

ASESORIA EMPRESARIAL A LA ASOCIACION DE RECICLADORES  
ASOCIADOS DE COLOMBIA (REDECOL) MEDIANTE EL MODELO  
GENERACION DE INGRESOS DESARROLLADO POR LA FUNDACION  
CARVAJAL EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

EDUAR MAURICIO OTERO GOMEZ  
CODIGO: 200933117

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2014

ASESORIA EMPRESARIAL A LA ASOCIACION DE RECICLADORES  
ASOCIADOS DE COLOMBIA (REDECOL) MEDIANTE EL MODELO  
GENERACION DE INGRESOS DESARROLLADO POR LA FUNDACION  
CARVAJAL EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

EDUAR MAURICIO OTERO GOMEZ

CODIGO: 200933117

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE:  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DOCENTE TUTOR

RUTH GIRALDO DIEZ

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, Febrero del 2014

Dedico este trabajo primero a Dios por guiarme y darme sabiduría para culminar con éxito mis proyectos, generándome seguridad en cada una de las decisiones que he tomado en la vida. A mi familia en especial a mi querida madre por apoyarme incondicionalmente, inculcándome sus valiosos consejos y valores que han hecho de mí una persona de bien; ahora puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre has estado impulsándome en los momentos más difíciles. Este logro es para ti madre por lo que vales, porque admiro tu fortaleza por el cual me siento muy orgulloso.

## **Agradecimientos**

Doy agradecimiento a la Universidad del valle por ser una institución donde he tenido la oportunidad de adquirir todos los conocimientos para ser hoy en día una persona con un pensamiento integral y racional, con la vocación de prestar un servicio a la sociedad.

A las personas de la junta directiva que hicieron parte de la asesoría Empresarial: María Viviana Palacios y Edgar Augusto Riascos y sus colaboradores; quienes me brindaron toda su confianza para realizar todo proceso de asesoría.

A mi directora de trabajo de grado la profesora, Ruth Giraldo por su valiosa orientación académica durante todo el proceso de asesoría y su paciencia para hacer de sus estudiantes los mejores, es un orgullo tener docentes quienes forman a sus estudiantes con una calidad a nivel académico y personal imprescindible.

A la Fundación Carvajal, por ser una entidad que trabaja por el bienestar social y en especial, a la tutora Martha Liliana Gonzales, por su valiosa orientación en la que siempre estuvo pendiente por el desarrollo y culminación del proceso de asesoría.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 JUSTIFICACION	18
1.6 DISEÑO METODOLOGICO	19
1.6.1 Tipo de estudio	19
1.6.2 Método de investigación	19
1,6.3 Técnicas de investigación	20
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 MARCO TEORICO	21
2.1.1 Asociación	22
2.1.2 Organización	22
2.1.3 Las Pymes	22
2.1.4 Proceso Administrativo	24
2.1.5 Planeación Estratégica	24
2.1.4 Plan Estratégico	26

2.1.5 Matriz DOFA	26
2.1.6 Mercadeo	27
2.1.7 Enfoques Teorías contables	28
2.1.8 Modelo Fundación Carvajal	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL	30
2.2.1 La Administración	30
2.2.2 Diagrama de Flujo	30
2.2.3 Proceso de Toma de Decisiones	31
2.2.5 Planeación	31
2.2.6 Dirección	31
2.2.7 Políticas	31
2.2.8 La Contabilidad	32
2.2.9 El Punto de Equilibrio	32
2.2.10 El margen de Contribución	32
2.2.11 Balance General	32
2.2.12 Estado de Resultados	33
2.2.13 Mercadotecnia	33
2.3 MARCO CONTEXTUAL	33
2.3.1 COMUNA SIETE	33
2.3.2 Aspecto Socio-Demográficas	34
2.3.3 Aspecto socio- Económico	37
2.4 MARCO LEGAL	38
2.4.1 Ley 99 de 1993	38
2.4.2 Sentencia T-291 09	38

2.4.3 Decreto 0059 del 2009	39
3. RESULTADOS DE LA INTERVENCION	40
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
3.1.1 Diagnostico de REDECOL	48
3.1.2 Datos generales	40
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	43
3.2.1 Macro Ambiente Empresarial	43
3.2.1.1 Entorno Económico	43
3.2.1.2 Entorno Cultural	44
3.2.1.3 Entorno Social	46
3.2.1.4 Entorno Jurídico	
3.3 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	48
3.3.1 Análisis e intervención del área de costos	48
3.3.2 Análisis e intervención del área contable y financiera	52
3.3.3 Análisis e intervención del área de mercadeo	63
3.3.4 Análisis del área legal y tributaria	71
3.3.5 Análisis e intervención del área administrativa	73
3.3.6 Análisis e intervención del área operativa	76
3.4 Matriz DOFA	80
3.5 PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	83
4. CONCLUSIONES	89
5. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	96



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fortalezas y debilidades del área de costos	48
Cuadro 2. Proyección de ventas anuales	49
Cuadro 3. Costo por Línea de Servicios.	51
Cuadro 4. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera	52
Cuadro 5. Balance general a julio del 2013	54
Cuadro 6. Cifras Total del Patrimonio a julio 2013	55
Cuadro 7. Estado de Resultados a Julio 2013	56
Cuadro 8. Gastos administrativos a julio 2013	57
Cuadro 9. Análisis Horizontal	58
Cuadro 10. Estado de resultados comparativo	60
Cuadro 11. Fortalezas y debilidades del área de mercadeo	63
Cuadro 12. Portafolio de servicios ajustado	64
Cuadro 13. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria	71
Cuadro 14. Fortalezas y debilidades del área administrativa	73
Cuadro 15. Fortalezas y debilidades del área operativa	76
Cuadro 16. Diagrama de flujo prestación del servicio	79
Cuadro 17. Matriz DOFA de REDECOL	80
Cuadro 18. Estrategias	81
Cuadro 19. Desarrollo y Análisis de las estrategias Dofa-Foda	82

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande	23
Figura 2. Proceso de atención al empresario	30
Figura 3. Ubicación de la Comuna 7	34
Figura 4. Marca Empresarial	66
Figura 5 Competidores de Redecol	68
Figura 6. Conocimiento acerca del Reciclaje	69
Figura 7. La Importancia de Reciclar.	69
Figura 8 Estereotipo del Reciclador	70
Figura 9. Nivel de Aceptación del Servicio	70
Figura 10. Razones por el cual utilizan el servicio	71
Figura 11. Organigrama	73
Figura 12. Área locativa de la oficina administrativa	77

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Estudio de Costos por línea de Servicios	95
Anexo B. margen de contribución y ventas esperadas	97
Anexo C. utilidad esperada	98
Anexo D. punto de equilibrio	99
Anexo E. activo no corriente propiedad planta y equipo	100
Anexo F. Propuesta sello ecológico de concientización ciudadana	101
Anexo G problemas inadecuados de espacio en la oficina	102
Anexo H. Diagrama de flujo de Procesos	103
Anexo I Encuesta	108

## RESUMEN

El presente trabajo de apoyo y acompañamiento constituye la aplicación del modelo de asesoría empresarial creado y desarrollado por la Fundación Carvajal en colaboración con la Universidad del Valle, para dar apoyo y asesoría a la Unidad de desarrollo Empresarial de la Asociación de Recicladores Asociados de Colombia (Redecol).

La aplicación del modelo se desarrolla con el acompañamiento mediante la asesoría empresarial de forma continua a través de un estudiante de último semestre durante el periodo de cuatro meses, donde ha sido formado a través de un diplomado dictado por la Fundación Carvajal sobre asesoría empresarial utilizando herramientas teóricas y fundamentales.

El proceso constituye en primera instancia con la visita y reconocimiento de forma general, de la situación actual de la asociación, después se determina mediante un análisis la situación actual de cada una de las áreas funcionales de la unidad de desarrollo empresarial en cuanto a fortalezas y debilidades analizando factores internos y externos a través del diseño de una matriz DOFA.

Finalmente se formulan unas estrategias que dan pie para el diseño de un plan de acción en pro del mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos de la asociación durante un periodo dado.

## INTRODUCCION.

La inminente globalización que se ha venido desarrollando en los últimos años ha provocado grandes cambios en las organizaciones impulsando al desarrollo de una nueva cultura organizacional que tiene como efecto directo cambios a nivel interno y externo haciendo que surja la necesidad de analizar las oportunidades que ofrece el entorno apoyándose en organismos que fomentan asesorías empresariales a través de programas especializados, para ser aprovechados logrando un desarrollo social y humano.

Es por esta necesidad que la fundación Carvajal ha venido trabajando en programas sociales como la generación de ingresos<sup>1</sup> con la finalidad de poder gestar, adaptar y consolidar modelos productivos en poblaciones vulnerables de la ciudad de Cali, en las cuales presentan pocas oportunidades de desarrollo, con el propósito de que ellos mismos adquieran conocimientos administrativos y puedan implementarlos en su propios negocios gracias a las capacitaciones continuas ofrecidas parte de los asesores empresariales, que trabajan en el desarrollo de estrategias de emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas, que ayudan a la generación de ingresos de estas poblaciones y mejoren de alguna manera su calidad de vida.

El propósito de esta asesoría empresarial fue establecer una relación cercana con el empresario logrando una empatía que permita llegar al objetivo de fortalecerlo y orientarlo en aspectos empresariales, inculcando la necesidad de formarse y actualizarse a nivel organizacional para que puedan convertirse en personas emprendedoras que ayuden al beneficio y desarrollo de sus comunidades brindándoles oportunidad de empleo y mejoramiento en su calidad de vida.

La Fundación Carvajal con su modelo de generación de ingresos y los conocimientos de alto nivel académico, por parte de la universidad del valle estratégicamente se han unido con el fin de dar pie al proceso de acompañamiento y formación empresarial durante el periodo de 4 meses (Ago-Dic 2013), en el cual la fundación asigna a una organización un estudiante de la universidad del Valle para que trabaje de la mano con dos tutores en el acompañamiento durante el proceso de fortalecimiento y desarrollo de estrategias en las áreas funcionales.

---

<sup>1</sup> FUNDACION CARVAJAL. Programa: Generación de ingresos [en línea]. [citado 7 Octubre de 2013]. Disponible en internet:< URL: [http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es](http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es)>

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A nivel general el depósito de basuras de Navarro fue el lugar de disposición de residuos sólidos de los municipios vallecaucanos desde 1967 hasta el 2008 año donde se dio el cierre definitivo de sus operaciones por que no cumplía con las garantías y normas ambientales, el cual afectaban de forma directa el medio ambiente y ponía en riesgo la contaminación del rio cauca el cual es fuente del 80% del consumo del agua de la ciudad.

En vista de esta situación automáticamente afecto la vida de los recicladores el cual dependían de las operaciones de reciclaje y manejo de residuos sólidos; por el cual no se les dieron garantías de poderlos reubicar y darles solución a su incertidumbre entonces decidieron interponer tutela, por el cual más tarde el fallo dio a favor de los recicladores dando lugar a que la Corte Constitucional, en Sentencia T-291-09<sup>2</sup>, promulgada el 23 de abril de 2009, ordenara a EMSIRVA (en liquidación), a la Alcaldía de Cali, a la CVC y al Dagma, el diseño, adopción y puesta en marcha una política de inclusión efectiva de los recicladores de Cali en los programas de recolección, aprovechamiento y comercialización de residuos que fortaleciera su calidad de empresarios y las formas de organización solidaria, ya que esta problemática surge desde el momento en que se da por terminada las operaciones del basuro de Navarro y su posterior cierre en el 2008.

Provocando que el conglomerado de recicladores operantes decidieran interponer tutela bajo el precepto de la lucha por el derecho a la vida digna en función de la defensa por el derecho al trabajo de esta manera para dar cumplimiento al fallo de la corte constitucional a favor de los recicladores, se le ordena a los organismo regionales y municipales como EMSIRVA (en liquidación), a la Alcaldía de Cali, a la CVC y al Dagma, la creación, auspicio, y ejecución de una política social de inclusión efectiva de los recicladores de Cali, en los programas de recolección, aprovechamiento y comercialización de residuos con el fin de fortalecer la calidad como personas emprendedoras, alcanzando un desarrollo integral como seres

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Sentencia T-291-09. (23, abril, 2009). Por la cual se da respuesta a la solicitud de la protección del derecho a la vida digna en conexidad con el derecho al trabajo de los recicladores [en línea]. [citado el 12 de octubre de 2013]. Disponible en internet: < URL: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/T-291-09.htm>>.

humanos, y poder satisfacer las necesidades a los asociados logrando un beneficio a nivel comunitario.

Se invita a la fundación Carvajal a participar en el desarrollo de una política pública basándose en el manejo de residuos sólidos, diseñando un programa piloto como propuesta inmediata para el desarrollo de competencias empresariales básicas y conformar unidades de negocio.

Con este proceso se logra integrar a los recicladores urbanos existentes y los de ex Navarro de la ciudad de Cali, con base en fundamentos de lograr un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, por medio del crecimiento económico con principios de equidad social dirigido al desarrollo humano sostenible.

Esta intervención inicia en el 2010 y ha presentado las siguientes características: en primer lugar se rompe el hielo convocando a los recicladores a que expresaran sus paradigmas y a partir de este factor descifrar y desarrollar diversas competencias básicas que cada uno tenía para poder encajarlas como fortalezas en su formación socio empresarial; luego se trabajó en el desarrollo de habilidades de tipo empresarial como la del espíritu emprendedor y la resolución de conflictos y toma de decisiones, entre otras.

En segundo lugar, incorpora el desarrollo de un trabajo práctico de campo bajo un plan de acompañamiento el cual se promulgo aspectos sociales y empresariales capacitando en temas de tecnología, asesoría contable, jurídica, y formulación del plan de negocio.

Por último el modelo de la Fundación Carvajal genero excelentes resultados en el fortalecimiento de las competencias empresariales; para el año 2012 logra consolidarse como un modelo efectivo, encaminado en seguir apoyando de manera directa los procesos de acampamiento y asesoría empresarial, a las asociaciones conformadas por los antiguos operantes del basuro de Navarro, proyectados en fortalecer sus unidades de negocios y desarrollando nuevas líneas de servicios para que se posicionen en el mercado local y regional del valle del cauca, ofreciendo servicios de calidad amarrados a una política de cuidado al medio ambiente.

## 1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La iniciativa por parte de los recicladores se da por medio de la conformación de asociaciones para tomar en efecto la solución a sus requerimientos en cuanto a la generación de ingresos, amparar a la mayoría de recicladores que quedaron vulnerables bajo la decisión del cierre del basuro de Navarro.

En efecto se dio la oportunidad de crear asociaciones que ayudara a la generación de empleos directos como la Asociación de Recicladores de Colombia (Redecol) que se constituyen con la finalidad de generar ingresos para el sustento de las familias de los recicladores vinculados, y el mejoramiento de su calidad de vida. Aprovechando la gran fortaleza de tener consigo la experiencia y conocimiento acerca del reciclaje y el manejo de residuos sólidos, decidieron conformar formalmente su unidad de negocios.

Posteriormente se evidenciaron ciertas debilidades inicialmente en aspectos legales como también en otras áreas funcionales como el área contable donde no se tenían soportes actualizados para realizar estados financieros. También el área de mercadeo presentó dificultades al no tener identificado su mercado objetivo y definido su portafolio de servicios. Al mismo tiempo en el área de costos no se había realizado un estudio mediante el cual se pudiera tener en cuenta un el costeo por línea de servicio y por último en el área administrativa no tenían definido su plan de negocio el cual les permitiera direccionarse y obtener ingresos importantes para el sostenimiento de la organización.

Dada la situación anterior, surge la necesidad de recibir una asesoría que priorizara estas dificultades presentadas; y es como de alguna manera entra en acción el papel que desempeña la fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle en brindarle a esta asociación, toda la asesoría empresarial necesaria para que no solamente se constituyeran como empresa, si no que se les realizara un acompañamiento durante un periodo en el cual se les pudieran educar a nivel empresarial permitiendo desarrollar actitudes y destrezas para ser competitivos en el mercado.



### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿ Es posible aplicar el modelo de asesoría empresarial desarrollado por la fundación Carvajal en convenio con la universidad del valle para fortalecer cada área funcional de la asociación recicladores de Colombia (Redecol) ubicada en la comuna siete del municipio de Santiago de Cali durante el período comprendido entre los meses de Agosto y Diciembre de 2013?

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Aplicar el modelo de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, en cada una de las áreas funcionales de la asociación Redecol a través de la formulación de un plan de mejoramiento por área.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

1. Realizar un análisis externo el cual se evalué los entornos para identificar y oportunidades y poder mitigar las amenazas en aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales y legales.
2. Realizar un reconocimiento en primera medida a través de un diagnostico el cual se pueda evaluar la situación actual de Redecol, en términos de sus fortalezas y debilidades por área funcional y proyectar un plan de acción.
3. Diseñar una matriz DOFA con las estrategias necesarias y pertinentes
4. Elaborar un plan de acción por áreas funcionales en el cual se determine un objetivo por cada una definiendo estrategias, actividades, responsable, y fecha.

## 1.5 JUSTIFICACION.

En Colombia la mayoría de entes económicos están conformados por pymes<sup>3</sup>, pero la experiencia de las pequeñas y medianas empresas actualmente indican una realidad compleja en sus etapa de crecimiento, madurez y sostenimiento, ya que y luchan contra las barreras y cambios que presenta el mercado y el gobierno nacional en aspectos legales, trámites formales, regulaciones fiscales, y el poco respaldo por parte del gobierno nacional, a diferencia de las grandes empresas el cual si les generan incentivos y privilegios fiscales para que se sostengan en el mercado en temas como impuestos, aranceles, acceso fácil a financiamiento, etc. y mecanismos de apoyo.

Frente a esta situación se hace necesario que para asociaciones como Redecol en su etapa de desarrollo y crecimiento es necesario vincularse a organismos como la Fundación Carvajal e instituciones de apoyo como la Universidad del Valle que aplican el modelos de asesoría empresarial que buscan educar y mejorar a nivel empresarial sus capacidades y competencia para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado; enmarcado en el fortalecimiento y acompañamiento continuo a través asesorías para el logro de objetivos a largo plazo.

Para la Universidad del Valle es un fundamental hacer parte del proceso de acompañamiento y formación empresarial de pequeñas asociaciones como Redecol que están dispuestas a recibir toda la asesoría pertinente, con el fin de poder crecer como empresa para poder sostenerse a futuro en el mercado. La universidad asigna un estudiante de la Facultad Ciencias de la Administración, altamente capacitado para poder transmitir el conocimiento técnico a los empresarios, conservando la vocación de generar y brindar un buen servicio a la comunidad conllevando a la generación de desarrollo sostenible a nivel general por parte de la universidad y sus programas de apoyo.

Para la Asociación de Recicladores de Colombia (Redecol), se presenta como una oportunidad contar con la asesoría y acompañamiento de estudiantes de la Universidad del Valle, asignados por la Fundación Carvajal trabajando para satisfacer las necesidades y propósitos de la asociación mediante la cual se le brinda todo el conocimientos durante cuatro meses en pro de hacer un excelente trabajo y dejar una huella de satisfacción por parte de las empresas.

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ Genoveva Astrid. La Realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el Desarrollo. I.S.B.N.958-33-5278-0, 2003. Pag.8-21,23.

Se analizan fortalezas y debilidades existentes, mitigando amenazas y debilidades a través de la priorización de planes de acción efectivos, convirtiéndolos en resultados importantes para el desarrollo socio económico de la población.

## **1.6 DISEÑO METODOLOGICO**

### **1.6.1 Tipo de Estudio.**

El tipo de estudio utilizado para poder descifrar la situación actual de la asociación y poder dar lugar al logro de objetivos mediante el programa de asesoría empresarial desarrollado por la fundación Carvajal y apoyado por la Universidad del Valle, es de tipo explicativo, descriptivo, y exploratorio, ya que se aborda el proceso exteriorizando las características, y describiendo situaciones y hechos presentados en la vida real, evaluando a través de un estudio explicativo las variables que se van priorizar abordando hipótesis tomadas en el proceso de formulación de alternativas; con el fin de tomar decisiones certeras y lograr resultados favorables. teniendo en cuenta que un estudio exploratorio previo es necesario para evaluar y examinar los temas de investigación en Redecol respecto al cambio de su línea de servicios y las oportunidades de mercado poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas y no se ha abordado antes con el fin para ampliar sus beneficios y su portafolio de servicios.

### **1.6.2 Métodos de Investigación.**

El método por el cual se incorporó en la investigación fue el deductivo referido por SAMPIERI<sup>4</sup> el cual permitió iniciar con la observación de un modelo de asesoría empresarial donde se infiere debilidades internas, estableciendo un panorama general de la empresa dándoselas a conocer a la junta directiva y formulando alternativas de mejora como la planeación estratégica el cual se utilizara para poder establecer un marco de referencia y poder relacionar la situación actual de la organización y las metas a alcanzar, a través de un plan de acción para ajustar la forma de cómo se lleva a cabo el control de las operaciones en sus respectivas áreas.

---

<sup>4</sup> SAMPIERI Roberto Hernández, Collado Carlos Fernández, María del Pilar Baptista Lucio María del Pilar. Metodología de la Investigación, 5° Edición. McGraw-Hill, 2003. Pag.76-87.

### 1.6.3 Técnicas de Investigación

Previo a la investigación para ejecutar la asesoría empresarial se dio gracias a la ayuda a través de la información suministrada por la Fundación Carvajal dando la capacitación de formación de asesores en base al diplomado que se realizó durante 10 días hábiles con una intensidad de 4 horas, suficiente para conocer las pautas y alineamientos de las diferentes técnicas a utilizar para realizar el empalme con las organizaciones asignadas en base a este proceso de primera entrada se llevan a cabo las técnicas de campo que permitió la observación directa y el contacto directo con la junta directiva de Redecol y sus instalaciones.

Logrando establecer una entrevista otra técnica primaria importante donde se tocaron temas de la situación actual, los problemas que se estaban presentando y los propósitos que se tienen a largo plazo; en general las técnicas aplicadas al método de investigación fue la técnica de observación y la de entrevista directa donde se utilizaron:

❖ **Las Fuentes Primarias<sup>5</sup>**: donde se recopiló toda la información suministrada por la junta directiva, se hizo a través de entrevista directa fue más confiable porque de esa fuente se pudo evidenciar la situación actual de la organización.

Otra fuente que se tuvo en cuenta fue la observación<sup>6</sup> como técnica se describe como un modo de recolección de datos donde se mira el ambiente, comportamiento, actuaciones y hechos de los miembros de la junta directiva como también el resultado de informes desactualizados por ende se aplicaron encuestas dirigidas a la junta directiva en términos del logro de objetivos y trabajo en equipo.

❖ **Las Fuentes Secundarias**: se recopila y se analiza la información a través del trabajo documentado por los asesores de la Fundación Carvajal implícitos en su página de internet, compendios, libros, videos, artículos referentes a la problemáticas logros de la implantación de los programas de asesoría empresarial; otro aspecto importante es la tutoría que se les da a los estudiantes por parte de la Universidad del valle y la Fundación Carvajal.

---

<sup>5</sup> RODRIGEZ Moguel Ernesto. Metodología de la Investigación. 5 Edición, Agosto del 2003. Pág. 23 -25

<sup>6</sup> MENDEZ Álvarez Carlos Eduardo. Metodología diseños y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 Edición. Editorial McGraw-Hill .2001. Pág. 213-221

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

**2.1.1 Asociación:** comprende la unión de un grupo de personas interesadas en relacionarse formalmente para el logro de un fin u objetivo, según Taleva Salvat<sup>7</sup> se establece bajo unos parámetros democrático en un contrato donde se estipulan acuerdos, reglas de juego, garantías, condiciones, etc., sin ánimo de lucro con el fin de lograr un bien común.

#### ❖ Estructura orgánica de una asociación

Salvat<sup>8</sup> indica que es una configuración de partes conformadas a través de unos pilares que comprenden de forma general.

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Comisiones
- Líneas de trabajo

Los sujetos que integran una asociación aportan de forma estable y permanente, sus conocimientos o actividades para el logro de unos fines de que no sea la obtención de beneficios. De lo anterior, se extraen las siguientes características fundamentales de las asociaciones: son grupo de personas (naturales o jurídicas), que trabajan por unos objetivos comunes, operan de forma democrática, trabajan sin ánimo de lucro.

#### ❖ Conformación de una Asociación

Primero se estipula una Acta de Constitución es el primer paso para la creación de una Asociación Civil sin fines de lucro, según el modelo adoptado para la constitución una fuente de ingreso

El estatuto es el documento que define la composición y alcances de la junta directiva, crea y asigna los cargos respectivos de acuerdo al con el código civil, establece el sistema de adoptar la convocatoria.

---

<sup>7</sup> TALEVA Salvat, Orlando. Cómo hacer una asociación civil. Sexta edición. Buenos Aires: Valletta Ediciones, 2004. P 14- 15.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 18-48

Crea organismos que apoyen a las operaciones de la asociación por ejemplo una secretaria técnica y las directrices de cómo se establecerá el patrimonio y aportes sociales.

En el acta según el autor se expresan los intereses de los miembros por fundar o constituir la asociación, se definen los cargos directivos, se aprueba el estatuto, se transcribe a un libro de actas de la asociación con los datos completos y la firma de los asociados, se definen igualmente los mecanismos operativos necesarios para el funcionamiento de la asociación, tanto para la asamblea y la junta directiva, como para los otros organismos de apoyo, también los requisitos de incorporación de nuevos miembros, la renuncia o separación, si fuese el caso.

