

**UNIVERSIDAD  
DE  
ORIENTE**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y  
Empresariales**

**Tesis en Opción al  
Título de Licenciada**

**Título: Formulación de Estrategias  
en la Empresa de Recuperación de  
Materias Primas.**

**Autora: Dairis María Class Bacot**

**Tutora: MsC. Yoanna Barrientos  
Camacho**

**“Año 61 de la Revolución”  
Junio 2019**



## HOJA DE FIRMA

### Tribunal:

**Presidente** \_\_\_\_\_

**Vocal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

### Tutoría y Oponencia:

**Oponente** \_\_\_\_\_

**Tutor** \_\_\_\_\_

**Consultante** \_\_\_\_\_

**Diplomante** \_\_\_\_\_



# Pensamiento



**“El deber de un hombre es estar allí,  
donde es más útil...”**

**José Martí.**



# Dedicatoria



### **Dedicatoria:**

A aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron en estos años de estudios y a formarme como profesional, en especial:

A **mi madre** que ha sido faro y guía en mi vida, además del motor impulsor de lo que he sido hasta hoy, te adoro,

A **mi novio** que ha estado apoyándome en los peores y mejores momentos de mi vida, lo quiero,

A **mi familia** que de una forma u otra ha estado presente, en especial a mi tía Elizabeth y Mireya,

A **mi tutora MsC.** Yoanna Barrientos Camacho por su paciencia, dedicación, entrega, comprensión, apoyo y ayuda,

A **mis amigos** que han compartido esta experiencia a mi lado, demostrando su verdadero sentimiento de amistad, en especial a mi hermana Bárbara, las quiero,

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Y a todos lo que han contribuido a la realización de este trabajo de Diploma.



# Agradecimientos



### **Agradecimientos:**

Con la culminación de este trabajo, se hace realidad un objetivo deseado por muchos años, el mismo tiene un significado especial, agradeciendo:

- A **Dios** por darme la fuerza y la energía para poder llegar al final de este objetivo.
- A mi madre **Duraisis Bacot Fuentes** por apoyarme, aconsejarme, brindarme su confianza, amor y dedicación.
- A mi tutora **MsC. Yoanna Barrientos Camacho** actualmente Directora Económica por comprenderme en cada momento como estudiante, expresar su gran pasión por lo que es y ser cómplice en el éxito de este trabajo.
- A mi novio por no dejarme interesar por otras cosas que les eran menos importantes en mi vida y entregarme su apoyo.
- A mis vecinos queridos y compañeros de trabajo de mi madre por estar presente y por su preocupación.
- A los compañeros de la Empresa de Recuperación de Materias Primas por brindarme en esta investigación la información necesaria y en especial a Nuvia y Leticia.
- A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, que durante la carrera nos transmitieron sus conocimientos con dedicación y entrega.

**A todos, de corazón, los amo. Gracias.**



# Resumen



### **Resumen:**

Las técnicas avanzadas de dirección han adquirido notable difusión en el campo empresarial, sin embargo muchas organizaciones se resisten a su aplicación; las cuales en la actualidad se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios del entorno. Es necesario, pues, que tomen decisiones dentro del ámbito empresarial, con el propósito de adaptarse a este dinámico y complejo mundo. Este proceso forma parte de la dirección estratégica, que podemos definirla como la filosofía y la ciencia de materializar y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a obtener beneficios. La presente investigación está dirigida a formular estrategias, transitando por un diagnóstico estratégico externo e interno, utilizando herramientas como la evaluación de áreas funcionales y la proyección de los escenarios más favorables, que facilitará la implementación de las estrategias en la empresa que garanticen obtener mejores resultados en la realización de sus actividades. Como resultados de la investigación realizada, la organización cuenta con la formulación estratégica en un horizonte temporal de 5 años, en la cual se establecen los objetivos, escenarios más probables y las estrategias que le permitirán a la misma perfeccionar aún más la toma de decisiones oportunas y certeras a través de técnica y herramientas que facilitan y permiten la validación de la misma.



