

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA**

CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. E.S.P

JAIRO ALEJANDRO SALAZAR RESTREPO

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración con énfasis
en Gestión Estratégica**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

LINA SOFIA VALENZUELA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	3
SUMMARY	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3. REFERENTE TEÓRICO.....	11
3.1 ANÁLISIS FODA	11
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO	14
4. ANALISIS SECTORIAL	19
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	21
5.1 ANÁLISIS FODA PARA CMA	24
5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
5.3. PROPUESTAS DE SOLUCION PARA CMA	32
5.3.1 Nivel Operativo.....	32
5.3.2. Presencia Gerencial.....	33
5.3.3. Nivel Financiero.....	34
5.3.4. Nivel Comercial	36
6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	37
7. CONCLUSIONES	37
8. RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFIA	40

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo de grado es diseñar un plan de mejoramiento organizacional que le permita a la empresa Caucasia Medio Ambiente S.A. ESP, contar con un marco administrativo y una estrategia que le permita la toma de decisiones efectivas en el futuro.

El plan plantea la revisión general de la empresa, comenzando por un diagnóstico interno y externo a través de la herramienta de análisis DOFA que permite identificar las principales variables que afectan la empresa. Posteriormente se realiza un análisis de la estructura organizacional actual para identificar posibles oportunidades que permitan mejorar el control y la calidad del servicio prestado. Una vez se tiene clara la imagen completa de la situación actual, se plantean las propuestas de solución con base en los modelos organizacionales existentes y las estrategias que permitan lograr la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Dichas propuestas pretenden atacar los problemas planteados y ayudar tanto a subsanar las dificultades y riesgos a los que actualmente se enfrenta la empresa, como a desarrollar propuestas para mejorar el servicio prestado y la eficiencia en la operación. Entre estos riesgos se encuentran el embargo inminente de las cuentas financieras, la cancelación de la licencia de operación, la necesidad de mejora en el recaudo de la cartera que lleve a contar con estados financieros más sanos, el aumento de los ingresos

operacionales a través de la regionalización de la empresa para ampliar la cobertura actual y el mejoramiento en la prestación del servicio con alto impacto social.

Como resultado de dicho análisis se modifica la estructura operativa, se propone el compromiso y presencia gerencial como requerimiento y se buscan soluciones de acuerdos de pago y préstamos financieros para cumplir la obligación tributaria pendiente.

Palabras clave: modelo estructural, estrategias, DOFA

SUMMARY

The purpose of the following masters degree work is to design an organizational improvement plan that allows the company Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P, to have an administrative and control framework that enables effective decision making in the coming future.

The plan considers a general view of the company, starting with the internal and external diagnostic through SWOT analysis which allows the author to identify main variables that impact the company. After this step an structural analysis is made to identify possible opportunities to improve current control and increase service level. Once a complete overview is fulfilled, proposals of solutions are delivered based on existing organizational models and strategies to get sustainable solutions for the company.

These proposals aim to tackle the problems described; helping to overcome both current difficulties and risks faced by the company and develop initiatives to improve

service and operation efficiency. Some of these risks are the financial accounts seizure for non-compliance with tax obligations, operating license cancellation because of low service levels and non-compliance in final waste disposal operation, the need to improvement accounts receivable performance to get more healthy financial statements, operating income increase by company regionalization to provide service in more towns and improved service delivery with social impact.

As a result the operative structure is modified, top management commitment and presence is required and payment agreements and bank loans are the alternatives to solve fiscal debts.

Key Words: structural model, strategies, SWOT analysis.

1. INTRODUCCION

Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P. (CMA), es una empresa prestadora de servicios públicos, que inició operaciones en 2002 y cuyo objeto social es la prestación del servicio público domiciliario de barrido, recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos generados en el Municipio de Cauca en el Departamento de Antioquia. La compañía opera por medio de contratos otorgados por la alcaldía del Municipio, a través de licitación pública.

Para el cierre del año 2011, la empresa registró problemas en su situación financiera, relacionados con obligaciones de impuesto de renta diferida con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde 2009 que ascendían a \$700MM. Asimismo, presentó problemas en la operación del recaudo sobre la facturación, la cual es realizada y administrada por la Empresa de Servicios públicos de Medellín E.S.P. (EPM E.S.P), registrada en los estados financieros de CMA. Adicionalmente, se registraron algunas quejas por parte de la administración del municipio de Caucasia (Alcaldía) sobre supuestos incumplimientos en la prestación del servicio y en las regulaciones ambientales existentes. Esta situación se convierte en un riesgo potencial para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y puede causar la cancelación de la concesión por parte de la Alcaldía Municipal o el embargo financiero por parte de la DIAN que originaría el cierre de la empresa.

Las razones anteriores, motivan la elaboración del siguiente trabajo de grado, desde el rol del autor como asesor de la empresa y a través del trabajo de campo realizado en julio de 2012, donde se investigó en detalle las causas de los resultados expresados anteriormente.

El propósito del siguiente trabajo de grado es diseñar un plan de mejoramiento organizacional que le permita a la empresa Caucasia Medio Ambiente S.A. ESP, contar con un marco administrativo y de control para la toma de decisiones efectivas, que ayude tanto a subsanar las dificultades y riesgos a los que actualmente se enfrenta la empresa como a desarrollar oportunidades para mejorar el servicio prestado y la eficiencia en la operación.

La metodología de trabajo inicia con la realización de un diagnóstico organizacional mediante la utilización de la herramienta llamada Análisis DOFA (FODA), donde se expone la situación interna de la organización en términos de fortalezas y debilidades y se plantean los posibles impactos externos respecto a las oportunidades y amenazas que puede tener la organización.

Como complemento al diagnóstico general, se realiza un análisis detallado de los aspectos más relevantes dentro de los factores internos y externos, lo que proporciona información adicional de la situación sobre las causas y los posibles impactos de cada punto identificado en el análisis DOFA.

Posteriormente, se realiza la evaluación de la estructura organizacional actual, entendiendo el rol de cada posición dentro de la organización y la importancia de la presencia de constante de un líder que no solo genere las directrices de trabajo, si no que esté presente para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Finalmente, el estudio expone propuestas de solución e implementación para CMA, enfocadas en las áreas principales de la organización: administrativa y gerencial, operativa, situación financiera y comercial. Cabe resaltar que las propuestas planteadas fueron presentadas y aprobadas por el equipo directivo y son actualmente la ruta de trabajo que busca mejorar la situación general de Caucasia Medio Ambiente y generar los réditos esperados por sus accionistas de manera sostenible.

El cierre del documento se hace con las limitaciones, las conclusiones del mismo y sus recomendaciones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P. (CMA), es una empresa prestadora de servicios públicos, creada mediante escritura pública No. 1016 del 9 de Mayo de 2002 de la Notaria 26 de Medellín y con inicio de operaciones el 11 de Junio de 2002.

Tiene como objeto social la prestación del servicio público domiciliario de barrido, recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos generados en el Municipio de Caucaasia en el Departamento de Antioquia.

Debido a su modelo de negocio la compañía opera por medio de contratos otorgados por la alcaldía del Municipio, a través de licitación pública, donde se especifican las diferentes responsabilidades que tiene la empresa seleccionada para la prestación de un servicio óptimo, en términos de infraestructura, calidad, capacidad y cumplimiento, que aseguren buenas condiciones de salubridad pública.

CMA fue adquirida por los nuevos socios en el año 2007 y tiene contrato vigente hasta el año 2017, siendo actualmente responsable del aseo y recolección del Municipio de Caucaasia y la disposición final de los municipios aledaños de Montelíbano, Planeta Rica, La Apartada, Ayapel, entre otros.

