 del Ministerio de Desarrollo Económico por el cual se reglamente la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos. El artículo 8 se refiere al Plan para la Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) que deben realizar los municipios y distritos, con un plazo máximo de 2 años a partir de la vigencia del decreto. El PGIRS debe ser diseñado en armonía y coherencia con lo dispuesto en los planes y/o esquemas de Ordenamiento Territorial y en los planes de Desarrollo de nivel municipal o distrital.

- Resolución 268 de 2008, Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), por el cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleados de la planta de personal de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA).

- Resolución 1119 de 2008, Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), por el cual se crea el comité anti trámites y de gobierno en línea de la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico (CRA).

Por otra parte la Constitución de la Cooperativa Camino Verde APC, se encuentra enmarcada por otros parámetros para su respectivo funcionamiento y desempeño en el municipio de Versalles, Son los siguientes puntos:

- El municipio de Versalles en diciembre de 1999 creó la Empresa de Servicios Públicos de Versalles (ESP), con el fin de atemperarse a lo dispuesto en la Ley 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos), que exigía que el municipio entregase los servicios que estuviese prestando en forma directa a una entidad especializada y legalmente constituida. La figura adoptada fue la de Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter municipal y participación 100% del municipio. Sin embargo en el año 2005 se descubrió que había un vicio en su creación, ya que la ley sólo había permitido la creación de este tipo de empresas hasta enero de 1998, por lo que con asesoría del Ministerio del Medio Ambiente se inició el proceso de transformación en una Administradora Pública Cooperativa.

- Las Administraciones Públicas Cooperativas (APC), están amparadas en el decreto 1482 de 1989, Por medio del cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones; y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y determina sus características y funciones. . Este proceso conllevó a la creación de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos de Versalles en asamblea de constitución del 2 de mayo de 2007, inscrita ante la Cámara de Comercio de Cartago bajo el número 00003940 y con la cual el municipio firmó el contrato de operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo No 001/2007, con fecha de inicio 1 de Julio de 2007.

- Después de su constitución y puesta en marcha, la Asamblea aprobó la iniciativa de darle un nombre distintivo a la APC y para ello el comité de educación llevó a cabo un concurso entre los 16 asociados. . Como resultado de este concurso se escogió el nombre Cooperativa Camino

Verde APC y el eslogan “somos calidad, vida y buen servicio”. Dicho nombre fue ratificado en asamblea extraordinaria en el año 2008.

7.1.2. Intensidad de la Rivalidad

Se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarse la participación en el mercado unas a otras, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, introducción de productos y prestar un mejor servicio o garantías a los clientes⁵¹.

Las principales variables de rivalidad son:

Crecimiento de la industria: El crecimiento de la industria es muy lenta y casi no crece en términos del número de usuarios e ingresos que percibe la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC; la industria de servicios públicos en Versalles está asignada a la empresa como tal y no a otras empresas, en el crecimiento de la industria no participan otras empresas y solo se puede medir como parte de los usuarios actualmente atendidos por la Cooperativa Camino Verde APC. En general la industria no crece de una manera exponencial, por el contrario este crecimiento es muy poco siendo casi lineal o constante mes a mes, esto se debe a factores de poco crecimiento demográfico y de migración que ocurre en el municipio de Versalles. Los ingresos totales de la empresa oscilan mes a mes, entre veinte dos y veinte tres millones de pesos mensuales, este valor sufre pocas variaciones.

Costos fijos y de almacenamiento: El promedio de costos fijos y de almacenamiento por año es de \$15.286.581 para la empresa; es decir que del total de costos y gastos en los que incurre la empresa el 41% corresponden a costos fijos y de almacenamiento lo que evidencia que dichos costos no son altos para la empresa.

⁵¹ CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 45

Tabla 21. Costos Fijos y de Almacenamiento

AÑO	COSTOS FIJOS Y DE ALMACENAMIENTO
2009	\$13.329.275
2010	\$15.986.814
2011	\$16.543.654
Promedio	\$15.286.581

Fuente: Información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

En promedio para cada año en que opera la empresa, se destina en dinero un total de \$15.286.581 para el cubrimiento de los costos fijos y de almacenamiento en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC.

Intereses corporativos: Los intereses de la organización Camino Verde APC, se centran en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para continuar prestando los servicios de recolección de residuos y acueducto sin afectar la tarifa de los mismos, destaca aquí el interés de la organización en prestar servicios de alcantarillado y acueducto al interior de las viviendas y a su vez financiar a través de la factura de servicios públicos estas actividades logrando así obtener nuevos y adicionales ingresos.

Los intereses de la empresa dejan ver la necesidad que tiene de adquirir un vehículo de transporte pesado propio para la recolección y disposición final de los residuos sólidos en el municipio de Versalles, así como de abrir un almacén para la comercialización de materiales para la construcción y lograr generar nuevos ingresos. La organización quiere apoyar un centro comunitario de aprendizaje para compartir experiencias con la comunidad y otras empresas con relación al trato medio ambiental y dar a conocer sus procesos como empresa.

Activos especializados: La Cooperativa Camino Verde APC cuenta con activos especializados tales como: compactadoras manuales, usadas en la compactación de los residuos sólidos, así como bombas de agua para la distribución del agua en la red de alcantarillado y acueducto. Además de contar con esta clase de activos especializados la empresa posee elementos especializados para el manteniendo de estos activos tales como: repuestos y herramientas de calibración.

Barreras contra la salida: Las barreras contra la salida que posee la industria en la cual participa la empresa Camino Verde APC son:

- . Grandes Necesidades de Capital: el dinero necesario para comprar e instalar la infraestructura necesaria para prestar el servicio de aseo, acueducto y alcantarillado es muy elevado; debido a la necesidad de comprar activos especializados, terrenos e infraestructura.

- . Elevados Costos Fijos: los costos fijos son altos, tales como las obligaciones laborales, seguros, salarios y servicios públicos en los que incurre la organización.

- . Política Gubernamental: los permisos proporcionados por las autoridades ambientales demoran tiempo y excluye el hecho de que existan dos empresas que presten los servicios públicos en una misma localidad debido a las medidas y controles ambientales.

7.1.3. Propensión a Sustituir

La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque limita el precio de las compañías de una industria; disminuyendo rentabilidad de la misma⁵².

Las principales variables de la amenaza de sustitutos son:

Disponibilidad de los sustitutos cercanos: La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no tiene sustitutos cercanos, de tal manera que éstos son una fuerza competitiva débil, al no encontrar sustitutos en el área donde prestan sus servicios de acueducto, alcantarillado y aseo; como empresa tiene la oportunidad de incrementar precios y de ganar utilidades adicionales; debido a las regulaciones del gobierno solo puede existir una empresa de servicios públicos en el municipio de Versalles Valle del Cauca, lo que hace más propenso a no disponer de sustitutos cercanos a la empresa.

Precio relativo de los productos sustitutos: Es el precio de los servicios que pagan los usuarios afiliados a otras compañías de servicios públicos, que están presentes en el aseo domiciliario, acueducto y alcantarillado.

⁵² CHARLES, W. Hill. Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición. p. 53

Tabla 22. Tabla de Precios de los Servicios por Estrato.

<i>Servicio</i>	<i>Estrato</i>	<i>Subsidio</i>	<i>Cargo Básico Servicio</i>
Aseo	1	70%	\$2.989
Acueducto		\$2.644	
Alcantarillado		\$2.590	
Aseo	2	40%	\$2.989
Acueducto		\$2.644	
Alcantarillado		\$2.593	
Aseo	3	0%	\$3.872
Acueducto		\$2.644	
Alcantarillado		\$2.602	
Aseo	Comercial	0%	\$3.872
Acueducto		\$2.644	
Alcantarillado		\$2.793	
Aseo	Institucionales	0%	\$3.872
Acueducto		\$2.644	
Alcantarillado		\$2.793	

Fuente: Información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

Las siguientes tarifas son aplicadas por algunas empresas que se consideran competidores indirectos de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, por ofrecer los mismos servicios pero en distintos municipios diferentes a Versalles.

Tabla 23. Tabla de Precios Competidores Indirectos.

Empresa	Servicio	Estrato	Subsidio	Cargo Básico Servicio
Acuavalle	Alcantarillado	3	3.55%	\$9.400
E.S.P - S.A	Acueducto	3	3.82%	\$5.899

Fuente: Información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

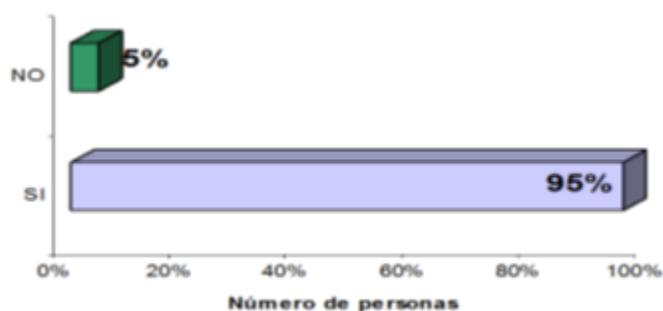
Propensión compradores a sustituir: En esta fuerza los clientes encuestados no son propensos a sustituir los servicios públicos ofrecidos por Camino Verde APC, debido a que en su mayoría las personas están conformes y aseguran que los servicios en general son los adecuados para su necesidad como usuarios.

Otro factor que influye al análisis de esta fuerza es la clara posición de la empresa como única prestadora del servicio de aseo, alcantarillado y acueducto en el municipio de Versalles, lo que genera poca propensión en términos generales sobre los usuarios del servicio.

Los usuarios / compradores de la organización Camino Verde APC, no son propensos a reemplazar o sustituir los servicios a los cuales actualmente tienen acceso pero si consideran algunas mejoras que la empresa debe de realizar como por ejemplo, la clarificación del cobro de los servicios.

A continuación, se muestra una gráfica que representa el nivel de conformismo con los servicios a los cuales actualmente acceden los usuarios:

Ilustración 234. Nivel de Conformismo de los Servicios Domiciliarios.



Fuente: Encuesta, Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC.

Rendimiento del producto: El rendimiento del producto se refiere a la cantidad de usuarios beneficiados por la cantidad de unidades de servicios ofrecidos por Camino Verde APC, esta fuerza está relacionada a las cantidades manejadas que se derivan de la prestación de servicio; tanto de acueducto como de recolecciones residuos sólidos.

Los metros cúbicos de agua utilizados por los 1.200 usuarios actuales de la Cooperativa Camino verde APC:

Tabla 24. Rendimiento del Servicio de Acueducto.

Metros Cúbicos de Agua	16.000 m3 por mes	13.33 m3 de agua por usuario
------------------------	-------------------	------------------------------

Fuente: Información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

Tabla 25. Rendimiento del Servicio de Recolección de Sólidos.

Toneladas de Residuo Recolectados	36-42 por mes	30kg a 35kg residuos por usuario
-----------------------------------	---------------	----------------------------------

Fuente: información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

7.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Las principales variables del poder de negociación de los proveedores son:

Concentración: La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no tiene concentrados sus proveedores, es decir no cuentan con un proveedor fijo debido a que en Versalles donde ejerce los servicios la empresa no se encuentra con facilidad los repuestos o materiales que necesitan, trasladándose a otros lugares para la compra de los mismos.

Camino Verde APC, no depende de un proveedor poderoso en el municipio de Versalles que le suministre los insumos que necesita para la prestación de servicios, sus proveedores son muy diversos y se encuentran lejos del área de prestación de servicios de la empresa.

Integración hacia delante: La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad sobre los activos que posee la prestadora de los servicios públicos CAMINO VERDE APC.

En general, no existe amenaza de integración por parte de los proveedores debido a las altas barreras contra el ingreso que tiene el sector de los servicios públicos, tales como necesidades de capital, regulación gubernamental y conocimiento del negocio.

Los proveedores no muestran interés debido a su enfoque actual del negocio, el cual excluye a los servicios públicos de su interés a la hora de pensar en nuevos negocios o entrar en nuevas industrias.

La integración hacia adelante por parte de los proveedores en el municipio de Versalles está limitada en su posibilidad, debido a que la regulación gubernamental impide que existan dos empresas dedicadas a la prestación de servicios públicos en un solo municipio.

Compras proveedor / totales: El promedio de compras a los proveedores por año es de \$15.286.581 para la empresa Camino Verde APC; es decir que del total de pasivos en los que incurre es del 23% lo cual corresponden a deudas con los proveedores, lo que evidencia que

dichos costos no son altos para la empresa y que resulta en un nivel de endeudamiento bajo por dicho concepto.

Tabla 26. Cuentas Proveedores.

Año	Cuentas por Pagar Proveedores
2009	\$13.278.000
2010	\$13.029.000
2011	\$9.380.372
Promedio	\$11.895.666

Fuente: Información Suministrada por la Cooperativa Camino Verde APC.

En promedio para cada año en que opera la empresa se destina en dinero un total de \$11.895.666 para el pago de las deudas con los proveedores.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados: La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí, el efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.

Para el caso de los productos que son suministrados a la Cooperativa Camino Verde APC, son poco diferenciados debido a que la industria es consolidada y se concentra en proveedores pequeños de insumos y repuestos, determinando así los productos que fluyen a la industria sean estandarizados y de igual forma impidan el enfrentamiento de los proveedores en el sector.

7.1.5. Poder de Negociación de los Compradores

Las principales variables del poder de negociación de los compradores:

Sensibilidad al Precio:

Concentración de compradores: Los cerca de 1.200 usuarios de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no están concentrados en asociaciones de consumidores o colectividades de usuarios haciendo que esta fuerza sea débil; por el contrario la organización ha llevado a cabo procesos donde en algunas personas que

residen en un mismo domicilio se les haya asignado un contador de servicios públicos aparte. Para la Cooperativa Camino Verde APC, la concentración de clientes no se evidencia de manera constante debido a los grandes volúmenes de ventas que distribuye, pero de forma minoritaria a cada usuario en particular.

Compras Producto/Total Compras: En general, los clientes no adquieren grandes volúmenes de compras por los servicios públicos que pagan, pero cualquier incremento en las tarifas de los servicios impactará negativamente la capacidad de pago de los mismos.

Diferenciación e identificación: Los productos que se compran para la prestación de los servicios públicos por parte de la Cooperativa Camino Verde APC, no están estandarizados y no gozan de agentes diferenciadores entre unos y otros, en parte porque siempre la empresa como tal compra a sus mismos proveedores y no se esfuerza por cambiar de proveedores.

Para el caso de los productos que son suministrados a la Cooperativa Camino Verde APC son poco diferenciados debido a que la industria es consolidada, determinando así los productos que fluyen a la industria sean estandarizados y de igual forma impidan el enfrentamiento de los proveedores en el sector.

Palanca de Negociación:

Volumen de compras: El volumen de compras que realiza la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC no está concentrado en uno o dos proveedores, por el contrario el volumen de compra es muy estático y no varía mes a mes, esto ocurre en parte a que la base de clientes no crece, haciendo que la necesidad de suministros por parte de la empresa sea constante, como su relación de compras con cada proveedor.

Información sobre la empresa: Esta fuerza es débil debido a que la información de la empresa no es constante hacia sus clientes, lo que impide que los usuarios del servicio desconozcan algunos procesos que realice la empresa como tal y que de una u otra manera afectan al municipio de Versalles.

Actualmente existe un poco y constante número de usuarios suscritos a los servicios públicos que ofrece Camino Verde APC, esto hace que los usuarios se sientan con mayor poder y

capacidad de negociación lo que genera constantes reclamaciones que hacen los usuarios con relación al abaratamiento de tarifas aplicas por la empresa, este fenómeno existe por el poco crecimiento de la demanda de los servicios públicos debido a factores demográficos que evidencian tasas bajas de migración de personas o construcción de nuevas viviendas y que demanden conexiones a los servicios públicos.

A continuación las principales oportunidades y amenazas que posee la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC:

Tabla 27. Diagnóstico del Sector (Oportunidades y Amenazas).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad a la Marca • Economías de Escala • Necesidades de Capital • Costos Cambiantes • Activos especializados • Política Gubernamental • Disponibilidad de los sustitutos cercanos • Integración hacia delante • Concentración de compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación Gubernamental • Crecimiento de la industria. • Demandas, sanciones o multas de la Superintendencia. • Diferenciación. • Compras Producto/Total Compras.

Fuente: El Autor.

8. Benchmarking competitivo

Para Betancourt (2013) el Benchmarking es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, cuya naturaleza consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

8.1. Empresas de servicio de recolección de residuos sólidos

- Empresa de Aseo LA VICTORIA S.A E.S.P del municipio de La Victoria, Valle del Cauca

Ilustración 245. Logotipo La Victoria E.S.P. S.A.



Fuente: <http://www.lavictoria-valle.gov.co/tramites.shtml?apc=I-xx-2334338&x=2334273>

⁵³La empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P., es una empresa prestadora de servicios en el municipio de La Victoria ubicado en la zona norte del departamento del Valle del Cauca, recolectora y procesadora de residuos sólidos que fue creada el 1 de Septiembre de 2009 y surge por la necesidad del gobierno municipal de entregar el manejo del aseo público a un tercero y así ofrecer una mejor calidad de vida a la comunidad, ya que con los gobiernos anteriores se había presentado un abandono a la planta procesadora de residuos sólidos por parte de los gobiernos anteriores.

⁵³ CIFUENTES, Julián A. y URDINOLA, Mario Iván. Direccionamiento Estratégico de la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P del municipio de la Victoria-Valle del Cauca. Universidad del Valle. Zarzal. 2011. p. 2

Esta organización tiene como labor la recolección y manejo de 9,8 toneladas diarias de basura que genera el municipio, barrido de las calles, barrido de los parques y desde que la empresa inicio sus labores ha ofrecido siempre un buen servicio a la comunidad.

• **Proactiva De Servicios S.A E.S.P**

Ilustración 256. Logotipo Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.



Fuente: <http://www.proactiva.com.co/colombia/>

⁵⁴Líderes en Servicios Medioambientales con sede en Madrid, España, Proactiva Medio Ambiente es una de las empresas líderes de América Latina en servicios medioambientales, especializada en la gestión integral del agua y la gestión integral de los residuos.

Están respaldados por dos líderes mundiales: Fomento de Construcciones y Contratas S.A. y Veolia Environnement, referencias internacionales en la construcción y los servicios. Con una amplia red de profesionales y delegaciones locales, Proactiva utiliza las mejores y más sofisticadas tecnologías en la mejora y protección del medio ambiente, dando servicio a más de 44 millones de personas. Trabajan con un criterio de calidad en el servicio, lo cual se refleja en la obtención de diversas certificaciones (Normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000).

Proactiva Medio Ambiente es una organización líder en el desarrollo de proyectos de servicios públicos y privados para América Latina. Enfoca su desarrollo en los siguientes campos de trabajo: Gestión integral del ciclo del agua, Gestión integral del ciclo de los residuos, Gestión del saneamiento urbano, Gestión comercial para servicios públicos, Gestión de proyectos para clientes industriales

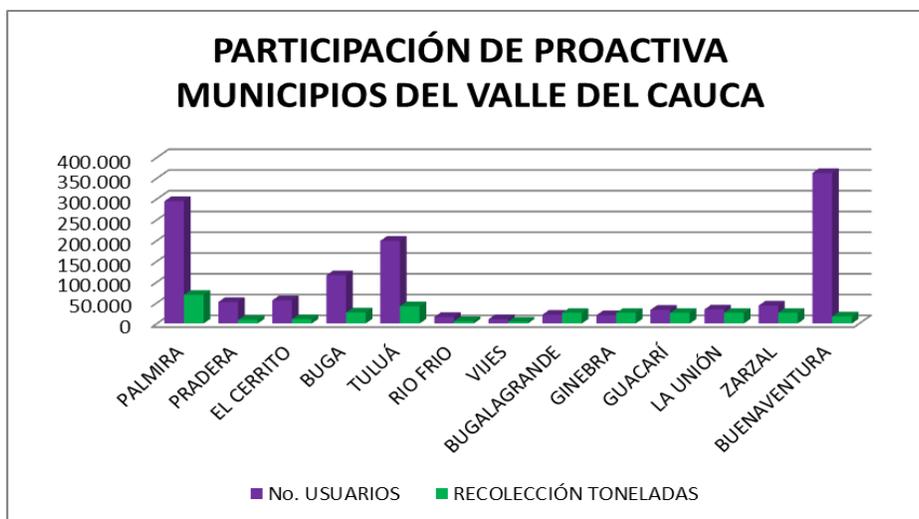
⁵⁴ PROACTIVA MEDIOAMBIENTE COLOMBIA, ¿Quiénes somos? [en línea]. < http://www.proactiva.com.co/colombia/quienes_somos/>

Proactiva Medio Ambiente está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Presta sus servicios a cerca 85 municipalidades, más de 44 millones de usuarios atendidos, alrededor de 4.000 clientes privados, cerca de 11.000 profesionales, 170 pozos de agua potable, 100% calidad global agua potable, 21 rellenos sanitarios, Veolia Environnement, FCC y Proactiva Medio Ambiente Colombia

Las operaciones de la organización están basadas en políticas de desarrollo sostenible, protección, administración racional de los recursos naturales y reducción del impacto ocasionado por la actividad humana sobre el medio ambiente.

Proactiva atiende a 13 municipios del Valle del Cauca, con una población de 1.258.429 usuarios, por lo cual su participación dentro del departamento es del 35%.

Ilustración 37. Participación de Proactiva en Municipios del Valle del Cauca



Fuente: <http://www.proactiva.com.co/colombia/>

- **Cartagüena De Aseo Total E.S.P**

Ilustración 3826. Logotipo Cartagüena de Aseo Total E.S.P.