Según Salvat, en este proceso finalmente se genera escritura pública tanto el acta de constitución, el estatuto, el Libro de actas de la asociación y el Libro de Registros de Asociados, son los documentos que se llevan a la notaria para la elaboración de la minuta y la extensión de la escritura pública.

**2.1.2 Organización:** la importancia de la organización en la administración es fundamental ya que se establece como una base para definir las diferentes directrices que se presentan en una empresa cuando se trata de lograr objetivos, por consiguiente es indispensable recurrir a las diferentes teorías en las cuales se plantean puntos de vista de cómo se debe tomar e implementar una adecuada administración. Según Blank<sup>9</sup> la un sistema abierto, compuesto por personas, recursos, y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un fin.

En este sistema intervienen personas que conforman el aspecto social, y recursos con tecnología en la parte técnica, haciendo que haya una interacción entre estas dos partes, es importante resaltar que en esta interacción se establece una comunicación abierta, ya que según el autor en las organizaciones es importante el manejo de una buena comunicación y el acuerdo entre las personas para el cumplimiento de las metas. De otro lado para Chiavenato<sup>10</sup>, la administración es un proceso planear, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos para el logro objetivos organizacionales.

**2.1.3 Las Pymes:** se refiere a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país, son diferentes a las grandes empresas y son comunes en la actualidad. Estas por lo general están compuestas por una cantidad limitada de

---

<sup>9</sup> BLANK, León. La Administración de las Organizaciones: Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002. Pág. 19-20.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill/Interamericana, 2006 – Pág. 8-10

personas o colaboradores, cuentan con un presupuesto reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes de tipo fiscal.

Villegas y Toro citan en su publicación la Ley 590 del 2000, expedida para promover su desarrollo, definiéndolas como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”<sup>11</sup>, y las clasifica en: Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 (smlv4). La pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004. En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

**Figura.1 Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande**

<b>Microempresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores</li> <li>➤ Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> </ul>
<b>Pequeña empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.</li> <li>➤ Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> </ul>
<b>Mediana empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.</li> <li>➤ Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> </ul>

**FUENTE:** Ministerio de Turismo, Industria y Comercio (2010).

<sup>11</sup> VILLEGAS Dora Inés y TORO Iván Darío. Las Pymes Una Mirada a partir de la Experiencia Académica del MBA 101. Medellín: Universidad EAFIT, 2009. Pág.87-88.

**2.1.4 Proceso Administrativo.** Uno de los pioneros en formular la estructura del proceso administrativo fue el enfoque (Fayolista)<sup>12</sup> considerando la organización como un sistema integral donde se tuviese en cuenta la existencia de funciones en la gerencia llamado proceso administrativo, proceso de dividir la administración en cuatro funciones:

❖ **Planeación:** se analizan proyecciones futuras donde se formula la misión, se determinan objetivos y se implementan estrategias, se determinan un direccionamiento estratégico para el logro de las metas a futuro.

❖ **Organización** se establece una interrelación de forma agrupada de áreas o subsistemas permitiendo el desarrollo de estrategias para cumplir los objetivos trazados.

❖ **Dirección:** se da el proceso de guía, liderazgo y motivación de los grupos de trabajo en cuanto al trabajo en equipo y el logro de metas.

❖ **Control:** se evalúa el desempeño de las diferentes estrategias seleccionadas a través de indicadores haciendo comparación y análisis de resultados obtenidos frente a los resultados esperados.

Según Fayol<sup>13</sup> es una de las formas de reflejar la administración como un sistema integral el cual permita tener una visión más amplia y precisa para su debida comprensión.

**2.1.5 Planeación Estratégica:** como herramienta administrativa es primordial y de suma importancia en las organizaciones, en un medio global en el que el entorno está en constante cambios esta define los escenarios y eventos futuros de acción de prepararse, afrontar, y poder reaccionar a estos cambios contrarrestando amenazas y aprovechando las oportunidades, se caracteriza por ser una planeación proyectada a largo plazo.

Para poder desarrollar la planeación estratégica<sup>14</sup> se analiza el medio ambiente externo organización, para minimizar los riesgos y optimizar los recursos, la

---

<sup>12</sup> ZAPATA Domínguez Álvaro, Murillo Guillermo, y MARTINEZ Crespo Jenny. Organización y Management. Naturaleza, Objeto, Método, Investigación y enseñanza. Primera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2006. Pág. 59-66.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 72

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Mc Graw Hill. Segunda Edición, 2011. Pág. 25-83.



gerencia puede definir estrategias a través de planes de acción para lograr los objetivos y obtener con ello el cumplimiento de la misión en las organizaciones. Las 3 etapas fundamentales basadas en la priorización en:

- Determinación de los objetivos empresariales
- Análisis ambiental externo
- Análisis organizacional interno
- Formulación la estrategia empresarial
- Elaboración de la planeación estratégica
- Implementación mediante planes de acción

Ahora bien, según CHIAVENATO<sup>15</sup> cuando se refiere a la planeación estratégica las organizaciones deben establecer en su plan de negocio los siguientes elementos:

❖ **Misión de la organización:** identidad y razón de ser de la empresa.

❖ **Visión de la organización:** indica el horizonte de la organización largo plazo.

❖ **Objetivos:** la empresa los define en un tiempo determinado. Pueden ser a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

❖ **Valores:** indica la conducta de los integrantes de la empresa y de la manera como se deben realizar las operaciones comerciales de la empresa bajo unos preceptos de ética y moral.

❖ **Análisis Interno:** conlleva al estudio del estado actual de la empresa, analizando todas las áreas y situaciones de la empresa y evaluando todos los recursos de la empresa como (Financieros, materiales, Capital Humano, Y tecnológico) para identificar fortalezas y mitigar las amenazas de la empresa.

❖ **Análisis Externo:** Analiza los entornos externos que rodean la organización. Entorno político, Legal, social, ambiental económico.

❖ **Estrategias:** se formulan como métodos de acción o alternativas que van anidadas a la misión y los objetivos de la empresa y para ellos se formulan para ser utilizar en una herramienta llamada Matriz DOFA.

---

<sup>15</sup> Ibíd., p. 30-35

**2.1.4 El Plan Estratégico:** para Chiavenato<sup>16</sup> es un plan de acción que consiste en definir los objetivos que se van a lograr y cómo se van a desarrollar en teniendo en cuenta estrategias y actividades que se van a implementar. Esta programación se plasma en una matriz el cual se programa durante un periodo para poder generar resultados favorables y tomar decisiones.

❖ **Seguimiento y control.** Al ejecutarse el plan estratégico según Chiavenato debe ser medida y controlada a través de indicadores de gestión y factores de desempeño así se pueden realizar las mediciones y posteriores comparaciones de los resultados para la toma de decisiones y oportunas a los cambios que arroje ya sea el medio ambiente interno y externo para que la organización no entre en incertidumbre.

En el caso para las Pymes actualmente según el informe expuesto por Bracamonte Martínez<sup>17</sup>, de forma general las pequeñas y medianas empresas deben de estar constituidas formalmente en términos de su direccionamiento estratégico, para poder reaccionar a los cambios que le ofrece el entorno. La mayoría las Pymes se encuentran una posición de informalidad esto hace que los directivos, no le den la importancia suficiente para poder aprovechar esta herramienta y convertirla en una fortaleza el cual les permita estructurar su plan estratégico en una realidad.

**2.1.5 Matriz DOFA:** Es una estructura donde se estipulan unas directrices que conlleva aun diagnósticos y un análisis organizacional. López, O.M. y Correa, O.J.I. (2007), la describen como una estructura fundamental, que permite realizar un análisis sistemático<sup>18</sup> al permitir el cruce y la comparación de forma estratégica entre amenazas y oportunidades como debilidades y fortalezas de la organización. Esta herramienta complementa el plan estratégico a través del análisis de los factores tanto internos como externos que determinan el éxito en el cumplimiento de objetivos.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 30-35

ESTRATEGICA PARA LAS MICROEMPRESAS. (Spanish). En: Global Conference On Business & Finance Proceedings. Business Source Premier, EBSCO HOST [base de datos en línea]. p 1661-1664. [citado el 25 de Octubre de 2013]. Disponible en internet :<URL:

<http://ehis.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6ccf2a0f-e784-495f-8ea1-3d01c3fb738e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4202>>.

<sup>18</sup> LÓPEZ Trujillo Marcelo y CORREA Ospina Jorge Iván. Planeación Estratégica. Sistemas de Información. Editorial Universidad de Caldas, 2007. Pág.31-41.

Enfáticamente se evalúan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización conociendo su situación interna, de igual forma se realiza una evaluación teniendo en cuenta el ambiente externo para encontrar y aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas. Posteriormente se formulan y se desarrollan estrategias, articulando Fortalezas con Oportunidades (FO); Fortalezas con Amenazas (FA); Debilidades con Oportunidades (DO) y Debilidades con Amenazas (DA) conllevando de esta manera a la generación de un plan de acción en donde las actividades vayan encaminadas a cumplir con el éxito de las estrategias formuladas y desarrolladas.

**2.1.6 Mercadeo:** El mercadeo involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, publicidad etc., para Philip Kotler el mercadeo<sup>19</sup> es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes, determina los mercados meta que más le conviene a la organización diseñando intercambios de productos y servicios para suplir esos mercados. Las necesidades se satisfacen según su cultura, formas de ver las cosas y la personalidad, por ello se establecen criterios para identificar esos deseos en los clientes, y la manera en cómo se busca satisfacerlos a través de aspectos de calidad, costo y diferenciación permitiendo a las organizaciones,, ofrecer productos o servicios con un valor agregado para ambos actores reconocimiento en el oferente y satisfacción total en los demandantes o consumidores potenciales.

Según Peter Drucker define que “La finalidad de la mercadotecnia es hacer que el vender resulte superfluo, el objetivo es conocer muy bien y comprender al cliente, que el producto o servicio lo seduzca y se venda por sí solo”.

❖ **Marketing Estratégico:** la importancia de Poder identificar los cambios acelerados en los hábitos de los consumidores es lo que de alguna manera Kotler<sup>20</sup>, da a entender a las pequeñas y medianas empresas, que para poder sostenerse en los mercados deben entender la complejidad de los cambios frecuentes de los consumidores en términos de un producto o servicio, expone las formas de comportamiento del consumidor, el proceso indica que le consumidor obedece a unos estímulos externos como los entornos político, económico, social y cultural

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta edición. México D.F: PEARSON EDUCACION, 2003. p. 5-12.

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 17-25

**2.1.7 Enfoques Teorías contables.** El enfoque contable es uno de los más importantes a tener en cuenta en la organización, es como su columna vertebral por eso es muy importante resaltar la importancia de una disciplina como la contabilidad según Gonzalo Sinisterra opera bajo un sistema de información<sup>21</sup> cuantitativo y completo estableciendo normas y protocolos reunir datos de naturaleza contable el cual los procesa, con el fin de crear, originar, y mantener información a través archivos contables y financiera siendo útil en el análisis financiero para la toma de decisiones en las organizaciones .

- **Proceso Contable.** El proceso contable ayuda a la fijación de la información de todas las operaciones que se realiza desde el inicio de su actividad hasta una fecha determinada llamada fecha de cierre de ejercicio, terminando todo con la emisión de un informe contable a la fecha de cierre.

- **Contabilidad de Costos.** La contabilidad de costos es fundamental en las organizaciones permite conocer los costos de producción de un bien o servicio generando información para determinar de forma exacta los costos de producir o prestar un servicio y posteriormente tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y el control en el áreas de producción.

La contabilidad es el componente de información más importante que tienen las organizaciones para el desempeño de sus operaciones, ya que suministra información sobre la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, margen de utilidad, disponibilidad de efectivo y aplicación de fondos.

**2.1.8 Modelo Fundación Carvajal.** La Fundación Carvajal es una organización que trabaja por alcanzar objetivos de desarrollo social sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones urbanas más vulnerables de la ciudad de Cali, mediante la intervención social integral trabaja de la mano con la Universidad del Valle, mediante la implementación de modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas.

---

<sup>21</sup> SINISTERRA, Gonzalo. Contabilidad, contabilidad de costos: Sistema de información para las organizaciones. Bogotá D. C. Sexta Edición. Mc Graw Hill. 2011. Págs. 2-4

Para ello ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos. A través de diferentes estrategias se busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas y el micro y pequeñas empresas urbanas y rurales.

Los programas que se desarrollan en esta línea están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a la disminución de los índices de pobreza saliendo adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y acompañamiento.

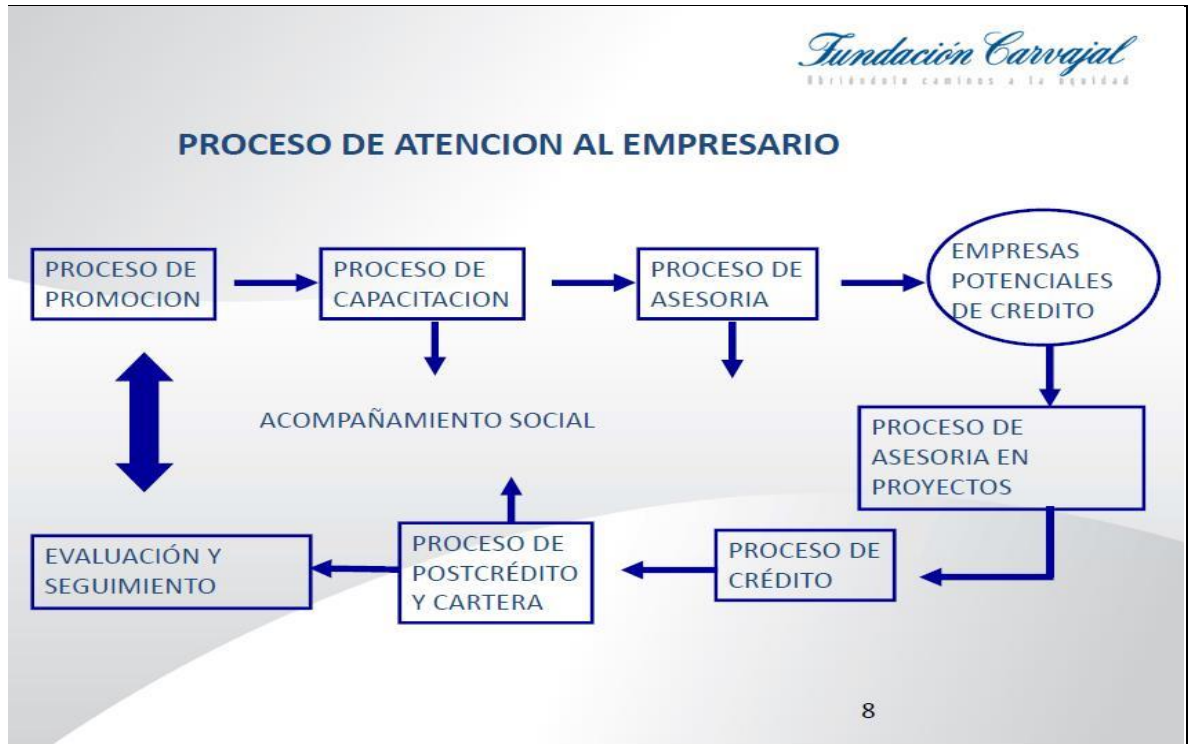
El Centro de Desarrollo Productivo<sup>22</sup> (CDP) tiene el propósito de contribuir al mejoramiento de la capacidad de generación de ingresos y empleo en comunidades urbanas y rurales, a través de procesos de formación integral en oficios, capacitación técnica, desarrollo de competencias gerenciales, de emprendimiento y laborales, y desarrollo humano.

A continuación se presenta un gráfico donde se muestra las diferentes fases del proceso de atención a los empresarios, el cual se les brinda toda la asesoría empresarial pertinente por parte de la fundación Carvajal con el apoyo de la Universidad del Valle.

---

<sup>22</sup> Centro de Desarrollo Productivo; Programa Generación de Ingresos. Fundación Carvajal [en línea]. [citado 8 Octubre de 2013]. Disponible en internet:< [http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es](http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es)> URL:

**Figura 2. Proceso de atención al empresario**



**Fuente:** Diplomado Formación de Asesores - Fundación Carvajal (2013).

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**2.2.1 La Administración.** Blank<sup>23</sup> describe la administración como un sistema de conocimientos que toma y aplica un administrador con el objetivo de estructurar una organización coordinando sus actividades de forma eficiente tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para ser cada vez más eficientes a largo plazo y logrando sostenibilidad.

**2.2.2 Diagrama de Flujos.** La importancia de establecer un control y seguimiento a los procesos de las actividades dentro de la organización con el fin de flexibilizar la productividad es lo que indica Barry<sup>24</sup> cuando habla de la necesidad de establecer un diagrama donde se dibuje un panorama de los procesos para el análisis de los movimientos de las personas o materiales con el fin de poder establecer mediciones y tomar decisiones en términos de productividad.

<sup>23</sup> BLANK, León. La Administración de las Organizaciones: Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002. Pág. 20

<sup>24</sup> BARRY Render. Principios de Administración de Operaciones. Quinta Edición. Pearson Educations. 2004. Pág. 257.

**2.2.3 Proceso de Toma de Decisiones<sup>25</sup>:** son los medios por el cual las organizaciones deben tomar decisiones, siendo este factor parte integral de la administración de una organización teniendo en cuenta la calidad de las decisiones es un factor vital en la eficacia de las organizaciones. Se tiene en cuenta la formulación del problema o la prioridad, la postulación de las alternativas, evaluación de la mejor, ejecución de la alternativa a través de la toma de decisiones, teniendo en cuenta que tomar decisiones es un factor complejo ya que se pueden presentar situaciones inciertas el cual no asegura que una decisión tomada sea la más óptima, entonces se hace necesario poder evaluar alternativas desde diferentes perspectivas.

**2.2.4 Planeación:** como proceso formal y sistematizado comprende realizar una investigación y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va seguir tomando en cuenta, para lograrlo se debe fijar la misión y determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para determinar los objetivos tomando en cuenta el medio ambiente externo.

Según Idalberto Chiavenato en su teoría Administración en los nuevos tiempos año 2002 “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional<sup>26</sup>”, es decir que para desarrollar y alcanzar un objetivo se debe establecer un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos lineamientos con el propósito alcanzar los objetivos planteados.

**2.2.5 Dirección.** Según Chiavenato, es el proceso de comprender, motivar, guiar a las personas para que utilizando los recursos asignados y la tecnología propia del subsistema, logren que los subsistemas puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos.

**2.2.6 Políticas:** especifican como se van administrar las actividades internas de la organización, estas se desarrollan a nivel de áreas funcionales, una política bien formulada ayuda a implementar la estrategia haciendo que se canalicen las acciones, decisiones, proporcionando orientación precisa para que la directiva con las unidades de apoyo puedan elaborar los planes de acción correspondientes para el logro de objetivos estas política influyen en más de un área funcional el cual se hace preciso poder evaluar de manera integral las políticas que se van a desarrollar para poder establecer un horizonte claro hacia el logro de metas.

---

<sup>25</sup> Robbins & Coulter. Administración. Décima Edición. Pearson, 2005. Pág. 134.

<sup>26</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Segunda Edición. Mc Graw Hill, 2002, Pág. 17

**2.2.7 La Contabilidad.** Según Sinisterra<sup>27</sup> como ciencia y disciplina tiene una gran importancia dentro de las organizaciones, ya que suministra información financiera sobre un ente económico, a través de la elaboración y preparación de estados financieros de propósito general y especial, para ser analizados e interpretados, su principal propósito como sistema de información contable es la transformación de los datos para lograr que sean más comprensibles para los usuarios.

**2.2.8 El Punto de Equilibrio.** Para Sinisterra, se define como el nivel de producción y ventas que la empresa alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. Donde los ingresos son iguales a los costos, en donde se establece como un punto neutro el cual se debe aspirar estar en ventas, por encima del punto de equilibrio, para que el negocio genere utilidad.

Se determina en valores como precios o en unidades en términos de cantidades, se infiere que un incremento en las ventas equivale la generación ganancia y una reducción representaría pérdida.

**2.2.9 El Margen de Contribución.** Según Sinisterra<sup>28</sup> determina como la diferencia entre el precio de venta de los productos menos los costos variables de dichos productos. Se evalúa si es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia, se interpreta entre mayor sea el margen contribución, mayor será la utilidad se deduce que el margen de contribución presenta tres elementos básicos para su determinación las ventas totales, los costos variables y la utilidad esperada.

**2.2.10 Balance General<sup>29</sup>.** Es un documento con una estructura definida en el cual se describe la situación financiera de la empresa en un periodo dado indicando las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de Activos, y los medios a través de los cuales se financiaron dichos activos, ya sea que los fondos se obtuvieron bajo la modalidad de préstamos (Pasivos) o mediante la venta de acciones (Capital), por el cual se define la situación contable de un periodo, en base a esta información se procede a realizar el estado de pérdidas y ganancias de la organización.

---

<sup>27</sup> SINISTERRA V. y Polanco. E. Contabilidad Administrativa. Segunda Edición. Ecoe, Ediciones, 2007.pag. 9-98.

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 181

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 193



**2.2.11 Estado de Resultados**<sup>30</sup>. representa información relevante (resultado) acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un período determinado, representa el estado de pérdida y ganancia<sup>31</sup> de la organización, es una estructura muy fundamental en las organizaciones ya que se pueden determinar y analizar los resultados de las operaciones en cuanto a ventas y gastos de la empresa por ende esta estructura contiene las ventas de un periodo, igualmente los costos y los gastos incurridos, de esa manera se determinan al final las pérdidas o ganancias de un periodo por lo general se hable de año fiscal.

**2.2.12 Mercadotecnia.** Es el proceso por el cual se planea, se ejecuta y se da la conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos organizacionales.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia<sup>32</sup> como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta para influir en la demanda de su producto.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 COMUNA SIETE**

La Comuna está localizada en el sector oriental de Cali, donde se encuentra uno de los sectores más antiguos y representativo de los cambios que ha tenido la ciudad, el sector de Puerto Mallarino, es aledaña y sitio de tránsito hacia uno de los sitios de esparcimiento con mayor historia y reconocimiento nacional, el corregimiento de Juanchito en el municipio de Candelaria.

Se han manifestado también los problemas que surgen como consecuencia de la crisis económica, política, social y moral. La inseguridad es mayor, han aumentado las casas de lenocinio, se ha incrementado el tráfico automotor, la infraestructura vial y de servicios presenta un significativo deterioro, las zonas y los espacios públicos se encuentran ocupados por actividades productivas particulares o están deteriorados, y aumenta la presión sobre los recursos naturales y la contaminación del ambiente.

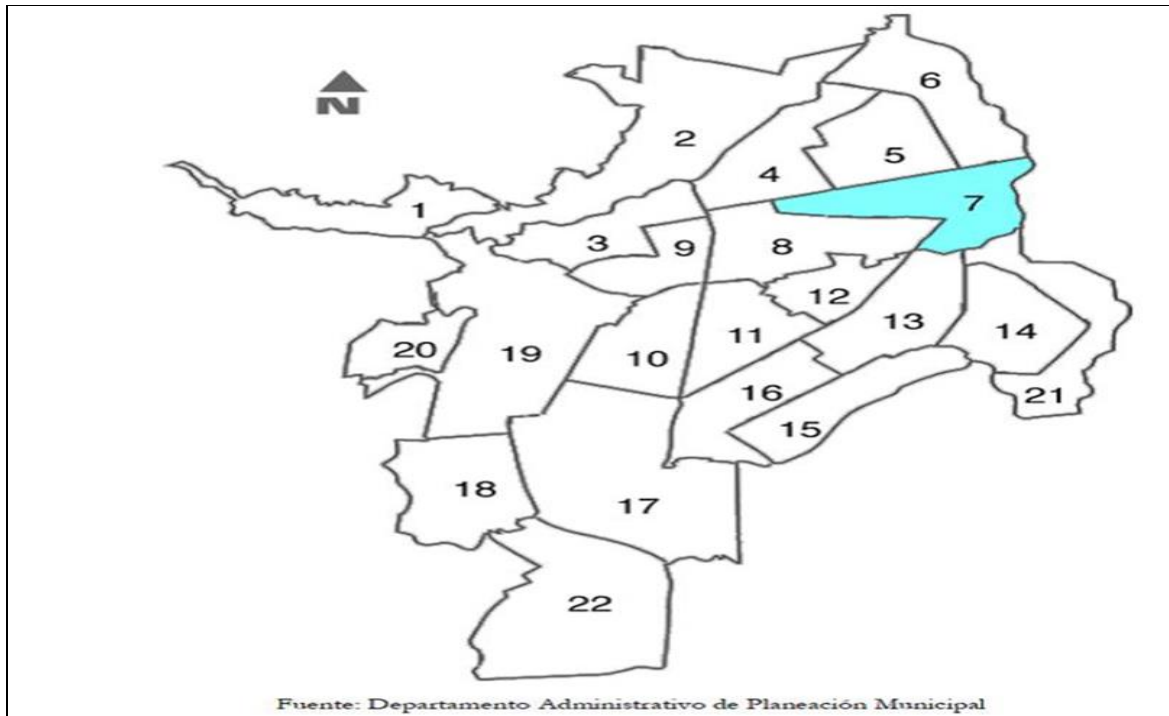
---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 25

<sup>31</sup> AVILA Macedo. Introducción a la Contabilidad. Editorial. Umbral, 2007. Pág. 68

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. Marketing. . México: McGraw Hill, 1998. p. 3

**Figura 3. Ubicación de la Comuna 7**



**Fuente:** Departamento Administrativo de Planeación Municipal- Secretaria Departamental del Valle del Cauca (2013).

### 2.3.2 Aspectos Socio-Demográficos<sup>33</sup>

❖ **Población.** En cuanto a la población, según las proyecciones presentadas en la comuna por el departamento administrativo de planeación habitan el 3,3% de la población total de la ciudad, equivalen a 73.913 habitantes de los cuales el 44,1% son hombres y el 55,9% restante son mujeres.