La nueva estructura de socios está dividida como se expresa en el cuadro 1:

Cuadro 1. Estructura societaria CMA

ACCIONISTA	CEDULA	APORTE	% PARTICIPACION
JAIRO SALAZAR ESPINOZA	6.496.607	225,000,000	75%
CAMILO RIAÑO VARGAS	85.461.394	30,000,000	10%
MARIA INEZ RESTREPO VARGAS	35.467.952	15,000,000	5%
CATALINA BORDA RESTREPO	1.020.727.032	15,000,000	5%
FRANCISCO BORDA FERNANDEZ	79.147.335	15,000,000	5%

Fuente: elaboración propia

Los ingresos operacionales de CMA para el año 2011 alcanzaron los 3.210 millones de pesos aproximadamente, lo que significó un crecimiento del 8% con respecto al año 2010. En cuanto a la utilidad operacional para 2011, esta fue de \$512 millones de pesos, lo que refleja un buen índice operativo (16% sobre ingresos). Sin embargo su utilidad antes de impuestos tan sólo alcanzó los \$227 millones (7% sobre ingresos). Dicha situación se presentó debido a que los intereses corrientes ascendieron a \$258 millones, correspondientes a una obligación de impuesto de renta diferida con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde el año 2009. De esta manera, se puede identificar dicha obligación como el primer problema que debe superar CMA.

La labor de facturación y recaudo del servicio es realizada a través de alianzas con las Empresas Publicas de Medellín S.A. ESP (EPM) y la compañía Aguascal S.A. ESP, las

cuales incluyen el servicio de aseo prestado por CMA dentro de su facturación de energía o acueducto, respectivamente.

En este sentido, CMA debe realizar conciliaciones mensuales con sus aliados con el objetivo de alinear la cartera de las compañías y poder garantizar el efectivo recaudo por el servicio prestado y reflejar estados de cuentas sanos y confiables que permitan la toma de decisiones al interior de CMA.

Actualmente CMA no cuenta con una persona responsable del recaudo de cartera, por lo que dicha situación se constituye como el segundo problema de CMA. En efecto, a marzo de 2012 la diferencia entre los registros de cartera de CMA y de EPM suma aproximadamente \$300 millones de pesos.

En cuanto al tamaño de la empresa, CMA cuenta con 42 trabajadores directos, un revisor fiscal y algunos asesores externos.

El siguiente problema identificado en CMA viene por cuenta de la deficiente gestión administrativa. De hecho, diversas decisiones no acertadas que se sumaron a la falta de seguimiento y de personas responsables de las actividades clave, CMA actualmente acarrea problemas financieros relacionados con obligaciones tributarias que ascienden a \$700 millones de pesos, inversiones de capital pendientes de años anteriores (\$500 millones aproximadamente) y una diferencia en cartera (\$300 millones aproximadamente), que ponen en alto riesgo el futuro de la empresa.

Según la encuesta anual que se realiza a los usuarios del Municipio de Caucasia, la calificación de la prestación del servicio viene disminuyendo. En efecto, esta fue de 3.8

puntos durante 2010 mientras que para 2011 fue de 3.5 puntos. Lo anterior se convierte en otra amenaza para CMA, ya que constantemente se reciben diferentes tipos de reclamaciones por parte de la administración municipal, exigiendo compromisos para la mejora del servicio que de incumplirse, la empresa podría enfrentarse a la cancelación de su licencia de operación.

En resumen, la deficiencia en la estructura administrativa, la falta de políticas empresariales que faciliten el direccionamiento y control en la gestión financiera, administrativa y operativa y la falta de mecanismos eficientes de control de la operación que soporten las decisiones gerenciales de la compañía, conllevan a los riesgos y consecuencias financieras sustentadas anteriormente. Estos pretenden ser solucionados a través del diseño de una estructura administrativa efectiva para CMA y de una serie de estrategias que permitan mejorar el servicio, los ingresos y el recaudo.

3. REFERENTE TEÓRICO

3.1 ANÁLISIS FODA

Diversos aspectos afectan el desarrollo de las organizaciones y su competitividad en el entorno empresarial. El conocimiento y entendimiento de dichos factores es crucial a la hora de plantear estrategias, tomar decisiones al interior de una organización y realizar la

planeación estratégica de la misma. Por esto, numerosos instrumentos han sido creados con el objetivo de facilitar la formulación de estrategias efectivas en línea con los requerimientos de las compañías.

Una de las herramientas más utilizadas como instrumento efectivo de diagnóstico organizacional es el llamado análisis FODA (DOFA). Este consiste en la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización que requiera el logro de uno o varios objetivos. Esta, fue desarrollada por Albert Humphrey (Universidad de Stanford) durante un proyecto con base en el *Fortune 500* de Estados Unidos (1960-1970).

Según Wang (2008), el análisis FODA es una valiosa herramienta en el campo de la planeación estratégica puesto que induce a los responsables de la toma de decisiones a considerar aspectos importantes del entorno de su organización. De esta manera, este análisis permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de una empresa que sirve como base para tomar acciones y medidas correctivas.

El análisis FODA agrupa los factores claves relacionados con la organización en dos categorías, a saber: i) factores internos (fortalezas y debilidades) y, ii) factores externos (oportunidades y amenazas).

Según Harvard Business School (2005), el análisis de los factores externos de la compañía se enfoca en el conocimiento del entorno en el que ésta opera y debe tener en consideración tanto a los clientes, los competidores, los proveedores, como a los reguladores. Asimismo, la tecnología se encuentra dentro de dichos factores externos que

pueden afectar a la empresa pues hace parte de su entorno competitivo ya que está en constante cambio y puede volver los productos de la industria actual obsoletos. Otros factores a tener en cuenta dentro del análisis externo son los productos sustitutos, las restricciones de precio, la elasticidad de la demanda, las condiciones macroeconómicas, etc. Así, el análisis de los factores externos de una compañía provee las oportunidades y amenazas de a las que se enfrenta una compañía y por ende ayudan a revelar las opciones de estrategias a ejecutarse.

En cuanto al análisis de los factores internos, las tres áreas más importantes a ser consideradas en el análisis de las fortalezas y debilidades de una compañía son las competencias básicas y los procesos, las condiciones financieras y la gestión y cultura dentro de la organización (Harvard Business School, 2005).

Las competencias básicas hacen referencia a la experiencia de la organización en áreas cruciales que producen directamente resultados superiores, es decir, lo que la hace única y reconocida en el mercado. Según la Harvard Business School (2005), dichas competencias se pueden evaluar, de manera objetiva, a través del *benchmarking* o evaluación comparativa, la cual es una estrategia que tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora de los procesos de la compañía.

También es importante realizar una evaluación la situación financiera de la empresa que incluya flujos de caja, capacidad de endeudamiento, cobertura de intereses, proyectos de inversión y en general el desempeño financiero de las operaciones actuales de la empresa. Finalmente, en cuanto a la gestión y la cultura empresarial, es necesario evaluar

aspectos como la efectividad de los gerentes, liderazgo, la motivación de los empleados, evaluaciones de desempeño y reconocimientos, etc. (Harvard Business School, 2005).

Así, la importancia del análisis FODA radica en la creación de diferentes alternativas basadas en la combinación de los cuatro factores, las cuales se convierten en estrategias (Wang, 2008):

- Estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades: consisten en usar las fortalezas de una compañía para tomar ventaja de las oportunidades.
- Estrategias basadas en las fortalezas y amenazas: surgen como resultado de utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Estrategias basadas en las debilidades y oportunidades: eliminar debilidades para abrirse a las oportunidades.
- Estrategias basadas en las debilidades y amenazas: minimizar debilidades y evitar las amenazas.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO

Una de las herramientas más importantes para el desarrollo de una organización es la estructura organizacional. Ésta permite crear mecanismos para lograr los objetivos de una empresa de manera adecuada y eficiente pues establece la definición de los niveles a los cuales una medida debe ser tomada y ejecutada.

Se puede entender la estructura organizacional como el marco definido para la toma de decisiones, donde la división por departamentos o áreas especializadas y el respectivo alcance de las mismas, sugieren un perfil específico de la persona que se requiere para desempeñar cada rol. Como lo afirman Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), esta definición de estructura, así como el diseño de los puestos de trabajo influyen el comportamiento de los individuos y por ende de la organización.