# Abstract



### **Abstract:**

The advanced techniques of address have acquired remarkable diffusion in the managerial field, however many organizations resist to their application; those which at the present time face more than ever to the challenge of assimilating strong and continuous changes of the environment. It is necessary, because that take decisions inside the managerial environment, with the purpose of adapting to this dynamic and complex world. This process is part of the strategic address that we can define it as the philosophy and the science of to materialize and to develop all the potentials of a company that assure him a long term survival and to obtain benefits. The present investigation is directed to formulate strategies, trafficking for an external and internal strategic diagnosis, using as tool the chain of value starting from the identification of the 4 perspectives of the command board that will facilitate the implementation of the strategies in the company with the determination of indicators that you/they guarantee to obtain better results in the realization of its activities. As results of the carried out investigation, the organization has the strategic formulation in a 5 year old temporary horizon, in which the objectives, more probable scenarios and the strategies that will allow to the same one to perfect settle down even more the taking of opportune and good decisions through technique and tools that facilitate and they allow the validation of the same one.



# Índice



## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: Consideraciones teóricas acerca de la Planeación y la</b>	
<b>Dirección Estratégica.</b> .....	<b>3</b>
1.1. Conceptualización de Estrategia. ....	3
1.1.1. Componentes de la Estrategia Empresarial. ....	4
1.1.2. Niveles de Estrategias. ....	4
1.2. La Dirección Estratégica. Actualidad e Importancia. ....	5
1.2.1. Fases de la Dirección Estratégica. ....	6
1.3. La Planeación Estratégica. ....	7
1.3.1. El Proceso de Planeación Estratégica. ....	8
1.3.2. Diagnóstico Estratégico Externo. ....	8
1.3.3. Diagnóstico Estratégico Interno. ....	13
1.4. La Planificación Estratégica por Escenarios. ....	15
1.4.1. Conceptualización de Escenarios. ....	16
1.4.2. Tipos de Escenarios. ....	16
<b>CAPITULO II: Diagnóstico Estratégico.</b> .....	<b>17</b>
2.1. Caracterización de la Empresa. ....	17
2.1.1. Dimensiones del Macroentorno. ....	18
2.1.2. Análisis del Microentorno. ....	20
2.2. Herramientas del Diagnóstico Estratégico Externo. ....	24
2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS). ....	24
2.3. Análisis Interno. ....	25
2.4. Análisis Económico. ....	30
2.5. Matriz de prioridades. ....	31
2.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internas (IFAS). ....	31
2.5.1. Análisis del Entorno. ....	31
<b>CAPITULO III: Formulación de objetivos y estrategias.</b> .....	<b>33</b>
3.1. Elaboración de la Matriz DAFO impacto en su primer momento. ....	33



3.2. Objetivos Estratégicos. -----	33
3.3. Selección de los factores claves mediante el análisis estructural por el Método MIC-MAC. -----	34
3.4. Análisis del juego de actores a través del Método MACTOR. -----	36
3.5. Elaboración de escenarios a través del Método Smic-Prob-Expert. -----	38
3.6. Análisis de las Matrices de Actividades. -----	40
3.6.1. Matriz de posicionamiento estratégico. -----	40
3.6.2. Matriz General-Electric. -----	42
3.7. Formulación de Estrategias. -----	43
<b>Conclusiones.</b> -----	<b>45</b>
<b>Recomendaciones.</b> -----	<b>46</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	



## **Introducción:**

En las últimas décadas se han llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales, los actuales directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben de hacer algo más que establecer estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, esperando que ocurra lo mejor. Hoy día tienen que ir más allá, esto con el fin de generar ventajas competitivas un mejor posicionamiento dentro de los mercados. En la actualidad las empresas ya sea pequeñas, medianas o macro atraviesan por un cambio trascendental como resultado de la llamada globalización y de la apertura económica que se ha experimentado en varios países. Las empresas generan empleos y son parte fundamental de la economía nacional es por ello relevante e importante visualizar con la dirección estratégica sus factores de éxito, agentes competitivos, recursos, capacidades, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, estructuras, organizaciones, mercados, liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

Los retos a los que se están enfrentando las organizaciones en pleno siglo XXI, son completamente distintos a los del pasado, lo que conlleva a entender que el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social y un sin fin de temas que provoca poner en marcha a la dirección estratégica.