Fuente: <http://aseototalcartago.8m.com/>

⁵⁵Es una compañía dedicada al manejo integral de todos los aspectos relacionados con la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos, industriales, patógenos y hospitalarios así como la limpieza de calles y de espacios públicos en centros urbanos y zonas industriales, además de otros servicios dentro del sector.

Dicha compañía se crea el 1 de Junio de 1996, bajo contrato celebrado entre la ciudad de Cartago, Valle del Cauca y la empresa ASEO TOTAL S.A E.S.P de la ciudad de Bogotá que a su vez presta el servicio en otras ciudades de Colombia.

En el municipio de Cartago, Valle del Cauca, la organización tiene:

- ✓ Recolección de basuras
- ✓ Transporte a vertederos o plantas de transformación.
- ✓ Mantenimiento de instalaciones.
- ✓ Depósitos de seguridad de residuos industriales.
- ✓ Solución a tratamientos de residuos de hospitales.
- ✓ Transformación de residuo agrícola en fertilizante orgánico.
- ✓ Planta de reciclado.
- ✓ Limpieza de alcantarillas y sumideros.
- ✓ Descontaminación de ríos, quebradas, arroyos, diques y canales.
- ✓ Limpieza, conservación de parques y el espacio público.
- ✓ Diseño, construcción y operación de rellenos sanitarios.

⁵⁵ CARTAGUEÑA ASEO TOTAL E.S.P. Historia [en línea] < <http://aseototalcartago.8m.com/> >

- ✓ Elaboración de mapas de suelos contaminados.
 - ✓ Eliminación de pintadas y pasquines.
 - ✓ Asesorías en materia de descontaminación y preservación del medio ambiente.
 - ✓ Construcción o sellado de vertederos.
 - ✓ Plantas de tratamiento físico - químico.
 - ✓ Plantas de reciclaje energético de aceites usados.
 - ✓ Limpieza urbana, barrido manual y mecánico de calle.
 - ✓ Lavado y desinfección de fachadas y cal
-
- **Cooperativa Administradora de Servicios Públicos CAMINO VERDE A.P.C del municipio de Versalles, Valle del Cauca**

Ilustración 3927. Logotipo Camino Verde APC



Fuente: http://www.versalles-valle.gov.co/Entidades_descentralizadas.shtml?apc=lbxx-1-&x=2617390

La cooperativa Camino Verde, nace entre diciembre del año 1999 y enero del año 2000, con carácter de empresa de servicios públicos, la cual antes de constituirse como tal manejaba la planta de tratamiento de agua del municipio (Versalles), y a partir de su constitución arranca con la planta de residuos sólidos, acueducto y alcantarillado.

Camino Verde APC, se caracteriza por ser una empresa de 100% municipal que tiene carácter de ser una empresa industrial y comercial del Estado, donde el alcalde posee participación al igual que la junta directiva de la empresa.

La Cooperativa, se constituyó como una comunidad organizada una APC (Administración Pública Cooperativa) promovida por el ministerio; donde tienen participación solamente los entes jurídicos, públicos y privados; donde los privados han de ser sin ánimo de lucro y exigiendo la participación del municipio, pero al ser una cooperativa todos tienen el mismo valor el mismo valor independientemente de los aportes que haga cada uno.

La organización presta servicios a la comunidad de alcantarillado, acueducto y recolección de residuos sólidos, beneficiando acerca de 1200 usuarios del servicio prestado por esta empresa a nivel rural como urbano en la región de Versalles, Valle

8.1.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la construcción de esta matriz se tomaron aquellos elementos que se consideran han sido determinantes dentro del proceso de crecimiento de las organizaciones del sector de servicios públicos con un carácter misional hacia el manejo de residuos sólidos y aseo de las localidades de la región.

Tabla 28. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO		LA VICTORIA S.A E.S.P		PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P		CARTAGUEÑA DE ASEO S.A E.S.P		CAMINO VERDE APC	
			CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<i>GOOD WILL</i>	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	20%	0,20	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	10%	0,10	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
TOTAL	100%	1,00		2,15		3,7		3,25		3,45

Fuente: El Autor

8.1.2. Radares de Comparación

Radar de la empresa La Victoria S.A E.S.P

Tabla 29. Factores Claves del Éxito La Victoria S.A. E.S.P.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	LA VICTORIA S.A E.S.P
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	3
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	3
<i>GOOD WILL</i>	2
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	2
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	1
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	1
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	3

Fuente: Autor

Ilustración 280. Radar La Victoria S.A. E.S.P.



Fuente: Autor

Análisis: Se observa que la empresa LA VICTORIA S.A E.S.P posee un buen desempeño en factores como lealtad del cliente, calidad en el servicio y precios y tarifas, pero presenta un desempeño no muy aceptable en lo que concierne a maquinaria y equipo. Presenta un desempeño aceptable en cuanto a los factores de Good Will y estructura organizacional.

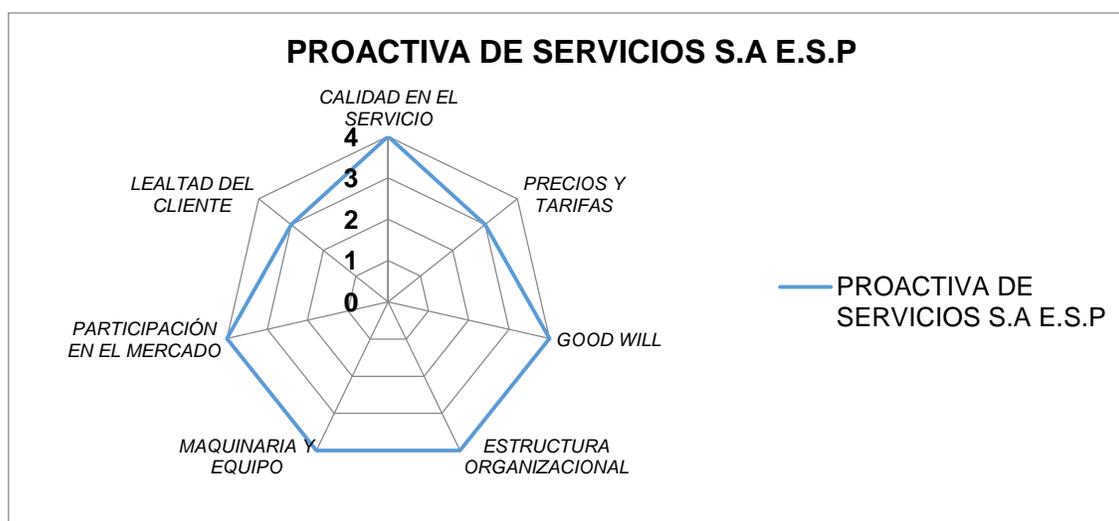
Radar de la empresa Proactiva de Servicios S.A E.S.P

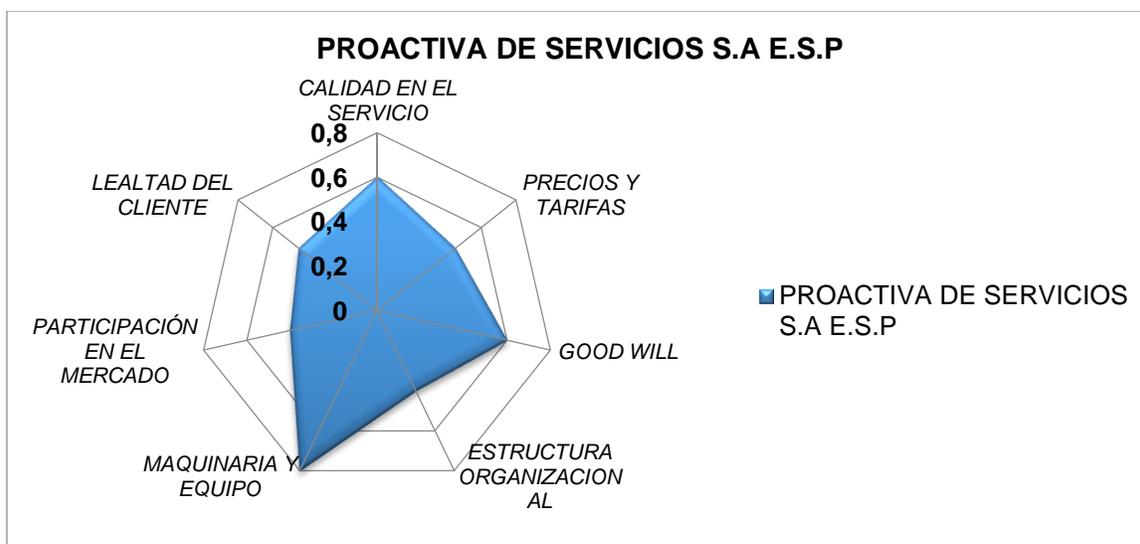
Tabla 30. Factores Claves del Éxito Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	4
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	3
<i>GOOD WILL</i>	4
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	4
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	4
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	4
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	3

Fuente: Autor

Ilustración 291. Radar Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.





Fuente: Autor

Análisis: La organización PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P, tiene un excelente desempeño en factores como calidad en el servicio, Good Will, estructura organizacional, maquinaria y equipo y participación en el mercado, y presenta desempeño sobresaliente en cuanto a factores de lealtad del cliente y precios y tarifas.

Radar de la empresa Cartagueña de Aseo S.A E.S.P

Tabla 31. Factores Claves del Éxito Cartagueña de Aseo S.A. E.S.P.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	CARTAGUEÑA DE ASEO S.A E.S.P
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	4
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	3
<i>GOOD WILL</i>	3
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	3
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	4
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	2
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	3

Fuente: Autor

Ilustración 302. Radar Cartagüena de Aseo S.A. E.S.P.



Fuente: Autor

Análisis: La empresa de servicios públicos CARTAGUEÑA DE ASEO S.A E.S.P, presenta un excelente desempeño en lo que concierne a los factores de calidad en el servicio al igual que maquinaria y equipo. Los factores de lealtad del cliente, precios y tarifas, Good Will, maquinaria y equipo presentan un desempeño aceptable y se observa un desempeño pobre en la participación en el mercado

Radar de la empresa Camino Verde APC

Tabla 32. Factores Claves del Éxito Camino Verde APC

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	CAMINO VERDE APC
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	4
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	3
<i>GOOD WILL</i>	4
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	3
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	3
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	3
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	4

Fuente: Autor

Ilustración 313. Radar Camino Verde APC

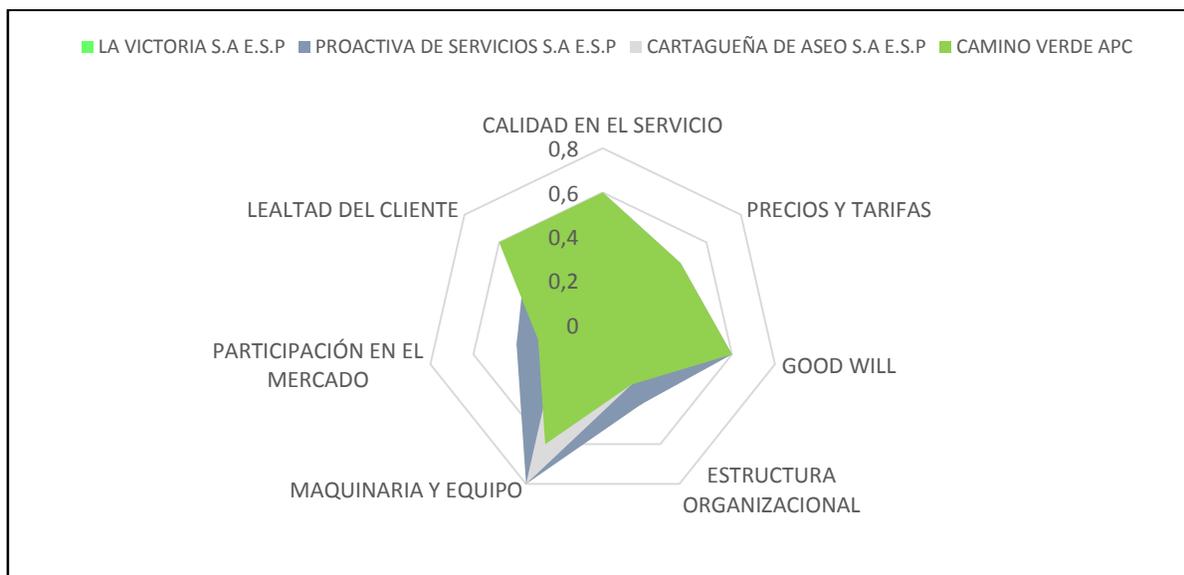
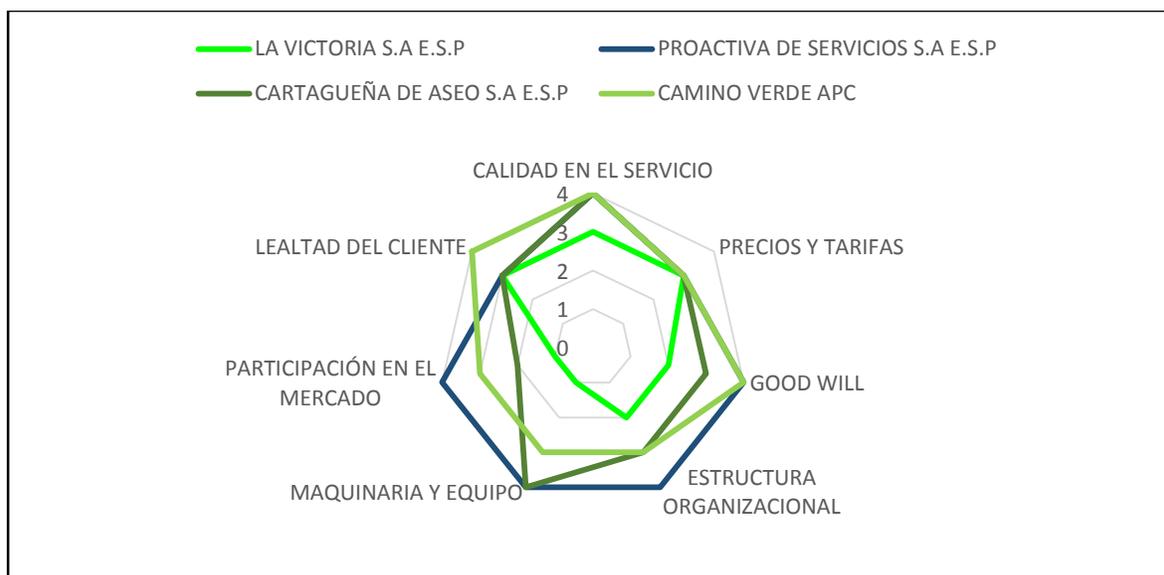
Fuente: Autor

Análisis: La Cooperativa CAMINO VERDE APC muestra una excelente posición en lo que respecta a calidad en el servicio, good will y lealtad del cliente; y muy buena condición en los demás aspectos.

Tabla 33. Comparación de Factores Claves del Éxito

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	LA VICTORIA S.A E.S.P	PROACTIVA DE SERVICIOS S.A E.S.P	CARTAGUEÑA DE ASEO S.A E.S.P	CAMINO VERDE APC
<i>CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	3	4	4	4
<i>PRECIOS Y TARIFAS</i>	3	3	3	3
<i>GOOD WILL</i>	2	4	3	4
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	2	4	3	3
<i>MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	1	4	4	3
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	1	4	2	3
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	3	3	3	4

Fuente: Autor

Ilustración 324. Radar de Comparación

Fuente: Autor

Análisis: El análisis comparativo arroja como resultado que CAMINO VERDE APC (3.45) supera ampliamente a una empresa relativamente reciente y similar en tamaño como LA VICTORIA S.A. E.S.P. (2.15); se encuentra en posición equilibrada con CARTAGÜEÑA DE ASEO S.A. E.S.P. (3.25); y por debajo de PROACTIVA DE SERVICIOS S.A. E.S.P. (3.7) debido a aspectos como estructura organizacional, maquinaria y equipo y participación en el mercado.

8.2. Empresas de servicio de acueducto y alcantarillado

- **Cooperativa Administradora de Servicios Públicos CAMINO VERDE A.P.C del municipio de Versalles, Valle del Cauca**

Ilustración 335. Logotipo Camino Verde APC



Fuente: http://www.versalles-valle.gov.co/Entidades_descentralizadas.shtml?apc=lbxx-1-&x=2617390

La cooperativa Camino Verde, nace entre diciembre del año 1999 y enero del año 2000, con carácter de empresa de servicios públicos, la cual antes de constituirse como tal manejaba la planta de tratamiento de agua del municipio (Versalles), y a partir de su constitución arranca con la planta de residuos sólidos, acueducto y alcantarillado.

Camino Verde APC, se caracteriza por ser una empresa de 100% municipal que tiene carácter de ser una empresa industrial y comercial del Estado, donde el alcalde posee participación al igual que la junta directiva de la empresa.

La Cooperativa, se constituyó como una comunidad organizada una APC (Administración Pública Cooperativa) promovida por el ministerio; donde tienen participación solamente los entes jurídicos, públicos y privados; donde los privados han de ser sin ánimo de lucro y exigiendo la participación del municipio, pero al ser una cooperativa todos tienen el mismo valor el mismo valor independientemente de los aportes que haga cada uno.

La organización presta servicios a la comunidad de alcantarillado, acueducto y recolección de residuos sólidos, beneficiando acerca de 1200 usuarios del servicio prestado por esta empresa a nivel rural como urbano en la región de Versalles, Valle

- **ACUAVALLE**

Ilustración 46. Logotipo Acuavalle S.A. E.S.P.



Fuente: <https://www.acuavalle.gov.co/>

⁵⁶El objeto de ACUAVALLE S.A. E.S.P. es el estudio, diseño, planeación, construcción, prestación y administración de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, aseo y energía, en Colombia y en el exterior, así como la prestación de servicios, construcción, administración de servicios públicos y asesorías, servicios de análisis físico-químico y microbiológico de agua potable, servicio de calibración de medidores de agua potable fría.

ACUAVALLE S.A. ESP tienen como función la prestación eficiente de servicios públicos domiciliarios, contribuyendo a la conservación y preservación del recurso hídrico, propendiendo por el desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios en las áreas de influencia.

Es una empresa competitiva y líder en la prestación de servicio de acueducto alcantarillado, tratamiento de aguas residuales en el mercado regional y nacional, comprometida en la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad, garantizando la satisfacción de los clientes con eficiencia en la atención, a través de personal competente y tarifas atractivas en el mercado, generando rentabilidad económica, social y ambiental con énfasis al mejoramiento de la calidad de vida.

Es una empresa de servicio público de carácter regional que atiende la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en 33 municipios del Valle del Cauca, conforme la voluntad de sus socios que han delegado en ella la responsabilidad de estos servicios, con el apoyo del Departamento del Valle del Cauca, conforme lo provee la Constitución y las Leyes.

⁵⁶ ACUAVALLE. Gestión Corporativa. Información general [en línea] <<https://www.acuavalle.gov.co/#>>

Para este fin se han constituido en una sociedad anónima, figura jurídica que ha llenado las expectativas de los socios y de la comunidad vallecaucana.

La Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Valle del Cauca, Acuavalle S.A. E.S.P está presente en los siguientes municipios del Valle del Cauca, Alcalá, Andalucía, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Bugalagrande, Caicedonia, Candelaria, Cali, Dagua, El Carmen, El Águila, El Cairo, El Cerrito, El Dovio, Florida, Ginebra, Guacarí, Guabas, Jamundí, La Cumbre, La Unión, La Victoria, Obando, Pradera, Restrepo, Riofrío, Roldanillo, San Antonio, San Pedro, Santa Elena, Sevilla, Sonso, Toro, Trujillo, Ulloa, Vijes, Yotoco, Zarzal

• **Empresas Municipales de Tuluá EMTULUA E.S.P**

Ilustración 4734. Logotipo EMTULUÁ E.S.P.



Fuente: <http://www.centroaguas.com/>

⁵⁷Las Empresas Municipales de EMTULUA E.S.P, nace el 7 de Septiembre de 1995, por acuerdo No. 3 de Septiembre de 1965, por medio de la creación por parte del concejo municipal de aquella época el Organismo autónomo “Establecimiento Público Empresas Municipales de Tuluá”. EMTULUA, que sustituyó a las “Empresas Públicas Municipales de Tuluá” en sus funciones, obligaciones y derechos, con carácter legal de establecimiento Público descentralizado, con patrimonio propio y con facultades para ejercer funciones de servicio público propias de la Administración Municipal.

⁵⁷ EMPRESAS MUNICIPALES DE TULUÁ E.S.P E “EMTULUÁ”. Institucional [en línea] <<http://www.emtulua.gov.co/#>>

EMTULUA E.S.P, tiene como razón de ser el bienestar de la región, garantizando la calidad de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico a través de diferentes proyectos que busquen la prestación del servicio y la conservación del medio ambiente.

Desde noviembre del año 2000, EMTULUA E.S.P creó ⁵⁸CENTRO AGUAS S.A E.S.P, que es el operador encargado de administrar y prestador del servicio público domiciliario de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Tuluá, mediante contrato en la modalidad de arrendamiento con inversión por un tiempo de 20 años, periodo en el cual tiene el compromiso de ubicar el acueducto de Tuluá, entre los primeros a nivel nacional como un modelo en su estructura técnica, administrativa y financiera.

El sistema operado por la empresa tiene una cobertura del 100% en acueducto y alcantarillado en el área urbana y algunos sectores rurales, con aproximadamente 48.000 suscriptores y un plan de inversiones equivalente a 60.000 millones de pesos distribuidos, entre otras, en la construcción de las redes de acueducto y alcantarillado, optimización y modernización de la Planta de Tratamiento de Agua Potable, sectorización hidráulica y comercial, lo que permite tener una infraestructura adecuada para garantizar el servicio permanente, confiable y con elevados niveles de calidad para los 200.000 habitantes de la ciudad.