No se puede dejar de lado que “la importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 394).

Como herramienta de control, una correcta estructura organizacional permite el enfoque de cada área y sus individuos, en la búsqueda de metas específicas que al complementarlas con los otros departamentos permiten el logro del objetivo principal de la organización. Como señalaron Gibson *et al.* (2006), la asignación de tareas específicas, acompañada de los informes correspondientes, facilita el seguimiento y revisión final de la operación, asegurando que los individuos realicen las labores que busca la organización limitando la libertad excesiva de los colaboradores de la empresa.

De hecho, el desempeño general de la compañía está fuertemente influenciado por la forma en que su estrategia de negocio está relacionada con su estructura organizacional y el comportamiento de sus empleados (Olson, Slater y Hult, 2005). En el caso de la estructura organizacional, la implementación y ejecución de una estrategia corporativa depende de la

comunicación, coordinación toma de decisiones al interior de una organización, las cuales a su vez dependen de la formalización, la centralización y la especialización.

Según Olson, *et al.*, 2005, la formalización es el nivel al cual las decisiones y las relaciones laborales son gobernadas por procesos, los cuales proveen medios para definir los comportamientos apropiados dentro de la compañía, por ejemplo la creación de actividades que beneficien a los empleados y a la misma organización. Por su parte, la centralización se refiere al nivel al cual las decisiones son tomadas, bien sea por gerentes de alto nivel o si son delegadas a gerentes de nivel medio o bajo dentro de la empresa. Finalmente, la especialización hace referencia al nivel en el cual las actividades son divididas en la organización.

Dentro del comportamiento estratégico, Olson, *et al.*, (2005) afirma que actividades orientadas a la creación de ventajas competitivas se encuentran contenidas en éste aparte. En este sentido, los autores reconocen cuatro sets de comportamientos que pueden llevar a la compañía a una posición de ventaja competitiva: comportamiento orientado a los clientes, comportamiento orientado a competidores, comportamientos innovadores y comportamientos orientados a costos.

Generalmente, una estructura organizacional se formaliza a través del organigrama, el cual no se convierte en una camisa de fuerza para lograr el funcionamiento adecuado de la organización, lo que es realmente importante es la comunicación clara de los roles y responsabilidades a cada miembro de la empresa.

En efecto, la estructura de una organización generará mejores resultados si se mejora la capacidad de esta para tomar y ejecutar más y mejores decisiones en comparación con sus competidores, (Blenko, Mankins y Rogers, 2010). De esta manera, los cambios estructurales en una organización también deben considerar las decisiones fundamentales para lograr el éxito de las estrategias así como el nivel organizacional al que éstas deben ser tomadas y ejecutadas para alcanzar el mayor valor. Al respecto, “si un gerente puede alinear la estructura organizacional con sus decisiones, ésta funcionará mejor al mismo tiempo que sus resultados” (Blenko *et al.*, 2010).

Otro punto fundamental que debe ser soportado por la estructura y el diseño de cargos es la definición de los procesos organizacionales. Éstos buscan la recurrencia de tareas a manera de rutina de trabajo para los diferentes cargos, asegurando la realización de las actividades principales y el apropiado funcionamiento y control adecuado de la organización.

Los administradores o gerentes, tienen bajo su responsabilidad el diseño de la estructura y su respectiva división por departamentos, de acuerdo a su objetivo de control y esquema de toma de decisiones.

Según Gibson *et al.* (2006), el proceso incluye la definición de puestos individuales, la división por departamentos y la delegación de la autoridad o posiciones de liderazgo, para esto el gerente o administrador debe dividir su objetivo general en tareas más pequeñas

que le permitan formar los puestos de trabajo que requiere la organización teniendo como consideración principal el nivel de especialización de los mismos. Posteriormente, se formaliza la agrupación de los puestos individuales, teniendo en cuenta las características de cada uno, su impacto en el objetivo general y el tamaño de grupo que se desea porque asimismo será el nivel de reportes por grupo. De esta manera, el resultado puede suministrar grupos homogéneos o heterogéneos según la decisión del administrador (ver cuadro 2). Finalmente, la delegación de la autoridad por área especializada sugiere un nivel de poder de decisión para el líder de área y de obediencia hacia el administrador general, esta misma lógica aplica para los cargos más operativos.

Cuadro 2. Cuadro de decisiones de diseño fundamentales

Concepto	Lado Izquierdo	Lado derecho
División del trabajo	Alta	Baja
División por departamentos	Homogénea	Heterogénea
Tramo de control	Angosto	Amplio
Autoridad	Centralizada	Descentralizada

Fuente: Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. y Konopaske R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (p. 396). México: McGraw Hill Interamericana.

Según el cuadro 2, las empresas que se ubican en el lado izquierdo de la tabla son catalogadas como clásicas, formalistas, estructuradas, burocráticas. Por su parte, las empresas que se ubican al lado derecho de la tabla son catalogadas como neoclásicas, informales, no estructuradas, no burocráticas.

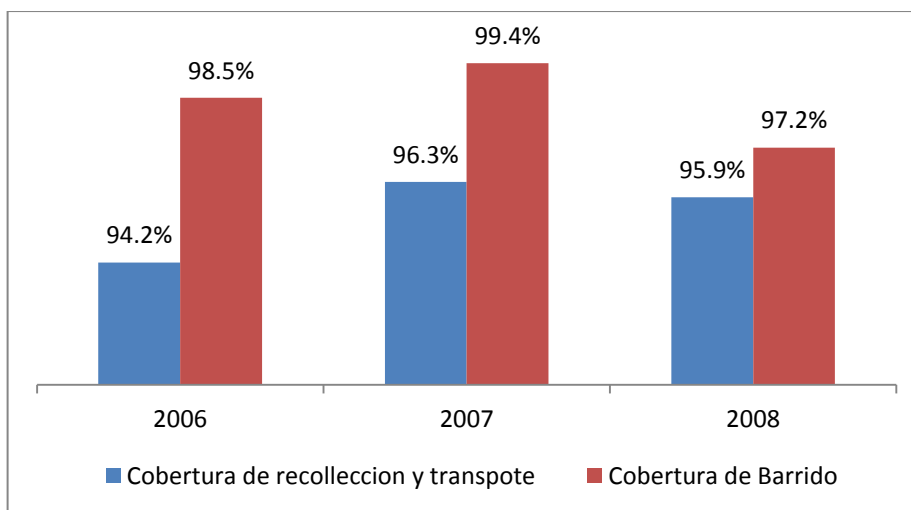
4. ANALISIS SECTORIAL

Con el objetivo de tener una visión clara del sector en el que la empresa opera, es necesario conocer cómo ha sido su comportamiento reciente en la economía colombiana. Según la Ley 142 de 1994 en su Artículo 1º, los servicios que conforman el sector de servicios públicos domiciliarios corresponden a: acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible.

De acuerdo al Informe Anual de Servicios Públicos en Colombia (2008), alrededor de 1.924 establecimientos conforman el subsector de aseo, de los cuales el 81% corresponde a organizaciones con menos de 2.500 suscriptores. Por su parte, de un total de 6.4 millones de suscriptores registrados en 2009, 3.8 millones pertenecen a los estratos sociales 1, 2 y 3, mientras que a nivel empresarial se registraron como suscriptoras más de 23.000 empresas industriales y cerca de 400.000 empresas del sector comercio.

En cuanto a la evolución de la cobertura de recolección y barrido, el gráfico 1 muestra cómo dicha cobertura pasó del 94.2% al 95.9% entre 2006 y 2008. Asimismo, la cobertura de barrido y limpieza de las vías públicas se sitúa en niveles muy cercanos al 100%. De hecho, cifras de la SSPD indican que de un total de 439.000 vías pavimentadas, 427.000 vías son barridas anualmente (Informe Anual de Servicios Públicos en Colombia (2008)).