La Empresa objeto de investigación presenta deficiencias en este aspecto lo cual nos lleva al siguiente:

**Problema de investigación:** Insuficiencias en el proceso de formulación de estrategias en la Empresa de Recuperación de Materias Primas.

### **Sistematización del Problema:**

¿Qué consecuencias ha tenido la incorrecta formulación de estrategias para el proceso de toma de decisiones?

¿Se realiza un diagnóstico estratégico adecuado a las necesidades de la Empresa de Recuperación de Materias Primas?



¿Se conocen todos los procedimientos y herramientas para su realización formulación de estrategias de la Empresa de Recuperación de Materias Primas?

¿Se determinan los escenarios más probables que faciliten la implementación de las estrategias de la Empresa de Recuperación de Materias Primas?

El **objeto** de la presente **investigación**: Estudio de la Dirección Estratégica.

Su **campo de acción**: Proceso de formulación de estrategias.

**Objetivo general**: Formular estrategias en la Empresa de Recuperación de Materias Primas para el perfeccionamiento de las tomas de decisiones empresariales.

Y como **objetivos específicos**:

1. Realizar el diagnóstico estratégico de la Empresa de Recuperación de Materias Primas.
2. Diseñar las estrategias para perfeccionar la toma de decisiones.
3. Determinar los escenarios más favorables para la entidad.

**Hipótesis**: La realización del diagnóstico estratégico interno y externo de la Empresa de Recuperación de Materias Primas permitirá formular estrategias que con su implantación contribuirá a perfeccionar la toma de decisiones empresariales.

La realización del diagnóstico estratégico interno y externo y la formulación de estrategias que con su implantación contribuirán a perfeccionar la toma de decisiones gerenciales hacen referencia a las **variables independientes** y **dependientes** de la investigación.

La presente investigación proporcionará un **marco teórico** para la dirección estratégica, la estrategia y varios de sus componentes; realizando un estudio sobre los diferentes temas tratados, su actualidad e importancia en la empresa, proporcionándole un instrumento para futuras aplicaciones del diseño estratégico hasta la implementación de la estrategia. El estudio es **viable** ya que se cuenta con abundante información sobre las temáticas a tratar, permitiendo profundizar en aspectos importantes que garanticen el éxito del trabajo.

**Los métodos** utilizados fueron de análisis y síntesis para la realización del diagnóstico del objeto de estudio práctico; el hipotético - deductivo para formular la hipótesis; la inducción y deducción para el análisis bibliográfico. A fin de caracterizar el objeto de estudio se empleó la observación. Se utilizaron criterio de expertos, encuestas y revisión de información primaria y secundaria, así como los programas de computación Decisiones, Mic-Mac, Mactor, Smic-Prob-Expert.



## **CAPITULO I: Consideraciones teóricas acerca de la Planeación y la Dirección Estratégica.**

### **1.1. Conceptualización de Estrategia:**

El término estrategia proviene del origen griego, su concepto es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
- La dialéctica de la empresa con su entorno. (*Ansoff, 1976*)
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

#### **Según diferentes autores:**

*George Morrisey* agrega que el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

*Morrisey* define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según *Menguzzatto* y *Renau*: la estrategia empresarial “explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”.

*James Stoner*, en su libro *Administración* en 1989 señala: los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica:

1. Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
3. Supone un marco temporal más largo;



4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

...” La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” *M. Porter. Estrategias Competitivas. (1992).*

#### **1.1.1. Componentes de la Estrategia Empresarial:**

- El ámbito o campo de actividad: Se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa.
- Un negocio: En términos de producto y en términos de mercado.
- Las capacidades distintivas: Se incluyen en este componente los recursos y las habilidades presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. Las ventajas competitivas: Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algún/os recurso/s o competencias claves.
- La sinergia: Es la búsqueda del efecto sinérgico que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas.

#### **1.1.2. Niveles de Estrategias:**

**Estrategia corporativa:** Es la base de las demás decisiones estratégicas. Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización. La estrategia corporativa está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados tales como la asignación de los recursos.