8.2.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la construcción de esta matriz se tomaron aquellos elementos que se consideran han sido determinantes dentro del proceso de crecimiento de las organizaciones del sector de servicios públicos con un carácter misional hacia el manejo de sistemas de agua, acueducto y alcantarillado de las localidades de la región.

⁵⁸ CENTRO AGUAS S.A E.S.P, Nuestra Empres [en línea] <<http://www.centroaguas.com/>>]

Tabla 34. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO		CAMINO VERDE APC		ACUAVALLE		CENTRO AGUAS S.A	
			CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	1 5%	0 ,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
<i>GOOD WILL</i>	1 0%	0 ,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	2 0%	0 ,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
<i>DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS</i>	1 5%	0 ,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<i>TECNOLOGÍA</i>	1 5%	0 ,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	1 5%	0 ,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
<i>CALIDAD DEL SERVICIO</i>	1 0%	0 ,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1 00%	1 ,00		3,1		3,7		2,95

Fuente: El Autor

8.2.2. Radares de Comparación

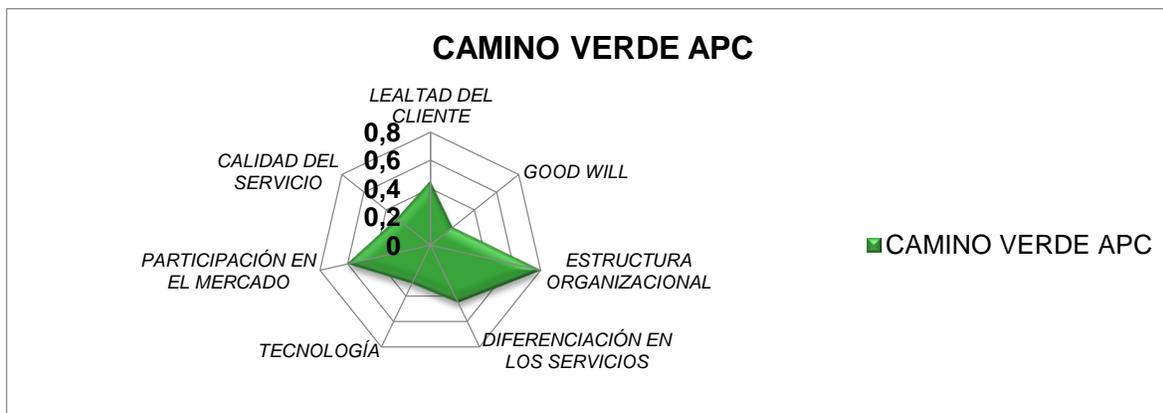
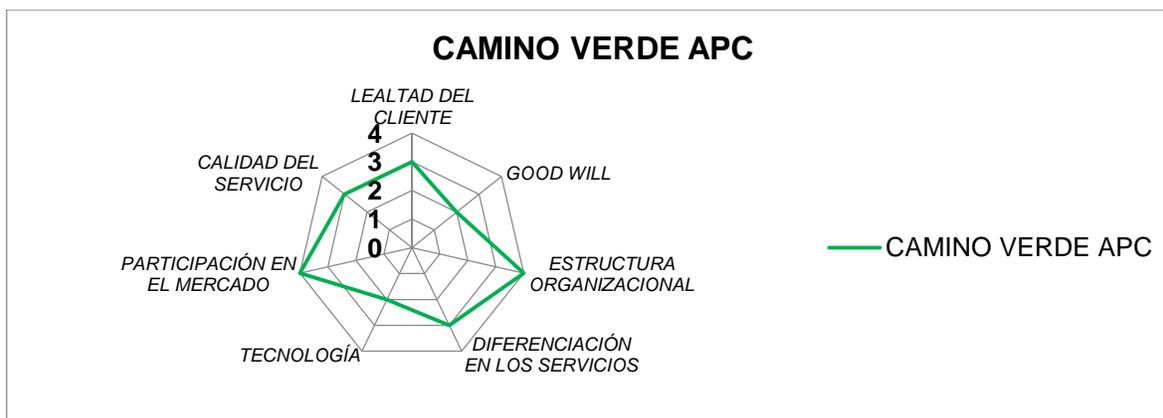
Radar de la empresa Camino Verde APC

Tabla 35. Factores Claves del Éxito Camino Verde APC

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	CAMINO VERDE APC
LEALTAD DEL CLIENTE	3
GOOD WILL	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS	3
TECNOLOGÍA	2
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	4
CALIDAD DEL SERVICIO	3

Fuente: Autor

Ilustración 4835. Radar Camino Verde APC



Fuente: Autor

Análisis: La empresa de servicios públicos CAMINO VERDE APC, del municipio de Versalles, Valle del Cauca, presenta un excelente desempeño en cuanto a su estructura organizacional y participación en el mercado, de igual se observa un buen desempeño en cuanto a los factores calidad en el servicio y diferenciación de los servicios. En cuanto al Good Will y tecnología se presentan unos factores aceptables.

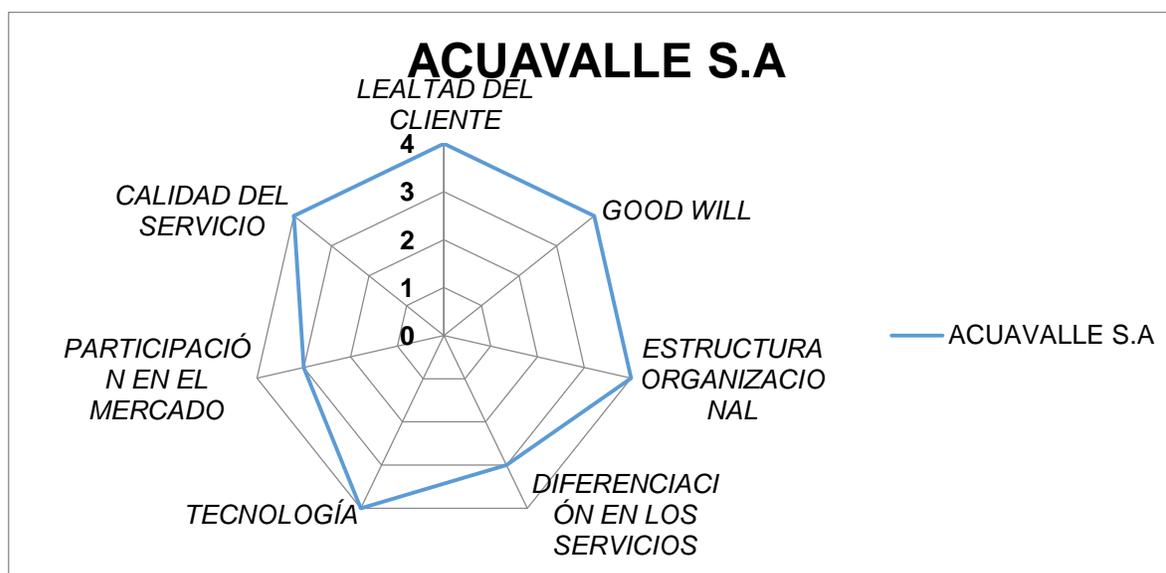
Radar de la empresa Acuavalle S.A

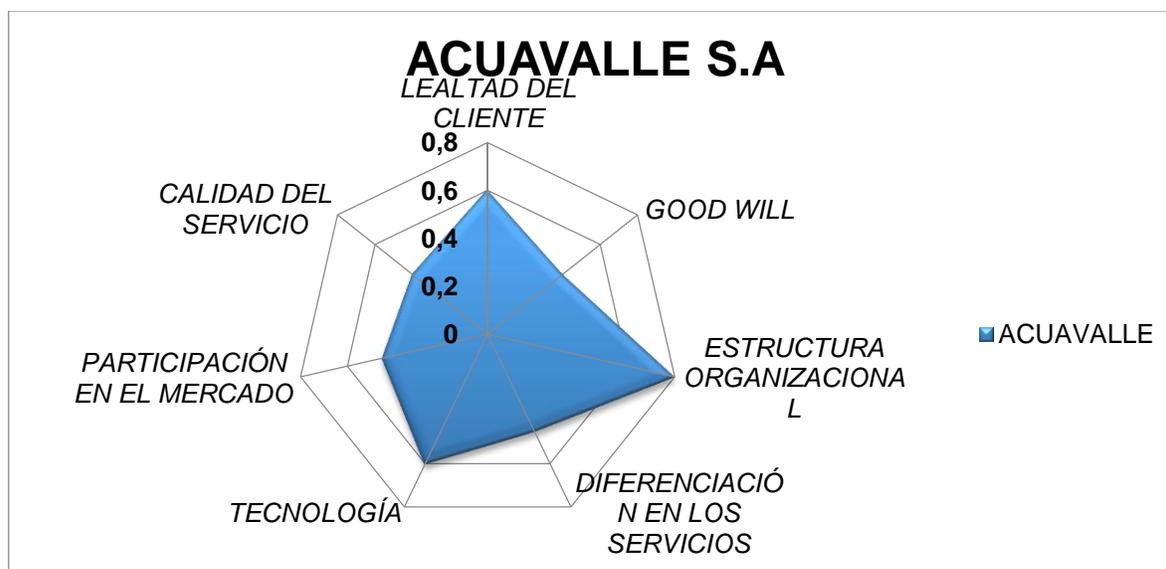
Tabla 36. Factores Claves del Éxito Acuavalle S.A.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	ACUAVALLE S.A
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	4
<i>GOOD WILL</i>	4
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	4
<i>DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS</i>	3
<i>TECNOLOGÍA</i>	4
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	3
<i>CALIDAD DEL SERVICIO</i>	4

Fuente: Autor

Ilustración 4936. Radar Acuavalle S.A.





Fuente: Autor

Análisis: La empresa de acueducto y alcantarillado del Valle del Cauca, ACUAVALLE S.A, presenta un gran desempeño en casi todos sus factores como lo son lealtad del cliente, good will, estructura organizacional, tecnología, en cuanto a los factores de diferenciación de los servicios y calidad en el servicio su desempeño es sobresaliente.

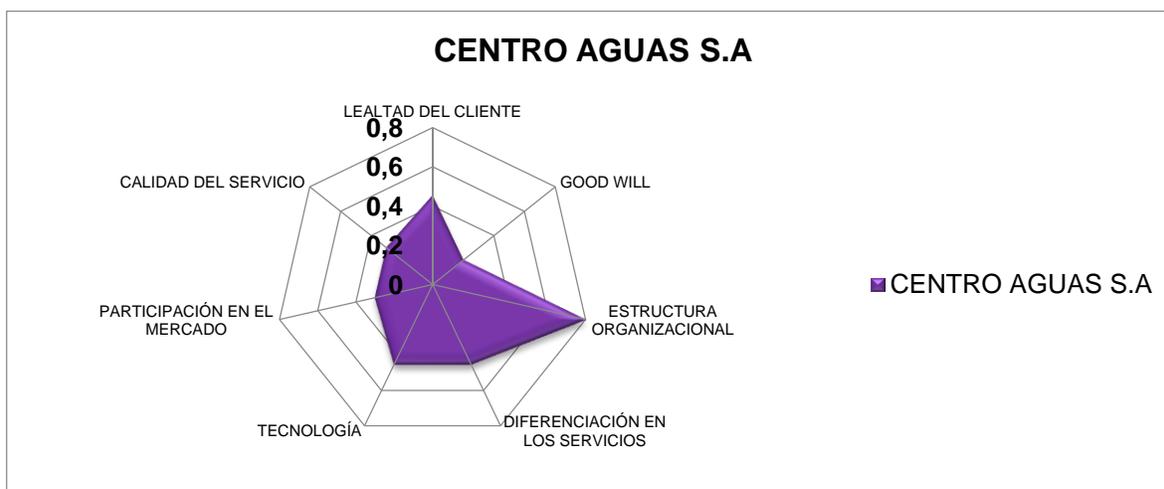
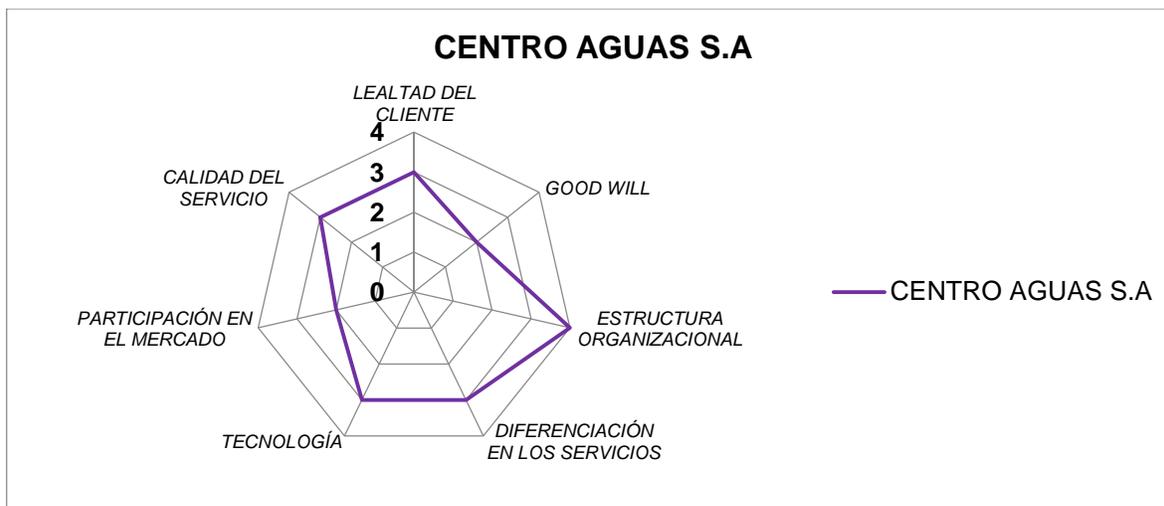
Radar de la empresa Centro Aguas S.A

Tabla 37. Factores Claves del Éxito Centro Aguas S.A.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	CENTRO AGUAS S.A
LEALTAD DEL CLIENTE	3
GOOD WILL	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS	3
TECNOLOGÍA	3
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	2
CALIDAD DEL SERVICIO	3

Fuente: Autor

Ilustración 370. Radar Centro Aguas S.A.



Fuente: Autor

Análisis: La organización de servicios públicos CENTRO AGUAS S.A, ubicada en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, presenta un excelente desempeño en cuanto a su estructura organizacional. En cuanto a factores sobresalientes se observan la diferenciación en los servicios, tecnología, calidad en el servicio y lealtad del cliente. El factor de Good Will se considera un factor desempeño aceptable con respecto a los otros.

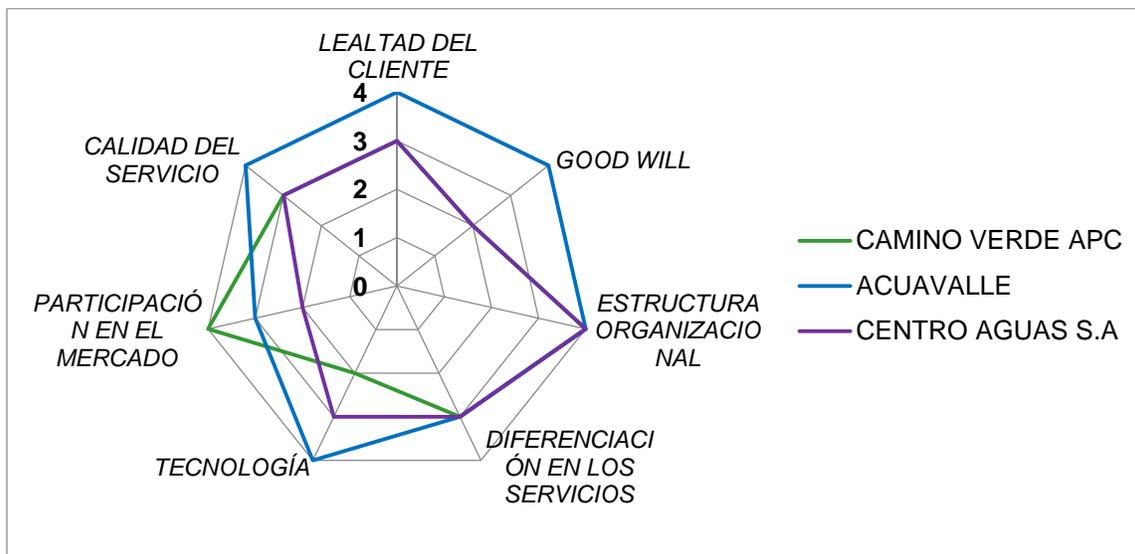
Comparación de los valores de radar:

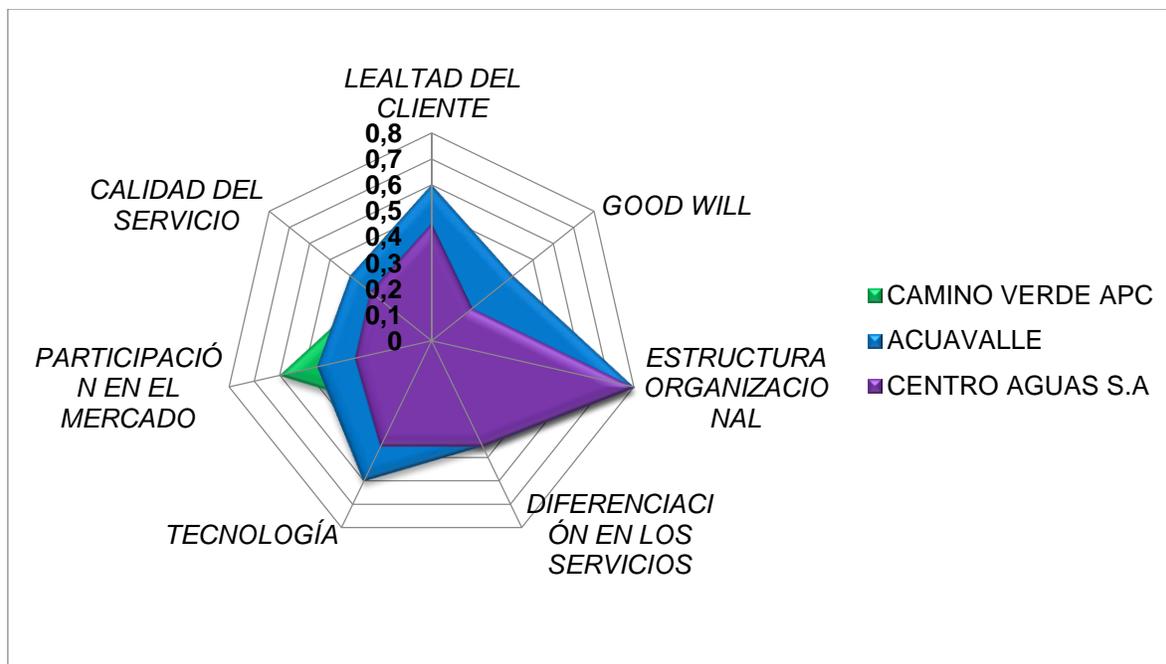
Tabla 38. Comparación de Factores Claves del Éxito

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	CAMINO VERDE APC	ACUAVALLE S.A	CENTRO AGUAS S.A
	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	3	4	3
<i>GOOD WILL</i>	2	4	2
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	4	4	4
<i>DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS</i>	3	3	3
<i>TECNOLOGÍA</i>	2	4	3
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	4	3	2
<i>CALIDAD DEL SERVICIO</i>	3	4	3

Fuente: Autor

Ilustración 381. Radar de Comparación





Fuente: Autor

Análisis: En el sector de acueducto y alcantarillado sobresale como líder ACUAVALLE (3.7) la cual está presente en un alto porcentaje de municipios del departamento, mientras que CENTRO AGUAS S.A. (2.95) y CAMINO VERDE APC (3.1) se encuentran en un nivel similar.

8.3. Comparación radares aseo y acueducto Camino Verde APC

Tabla 39. Comparación Factores Claves del Éxito Servicios Camino Verde APC

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	ASEO	ACUEDUCTO
<i>LEALTAD DEL CLIENTE</i>	4	3
<i>GOOD WILL</i>	3	2
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	4	4
<i>DIFERENCIACIÓN EN LOS SERVICIOS</i>	3	3
<i>TECNOLOGÍA</i>	3	2
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</i>	3	4
<i>CALIDAD DEL SERVICIO</i>	4	3

Fuente: Autor

Ilustración 392. Comparación Radares Servicios Camino Verde APC



Fuente: Autor

Análisis: El radar comparativo de la cooperativa permite observar que hay diferencias sustanciales en los dos servicios que presta la organización. Con respecto a la Lealtad del Cliente, Good Will, Calidad del Servicio y Tecnología se puede colegir que el servicio de Aseo está por encima del nivel del servicio de Acueducto. Lo contrario se destaca en cuanto a la participación en el mercado debido al cubrimiento superior que tienen en el servicio de Acueducto- En factores como Estructura Organizacional y Diferenciación en los Servicios se nota un equilibrio en los dos servicios.

9. Diagnóstico interno de la organización

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.⁵⁹

Este análisis se realiza recopilando información de las fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas. (Ver anexos A, B y C)

9.1. Diagnóstico del direccionamiento estratégico

Lo siguiente son la Misión, la Visión y Política de Calidad de la Cooperativa Camino Verde APC:

Misión. La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC cuenta con un selecto grupo de empleados que ejercen la labor de prestar un adecuado y excelente servicio de aseo, alcantarillado y acueducto, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo económico de la región, dentro del marco legal y ambiental.

Visión. Posicionar la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC en el 2013 como la mejor organización prestadora de servicios de Aseo, Alcantarillado y Acueducto en el Centro y Norte del Valle del Cauca. Satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios.