Grafico 1: Cobertura servicio de aseo en Colombia



Fuente: Asociación Nacional de empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (2010). Pulso de los servicios públicos y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por otra parte, durante 2008 el sector de servicios públicos domiciliarios representó el 5.1% del PIB registrando crecimientos cercanos al 10% durante la última década, según cifras de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios (Andesco). Dicho crecimiento se explica principalmente por el registrado en los sectores de telefonía fija y móvil (45%), energía eléctrica (36%), gas natural (9.8%) y acueducto, alcantarillado y aseo (2.9%).

Finalmente, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (“Cuentas Nacionales Trimestrales”, 2012), durante 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia registró un crecimiento del 5.9% anual, siendo el crecimiento más alto desde 2007. Dicha expansión estuvo explicada principalmente por los crecimientos de sectores como la minería y la construcción. En particular para el sector de electricidad, gas

y agua, el crecimiento de 2011 fue del 2.7% anual muy por encima del registrado una año atrás (-1.9%) y aportó el 4% del PIB registrado para dicho año.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Teniendo en cuenta el problema planteado y las bases teóricas de análisis organizacional, se realiza un diagnóstico para CMA, con el objetivo de identificar el tipo de oportunidades que tiene actualmente la compañía. Para esto se hace uso de la herramienta de análisis FODA (DOFA).

Los conceptos, juicios y opiniones que se presentan a continuación, se originaron por el trabajo que se viene realizando desde noviembre de 2011. Éstas se consolidan con el trabajo de campo realizado entre el 2 y el 9 de julio de 2012 en la ciudad de Cauca (Antioquia), que tuvo como objetivo principal la evaluación de la situación de CMA en términos de Gestión Administrativa, Operativa, Financiera y Comercial.

A nivel administrativo, se utilizó la entrevista personalizada como herramienta para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, la velocidad de respuesta y apoyo por parte de los accionistas frente a las necesidades del negocio e identificar las oportunidades de mejora ante situaciones que no vienen funcionando adecuadamente de forma sistemática. El modelo de entrevista se basó en la combinación de preguntas cerradas y abiertas. Las primeras ayudan a tener una respuesta clara y directa frente a una situación

específica las segundas permiten indagar los detalles o causas de la situación discutida. Dicho modelo, invitaba a la autocrítica y apertura, que permitiera encontrar soluciones en conjunto a través del compromiso de las partes y no de imponer condiciones desde el nivel directivo, siempre enfocados en el rol y la responsabilidad que tiene cada miembro del equipo.

Uno de los compromisos adquiridos durante la entrevista con la coordinadora administrativa, ejecutiva senior del equipo, fue revisar la situación salarial de los empleados administrativos, quienes están por encima del salario mínimo legal vigente y a quienes no se les incrementaba el salario desde 2010. La base de referencia para el incremento fue la inflación de 2010 (3.17%) y de 2011 (3.73%), el cual daría un resultado compuesto de 7.02% en promedio para todos los empleados, sin embargo, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa se llegó a un acuerdo de incrementar en un 6% el salario actual del personal administrativo, noticia que hizo parte de la reunión de cierre al finalizar la semana de trabajo de campo y que fue bien recibida por los afectados.

En materia operativa, además de la entrevista con el coordinador, se realizó un reconocimiento tanto de la metodología de barrido y recolección como de los roles y responsabilidades del personal operativo. Lo primero haciendo acompañamiento selectivo a los recorridos durante 3 días, revisando desde la metodología de abastecimiento de combustible a los vehículos hasta la relación de los operarios con la comunidad y la manera de comunicarse con ellos.

En cuanto a la metodología de abastecimiento de combustible, se encontró que actualmente se genera un retraso en el inicio de la operación de aproximadamente 40 minutos ya que esta labor se realiza a la hora de inicio de la jornada laboral. Como medida de solución, se definió que la labor de abastecimiento se debe hacer al final del turno para asegurar el inicio de las labores a las 6 A.M. como está establecido. La revisión del diseño de las rutas no hace parte del alcance del proyecto y se incluye dentro de las recomendaciones del mismo. Con respecto a la relación de los operarios con la comunidad, se hizo énfasis en la relevancia de la labor prestada y su respectivo impacto social así como en la importancia de la correcta utilización de los elementos de protección personal, resaltando que la prioridad de CMA es que sus miembros regresen sanos a sus casas al final de la labor. Cabe resaltar que esta práctica de sensibilidad es parte de la actividad diaria en CMA.

Adicionalmente, se evaluó el volumen de la operación actual en sus tres áreas (barrido, recolección y disposición final), el liderazgo y las responsabilidades del coordinador, que dio como resultado la necesidad de implementar puntos de control adicionales a nivel de supervisión.

Por su parte, la situación financiera y sus oportunidades se identificaron como una consecuencia de las debilidades administrativas y operativas presentadas por CMA. Como se observa en el cuadro 3, éstas son principalmente obligaciones tributarias y control de cartera.

En cuanto al área comercial se evaluaron las labores que realiza CMA para incrementar los ingresos, las actividades con la comunidad y las necesidades de alianzas para mejorar la imagen de la compañía con el objetivo de prestar un mejor servicio y aumentar el tanto el ingreso como el recaudo.

Los puntos expuestos anteriormente y que hacen referencia al trabajo de campo realizado se exponen con más detalle en el análisis FODA para CMA.

5.1 ANÁLISIS FODA PARA CMA

Cuadro 3. Análisis FODA para CMA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en ventas anuales hasta cierre 2011. - Compromiso del personal operativo clave. - Contrato a largo plazo. - Venta asegurada. - Ser los únicos en el mercado. - Inversión en equipos. - Buena relación con los Bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cabeza visible comprometida en Caucaasia. - Falta de control financiero y operativo. - No hay un control sobre las labores sub-contratadas, (Relleno sanitario, abogados, asesores). - Roles y Responsabilidades débiles y en ocasiones no definidos para actividades clave (conciliación de cartera). - Perfil del personal administrativo. - Inicio tarde de la operación que genera incumplimientos o problemas en el servicio. - Mejorar las labores de supervisión de la operación de barrido y recolección.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Regionalización de la empresa: Servir en otros municipios. - Incrementar el plazo de la concesión, teniendo en cuenta que el contrato lo permite. - Incrementar capacidad del relleno sanitario, pensando en la regionalización y en proyección al 2024 - Crear la cultura de limpieza y reciclaje en la población. - Mejorar la utilidad antes de impuestos a través de una gestión administrativa eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de embargo por parte de la DIAN. - Riesgo de cancelación de la concesión por falta de inversiones necesarias al relleno sanitario. - Reducción de ingresos por no contar con capacidad de recepción en el relleno sanitario. - Riesgo de cancelación en la licencia por incumplimientos en el servicio prestado. - Riesgo comercial por usuarios que se pasan al servicio prepago de energía.

Fuente: elaboración propia

El cuadro 3 muestra un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para CMA. En el caso de las debilidades, éstas están relacionadas directamente con la gestión administrativa y la falta de una estructura organizacional que garantice la buena ejecución de las actividades relevantes de la empresa y sobre todo la correcta toma de decisiones y el direccionamiento de la misma. Las mismas, son la razón principal de las amenazas que hoy sufre la compañía, donde el incumplimiento de ciertos compromisos financieros y operacionales pone en riesgo la continuidad del negocio.

Adicionalmente, en términos operativos se identifican oportunidades de supervisión y control y de capacidad de operación en el mediano plazo, que impactan la calidad del servicio prestado y que se ve reflejado en la encuesta de satisfacción realizada en 2012 donde la percepción del servicio, cae de 3.8 en promedio en 2011 a 3.5 en 2012, sobre una base de 5 puntos.