**Estrategia de negocio:** También es conocida como estrategia competitiva. Se trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización. Si la empresa quiere prosperar en un sector, debe establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales, por lo que la primera cuestión es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y las capacidades organizativas que la sustenten. Las decisiones sobre la estrategia de negocio incluyen mejorar la calidad del producto, establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnología. En general existe una posición competitiva para cada negocio ya que cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico, tiene competidores distintos, depende de factores de éxito propios y requiere competencias distintas.

**Estrategia funcional:** También es conocida como estrategia corporativa. Se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio, es decir, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Algunas decisiones de este nivel son: las políticas comerciales, de producción o de recursos humanos. Las estrategias funcionales, coordinadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los niveles anteriores tengan el máximo impacto. En la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones. La integración de las decisiones funcionales y de la estrategia es de máxima importancia.

### **1.2.La Dirección Estratégica. Actualidad e Importancia:**

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más turbulento, competitivo, inestable e impredecible, donde se percibe la influencia de una serie de retos que marcan el presente siglo, como son: la globalización de los mercados y la economía mundial, crisis estructural sistémica con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y medio ambiental, la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de la información y las comunicaciones, avances significativos en la micro eléctrica, telecomunicaciones e informática, modificaciones en las tecnologías de comercialización y financiamiento, reducción significativa del tiempo que transcurre entre el



descubrimiento científico y su aplicación en la producción , la explosión en los servicios, un medio ambiente cambiante y nuevos valores culturales que convierte los clientes en más exigentes. La gerencia de las organizaciones en el nuevo milenio tiene que prepararse para asimilar los cambios con la rapidez que se requiere, o sea, deben desarrollar una elevada capacidad de adaptación a la dinámica que se presenta, donde el factor humano, como fuente de ventaja competitiva debe trabajar por la incorporación en las organizaciones de varios factores como: gerencia integral, gestión por competencias, gerencia del conocimiento, espíritu de equipos, liderazgo, dirección por valores, organización inteligente, dominio de idiomas y conocimientos informáticos, entre otros.

La Dirección Estratégica: es el proceso de formulación, ejecución y control de estrategias a seguir para cumplir los objetivos previstos. Esta se ha convertido en una herramienta de vital importancia para las empresas del nuevo mundo, al permitirles una revisión constante de las capacidades internas junto al estudio del entorno donde se desarrolla, elemento fundamental para el logro de los objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Surge con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permita formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas.

Es importante tener presente que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, debe tener lugar un intenso trabajo grupal en la empresa, que incorpore a todos los niveles y participantes, para darles la oportunidad de reflexionar sobre el futuro, fijar fines a su nivel y proponer acciones para cumplirlas, pero lo más importante es que de forma general se logra una autoevaluación de todos.

### **1.2.1. Fases de la Dirección Estratégica:**

**Análisis estratégico:** Consiste en analizar y estudiar la estrategia que vamos a seguir. Se hace mediante un diagnóstico y evaluación de la posición competitiva. Es la fase inicial del proceso en que tendremos que realizar análisis y recabar información tanto externa como interna de la empresa. Es el punto de partida de la dirección estratégica.



**Planificación estratégica:** Es la parte de visualización o futurización. Una vez realizado el análisis y la evaluación debemos planificar el ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?

Sabemos lo que queremos hacer pero debemos ser capaces de visualizarlo en el tiempo y de planificarlo. Se trata de marcar hitos y objetivos concretos.

**Implantación y Control Estratégico:** Llevar a la realidad todo lo que hemos puesto en papel previamente. Además debemos llevar un control para revisar las desviaciones y poder medir en todo momento donde nos encontramos. Esta es la fase más fundamental e importante del proceso estratégico.

### **1.3.La Planeación Estratégica:**

Es la **elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos** por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Es usar los recursos de forma eficiente y aumentar la productividad de una empresa, organización o, individuo con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área. Asimismo, es de suma importancia para la planeación estratégica el determinar una estimativa en referencia a los gastos para cumplir con la planeación estratégica y, establecer los medios financieros que serán necesarios para la manutención de la empresa.