❖ **Infraestructura Física.** la Comuna tiene en la avenida Suroriental uno de sus principales problemas y a la vez un sitio de potencialidades ambientales. Por ella circula un intenso tráfico vehicular y al mismo tiempo, tiene un separador, como zona verde, que es el parque longitudinal, zona de alto potencial forestal y recreativo.

<sup>33</sup> (Tomado Informe de Observatorio Social. Alcaldía de Santiago de Cali, 2012. Composición, Ubicación y Aspectos Socio-demográficos de la comuna 7). Pág. 3-33).

En la Comuna se encuentran ubicados dos sectores muy importantes para los habitantes de la ciudad, el Parque de la Caña, con un gran potencial recreativo y ambiental, y la base aérea Marco Fidel Suárez, que tiene un área de 189 hectáreas en pleno corazón industrial de la ciudad. Aunque se han realizado diversos diagnósticos que buscan analizar la situación de la Comuna, los resultados no han sido los deseables, pues aunque la participación de los diferentes sectores ha sido amplia, no se cuenta con suficientes herramientas de tipo metodológico para un eficaz análisis y proposición que signifiquen el mejoramiento de las condiciones ambientales de la Comuna.

- ❖ **Localización:** en el oriente de Cali y limita:
- ❖ Al oriente con el Río Cauca y el municipio de Palmira
- ❖ Al occidente con la Comuna 8
- ❖ Al nororiente con la Comuna 6
- ❖ Al sur con las comunas 8 y 13.

Cuenta con 12 barrios legalmente constituidos, estos son: Base Aérea, Fepicol, San Marino, Las Ceibas, Los Pinos, Siete de Agosto, Andrés Sanín, Ángel del Hogar, Alfonso López I, II y III, Puerto Nuevo, Puerto Mallarino y Cali Bella.

❖ **Espacios Públicos:** La estructura de espacios públicos está compuesta por las Áreas o Zonas Verdes y la Red Vial (Conjunto de corredores, ejes urbanos, calles o vías).

❖ **Zonas Verdes:** El índice de zona verde en la comuna es de 3,08m<sup>2</sup> por habitante. En Cali este valor es de 5,12m<sup>2</sup>/hab y el índice adecuado de área de zona verde es de 6m<sup>2</sup> por habitante.

❖ **Red Vial:** La Red Vial básica pavimentada es del 64%. El 36% restante se encuentra en mal estado o sin pavimento.

Dentro del plan vial aprobado para la ciudad de Cali, en la Comuna 7 se tienen diferentes clases de vías:

- Vías Arterias Principales: La carrera Octava, la Autopista Suroriental
- Vías Arterias Secundarias: La calle 44.
- Vías Colectoras: La calle 73.

❖ **Aseo:** La producción y recolección diaria de residuos sólidos en la Comuna es de 36 toneladas, que significan 13.134 toneladas en el año, la cobertura es del 100% de recolección. Desde 1993, la recolección ha aumentado en una tonelada al día.

En la zona que cubre el recorrido del canal CVC Oriental en la Comuna 7, se observan basureros crónicos, así como en algunas calles, zonas, solares y casas desocupadas. La Inadecuada disposición de residuos sólidos dando pie para que se establezca una sintomatología:

- Residuos sólidos y desperdicios de reciclaje (calle 73)
- Escombros y materiales de construcción (carrera 7)
- Desperdicios caseros en las calles y parques
- Parques, lotes y vías convertidos en basureros

#### ❖ **Las posibles Causas.**

- Escaso sentido de pertenencia con respecto a las áreas comunes.
- Los volqueteros han convertido el sector en basurero.
- Escasa conciencia ambiental
- Ineficiencia en el servicio de recolección.

#### ❖ **Servicios Sociales Y Públicos.**

- **Salud:** La comuna 7 según el informe <sup>34</sup> cuenta con el 3,8% del total de la oferta de centros de atención médica municipal, que se encuentran representados en:
  - Tres puesto de Salud.
  - Un Centro de Salud y CAB (Centro de Atención Básica).
  - Un Centro Hospitalario.

El número de funciones en la comuna por cada 10.000 habitantes es de 75 encontrándose por encima del promedio municipal que es de 51 defunciones por cada 10.000 habitantes. De acuerdo a la información entregada por la Secretaría de Salud, de los eventos reportados, la comuna 7 presenta algunos casos significativos en comparación con las demás comunas.

❖ **Educación:** La asistencia a algún centro educativo entre las personas encuestadas por el SISBEN III es bastante baja, alcanzando al 25,3% de la población. En tanto el 49,7% del total de la población han alcanzado el nivel de educación media secundaria.

Las cifras anteriores reflejan mayor vulnerabilidad para esta población en la medida en que se considere que a mayor número de años de formación académica se podrían incrementar la probabilidad de acceder a empleos de mayor

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 6-10

calidad con mejor remuneración. Por otro lado la situación anterior podrá incidir en la pobreza intergeneracional, generando que los niños, niñas y jóvenes nacidos en hogares con niveles reducidos de formación académica tiendan a repetir dicha tendencia.

**2.3.3 Aspecto Socio-Económico.** Los indicadores socioeconómicos<sup>35</sup> nos sirven para medir el tipo de calidad de vida de los habitantes. Según estos, la Comuna 7 se ubica en los estratos socio económico bajo–bajo, bajo y medio–bajo, con un rango de calidad de vida de 12, estimando que la calificación es: mayor calidad 1 y menor calidad 20.

El ingreso promedio para la Comuna 7 es de 2,41 salarios mínimos mensuales. Su estratificación no es homogénea, presentando mayores niveles de pobreza en los asentamientos subnormales y en los barrios Alfonso López II y Puerto Nuevo. El ingreso familiar por hogar/estrato está entre 0.7, 1.5 y 3 salarios mínimos mensuales la tasa de desempleo varía entre el 15.9 y el 12.13%. Hay que tener en cuenta que en la medida en que el sector en referencia es de un estrato más bajo, el valor tiende a aumentar. El empleo informal es uno de los factores que encubre los valores reales sobre el número de las personas desempleada.

#### ❖ Medio Ambiente.

Los más de 100 basureros crónicos identificados en Cali durante el 2010, la persistente medida de la autoridad ambiental y de los operadores de aseo por erradicarlos una y otra vez, y las más de 2.144 toneladas/mes de residuos que se barren en las vías de la ciudad, dejan entrever la falta de educación de los caleños en el manejo adecuado de los residuos sólidos que generan.

En principio se trata de reconocer la necesidad urgente de adelantar procesos educativos, serios y sistemáticos, que permitan a los ciudadanos reconocer su condición de generadores y lo que es más importante, asumir la responsabilidad que de ello se deriva.

La educación en el manejo adecuado de residuos es pues parte de la formación de un deber ciudadano que se ve reflejado no solo en la apariencia de las calles y el espacio público puesto al servicio y el disfrute propio y el de los demás, sino que además es un ejercicio de corresponsabilidad que está asociado a la optimización de los recursos naturales, evitando su sobreexplotación al convertir los residuos reciclables en materia prima para la fabricación de productos nuevo.

---

<sup>35</sup> Ibíd., p. 5

## ❖ Los Problemas Ambientales en el Plan de Acción de la Comuna

En el Plan de Acción<sup>36</sup> de la comuna SIETE el problema ambiental fue relacionado por sus habitantes entre los seis problemas más importantes; se le denominó como "Contaminación Ambiental", el cual hace referencia a los subsistemas Aire y Residuos Sólidos. Para dar tratamiento a las situaciones ambientales el Plan de acción identificó 4 proyectos relacionados con Educación Ambiental, Mejoramiento industrial, Cambios en los modelos administrativos y de participación ciudadana, establecimiento de controles sobre contaminación ambiental, y organización y capacitación ciudadana sobre control Ambiental. Ningún proyecto tiene asignación presupuestal desde el situado fiscal.

## 2.4 MARCO LEGAL

**2.4.1 Ley 99 de 1993.**<sup>37</sup> Esta ley es la que ampara y regula las acciones en contra del medio ambiente en Colombia, bajo la gestión del Ministerio de Medio Ambiente, bajo unos principios regulatorios uno de los más importantes como el tema de desarrollo sostenible que implica gestiones macros en términos de crecimiento económico y por ende la elevación de la calidad de vida de la población.

“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”.

**2.4.2 Sentencia T-291-09**<sup>38</sup>. Las asociaciones de recicladores constituidas bajo las implicaciones del cierre del ex basura de Navarro en la ciudad Cali están respaldados bajo una sentencia a favor gracias a una tutela interpuesta por el derecho al trabajo y una vida digna generada por la respuesta de la Corte Constitucional a las acciones 2008 y por la falta de garantías por parte de las autoridades municipales.

---

<sup>36</sup>(Tomado de Informe de Gestión. Plan de Acción de la Comuna y Situado Fiscal Territorial). Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Cali. 2013

<sup>37</sup> Alcaldía de Bogotá. Documento Digital. Ley 99 de 1993: Creación del Ministerio del Medio Ambiente y organización del Sistema Nacional Ambiental. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>.

<sup>38</sup> SENTENCIA T-291/09 - CORTE CONSTITUCIONAL LEY 93 DE 1993. (Diciembre 14) Diario Oficial No. 41.138., de 15 de diciembre de 1993. Citado 15 septiembre 2013.

“Un grupo de recicladores del basurero de Navarro, en la ciudad de Cali, interpusieron acciones de tutela para solicitar la protección de su derecho a la vida digna en conexidad con el derecho al trabajo. Las acciones de tutela fueron interpuestas de manera individual y la Corte Constitucional seleccionó varios de los cientos de casos que fueron enviados para su eventual revisión. Las acciones de tutela fueron presentadas en formatos idénticos y, en general, están acompañadas de las mismas pruebas.

Por esta razón se narrarán los hechos que suscitan estas tutelas de manera general y en el Anexo de esta sentencia, se incluirá un cuadro con los nombres de los tutelantes, las decisiones de instancia y las particularidades que, eventualmente, cada caso pueda presentar en cuanto al acuerdo probatorio”.

**2.4.3 Decreto 0059 del 2009<sup>39</sup>.** Por medio de la implantación de este decreto en la ciudad de Cali sea da pie para el desarrollo de los planes de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS) en entidades públicas y privadas como instituciones educativas, conjuntos residenciales, centros comerciales, supermercados, almacenes de cadena y eventos masivos.

El propósito de este decreto consiste en clasificar los residuos sólidos y darle aprovechamiento a través de la reutilización de los mismos para bajar el nivel de impacto del volumen de disposición de residuos sólidos en el relleno sanitario.

Por la cual habrá una autoridad de control, quien se encargara de vigilar y coordinar la implantación del decreto es a través del Dagma como organismo de control.

En el marco de este programa entraran en participación los recicladores de oficio legalmente organizados como las asociaciones de recicladores para darle el manejo apropiado a los residuos sólidos certificados por le Dagma.

---

<sup>39</sup> Informe Archivo Digital, Decreto 0059 FEBRERO 2009. Alcaldía Santiago de Cali. pág. 2-39.(tomado el 22 de octubre del 2013)

### 3. RESULTADOS DE LA INTERVENCION

#### 3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

##### 3.1.1 Diagnóstico de Redecol

##### 3.1.2 Datos generales

❖ **Nombre de la organización:** Asociación de Recicladores Asociados de Colombia – (REDECOL).

❖ **NIT:** 900.313.887-4

❖ **Correo electrónico:** [redecol016@hotmail.com](mailto:redecol016@hotmail.com)

❖ **Ubicación de la Asociación:** el domicilio de la oficina principal está situada en la Calle 70 #11-133 Barrio Siete de Agosto

❖ **Teléfono fijo:** 3725517

❖ **Nombre Representante Legal:** Edgar Augusto Riascos Cabezas

❖ **Unidad de Desarrollo Empresarial:** aborda generalmente operaciones de Reciclaje, separación y aprovechamiento de residuos sólidos. En la actualidad se modificó la línea de servicios con la que operaba para dar lugar a la implementación del programa de plan de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS), en unidades residenciales y eventos masivos como también servicios de limpieza de ríos y humedales, separadores viales y silvicultura.

❖ **Sector económico:** Industria del Reciclaje

❖ **Personal Junta Directiva.**

- Representante Legal: Edgar Augusto Riscos Cabezas

- Vicepresidente: Martha Molina Mondragón

- Tesorero: Alonso Mejía

- Secretaria: María Viviana Palacios

- Vocal: Amanda Viveros

- Vocal: Diego Longa

- Fiscal: Edilson Agudelo León.



#### ❖ **Personal administrativo.**

- Edgar Augusto Riascos – Gerente administrativo
- María Viviana Palacios – Secretaria administrativa

❖ **Reseña histórica.** Tras el cierre definitivo del botadero de basuras de Navarro el 25 de junio del 2008, como consecuencia quedan desamparadas 625 familias que se dedicaban totalmente a las operaciones de reciclaje, luego de algunas protestas por no generárseles garantías por parte de gobierno local se trabaja por dar solución a la problemática generando un acuerdo entre las dos partes mediante la firma de un convenio, el 8 de agosto del 2008, dándoles la posibilidad de constituirse formalmente como una organización que les permitiera suplir las necesidades de estas familias, generándoles empleo y poder mejorar su calidad de vida.

La organización inicio hace nueve años como EAT y luego se transforma en asociación, actualmente cumplen 3 años para un total de 12 años de experiencia operando en el manejo y aprovechamiento de residuos sólidos implementado a cabalidad con los programas de plan de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS).

❖ **Empleados:** Actualmente REDECOL cuenta con 200 asociados recicladores de Navarro que pertenecen al censo. Capacitados para ofrecer sus servicios en manejo de residuos sólidos, mantenimiento de zonas verdes, trabajo en alturas, entre otros.

#### ❖ **Características de los Asociados de REDECOL**

- **Nivel educativo asociados:** En general algunos miembros tiene estudios de primaria, otros con estudios de bachillerato sin terminar.

- **Perfil del Representante Legal.** Nivel de estudios Bachiller, tiene un carácter fuerte pero con la convicción de sacar adelante la asociación aunque de alguna forma u otra genera conflictos con algunos miembros de la junta directiva.

- **Habilidades asociados.** de primera mano sin duda son recicladores de oficio y cuentan con una importante experiencia en el campo el cual es de gran fortaleza porque conocen muy bien su oficio, pero además tienen la oportunidad de contar con el acompañamiento de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle dónde adquieren la capacidad teórica para el manejo de residuos sólidos.

- **Habilidades secretaria administrativa.** No tiene experiencias en el campo administrativo, pero con el acompañamiento de la Fundación Carvajal y la asesoría de la Universidad del Valle se ha logrado que adquiriera una formación a nivel personal y profesional satisfactorio, logrando el empoderamiento en aspectos administrativos y toma de decisiones, adquiriendo destrezas, en el manejo de clasificación y archivo de carpetas como también el manejo del sistemas básico de informática (Word, Excel e Internet). Su personalidad es de carácter fuerte, pero demuestra el interés y la voluntad de sacar adelante la asociación gracias a su liderazgo.

Se logra darle a entender al empresario la importancia de establecer un plan de negocios bien estructurado para el beneficio de la asociación, se le enseña y sensibiliza a cerca de las bases administrativas para que dimensionen un panorama más formal en términos empresariales y de esta forma logran interpretar y proponer soluciones a las situaciones actuales y futuras de la asociación.

También fue posible ajustar el plan de negocios y redefinir su línea de servicios, se reunió a la Junta directiva en el mes de septiembre con los asesores de la fundación Carvajal se trabajó sobre su nueva línea de servicios con su debido costeo y sus clientes, relacionando oferta y demanda, se presentó el plan de negocios formalmente a la CVC con el propósito de les generaran un nuevo contrato, donde el resultado fue positivo porque se les dio el visto bueno a su propuesta y ganaron el contrato que por su relevancia fue muy importante para la asociación.

De esta manera se puso en marcha una idea nueva de negocio que se complementó estratégicamente con cambios en el radio de operación referente a su fuente de ingresos, replanteando su portafolio de servicios, considerando operar bajo unos valores, el trabajo en equipo, la generación de conciencia ecológica y la calidad en sus servicios de esta forma se dio pie para la generación de nuevos contratos y aliados se espera que al cierre del año 2013 se llegue al tope de las contrataciones con la línea de servicios de eventos masivos.

## 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno para Redecol, parte del proceso de identificar con la participación conjunta tanto del Representante Legal como la del Estudiante, en la formulación de un análisis interno y externo, identificando las mas relevantes amenazas y oportunidades que el entorno ofrece. Con el convencimiento de cada miembro de la junta directiva de poder contrarrestar las amenazas expuestas en el análisis externo y el aprovechamiento de las oportunidades formuladas en el análisis externo de la matriz DOFA.

**3.2.1 Macro ambiente Empresarial.** se definen los principales aspectos a tener en cuenta en el macro ambiente externo los cuales para la asociación son los más importantes a tener en cuenta estos son: Económico, Cultural, Social, y jurídico.

### 3.2.1.1 Entorno Económico.

Se convierte en una oportunidad para las asociaciones dedicadas al manejo y aprovechamiento de residuos sólidos la decisión del Gobierno Nacional en establecer unas normas orientadas a reglamentar el servicio de aseo en el marco de la gestión integral de residuos sólidos ordinarios, en materias referentes a sus componentes, mediante el Decreto 1713 de 2002. Esto obliga a que tanto para el sector público como privado contraten formalmente los servicios de reciclaje y limpieza por parte de las asociaciones de reciclaje en Colombia.

El Ministerio de Ambiente, expidió el Decreto 1505 de 2003<sup>40</sup>, establece que las zonas rurales, deberán elaborar y mantener actualizado un Plan Municipal o Distrital para la gestión integral de residuos sólidos un ámbito local y/o regional, en el marco de la Política para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos.

En cumplimiento de esta disposición el municipio de Santiago de Cali formuló el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) 2004 – 2019, el cual fue adoptado mediante Decreto Municipal 0475 de Agosto 31 de 2004. De esta forma el PGIRS de Cali se ha venido desarrollando, a través de la ejecución de proyectos por parte de las diferentes dependencias de la Administración municipal con injerencia en el tema, así como con la vinculación de entidades como

---

<sup>40</sup> ALCALDIA Santiago de Cali. Informe de Gestión. Evaluación y Ajuste del plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2004-2019. Documento Digital. [Citado el 18 de Febrero del 2014]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/pgirs/DOCUMENTO\\_EVALUACION\\_Y\\_AJUSTE\\_PGIRS2004-2019.pdf](http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/pgirs/DOCUMENTO_EVALUACION_Y_AJUSTE_PGIRS2004-2019.pdf)>.

EMCALI, METROCALI, CVC,DAGMA, Empresas Prestadoras del Servicio de Aseo, entre otras.

La gestión integral de los residuos sólidos en Cali, permite definir y poner en práctica alternativas de aprovechamiento, tratamiento y disposición final, que apunten a la solución de la problemática; incorporando el desarrollo de nuevas formas de empleo como es el caso de las asociaciones conformadas por los ex recicladores del antiguo botadero de basura de Navarro, la aplicación de nuevas tecnologías y dinámicas de participación activa y coordinada de los diferentes actores que hacen parte de la cadena del reciclaje, del sector industrial, del sector académico y la sociedad en general, entorno al desarrollo de una cultura de separación en la fuente y el reciclaje.

Para la junta directiva de Redecol es una oportunidad contar con la certificación de la asociación como una organización que aplica el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS), ya que de esta forma podrán posicionarse en el mercado del reciclaje a nivel local y regional, abriendo nuevas posibilidades de contratación con entes gubernamentales del sector público y el sector privado, ya que tendrán que disponer de un agente reciclador para el manejo de residuos sólidos y no optar por agentes informales que no le dan el manejo adecuado ocasionando daños al medio ambiente.

### **3.2.1.2 Entorno cultural.**

Se convierte en oportunidad la creación de programas enfatizados en fomentar por parte de las asociaciones la importancia de generar una cultura ciudadana sobre el adecuado manejo de los residuos sólidos y establecer criterio para el cuidado del medio ambiente, de esta forma se pone en marcha los programas de Cultura Ciudadana<sup>41</sup> direccionado a la reutilización, reducción y reciclaje, así como la separación en la fuente.

Las estrategias educativas consideradas en el PGIRS del Municipio de Cali, reconocen oportunidades en distintos sectores así:

- El fortalecimiento de los proyectos ambientales escolares como estrategia de formación que propende por la responsabilidad ambiental de los ciudadanos y la formación en la cultura de la reducción, la reutilización y el reciclaje.

---

<sup>41</sup> ALCALDIA Santiago de Cali. Informe de Gestión. Evaluación y Ajuste del plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2004-2019. Documento Digital. [Citado el 18 de Febrero del 2014]. Pág. 91-92

- La implementación de estrategias de aplicación de programas de gestión integral de residuos en los sectores industrial y comercial, tomando en cuenta la responsabilidad de los grandes generadores en el desarrollo de la responsabilidad social y la aplicación de sistemas de gestión ambiental como oportunidades de acceso a procesos de certificación.
- El estímulo a la adopción de programas de gestión integral de residuos sólidos en sectores y escenarios de encuentro, comunicación y concentración masiva de los ciudadanos como estrategia de visibilidad de la Política Pública PGIRS y oportunidad de desarrollo de prácticas de separación en la fuente, a través de las cuales se promueve la cultura del reciclaje.
- El paso de la cultura del enterramiento de los residuos a la cultura del aprovechamiento y el reciclaje<sup>42</sup>, es parte de un cambio cultural posible impulsado a partir del esfuerzo sistemático y coordinado de los diferentes sectores de la sociedad caleña. El sector educativo, asumiendo el papel que le corresponde en el desarrollo de la Política Nacional de Educación que reconoce en la Educación Ambiental una condición garante para la reducción de los impactos ambientales ocasionados por la acción antrópica.

Por parte de la Fundación Carvajal cuenta con un personal no solo en ámbitos administrativos, si no también con profesionales en Psicología y trabajo social, por ello se trabaja en la orientación y capacitación en procesos de identificación de necesidades en aspectos sociales formulando nuevas alternativas al gremio de los recicladores y carretilleros, promoviendo alianzas para el desarrollo de procesos de capacitación, certificación de competencias, y administración a los recicladores de oficio, según lo establezca el Plan de Inclusión Social

Finalmente se crea unos programas de promoción hacia la población con el fin de cambiar el estereotipo del reciclador considerado como “habitante de la calle” por agente ambiental en el manejo y aprovechamiento de los residuos sólidos. Es un programa en el cual se dictaran charlas en los instituciones educativas como las empresas con el fin de lograr una concientización de responsabilidad social en la ciudad de Cali y a nivel de la región.

---

<sup>42</sup> Ibíd., p. 92-93

### 3.2.1.3 Entorno Social

En lo social la labor de los recicladores de gremios informales es considerada por muchos ciudadanos como un problema, más que como una solución opacando la incursión de una imagen ambiental. Algunas opiniones hablan de obstaculización del tráfico con las carretas, de la ruptura de bolsas de basura que los usuarios residenciales dejan al frente de sus casas para ser recogidas por las ESP, de hurtos y consumo de sustancias psicoactivas integradas a la labor de reciclaje, utilizando como fachada esta actividad. Sin embargo, hay un reconocimiento general sobre el grado de marginalidad de quienes desempeñan la actividad y de la urgencia de que estas personas reciban colaboración social y estatal.

Debe ser prioritario rescatar la dignidad del trabajo de reciclaje a través de su integración con la cadena del reciclaje y formalización de la actividad en la búsqueda del logro de ingresos estables y dignos.

Por ello la Fundación Carvajal como ente de apoyo creo un programa denominado Ruta Piloto describe la formulación de una ruta de reciclaje a través de la adecuación de diferentes puntos de recolección, de esta manera se da la oportunidad a los recicladores de entregar su material reciclable y seleccionado en un lugar cercano a las fuentes que visitan.

La intervención en la organización recicladora debe apuntar a disminuir la presente inequidad en el acceso a oportunidades y a liberar el tradicional constreñimiento en la participación de este sector de población en las decisiones de la sociedad que ha permanecido en contravía de la justicia social, del desarrollo humano y el ideal de una sociedad civilizada y democrática.

Las estrategias de inclusión social deberán permitir el desarrollo de la actividad del reciclaje articulada a los programas planteados en el proceso de ajuste del PGIRS, con responsabilidad social.

❖ **Guerra de precios.** según el artículo de Luiyith Melo García<sup>43</sup> uno de los problemas que afronta la industria del reciclaje es el de los precios. No hay regulación de ninguna autoridad oficial en esta materia y, por tanto, los mismos fluctúan al tamaño de los grandes compradores. Esta situación hace que se desplacen a los recicladores de oficio del mercado ocasionando inseguridad y conflictos sociales.

---

<sup>43</sup> Luiyith Melo García (Domingo, Febrero 19, 2012). "A Cali también la mueve el reciclaje". Guerra de Precios. Consultado el 18 de febrero del 2014. <URL. <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/sultana-del-valle-tambien-mueve-reciclaje>>.