Como complemento del análisis FODA, a continuación se realiza una evaluación más profunda de las debilidades y oportunidades de CMA:

- Falta de una cabeza visible comprometida y con formación gerencial: en este caso los accionistas conocen el negocio desde su rol comercial, legal y político, sin embargo no tienen el conocimiento financiero ni administrativo. Adicionalmente, tienen un manejo "a control remoto" de la organización, sin la presencia constante de un gerente, que esté atento a tanto del día a día, como de la toma de decisiones oportunas y acertadas que guíen de manera adecuada la continuidad del negocio. Lo anterior se presenta debido a que el perfil de los accionistas corresponde al de socios capitalistas cuya principal actividad económica está en otros negocios. Parte de esta debilidad se genera por la distancia que existe entre la ubicación de la empresa (Caucasia - Antioquia) y la de los accionistas (Cali-Valle y Bogotá).
- Falta de Control Financiero y Operativo: en primera instancia la ausencia de recurso humano en la zona con formación académica y experiencia óptima para el cargo se convierte en una limitante. Esto plantea la necesidad de contratar recurso humano capacitado por fuera del municipio incrementando los costos, debido a los gastos de traslado y sostenimiento, que bajo las condiciones financieras actuales no se convierte en una opción viable. Lo anterior, sumado a un deficiente sistema de información, impide la implementación de puntos de control con facilidad y supone un manejo inadecuado de los recursos y activos de la empresa, y por lo tanto la presencia constante de un líder es fundamental para la continuidad.

- No hay control sobre las labores sub-contratadas: bajo la estructura y modelo organizacional actual los asesores sub-contratados se convierten en una incertidumbre frente al beneficio real que le están aportando a la organización, ya que al no existir una supervisión adecuada no presentan informes sobre adelantos de las labores contratadas, no se cuenta con un plan ni presupuesto para las mismas bien sea inversiones de capital, honorarios u operación del relleno sanitario.
- Roles y responsabilidades débiles y, en ocasiones, no definidos para actividades clave: aunque la empresa cuenta con un organigrama claro y un manual de funciones, estos hacen parte de la documentación de archivo y no se comunican adecuadamente a las personas que ingresan a la empresa, como es el caso del Coordinador de Operaciones actual. De igual forma no existe una comunicación constante y clara en términos de retroalimentación y acompañamiento para los líderes de área y se presenta una oportunidad para fortalecer la labor de supervisión de la operación de barrido.
- Perfil del personal administrativo: debido a que la mano de obra calificada es escasa en la zona y a la falta de recursos para contratar personal de otras localidades, se han otorgado oportunidades de desarrollo al personal operativo y a aprendices SENA para ocupación de cargos administrativos de gran importancia.
- Incumplimiento de actividades u obligaciones clave: la falta de seguimiento y control ha ocasionado la acumulación de obligaciones financieras y operativas (fiscales y operativas), el manejo incorrecto del recaudo, la pérdida de usuarios por falta de seguimiento. Esto requiere un cambio en la estrategia para mejorar las

actividades de comunicación y de impacto social, el mejoramiento del servicio y el incremento de ingresos para garantizar la sostenibilidad del negocio.

De las debilidades y oportunidades descritas anteriormente se derivan algunas amenazas para la organización. Por una parte, se pueden tener amenazas con el ente contratante por el incumplimiento en el servicio prestado o en los estándares de calidad requeridos dentro de las diferentes áreas que conforman el proceso. Asimismo, los incumplimientos tributarios con las autoridades fiscales, el riesgo comercial por no poder incrementar la capacidad operativa que genere mayores ingresos e incluso el riesgo político que se genera por intereses propios del gobierno de turno se constituyen en las principales fuerzas externas a las que se enfrenta CMA.

- Riesgo de cancelación de la concesión: generalmente, los contratos de servicios de impacto público se adjudican bajo licitación pública por un tiempo determinado. En el caso de CMA, el contrato se adjudicó por 15 años prorrogables de forma automática por 7 años más. Como en todo contrato existen una serie de obligaciones por parte del concedente y concesionario, donde el incumplimiento puede generar sanciones o la cancelación del contrato dependiendo de la gravedad de dicha falta. Por ejemplo, la Comisión de Regulación de Alcantarillado (CRA) puede sancionar a CMA en el caso de incumplimiento en las tarifas establecidas. De la misma manera, la interventoría municipal puede imponer sanciones económicas y dependiendo de la instancia se podría presentar la cancelación del contrato. Otras entidades reguladoras son la Procuraduría Ambiental y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD). Así, las bajas inversiones en el relleno sanitario

para el manejo de los lixiviados, el incumplimiento en los horarios y rutas contratadas se convierten en causas potenciales de inconvenientes y reevaluación de la concesión por parte de los entes reguladores descritos anteriormente.

- Riesgo comercial por usuarios que se pasan al servicio pre-pagado de energía: Desde el inicio de la concesión, la labor de facturación y recaudo, al igual que en otros municipios del país, se realiza a través de las entidades de energía o acueducto y alcantarillado. Para el caso de Caucaasia el 90% del recaudo se hace a través de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) quienes le cobran un cargo fijo por la administración de la operación. Desde el año 2011, EPM implementó como estrategia de recaudo de deudores morosos la modalidad de energía pre-pagada, donde el usuario hace un acuerdo de pago de la deuda pendiente y puede acceder al servicio de energía mediante la compra pre-pagada de la misma. Este factor ha impactado la cuenta por cobrar a usuarios de CMA, ya que EMP hace acuerdo de pago solo por el rubro de energía, dejando por fuera la deuda de aseo domiciliario que hoy está cerca de 200 millones de pesos con riesgo de incremento si se permite que EMP continúe con esta modalidad.
- Riesgo de embargo por incumplimiento de obligaciones tributarias: A nivel fiscal, CMA se encuentra en una situación riesgosa debido a la deuda con la DIAN, que para junio 2012 ascendió a los \$700MM, constituyéndose en la principal fuerza externa que puede afectar la organización de forma definitiva. La situación representa una alta posibilidad el embargo de la totalidad de las cuentas de CMA por un período mínimo de cinco meses, el cual generaría una serie de

incumplimientos en las obligaciones laborales, con proveedores y otras obligaciones financieras y legales, lo que obligaría al cierre definitivo de la empresa.

- Reducción de ingresos por no contar con capacidad de recepción en el relleno sanitario: otro de los factores a tener en cuenta es la limitación actual de la capacidad del relleno sanitario, que requiere de inversiones continuas, como las que se vienen realizando, para lograr aumentar la capacidad del mismo y así prolongar su vida útil. Este último punto es esencial en caso que CMA quiera convertirse en una empresa regional y pretenda aumentar los ingresos, ya que la cobertura actual del municipio de Caucasia es casi total y las opciones de crecimiento importantes están en la atención de municipios vecinos.

5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Continuando con el apoyo de los referentes teóricos, se realiza un análisis de la estructura organizacional de Caucasia Medio Ambiente S.A. ESP y su respectivo impacto en el desempeño actual de la misma a nivel operativo, comercial y financiero.

De acuerdo al modelo de clasificación organizacional definido por Gibson *et al.* (2006), Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P., se encuentra en el lado izquierdo del modelo de decisiones (ver cuadro 2). Teniendo en cuenta que la empresa tiene una alta división del trabajo, su estructura está dividida por departamentos y cuenta con una

autoridad centralizada que sugiere un alto nivel de control por parte de la gerencia general y/o accionistas, como se evidencia en el organigrama de la compañía (Ver Anexo 1).

Esto resulta ideal si se tiene en cuenta el tipo de organización, de profesionalización y experiencia del recurso humano de la zona. Sin embargo, el actual modelo estructural no es garantía de buen funcionamiento, pues es necesario que los roles y responsabilidades definidos dentro de la subdivisión de labores se cumplan adecuadamente y que exista la presencia de liderazgo ejecutivo como estrategia fundamental para impulsar el buen desempeño de la organización.

Por esta razón se hacen obligatorios algunos ajustes a la estructura actual que permitan mejorar los niveles de control en las labores operativas. Esto llevará a mejorar la prestación del servicio, generando un impacto positivo en la relación con los ciudadanos del municipio y con las entidades reguladoras y la alcaldía municipal.