La calidad de nuestros servicios estará respaldada por un talento humano distinguido por su profesionalismo, integridad, compromiso y constante motivación personal.

Política de calidad. La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, es una organización comprometida con el mejoramiento continuo a través de un sistema de calidad que nos permite dar confianza y total satisfacción a todos nuestros usuarios,

⁵⁹ PHILLIP, Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control. Editorial: México. p. 860.

ofreciéndoles un excelente servicio de aseo, alcantarillado y acueducto. Cumpliendo con todos los requerimientos legales y técnicos establecidos, apoyando con todo nuestro esfuerzo al desarrollo constante de la región.

A continuación se analiza la Misión, Visión y la Política de Calidad de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC:

Diagnóstico de la Misión

¿En que está bien?

La misión de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, es adecuada a los aspectos que generan la necesidad de que esta empresa exista; es decir describe completamente a lo que se dedica la cooperativa, por otro lado describe a quienes se quiere prestar el servicio de aseo, alcantarillado y acueducto, siendo la comunidad y los usuarios importantes para la organización.

La Cooperativa en su misión también describe específicamente que servicios realiza; siendo el aseo, alcantarillado y acueducto importantes para la organización que se conozcan y se difundan, a través de la misión a todos los empleados y usuarios del municipio de Versalles.

Por otro lado, se habla en la misión de los empleados siendo ellos el motor que impulsa a la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, a prestar y ofrecer a la comunidad adecuados y excelentes servicios de aseo, alcantarillado y acueducto; contribuyendo al desarrollo de Versalles y del Norte del Valle del Cauca.

En conclusión, los empleados de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC analizan y entienden la misión de manera clara y concisa, dejando en todos ellos un pensamiento y logro de mejorar continuamente el servicio al cliente y además ser líderes en los servicios que prestan en el mercado de la región del Norte del Valle del Cauca.

¿En que está mal?

La misión de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, en su declaración formal de lo que la empresa intenta lograr no se identifica o menciona a los clientes

de una manera en que se identifique a quién se satisface; es decir a que grupo de clientes se quiere llegar o alcanzar en el mercado de la región.

Por otra parte al analizar la misión con los empleados, la mayoría demostraron y expresaron desconocer la misión de una manera en que no tienen muy presente la declaración formal de lo que la empresa intenta lograr y alcanzar en el mediano y largo plazo.

¿Qué debe mejorar?

La misión de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, debe mejorar en el sentido que replantee algunos puntos como mencionar a que grupo de clientes la cooperativa satisface con sus servicios de aseo, alcantarillado y acueducto.

De manera clara, la cooperativa como organización formal debe difundir y dar a conocer de manera clara y concisa la declaración de la misión a todos los empleados tanto administrativos como operativos de la organización; siendo la misión el principal plan estratégico para el logro de los objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa en el corto y largo plazo.

¿Qué debe mantener?

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, debe mantener su nivel de comprensión en la declaración de la misión; es decir todos los empleados entiendan y comprendan de manera clara el objetivo de tener presente la misión en el desempeño de cada una de sus funciones para que la empresa tome un marco de referencia en el cual se puedan formular estrategias y metas en el corto y largo plazo.

Conclusión: Al analizar la misión de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, los empleados administrativos no tienen una gran apropiación de la misión; es decir algunos no la conocen, otras personas la han leído en documentos y otros tienen pleno conocimiento de ella, pero no la aplican totalmente a sus labores diarias en la organización.

Es por ello, que la apropiación de la misión por parte de los empleados de Camino Verde APC es muy baja lo cual nos indica que se debe reforzar la socialización y comunicación de la información de la misión para proporcionar un marco de referencia que los empleados puedan seguir y además lograr las metas y objetivos que tiene trazada la organización.

Diagnóstico de la Visión

¿En que está bien?

La visión de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, se presenta correctamente en la determinación de su enunciado, el cual es positivo y alienta su cumplimiento al leerlo, así como su alcance formulado; este enunciado es correcto en su determinación y considera el tiempo como factor para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y lo que desea ser la empresa en general a futuro.

¿En que está mal?

Algunos empleados desconocen la visión y su existencia, en general no se ha tenido presente parte de los colaboradores en la empresa como parte de su conocimiento general de los procesos de la organización.

Este enunciado no es realista o posible, porque el horizonte temporal al cual se ha fijado con antelación ya casi se cumple y no se evidencia el cumplimiento de la visión o se presentan nuevos enfoques a futuro de la organización haciendo que la visión requiera ser replanteada.

¿Qué debe mejorar?

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, debe de comunicar, dar a conocer y explicar la visión a sus colaboradores y usuarios una vez sea mejorada, homogeneizando así la percepción visional de la empresa a futuro y sus aspiraciones.

La visión debe de ser mejorada replanteando su horizonte temporal y sus enfoques de lo que pretenderá ser la organización a futuro.

¿Qué debe mantener?

La visión debe considerar el tiempo como un factor para su cumplimiento. La organización debe de mantener dentro de su visión la consideración del tiempo como factor clave para visualizar, cumplir y alcanzar los propósitos visionales que se deseen lograr como parte del futuro organizacional.

Conclusión: La visión en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, debe de replantearse debido a que sus propósitos visionales en términos de tiempo ya han sido alcanzados y necesita una nueva visión que sustente lo que desea hacer a partir de ahora y hacia el futuro. La visión debe de contener unos propósitos alcanzables y que aseguren la sustentabilidad de la empresa a mediano plazo.

La visión, una vez se replantee debe de comunicarse a todos los colaboradores de la organización.

Diagnóstico de la Política de Calidad

¿En que está bien?

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, en su política de calidad describe y menciona a que se dedica la empresa como organización formal; además explica que se quiere lograr con ella en la organización siendo ésta un pilar para que los empleados busquen maneras de mejorar las funciones y operaciones de la cooperativa, alcanzando un sistema de calidad con innovación, crecimiento y satisfacción para todos los usuarios de los servicios de la Cooperativa.

La política de calidad redactada por la organización menciona a que se dedica la empresa y su interés sobre la calidad de sus procesos. La empresa a través de su política de calidad actual, pretende explicar que desea lograr la empresa por medio de un proceso de calidad dentro de la misma.

Por último, la política de calidad hace mención a la mejora continua lo cual resulta de verdadera importancia para la organización estar renovando sus procesos tanto internos (funciones) como externos (servicios), para alcanzar un incremento e innovación constante en la calidad de sus servicios a la comunidad de Versailles.

¿En que está mal?

En la política de calidad de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, en su declaración no explica que se quiere lograr con ella de una manera formal, es decir que se pretenden alcanzar en términos de calidad para los usuarios que utilizan los servicios de la cooperativa.

La organización está mal en lo que quiere lograr a través de su política de calidad, al igual que la omisión de la norma ISO sobre la cual deben de redactar su política de calidad.

La mejora continua es mencionada en la política de calidad de la empresa, pero no se hace un detalle claro sobre cómo se mide o medirá la mejora continua con base a la calidad que centra la política de esta empresa.

Por otra parte, en la política de calidad no se tiene en cuenta bajo que norma ISO trabaja la empresa, siendo esto un parámetro clave para el desempeño correcto de la calidad al interior y exterior de la organización.

¿Qué debe mejorar?

La mejora de la política de calidad que plantea actualmente la organización debe definir que se quiere lograr y hasta donde se quiere llegar con ella, también debe precisar, bajo que norma ISO se sostiene o se basa la actual redacción de la política de calidad y si no existe implementarse.

Se deben puntualizar indicadores que midan frecuentemente lo que se quiere lograr con la política de calidad que tiene la empresa, haciendo retroalimentaciones sobre esta para su cumplimiento.

¿Qué debe mantener?

La organización debe mantener su definición sobre lo que quiere hacer dentro de la política general de calidad con respecto a sus propios intereses, al igual que promover el mantenimiento de estándares de calidad y aspectos importantes para la ejecución de las mismas.

Conclusión: La política de calidad en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, está planteada por escrito y en general está institucionalizada; pero se presenta desconocimiento parcial en los órganos de administración y en algunos cargos operativos dentro de la empresa. La política de calidad debe encontrar mecanismos de socialización y adaptación a la mejora continua y verse reflejado en procesos de la empresa en conjunto y en concordancia con lo planteado en la política sobre calidad redactada ya por la empresa.

La apreciación de la política de calidad refleja una muy buena apropiación por parte de los cargos de dirección, pero debe encontrarse una forma en la que dicha pertinencia llegue y se refleje en la totalidad de cargos descendentes desde el gerente hasta el operativo. Debe someterse a consideración la política actualmente reflejada, haciendo los ajustes necesarios a situaciones de redacción, actualización o de interpretación dentro del marco de los espacios en que la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Control encuentre apropiados para ello.

Organización

¿Existe un Direccionamiento Estratégico?

Desde sus inicios la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no cuenta con un Direccionamiento Estratégico en la organización; siendo este tema de gran importancia para ellos debido a la necesidad de transformar la calidad de sus servicios a los usuarios y además de querer expandirse hacia nuevos negocios de la Región del Norte del Valle del Cauca. En la Cooperativa Camino Verde APC, no se evidencia de manera clara los principales elementos del Direccionamiento Estratégico en los cuales debe constituirse y enrutarse la organización para el logro de los objetivos propuestos. No se evidencia correlación entre la visión, la misión, los objetivos, las metas y las estrategias que plantea la organización en comparación con su entorno externo e interno.

En sí la Cooperativa Camino Verde APC, no cuenta con estrategias corporativas y de competitividad que les permita incrementar la capacidad y la productividad en la organización; y permitan orientar y enriquecer las competencias gerenciales las cuales conduzcan a la organización a una gestión integral y a la aplicación de estrategias eficaces para lograr el desarrollo del talento humano, la satisfacción de los usuarios y la productividad a través de un servicio con valor agregado y mejor calidez humana.

¿El Direccionamiento Estratégico es conocido por los empleados?

En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, el tema del Direccionamiento Estratégico no es conocido por los empleados aunque una o dos personas tienen idea sobre el tema, no aplican todas sus ventajas y herramientas para lograr un alto

desempeño de la organización; que genere una visión global de mejoramiento en sus funciones y procesos, además la aplicación de estrategias para el análisis y solución de problemas.

¿El proceso de planeación se presenta en todos los niveles?

En la Cooperativa Camino Verde APC, el proceso de planeación no se presenta en todos los niveles de la organización; es decir no se evidencia un enfoque global de la empresa, basándose solamente en objetivos y estrategias generales, que a su vez no son planteadas por escrito.

El proceso de planeación en la Cooperativa Camino Verde APC, no comunica la visión y las estrategias a todos los niveles de la organización, no se cuenta con indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos definidos para los distintos niveles jerárquicos desde los directivos hasta los operativos.

Los objetivos estratégicos y tácticos no se presentan de manera en que cada miembro de la organización conozca en detalle, qué debe hacer para lograr cumplir con los objetivos que tiene trazada la organización.

En sí, la Cooperativa Camino Verde APC no cuenta con un proceso de planeación que cubra todos los niveles de su organización; dejando de lado la aplicación de estrategias tácticas que le permitan diversas formas de potenciar las capacidades y habilidades en cada uno de los niveles, identificando y planteando objetivos de mejora para cada uno de ellos.

¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?

Los objetivos son planteados de una manera general pero no son medibles, debido a que estos no promueven una perspectiva de mirar hacia delante.

En la empresa los objetivos son concretos pero no gozan de cifras o valores dentro de su formulación, algunos de estos objetivos no son desafiantes para la organización; la mayoría de los objetivos corresponden a las operaciones diarias de la empresa como las actividades de obligatoria ejecución, pero no representan un desafío cuantificable para la empresa.

Ejemplo: la formulación de objetivos generales en la Cooperativa Camino Verde APC:

Diseñar y desarrollar una metodología definida para escuchar, analizar y dar respuesta efectiva a la voz del cliente.

¿Las Estrategias son coherentes con los Objetivos?

En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, las estrategias que allí se plantean no son coherentes con los objetivos, debido a que utilizan estrategias de carácter muy general y no requieren de cierto análisis y formulación al momento de ejecutarlas al largo y corto plazo en la organización.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución; es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y al ejecutarlas solicitan de cierto esfuerzo.

La Cooperativa Camino Verde APC emplea estrategias de planeación al corto plazo, además no se han definido en áreas como comúnmente se utilizan en el Direccionamiento Estratégico, no se hablan de estrategias de marketing, de recursos humanos, de finanzas u otras áreas.

Las estrategias de la Cooperativa Camino Verde APC, no son coherentes como un medio que permita lograr los objetivos, no son claras y comprensibles para todos los miembros de la organización, no se encuentran alineadas y relacionadas con la visión, misión y cultura de la empresa y por último las estrategias no presentan un tiempo de ejecución razonable que indique la periodicidad para lograr los objetivos propuestos por todos los niveles de la organización.

¿Existen planes operativos que apoyen el logro de los Objetivos?

Desde el inicio de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no se evidencia la presencia de planes operativos al interior de su organización; no cuenta con un documento oficial en donde se especifiquen los responsables (gerente, administrativos, operarios), ni se enumeran los objetivos y las directrices que se deben seguir al corto y largo plazo para la ejecución de las funciones y procesos de la organización.

Un plan operativo, debe adaptar los objetivos generales de la empresa a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de los trabajadores; esto no se presenta de manera formal en la Cooperativa Camino Verde APC, convirtiéndose de manera clara en un problema en donde la organización no puede integrar, ni consolidar armoniosamente cada una de las actividades que permitan orientar los recursos disponibles a los objetivos planeados y además obtener resultados medibles para el progreso de toda la organización.

9.2. Área administrativa

¿Se encuentran todas las personas de la Cooperativa Camino Verde APC comprometidas con sus funciones?

1. Del total de empleados encuestados el 60% cree que en la organización Camino Verde APC, si se toman en cuenta las opiniones que ellos formulan.

2. Del total de empleados encuestados el 60% cree que en la organización Camino Verde APC, si se toman en cuenta las opiniones cuando se analiza la calidad de las actividades desarrolladas por cada persona.

3. Del total de empleados encuestados todos creen que en la organización Camino Verde APC, se toman en cuenta sus opiniones a la hora de colaborar en búsqueda de alguna solución con relación a algún problema en general.

4. Del total de empleados encuestados todos creen que en la organización Camino Verde APC, no se consulta su opinión.

5. Del total de empleados encuestados el 80% cree que en la organización Camino Verde APC, si se pueden fijar propias metas y objetivos.

6. Del total de empleados encuestados el 60% cree que en la organización Camino Verde APC, existe mucha cooperación entre los que trabajan allí.

7. Del total de empleados encuestados todos creen que fue una buena decisión trabajar en esta organización.

8. Del total de empleados encuestados todos aseguran hablar bien de la organización.

9. Del total de empleados encuestados todos aseguran que usarían con orgullo elementos distintivos de la organización como logotipos y uniformes.

10. Del total de empleados encuestados el 60% asegura que en su trabajo no da más, de lo que le pagan.

En general los empleados están comprometidos con la organización, pero existen problemas a la hora de escucharlos y consultarles temas de común interés. Existe una clara dificultad debido a que la mayoría de los empleados asegura no dar un mayor nivel de compromiso del cual le exige su asignación salarial.

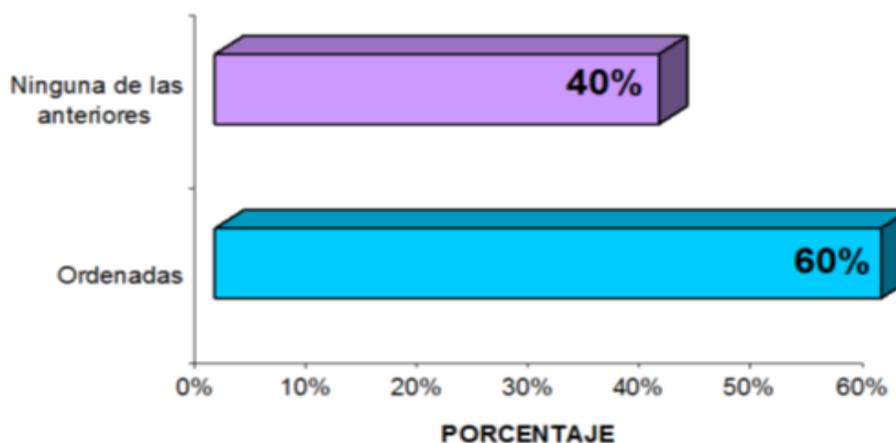
¿Las actividades y los procesos están estandarizados?

En base a una pregunta que se realizó al personal administrativo de la Cooperativa Camino Verde APC, para cuestionar si las actividades y procesos están estandarizados se obtuvieron los siguientes resultados para mayor claridad y comprensión. La pregunta realizada es la siguiente:

¿Cómo cree usted que se encuentran las actividades y procesos que realiza toda la organización?

- A) Desordenadas
- B) Ordenadas
- C) No se entienden
- D) Ninguna de las anteriores

Ilustración 403. Diagrama de Barras (Actividades - Procesos).



Fuente: Encuesta realizada a los empleados del área Administrativa de la Cooperativa Camino Verde APC.

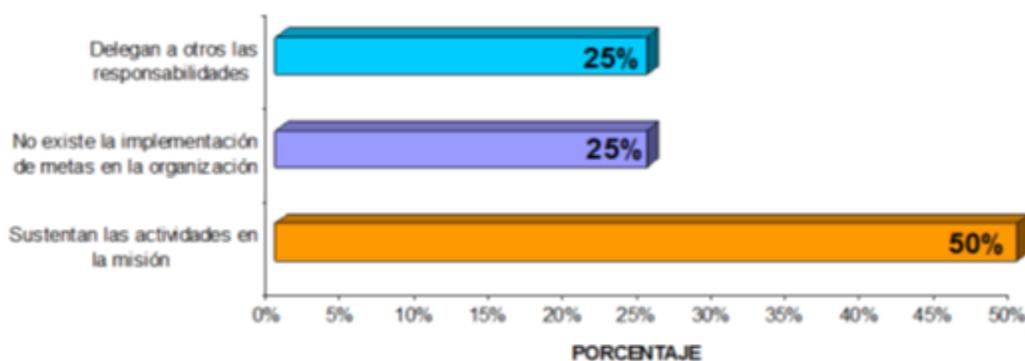
Como resultado se obtiene que el 60% opinan que las actividades y procesos de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, se encuentran ordenados pero de una manera informal; no cuentan con una estructura formal de cada una de las actividades y procesos que deben realizar los empleados para ejercer una planeación estratégica que los guíe hacia la formulación de estrategias, el cumplimiento de las actividades de manera eficiente y además un correcto desempeño de cada uno de los procesos que debe asumir cada miembro de la organización.

¿Existen indicadores de gestión y productividad?

En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no existen indicadores de gestión sobre las actividades desarrolladas como tal; si están presentes por parte de cada empleado de maneras diferentes para organizar las actividades diarias, pero no de una manera consolidada para toda la organización, no tienen el control de ellas de manera cuantificable a través de indicadores que midan el grado en que las actividades suplan un requerimiento específico demandado.

¿Qué criterios se siguen para efectuar una correcta implementación de metas en la organización?

Ilustración 414. Criterios para Alcanzar las Metas.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados del área Administrativa de la Cooperativa Camino Verde APC.

Los criterios que los empleados utilizan para efectuar una correcta implementación de las metas en la Cooperativa Camino Verde APC, constan en delegar a otros las responsabilidades con el 25%, en segundo no existe la implementación de metas en la organización con un 25%, por último y con importancia en los administrativos es que sustentan las actividades en la misión con un 50%; dejando como conclusión que los criterios que alinean las metas de ellos se ven reflejados en las actividades que se plantean en la organización y sobre todo que se sustentan en la misión de Camino Verde APC.

9.3. Área comercial

¿Existe un análisis de la evolución histórica de la demanda?

En la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no existe un análisis de la evolución histórica de la demanda de usuarios de los servicios que presta la empresa; es decir, no cuentan con datos estadísticos que les indiquen mes a mes la evolución de la demanda; pero ellos indican que la variación de los usuarios no ha sido muy significativa para la empresa.

La evolución de la demanda en la cooperativa se ha incrementado al principiar el año 2011 con la afiliación de 10 usuarios a los sistemas de servicios que ofrece la cooperativa; debido a la construcción de una urbanización en el Municipio de Versalles, Valle del Cauca.

No obstante, la evolución histórica de la demanda no es muy significativa para la empresa; dicho de otra manera el número de usuarios que posee la cooperativa siempre se ha conservado estable o lineal para los servicios que ofrecen a los usuarios de Camino Verde APC.

¿Se ha elaborado una segmentación de mercado?

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no cuenta con una segmentación de mercado de manera formal; donde explique cada una de las variantes que deben tener en cuenta para segmentar su mercado regional, solo se segmenta o divide por estrato socio económico de acuerdo a la normatividad, es decir los segmentan por estratos 1, 2, 3, instituciones (hospital, instituciones educativas y la alcaldía) y comerciales (almacenes, panaderías, restaurantes).

En detalle la Cooperativa Camino Verde APC, le falta elaborar una segmentación de mercado que indique los deseos actuales y potenciales de su mercado objetivo, además contar con una división clara del mercado y de sus usuarios a los cuales debe atender y quiere llegar con la prestación de sus servicios de aseo, alcantarillado y acueducto en la región.

¿Existe un perfil definido del cliente?

Actualmente en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no existe un perfil definido del cliente al cual presta o quiere ofrecer sus servicios; no cuentan con un tipo de cliente específico donde puedan conocer diversas variables de su segmentación como:

la ubicación donde se encuentra, tamaño (número de clientes), criterios de compra, tasa de uso, el procedimiento de compra y financiación para adquirir los servicios que presta la organización.