**La planeación se lleva a cabo en 3 niveles: estratégico, táctico y operacional.** La planeación estratégica elaborada por los responsables de la empresa, determina los objetivos que debe de cumplir la empresa en un determinado plazo, la planeación táctica, en ocasiones realizada por los administradores, consiste en determinar los medios o recursos disponibles de la empresa para lograr un resultado favorable y, la planeación operacional como lo indica su nombre hace referencia a la ejecución de un determinado plan de acción.

En virtud de lo anterior, **la planeación estratégica es importante** ya que permite trazar y cumplir los objetivos a través de la unión de las fortalezas de la empresa u organización con



las oportunidades existentes en el mercado con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente y mejorar el programa financiero de la empresa, organización o individuo.

### **1.3.1. El Proceso de Planeación Estratégica:**

En términos sencillos el completo proceso de planeación estratégica está compuesto por etapas:

1. Diagnóstico estratégico,
2. Formulación estratégica,
3. Difusión estratégica.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quiénes somos y dónde estamos; la segunda, dónde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo). Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuáles las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, se montará el sistema de monitoria estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

### **1.3.2. Diagnóstico estratégico externo:**

Es el estudio del entorno de la empresa, tanto a nivel sectorial, nacional e internacional. El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, Económicos, Geográficos, Productivos y



Comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

### **Factores del macroentorno:**

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales. Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macro entorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Usted no puede evitar que llueva, pero sí puede llevar paraguas.

**Factores económicos:** todo lo que tiene que ver con el tipo de economía, sus particularidades y evolución. Abarca los fenómenos relacionados con la producción o los servicios, la circulación y el consumo de mercancías en la sociedad, expresados en los grandes agregados macroeconómicos, considerando como más importantes los siguientes:

**Producto Interno Bruto (PIB):** El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

**Tasas de inflación:** Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de costos en los negocios. Este término es utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, en relación con la cantidad de bienes y servicios que se puedan comprar con ese dinero. Refleja el aumento porcentual de los precios en un cierto período temporal.

**Política monetaria:** Se refleja a través de un conjunto de instrumentos utilizados por un gobierno nacional o por el Banco Central de un país para hacer variar la cantidad de dinero presente en la economía, a fin de influir directamente sobre el valor de la divisa nacional, sobre la producción, la inversión, el consumo y la inflación. Los objetivos últimos de la



política monetaria son el crecimiento económico, el control de la inflación y la defensa del valor de la divisa nacional con relación a otras divisas extranjeras.

Es el proceso por el cual el gobierno, el banco central o la autoridad monetaria de un país controlan:

- La oferta monetaria. Cantidad de dinero en circulación.
- Los tipos de interés o coste de dinero, a través de la fijación del Tipo de Interés de intervención que controla el banco central o autoridad monetaria a muy corto plazo.

**Bloqueo económico:** El bloqueo económico es una actividad impuesta por un país o nación a otro, con el objetivo de frenar su desarrollo en los sectores de la sociedad. Es cuando un país sanciona a las empresas que comercian con otro país considerado enemigo.

**Cambios en el nivel de ingresos de la población:** se denomina ingreso a la entrada económica que recibe una persona, una familia o una población entera de un país, una ciudad, un pueblo, una aldea, etcétera. De acuerdo con Mochón Morcillo (1993), el ingreso es la cantidad de dinero que puede gastar una familia durante un plazo de tiempo sin incrementar ni disminuir sus activos netos, e incluye sueldos, salarios, rentas, transferencias de pago y todo lo que refuerza la capacidad para gastar. Según el crecimiento y el desarrollo económico de una nación, sus habitantes podrán contar con un aumento en su poder adquisitivo, mejorando su nivel de vida y por ende el desarrollo de sus actividades.

**Factores socio psicológicos y culturales:** las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Abarca aspectos referentes al nivel escolar, el grado de especialización y complejidad del sistema educativo y las posibilidades de mejorar o adecuar el nivel educacional de la fuerza de trabajo.