Asimismo, el análisis identifica la oportunidad de liderazgo ejecutivo presencial, donde se cambie la metodología actual de visitas esporádicas por parte de los accionistas, por una presencia estable, reconocida por los colaboradores de la empresa que esté en capacidad de dar respuesta oportuna a las necesidades del negocio, que sea la cara visible ante las entidades reguladoras y plantee la estrategia, objetivos y metodología de trabajo bajo la cual se regirá la organización, proporcionando mayor eficiencia y control que lleve a obtener los indicadores financieros esperados.

5.3. PROPUESTAS DE SOLUCION PARA CMA

5.3.1 Nivel Operativo

A nivel operativo se hacen las siguientes propuestas:

Servicio de recolección, barrido y disposición final: bajo la estructura actual (ver Anexo 1), existe un Coordinador de Operaciones, quien tiene a su cargo 36 personas responsables por la prestación del servicio: barrido de las calles (16), recolección en vehículos compactadores (10), mantenimiento zonas verdes (2) y disposición final en el relleno sanitario (4). Durante el trabajo de campo realizado se evidenció una falencia en la labor de supervisión de las actividades, debido a la extensión y variedad de las mismas. Al mismo tiempo se nota que las actividades de mensajería son muy bajas y que la persona encargada de esta actividad cuenta con cierto reconocimiento por parte de los operarios de la empresa. De esta manera, se propone abrir la labor de supervisión en dos partes, donde el mensajero actual lidere la supervisión del barrido (16 personas), haciéndose responsable único de esta labor. Esta persona le reportará al Coordinador de Operaciones (ver anexo 2) de manera que éste último quede liberado del seguimiento diario para enfocarse en las otras tres actividades (recolección, mantenimiento zonas verdes y disposición final).

Cabe resaltar que este cambio no genera ningún impacto financiero por aumento de salario, ya que la labor de mensajería actual acarrea horas extras y al pasarlo como

empleado de responsabilidad y confianza este rubro se elimina, por tanto se realiza el incremento salarial al mismo nivel del salario total devengado actualmente.

Responsabilidad Social: en reunión con la alcaldía sostenida el día 6 de julio de 2012, con el objetivo de trabajar en la imagen del municipio y de generar conciencia social se definió la implementación de las Campañas de Sensibilización, en alianza con la Casa de la cultura y la alcaldía de Caucasia. Éstas serán acompañadas con la implementación de Puntos Ecológicos, que consisten en la inversión en puntos visibles de disposición de acuerdo al tipo de residuo en los principales puntos de la ciudad: plaza central, estadio de fútbol, parques y zonas de alta concurrencia de público.

5.3.2. Presencia Gerencial

Consciente de la condición actual del negocio y las consecuencias por la ausencia de la presencia de una cabeza visible, se propone y define a Jairo Salazar Espinosa, socio mayoritario de Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P., como representante legal, responsable por las labores de la gerencia general de la compañía, estableciendo directrices claras de no anticipos innecesarios, prioridad para cumplimiento de las obligaciones financieras, acreedores, proveedores, salarios y socios. Es necesario un acompañamiento y seguimiento constante, presencia en sitio, vigilancia de rutas, respuesta oportuna a necesidades de la empresa y el respectivo enfoque en actividades relevantes para incrementar ingresos, mejorar la percepción del servicio prestado y rentabilidad.

5.3.3. Nivel Financiero

Se inicia la búsqueda de alternativas de financiación para pago de la obligación tributaria, a través de préstamos financieros con bancos comerciales y acuerdos de pago con la DIAN, donde a través de los estados de cuenta y el flujo de caja proyectado, se demuestra la capacidad de pago de la empresa (Ver Anexo 3: Flujo de caja Proyectado). Sobre este aspecto la respuesta inicial recibida es fue positiva y CMA esta a la espera de la confirmación final de aprobación.

Cabe resaltar que dentro de la propuesta a los bancos comerciales, además de la capacidad de pago, se muestra la continuidad en la inversión en activos fijos y en el relleno sanitario, la cual varía entre los 200 y 300 millones anuales y que garantiza el incremento en el valor de la empresa en el tiempo. Este rubro se encuentra en la línea llamada “Inversión en activos fijos” en el flujo de caja proyectado (ver Anexo 3).

A continuación se presentan las consideraciones del flujo de caja proyectado (Anexo 3)

Consideraciones del flujo de caja:

1. Incremento en los ingresos operacionales del 4%, teniendo en cuenta la tendencia del recaudo actual.
2. Los costos operacionales y gastos de administración se incrementan en un 5% cada año.

3. Se incluye ingreso por préstamo financiero por \$700.000.000 en octubre de 2012 para pago de impuesto de renta pendiente. En 2012 se deben pagar 3 meses de capital e intereses (a partir de Octubre)
4. El interés del nuevo préstamo es del 13.5%, E.A aproximadamente.
5. En 2011, los préstamos incluyen Bancolombia y los leasing que ingresaron para el vehículo recolector de marcha Volkswagen y la báscula
6. En 2012, los préstamos cancelados a Bancolombia se retoman, por crédito rotativo. Están al DTF + 5.6%. También se adiciona lo requerido para cancelar las cesantías.
7. A partir de 2013, no se contratan más créditos financieros.

Adicionalmente, conociendo que la mejora en el recaudo se convierte en una actividad fundamental, posterior a la reunión sostenida el 26 de abril de 2012 en la ciudad de Medellín, se implementan las conciliaciones mensuales con las empresas encargadas del recaudo (Empresas Publicas de Medellín E.S.P y Aguascal S.A. E.S.P.), donde además de alinear los estados de cuenta se comparte información sobre nuevas afiliaciones para facturación futura, además, se acuerda que EPM debe incluir el pago del servicio de aseo como requisito para ingresar a la modalidad de energía prepagada, de esta manera se controla una de las causas principales de incremento de la cuenta deudores de aseo que para 2011 se incremento en 135 millones respecto del año anterior.

Como estrategia complementaria, se propone diseñar actividades de promoción que incentiven aquellas familias con más de 5 meses de retraso en los pagos a ponerse al día en los mismos. Aunque el impacto de esta iniciativa es incierto, el costo es mínimo ya que se trata de cartera vencida cercana a ser dada de baja, por tanto todo recaudo que se genere se convierte en ingreso adicional.

5.3.4. Nivel Comercial

Como estrategia para mejorar los ingresos de la empresa, se propone utilizar los aprendices SENA en labores de recaudo e identificación de nuevos clientes, que por no contar con información de catastro actualizada, se requiere del trabajo manual de los aprendices para recorrer la totalidad del municipio obteniendo la información actualizada de cada vivienda, vinculando aquellas familias a las que se les está prestando el servicio sin la facturación correspondiente.

También se propone iniciar el proceso documental para lograr la Regionalización de la Empresa, mediante la cual se obtiene el certificado de aprobación para atender regiones aledañas y recibir sus residuos en el relleno sanitario del municipio de Cauca. El soporte de esta iniciativa son las inversiones en el relleno sanitario actual y el plan de crecimiento mediante el alquiler para adecuación del terreno contiguo al relleno actual proyectado para el año 2014. Los costos asociados aun no han sido estimados y hacen parte de análisis futuros dentro del mejoramiento continuo requerido.

6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Dentro de las limitaciones identificadas, se encuentran que las entrevistas y discusiones sostenidas con los diferentes miembros de la empresa no se realizaron bajo un modelo formal y por lo tanto no se pueden mostrar en el trabajo de grado de manera cuantitativa.

Otra limitación que se pudo identificar, es la ubicación del asesor de la empresa con respecto a esta. Esto restringe las comunicaciones tan sólo por vía telefónica o por correo electrónico, limitando considerablemente la presencia en campo y por ende la verificación de la correcta aplicación de las propuestas planteadas.

7. CONCLUSIONES

Caucasia Medio Ambiente S.A. E.S.P, como empresa privada de impacto público, tiene un alto nivel de responsabilidad sobre las condiciones de salubridad pública del municipio donde opera, y debe cumplir a cabalidad las reglamentaciones para la prestación del servicio de recolección, barrido y disposición final de residuos sólidos. El trabajo en equipo con las entidades reguladoras y de apoyo es fundamental para el logro de los objetivos, crear conciencia social es la clave de éxito para transformar el pensamiento, imagen y calidad de vida de los ciudadanos del municipio de Caucasia (Antioquia),

viéndolo como un proyecto a largo plazo que sugiere un alto compromiso y dedicación por parte de los líderes de turno.