¿Existe un plan de marketing en la Cooperativa Camino Verde APC?

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, no cuenta con un plan de marketing de manera formal; es decir no tienen estructurado un plan donde quede constancia de lo que se va a realizar en temas de marketing para la organización.

Los planes de marketing con los cuales trabajan en la Cooperativa son de manera informal, los realizan de manera verbal y en el corto plazo; y solo lo comunican al gerente y al área comercial, en sí falta organización en el sentido de estructurar un plan de marketing formal y por escrito en el cual indique qué se va realizar para promocionar los servicios, aumentar el número de clientes, optimizar la calidad y posicionamiento del Good Will de la cooperativa a nivel regional y departamental; y a demás conocer los resultados de manera clara y numérica de lo que se logró o se pretende lograr con el plan de marketing en el corto y largo plazo para toda la organización.

9.4. Área de finanzas

¿Puede la Cooperativa Camino Verde APC obtener capital requerido a corto plazo?

El capital requerido si se puede obtener en entidades financieras pero las directivas no pretenden realizar dichos préstamos, porque no es su deseo asumir pasivos a largo plazo debido a que el flujo de efectivo es constante y no aumenta el flujo de caja. Actualmente se está considerando asumir pasivos de corto plazo para crear nuevas unidades de negocio dentro de la organización, siempre y cuando aumenten el flujo de los ingresos hacia la empresa.

¿En la Cooperativa Camino Verde APC se diseñan presupuestos?

Si se diseñan presupuestos, estos se presentan a la Asamblea de Socios, a la Junta Directiva y a lo largo del año se realizan ajustes que incrementan o disminuyen, en ocasiones dichos presupuestos se encuentran previamente aprobados.

¿En la Cooperativa Camino Verde APC es adecuado el comportamiento actual de los flujos de efectivo?

El flujo de efectivo presenta variaciones que van desde los veintiuno y veintitrés millones de pesos por mes; lo que deja ver que los flujos de fondos son constantes para todos los meses del año, y son adecuados con relación al comportamiento de los pagos de los usuarios.

¿Qué limitaciones de orden financiero presenta la organización?

El flujo de fondos proveniente de los ingresos percibidos por la prestación de los servicios públicos por parte de la empresa es constante y no permite crecer ni aumentar el nivel de ingresos. El asesor financiero de la empresa presenta presupuestos pero algunas veces estos se incumplen, porque la gerencia asigna otras prioridades para realizar gastos. La organización presenta y posee actualmente tres segmentos que le generan ingresos, los cuales se derivan de la prestación del servicio de aseo, alcantarillado y acueducto. Actualmente las directivas de la organización quieren y desean expandir su estructura de ingresos, ampliando sus fuentes de entradas y sus actividades a la reparación domiciliaria de daños que se relacionen con el sistema de acueducto domiciliario.

A continuación se presenta la tabla con las principales fortalezas y debilidades que posee la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC:

Tabla 40. Guía de análisis interno

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Estructura organizacional definida	F		X		
Proceso de cobro y recaudo propio	F	X			
Declaración formal de la misión y visión	F		X		
Instalaciones operativas propias	F	X			
Good Will	F		X		
Personal comprometido	F		X		
Estructura (financiera y operativa) para cada tipo de servicio	F		X		
Interés en desarrollo de nuevas ideas de negocio	F	X			
Equipos de trabajo definidos	F		X		
Apoyo de instituciones socias	F	X			

COOPERATIVA CAMINO VERDE E.S.P.					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
No existe un plan estratégico	D				X
Los objetivos no son medibles	D				X
No se formulan estrategias globales para el negocio	D			X	
Procesos estandarizados no están documentados	D			X	
No existen indicadores	D			X	
No se ha segmentado el mercado	D			X	
No se han ajustado las tarifas	D				X
No se ha definido el perfil del cliente	D			X	
Variabilidad en los flujos de fondos	D			X	
Disminución del margen de rentabilidad de la empresa	D				X
Atraso tecnológico	D			X	
Aumento de las quejas y reclamaciones	D			X	
Aumento de los costos operacionales	D			X	
Margen de utilidad bajo	D			X	

Fuente: Autor

Tabla 41. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Estructura organizacional definida	La estructura formal (organigrama) está claramente definida	Es una fortaleza pues le permite a los miembros de la organización conocer sus responsabilidades y relaciones de poder (fm)
Proceso de cobro y recaudo propio	La organización tiene bajo su control el manejo de sus ingresos y de cartera	Tener el control sobre sus recaudos es una fortaleza mayor pues le garantiza un eficaz manejo de sus recursos (FM)
Declaración formal de la misión y visión	La misión y visión están formalmente definidas	La declaración y socialización de la misión y visión se convierten en una guía para los miembros de la cooperativa (fm)
Instalaciones operativas propias	Tanto las instalaciones operativas (PTAR, Micro relleno, Acueducto y plantas de aprovechamiento y manejo integral de residuos sólidos) como las oficinas pertenecen a la cooperativa	Le permite a la organización hacer inversiones para el mejoramiento de sus actividades misionales (FM)
Good Will	La percepción que tienen los habitantes del municipio y los usuarios de la cooperativa es muy buena	El buen nombre de la cooperativa la blindo contra posibles decisiones políticas que busquen cambiar de operador. (fm)
Personal comprometido	De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios se colige que estos tienen un alto sentido de pertenencia	Los objetivos se conseguirán más fácilmente en la medida en que los empleados vean a la empresa como propia. (fm)
Estructura (financiera y operativa) para cada tipo de servicio	La cooperativa cuenta con 3 negocios claramente definidos, y cada uno tiene su propia estructura de funcionamiento	El separar claramente cada unidad de negocios permite costear el funcionamiento de cada una de ellas. (fm)
Interés en desarrollo de nuevas ideas de negocio	Tanto la Asamblea General como los diferentes cuerpos directivos tienen claro que la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa no	El crecimiento de la cooperativa depende del incremento de los usuarios lo cual es difícil dadas las condiciones demográficas del

	depende solamente del funcionamiento de las actuales unidades de negocio	municipio por lo que es más factible incursionar en nuevos negocios. (FM)
Equipos de trabajo definidos	La cooperativa funciona con equipos de trabajo claramente diferenciados para cada unidad de negocio	Los esfuerzos de los empleados están claramente enfocados para el efectivo funcionamiento de la organización. (fm)
Apoyo de instituciones socias	Las diferentes entidades que conforman la cooperativa están totalmente comprometidas con el futuro de la misma	El compromiso de las instituciones socias le permita a la empresa tener un alto poder de negociación política. (FM)
No existe un plan estratégico	A pesar de existir una declaración de futuro a largo plazo esto no se traduce en objetivos a mediano y corto plazo	Al no existir un proceso de planeación formal no hay claridad en la situación actual ni en objetivos a mediano plazo factibles. (DM)
Los objetivos no son medibles	No existen objetivos claramente definidos, los que se plantean son empíricos y no cuantificados	No existe un referente que permita medir el avance de la cooperativa (DM)
No se formulan estrategias globales para el negocio	El marco de acción de la cooperativa responde a necesidades a corto plazo y no a objetivos claramente definidos.	Al no haber estrategias diseñadas desde la alta gerencia las acciones que se ejecutan no están orientadas a logros futuros específicos. (dm)
Procesos estandarizados no están documentados	No existen manuales de procesos ni de procedimientos que garanticen la estandarización de las actividades.	Al no existir manuales cualquier antiguo o nuevo empleado tendrá que desempeñarse de acuerdo a sus percepciones y no a lineamientos trazados por la empresa. (dm)
No existen indicadores	Al no ser medibles los objetivos no es posible establecer formas de medición que permitan evaluar el desarrollo de la organización.	No será posible evaluar ni controlar los avances o retrocesos que presente la cooperativa. (dm)
No se ha segmentado el mercado	No se han definido las características de los clientes.	No se podrán definir las acciones pertinentes para satisfacer plenamente a cada grupo de clientes. (dm)
No se han ajustado las tarifas	Las tarifas no cumplen a cabalidad	No ajustar la tarifas a la

	con los lineamientos planteados por el estado.	normatividad vigente puede acarrear sanciones de los entes reguladores y fiscalizadores además de producir efectos negativos en las finanzas de la empresa.(DM)
No se ha definido el perfil del cliente	La cooperativa no conoce las características de cada grupo de clientes.	Las estrategias no podrán responder efectivamente a las necesidades y expectativas de los clientes. (dm)
Variabilidad en los flujos de fondos	Al no tener planes estratégicos y operativos definidos el flujo de recursos no es constante.	No tener certeza en el comportamiento de los flujos de fondos le impide a la organización un manejo efectivo de las finanzas. (dm)
Disminución del margen de rentabilidad de la empresa	El margen de rentabilidad ha presentado un importante descenso debido en especial a la falta de planificación y control.	La disminución de la rentabilidad no permitirá el crecimiento sostenido de la empresa. (DM)
Atraso tecnológico	Algunos de los procesos de la empresa, tanto administrativos como operativos presentan rezago en aspectos tecnológicos.	La competitividad de la empresa está ligada entre otras cosas a la constante actualización tecnológica. (dm)
Aumento de las quejas y reclamaciones	Por aspectos como la desactualización tecnológica se presentan constantemente problemas en el servicio.	Por el incremento en la inconformidad de los usuarios se verá disminuida la buena imagen que tiene la cooperativa. (dm)
Aumento de los costos operacionales	Las deficiencias en el servicio han aumentado los costos operacionales.	Tener que resolver inconvenientes por defectos de los servicios produce egresos que no están presupuestados. (dm)
Margen de utilidad bajo	Los problemas del servicio sumados a la no actualización de las tarifas reduce ostensiblemente el margen de utilidad.	Un margen de utilidad bajo no permitirá el crecimiento de la cooperativa. (dm)

Fuente: Autor

10. Análisis estratégico DOFA

10.1. Evaluación factores internos EFI

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 402. EFI (Evaluación Factor Interno).

VARIABLES	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
FORTALEZAS			
Posicionamiento de la estructura organizacional.	2%	3	0,06
Proceso cobro y recaudo propio.	6%	4	0,24
Declaración formal de la misión y visión.	2%	3	0,06
Instalaciones operativas propias.	7%	4	0,28
Good will.	4%	3	0,12
Personal comprometido.	2%	3	0,06
Estructura (financiera y operativa) para cada tipo de servicio.	3%	3	0,09
Interés en desarrollo de nuevas ideas de negocio.	5%	4	0,20
Equipos de trabajo definidos.	3%	3	0,09
Apoyo de instituciones socias	6%	4	0,24
DEBILIDADES			
No existe un plan estratégico.	6%	1	0,06
Los objetivos no son medibles.	5%	1	0,05
No se formulan estrategias globales para el negocio.	4%	2	0,08
Procesos estandarizados no están documentados.	2%	2	0,04
No existen indicadores.	4%	2	0,08
No se ha segmentado el mercado.	3%	2	0,06
No se han ajustado las tarifas.	9%	1	0,09
No se ha definido el perfil de los clientes.	3%	2	0,06
Variabilidad en los flujos de fondos.	3%	2	0,06
Disminución del margen de rentabilidad de la empresa.	5%	1	0,05
Atraso tecnológico.	4%	2	0,08
Aumento de las quejas y reclamaciones.	3%	2	0,06

Aumento de los costos operacionales.	4%	2	0,08
Margen de utilidad bajo.	5%	2	0,10
SUMATORIAS	100%		2,39

Fuente: Autor

La Matriz EFI arroja un valor ponderado de 2.39, lo cual indica que la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC se encuentra un poco por debajo del punto medio, como se puede observar en el cuadro anterior la organización presenta desventajas competitivas especialmente en la parte de ajuste de tarifas lo cual se ve reflejado en la baja rentabilidad.

La aplicación de un correcto Direccionamiento Estratégico en la empresa Camino Verde conlleva al aumento del entorno interno, lo cual hace que la planeación deba ser parte fundamental para alcanzar la ventaja competitiva que quiere la organización en el sector donde se desempeña.

Para la Cooperativa Camino Verde APC, el análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Interno da como resultado tres cosas importantes que debe tener en cuenta la administración para alcanzar internamente el mejor desempeño de sus actividades y funciones; primero, la parte administrativa debe comprender el proceso por el cual su empresa tiene que crear valor para sus usuarios, además utilizar los recursos, capacidades y habilidades distintivas para manejar correctamente el proceso de Direccionamiento.

En segundo, deben analizar qué tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta directa a los usuarios para generar ganancias y rentabilidad en el corto plazo.

Tercero, deben analizar las fuentes de ventaja competitiva de su empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad de ella y donde pueden ubicar las oportunidades de mejoramiento de sus servicios; es decir tener en cuenta sus fortalezas como organización y eliminar las debilidades que pueden generar efectos negativos en su desempeño administrativo y prestación de servicios a sus usuarios.

10.2. Evaluación factores externos EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 43. EFE (Evaluación Factor Externo).

VARIABLES	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
OPORTUNIDADES			
1. Acceso a ingresos potenciales.	3%	3	0,09
2. Diferenciación de los servicios.	4%	4	0,16
3. Aumento de la estructura competitiva.	3%	3	0,09
5. Acceso a fuentes de financiación públicas y/o privadas	4%	4	0,16
6. Consolidación de las relaciones políticas.	2%	3	0,06
7. Nuevas oportunidades de negocio.	6%	4	0,24
8. Enfoque integrado en calidad del estado	2%	3	0,06
9. Buena imagen institucional y sentido de pertenencia de los versallenses	4%	4	0,16
10. Programas de capacitación en metas y objetivos.	2%	3	0,06
11. Cambios de gobernantes locales.	3%	3	0,09
12. Alianzas estratégicas	3%	3	0,09
13. Intereses de los nuevos gobernantes para beneficio de la organización.	2%	3	0,06
14. Apoyo de instituciones como la Universidad del Valle	2%	3	0,06
15. Nuevos mercados tales como las zonas rurales	4%	4	0,16
16. Acceso a nuevas tecnologías	2%	3	0,06
AMENAZAS			
17. Injerencia política en la toma de decisiones.	7%	1	0,07
18. Deterioro de la imagen organizacional.	1%	2	0,02
19. Demandas, sanciones o multas de la Superintendencia.	4%	2	0,08
20. Pérdida de usuarios.	3%	2	0,06

21. Cambios característicos de la población, y su demografía.	5%	1	0,05
22. Cambios en la demanda local.	2%	2	0,04
23. Cambios en la regulación sobre manejo de residuos sólidos.	4%	2	0,08
24. Cambios políticos de orden legislativo, y civil.	4%	2	0,08
25. Cambios en la contratación sobre el saneamiento básico.	6%	1	0,06
26. Disminución de los recursos nacionales y departamentales a través de subsidios.	6%	1	0,06
27. Modificación de los acuerdos ya establecidos en el consejo, con las autoridades municipales.	2%	2	0,04
28. Fenómenos naturales como el del niño	3%	2	0,06
29. Interés de empresas más grandes por entrar en el municipio	2%	2	0,04
30. Pérdida de la categoría de municipio	5%	1	0,05
SUMATORIAS	100%		2,39

Fuente: El Autor

La Matriz EFE arroja un valor ponderado de 2.39, lo cual indica que la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, se encuentra frente a un ambiente con tantas amenazas como oportunidades. En sí, las estrategias de la Cooperativa Camino Verde APC del todo no se están capitalizando, y además no se está evitando de manera eficiente las amenazas externas que la industria de servicios pueda presentar. Aunque la organización se encuentre en un punto medio debe seguir trabajando para consolidarse y obtener un entorno externo adecuado para alcanzar la cima y encontrar nuevas oportunidades para la empresa; eliminando en las amenazas que puedan afectar su mercado. Con base en la matriz EFE, la organización debe aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que permitan ser más redituables en el sector de prestación de servicios; abarcando un mercado importante que proporcione lealtad a la marca y ventajas estratégicas para toda la organización.

10.3. Análisis DOFA

Tabla 414. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la estructura organizacional. 2. Proceso cobro y recaudo propio. 3. Declaración formal de la misión y visión. 4. Instalaciones operativas propias. 5. Good w ill. 6. Personal comprometido. 7. Estructura (financiera y operativa) para cada tipo de servicio. 8. Interés en desarrollo de nuevas ideas de negocio. 9. Equipos de trabajo definidos. 10, Apoyo de instituciones socias 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. No existe un plan estratégico. 12. Los objetivos no son medibles. 13. No se formulan estrategias globales para el negocio. 14. Procesos estandarizados no están documentados. 15. No existen indicadores. 16. No se ha segmentado el mercado. 17. No se han ajustado las tarifas. 18. No se ha definido el perfil de los clientes. 19. Variabilidad en los flujos de fondos. 20. Disminución del margen de rentabilidad de la empresa. 21. Atraso tecnológico. 22. Aumento de las quejas y reclamaciones. 23. Aumento de los costos operacionales. 24. Margen de utilidad bajo.
<p>Factores Externos</p>	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a ingresos potenciales. 2. Diferenciación de los servicios. 3. Aumento de la estructura competitiva. 5. Acceso a fuentes de financiación públicas. y/o privadas 6. Consolidación de las relaciones políticas. 7. Nuevas oportunidades de negocio. 8. Enfoque integrado en calidad del estado 9. Buena imagen institucional y sentido de pertenencia de los versallenses 10. Programas de capacitacion en metas y objetivos 11. Cambios de gobernantes locales. 12. Alianzas estratégicas 13. Intereses de los nuevos gobernantes para beneficio de la organización. 14, Apoyo de instituciones como la Universidad del Valle 15, Nuevos mercados tales como las zonas rurales 16, Acceso a nuevas tecnologías 	<p>Estrategias FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal comprometido con un enfoque integrado en calidad. 2. Acceso a nuevos ingresos desarrollando nuevos negocios. 3. Mejorar la imagen organizacional a través del Good Will. 4. Programas de capacitación en metas y objetivos para equipos de trabajo. 5. Estructura organizacional definida que busque acceso a financiación pública. 6, Establecer alianzas estratégicas <p>Estrategias DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la imagen organizacional a través de un plan estratégico. 2. Medir la calidad a través de un proceso de planeación. 3. Aumentar la estructura competitiva para formular estrategias del negocio. 4. Medir los procesos de calidad a través de indicadores. 5. Ajuste de tarifas segmentando el mercado.

Tabla 44 (Continuación)

Amenazas:	Estrategias FA:	Estrategias DA:
17. Injerencia política en la toma de decisiones. 18. Deterioro de la imagen organizacional. 19. Demandas, sanciones o multas de la Superintendencia. 20. Pérdida de usuarios. 21. Cambios característicos de la población, y su demografía. 22. Cambios en la demanda local. 23. Cambios en la regulación sobre manejo de residuos sólidos. 24. Cambios políticos de orden legislativo, y civil. 25. Cambios en la contratación sobre el saneamiento básico. 26. Disminución de los recursos nacionales y departamentales a través de subsidios. 27. Modificación de los acuerdos ya establecidos en el consejo, con las autoridades 28. Fenómenos naturales como el del niño 29. Interés de empresas más grandes por entrar en el municipio 30. Pérdida de la categoría de municipio	1. Desarrollar nuevas líneas de negocio generando ingresos menos erráticos. 2. Equipo de trabajo que mejoren la imagen organizacional. 3. Estructura organizacional que atienda la pérdida de usuarios. 4. Desarrollar nuevas ideas de negocios para aumentar la rentabilidad de la empresa. 5. Mejorar el proceso de cobro y recaudo evitando aumento en costos operacionales.	1. Evitar pérdida de usuarios segmentando el mercado. 2. Disminuir costos operacionales a través de un plan estratégico. 3. Evitar demandas, sanciones o multas definiendo claramente procesos, procedimientos 4. Formular estrategias que eviten la disminución de la rentabilidad. 5. Evitar injerencias políticas transformando el rumbo estratégico del negocio.

Fuente: El Autor

La matriz DOFA presenta varias amenazas y debilidades, también proporciona fortalezas y oportunidades que ayudan a equilibrar las variables que influyen tanto externa como internamente en la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC; por lo cual la organización sigue siendo factible y sostenible, presentando características positivas que le exigirán ser cada día más competitiva en el sector de servicios. La matriz también plantea las diferentes estrategias para afrontar con mayor precisión las fortalezas / oportunidades, debilidades / oportunidades, fortalezas / amenazas y por último las debilidades / amenazas que se presentan en la organización.