José Óscar Jiménez, gerente del Grupo Empresarial de Reciclaje, GER, (conformado por trece empresas de reciclaje) explicó que lo que hay en el sector es un monopolio conformado por grandes industrias que concentran la compra de material y ellas terminan fijando los precios.

❖ **La Cadena de reciclaje en Cali.** Como amenaza se describe el surgimiento de empresas que están altamente tecnificadas en comparación con las asociaciones levemente están logrando un posicionamiento en el mercado como Redecol, según el informe de gestión dado por la secretaria de gobierno<sup>44</sup> de la ciudad de Cali, existe un conjunto de actores especializados en los diferentes procesos de la cadena productiva del reciclaje, cuya experiencia sería el punto de partida para las actividades a desarrollar en el marco del Programa Municipal para la Recuperación y el Aprovechamiento de Residuos Sólidos en Santiago de Cali.

Estos actores desarrollan actividades que van desde la recolección y transporte hasta la comercialización, incluyendo los procesos de transformación que permiten darle valor agregado a los residuos, facilitando su valorización, reincorporándolos a los procesos de producción y cerrando el ciclo productivo de los residuos sólidos aprovechables. Así mismo se tienen avances significativos en cuanto a construcción de maquinaria y herramientas para los procesos de aprovechamiento y transformación de materiales reciclables, con tecnología local.

#### **3.2.1.4 Entorno Jurídico**

Santiago de Cali cuenta con normatividad Nacional y local que permite la imposición de las sanciones a que haya lugar para los infractores que generen impactos por la generación o disposición inadecuada de escombros; sanciones que se encuentran establecidas en el Decreto 0291 de 2005, Capítulo IX Vigilancia y control y en el Capítulo X Régimen sancionatorio. Para ello es importante resaltar la importancia de asociaciones como Redecol estar atentos a los cambios de las políticas gubernamentales que afecten de manera negativa a la asociación.

Es importante impulsar en el DAGMA el cumplimiento de la obligación impuesta en el Capítulo XI del Decreto 0291 de 2005 relativo a disposiciones finales, Artículo 59: Crease el Comité Municipal de Escombros, como un espacio interinstitucional e intersectorial articulador de las acciones que en la materia se desarrollen en el

---

<sup>44</sup> ALCALDIA Santiago de Cali. Informe de Gestión. Evaluación y Ajuste del plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2004-2019. Documento Digital. [Citado el 18 de Febrero del 2014]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/pgirs/DOCUMENTO\\_EVALUACION\\_Y\\_AJUSTE\\_PGIRS2004-2019.pdf](http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/pgirs/DOCUMENTO_EVALUACION_Y_AJUSTE_PGIRS2004-2019.pdf)>.

municipio. Se deben incorporar a las curadurías urbanas con el fin de limitar las licencias de construcción a firmas que no garanticen el contrato de recolección, transporte y disposición final de escombros.

### 3.3 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE REDECOL.

#### 3.3.1 Análisis de Área de Costos

**Cuadro 1. Fortalezas y debilidades del área de costos**

• FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con la asesoría, apoyo, y acompañamiento de la contadora Martha Liliana Gonzales miembro de la Fundación Carvajal en asuntos contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No utilizan sus recursos tecnológicos como lo es el Software Datax Versión 8.0 para los registros contables y llevar una contabilidad óptima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de herramientas tecnológicas contables básicas como (Excel) y especializadas como (Software Datax Versión 8.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay soportes y registros suficientes de los movimientos de los gastos y costos variables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación constante en conocimientos contables y financieros por parte de la secretaria ( Viviana Palacios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo inadecuado de facturas y documentos de compra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo inadecuado de dineros por concepto de préstamos y pagos de nómina sin tener en cuenta cuentas de cobro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realizan y desconocen el margen de contribución, y Punto de equilibrio de sus servicios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre costos en transporte y alquiler de lugares para guardar herramientas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La secretaria y los miembros de la junta no tienen conocimientos en el manejo e interpretación del análisis de los costos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromisos por parte de la junta directiva</li> </ul>

**Fuente:** Otero Gómez Eduar Mauricio

En el área de costos se logra identificar la existencia de un importante recurso tanto humano como tecnológico de la asociación; recursos de gran relevancia como la presencia de una secretaria administrativa el cual está en constante aprendizaje por parte de la fundación Carvajal y el apoyo de la universidad del Valle, un sistema de facturación a través un software contable como el DataX, por el cual ambos recursos juegan un papel fundamental en el análisis y por ende la toma de decisiones.



Se puede ver que a pesar de que existen estos recursos no se le estaba dando el uso apropiado y eficiente, en vista de que no había el suficiente conocimiento, inducción, y disponibilidad por parte de la secretaria administrativa en el manejo óptimo de las herramientas básicas y especializadas como el software contable.

Frente a esta situación se da pie en la identificación de falencias existentes y se intervino de manera estratégica en la determinación del costeo real de su líneas de servicio y su posterior interpretación de resultados por parte de la asistente administrativa divulgando a los miembros de la junta directiva la importancia de realizar un análisis de costos de cada una de sus líneas de servicio, utilizando adecuadamente las herramientas tecnológicas existentes en la asociación.

❖ **Ingresos por ventas mensuales:** fue necesario sensibilizar a la secretaria administrativa de recopilar, adjuntar, y facturar la información mensual de las ventas gracias a este proceso se puede conocer el ingreso por ventas a julio del 2013 definiendo de esta manera un horizonte más claro de la situación costo beneficio de la asociación.

Se obtuvo resultados un Ingreso por ventas por valor de \$ 32.941.616,06 por concepto de cuotas de sostenimiento de los asociados de \$32.625.000, y administración del fondo rotatorio de \$ 316.616,06. Con dichos resultados se dio pie para diseñar una proyección de ventas esperadas, proyectadas año por año de forma estratégica fijando un horizonte y poder direccionar los ingresos así:

## Cuadro 2. Proyección de ventas anuales

DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
INGRESOS POR VENTAS				
LIMPIEZA DE ARBOL	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
LIMPIEZA DE RIOS	62.991.162	107.084.975	109.226.675	112.503.475
LIMPIEZA DE HUMEDALES	58.145.688	98.847.670	100.824.623	103.849.362
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
EVENTOS MASIVOS	3.150.000	7.497.000	7.646.940	7.876.348
IMPLEMENTACION PGIRS EN UNIDADES RESIDENCIALES	6.000.000	24.480.000	24.969.600	25.718.688
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>205.286.850</b>	<b>365.409.645</b>	<b>372.717.838</b>	<b>383.899.373</b>

Fuente. Otero Gómez Eduar Mauricio- datos entregados por Martha Liliانا Gonzales.

❖ **Gastos y Costos variables:** se logra identificar insuficiencia de soportes en base de los costos variables generados de enero a julio del 2013 en su estado de resultados, en términos de contratos por servicio, por el cual se trabajó en su debido registro dando lugar a la evaluación de un estimado del total de los costos totales y unitarios por mes el cual arrojó resultados así:

- Gastos operacionales: \$20.783.028 Enero- Julio 2013
- Costos variables mensuales: \$ 1.852.500

En la Asociación de Recicladores Asociados de Colombia (REDECOL), se ha logrado llevar el registro de los gastos operativos a julio 2013 de forma periódica gracias a la sensibilización por parte de los asesores de la Fundación Carvajal en colaboración con la Universidad del Valle, se logra registrar todos los soportes existentes de los gastos operacionales por concepto de las ventas por servicios. Estas ventas representan según el análisis vertical un 46% de los gastos administrativos totales de enero a julio 2013.

Fue necesario establecer un estado de costos proyectado gracias a la contadora de Redecol quien se reunió a la junta directiva para poder desarrollar en equipo el costeo por línea de servicios mes a mes en el que pudo conocer un nuevo direccionamiento en cuanto al reducción de costos y el aumento del margen de contribución (*véase anexo A*).

❖ **Estudio de Costos:** Como parte del proceso de asesoría se elabora un estudio de costos para determinar el margen de contribución y el margen neto a septiembre del 2013 teniendo en cuenta que fue necesario recopilar datos para poder determinar los márgenes de contribución de los meses faltantes al cierre del año 2013 y por consiguiente los contratos que se generaran al finalizar el periodo evaluando los márgenes de contribución totales de la asociación, las ventas esperadas por línea de servicios.

### Cuadro 3. Costo por línea de servicios

MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA								
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS POR MES	PRECIO VENTA	COSTOS VARIABLES	MARGEN CONTRIBUCION UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE	VENTA DEL MES POR SERVICIO	COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO
	A	B	C	B - C = D	D/B X 100	A X B	AXC	A X D
LIMPIEZA DE RIOS	1.300	16.152	10.999,87	5.152	0,32	20.997.054	14.299.836	6.697.218
LIMPIEZA DE HUMEDALES	1.200	16.152	12.999,87	3.152	0,2	19.381.896	15.599.848	3.782.048
MANTENIMIENTO DE ARBOLES	250	50.000	39.022,79	10.977	0,22	12.500.000	9.755.698	2.744.303
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	16.000	781	698,2	83	0,11	12.500.000	11.171.180	1.328.820
IMPLEMENTACION DEL PGIRS EVENTOS MASIVOS	15	70.000	59.000	11.000	0,16	1.050.000	885.000	165.000
IMPLEMENTACION DEL PGIRS UNIDADES RESIDENCIALES	1	2.000.000	1.852.500	147.500	0,07	2.000.000	1.852.500	147.500
<b>TOTALES</b>					<b>1,07</b>	<b>68.428.950</b>	<b>53.564.062</b>	<b>14.864.888</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA						21,72%		
COSTOS VARIABLES DE LA EMPRESA						78,28%		

Fuente: Martha Liliana Gonzales (2013).

- Total Ventas del mes : \$ 68.428.950
- Total Costos Variables: \$ 53.564.062
- Total Margen de contribución: \$14.864.888

Ha sido muy ventajoso para Redecol haber modificado su línea de negocios de esta manera haber empezado a ofertar sus líneas de servicios que por ende le sigue generando más contratos a largo plazo como se aprecia en las proyección en ventas y la utilidad esperada **(véase anexo C)**.

❖ **Punto de equilibrio:** se establece el punto de equilibrio mensual teniendo en cuenta los totales de los márgenes de contribución de cada línea de servicios en relación con el total de los gastos administrativos por mes, si no antes mencionar que se estableció el análisis de resultados en base a dos escenarios:

- El primer escenario es a comienzo del año Enero – Junio del 2013 el cual durante estos períodos Redecol tuvo que asumir gastos por concepto de sostenimiento, donde no se generó contrataciones el cual pudiera establecer un margen de contribución y por ende estimar costos variables.

La fuente de ingresos para este periodo solo fue por cuota de sostenimiento que les permitió cubrir gastos fijos; por el cual fue necesario para julio replantear una estrategia y fijar un horizonte a través de la recopilación de datos a partir de julio y poder proyectar el segundo escenario así:

- El segundo escenario se desarrolló una proyección el cual se fijaría un horizonte claro acerca del replanteamiento de sus líneas de servicios, estimando costos variables y margen de contribución de esa manera poder estimar el punto de equilibrio que sirvió como base para poder entender cuánto serían las unidades vendidas por mes y lo mínimo que deben generar para poder cubrir los gastos y las obligaciones y ser rentable en los periodos de Septiembre - Diciembre del 2013. El proceso arrojó resultados de generar ventas como mínimo cada cuatro meses para ser rentable, la suma de \$ 37.785.239 determinada así: (**Véase Anexo D**).

### 3.3.2. Análisis de área contable y financiera

**Cuadro 4. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de herramientas tecnológicas contables básicas como (Excel) y especializadas como (Software Datax Versión 8.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No utilizan sus recursos tecnológicos</u> como lo es el Software Datax Versión 8.0 para los registros contables y llevar una contabilidad óptima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en conocimientos contables y financieros por parte de la secretaria ( Viviana Palacios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Insuficientes conocimientos</u> en temas contables por parte de la junta directiva.</li> <li>• No existen estados financieros del presente año 2013, que indique la situación financiera por mes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en asesoría por parte de la contadora Martha Liliana Gonzales miembro de la Fundación Carvajal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia de información, soportes de facturación, y registros que justifiquen toda la contabilidad de la organización anual y periódicamente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de un sistema que le permita elaborar oportuna y correctamente la nómina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No conserva adecuadamente los archivos de documentos</u> emitidos por los movimientos contables de la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No hay conocimientos de las reformas fiscales</u> como los porcentajes de retención en la fuente y el IVA.</li> </ul>

Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio

❖ **Contabilidad:** En el área contable y financiera la Asociación de Recicladores asociados de Colombia cuenta con la disposición de una contadora de la Fundación Carvajal, y una asistente administrativa. Actualmente los registros de documentos contables se realizan en el software contable DataX. En primera instancia durante el proceso de acompañamiento y asesoría se identificaron debilidades en cuanto al manejo de la contabilidad general, actualización, conservación, facturación y clasificación de soportes contables como también la administración de la nómina, control de las cuentas de cobro, préstamos, y anticipos a través del fondo rotatorio y otros.

Además no se utilizaba eficientemente herramientas tecnológicas y sistematizadas como el software contable; frente a esta situación se da el proceso por parte de los asesores de la Fundación Carvajal con la colaboración de la Universidad del Valle de la interpretación y el análisis de la información de los estados financieros, sensibilizando a la junta directiva la importancia de manejar una contabilidad de manera óptima a través de la utilización eficiente de herramientas como el software contable Datax 8.0.

En efecto, con la asesoría se buscó fortalecer el proceso de recolección de datos e información contable a través de soportes como facturas, órdenes de compra, y cuentas de cobro en el software contable para que se estipularan en la información contable a final del año corrido 2013.

En el proceso de actualización de estados financieros, la contadora logra entregar estados financieros a julio del 2013 el cual permite desarrollar un análisis vertical evaluando los resultados a través de porcentajes y las comparaciones entre activos, pasivos y patrimonio así:



## Activo no corriente

**Propiedades, planta y equipo:** Según los resultados del balance general esta Representa una participación porcentual del 29% del total de activos equivalentes a una cifra de \$21.407.055.28 dado como el total de propiedad planta y equipo del balance General. Según el análisis vertical, y esto obedece que la Asociación cuente con herramientas, materiales y equipos de trabajo para la prestación de servicios y ejecución de las operaciones con los estándares de calidad de un excelente servicio. **(Véase anexo E)**

**Pasivo corriente:** según los resultados el mayor porcentaje de esta cuenta en el balance a julio del 2013 está representado en otros pasivos con un 30%; dado concepto de préstamos del fondo rotatorio que no se han podido cubrir y automáticamente obedece a falta de liquidez.

El otro porcentaje está representado en cuentas por pagar con un 12%, representado en cifras por un valor de \$8.591.729, por concepto de servicios técnicos, generando así un total de pasivos corrientes por un valor de \$30.220.971, equivalente al 41 %.

**Patrimonio:** El patrimonio dentro de estructura de financiación es del 62% sobre el total de pasivos y patrimonio, representado en capital social, donaciones en especie, excedentes de otros ejercicios, y excedentes del ejercicio así:

### Cuadro 6. Cifras Total del Patrimonio a julio 2013

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$	<b>1.000.000,00</b>
<b>DONACIONES EN ESPECIE</b>	\$	<b>4.453.820,00</b>
<b>EXEDENTES DE OTROS EJERCICIOS</b>	\$	<b>30.022.418,57</b>
<b>EXEDENTES DEL EJERCICIO</b>	\$	<b>10.392.313,97</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>45.868.552,54</b>

Observando la descripción del patrimonio del 62% se puede decir que más de la mitad del porcentaje de la asociación está representada por los excedentes obedeciendo a las utilidades generadas en poco tiempo por concepto de contratos generados en entidades públicas (Dagma) por el cual para los próximos meses Septiembre-Diciembre, aumentara el porcentaje de dichos excedentes y su valor

superara las cifras de \$30.022.418,57 y \$10.392.313,977 para el cierre del año 2013, se observó que gracias a las contrataciones generadas en los últimos meses impulso la generación de ingresos y los márgenes de contribución aumentaron en cuanto a su línea de servicios de eventos masivos, por la demanda de los servicios teniendo en cuenta eventos de fin de año como la feria de Cali.

❖ **Análisis Vertical Estado de Resultados Final**

**Cuadro 7. Estado de Resultados a Julio 2013.**

ASOCIACION DE RECICLADORES ASOCIADOS DE COLOMBIA		
REDECOL		
NIT,900.313.887-4		
ESTADOS DE RESULTADOS		
A JULIO DEL 2013		
		ANALISIS VERTICAL
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 32.941.616,06	100%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 20.783.028,00	63%
DEFICIT OPERACIONAL	\$ 12.158.588,06	37%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 27,34	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.766.301,43	5%
<b>EXEDENTE NETO</b>	<b>\$ 10.392.313,97</b>	<b>32%</b>
EDGAR AUGUSTO RIASCOS CABEZAS REPRESENTANTE LEGAL	MARTHA LILIANA GONZALEZ VILLA CONTADORA	

**Fuente:** Otero Gómez Edward Mauricio - Datos entregados por Martha Liliana González (2013).

**Ingresos Operacionales.** El Estado de pérdidas y Ganancias de la Asociación Redecol, según los resultados se infiere que a julio 2013 los ingresos operacionales se generaron únicamente por concepto de cuotas de sostenimiento con un valor de \$ 32.625.000, por la administración del fondo rotario \$316.616,06, esto indica según el análisis vertical que del 100% de ingresos operacionales el



32% es para el excedente neto, teniendo en cuenta que en comparación del balance inicial del año 2012 este porcentaje es demasiado bajo debido a que los gastos representan una cifra muy elevada con un porcentaje del 63% perdiendo la oportunidad de generar un superávit con mayor excedente neto.

**Gastos operacionales.** Por concepto de la ventas género, un 63% de participación se analizó que el porcentaje es demasiado elevado solo a julio del 2013 aumento en un 429%, por concepto de que en los meses de enero a junio no obtuvieron ninguna contratación que les generara una fuente de ingresos optima, solo se dedicaron a cubrir los gastos con las cuotas de sostenimiento generados como excedentes en el siguiente cuadro se puede apreciar la suma y el total de los gastos administrativos.

**Cuadro 8. Gastos administrativos a julio 2013**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Servicios generales	14.738.330,00
Arrendo	2.350.000,00
Poliza cumplimiento	404.538,00
Telefono	449.198,00
Transporte, fletes y acarreos	25.000,00
Registro mercantil	108.362,00
Elementos de aseo y cafeteria	611.797,00
Utiles papeleria y fotocopia	1.190.875,00
Taxis y Buses	880.000,00
Diversos	24.928,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>20.783.028,00</b>

**Fuente:** Martha Liliana Gonzales (2013)

❖ **Balance general inicial y final - análisis horizontal**

En el análisis horizontal fue necesario evaluar las diferentes cifras en cuanto a las operaciones del 2012 tomándolo como balance inicial respecto a las operaciones a julio 2013 tomándolo como un balance final, para poder establecer un “benchmarking financiero”, el cual permitió analizar la relación de las situación historia y actual de las operaciones financiera y controles de la asociación Redecol, de esto se infiere que la cuenta que mayor relevancia tiene son las cuentas por pagar el cual representa una cifra de \$8.591.729 en comparación a la cifra del año 2012 que fue de solo \$751.729 equivalente a una variación absoluta de \$ 7.840.000,00. Expresadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9. Análisis Horizontal Balance Inicial a Diciembre del 2012- Final a julio 2013**

ANALISIS HORIZONTAL				
BALANCE GENERAL INICIAL- FINAL				
ASOCIACION DE RECICLADORES ASOCIADOS DE COLOMBIA				
REDECOL				
CUENTA	A DIC 2012	A JULIO 2013	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<i>Disponible</i>	\$ 8.580.400,29	\$ 15.428.518,03	\$ 6.848.117,74	80%
<i>Deudores</i>	\$ 43.466.090,00	\$ 39.253.950,23	\$ -4.212.139,77	-10%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 52.046.490,29</b>	<b>\$ 54.682.468,26</b>	\$ 2.635.977,97	5%
<b>NO CORRIENTE</b>				
<i>Propiedad Planta y Equipo Neto</i>	\$ 21.407.055,28	\$ 21.407.055,28		0%
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 21.407.055,28</b>	<b>\$ 21.407.055,28</b>		0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 73.453.545,57</b>	<b>\$ 76.089.523,54</b>	\$ 2.635.977,97	4%
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<i>Cuentas por Pagar</i>	\$ 751.729	\$ 8.591.729	\$ 7.840.000,00	1043%
<i>Impuestos por Pagar</i>	\$ -421.059,00	\$ -497.394,00	\$ -76.335,00	18%
<i>Otros Pasivos</i>	\$ 38.319.000,00	\$ 22.126.636,00	\$ -16.192.364,00	-42%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 38.649.670,00</b>	<b>\$ 30.220.971,00</b>	\$ -8.428.699,00	-22%
<b>PATRIMONIO</b>				
<i>Capital Social</i>	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00		0%
<i>Superavit de Capital</i>	\$ 4.453.820,00	\$ 4.453.820,00		0%
<i>Resultados del Ejercicio</i>	\$ 4.531.955,19	\$ 10.392.313,97	\$ 5.860.358,78	129%
<i>Resultados del Ejercicio Ant.</i>	\$ 24.818.100,38	\$ 30.022.418,57	\$ 5.204.318,19	21%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 34.803.875,57</b>	<b>\$ 45.868.552,54</b>	\$ 11.064.676,97	32%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 73.453.545,57</b>	<b>\$ 76.089.523,54</b>	\$ 2.635.977,97	4%

Fuente: Otero Gómez Edward Mauricio - datos entregados por Martha Liliana González, tutora Fundación Carvajal.

El total activos aumento con una variación absoluta de \$ 2.635.977,97 mientras que los pasivos del balance final disminuyeron con una variación de \$8.428.699,00 de esta manera se puede evaluar que las operaciones y la situación actual de la asociación Redecol muestra un horizonte claro de cómo está la situación real de la asociación con la estipulación de cifras reales gracias a los procesos de suministro de la información contable en el software Datax 8.0.

Esto indico la toma de decisión por parte de la junta directiva de sensibilizar la reducción de costos y de gastos según como lo muestra este análisis sobre los porcentajes y cifras arrojadas. Se determinó con estos resultados que:

**Disponible.** Las cuentas de disponible, y deudores de Redecol representan el 80% de los activos totales a Julio del 2013. Este resultado indica que hay un exceso de liquidez, lo cual no es conveniente; ya que el disponible no genera rentabilidad. Sería conveniente reinvertir este exceso de liquidez en mantenimiento y le cubrimiento de algunos gastos y obligaciones para que sea más óptimo el manejo del exceso de liquidez por parte de la junta directiva.

**Deudores.** Las cuentas por cobrar a los asociados representan una diferencia de \$ -4.212.139,77 a diciembre del 2012 y julio del 2013 de los activos totales esto obedece a que se sigue presentando faltas de control y gestión sobre los créditos entregados por medio del fondo rotatorio a los asociados esta comparación indica que hubo una disminución del 10% con respecto a diciembre del 2012. Se recomienda seguir gestionando por el cobro de las cuotas de los préstamos y anticipos para lograr disminuir la cifra de las cuentas por cobrar estableciendo un buen control de la administración del fondo rotatorio.

❖ **Pasivo corriente:** El pasivo corriente de Redecol representa en el balance a julio del 2013 un 41% de la suma total entre pasivos. En comparación con el balance inicial hubo una disminución del 22% pero se puede notar que las cuentas por pagar del balance final con el inicial es demasiado elevada ya que para el 2012 fue de \$ 751.729, a julio del 2013 es de \$ 8.591.729, los costos y gastos por pagar por concepto de servicios técnicos son muy altos, representan \$7.840.000, evaluando estas cifras representan el 41% de la estructura de las obligaciones ya que por concepto de los contratos generados las operaciones de mantenimiento y otras obligaciones como pago de impuesto hace que la cifra sea elevada.

**Otros pasivos:** los resultados del análisis mostraron que el mayor porcentaje está representado en otros pasivos con un 30% equivalente a una cifra de \$ 22.126.636,00 a julio del 2013 en comparación al 2012 representó una disminución del 42%, de alguna manera sigue siendo una cifra muy elevada esto obedece a préstamos del fondo rotatorio que no se han podido cubrir por falta de liquidez.

❖ **Patrimonio:** El patrimonio dentro de la estructura de financiación es del 62% a julio del 2012 sobre el total de pasivos y patrimonio en comparación al año 2012 el cual represento 47% esto indica un aumento de un 15% es relativamente bueno ya que la mayor parte está dado por los excedentes que se generaron a julio 2013, este tope indica que la cifras en los excedentes aumentara ya que los meses que restan del año 2013 son de contrataciones por cada línea de servicio referente a la línea de servicios de eventos masivos.

❖ **Estados de resultados Inicial a Diciembre del 2012 y Final a Julio del 2013**

**Cuadro 10. Estado de resultados comparativo Diciembre del 2012 a Julio del 2013.**

ANALISIS HORIZONTAL						
ESTADO DE RESULTADOS INICIAL- FINAL						
ASOCIACION DE RECICLADORES ASOCIADOS DE COLOMBIA						
REDECOL						
CUENTA	A DIC 2012	A.V	A JULIO 2013	A.V	VALOR/ABSO	VALOR/RELA
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 10.446.000,00	100%	\$ 32.941.616,06	100%	\$ 22.495.616,06	315%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 4.843.559,11	46%	\$ 20.783.028,00	63%	\$ 15.939.468,89	429%
DEFICIT OPERACIONAL	\$ 5.602.440,89	54%	\$ 12.158.588,06	37%	\$ 6.556.147,17	217%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 20.614,86	0%	\$ 27,34	0%	\$ -20.587,52	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.091.100,56	10%	\$ 1.766.301,43	5%	\$ 675.200,87	162%
EXCEDENTE NETO	\$ 4.531.955,19	43%	\$ 10.392.313,97	32%	\$ 5.860.358,78	229%

**Fuente:** Otero Gómez Edward Mauricio - datos entregados por Martha Liliana González, tutora Fundación Carvajal (2013).