**Factores tecnológicos:** la tecnología, sistemas de información, métodos de gestión. Es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación y mercados demandantes, hace que muchos bienes y servicios declinen en sus preferencias y desaparezcan. Constituye una nueva frontera que permite obtener más información, más rápidamente y de mejor calidad.



Al igual que los factores socio-culturales su análisis tiene triple objetivo:

Primero: analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa.

Segundo: diagnosticar qué evoluciones o tendencias se nos presentan como oportunidades y amenazas.

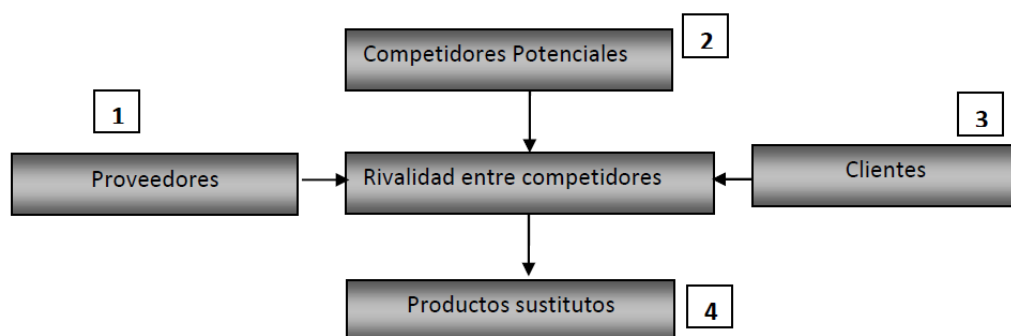
Tercero: decidir qué acciones son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para defenderse de las amenazas.

**Factores político-legales:** los relacionados con el sistema político existente, ideologías, disposiciones, leyes económicas, etc., disposiciones gubernamentales y situaciones que caracterizan el clima político del país, su estabilidad, proyección gubernamental sobre el control y crecimiento de los sectores económicos de la nación, la protección de la industria nacional, la actividad sindical y de las organizaciones sociales. Los factores políticos son todas las leyes que el gobierno aprueba que se dé un nuevo aumento en los impuestos, tratados de libre de comercio en este caso al traer más competencia en el país te afecta a ti como empresario en el mercado y cosas de este tipo y son legales. Los factores político legales establecen las reglas de juego en que se desenvuelven las empresas. También son política monetaria, fiscal, regulación del mercado, actuación de empresas públicas

#### **Factores del microentorno:**

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno se emplean las cinco fuerzas competitivas del profesor Michael Porter.

#### **Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.**





**Fuente: Porter, Michael. “Ventajas competitivas”.**

**Leyenda:**

**1. Poder de negociación de los proveedores.**

**2. Amenaza de nuevos competidores.**

**3. Poder de negociación de los clientes.**

**4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Es una herramienta de Gestión que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Es un instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas.

1. Competidores potenciales
2. Rivalidad entre competidores
3. Productos sustitutos
4. Poder de negociación de los clientes
5. Poder de negociación de los proveedores

**Competidores potenciales:**

Hace referencia a aquellas empresas que actualmente no son competidores directos ya que no realizan la misma actividad a la que se dedica nuestra empresa, pero que en un futuro existe alguna posibilidad de que pueda realizarla.

Al competidor potencial le interesará entrar en mi sector cuando la rentabilidad de este sea mayor que del suyo.

Un mecanismo para evitar que empresas entre en nuestro sector de actividad es mediante las barreras de entrada. Entre las que podemos destacar:

- Diferenciación
- Costes de cambio
- Requisitos de capital
- Acceso a distribuidores
- Políticas gubernamentales
- Desventajas en costes
- Efecto experiencia
- Economías de escala



### **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo un mismo producto.

El grado de rivalidad aumentará, a medida que se eleve la cantidad de competidores, igualando el tamaño y capacidad, disminuyendo la demanda de los productos.

Este análisis nos permite comparar estrategias o ventajas con las de otras empresas del sector.

### **Productos sustitutos:**

Hace Referencia a los productos de diferentes empresas que aun siendo distintos a los que oferta la nuestra satisface la misma necesidad.