10.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Tabla 45. Ejes de la Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna <i>Fuerza Financiera (FF)</i>	Posición Estratégica Externa <i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Endeudamiento	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Presión competitiva
Flujo de efectivo	Inflación
Facilidad para salir del mercado	Tecnología
Comportamiento de las ventas	Reformas
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Lealtad de los clientes	Identificación de marca
Participación en el mercado	Diferenciación del servicio
Economía de escala	Poder de negociación de los usuarios
Alianza	Rivalidad entre competidores
Conocimiento	Potencial de crecimiento

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/PEYEA>

Tabla 426. Promedio Ejes Matriz PEYEA

FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIONES
Endeudamiento	+ 5
Capital de trabajo	+ 5
Flujo de efectivo	+ 3
Facilidad para salir del mercado	+ 1
Comportamiento de las ventas	+ 2
PROMEDIO + 16/ 5 =	3.2
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Identificación de marca	+ 5
Diferenciación del servicio	+ 3
Poder de negociación de los usuarios	+ 1
Rivalidad entre competidores	+ 6
Potencial de crecimiento	+ 4
PROMEDIO +19/5 =	3.8

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Variabilidad de la demanda	- 6
Presión competitiva	- 2
Inflación	- 4
Tecnología	- 4
Reformas	- 3
PROMEDIO -19/5 =	-3.8
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Lealtad de los clientes	- 3
Participación en el mercado	- 2
Economía de escala	- 3
Alianza	- 3
Conocimiento	- 3
PROMEDIO -14/5 =	-2.8
CONCLUSIÓN	
El promedio para la EA es $- 19 / 5 = - 3.8$	El promedio para la FI es $+ 19/5 = 3.8$
El promedio para la VC es $- 14/5 = - 2.8$	El promedio para la FF es $+ 16/5 = 3.2$

Fuente: Autor

El Vector Direccional coordina:

$$\text{Eje X} = \text{F.I.} + \text{V.C.}$$

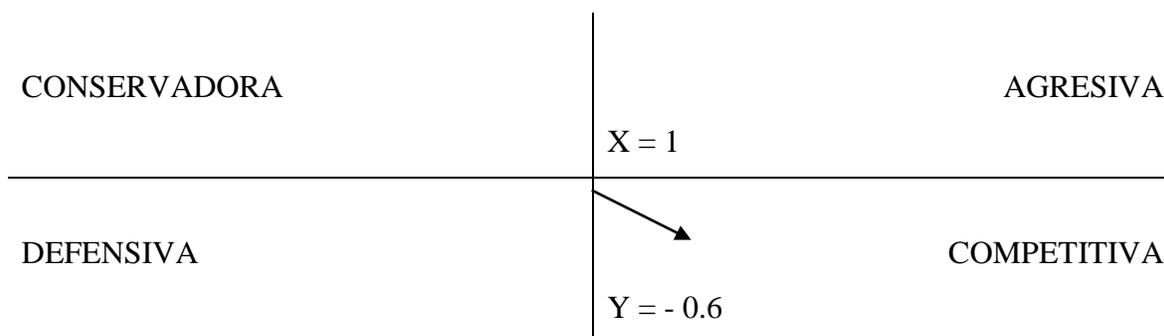
$$X = 3.8 + (-2.8)$$

$$X = 1$$

$$\text{Eje Y} = \text{F.F.} + \text{E.A}$$

$$Y = 3.2 + (-3.8)$$

$$Y = - 0.6$$

Ilustración 425. Matriz PEYEA.

Fuente: Autor

El vector resultante es (1, -0.6)

El vector direccional apunta al cuadrante competitivo (cuadrante inferior derecho) de la matriz PEYEA, lo que implica que la organización Camino Verde APC se encuentra en procesos que apuntan a defender su situación actual, corriendo y exponiéndose hacia algunos riesgos.

Esta posición competitiva incluye acciones de sustentabilidad y lucha por permanecer en una situación financiera estable, así como aquellas acciones que contrarresten y ataquen problemas del orden operativo, superando debilidades e internas dando prioridad a la supervivencia y no al progreso en un mercado de poco crecimiento, poca competitividad generada en el área de servicios públicos.

Así mismo plantea posibilidades de crecimiento incursionando en nuevos mercados como la venta de productos reciclados y compostaje enriquecido.

11. Direccionamiento estratégico

11.1. Replanteamiento misión y visión

Misión. La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, satisface la demanda de servicios públicos domiciliarios de aseo, alcantarillado, y acueducto en el área del municipio de Versalles; mejorando la calidad de vida de la comunidad con responsabilidad social y ambiental en todas nuestras actividades.

Visión Posicionar la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC como una empresa con reconocimiento regional y nacional.

Impulsando la calidad de nuestros servicios a través de un talento humano capacitado y comprometido, siendo un modelo de desarrollo económico y social en el país.

11.2. Planteamiento de objetivos y estrategias para la cooperativa administradora de servicios públicos camino verde APC

Después de un estudio minucioso de todas las áreas de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC; se plantearon los siguientes objetivos y estrategias para el avance progresivo de la organización.

OBJETIVO 1: Generar una nueva unidad de negocios para el año 2018.

ESTRATEGIAS

- . Identificar oportunidades de penetración en el mercado de servicios domésticos.
- . Diseñar un nuevo servicio adicional.
- . Expandir geográficamente los servicios actuales (Diversificación concéntrica)
- . Valorar las diferentes oportunidades de negocios.

OBJETIVO 2: Aumentar en 12% los ingresos totales para los próximos 3 años.

ESTRATEGIAS

- . Ajustarse al régimen tarifario actual.
- . Discriminar en la factura las tarifas aplicadas a cada grupo de clientes.
- . Comunicar los ajustes del régimen tarifario actual.
- . Establecer la relación costo/beneficio de las tarifas.

OBJETIVO 3: Optimizar el recaudo de cartera en 10% para el próximo año.

ESTRATEGIAS

- . Implementar un programa de incentivos por pronto pago.
- . Aumentar la eficiencia de los métodos por los cuales se recauda el dinero.
- . Promover mejores hábitos de pago de cada tipo de cliente atendido.
- . Dividir a todos los clientes en grupos y subgrupos para aplicar una gestión de cartera diferenciada.

11.3. Plan operativo para la cooperativa administradora de servicios públicos camino verde APC

El Plan Operativo contiene los siguientes puntos:

- . Cronograma
- . Presupuestos
- . Tipos de fondos
- . Responsabilidades
- . Procesos y procedimientos

OBJETIVO 1: Generar una nueva unidad de negocios para el año 2012.

Operaciones tentativas:

Op1. Identificar oportunidades de penetración en el mercado de servicios domésticos.

Op2. Diseñar un nuevo servicio adicional.

Op3. Expandir geográficamente los servicios actuales (Diversificación Concéntrica).

Op4. Valorar las diferentes oportunidades de negocios.

Resultados esperados:

R1. Incrementar flujo de fondos.

R2. Expansión de las operaciones.

R3. Oportunidades de penetración en nuevos mercados.

R4. Aumento de ingresos por ventas.

OBJETIVO 2: Aumentar en 12% los ingresos totales para los próximos 3 años.

Operaciones tentativas:

Op1. Ajustarse al régimen tarifario actual.

Op2. Discriminar en la factura las tarifas aplicadas a cada grupo de clientes.

Op3. Comunicar los ajustes del régimen tarifario actual.

Op4. Establecer la relación costo/beneficio de las tarifas.

Resultados esperados:

R1. Aumento de la rentabilidad financiera.

R2. Aumento del capital de trabajo.

R3. Disminución de los pasivos.

R4. Aumento en la demanda de los servicios.

OBJETIVO 3: Optimizar el recaudo de cartera en 10% para el próximo año.

Operaciones tentativas:

Op1. Implementar un programa de incentivos por pronto pago.

Op2. Aumentar la eficiencia de los métodos por los cuales se recauda el dinero.

Op3. Promover mejores hábitos de pago de cada tipo de cliente atendido.

Op4. Dividir a todos los clientes en grupos y subgrupos para aplicar una gestión de cartera diferenciada.

Resultados esperados:

R1. Aumentar la rotación del capital.

R2. Aumentar la capacidad para cubrir deudas.

R3. Disminución de gastos operacionales.

R4. Cumplimiento de los pagos de nómina.

11.3.1. Presupuestos, Formatos y Cronogramas

OBJETIVO 1: Generar una nueva unidad de negocios para el año 2018

Actividades

Tabla 47. Plan de Trabajo para Crear una Nueva Unidad de Negocio.

Actividad	Nombre	Actividad precedente	Duración en horas	Responsable	Tasa salarial responsable de cada actividad	Costo
A	Explicación formatos de trabajo.	A	1	Educadora Ambiental	\$567.200	\$2.363.33
B	Nombre las ideas de negocio en el formato 001.	B	2	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$10.500
C	Describe brevemente en qué consiste cada una de las ideas de negocio en el formato 002.	C	0.5	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$2.625

D	Analice el tamaño del mercado al cual piensan dirigirse y la facilidad de llegar en el formato 003.	D	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
E	Evalúe la información que se tiene sobre los competidores, la situación del sector, la disponibilidad y el conocimiento de los recursos necesarios para producir el bien o servicio en el formato 004.	E	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
F	Analice la disponibilidad de tecnología y el conocimiento que se tiene sobre la misma en el formato 005.	F	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
Actividad	Nombre	Actividad precedente	Duración en horas	Responsable	Tasa salarial responsable de cada actividad	Costo
G	Evalúa la disponibilidad de insumos y materias primas y la accesibilidad a los proveedores en el formato 006.	G	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
H	Analice la disponibilidad de recursos humanos en el formato 007.	H	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
I	Analice si cuenta con gente que les pueda ayudar a conseguir los recursos o a llevar a cabo el negocio en el formato 008.	I	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
J	Analice el momento adecuado para empezar la nueva unidad de negocio en el formato 009.	J	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
K	Evalúa la disponibilidad y factibilidad de consecución de los recursos en el formato 010.	K	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
L	Evalúa la satisfacción y afinidad con el negocio, si	L	1	Consejo de Administración,	\$1.260.000	\$5.250

	tiene algún impedimento, ético, moral o de apoyo administrativo para la realización del mismo en el formato 011.			Gerente General		
M	Según la puntuación obtenida para cada unidad de negocio sitúese en el formato 012.	M	1	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$5.250
N	En una hoja en blanco saque las conclusiones sobre qué nueva unidad de negocio obtuvo la mayor puntuación y discuta ampliamente.	---	0.5	Consejo de Administración, Gerente General	\$1.260.000	\$2.625
TOTAL HORAS		14		TOTAL COSTO	\$75.863	

Fuente: Autor

Formatos para construcción de nuevas unidades de negocios

- Nombre las ideas de negocio:

Tabla 48. Formato 001.

Nº IDEA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1	CONTROL DE PLAGAS	Tratamiento químico para eliminación de plagas
2	SERVICIO DE JARDINERÍA	Poda corte y mantenimiento de zonas verdes
3	REPARACIONES DOMICILIARIAS	Mantenimiento y reparación de redes eléctricas, fontanería y plomería
4	EDUCACIÓN (CONFERENCIAS Y CHARLAS)	Charlas, talleres, campañas de sensibilización y capacitación

Fuente: El Autor

- Describa brevemente en qué consiste cada una de las ideas de negocio:

Tabla 49. Formato 002.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Cantidad de clientes interesados en dichos productos / servicios					
Interés en mi producto o servicio					
Facilidad para acceder a esos clientes					
Facilidad para encontrar los mecanismos de acceso a los clientes					
TOTAL (0-20)					

Fuente: El Autor

- Analice el tamaño del mercado al cual piensan dirigirse y la facilidad de llegar a él:

Tabla 50. Formato 003.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Tiene el producto y/o servicios usos directos, alternos y complementarios					
Cantidad de competidores					
Posición de los competidores en el mercado					
Situación del sector en el que voy a enfrentar					
Disposición de espacios físicos adecuados para establecer el negocio					
Dificultades ambientales o sociales					
TOTAL (0-30)					

Fuente: El Autor

- Evalué la información que se tiene sobre los competidores, la situación del sector, la disponibilidad y el conde los recursos necesarios para producir el bien o servicio:

Tabla 51. Formato 004.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Disponibilidad de tecnología para elaborar el producto					
Conocimiento de las prácticas productivas en este negocio					
Disponibilidad de tecnología de los proveedores para elaborar los insumos					
TOTAL (0-30)					

Fuente: El Autor

- Analice la disponibilidad de tecnología y el conocimiento que se tiene sobre la misma:

Tabla 432. Formato 005.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Disponibilidad de insumos para la producción					
Cantidad de proveedores					
Poder de negociación frente a los proveedores					
Conocimiento de las prácticas comerciales con proveedores					
TOTAL (0-20)					

Fuente: El Autor

- Evalúe la disponibilidad de insumos y materias primas y la accesibilidad a los proveedores:

Tabla 443. Formato 006.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Grado de preparación requerida por parte del personal					
Disponibilidad del personal requerido					
Facilidad de contratación del personal					
TOTAL (0-15)					

Fuente: El Autor

- Analice la disponibilidad de Recursos Humanos:

Tabla 454. Formato 007.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Requerimientos de socios					
Disponibilidad de candidatos a socios					
Grado de acuerdo de mi familia					
Disponibilidad de personas que me puedan ayudar a conseguir los recursos necesarios para el negocio					
TOTAL (0-20)					

Fuente: El Autor.

- Analice, si cuenta con personal que les pueda ayudar a conseguir los recursos o a llevar a cabo el negocio:

Tabla 465. Formato 008.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
¿Es el momento adecuado?					
¿Es el modelo de negocio adecuado?					
¿Tengo ventajas competitivas claras?					
¿Está el sector económico en crecimiento o en expansión?					
¿Es el margen de utilidad atractivo?					
¿Son favorables las expectativas de liquidez del negocio?					
¿Tengo soluciones para los problemas legales, éticos, morales o familiares del negocio?					
Grado de conocimiento de los puntos críticos del negocio					
TOTAL (0-45)					

Fuente: El Autor.

- Analice el momento adecuado para empezar la nueva unidad de negocio:

Tabla 476. Formato 009.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
¿Conozco la magnitud de la inversión requerida?					
¿Facilidad de obtención de los recursos?					
¿Fuentes disponibles para el proyecto?					
TOTAL (0-15)					

Fuente: El Autor.

- Evalúa la disponibilidad y factibilidad de consecución de los recursos:

Tabla 487. Formato 010

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE 0-5				
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5
Nivel de problemas éticos y morales de la idea.					
Nivel de problemas familiares de la idea					
Grado de ajuste del negocio a mis gustos y deseos					
Nivel de exigencias en tiempo que puede tener el negocio.					
Me satisface personal y profesionalmente este negocio					
TOTAL (0-25)					

Fuente: El Autor.

- Evaluar la satisfacción y afinidad con el negocio, si tiene algún impedimento, ético, moral o de apoyo administrativo para la realización del mismo:

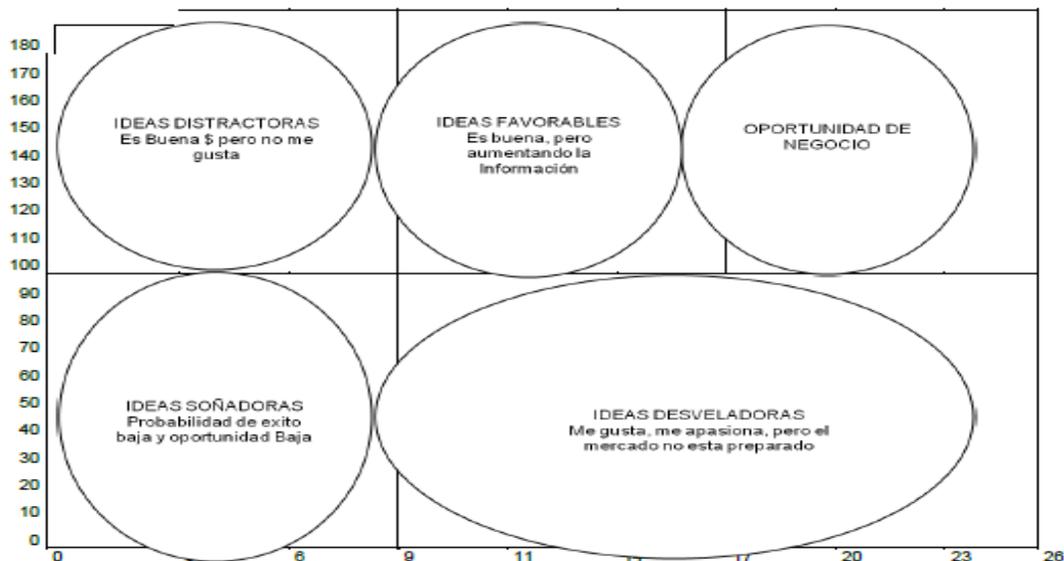
Tabla 498. Formato 011.

NÚMERO DE IDEAS	UNIDADES DE NEGOCIOS	PROBABILIDAD DE ÉXITO	OPORTUNIDAD PERSONAL
Idea 1	CONTROL DE PLAGAS		
Idea 2	SERVICIO DE JARDINERIA		
Idea 3	REPARACIONES DOMICILIARIAS		
Idea 4	EDUCACIÓN (CONFERENCIAS Y CHARLAS)		

Fuente: El Autor.

- Según la puntuación obtenida para cada unidad de negocio sitúelo de la siguiente manera:

Tabla 509. Formato 012.



Fuente: El Autor

- En una hoja en blanco saque las conclusiones sobre qué, nueva unidad de negocio obtuvo la mayor puntuación y discuta ampliamente.

Tabla 60. Formato 013.

CONCLUSIONES GENERALES	
1.	
2.	
3.	
4.	

Fuente: El Autor.

Tabla 61. Presupuesto Unidades de Negocio.

IDEA DE NEGOCIO	ESTIMADO PRESUPUESTO DE PRE-OPERACIÓN	COSTO ELABORACIÓN PLAN DE NEGOCIOS
REPARACIONES DOMICILIARIAS	\$6.500.000	\$664.699
EDUCACIÓN (CONFERENCIAS, TALLERES Y CHARLAS)	\$1.500.000	\$664.699
CONTROL DE PLAGAS	\$3.500.000	\$664.699
SERVICIO DE JARDINERIA	\$2.550.000	\$664.699

Fuente: El Autor.

Los valores estimados en este presupuesto corresponden a los salarios que devengan quienes realizarían las respectivas actividades.

Tabla 512. Cronograma para crear una nueva unidad de negocios

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Explicación formatos de trabajo	Educadora Ambiental														
Nombre las ideas de negocio en el formato 001.	Consejo de Administración, Gerente General														
Describa brevemente en qué consiste cada una de las ideas de negocio en el formato 002.	Consejo de Administración, Gerente General														
Analice el tamaño del mercado al cual piensan dirigirse y la facilidad de llegar en el formato 003.	Consejo de Administración, Gerente General														
Evalúe la información que se tiene sobre los competidores, la situación del sector, la disponibilidad y el conocimiento de los recursos necesarios para producir el bien o servicio en el formato 004.	Consejo de Administración, Gerente General														
Analice la disponibilidad de tecnología y el conocimiento que se tiene sobre la misma en el formato 005.	Consejo de Administración, Gerente General														
Evalúa la disponibilidad de insumos y materias primas y la accesibilidad a los proveedores en el formato 006.	Consejo de Administración, Gerente General														
Analice la disponibilidad de recursos humanos en el formato 007.	Consejo de Administración, Gerente General														
Analice si cuenta con gente que les pueda ayudar a conseguir los recursos o a llevar a cabo el negocio en el formato 008.	Consejo de Administración, Gerente General														
Analice el momento adecuado para empezar la nueva unidad de negocio en el formato 009.	Consejo de Administración, Gerente General														
Evalúa la disponibilidad y factibilidad de consecución de los recursos en el formato 010.	Consejo de Administración, Gerente General														
Evalúa la satisfacción y afinidad con el negocio, si tiene algún impedimento, ético, moral o de apoyo administrativo para la realización del mismo en el formato 011.	Consejo de Administración, Gerente General														
Según la puntuación obtenida para cada unidad de negocio sitúe en el formato 012.	Consejo de Administración, Gerente General														
En una hoja en blanco saque las conclusiones sobre qué nueva unidad de negocio obtuvo la mayor puntuación y discuta ampliamente.	Consejo de Administración, Gerente General														

Fuente: El Autor

OBJETIVO 2: Aumentar en 12% los ingresos totales para los próximos 3 años.

Tabla 523. Plan de Trabajo para Incrementar los Ingresos.

Actividad	NOMBRE	Actividad precedente	Duración en horas	Responsable	Tasa salarial responsable de cada actividad	Costo
A	Identificar qué cantidad son los ingresos de la empresa por año.	Ninguna	2	Tesorería	\$664.669	\$5.539
B	Identificar qué cantidad de dinero se gasta en promedio para cada año en honorarios	A	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
C	Identificar qué cantidad de dinero se gasta en promedio para cada año en impresiones y publicaciones.	A	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
D	Identificar qué cantidad de dinero se gasta en promedio para cada año en útiles y oficina.	A	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
E	Identificar qué cantidad de dinero se gasta en promedio para cada año en gastos de viaje.	A	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
F	Identificar qué cantidad de dinero se gasta en promedio para cada año en cafetería y restaurante.	A	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
G	Capacitar al personal de tesorería en la elaboración del presupuesto a través de la aplicación en Excel.	F	0.5	Educador Ambiental	\$567.200	\$1.384
H	Instalar aplicación de presupuestos en el computador asignado al área de tesorería.	G	0.5	Educador Ambiental	\$567.200	\$1.384
I	Hacer entrega de la aplicación de presupuestos a la gerencia general	H	0.5	Educador Ambiental	\$567.200	\$1.384
J	Digital la cantidad de dinero que se gastara en promedio para el año 2015 en honorarios.	I	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
K	Digital la cantidad de dinero que se gastara en impresiones y publicaciones para el año 2015.	J	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
L	Digital Identificar qué cantidad de dinero que se gastara en útiles y oficina para el 2015.	K	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
M	Digital Identificar qué cantidad de dinero que se gastara en viajes para el 2015.	L	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
N	Digital Identificar qué cantidad de dinero que se gastara en cafetería y restaurante para el año 2015.	M	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384

O	Guardar y dar seguimiento al presupuesto en la aplicación del Excel.	N	0.5	Tesorería	\$664.669	\$1.384
		Total Horas	9		Total Costo	\$24.915

Fuente: El Autor

OBJETIVO 3: Optimizar el recaudo de cartera en 10% para el próximo año.

Tabla 534. Plan de Trabajo para Optimizar Recaudo de Cartera.