❖ **Análisis Horizontal**

**Ingresos operacionales.** Los ingresos a diciembre del 2012 están compuestos por concepto de cuotas de sostenimiento por un valor de \$10.296000 y administración de fondo rotatorio de \$150.000 generando un excedente neto de \$ 4.531.955,19 mientras que a julio del 2013 los ingresos aumentaron por el mismo concepto dando un valor absoluto de \$22.495.616,06 con una variación porcentual del 315%, sin fijar los ingresos operaciones recibidos por ventas de servicio el cual aumentara de forma proporcional al cierre del año 2013, ya que se generaron contratos con el Dagma y con el sector privado referidos a la línea de servicios de eventos masivos.

El excedente neto comparativo entre el año 2012 y a julio del 2013 arrojo una utilidad de \$5.860.358,78, con una variación del 229%, es un valor que si lo comparamos con la variación relativa de ambos años es muy bajo ya que los gastos operacionales son demasiado altos ya que pasaron de un 46% en el 2012 a un 63% a julio del 2013.

**Gastos operacionales:** De las ventas, un 46% son los gastos que tuvo Redecol durante el año 2012, por concepto de gastos administrativos. Mientras que para julio del 2013 aumento un 17% y genero un 63% de participación en comparación al 2012 se determina que el porcentaje es considerable solo a julio del 2013 aumento en un 429%, por concepto de que en los meses de enero a junio no obtuvieron ninguna contratación que les generara una fuente de ingresos optima, solo se dedicaron a cubrir los gastos con las cuotas de sostenimiento

**Excedente Neto:** se deduce que el excedente neto a julio del 2013 aumento en un 229%, paso de \$ 4.531.955,19 en 2012 a \$ 10.392.313,97 para el 2013 determinando un excedente neto diferencial entre ambos periodos de \$ 5.860.358,78, esto indica que las utilidades son muy considerables puesto que solo se generó a julio del 2013 el resto de meses se esperar que aumente un 50% más al cerrar el año, el cual se generaron contrataciones tanto en el sector público como privado.

En síntesis, se pudo evaluar a través de la comparación del estado de pérdidas y ganancias a diciembre 2012 y julio del 2013, como los ingresos a julio del 2013 aumentaron en comparación a diciembre del 2012. Esto indica que partir del mes de junio se generaron contrataciones con el Dagma haciendo que los ingresos operacionales aumentara estableciendo un valor absoluto y diferencial de \$ 22.495.616,06, y un porcentaje del 315%, se nota que los gastos operacionales son elevados solo se generó un excedente neto de \$ 10.392.313,97 con una variación de \$ 5.860.358,78, finalmente a julio a 2013,

En vista de estos resultados se generó un excedente de un 229% en relación con el excedente neto del 2012, equivalentes a \$5.860.358,78; según las proyecciones para el resto de meses del 2013 se espera que incremente ese valor teniendo en cuenta las políticas de reducción de costos y de gastos administrativos.

## ❖ Razones financieras a julio del 2013

### . Razón de Liquidez

1. RAZONES DE LIQUIDEZ					
Liquidez Corriente	Total Activo Corriente	=	54.682.468	=	2
	Total Pasivo Corriente		30.220.971		

El resultado indica que la asociación Redecol es solvente y por ende tiene liquidez, reflejando que tiene la capacidad para garantizar el pago de sus deudas y obligaciones a corto plazo se infiere que las operaciones comerciales de Redecol están fijadas a corto plazo periodos de 4 meses teniendo una buen flujo de caja, es recomendable cumplir con el pago de los impuestos, si estos resultados indican suficiente liquidez es recomendable invertir ya que se generan nuevos y por ende se piensa en invertir a largo plazo.

### . Razones de endeudamiento y autonomía

2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO Y AUTONOMÍA						
Endeudamiento	Total Pasivos	X 100	=	30.220.971	x 100 =	39,72%
	Total Activos			76.089.524		

El grado de endeudamiento de Redecol es regular a julio del 2013, ya que el 39.72% de los activos son financiados. Lo recomendable es disminuir el grado de endeudamiento atendiendo de manera oportuna las obligaciones a largo plazo se interpreta en el sentido que por cada peso que la asociación "Redecol" tiene en el activo, debe 39.72% a julio del 2013, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía, los activos que tiene Redecol son financiados con un 39,72% por parte de los acreedores.

Autonomia	Total Patrimonio	X 100	=	45.868.553	x 100 =	60,28%
	Total Activos			76.089.524		

Se muestra el punto en donde la empresa con un porcentaje de 60.28% de los activos tiene independencia financiera por parte del capital social y las utilidades, indicando que superan el 50% de los recursos propios.

### ❖ Razones de rentabilidad.

4. RAZONES DE RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad liquida	X 100	=	10.392.314	x 100 =	31,55%
	Total ventas			32.941.616		

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue a julio del 2013 fue del 31.55%. Es decir por cada peso que Redecol genera de ingresos le queda el 31,55% por concepto de las cuotas de sostenimientos.

<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>	Utilidad líquida	X 100	10.392.314	x 100 =	<b>22,7%</b>
	Total Patrimonio		45.868.553		

Frente a este aspecto sobre el patrimonio nos dice este análisis que la rentabilidad del patrimonio bruto después de impuesto fue a julio 2013 del 22.7%, mientras que el rendimiento sobre los recursos es de solo un 13.66%

### 3.3.3 Análisis del Área de Mercadeo.

**Cuadro 11. Fortalezas y Debilidades del Área de Mercadeo**

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
❖ <i>Portafolio de servicios definido</i>	❖ No está ajustado el plan de mercadeo
❖ <i>Apoyo de Sandra Montero especialista en mercadeo miembro de la Fundación Carvajal.</i>	❖ Necesidades de medios Publicitarios, para dar a conocer la calidad de sus servicios, su forma de promoción es muy opaca.
❖ <i>Mercado objetivo</i>	❖ Diversificación de servicios y aliados estratégicos
❖ <i>Identidad por el medio ambiente</i>	❖ Falta de un valor diferenciador

**Fuente:** Otero Gómez Eduar Mauricio

Se encontró que la Asociación REDECOL, cuenta con un plan de negocio estructurado, pero fue necesario ajustarlo y redefinir su línea de servicios. Se reunió a la Junta directiva de Redecol para realizar los respectivos ajustes al plan de negocio actual en el mes de septiembre respecto su línea de negocios y sus clientes, relacionando oferta y demanda, se presentó el plan de negocios formalmente a la CVC con el propósito de les generaran un nuevo contrato, donde el resultado fue positivo porque se les dio el visto bueno a su propuesta y ganaron el contrato que por su relevancia fue muy importante para la asociación.

Fue el punto de partida para que se concientizaran de los buenos resultados y del trabajo en equipo, para el logro de este resultado se trabajó con los asesores de la fundación Carvajal en el ajuste de la línea de servicios y su posterior costeo, poniendo en marcha una idea nueva de negocio.

Que se complementó estratégicamente con cambios en el radio de operación referente a su fuente de ingresos, replanteando su portafolio de servicios, considerando operar bajo unos valores, el trabajo en equipo, la generación de conciencia ecológica y la calidad en sus servicios de esta forma se dio pie para la generación de nuevos contratos y aliados se espera que la cierre del año 2013 se llegue al tope de las contrataciones con la línea de servicios de eventos masivos.

#### ❖ **Características del servicio (producto)**

Hasta el 19 de agosto del 2013 la asociación REDECOL, presentaba los siguientes servicios, el cual conforman su portafolio de servicios: Reciclaje y separación de residuos sólidos, Mantenimiento de zonas verdes y jardinería, Limpieza de ríos y humedales, Barrido, limpieza de separadores viales, y Recolección de escombros, fumigación.

Fue necesario reunirse con los miembros de la junta directiva y asesores para concientizarlos de que había que hacer un estudio de mercado afondo que conllevara a re modificar su portafolio de servicios para poder repotenciarlos y hacerlos más fuertes logrando posicionarlos en el mercado local, de manera que el portafolio servicios a la fecha quedo de la siguiente manera:

#### **Cuadro 12. Portafolio de servicios ajustado**

- **Limpieza de ríos y humedales.**
- **Implementación de PGIRS en eventos masivos**
- **Limpieza Separadores viales**
- **Implementación de PGIRS en unidades residenciales**
- **Silvicultura**
- 

Se trabajó para poder reflejar de forma estratégica la preocupación por el medio ambiente concientizando a los clientes sobre la implantación de PGIRS, y el reconocimiento como agentes ecológicos e incentivando a instituciones públicas y privadas como por ejemplo las unidades residenciales y en los eventos masivos de la ciudad de Cali a través de campañas educativas y poder diversificar su servicios en áreas y ubicaciones estratégicas como lo es la zona norte, comunas uno a la siete para poder establecer un reciclador por cada zona residencial donde se va a prestar el servicio.



### ❖ **Políticas de Precio**

Se encontró que no existe una política de precios definida se plantió una reunión con la junta directiva para orientar y se fijó una política de precios teniendo en cuenta unos criterios como lo son:

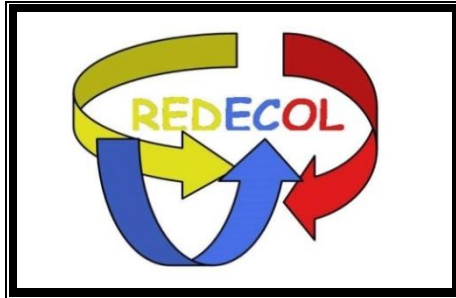
- Diagnóstico o conocimiento previo de la zona a trabajar.
- Establecer descuentos teniendo en cuenta las distancias, kilómetros y metros cuadrados.
- Tarifas diferenciales de acuerdo a las distancias de la disposición final de los residuos vegetales.

❖ **Promoción:** Se encontró que no existía una estrategia de promoción definida que fuese certera a la hora de difundir y dar a conocer los servicios de la asociación, fue necesario replantear el portafolio de servicios, se ha trabajado en desarrollar un márketing relacional presentando como propuesta un plan de negocios estructurado y definido logrando el cierre de contratos y abriendo mucho más los convenios con el sector público repotenciando el buen nombre y la calidad de los servicios. Además se dio el proceso de realizar propuestas entregando personalmente y enviando correos a través de cartas de intención, exponiendo las diferentes líneas de servicios ofertadas con todas las condiciones y el costeo pertinente, haciendo llegar estas propuestas a sector privado a organizaciones como Corfecali, en la línea de servicios de eventos masivos estableciendo una imagen de recuperadores ambientales.

las estrategias de promoción trabajadas fueron la de establecer convenios y alianzas con grupos interesados como el sector privado y la estrategia de fortalecer la imagen y cambiar el estereotipo y prejuicios de los clientes sobre los recicladores, haciéndoles entender que son recuperadores ambientales, que prestan y desarrollan procesos de reciclaje con estándares de calidad y conocimiento, dejando como valor agregado la sensibilización, a cerca de la clasificación y aprovechamiento de los residuos sólidos.

- **Marca.**

**Figura 4. Marca Empresarial**



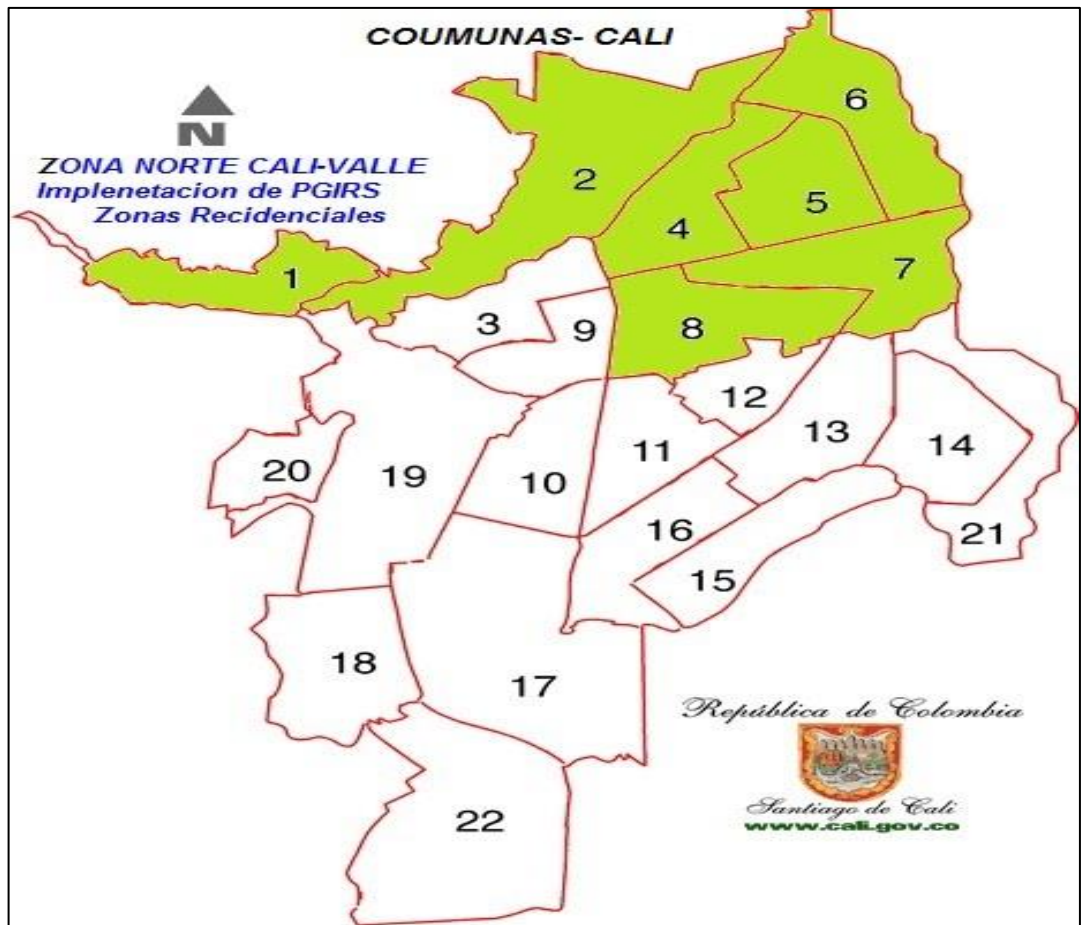
*Fuente: Asoredecol.*

Es la marca empresarial de la asociación por sus características se establece como un Logotipo dándosele a entender a los clientes como el símbolo del reciclador de oficio colombiano comprometidos con el mejoramiento del medio ambiente de todo el país con su labor dentro del proceso de reciclaje utilizando los colores de la bandera de Colombia. Es recomendable Para posicionar la marca e imagen corporativa de REDECOL, utilizar un sello ecológico tipo publicitario ligados a los programas de implantación de PGIRS.

Se presenta la propuesta de un sello ecológico que relacione al reciclador con la población y trabajen de la mano contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente creando compromiso y respeto, creado a partir de la idea en la que se pueda hacer publicidad en las zonas de movimiento masivo como las estaciones del transporte masivo (mío), unidades residenciales, universidades y centros comerciales. **(Véase anexo F)**

❖ **Plaza o distribución:** con la junta directiva de Redecol se priorizo en la importancia tener identificado y seleccionado los lugares o puntos de venta de los servicios estableciendo criterios como por ejemplo en donde se venderán u ofrecerán sus servicios, dirigido a los clientes potenciales del sector privado, se encontró que existe unos objetivos específicos como ofrecer sus servicios vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas directas a zonas residenciales ubicando un agente reciclador solamente en un punto de cada conjunto residencial el cual el servicios sea exclusivo es ahí donde se habló con la junto directiva de establecer una estrategia de distribución exclusiva, donde Redecol asigne una persona exclusiva a cada unidad residencial y maneje desde ahí la implementación de PGIRS en la zona norte de la ciudad de Cali como se ve en la siguiente figura.

**Figura 5. Comunas Norte de Cali- Valle**



FUENTE: Secretaria Departamental del Valle del Cauca (2013)

#### ❖ **Características de los clientes**

Se sensibilizo en que para REDECOL es fundamental que sus clientes no solo les generen contratos por concepto de la sentencia que está vigente por parte de entidades del sector público como la CVC; si no que como organización puedan estar sujetos bajo otras contrataciones como del sector privado ya que para la asociación es muy importante conocer a su clientes manteniendo una información detalla y muy actualizada dándoles a conocer de manera estratégica sus servicios que puedan de alguna manera u otra generar interés sobre ellos.

• **Cientes Actuales** (Sector Público): DAGMA, CVC, Alcaldía de Cali, Junta de Acción Comunal.

- **Clientes potenciales** (Sector Privado): Unidades residenciales, Empresas Constructoras de Vivienda, Eventos Masivos (Centros de Eventos Valle del Pacifico) (feria de Cali), Áreas Zonas Francas, hoteles.

Redecol en la actualidad le hace falta estrategias de mercado se le recomienda presentar el portafolio de servicios a los clientes potenciales inculcando la calidad y garantía en sus servicios, establecer contacto con los administradores para establecer posibles contrataciones con acompañamiento de la Fundación Carvajal para apoyar dicho proceso y garantizar su efectividad.

### ❖ Competidores

**Figura 6. Competidores de Redecol**



En cuanto a la competencia las anteriores asociaciones están orientadas en prestar el mismo portafolio de servicios en caminados básicamente en el reciclaje, Limpieza de zonas verdes ríos y humedales, jardinería, como también trabajos en alturas poda de árboles y limpieza de fachadas, de tal manera que se trabaja para que Redecol pueda generar un factor diferenciador en cuanto a la calidad de sus servicios y la disponibilidad y requerimiento de los clientes su satisfacción para poder ser competitivos en el mercado.

### ❖ ENCUESTA

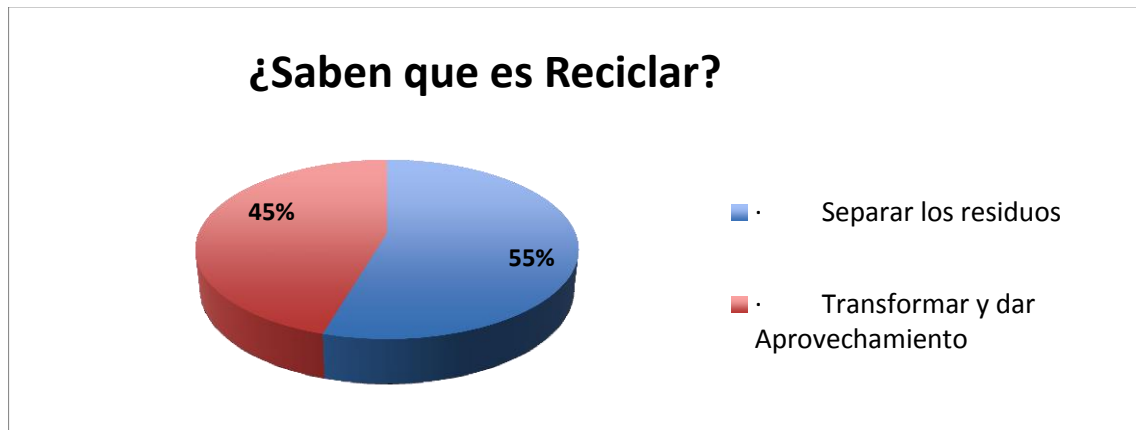
Encuesta realizada. Es preciso recalcar la importancia de la encuesta en las unidades residenciales para poder evaluar los resultados y saber el grado de aceptación y enteres por parte de los administradores de contratar los servicios de implementación de PGIRS en unidades residenciales y de esa forma evaluar el grado de factibilidad.

❖ **Objetivo de las encuestas.** Analizar resultados y nivel de aceptación de los servicios ofrecidos por la Asociación en las unidades residenciales.

**Unidades Residenciales encuestadas.** Lares de Comfenalco, Unidad Matecaña, Portada de Comfandi, Unidad Residencial, Las Encinas, Prados del Norte, Oasis de Comfandi, Chminangos II, Torres de Comfandi.

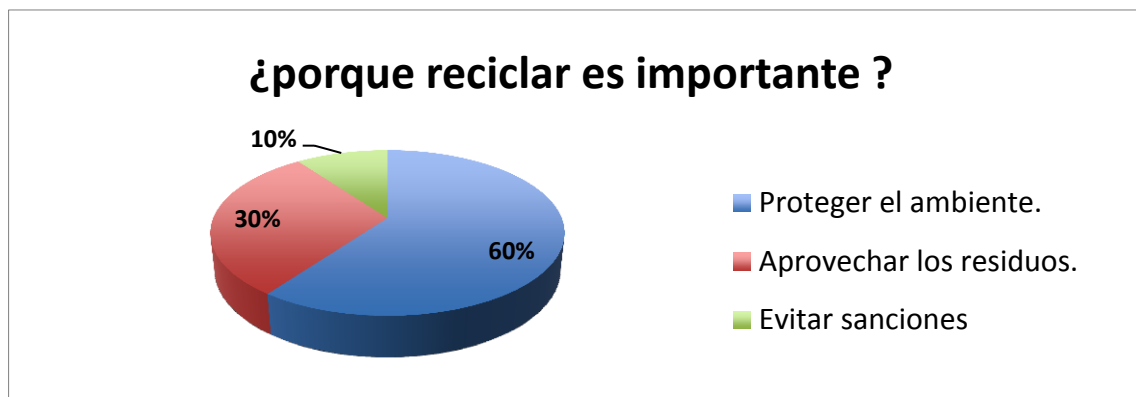
## Resultados

Figura 7. Conocimiento acerca de si saben Reciclar



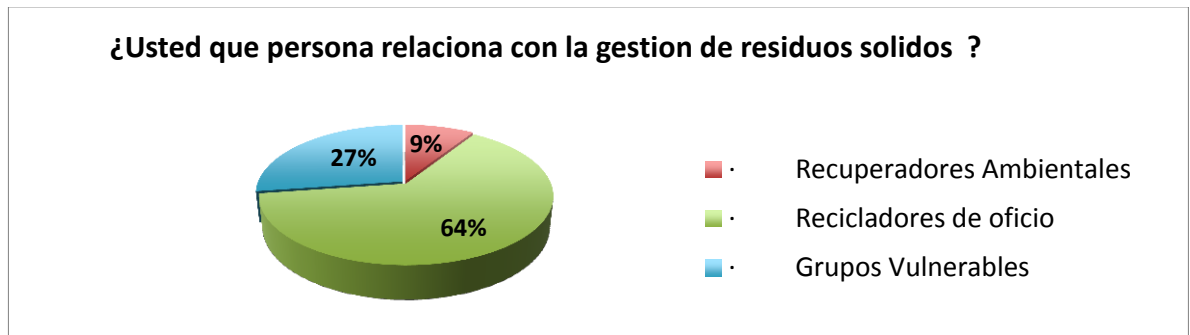
Teniendo en cuenta el total de unidades residenciales donde se realizó las encuestas frente a la pregunta sobre si tienen conocimiento acerca de que es reciclar, el 67% establece que es separar residuos sólidos mientras que si saben que además de reciclar se pueden aprovechar los residuos sólidos es del 33%.

Figura 8. La importancia de reciclar



Según los resultados el 60% de los clientes encuestados le es de suma importancia reciclar por la protección del medio ambiente, pero hay un 30% que les parece que los residuos generados en sus unidades residenciales se pueden aprovechar, solo un 10% son conscientes que más adelante, no implementar los programas de PGIRS, les generara sanciones y para evitar les parece implementar el manejo de residuos sólidos contratando un operador de residuo sólidos en sus unidades.

**Figura 9. Estereotipo a cerca de la persona que maneja residuos solidos**



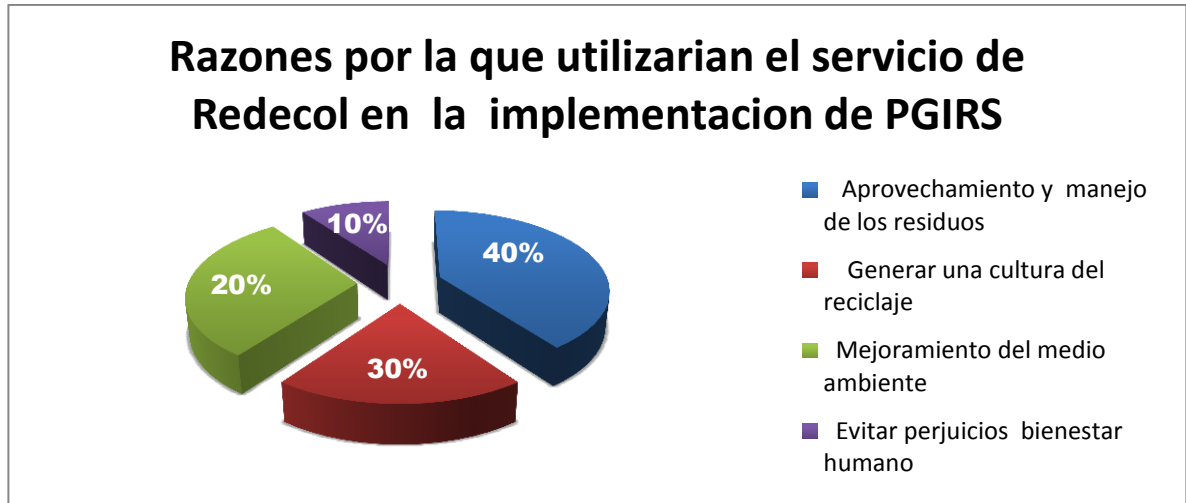
De las 10 fuentes encuestadas el 64% consideraron al personal de gestión de residuos sólidos como recicladores de oficio solamente que se les proporciona los residuos, los seleccionan y se llevan lo más aprovechable, mientras el 27% los considera como personal informal y vulnerable que solo viven del sustento diario, y el 9% los considera como recuperadores ambientales que no solo buscan velar por generar una cultura de separación de residuos para beneficio del medio ambiente, sino que también por generar desarrollo sostenible y un beneficio de tipo social

**Figura10. Nivel de aceptación del servicio**



El 80% de las 10 fuentes encuestadas dijeron que si aceptarían a un reciclador en su unidad residencial para que les dé más gestión al manejo de residuos sólidos y su posterior sensibilización, mientras que el 20% respondieron que no porque no cumplen con requisitos de formalidad.