Las organizaciones, así cuenten con una estructura y roles y responsabilidades definidos, deben contar con un liderazgo presencial. Una persona que este en la capacidad de tomar decisiones bajo presión y ante la ambigüedad o falta de información. Un líder que sepa manejar prioridades y con alta competencia de influencia y negociación que permita movilizar tanto a los miembros del equipo como a los líderes de la entidades con las que debe trabajar (alcaldía y entes reguladores).

La utilización de las herramientas de diagnostico organizacional, el análisis del entorno donde se encuentra la empresa, el trabajo de campo y la documentación en bases teóricas, son fundamentales para identificar a las causas de los problemas y poder diseñar planes de acción en conjunto con los miembros del equipo que permitan la inclusión y compromiso de todos que lleven al éxito final.

Cuando se es empresario, se deja de tener responsabilidad sobre indicadores de gestión y se asume una responsabilidad social. El empresario debe tener claro que se trabaja con personas y que detrás de ellos existe una familia, que la opción de vencerse ante las situaciones complejas de los negocios no debe ser considerada, a menos que se hayan evaluado todas las alternativas posibles y buscado el apoyo necesario para evitar el impacto social. Se deben dejar claros los objetivos financieros, ya que la empresa no es una entidad sin ánimo de lucro, e involucrar a los colaboradores mediante la comunicación clara y el

trabajo en equipo buscando generar sentido de pertenencia, que es necesario para encontrar soluciones efectivas.

8. RECOMENDACIONES

Como pasos futuros de CMA, se recomienda la implementación de un sistema de información robusto tipo (SAP) que permita el registro y control de todas transacciones que realicen los empleados de la empresa y que garantice la visibilidad en línea, permitiendo la toma decisiones de manera oportuna.

Asimismo, se recomienda la implementación de equipos electrónicos de trazabilidad en los vehículos (GPS) y sensor que permitan el control de consumos de combustible, alerten irregularidades y faciliten labores de seguimiento.

Otra recomendación radica en establecer una alianza con la alcaldía del municipio para desarrollar trabajos de concientización social en conjunto que lleven los niveles de civismo a estándares más altos.

También se recomienda hacer actualización del diseño de las rutas de recolección y barrido con un experto en la materia para lograr la optimización de la operación.

Finalmente, es necesario buscar la excelencia operacional y la visibilidad como ejemplo de empresa de los ciudadanos de Cauca, permitiendo la expansión a otros municipios de Antioquia y la Costa Atlántica.

BIBLIOGRAFIA

Blenko, M.W., Mankins, M.C. and Rogers, P. (2010). The decision driven organization. Harvard Business Review, June, 54-62.

Cuentas Nacionales Trimestrales. (2012). Consultado Septiembre 19, 2012, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=8
5

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. y Konopaske, R. (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos (12 ed, pp. 394-396). México: McGraw Hill Interamericana.

Harvard Business School (2005). *Strategy: Create and Implement the best strategy for your business. Swot Analysis I: Looking outside for Threats and Opportunities*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Harvard Business School (2005). *Strategy: Create and Implement the best strategy for your business. Swot Analysis II: Looking inside for Strengths and Weaknesses*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ley 142 (1994). Consultada Septiembre 19 de, 2012, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0142_1994.html

Olson, E., Slater, S. and Hult, G. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons* 48, 47-54.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (5ta ed, pp. 143). Colombia: 3 Editores.

Superintendencia de Servicios Públicos (2008). *Informe Anual de Servicios Públicos en Colombia 2008*. Consultado Septiembre, 2012, de

http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=834f4690-3f1e-486d-b6f0-fb44ddcb0279&groupId=10122

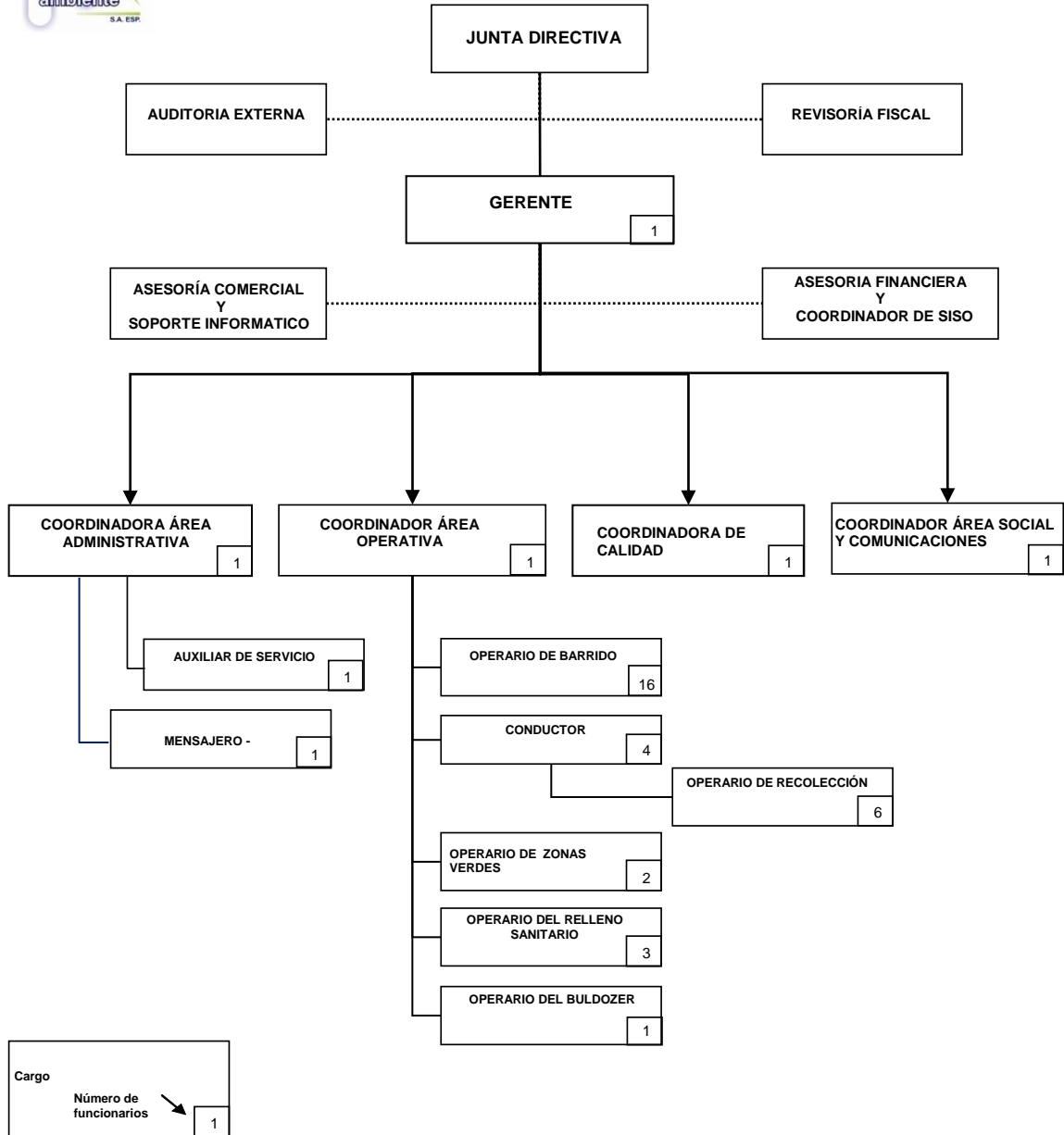
Wang, K. (2008). A process view of SWOT analysis. *Journals ISSS (International Society for the Systems Sciences)*, 8(1), 16-26.

ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA GENERAL



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A – E.SP.