ACTIVIDAD	NOMBRE	ACTIVIDAD PRECEDENTE	DURACIÓN EN HORAS	RESPONSABLE	TASA SALARIAL RESPONSABLE DE CADA ACTIVIDAD	COSTO A
A	Instalar el software de facturación en el computador asignado al cargo de tesorería.	Ninguna	1	Educador Ambiental	\$567.200	\$2.363,33
B	Capacitar al personal de tesorería en el software de facturación TI-facturas.	A	2	Educador Ambiental	\$567.200	\$4.726,66
C	Hacer lectura de los medidores a los usuarios	B	8	Personal Subcontratado	\$567.200	\$18.906,6
D	Digitar las lecturas de los medidores en el software de facturación.	C	8	Secretaria	\$573.017	\$19.100
E	Revisar la correcta digitación de	D	4	Tesorera	\$573.017	\$9.550

	las tarifas y valores para cada usuario.					
F	Imprimir las facturas.	E	4	Secretaria	\$573.017	\$9.550
G	Entregar las facturas para su envío 1-3 de cada mes.	F	8	Personal Subcontratado	\$567.200	\$18906,6
H	Repetir el proceso desde la lectura de los medidores hasta los usuarios.	G		Secretaria	\$573.017	
I	Compra y capacitación Software	G	10	Tesorerera Personal Subcontratado	\$25.000	\$250.000
TOTAL HORAS			135	TOTAL COSTO		\$333.100

Fuente: El Autor

Tabla 545. Cronograma para Optimizar Recaudo de Cartera.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8
Instalar el software de facturación en el computador asignado al cargo de tesorería.	Educadora Ambiental								
Capacitar al personal de tesorería en el software de facturación TI -facturas.	Educadora Ambiental								
Hacer lectura de los medidores a los usuarios.	Personal Subcontratado								
Digitar las lecturas de los medidores en el software de facturación.	Secretaria								
Revisar la correcta digitación de las tarifas y valores para cada usuario.	Tesoreria								
Imprimir las facturas.	Secretaria								
Entregar las facturas para su envío 1-3 de cada mes.	Personal Subcontratado								
Repetir el proceso desde la lectura de los medidores hasta los usuarios.	Secretaria - Personal Subcontratado								

Fuente: Autor

12. Relación costo – beneficio

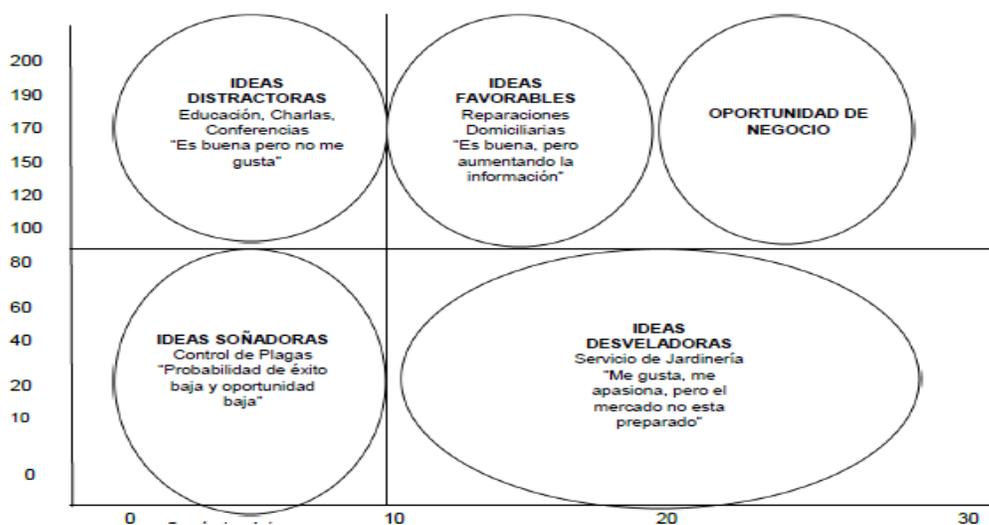
La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Tabla 556. Relación Costo Beneficio para Crear una Unidad de Negocio.

IDEA DE NEGOCIO	ESTIMADO PRESUPUESTO DE PRE- OPERACIÓN	COSTO ELABORACIÓN PLAN DE NEGOCIOS
Reparaciones Domiciliarias	\$ 6.500.000	\$ 664.699
Educación (Conferencias, Talleres y Charlas)	\$ 1.500.000	\$ 664.699
Control de Plagas	\$ 3.500.000	\$ 664.699
Servicio de Jardinería	\$ 2.550.000	\$ 664.699

Fuente: El Autor

Ilustración 436. Posiciones Estratégicas de las Unidades de Negocio



Fuente: El Autor

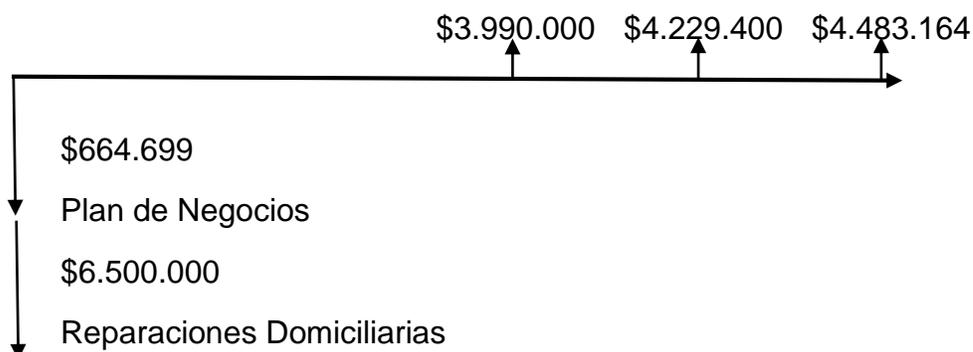
Tabla 567. Relación Costo – Beneficio para aumentar los ingresos en un 12%

DETALLE	COSTO IMPLEMENTACIÓN
Plan de Negocios	\$ 664.699
Reparaciones Domiciliarias	\$ 6.500.000
Educación (Conferencias, Talleres y Charlas)	\$ 1.500.000
Control de Plagas	\$ 3.500.000
Servicio de Jardinería	\$ 2.550.000

Fuente: El Autor

Relación entre el VPN de los ingresos

Aumento de ingresos y unidad de negocios (Reparaciones Domiciliarias)

Ilustración 5744. Proyección Reparaciones Domiciliarias

Fuente: El Autor

Costo de Oportunidad del Sector: 14%

$$\text{VPN} = - \$ 664.699 - \$ 6.500.000 + \frac{\$ 3.990.000}{(1 + 0.14)^1} + \frac{\$ 4.229.400}{(1 + 0.14)^2} + \frac{\$ 4.483.164}{(1 + 0.14)^3}$$

$$= \$ 2.615.694 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años)}$$

Costo de Oportunidad del Sector Financiero 7%

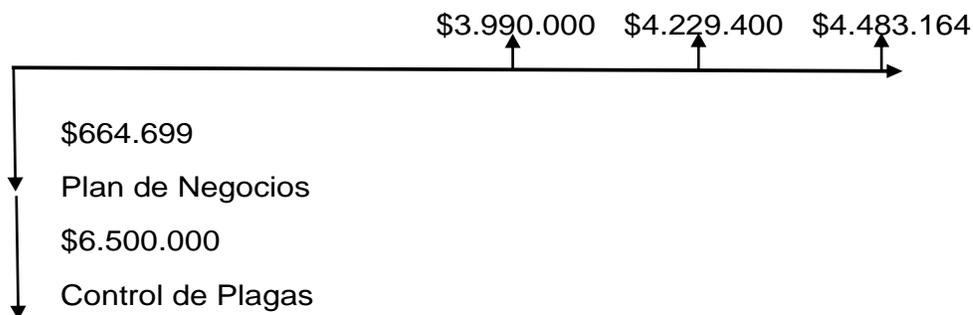
$$\text{VPN} = - \$ 664.699 - \$ 6.500.000 + \frac{\$ 3.990.000}{(1 + 0.07)^1} + \frac{\$ 4.229.400}{(1 + 0.07)^2} + \frac{\$ 4.483.164}{(1 + 0.07)^3}$$

$$(0.07) \quad (1 + 0.07)^1 \quad (1 + 0.07)^2 \quad (1 + 0.07)^3$$

$$= \$ 3.917.990 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)}$$

Aumento de ingresos y unidad de negocio (Control de Plagas)

Ilustración 5845. Proyección Reparaciones Control de Plagas



Fuente: El Autor

Costo de Oportunidad del Sector 14%

$$\text{VPN} = - 664.699 - \$ 3.500.000 + \$ 3.990.000 + \$ 4.229.400 + \$ 4.483.164$$

$$(0.14) \quad (1 + 0.14)^1 \quad (1 + 0.14)^2 \quad (1 + 0.14)^3$$

$$= \$ 5.615.694 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)}$$

Costo de Oportunidad del Sector Financiero 7%

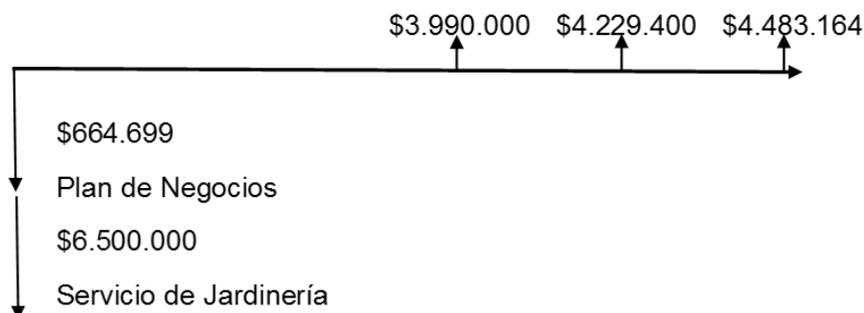
$$\text{VPN} = - \$ 664.699 - \$ 3.500.000 + \underline{\$ 3.990.000} + \underline{\$ 4.229.400} + \underline{\$ 4.483.164}$$

$$(0.07) \quad (1 + 0.07)^1 \quad (1 + 0.07)^2 \quad (1 + 0.07)^3$$

$$= \$ 6.917.990 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)}$$

Aumento de ingresos y unidad de negocio (Servicio de Jardinería)

Ilustración 5946. Proyección Servicio de Jardinería



Fuente: El Autor

Costo de Oportunidad del Sector 14%

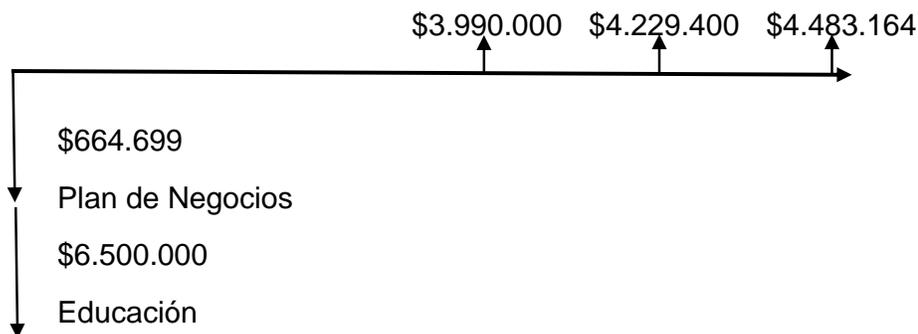
$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -664.699 - \$2.550.000 + \frac{\$3.990.000}{(1+0.14)^1} + \frac{\$4.229.400}{(1+0.14)^2} + \frac{\$4.483.164}{(1+0.14)^3} \\ &= \$6.565.694 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)} \end{aligned}$$

Costo de Oportunidad del Sector Financiero 7%

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -664.699 - \$2.550.000 + \frac{\$3.990.000}{(1+0.07)^1} + \frac{\$4.229.400}{(1+0.07)^2} + \frac{\$4.483.164}{(1+0.07)^3} \\ &= \$7.867.990 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)} \end{aligned}$$

Aumento de ingresos y unidad de negocio (Educación)

Ilustración 470. Proyección Educación



Fuente: El Autor

Costo de Oportunidad del Sector 14%

$$\text{VPN} = -664.699 - \$1.500.000 + \frac{\$3.990.000}{(1+0.14)^1} + \frac{\$4.229.400}{(1+0.14)^2} + \frac{\$4.483.164}{(1+0.14)^3}$$

$$= \$7.615.694 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)}$$

Costo de Oportunidad del Sector Financiero 7%

$$\text{VPN} = -664.699 - \$1.500.000 + \frac{\$3.990.000}{(1+0.07)^1} + \frac{\$4.229.400}{(1+0.07)^2} + \frac{\$4.483.164}{(1+0.07)^3}$$

$$= \$8.917.990 \text{ (Ingresos Esperados a 3 años.)}$$

Ilustración 481. Relación Costo Beneficio para Optimizar Recaudo de Cartera en 10%.

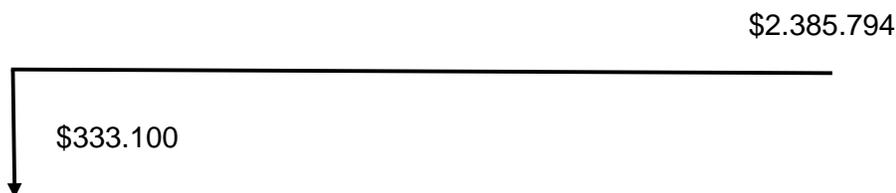
DETALLE	COSTO IMPLEMENTACIÓN
Implementación Software	\$333.100

Fuente: El Autor

Relación entre el VPN de los ingresos

Optimización del recaudo de cartera

Ilustración 492. Proyección Optimización Recaudo de Cartera



Fuente: El Autor

Costo de Oportunidad del Sector 14%

$$\text{VPN} = (-\$333.100) + \frac{\$2.385.794}{1+0.14} = \$1.759.701 \text{ (Recaudo de Cartera a un año)}$$

Costo de Oportunidad del Sector Financiero 7%

VPN = $(-\$333.100) + \frac{\$ 2.385.794}{(1.+0.07)^1} = \$ 2.229.714$ (Recaudo de Cartera a un año)

(0.07)

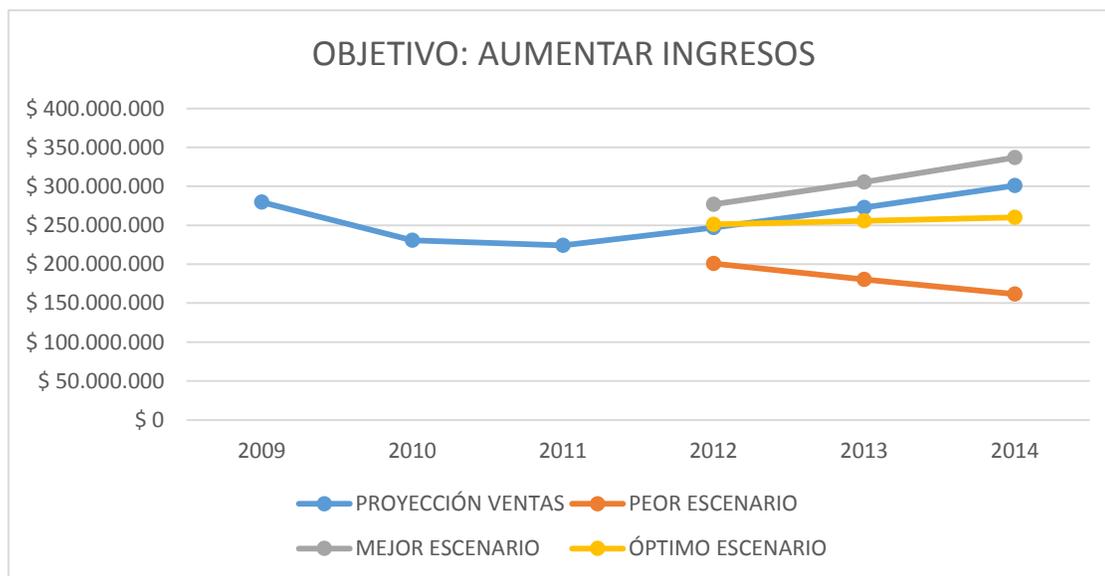
$(1.+0.07)^1$

Tabla 578. Objetivo: Aumentar ingresos

AÑO	VENTAS REALES Y PROYECTADAS	PEOR ESCENARIO	MEJOR ESCENARIO	ÓPTIMO ESCENARIO
2009	\$ 279.553.251			
2010	\$ 230.799.771			
2011	\$ 224.147.758			
2012	\$ 247.234.977	\$ 201.060.583	\$ 276.903.174	\$ 251.224.977
2013	\$ 272.700.179	\$ 180.351.302	\$ 305.424.200	\$ 255.454.377
2014	\$ 300.788.297	\$ 161.775.117	\$ 336.882.892	\$ 259.937.541

Fuente: El Autor

Ilustración 503 Objetivo: Aumentar Ingresos

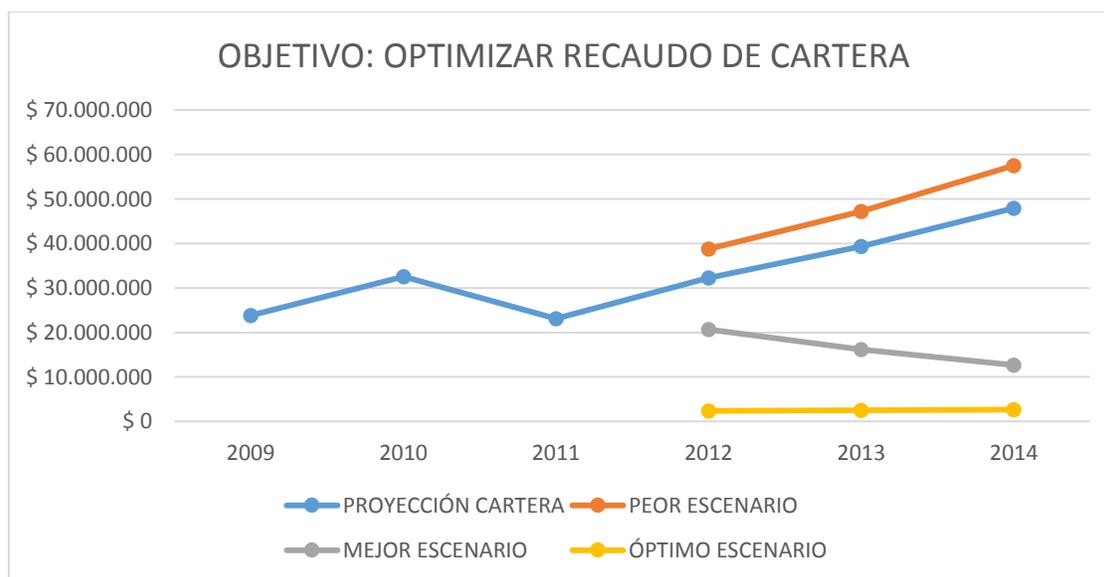


Fuente: El Autor

Tabla 589. Objetivo: Optimizar recaudo de cartera

AÑO	RECAUDO CARTERA REALES Y PROYECTADAS	PEOR ESCENARIO	MEJOR ESCENARIO	ÓPTIMO ESCENARIO
2009	\$ 23.842.500			
2010	\$ 32.563.000			
2011	\$ 23.121.000			
2012	\$ 32.301.013	\$ 38.761.215	\$ 20.716.652	\$ 2.385.794
2013	\$ 39.358.784	\$ 47.230.540	\$ 16.190.063	\$ 2.528.942
2014	\$ 47.958.678	\$ 57.550.413	\$ 12.652.534	\$ 2.680.678

Fuente: El Autor

Ilustración 514. Objetivo: Optimizar recaudo de cartera

Fuente: El Autor

Conclusiones

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, para lograr la eficacia (resultados) es necesario que trabaje con la mira puesta en el cliente y por ello, diseñar estrategias para escuchar y atender permanentemente sus necesidades y expectativas satisfaciendo las mismas a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que permita lo que éstos están buscando en términos de calidad y servicio.

El Direccionamiento Estratégico, tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de EFECTIVIDAD en toda la empresa. El principal reto de la gerencia moderna está en su capacidad para identificar las condiciones de eficiencia y eficacia, con las cuales construir sus propias ventajas competitivas.

Las Organizaciones se encuentran dentro de un mercado cada vez más competitivo, en el cual es necesario crear ventajas competitivas que le permitan permanecer y crecer en el mismo.

El Direccionamiento Estratégico, brinda herramientas como la medición y el control que le permitirán a la gerencia fijar metas y diseñar estrategias en el corto, mediano y largo plazo orientadas a incrementar la participación en el mercado, mejorar el servicio al cliente y disminuir los costos de operación de la empresa.

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, debe apoyarse en un Direccionamiento Estratégico que oriente a la alta dirección en competencias gerenciales que afiancen la competitividad de la empresa, en el conocimiento y aplicación de métodos eficaces para el logro constante de los objetivos trazados por la organización.

Toda organización debe recurrir al Direccionamiento Estratégico, como un medio para el mejoramiento de sus actividades; logrando el desarrollo integral del talento humano, la satisfacción de los usuarios y la productividad a través de un servicio con valor agregado y calidez humana.

El macroambiente (Entornos) le presenta a la Cooperativa un horizonte con muchas oportunidades que de saber aprovecharlas será muy beneficioso para su futuro, en especial aquellas que están relacionadas con las inversiones que desde los diferentes niveles del estado se están realizando y proyectando para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos como por ejemplo a través de la reducción de las Necesidades Básicas Insatisfechas. No obstante, la

variable crecimiento poblacional se presenta como una amenaza muy importante toda vez que de seguir el comportamiento proyectado por el DANE para el año 2020, el municipio de Versalles podría perder su categoría.