**Figura 11. Razones por el cual optarían por utilizar el servicio**



Frente a esta magnitud de los resultados se puede inferir que el 40% de las unidades residenciales encuestadas tiene una gran preocupación, por el buen manejo de los residuos sólidos, seguido de un 30% que dice que es fundamental a través de estos servicios generar una cultura del reciclaje, el 20% también se preocupa por sensibilizar acerca del contribuir con el mejoramiento del medio ambiente, finalmente el 10% considera solo evitar perjuicios que atenten con el bienestar humano.

### 3.3.4 Análisis del área legal y tributaria

**Cuadro 13. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria**

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Constituida legalmente (Nit)	Algunas inconsistencias por el manejo inadecuado en la rendición de cuentas en las auditorias y de tipo laboral.
Registro pertinente de las actas de reuniones de asamblea	No hay registro de actualización de asociados ante la cámara de comercio para licitar con el DAGMA y otras contrataciones.
Asesoramiento Martha Liliana Gonzales miembro de la fundación Carvajal	Problemas en su política fiscal generan multas por falta de paz y salvo en el pago de los tributos.

Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio

### ❖ **Área Legal.**

**NIT:** 900.313.887-4

**Persona Jurídica:** Asociación Civil

Es una fortaleza que Redecol este legalmente constituido esto le da un plus de poder licitar contrataciones de manera formal con organismos tanto públicos como privados, en general está constituida legalmente y registrada ante cámara y comercio, con personería jurídica de carácter civil, se presentó que no tenían su matrícula mercantil renovada y fue necesario sensibilizar para que fuese renovada en el mes de octubre del 2013.

❖ **Área Laboral:** Actualmente paga a sus asociados por contrataciones realizadas en la prestación de servicios se concientiza realizar pago por nómina con pago de prestaciones sociales, en caso de incurrir en algún daño o riesgo físico la asociación no asuma demandas laborales, elaborar una nómina para pago de empleados ya que en algunas ocasiones hacen anticipos y no generan cuentas de cobro.

Las contrataciones con el DAGMA, la Fundación Carvajal realiza el acompañamiento en dicha comunicación. Después de tener claro los requisitos de la convocatoria se procede a diligenciar la documentación en los tiempos establecidos y a su vez se inician los procesos de capacitación y de reuniones periódicas entre las tres instituciones. La contratación está sujeta a los lineamientos de la sentencia T291 del 23 de abril de 2009, como fallo de la Corte Constitucional donde se le debe dar prioridad en los contratos a los recicladores de Navarro conocida como plan de empleos de emergencia con los ex recicladores de Navarro éstas están sujetas a normas a nivel nacional y regional: como la Constitución política, el Decreto 2811 de 1974 (sobre Recursos naturales renovables), Ley 99 de 1993 (Ley General Ambiental de Colombia).

❖ **Área tributaria:** La asociación se encuentra registrada ante la Dian con número de identificación 900.313.887-4. El régimen tributario al que pertenece es el común. Se les ha informado sobre la importancia del el uso del software contable, la facturación que deben utilizar de forma sistematizada para llevar sus registros a la hora de declarar renta haciendo la tramitación en la DIAN ya que se le han vencido términos y les ha tocado pagar multas y recargos por no estar la día con las obligaciones tributarias.



### 3.3.5 Análisis del Área Administrativa

**Cuadro 13. Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
Definida su planeación estratégica objetivos generales y específicos, misión y visión.	.Ajustar su mapa de procesos, necesidad de reconocer los procesos estratégicos, misionales y de apoyo
Apoyo de la asesora Martha Liliana Gonzales (contadora)	Necesidad de implementar aspectos de comunicación y empoderamiento de algunos colaboradores de la junta directiva.
Herramientas tecnológicas de comunicación (Internet, telefonía, redes sociales, etc.)	No tiene en cuenta el uso del manual de funciones
Capacitación de la secretaria en aspectos administrativos	Falta definir su política de calidad
Poseen un manual de funciones	Suficiente capacitación en conocimientos administrativos por parte de la junta directiva.
	Necesidad de implementar controles en el manejo del personal de campo en el cumplimiento de sus labores.

Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio

#### ❖ **Planeación**

Se identifica en el proceso de asesoría que la Asociación de Recicladores asociados de Colombia (Redecol) ha definido su direccionamiento estratégico a largo plazo, concreta y documentada, se trabajó en el desequilibrio de tipo administrativo respecto al “Empowermnet” por parte de la junta directiva, ya que no manejan una estructura jerárquica adecuada que conllevara a una filosofía empresarial donde se priorizo y se recomendó al líder de la asociación el señor Cesar Augusto que delegara autoridad a los demás miembros de la junta directiva y estos la cumplieran de manera eficiente sus funciones que conllevo a la toma de decisiones más acertadas.

Además se pudo evidenciar que cada miembro de la junta presentaba situaciones de falta de comunicación el cual los hacia mutuamente excluyentes en la ejecución de sus funciones se reunió a la junta directiva para recomendar y hacerles ver la importancia del trabajo en equipo para el logro de metas, haciendo que se mejorara el clima organizacional y los miembros de la junta directiva trabajarán de forma colectiva para el logro de los objetivos organizacionales.

**Misión de la asociación:** la misión es clara respecto a la actividad y objeto social de la Asociación pero no muestra precisión. No aparece por escrito y de manera visible en la oficina administrativa por eso se propuso la importancia de su visibilidad para que sea captada por los miembros de la junta directiva y sus asociados.

Misión propuesta : “Generar y mantener ingresos a sus asociados a través de la prestación de servicios de reciclaje y separación de residuos sólidos, recolección de escombros, mantenimiento de zonas verdes y jardinería, limpieza de ríos y de separadores viales; contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente y a las condiciones de vida de sus asociados”.

**Visión de la asociación:** Respecto a su visión se propuso para que se ajustara porque no se ve aterrizada ni enfocada a un periodo para el logro de objetivos. Se propuso ajustar su misión actual para lograr establecer un horizonte empresarial más claro.

“Ser reconocidos en el mercado local, regional y nacional por el profesionalismo, cumplimiento, calidad y oportunidad en la prestación de servicio de reciclaje, garantizando la satisfacción de sus asociados y su entorno”.

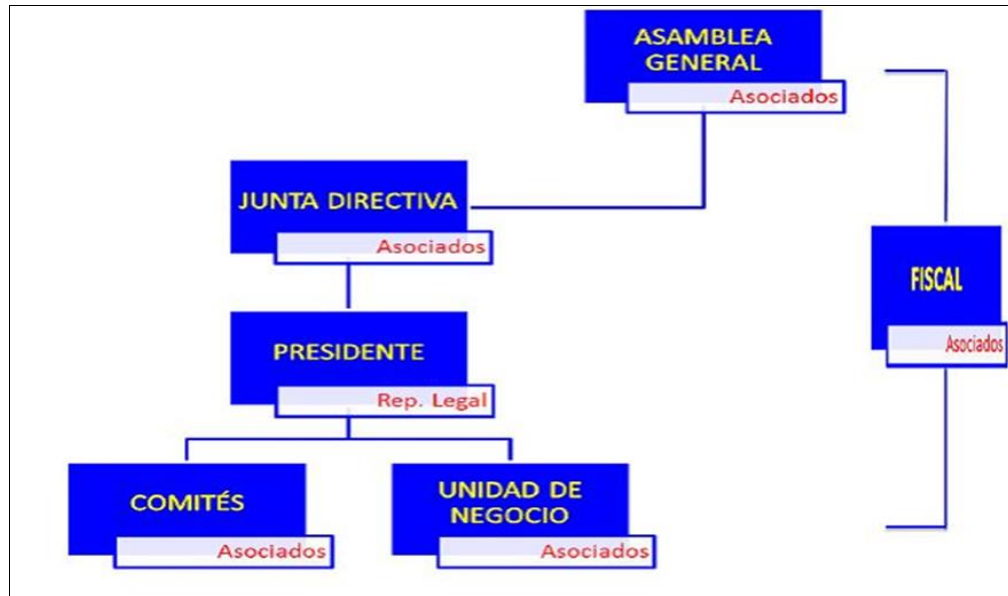
Se trabajó para sensibilizar la importancia de establecer unos valores unos valores y de insertar una política de calidad ligada a los propósitos de la misión, el cual se trabaje bajo la directriz de la prestación de los servicios con estándares de calidad de su personal y de los procesos ejecutados en sus servicios.

#### ❖ **Organización.**

Estructura organizacional. Es claro cómo está organizada la asociación en cuanto a su administración y control de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Representante Legal
- Asociados
- Fiscal

**Figura 12. Organigrama**



**Fuente:** Asociación de Recicladores Asociados de Colombia

#### ❖ Dirección

Por parte del representante legal de la Junta Directiva no desarrollaba acciones de influenciar de manera adecuada al resto de sus asociados para alcanzar los objetivos planteados, implementando aspectos liderazgo, motivación, buena comunicación y el trabajo en equipo.

- **El liderazgo:** En este aspecto el representante legal en el proceso se priorizó por la importancia de establecer dotes de liderazgo, enfocados en la participación democrática en la toma de decisiones que al final son de gran beneficio para toda la asociación.

- **Cultura organizacional:** se trabajó por generar una cultura organizacional basada en valores y sentido de pertenencia por la asociación de manera que se propone inculcar valores como responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y compromiso.

- **Motivación:** se notó un ambiente laboral inconforme por tal razón se recomienda establecer o implementar a través de un cuestionario de sugerencias para identificar el grado de percepción de los miembros de la junta directiva y los asociados en relación a su medio ambiente laboral, para determinar el grado de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores y miembros de la junta directiva.

- **Trabajo en equipo:** tras la reuniones establecidas con la junta directiva se dio pie para formular las destrezas y habilidades de cada uno de los miembros de la junta directiva y asignar las funciones dónde más se sintieran acorde a su experiencia y conocimiento de esa manera poder realizar funciones y llegar más rápido al logro de objetivos.

❖ **Control**

Se observó que los controles que se realizan son insuficientes ya que a pesar de que existe un manual de funciones de sus actividades y un control de sus herramientas no lo tienen presente, debido a que no se cuenta con la sensibilización de la importancia de manejar los formatos adecuadamente para el control de sus actividades por ejemplo no se realiza inventario periódico, ni se lleva control de la papelería, activos fijos y herramientas utilizadas en la prestación de servicios de reciclaje. Las herramientas casi siempre el asociado las lleva para su casa o las dejan guardas en lugares pagando alquiler.

**3.3.6 Análisis del Área Operativa**

**Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades del Área Operativa**

<u><b>FORTALEZAS</b></u>	<u><b>DEBILIDADES</b></u>
Equipos y herramientas de trabajo para la ejecución y prestación de los servicios	No está establecido un panorama claro de los procesos de la línea de servicios a través de diagramas de flujo.
Cuentan con la capacitación y entrenamiento certificado para la ejecución de las operaciones de reciclaje gracias a su experiencia como recicladores de oficio.	No existe un manual de recibido y entrega de herramientas y equipos de trabajo.
Asesoría por parte de la fundación Carvajal en la información y actualización teórica referente a sus actividades.	Falta de mantenimiento periódico de los equipos y máquinas pesadas.

**Fuente:** Otero Gómez Eduar Mauricio



Se determina establecer un punto de reubicación de todo el material y equipo de trabajo de su oficina principal, en el cual puedan establecer la entrada y salida de herramientas sin ningún problema, generando más espacio para poder ahí mismo, darle el mantenimiento adecuado.

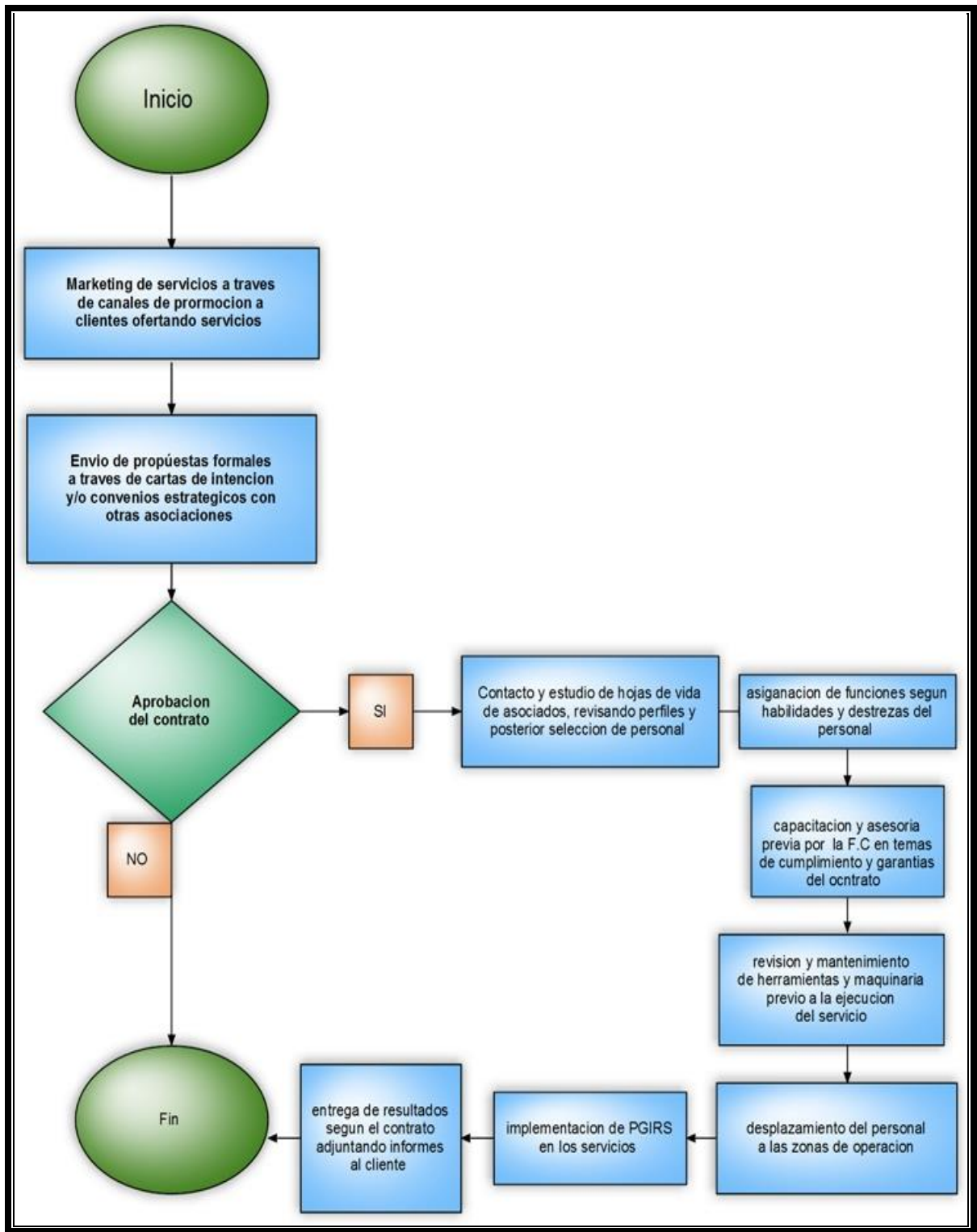
Al estar la oficina saturada de toda las herramientas ha hecho que se genere un ambiente laboral complejo por falta de espacio y confort, cuando hay reuniones de la junta directiva se entorpece por la falta de espacio haciendo que la personas sientan la necesidad de no atender el cien por ciento los temas de las reuniones, por tal motivo se sigue priorizando y realizando cotizaciones de unos locales en el cual se pueda transportar toda la oficina y se puedan reacomodar las herramientas de trabajo en un lugar óptimo.

❖ **Procesos operativos.** Los procesos ejecutados directamente en el desarrollo de la prestación de servicios en cada una de sus líneas son: reciclaje y recuperación, implementación de PGRIS en unidades residenciales, eventos masivos, limpieza de ríos y humedales, como también separadores viales y Silvicultura, se realizó diagramas de flujo describiendo cada procesos ajustadas al plan de negocio.**(Véase Anexo H).**

Se realiza sensibilización a la Junta directiva explicando los procedimientos de cada de su línea de servicios para que generen un panorama de los procesos tanto generales como específicos y puedan ser comprendidos de la mejor manera, con el fin de que cada semestre o cambio de línea de servicios puedan ser reestructurados a esos cambios.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso de la prestación de servicios desde que se hace la respectiva promoción, pasando por el envío de propuestas formales a través de cartas de intención y/o reuniones hasta como se ejecutan toda la logística, capacitaciones y los resultados obtenidos.

**Cuadro 16. Diagrama de flujo prestación del servicio**



FUENTE: Otero Gómez Eduar Mauricio

### 3.4 Matriz DOFA

**Cuadro 17. Matriz DOFA de REDECOL**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Definidas su direccionamiento estratégico y planeación estratégica (objetivos generales y específicos, misión y visión).	1. Falta de preparación académica y superior del personal de la junta directiva que debe asumir el compromiso de responder por el éxito del plan de negocios y los objetivos de la organización.
	2. Disponibilidad de herramientas tecnológicas de comunicación y contables básicas como (Excel) y especializadas como (Software Datax Versión 8.0).	2. Falta de trabajo en equipo y compromiso con la organización
	3. Capital humano experimentado para las operaciones de reciclaje y demás servicios.	3. Problemas de control interno y comunicación en empoderamiento
	4. Capacitación en conocimientos de gestión empresarial por disposición de la secretaria (Viviana Palacios)	4. Falta de capacitación en costos, legales y áreas de mercadeo para divulgar sus servicios y diseño de estrategias.
	5. Cuentan con la asesoría, apoyo, y acompañamiento de la contadora Martha Liliana y Sandra Montero	5. Poca capacidad de negociación con entidades públicas y privadas y falta de garantías para acceder a recursos financieros por falta de soportes en los registros y movimientos contables.
	6. Está legalmente constituida.	6. No se lleva registro de la contabilidad de forma periódica y no utilizan eficientemente en el nuevo paquete contable DATAX. Algunas inconsistencias por el manejo inadecuado en la rendición de cuentas en las auditorias y de tipo laboral.
	7. Cuentan materia prima como equipos mecánicos tangibles y tecnológicos propios para ejecutar su línea de servicios.	7. Falta de un valor diferenciador. En su línea de servicios y a nivel imagen corporativa.

**Fuente:** Otero Gómez Edward Otero

Cabe anotar que para este análisis fue preciso establecer la relación de los factores (fortalezas y debilidades), más relevantes en la Asociación de Recicladores Asociados de Colombia, ya que son los que afectan su competitividad de forma directa teniendo en cuenta que para este gremio es fundamental lograr constituirse como organización teniendo como base el aprovechamiento de sus fortalezas más importantes y de mayor impacto.

Por tal razón fue necesario relacionar los factores de mayor relevancia en cuanto a debilidades y fortalezas para poder fijar un panorama más real y de fácil interpretación.



## Cuadro 18. Estrategias

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. <b>planear estrategias de captación</b> con el apoyo de las asesorías de la fundación Carvajal en convenio con las universidades como Univalle.	Implementar un modelo administrativo de gestión que permita el mejoramiento continuo e innovación en los procesos de la línea de servicios el cual se fomenta actividades de planear, hacer, revisar y actuar. (F1,F3,O2,O3,O7)	Implementación de un plan de mercadeo eficaz el cual ayude a la asociación a darle la orientación a su mercado objetivo (D7,D4,O1,O3,O7)
2. Cuentan con el apoyo y asesoría de VIRIDIANA <b>trabajadora social</b> Fundación Carvajal.	Ampliar el mercado objetivo aumentando el conocimiento de, clientes potenciales reafirmando los contratos con el sector público y direccionándose al sector privado. (F2,F3,F7,F5,O3,O7)	Capacitación y seguimiento en el manejo de roles administrativo y contables y lograr un mejoramiento continuo. ( D1,D2,D6,O1,O2)
3. Oportunidad de <b>contratar</b> con organismos del sector público y privado ( Dagma-Cvc-)	Fortalecer la imagen de la empresa con la comunidad encaminado en la prestación de unos servicios de calidad y reflejar esto a las entidades públicas y privadas con las que se hacen contratos. ( F1,F7,O5,O3,O4)	Reestructuración y actualización de forma periódica de los soportes y registros contables y legales para direccionar la organización en aspectos legales, tributarios, y laborales.(D6,D1,D4,O1,O4,O3)
4. <b>Normatividad ambiental</b> ligada al aprovechamiento de residuos generados por parte de los usuarios en el territorio nacional incentivando la cultura de separación de residuos.	Implementación de un modelo empresarial de toma decisiones tipo comité el cual se evalúen e interpreten aspectos cualitativos y cuantitativos de la asociación( (F1,F3,F4,O5,O3,O6,O2,O1)	Socialización del (Manejo e interpretación del) manual de funciones existente en procedimientos y perfil de cargos administrativos (D3, D2, O1, O2).
5. <b>Transmitir</b> a instituciones educativas y organizaciones privadas capacitación de <b>fomentar buenas prácticas de manejo de residuos Sólidos</b> en pro de buscar su aprovechamiento y beneficio de la sociedad.	Capacidad de negociación para generar propuestas de licitación (con la Creación y envío de documentos formales como cartas de intención a los diferentes organismo del sector público y privado para licitar).( F4,F5,O3,O4,O6)	Capacitación y entrenamiento en el manejo de los equipos de trabajo configurando el flujo de procesos en la prestación de servicios de reciclaje existente.( D7,D2,O1,O3)
6. Disposición del gobierno municipal en la <b>formalización</b> a través de normas, certificaciones y decretos sobre las actividades del manejo del reciclaje e implementación de programas como el "Pgirs".	Generación de certificaciones al personal en temas de riesgo y seguridad industrial a través de cursos y capacitaciones. (F3,F7,O1,O6,O3)	
7. Fomentar su línea de servicios en la <b>zona franca palma seca</b> gracias a la ubicación estratégica de la ciudad en eventos empresariales y la importación de materiales y equipos de trabajo por su <b>cercanía al puerto de Buenaventura.</b>		

Fuente: Otero Gómez Edward Otero

**Cuadro.19 Desarrollo y Análisis de las Estrategias Dofa-Foda**

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Gremios informales existentes en el mercado operando en zonas estratégicas, impiden la ejecución de los procesos de reciclaje dañando la imagen de una conciencia ambiental, y el manejo de precios más bajos en los servicios.	(Las estrategias) generar modelos de expansión y diversificación en la empresa (F1,F2,F3,F5,A1,A2)	Identificar los cambios en el entorno el cual puedan afrontar y reaccionar a tiempo de forma eficaz; a los cambios del mercado (abogado)PERMEADO por aspectos políticos.(D1,D4,D5,A2,)
2. Cambios en las políticas públicas de gobierno el cual sean más exigentes y severos.	Fomentar la imagen con el sello de REDECOL (como una asociación que se preocupa por) orientada hacia el bienestar y la calidad de vida de la población como un ente ecológico( F1,F3,F5,A3,A1)	Cambiar la imagen y percepción de la población sobre el reciclador por una imagen de agente operativo de residuos sólidos de manera más formal. (D7,A1)
3. Intervención de compañías más especializadas el cual les arrebatan el mercado por ser más tecnificadas y certificadas a nivel nacional.	Adquirir tecnificación en cuanto al equipamiento el cual ejecutan sus operaciones aprovechando las TIC el cual agreguen valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial permitiendo a REDECOL obtener ventajas competitivas (F2, F4, F7, F5, A3, A2.)	

**Fuente:** Otero Gómez Edward Otero

El análisis externo de la asociación representada a través de la matriz DOFA, muestra las amenazas más fuertes a las que se enfrenta la asociación Redecol. Se logra identificar las más importantes y a tener en cuenta al realizar el análisis externo, ya que la asociación se enfrenta a los diferentes gremios informales que operan en las zonas estratégicas, como también los cambios de las políticas gubernamentales en términos de decretos, regulaciones y permisos exigentes que la obliguen a salir del mercado por falta de alguna certificación legal; por otro lado también se enfrentan a compañías que son especializadas y cumplen con los estándares legales y operacionales logrando desplazarlos del mercado.