DISEÑO:
Área de Calidad
Fecha:

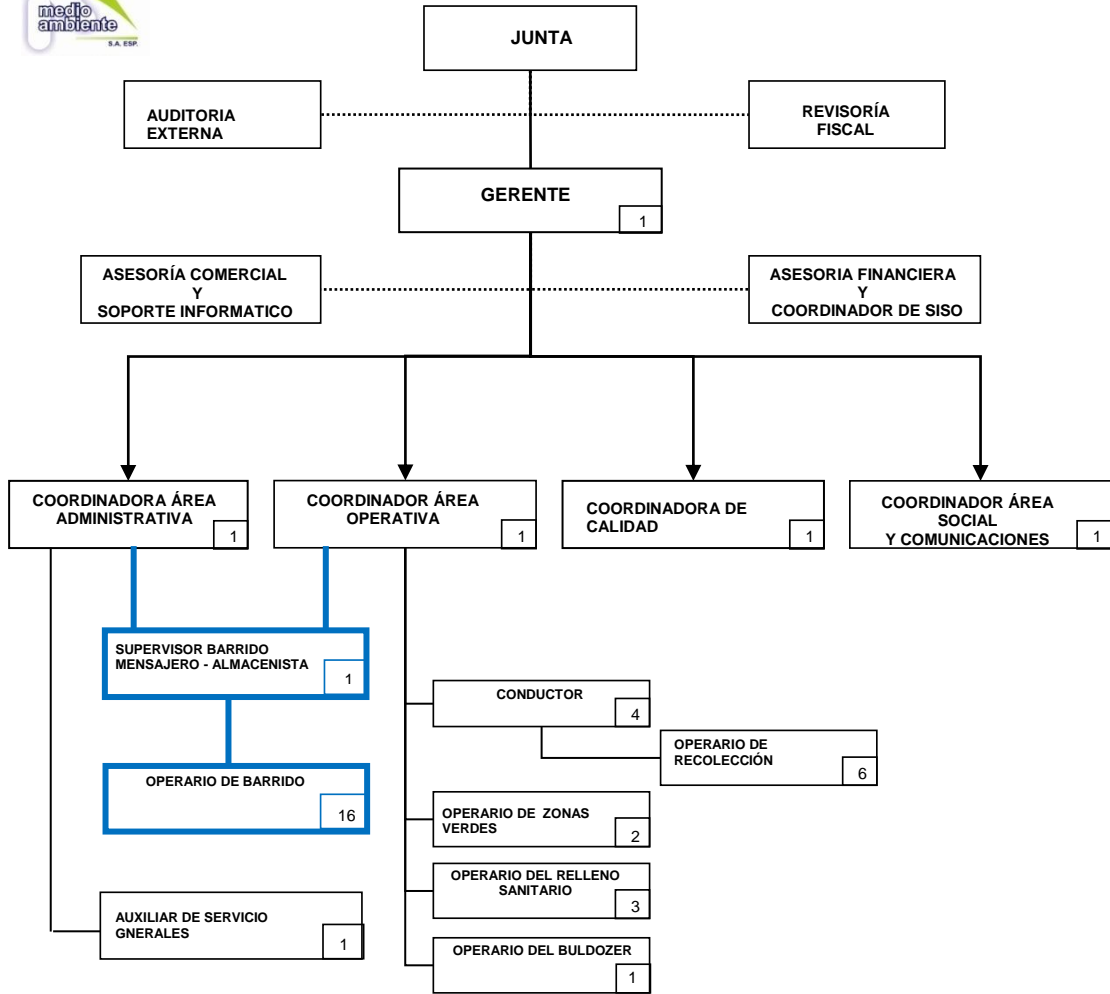
REVISÓ:
Comité de Calidad
FECHA:

APROBÓ:
Gerente
FECHA:

ANEXO 2.ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A – E.SP.



Cargo
Número de funcionarios

1

DISEÑÓ:
Área de Calidad
Fecha:

REVISÓ:
Comité de Calidad
FECHA:

APROBÓ:
Gerente
FECHA:

ANEXO 3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. ESP NIT. 811.033.580-4

	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016
	REAL					
SALDO EFECTIVO AL 1o. DE ENERO	274,674,079	218,652,358	271,540,282	300,171,064	329,014,896	384,822,988
EFFECTIVO GENERADO POR OPERACIONES	766,185,472	774,156,484	782,711,976	790,529,148	797,524,443	803,608,255
Total Ingresos	2,824,353,842	2,935,233,273	3,051,842,604	3,173,116,308	3,299,240,960	3,430,410,598
Ingresos por servicios	2,803,108,916	2,915,233,273	3,031,842,604	3,153,116,308	3,279,240,960	3,410,410,598
Ingresos no operacionales	21,244,926	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Menos: Desembolsos en efectivo						
Costos por servicio y gastos de administración	2,058,168,370	2,161,076,789	2,269,130,628	2,382,587,159	2,501,716,517	2,626,802,343
EFFECTIVO x ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(822,207,193)	(721,268,560)	(754,081,194)	(761,685,317)	(741,716,351)	(769,046,626)
Ingresos	839,123,679	924,000,000	100,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Ingresos por préstamos bancarios	471,127,496	780,000,000	0	0	0	0
Ingresos por recuperación de otras C x C	367,996,183	144,000,000	100,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Menos: Desembolsos en efectivo	1,414,009,458	656,268,560	569,081,194	422,845,317	398,882,751	372,059,682
Cuotas a capital e intereses leasing	355,087,876	240,820,413	158,297,468	73,835,412	73,835,412	73,835,412
Seguros leasing	26,077,560	26,022,307	13,374,252	4,649,052	4,649,052	4,649,052
Abonos a capital préstamos bancarios	309,608,861	175,000,000	146,000,000	146,000,000	145,000,000	140,000,000
Intereses sobre préstamos	38,849,220	52,710,000	107,625,000	82,425,000	57,225,000	33,075,000
Avances y anticipos sin legalizar	15,256,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Otras CxC	631,806,244	100,000,000	80,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Cancelación cesantías e int cesantías	37,323,697	51,715,840	53,784,474	55,935,853	58,173,287	60,500,218
Menos: Efectivo para actividades de inversión	257,976,400	300,000,000	200,000,000	300,000,000	300,000,000	350,000,000
Activos fijos	257,976,400	300,000,000	200,000,000	300,000,000	300,000,000	350,000,000
Retenciones a favor de 3os. y pago impuestos	10,654,986	(689,000,000)	(85,000,000)	(88,840,000)	(92,833,600)	(96,986,944)
Ingresos por retenciones a favor de terceros	74,307,159	76,000,000	78,000,000	80,000,000	82,000,000	84,000,000
Pagos por retenciones a favor de terceros	63,652,173	65,000,000	67,000,000	69,000,000	71,000,000	73,000,000
Pagos por impuesto de renta	0	700,000,000	96,000,000	99,840,000	103,833,600	107,986,944
SALDO AÑO	-56,021,721	52,887,924	28,630,782	28,843,832	55,808,092	34,561,629
SALDO EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE	218,652,358	271,540,282	300,171,064	329,014,896	384,822,988	419,384,617

CONSIDERACIONES DE LA PROYECCIÓN

1. Se considera un incremento en los ingresos operacionales del 4%, teniendo en cuenta la tendencia del recaudo actual.
2. Los costos operacionales y gastos de administración se incrementan en un 5% cada año.
3. Se incluye préstamo por \$700.000.000 en agosto de 2012 para pago de impuesto de renta pendiente. En 2012 se deben pagar 4 meses de capital e intereses (a partir de septiembre)
4. El interés del nuevo préstamo es del 13.5%, E.A aprox.
5. En 2011, los préstamos incluyen Bancolombia y los leasing que ingresaron para el VW y la báscula
6. En 2012, los préstamos cancelados a Bancolombia se retoman, por crédito rotativo. Están al DTF + 5.6%. También de adición lo requerido para cancelar las cesantías.
7. A partir de 2013, no se contratan más créditos financieros.

JAIRO SALAZAR E.
Representante Legal