Con respecto al sector se puede concluir que este se presenta asaz positivo para la cooperativa pues no existe rivalidad por ser la única empresas prestadora de servicios públicos en Versalles, tampoco tiene productos sustitutos para los servicios que presta, y el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes es mínimo. La única fuerza que puede representar una amenaza importante es la probabilidad de ingreso de nuevos competidores dado que en la región y en el país existen muchas empresas que tienen la capacidad de expandirse a diferentes municipios, pero esa posibilidad está ligada a variables como las decisiones políticas de la alcaldía y al sentido de pertenencia de los versallenses con la cooperativa.

En lo que respecta al perfil competitivo se pudo evidenciar que en el servicio de aseo la cooperativa está muy por encima de competidores como Cartagüena de Aseo y La Victoria S.A. y en una posición cercana a Proactiva, la cual es la líder del sector. En el caso del servicio de Acueducto el líder es Acuavalle, y Camino Verde está en similar posición con Centro Aguas.

La Cooperativa Camino Verde se encuentra internamente en un punto de equilibrio dado que presenta tanto fortalezas como debilidades, siendo sus principales fortalezas las instalaciones propias y modernas, el proceso de recaudo eficaz y el amplio apoyo de sus asociados. En cuanto a las debilidades se presentan como las más representativas la disminución del margen de utilidad, la falta de ajuste de las tarifas y la ausencia de un direccionamiento estratégico.

La propuesta de Direccionamiento Estratégico que se presenta en este documento le permite a la organización definir el horizonte hacia el cual deben dirigirse los esfuerzos de todos sus miembros con miras a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

El plan de acción planteado persigue operacionalizar los objetivos específicos y desarrollar las estrategias formuladas, así como definir el costo de llevar a la acción cada una de las actividades propuestas y necesarias. Así mismo se definen los indicadores de gestión que garanticen la ejecución eficaz del Direccionamiento Estratégico.

Al analizar la relación costo/beneficio de las propuestas que se presentan en el estudio se concluye que todas las opciones son viables económicamente y que de ser ejecutadas eficazmente traerán beneficios a la cooperativa.

Recomendaciones

Los órganos Directivos deben de trabajar en conjunto con la gerencia de la empresa para materializar las intenciones (Direccionamiento Estratégico) que beneficien a la organización CAMINO VERDE APC a largo plazo.

Los integrantes del Concejo de Administración deben de participar aún más en los procesos que esté desarrollando el gerente como tal y proporcionar apoyo o mejoras a dichos procesos en conjunto y no por separado.

Con la mayor frecuencia posible se debe de revisar el marco jurídico que acoge las actividades de la empresa para no ser sorprendido o sancionado por las entidades de vigilancia y control.

Sustentar todo el trabajo estratégico de la empresa en un cronograma de actividades y supervisar su ejecución.

Maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades externas e internas de la organización.

Los órganos Directivos por encima de la gerencia de la empresa, no deben pensar más en el corto plazo de las estrategias que han desarrollado para la organización.

Se debe recordar que la organización actualmente está en una posición competitiva con relación al mercado, los clientes y posibles competidores, y debe actuar en concordancia con esta situación.

Los ingresos deben de aumentar siguiendo los ítems que en este trabajo se plantean para hacerlo, de lo contrario se pronostica un deterioro de las finanzas diarias de la empresa.

Se debe de crear y establecer por lo menos una unidad de negocio nueva y en paralelo a los servicios que ya se están prestando a los usuarios con el fin de empezar a aprovechar oportunidades de mercado que tiene la empresa y en consecuencia oportunidades de expansión.

Se debe trabajar en equipos definidos pero con un alcance más amplio en el impacto que estos puedan generar a la empresa como tal.

No desmeritar, ni archivar los elementos construidos a partir de las asesorías de estudiantes a lo largo de vida misma de la organización.

Pensar y actuar en pro de la organización, vista desde adentro y a fuera como un todo.

Bibliografía

- AGARWAL, A., SINGHMAR, A., KULSHRESTHA, M., y MITTAL, A.K. (2004). Municipal solid waste recycling and associated markets in Delhi, India. *Resources Conservation & Recycling*, Vol. 44, pp. 73 - 90.
- AIDIS - Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental y IDRC - Centro de Investigaciones para el Desarrollo (2005). *Directrices para la gestión integrada y sostenible de residuos sólidos urbanos en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: AIDIS / IDRC, 2006, 118 p.
- ALI, A. (2002). Managing the scavengers as a resource. In: *Appropriate Environmental and solid waste management and technologies for Developing Countries*, Vol. 1. ISWA.
- ANSOFF, Igor H. (1997) *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Adisson – Wesley Iberoamericana S.A. USA.
- Archivo: Flujo de Residuos Sólidos Versalles CAMINO VERDE APC. Julio 2011. 126
- ARREDONDO, O. (2001). *Evaluación del Servicio de aseo del Municipio de Argelia (Valle) y propuesta de un Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos*. Proyecto de grado. Programa de Pregrado en Ingeniería Sanitaria. Facultad de Ingeniería. Universidad del Valle. Cali - Colombia.
- BESLEY, Scott y BIRGHAM, Eugene. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. 12^a ed. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- BETANCOURT, Benjamín. (2007). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Editorial Poemia. Pág. 130
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial: MC Graw Hill. 7^a. Edición.
- CIFUENTES, Julián A. y URDINOLA, Mario Iván. (2011). *Direccionamiento Estratégico de la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P del municipio de la Victoria-Valle del Cauca*. Universidad del Valle. Zarzal.
- CGR- Contraloría - Contraloría General de la República (2005). *Auditoria Especial al Manejo de los Residuos*. República de Colombia,
- Corporación para el Desarrollo de Versalles CORPOVERSALLES. *Plan de desarrollo 2012 – 2015: ¡con un Versalles incluyente ganamos todos!*

- CVC - Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (2005). El Manejo Integral de los Residuos Sólidos. La Experiencia del Municipio de Versalles. Dirección Técnica Ambiental CVC.
- CVC - Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CINARA – Instituto de Investigación y Desarrollo en Abastecimiento de Agua, Saneamiento Ambiental y Conservación del Recurso Hídrico, UNICEF - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2006). Informe de revisión estado inicial de los PGIRS. Programa de Capacitación para el Apoyo a los Municipios del Valle del Cauca en la Formulación y Ajuste de sus Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales.
- DIAZ, L.F., EGGERTH, G.M. y GOLUEKE, C.G. (2002). The role of composting in the management of solid wastes in Economically Developing Countries. In: Appropriate Environmental and solid waste management and technologies for Developing Countries, Vol 2. ISWA.
- EPA – Environmental Protection Agency (2007). Municipal Solid Waste Basic Facts U.S. Environmental Protection Agency.
- ESTEBAN GARCÍA, A.I., MUÑOZ JOFRÉ, J.M., SZANTÓ NEREA, M., y TEJERO MONZÓN, I. (2001). The other dimensión in waste management: The informal sector and socio-labour insertion. In: Proceedings, Sardinia 2001. Eighth International Waste Management and Landfill Simposyom. S Margherita di Paula, Cagliari Italy; 1- 5 October 2001.
- GTZ, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, USAID, (2003). Manual Organicemos nuestra empresa comunitaria de Agua Potable y Saneamiento básico. ISBN 97333-1-X.
- GUDIÑO DÁVILA, Emma Lucia, CORAL DELGADO, Lucy del Carmen. (1998). Contabilidad 2000. 2ª ed. Colombia. Mc Graw Hill.
- HAMER, G. (2003). Solid waste treatment and disposal: effects on public health and environment safety. Biotechnology Advances, Vol. 22, pp. 71 - 79.
- HEIZER, J. y RENDER B. (1997) Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. 4ª ed. Editorial Prentice Hall. España
- HELLEBUST G., Karsten. (1991). Planeación Estratégica Práctica. Editorial Compañía Editorial Continental CECSA.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, Cuarta Edición
- HILL, Charles y JONES, Gareth R. (2005). Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”. Editorial: MC Graw Hill. Sexta Edición.
- HOLGUÍN, J.E., y QUINTERO, P.A. (2001). Plan para el Manejo Integral de los Residuos Sólidos generados en el municipio de La Victoria, Valle del Cauca. Proyecto de grado. Programa de Pregrado en Ingeniería Sanitaria. Facultad de Ingeniería. Universidad del Valle. Cali - Colombia.
- JAIMES, J.C. (2007). Inventario de la disposición final de residuos sólidos municipales en poblaciones menores de 50.000 habitantes del Valle del Cauca. Proyecto de grado. Programa de Pregrado en Ingeniería Sanitaria. Facultad de Ingeniería. Universidad del Valle. Cali - Colombia.
- JOHNSON, Gerry – SCHOLLES, Kevan. (2001). Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición
- JORDAN, Bradford D., ROSS, Stephen A. y WESTERFIELD, Randolph W. (1997). Fundamentos de finanzas Corporativas. 2ª ed. Editorial McGraw-Hill. España
- KETLOGETSWE, C., MOTHUDI, T.H. (2005). Botswana’s environmental policy on recycling. Resources Conservation & Recycling, Vol. 44, pp. 333 - 342.
- KOCASOY, G. (2001). Solid Waste Management in Developing Countries: Proposed Amendments in the existing situation. In: Proceedings, Sardinia 2001. Eighth International Waste Management and Landfill Symposium. S Margherita di Paula, Cagliari Italy; 1 - 5 October 2001.
- KOFOWOROLA, O.F. (2007). Recovery and recycling practices in municipal solid waste management in Lagos, Nigeria. Waste Management, Vol. 27, pp. 1139- 1143.
- KOTLER, Phillip. (2011). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Editorial Pearson Educación. México.
- MARMOLEJO, Luis Fernando. (2008). Tesis Doctoral "Marco conceptual para la sostenibilidad de sistemas de aprovechamiento de residuos sólidos en cabeceras municipales con poblaciones menores a 20.000 habitantes del Valle del Cauca – Colombia". Programa de Postgrado en Ingeniería, Énfasis en Ingeniería Sanitaria y Ambiental.

- MBULIGWE, S.E., KASSENKA, G.R., KASEVA, M.E., y CHAGGU, E.J. (2002). Potential and constraints of composting domestic solid waste in developing countries: findings from a pilot study in Dar es Salaam, Tanzania. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 36, pp. 45 - 59.
- MÉNDEZ, E. Carlos. (2007). Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”. Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición.
- METIN, E., ERÖZTÜRK, A., NEYIM, C. (2003). Solid waste management practices and review of recovery and recycling operations in Turkey. *Waste Management*, Vol. 23, pp. 425 – 432.
- Minambiente - Ministerio del Medio Ambiente (2002). Selección de Tecnologías de Manejo Integral de Residuos Sólidos. Guía. ISBN 958-9487-39-4.
- Mindesarrollo - Ministerio de Desarrollo Económico República de Colombia y CINARA – Instituto de Investigación y Desarrollo en Abastecimiento de Agua, Saneamiento Ambiental y Conservación del Recurso Hídrico, (1998). Servicios sostenibles de agua y saneamiento. Marco conceptual. Talleres Litocamargo Ltda.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. (1999.2003). Safari a la estrategia. Caps. 1 y 12. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Naciones Unidas (2002). Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. Johannesburgo (Sudáfrica), 26 de agosto a 4 de septiembre. En: http://www.unctad.org/sp/docs/aconf199d20&c1_sp.pdf.
- OPS - Organización Panamericana de la Salud (2005). Informe de la Evaluación Regional de los Servicios de Manejo de Residuos Sólidos en América Latina y el Caribe. Washington. D.C.
- ORDÓÑEZ, J.A., y Oviedo, E.R. (2003). Alternativas Institucionales para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos en el municipio de La Victoria - Valle del Cauca. Proyecto de grado. Programa de Pregrado en Ingeniería Sanitaria. Facultad de Ingeniería. Universidad del Valle. Cali - Colombia.
- Plan de Desarrollo 2012 – 2015 de Versalles (V)
- Plan Territorial de Salud 2012 – 2015 de Versalles (V)
- PORTER, Michael E. (1999). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18ª ed. CECSA. México.

- Procuraduría - Procuraduría General de la Nación. Delegada para Asuntos Ambientales y Agrarios (2003). Informe de Seguimiento de Gestión de los residuos sólidos en Colombia.
- Reportes de Coyuntura Económica Vallecaucana N° 11 Año 2014
- Reseña Histórica Participación Comunitaria (2008). Texto en construcción.
- Revista “Cuadernos de Economía”. Vol. 34 No. 66. Año 2015
- RIGGS, James L. (1993). Sistemas de Producción. Planeación, Análisis y Control. Editorial Limusa. México.
- SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. (2007). Editorial Pearson Educación. México.
- SHA’ATO, R., ABOHO S.Y., OKENTUDE, F.O., ENEJI, I.S., UNAZI, G., y AGWA, S. (2007). Survey of solid waste generation and composition in rapidly growing urban area in Central Nigeria. Waste Management, Vol. 27, pp. 352 - 358.
- SEADON, J.K. (2006). Integrated waste management - Looking beyond the solid waste horizon. University of Auckland. Waste Management, Vol. 26, pp. 1327-1336.
- SSPD - Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2008a). Diagnóstico Sectorial Plantas de Aprovechamiento de Residuos Sólidos - Marzo de 2008.
- SSPD - Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2008b). El reciclaje no reemplaza los rellenos sanitarios y las plantas de aprovechamiento no son rentables. Comunicado de Prensa.
- SSPD - Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2006). Estudio Sectorial. Servicio Público de Aseo. 2002 - 2005. Documento de trabajo. Bogotá, Junio de 2006.
- STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA.
- TAWFIK, L. y CHAUVEL, A. M. (1992). Administración de la Producción. Editorial McGraw – Hill. México
- TONGLET, M., PHILLIPS, P.S., y BATES, M.P. (2004). Determining the drivers for householder pro-environmental behaviour: Waste minimization compared to recycling. Resources Conservation & Recycling, Vol. 42.
- VAN DE KLUNDERT, A., y ANSCHÜTZ, J. (2001). Integrated Sustainable Waste Management – The Concept. Waste Advisers on Urban Environment and Development. The Netherlands.

- VAN HORNE, James C. Administración Financiera. (1997). 10ª ed. Editorial Pearson Educación. México.
- WILSON, D.C., VELIS, C., CHEESEMAN, C. (2006). Role of informal recycling in waste management in developing countries. Habitat Internacional, Vol. 30,
- ZIKMUND, Willian y D'MICO, Michael. (1993). Mercadotecnia, 1ª ed, continental, SA. México.

Webgrafía

<https://www.acuavalle.gov.co/#>

<http://aseototalcartago.8m.com/>

https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/36886

<http://blog.colombiahoy.org/2006/11/20/colombia-estabilidad-o-desastre.aspx>. Palabra Clave: Estabilidad Económica Valle del Cauca.

<http://www.centroaguas.com/>

<http://www.emtulua.gov.co/#>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1539443>. Palabra Clave: Estabilidad Institucional.

<http://es.wikipedia.org/wiki/PEYEA>

http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Colombia. Palabra Clave: Política Regional.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Versalles>

<http://www.epa.gov/epaoswer/non-hw/muncpl/facts.html>

<http://jorgerobledo.com/el-clientelismo-como-politica-de-estado-en-colombia/>

<http://sis.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=37654&dPrint=1>

https://tramitesccu.cra.gov.co/normatividad/admon1202/files/3._presentaciondocumento_tecnico.pdf

<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2015.pdf

<http://www.cepal.org/drni/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

http://www.ciudadregion.com/norte-del-valle/del-junio-fiestas-neblina-versalles_1403355461

<http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp>, Palabra Clave: Grupos de Presión.

<http://www.dane.gov.co/> Palabra Clave: Versalles Valle del Cauca

<http://www.economíaenelvalledelcauca.com>, Palabra Clave: Economía Valle del Cauca.

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>. Palabra Clave: Método deductivo

<http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2058>

<http://www.políticaenelvalledelcauca.com>, Palabra Clave: Política Valle del Cauca

http://www.proactiva.com.co/colombia/quienes_somos/>

<http://www.transparenciacolombia.org.co/POLITICA/Dequesetratoelestudio/tabid/130/language/es-ES/Default.aspx>. Palabra Clave: Seguridad y Competitividad.

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

<http://www.valledelcauca.com>, Palabra Clave: Empresas Valle del Cauca

<http://www.verfotosde.org/colombia/imagenes-de-Versalles-25225.html>

http://www.versalles-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2616898

<http://www.versalles.gov.co/Publicaciones/DOCUMENTO%20FINAL%20PLAN%20TERRITORIAL%20EN%20SALUD.pdf>. Palabra Clave: Versalles Valle del Cauca.

Anexos

Anexo A



Encuesta Empleados

Fecha: _____.

Antes/Pasado

1. ¿Usted ha estado vinculado a la Cooperativa “Camino Verde APC” desde su fundación como organización?

Si ()

No ()

SI CONTESTA QUE NO, PASE A LA PREGUNTA NÚMERO 8.

2. ¿Al constituirse la Cooperativa “Camino Verde APC” se formuló en un principio la visión y misión?

Si ()

No ()

3. ¿Desde la constitución de la Cooperativa “Camino Verde APC” ha existido algún registro o documento en donde se haya hecho un análisis interno y externo de la empresa?

Si ()

No ()

4. ¿Se han definido desde un principio los objetivos y estrategias específicas, para Cooperativa “Camino Verde APC”?

Si ()

No ()

5. ¿Desde un principio se estableció una estructura formal (organigrama) de la Cooperativa “Camino Verde APC”, para el desempeño de las labores de cada cargo?

Si ()

No ()

6. ¿Desde el inicio de la Cooperativa “Camino Verde APC” se han diseñado planes tácticos y operativos por escrito?

Si ()

No ()

7. ¿La Cooperativa “Camino Verde APC” ha establecido desde su constitución indicadores para las actividades y procesos que requieran algún tipo de gestión?

Si ()

No ()

Actual/ Presente

8. ¿Cómo se transmite la misión y visión a todas las personas que conforman la Cooperativa?

a) A través del gerente

b) A través de un cartel

c) Por iniciativa de cada miembro de la Cooperativa

d) No se transmite

9. ¿Actualmente la visión y la misión de la Cooperativa ha sido cambiada o reformulada?

Si ()

No ()

No sabe ()

10. ¿En la actualidad conoce usted algún registro o documento donde se haya realizado un análisis interno y externo de la Cooperativa?

Si ()

No ()

No sabe ()

11. ¿En qué plazos se establecen los objetivos y estrategias al interior de la Cooperativa?

a) Entre 1 y 2 meses

b) Entre 6 meses y 1 año

c) Entre 1 año y 3 años

d) No hay plazos

12. ¿La estructura formal (organigrama) de la Cooperativa está definida por?

a) Por procesos

- b) Por funciones
- c) Por clientes
- d) Por servicios
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otra _____

13. ¿Han permitido los planes tácticos y operativos alcanzar los objetivos propuestos?

Si ()

No ()

No sabe ()

14. ¿Para desarrollar sus actividades actuales en la Cooperativa, utiliza usted algún indicador de gestión para evaluarlas?

Si,Cuál? _____ No () No sabe ()

OBSERVACIONES:

:

:

:

:

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

Anexo B



Encuesta Empleados

Fecha: _____.

1. ESCALA DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Con el fin de conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta organización le pedimos contestar este cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su compromiso personal.

Coloque una X en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada pregunta:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	NO LO TENGO DEFINIDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. En esta organización toman muy en cuenta mis opiniones					
2. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos					
3. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
4. Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.					
5. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.					
6. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
7. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.					

8. Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
9. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.					
10. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.					

2. ¿Cómo cree usted que se encuentran, las actividades que se realizan en toda la organización?

- a) Desordenadas
- b) Ordenadas
- c) No se entienden
- d) Ninguna de las anteriores

3. Marque con una X una o varias opciones según su criterio y conocimiento:

- a) Delegan a otros las responsabilidades
- b) Sustentan las actividades en la misión
- c) Se evalúan los recursos disponibles
- d) No existe la implementación de metas en la organización

4. **LEA CON ATENCIÓN LO SIGUIENTE:**

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, cuenta con un selecto grupo de empleados que ejercen la labor de prestar un adecuado y excelente servicio de aseo, alcantarillado y acueducto, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo económico de la región, dentro del marco legal y ambiental.

Marque a continuación con una X los elementos que usted considere, están presentes en el enunciado que acaba de leer:

- a) Dice que hace la organización
- b) Describe a quienes se quiere dar servicio
- c) Describe que servicios realiza
- d) Habla sobre los empleados

- e) El enunciado se entiende
- f) Desconocía este enunciado

5. **LEA CON ATENCIÓN LO SIGUIENTE:**

Posicionar la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC en el 2013 como la mejor organización prestadora de servicios de Aseo, Alcantarillado y Acueducto en el Centro y Norte del Valle del Cauca. Satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios. La calidad de nuestros servicios estará respaldada por un talento humano distinguido por su profesionalismo, integridad, compromiso y constante motivación personal.

Marque a continuación con una X los elementos que usted considere, están presentes en el enunciado que acaba de leer:

- a) Este enunciado es positivo o alentador
- b) Este enunciado es realista o posible
- c) Este enunciado toma en consideración el tiempo
- d) Desconocí este enunciado

6. **LEA CON ATENCIÓN LO SIGUIENTE:**

La Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Camino Verde APC, es una organización comprometida con el mejoramiento continuo a través de un sistema de calidad que nos permite dar confianza y total satisfacción a todos nuestros usuarios, ofreciéndoles un excelente servicio de aseo, alcantarillado y acueducto. Cumpliendo con todos los requerimientos legales y técnicos establecidos, apoyando con todo nuestro esfuerzo al desarrollo constante de la región.

Marque a continuación con una X los elementos que usted considere, están presentes en el enunciado que acaba de leer:

- a) El texto menciona a que se dedica la empresa
- b) El texto explica que se quiere lograr
- c) El texto explica bajo que norma ISO se trabaja
- d) Se hace mención de la mejora continua

OBSERVACIONES:

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