Por tal razón se prioriza en el aprovechamiento de sus oportunidades más cercanas con el fin de poder mitigar las amenazas haciendo provecho de las oportunidades del entorno, entre estas oportunidades están las que más se ajustan a su realidad entre ellas está la de lograr un direccionamiento estratégico con el apoyo de las asesorías de la Fundación Carvajal y la universidad del Valle, tienen la posibilidad de exponer sus servicios en el sector privado como unidades residenciales, instituciones educativas, entre otros teniendo en cuenta que son pioneros en concientizar a la población del uso adecuados de residuos sólidos, entre otros procedimientos. En el sector público se busca la oportunidad de lograr más convenios con entidades como el Dagma y la Cvc, el cual son puentes para que se certifiquen y se cataloguen como una asociación especializada en el manejo de los servicios de reciclaje entre otros.

### 3.5 PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

#### Área de costos

**OBJETIVO.** Determinar e identificar los costos fijos y variables necesarios para la ejecución de su línea de negocios de forma periódica.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Formular un modelo de costeo de fácil entendimiento para la junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el análisis e interpretación de la estructura de costos básica que implementa normalmente una organización</li> </ul>	Se determinaron e identificaron los costos por línea de servicios de septiembre- Diciembre 2013	Se recomienda seguir en el orden del comportamiento de las ventas y los costos referenciados en el plan de acción.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a la junta directiva la importancia del costeo por línea de servicio</li> </ul>	Se obtuvo soportes y se clasifican las facturas en el software de Junio- Septiembre del 2013	Seguir con la facturación e introducción de todos los soportes de los gastos en el software contable de esa forma pueda actualizar toda la información de los costos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de herramientas básicas para su ejecución como Excel.</li> </ul>	Se determinó el margen de contribución para las líneas de servicios ajustadas total en pesos y en porcentaje	Seguir con la capacitación de la secretaria administrativas en temas de contabilidad y manejo del software contable Datax.8.0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificar, organizar, archivar y registrar los gastos y los ingresos del año 2013 Software Datax</li> </ul>	Se conocieron los gastos reales entre los meses de junio-septiembre del 2013	Archivar en carpetas de forma diaria todas las facturas de compras en general de los gastos incurridos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del método de análisis y toma decisiones</li> </ul>	Se logró sensibilizar en la interpretación y entendimiento de la junta directiva en los costos del plan de negocios presentados a la CVC.	Se recomienda Utilizar la forma de hallar el punto equilibrio para establecer metas de ventas y estar atentos a los cambios del entorno.

## Área contable y Financiera

**OBJETIVO:** Determinar el registro de todos los movimientos contables periódicamente estableciendo un sistema de facturación exhaustivo que permita el análisis y la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar, registrando la contabilidad del año 2013 en el software Datax V 8.0, para ser analizada mes por mes sobre los gastos e ingresos de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación, acompañamiento teórico de la importancia de llevar al día los registros contables analizando ventajas y desventajas</li> </ul>	Se registró toda la información contable a octubre del 2013 con la intención de poder actualizar los datos al cierre del año y así poder determinar la situación real de la asociación en términos contables.	Seguir en la actualización de datos en el software contable para poder determinar a fin de año la situación real de la asociación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización por fecha de las facturas, y cuentas de cobros y gastos</li> </ul>	Se logró sensibilizar a la secretaria en la clasificación y archivo en carpetas de todas las facturas generadas de los meses Enero-Septiembre 2013	Por parte de la secretaria seguir en su continua capacitación en teoría contable y manejo de transacciones.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de herramientas básicas para su ejecución como Excel y software contable.</li> </ul>	Se logró que la secretaria maneje de forma óptima el software contable gracias a los lineamientos dados por la tutora Martha Liliana Gonzales	Sensibilizar a cerca del análisis de estados financieros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo en Clasificación, organización, archivo y registro los gastos y los ingresos del año 2013 software Datax</li> </ul>	Se mostró la importancia de ponerse al día con los pagos atrasados por concepto de préstamos del fondo rotatorio.	Mirar el balance generado a Julio del 2013 y evaluar las cuentas por pagar que presentan un valor muy alto en los pasivos y tomar medidas al respecto.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del método de análisis y toma de decisiones</li> </ul>	Se logró realizar estados financieros a julio del 2013 reflejados a la junta directiva y asociados en las asambleas.	

## Área de Mercadeo

**OBJETIVO: ajustar la línea de servicios y analizar clientes potenciales.**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Definir su portafolio de servicios buscando poder repotenciarlos en el mercado fomentando la calidad de sus servicios.	Reunir a la junta directiva, plantear las ventajas y desventajas de tener un plan de negocios ajustado y definido.	Se ajustó la línea de negocios, su portafolio de servicios y se plantearon estrategias de mercadeo para ganar clientes del sector privado.	Establecer reuniones y evaluar los cambios en el entorno e identificación de nuevos clientes.
	Analizan los clientes actuales y potenciales se toma la decisión de cambiar el portafolio de servicios	Se realizaron contactos y envió de propuestas a través de cartas de intención (plaza de toros, Corfecali) dando a conocer la línea de servicios de eventos masivos.	Darle solución a la ubicación de otra oficina e instalar visiblemente el aviso de rededora y sus colores representativos.
	Acompañamiento en la interpretación de las estrategias de mercado y el costo de la línea de servicio ajustada.	Se identificaron nuevos clientes para realizar operaciones e implantación de PGIRS en la zona norte	Establecer alianzas con medios de comunicación regionales y campañas educativas para dar a conocer sus servicios.
	Definición de objetivos, estrategias contempladas para el plan de mercadeo.	Se definieron estrategias de promoción y publicidad, Y se creó un nuevo portafolio de servicios.	Es importante que la fundación Carvajal siga en el acompañamiento en temas definición de estrategias de mercado y captación de nuevos clientes
	Acompañamiento previa inducción, preparación y pautas de motivación para que la asistente administrativa sustente el plan de negocios ante la CVC	Se elaboró una encuesta dirigida a la implementación de PGIRS en unidades residenciales para evaluar el grado de aceptación del servicio.	Trabajar por la generación de un factor diferenciador o valor agregado en la prestación de servicios.
	Envío de cartas de intención a Corfecali ofrecer línea de servicios respecto a "eventos masivos" para la feria de Cali 2013.  Formulación de encuesta para ser implantadas en las zonas residenciales.	Ajuste de la línea de servicios e instrucción de dos nuevas líneas en cuanto a la implementación de PGIRS en unidades residenciales y eventos masivos, respeto al manejo y aprovechamiento de residuos sólidos	La junta directiva se le dé el entrenamiento en cuanto al manejo del público en la exposición del plan de negocios a la hora del licitar contratos con organismo como el Dagma esto hará que generen garantía y confianza a sus clientes.

## Área Legal, Laboral y Tributaria

**OBJETIVO:** concientizar sobre el estudio jurídico y la importancia en cuanto al marco legal y la normatividad municipal y nacional, en pro del aprovechamiento del respaldo de programas gubernamentales.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
<p>Reunir a la junta directiva y transmitirles la importancia de operar bajo un marco legal analizando los diferentes aspectos de pago de impuestos y nóminas y hacerles ver los riesgos que se incurren si no se pagan a tiempo estos tributos y obligaciones legales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento teórico de la importancia de llevar al día los registro contables y tributarios en el momento de rendir cuentas a las auditorias.</li> </ul>	<p>Se realizó y organizo la lista de los asociados y el pago de cuentas de cobro referentes a las nóminas en su debido formato de pago de nómina.</p>	<p>Seguir al día con los pagos de impuestos para evitar multas y sanciones.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de carpetas con la información del pago de los asociados y aportes a las deudas al fondo rotatorio</li> </ul>	<p>Se realizó los pagos tributarios a la Dian en lo corrido del 2013</p>	<p>Seguir con la actualización al día de la administración del fondo rotatorio a la hora de rendir cuentas a las auditorias.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria del Dagma sobre la administración de los recurso del fondo rotatorio.</li> </ul>	<p>Se realizó asamblea extraordinaria para plantear los diferentes postulados de la implementación del decreto 0059 del 2009</p>	<p>Establecer condiciones y garantías a la hora de celebrar contratos con entidades privadas</p>

## Área Administrativa

**OBJETIVO:** implementar un sistema de direccionamiento estratégico que se pueda evaluar el proceso administrativo de la organización.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Motivarlos sobre la importancia de establecer un horizonte empresarial para el logro de metas a través del diseño de un plan de acción	Sensibilizar a la junta directiva sobre la planeación estratégica de una organización.	Se concientizo la junta directiva de utilizar el manual de funciones existente y que pudieran asignar a cada persona según sus destrezas y habilidades.	Se recomienda a la junta directiva de hacer uso del manual de funciones y de seguir los parámetros de los diagramas de flujo existentes.
	Crear un ambiente donde los miembros de la junta directiva y sus asociados de todos los niveles sientan que ellos tienen el compromiso de generar un sentido de pertenencia por la asociación	Se obtuvo que la secretaria se empoderara a cerca de guiar, interpretar y proponer soluciones de tipo administrativo.	Establecer reuniones semanales para planear las actividades a realizarse de forma periódica para la toma de decisiones.
	Ajuste de la unidad de proceso estratégico para presentarlo como plan de negocio a la CVC	Se presentaron propuestas acerca de modificaciones a la misión y visión teniendo como perspectiva la política de calidad	Darles directrices a los miembros de la junta directiva en temas de responsabilidad y compromisos con sus funciones y el logro de objetivos para la organización.
	Acampamiento a la junta directiva en la exposición del pan de negocios a la CVC para licitar contrato	Se mejoró el clima organizacional y la importancia de la toma de decisiones a través del trabajo en equipo.	Diseñar un mapa de proceso el cual se puedan evaluar el control de las actividades y cumplir con lo planeado.
	Implementación del método de análisis cualitativo y cuantitativo ayudado de herramientas como el software contable para la toma de decisiones	La secretaria administrativa ganó participación como líder que analiza y propone soluciones haciendo frente de las situaciones reales de la asociación.	Replantear objetivos claros a largo plazo el cual se puedan flexibilizar a posibles cambios en el entorno.

## Área Operativa

**OBJETIVO:** minimizar la falta de control y capacitación en la ejecución de cada uno de los procesos de campo de los operarios de la asociación.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Diseñar diagramas de flujo para dimensionar los procesos de la línea de servicios ajustada de Redecol.	Se generan días de capacitación e inducción de operaciones por ejemplo de alturas y seguridad por parte de la Fundación Carvajal	Se asigna a una persona de ejercer control con la firma de planilla y la verificación de llevar los equipos e indumentaria completa para ejercer las actividades	Se recomienda al personal asistir a las capacitaciones de entrenamiento e inducciones acerca de los procedimientos y protocolos en la ejecución de tareas y sistemas de seguridad.
	Sensibilización a la junta directiva de establecer controles a los operarios de campo en el cumplimiento y ejecución sus actividades	Se diseñó diagramas de flujo de todas las líneas de servicios para que la junta directiva dimensionen los procesos y puedan ejercer control sobre ellos.	Tener presente y revisar los diagramas de flujo diseñados para poder tener la lógica de como ejercer intervenciones de control y mejoras en los procesos de cada servicio.

**Fuente:** Otero Gómez Eduar Mauricio



#### 4. CONCLUSIONES

Con la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal, en la Asociación de Recicladores Asociados de Colombia (Redecol); fue posible obtener cambios importantes en su direccionamiento administrativo de esta manera se logra identificar las fortalezas y debilidades en cada área funcional.

Teniendo en cuenta todos los temas analizados a lo largo de la asesoría, se puede inferir que la asociación de recicladores asociados de Colombia, posee un capital humano muy valioso, comprometido por el logro de objetivos colectivos para el bien común de toda la asociación; teniendo en cuenta que es el recurso más importante en una organización. De otro lado REDECOL, es una asociación que posee grandes fortalezas en el desarrollo de su oficio, como también su capacidad instalada; a pesar de que es una organización que se está reestructurando ha logrado a lo largo del proceso de asesoría, definir su Unidad de Desarrollo Empresarial, aprovechando las fuentes de apoyo como la Fundación Carvajal e instituciones de educación superior, como la Universidad del Valle; donde se enriquecen en conocimiento, generando cambios favorables y logrando mejoras a medida que termina cada proceso de asesoría.

Por tal motivo la asociación cuenta con todos los recursos necesarios para consolidarse en el sector de manejo de residuos sólidos, generando mejoras en sus procesos estableciendo criterios de control para posicionarse en el mercado y lograr de tal manera ser una asociación gestora un desarrollo sostenible para la comunidad.

En el aspecto contable y financiero se puede inferir que se puede aprovechar todos los recursos disponibles como el tecnológico en base a un software contable en el que se puede introducir y actualizar toda la información y movimientos en aspectos contables para tener una orientación más clara a la hora de tomar decisiones importantes para la situación de la asociación; es por tal razón que se aborda la importancia de establecer un eficiente manejo en el proceso contable que permita saber las ventajas y desventajas de la asociación y no caer en el riesgo de sobre costos y pérdidas de utilidades del ejercicio en un periodo.

En el área de mercadeo es una de las áreas funcionales que más se priorizo en el ajuste de cada una de su línea de servicios, para intervenir en el mercado privado haciendo énfasis en la estructuración completa de su plan de negocios, generando valor agregado como la concientización de marcar la diferencias ante sus competidores a través de una filosofía socio-ambiental; frente a estos hechos se deduce la forma de como la asociación trabaja para poder consolidarse en el mercado local que servirá como base para poder proyectarse en la incursión de nuevos mercados.

En los aspectos de producción, se infiere sobre la importancia de establecer medida de controles sobre las actividades de cada línea de servicios, la forma de medir y ponderar resultados teniendo en cuenta los manuales de funciones que no son aprovechados y que de alguna manera son fundamentales en el área a operativa.

Son muchos los aspectos a mejorar en REDECOL pero el compromiso generado por parte de la junta directiva, por sacar a delante su unidad de desarrollo empresarial, y velar no solo por los intereses individuales, si no por los intereses de todos los asociados es muy grande; quienes son los que dependen de las buenas decisiones de la junta directiva para lograr todos los propósitos fijados en su visión.

## 5. RECOMENDACIONES

Se recomienda en base a los resultados de la asesoría, tener en cuenta toda la información y resultados de los análisis de costo, financiero y contable para que puedan establecer un horizonte de hacia dónde va la asociación, seguir con la debida actualización de información a través de la facturación y registro día a día de los soportes contables software contable, sin discriminar la gestión por parte de la secretaria administrativa de seguir en continua capacitación para el buen manejo de esta herramienta .

Por parte de la Fundación Carvajal seguir con la continua capacitación y orientación en aspectos administrativos teniendo en cuenta todas sus áreas funcionales para el logro de objetivos.

Reforzar el conocimiento por la legislación ambiental como leyes, decretos, y normas, que puedan ser útiles para futuros contratos con organismo que exigen estándares legislativos en el desarrollo de cada uno de los procesos, como también de todos los estándares de seguridad industrial en la ejecución de los procesos, así como de certificaciones exigidas por los organismo de control y vigilancia en aspectos de bioseguridad.

Se recomienda definir el traslado de la oficina para poder desarrollar el objeto social, como también el lugar donde se guardara todo el equipo de trabajo referentes a la maquinaria e implementos de trabajo que reposan en la misma oficina, creando un ambiente complejo para el desarrollo de las actividades de la junta directiva.

Seguir con la gestión de envió de propuestas a los diferentes clientes del sector privado ofreciendo sus servicios en base de una cultura por el cuidado del medio ambiente, estableciendo campañas de sensibilización en el manejo de los residuos sólidos.

## BIBLIOGRAFIA

Available from: Business Source Premier, Ipswich, MA. Accessed November 6, 2013. <http://ehis.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0fc3f054-85cb-4f38-800c-a23d723ad0c8%40sessionmgr13&vid=4&hid=3>

BARRERA, VALLEJO Ana María. La Responsabilidad Social de la Gerencia. 2001. Ed. Pontificia Universidad Javeriana. 71 P.

BLANK, León. La Administración de las Organizaciones: Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002. 413 p.

BRUGMANN, JEB y PRAHALAD, C.K. Cocrear un nuevo pacto social para las empresas. Harvard Business Review América Latina. 2007. 80P. ISSN 0717-9952.

CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc Graw Hill. 2006. 562 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones. Ed. Mc Graw Hill. 2002. 318 P.

CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Sentencia T-291-09: Derecho a la igualdad [en línea]. <<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/T-291-09.htm>>. (Citado en 8 de octubre de 2013).

Enterprise Marketing Strategies Transformation Enabled by Information Technolog. Base de datos. <http://ieeexplore.ieee.org.bd.univalle.edu.co/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6405798>.

FRIEDMAN, Milton. La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades. Oficio y arte de la Gerencia. Colombia: Norma. 1995.

FUNDACIÓN CARVAJAL. Zonas de Ladera de Cali. Búsqueda en Línea Octubre 2013:

Fundacioncaravajal.[http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es](http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=63:atención-a-la-población-de-recicladores&Itemid=11&lang=es).

GARCIA. S. Mónica, MURILLO Guillermo y GONZALES Carlos Hernán. Los Macro-Procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Ed. Universidad del Valle. 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, GARY. Fundamentos de Marketing. 6ª edición. Pearson Educación de México, S.A. 2003. 589. P.

LEONARD Goodstein, TIMOTHY Nolan y WILLIAM Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial. Mc Graw Hill, 1998.ISBN.958-600-706-5. 120. P

LEY 100 DE 1993 (Diciembre 23) Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993.

LEY 1259 DE 2008 (diciembre 19), Diario Oficial No. 47.208 de 19 de diciembre de 2008.

LEY ORGÁNICA 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Lucy. 2002

Martínez L, Valle G, Atondo J, Gastélum J. modelo de planeación estratégica para las microempresas. Global Conference on Business & Finance Proceedings [serial online]. June 2013.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: MCGRAW-HILL interamericana, s.a., 1997.

RODRÍGUEZ PIZARRO, ALBA NUBIA BERMÚDEZ PEÑA CLAUDIA. "Intervención Social Y Organizaciones Comunitarias Populares En Cali. Ed. Universidad DEL Valle.

ROMERO L. Álvaro. Principios de contabilidad. 4ª edición. Premio nacional de contabilidad. Mc Graw Hill. 2010

SANTIAGO DE CALI. ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Decreto 0059 (23, febrero, 2009). Por medio del cual se adopta en la ciudad de Santiago de Cali los manuales para la implementación de los planes de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS) en entidades públicas, instituciones educativas, conjuntos residenciales, centros comerciales, supermercados, almacenes de cadena y eventos masivos. Diario oficial. Santiago de Cali, 2009. No 411.0.20.

SINISTERRA Gonzalo. Control de Procesos. Ed.ECOE.2006.ISBN 958-648-422-X.

SINISTERRA Gonzalo & otros. Contabilidad: Sistema de información para las organizaciones. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana, s.a., 2005.

SINISTERRA Gonzalo. Contabilidad de Costos Ed. Ecoe.2006.260.P. ISBN 958-648-422-X.

## ANEXOS

### Anexo A. Estudio de Costos por línea de Servicios

<b>COSTO UNITARIO SILVICULTURA</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO	50.000,00
TOTAL MANO DE OBRA	19.254,33
TOTAL INSUMOS	8.376,53
TOTAL TRANSPORTE	9.078,36
TOTAL DESCUENTOS	1.563,57
TOTAL POLIZA	750
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>39.022,79</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION	10.977,21
UNIDADES VENDIDAS	250
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>2.744.302,50</b>

<b>COSTOS UNITARIOS RIOS</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO METRO LINEAL	16.151,58
TOTAL MANO DE OBRA	4.418,11
TOTAL INSUMOS	2.792,18
TOTAL TRANSPORTE	3.026,12
TOTAL DESCUENTOS	521,19
TOTAL POLIZA	242,2737
TOTAL COSTOS VARIABLES	10.999,87
MARGEN DE CONTRIBUCION	5.151,71
UNIDADES VENDIDAS	1.300,00
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>6.697.218,19</b>

<b>COSTOS UNITARIOS HUMEDALES</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO METRO CUADRADO	16.151,58
TOTAL MANO DE OBRA	6.418,11
TOTAL INSUMOS	2.792,18
TOTAL TRANSPORTE	3.026,12
TOTAL DESCUENTOS	521,19
TOTAL POLIZA	242,2737
TOTAL COSTOS VARIABLES	12.999,87
MARGEN DE CONTRIBUCION	3.151,71
UNIDADES VENDIDAS	1.200,00
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>3.782.047,56</b>

<b>COSTOS UNITARIOS SEPADORES VIALES</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO METRO LINEAL	781,25
TOTAL MANO DE OBRA	556,37
TOTAL INSUMOS	52,93
TOTAL TRANSPORTE	29,41
TOTAL DESCUENTOS	47,77
TOTAL POLIZA	11,71875
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>698,2</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION	83,05
UNIDADES VENDIDAS	16.000,00
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>1.328.820,00</b>

<b>COSTOS UNITARIOS EVENTOS MASIVOS</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO POR PERSONA	70.000,00
TOTAL MANO DE OBRA	40.000,00
TOTAL INSUMOS	9.000,00
TOTAL TRANSPORTE	10.000,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>59.000,00</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION	11.000,00
UNIDADES VENDIDAS	15
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>165.000,00</b>

<b>IMPLEMENTACION PGIRS UNIDADES RESIDENCIALES</b>	
PRECIO VENTA UNITARIO POR PERSONA	2.000.000,00
TOTAL MANO DE OBRA	1.352.500,00
TOTAL INSUMOS	140.000,00
TOTAL TRANSPORTE	360.000,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>1.852.500,00</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION	147.500,00
UNIDADES VENDIDAS	1
<b>TOTAL MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>147.500,00</b>



## ANEXO B. Margen de contribución y ventas esperadas

MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA								
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS POR MES	PRECIO VENTA	COSTOS VARIABLES	MARGEN CONTRIBUCION UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE	VENTA DEL MES POR SERVICIO	COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO
	A	B	C	B - C = D	D/B X 100	A X B	AXC	A X D
LIMPIEZA DE RIOS	1.300	16.152	10.999,87	5.152	0,32	20.997.054	14.299.836	6.697.218
LIMPIEZA DE HUMEDALES	1.200	16.152	12.999,87	3.152	0,2	19.381.896	15.599.848	3.782.048
MANTENIMIENTO DE ARBOLES	250	50.000	39.022,79	10.977	0,22	12.500.000	9.755.698	2.744.303
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	16.000	781	698,2	83	0,11	12.500.000	11.171.180	1.328.820
IMPLEMENTACION DEL PGIRS EVENTOS MASIVOS	15	70.000	59.000	11.000	0,16	1.050.000	885.000	165.000
IMPLEMENTACION DEL PGIRS UNIDADES RESIDENCIALES	1	2.000.000	1.852.500	147.500	0,07	2.000.000	1.852.500	147.500
<b>TOTALES</b>					<b>1,07</b>	<b>68.428.950</b>	<b>53.564.062</b>	<b>14.864.888</b>
MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA					<b>21,72%</b>			
COSTOS VARIABLES DE LA EMPRESA					<b>78,28%</b>			

Fuente: Martha Liliانا González

## ANEXO C. Utilidad esperada

DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
INGRESOS POR VENTAS				
LIMPIEZA DE ARBOL	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
LIMPIEZA DE RIOS	62.991.162	107.084.975	109.226.675	112.503.475
LIMPIEZA DE HUMEDALES	58.145.688	98.847.670	100.824.623	103.849.362
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
EVENTOS MASIVOS	3.150.000	7.497.000	7.646.940	7.876.348
IMPLEMENTACION PGIRS EN UNIDADES RESIDENCIALES	6.000.000	24.480.000	24.969.600	25.718.688
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>205.286.850</b>	<b>365.409.645</b>	<b>372.717.838</b>	<b>383.899.373</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES CONSOLIDADOS</b>	<b>160.692.185</b>	<b>277.774.365</b>	<b>283.156.346</b>	<b>290.053.312</b>
<b>GANACIA BRUTA</b>	<b>44.594.665</b>	<b>87.635.280</b>	<b>89.561.492</b>	<b>93.846.062</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	20.589.715	62.758.858	71.158.858	71.158.858
GASTOS NO OPERACIONALES				
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4.031.147	14.301.639	14.330.871	14.375.597
TOTAL GASTOS ADTVOS MAS FINANCIEROS	24.620.862	77.060.497	85.489.729	85.534.456
<b>EXCEDENTE / DEFICIT</b>	<b>19.973.803</b>	<b>10.574.783</b>	<b>4.071.763</b>	<b>8.311.606</b>

Fuente: Martha Liliana González

PROYECCION EN VENTAS				
DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
INGRESOS POR VENTAS				
LIMPIEZA DE ARBOL	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
LIMPIEZA DE RIOS	62.991.162	107.084.975	109.226.675	112.503.475
LIMPIEZA DE HUMEDALES	58.145.688	98.847.670	100.824.623	103.849.362
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	37.500.000	63.750.000	65.025.000	66.975.750
EVENTOS MASIVOS	3.150.000	7.497.000	7.646.940	7.876.348
IMPLEMENTACION PGIRS EN UNIDADES RESIDENCIALES	6.000.000	24.480.000	24.969.600	25.718.688
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>205.286.850</b>	<b>365.409.645</b>	<b>372.717.838</b>	<b>383.899.373</b>

Fuente: Martha Liliana González

## ANEXO D. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO SEPTIEMBRE- DICIEMBRE 2013								
MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA								
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO VENTA	COSTOS VARIABLES	MARGEN CONTRIBUCION UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE	VENTAS	COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION POR PRODUCTO
	A	B	C	B - C = D	D/B X 100	A X B	A X C	A X D
LIMPIEZA DE RIOS	1.300	16.152	10.999,87	5.152	0,32	20.997.054	14.299.836	6.697.218
LIMPIEZA DE HUMEDALES	1.200	16.152	12.999,87	3.152	0,2	19.381.896	15.599.848	3.782.048
MANTENIMIENTO DE ARBOLES	250	50.000	39.022,79	10.977	0,22	12.500.000	9.755.698	2.744.303
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES	16.000	781	698,2	83	0,11	12.500.000	11.171.180	1.328.820
IMPLEMENTACION DEL PGIRS EVENTOS MASIVOS	15	70.000	59.000	11.000	0,16	1.050.000	885.000	165.000
IMPLEMENTACION DEL PGIRS UNIDADES RESIDENCIALES	1	2.000.000	1.852.500	147.500	0,07	2.000.000	1.852.500	147.500
<b>TOTALES</b>					<b>1,07</b>	<b>68.428.950</b>	<b>53.564.062</b>	<b>14.864.888</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA</b>					<b>21,72%</b>			
<b>COSTOS VARIABLES DE LA EMPRESA</b>					<b>78,28%</b>			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						<b>6.863.238</b>		
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						<b>1.343.716</b>		
<b>TOTAL GASTOS</b>						<b>11,99%</b>	<b>8.206.954</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						<b>37785239,27</b>		

Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio utilizando datos entregados por Martha Liliana Gonzales

DETALLE		AÑO 2013
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		
LIMPIEZA DE ARBOL		37.500.000
LIMPIEZA DE RIOS		62.991.162
LIMPIEZA DE HUMEDALES		58.145.688
LIMPIEZA DE SEPARADORES VIALES		37.500.000
EVENTOS MASIVOS		3.150.000
IMPLEMENTACION PGIRS EN UNIDADES RESIDENCIALES		6.000.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>205.286.850</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES CONSOLIDADOS</b>	<b>78,28%</b>	<b>160.692.185</b>
<b>GANACIA BRUTA</b>	<b>21,72%</b>	<b>44.594.665</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>10,03%</b>	<b>20.589.715</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,96%</b>	<b>4.031.147</b>
<b>TOTAL GASTOS ADTVOS MAS FINANCIEROS</b>	<b>11,99%</b>	<b>24.620.862</b>
<b>EXCEDENTE / DEFICIT</b>	<b>9,73%</b>	<b>19.973.803</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		<b>\$ 113.339.548,67</b>

Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio

## ANEXO E. Activo no Corriente Propiedad planta y equipo

<b>NOTA: 3 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	
MAQUINARIA Y EQUIPO	
Maquinaria	15.081.845,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>15.081.845,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	
MUEBLES Y ENSERES	2.329.000,00
OTROS	1.520.000,00
<b>TOTAL MUEBLES Y EN CERES</b>	<b>3.849.000,00</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	
EQUIPO DE COMPUTO serial 00180446229214	1.525.000,00
IMPRESORA DIGITAL EPSON T-50	550.000,00
CAMARAS DIGITALES	792.741,00
IMPRESORA LASER	380.200,00
COMPUTADOR	1.460.279,00
IMPRESORA PUNTO	475.600,00
ESCANER	220.000,00
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>5.403.820,00</b>
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>24.334.665,00</b>
<b>DEPRECIACION</b>	
Maquinaria y equipo	1.077.045,68
Equipo de oficina	769.800,00
Equipo de computacion y comunicacio	1.080.764,04
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>2.927.609,72</b>
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>21.407.055,28</b>

**FUENTE:** Tomado nota 3, Balance general -Elaborado por Martha Liliana Gonzales

**ANEXO F Propuesta Sello Ecológico de concientización ciudadana por el reciclaje.**

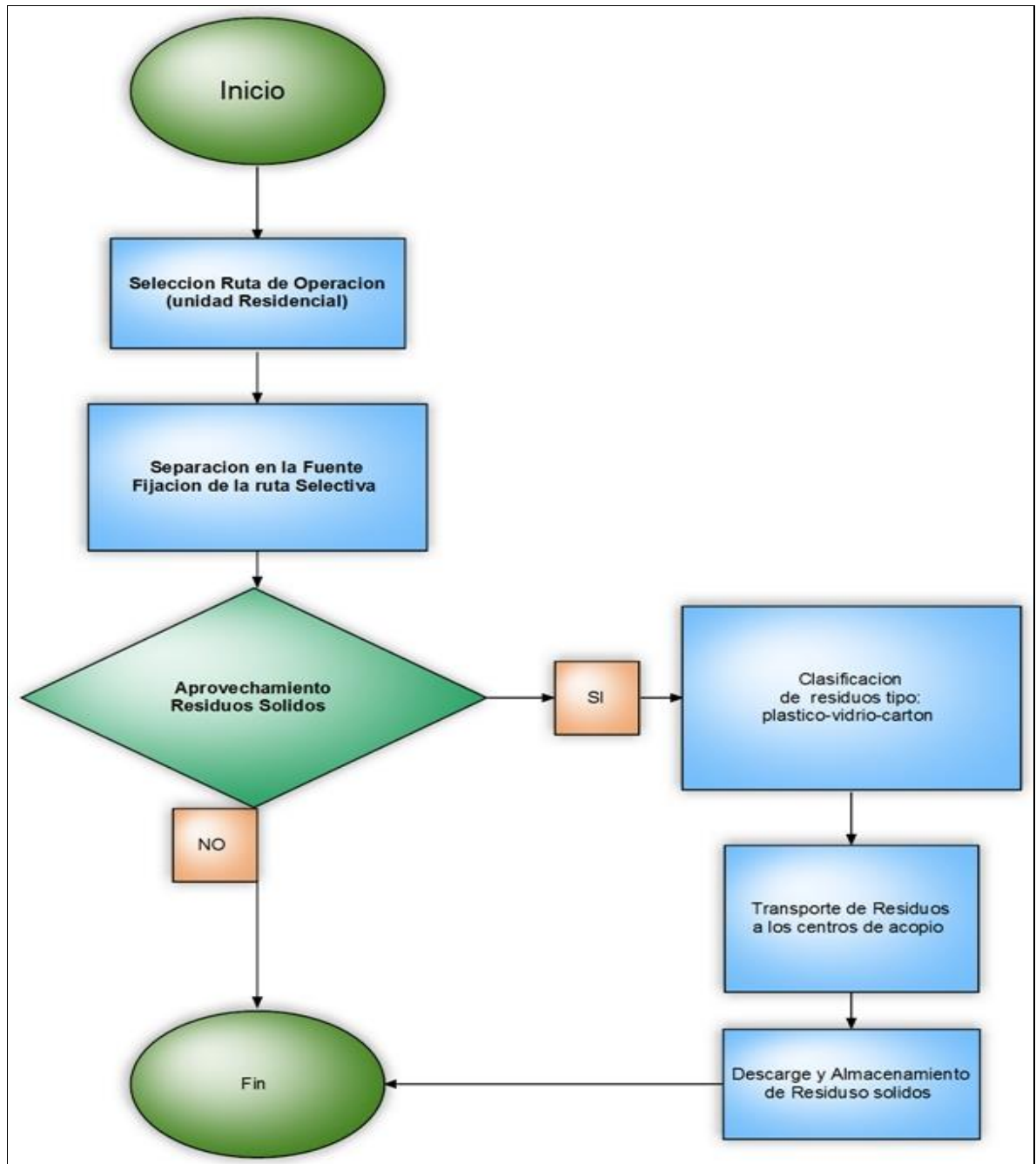


Fuente: creación propia

**ANEXO G Problemas Inadecuados de Espacio en la Oficina**



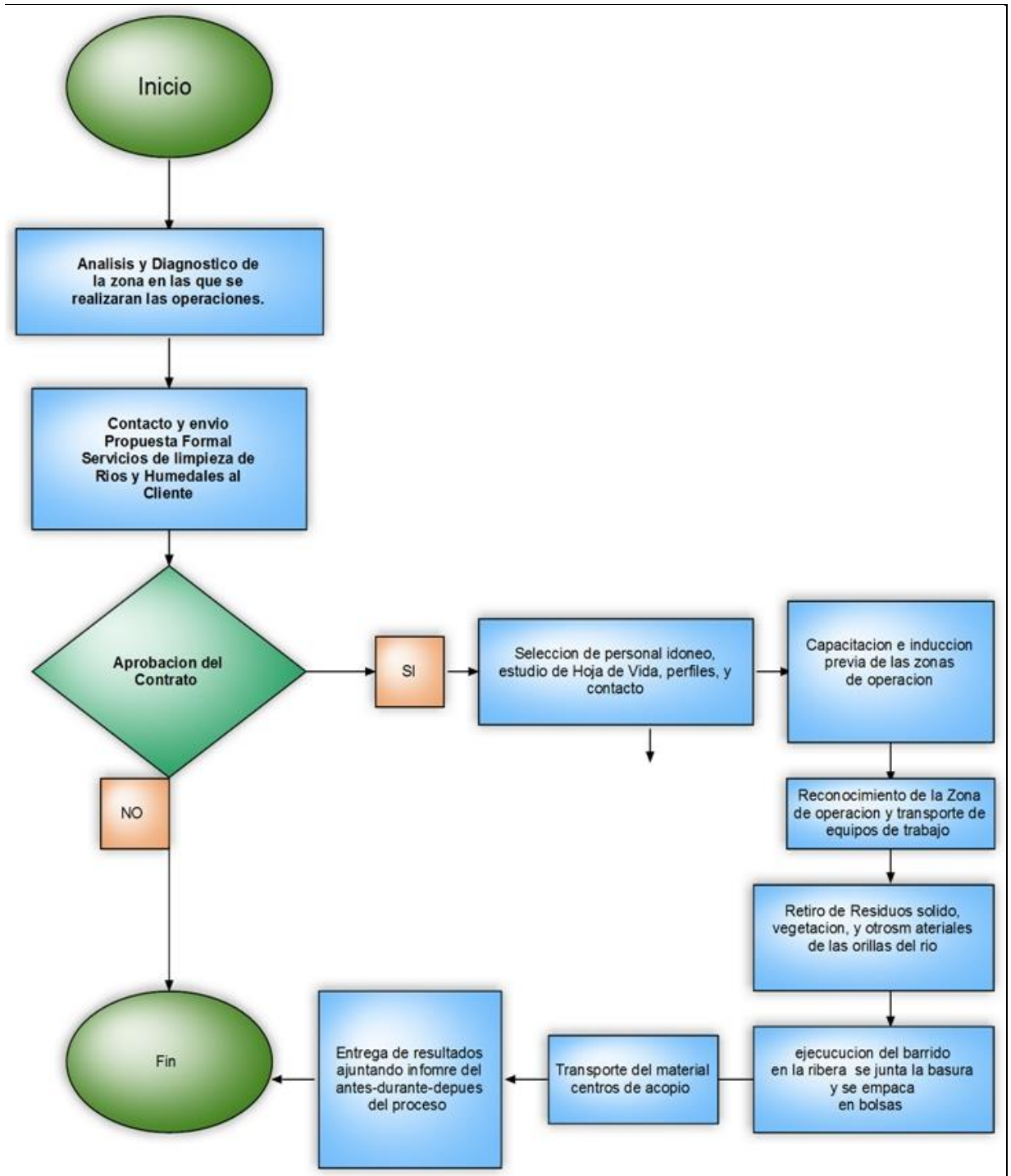
**ANEXO H. Diagrama de flujo de Procesos Implementación de PGIRS en Unidades Residenciales**



FUENTE: Otero Gómez Eduar Mauricio



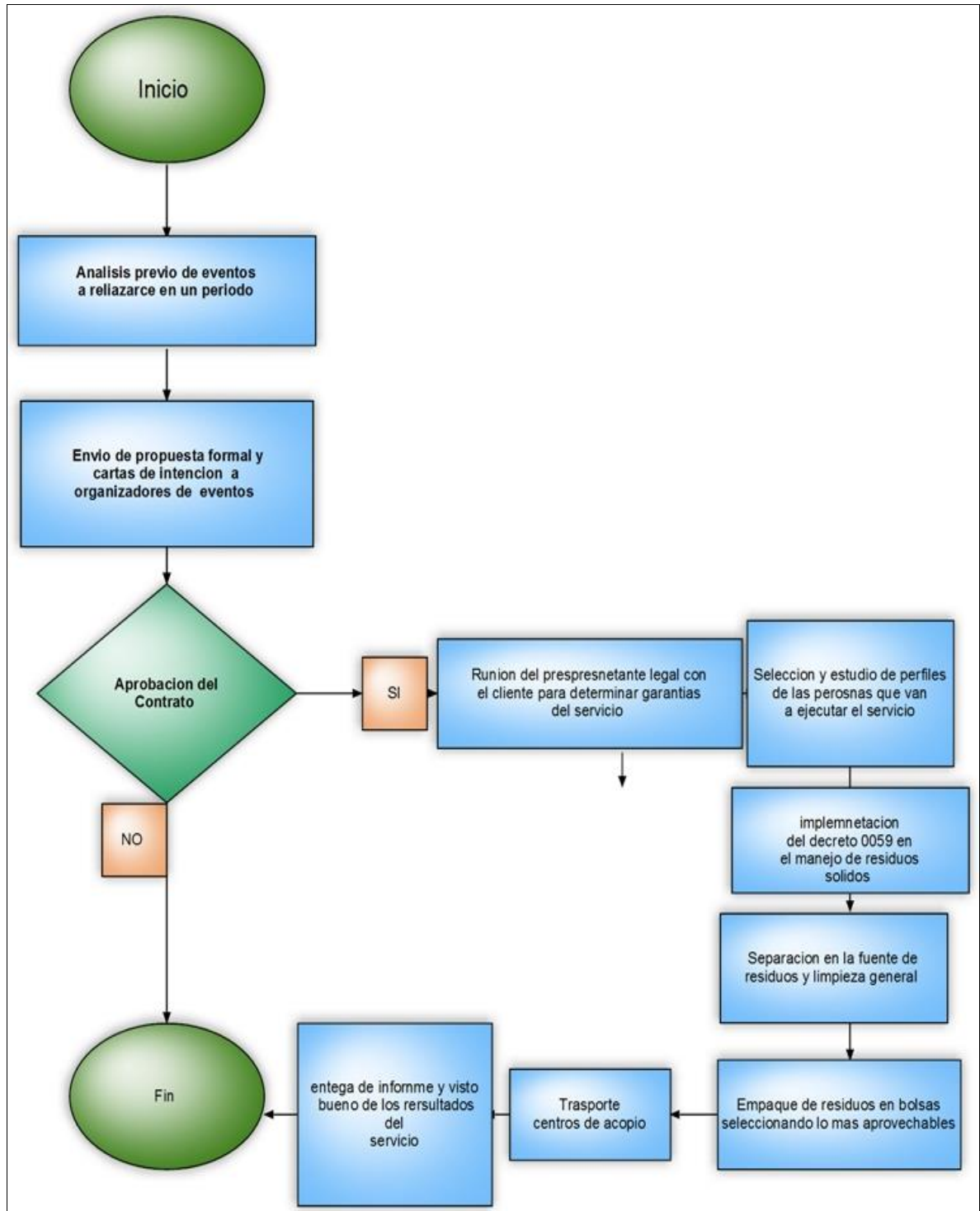
## Diagrama de flujos de Ríos y humedales



FUENTE: Otero Gómez Eduar Mauricio

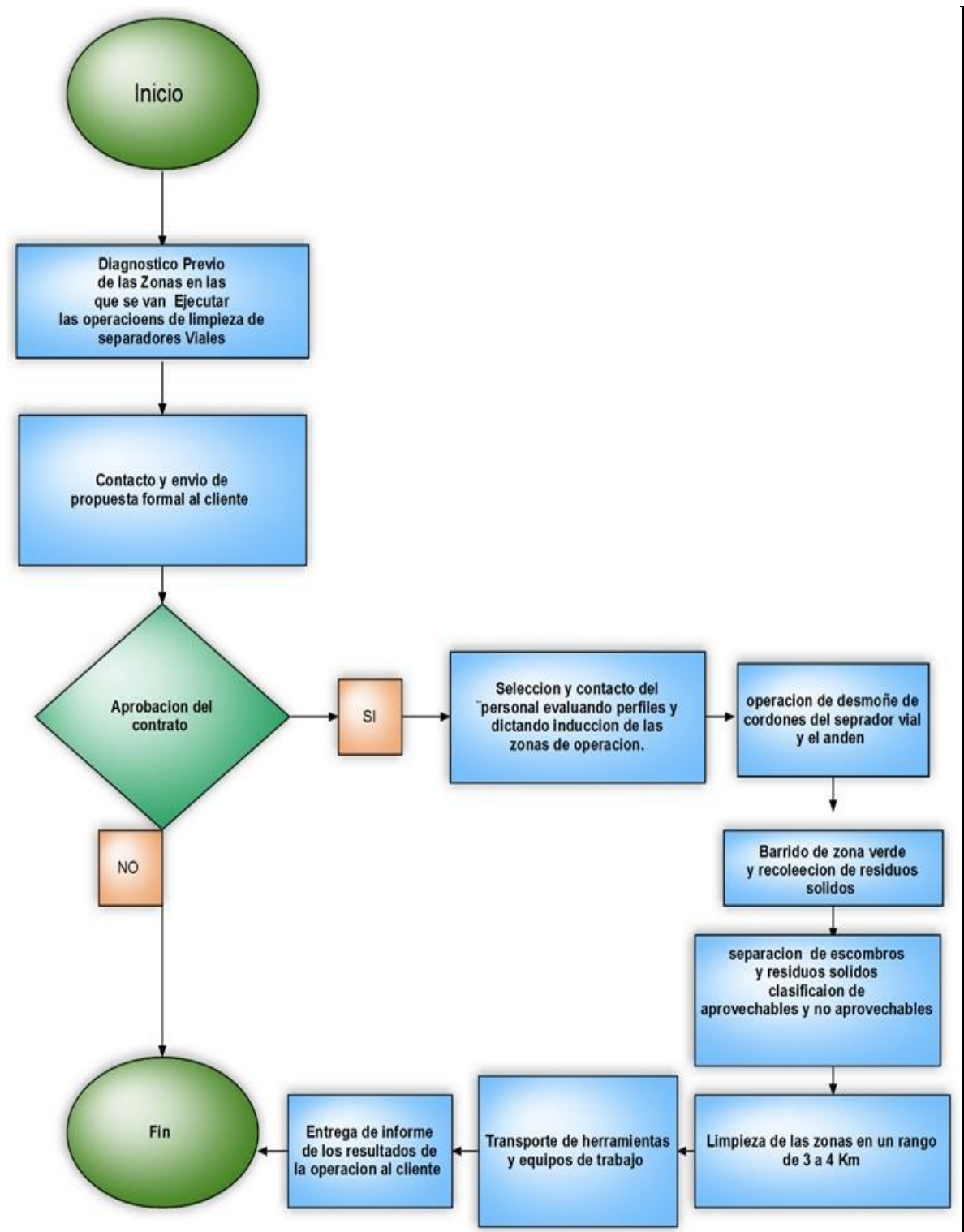


## Diagrama de flujos implementación del PGIR en eventos masivos



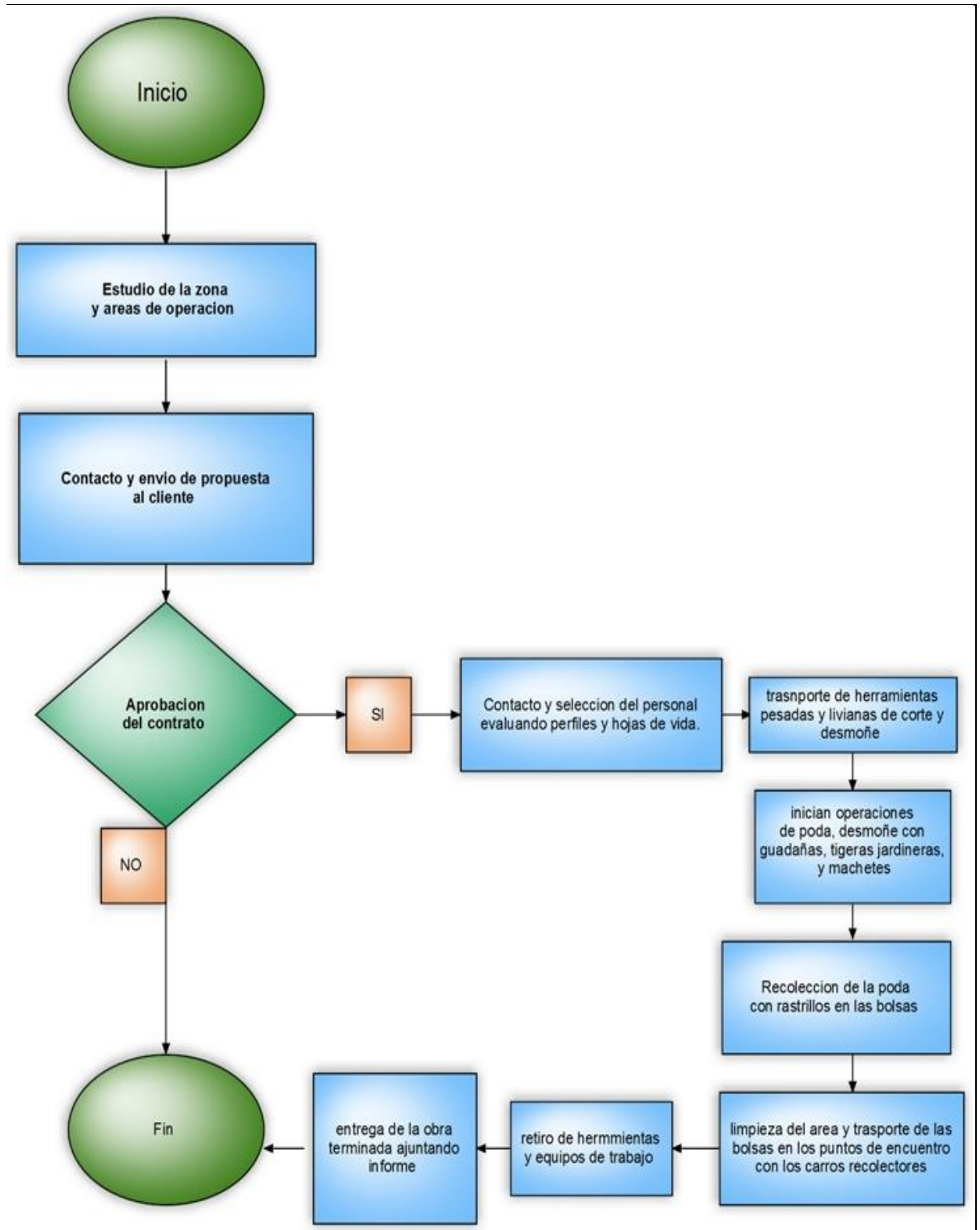
Fuente: Otero Gómez Eduar Mauricio

## Diagrama de flujos de Limpieza de Superadores Viales



FUENTE: Otero Gómez Eduar Mauricio

## Diagrama de flujo de proceso de Silvicultura



FUENTE: Otero Gómez Eduar Mauricio

**ANEXO I ENCUESTA**

**Encuesta para medir el grado de factibilidad de la prestación de servicios de la ASOCIACION DE RECICLADORES DE COLOMBIA en las zonas residenciales del Norte de Cali- valle**

**Se citan diez preguntas breves el cual se responderá en un tiempo corto de 7 minutos, consta de 10 preguntas que se indicarán marcando una X en cada opción.**

<b>1. Número de apartamentos que residen la unidad</b>	
<b>2. ¿Saben qué es reciclar?</b>	<input type="checkbox"/>
• Separar los residuos	<input type="checkbox"/>
• Transformar los residuos.	<input type="checkbox"/>
• Entregar el material utilizado	<input type="checkbox"/>
• Entregar la basura al camión	<input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Para la unidad es importante reciclar?</b>	
• Si	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
<b>4. ¿ por qué reciclar es importante ?</b>	
• Proteger el ambiente.	<input type="checkbox"/>
• Ayudar a los recicladores	<input type="checkbox"/>
• Aprovechar los residuos.	<input type="checkbox"/>
• Evitar sanciones	<input type="checkbox"/>
<b>5. ¿Usted a qué persona relaciona con el manejo de residuos sólidos en las unidades?</b>	
• Personal de aseo	<input type="checkbox"/>
• Recicladores de oficio	<input type="checkbox"/>
• Personal de mantenimiento publico	<input type="checkbox"/>
• Grupos Vulnerables	<input type="checkbox"/>
<b>6. ¿Aceptaría una asociación de recicladores para la separación de residuo sólidos?</b>	
• Si	<input type="checkbox"/>
▪ No	<input type="checkbox"/>

FUENTE. Otero Gómez Eduar Mauricio

**7. Con qué frecuencia separas la basura?**

	1. Nunca	2. Algunas veces	3. Siempre.
· Papel y cartón			
· Plástico y latas			
· Vidrio			
· Pilas			
· Desechos orgánicos.			

**8. Indica con una X el motivo por el que no separas la basura Contesta esta pregunta en el caso que la respuesta anterior sea nunca o algunas veces.**

	No sabía el proceso de separación	No hay contenedores de separación	3. No hay tiempo o espacio.
Papel y cartón			
Plástico y latas			
Vidrio			
Pilas			
Desechos orgánicos.			

**10. Estaría dispuesto a contratar los servicios de una asociación dedicada al reciclaje y el mejoramiento del medio ambiente?**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI</li> <li>• NO</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

FUENTE. Otero Gómez Eduar Mauricio