La preocupación que provoca un producto sustitutivo depende de diferentes variables:

- Valor /precio
- Coste de cambio
- Propensión al cambio

### **Poder de negociación de los clientes:**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuenta los consumidores o compradores frente a nuestra empresa que dependerá de diferentes factores como: El número de compradores, el volumen de venta, la escasez o especialización del producto.

Este análisis nos ayuda a diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de cliente y obtener una mayor fidelidad.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Hace referencia a la fuerza que nuestros proveedores tienen para decidir en las condiciones de compra de un producto.

Dependerá de distintas variables como número de proveedores, condiciones del producto que ofertan, volumen de compra.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores.

### **1.3.3. Diagnóstico Estratégico Interno:**

#### **Análisis Interno:**

#### **Áreas funcionales:**



Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 áreas funcionales básicas: Dirección, Administración, Ventas, Producción, Finanzas y Contabilidad, además puede estar formada por muchas más como son (Investigación, Recursos Humanos, Estrategia), etc.

### **Estructura organizativa:**

**El concepto de estructura organizativa o estructura organizacional** resulta fundamental en todas las empresas. Entre otras cosas define las características de la organización de la empresa y tiene la misión de establecer autoridad, jerarquía, organigramas y departamentalizaciones, entre otras cosas.

Todas las organizaciones deben tener una **estructura organizacional** según las tareas o actividades que pretenda hacer, a través de una adecuada estructura que le permita fijar sus funciones, y áreas con la intención de producir productos o servicios mediante un correcto orden que facilite la consecución de los objetivos empresariales marcados con anterioridad.

### **Dirección:**

- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
- Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

### **Operaciones:**



Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas.

#### **Personal:**

Una empresa busca en un empleado son los mismos rasgos que conducen a éstos al éxito. Resulta obvio que disponer de buenos trabajadores es importante para cualquier negocio, pero a las pequeñas empresas les suele afectar más el comportamiento de sus empleados, ya sea éste bueno o malo. Una manzana en mal estado puede ejercer un impacto mucho mayor sobre el ánimo de una organización pequeña que sobre el de una grande. Y, a la inversa, la buena actitud y ética laboral de un trabajador puede resultar contagiosa para el resto, confiabilidad / disciplina, toma de iniciativa / responsabilidad, actitud y dotes comunicativas.

#### **Económico:**

Se analiza la situación económica financiera que presenta la entidad, a través de sus indicadores de rentabilidad, solvencia, liquidez y circulantes enfatizando en aquellas que tengan mayor importancia para la entidad., y utilizando sus principales estados y balances.

#### **1.4.La Planificación Estratégica por Escenarios:**

La prospectiva, con sus tendencias y riesgos de cambios bruscos, revoluciona el presente e interpela la estrategia. Por su parte la estrategia se pregunta cuáles son las posibles decisiones y los riesgos de irreversibilidad (La estrategia apela a los escenarios de la prospectiva desde los años ochenta; así lo prueba, especialmente, el trabajo de Michael Porter (1999). Sin embargo, los enfoques y las herramientas casi siempre permanecen separados.

La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

La palabra “escenario” se utiliza excesivamente para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis. Ahora bien, para que se pueda constituir un escenario, esas hipótesis deben reunir



cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

#### **1.4.1. Conceptualización de escenario:**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

#### **1.4.2. Tipos de Escenarios:**

- los exploratorios: que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- los anticipatorios o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseadas o temidas, y diseñados de forma 'retroproyectiva'.

Estos escenarios exploratorios o anticipatorios, dependiendo de si toman en cuenta las evoluciones más probables o las más extremas, pueden además ser tendenciales o contrastados, respectivamente.

El economista francés Michel Godet nos da en su libro *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* una serie de claves donde nos plantea los métodos más utilizados en la ciencia de la prospectiva y como estos métodos abarcan una serie de problemas que deben ser tenidos en cuenta a la hora de crear estrategias para resolverlos. En ella nos muestra como la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esto quiere decir que si se busca anticipar algo es precisamente para mejorar las acciones que se están ejecutando en el presente a fin de llegar a un mejor futuro. La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactivas y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Las decisiones valientes a afrontar en el futuro son raramente consensuadas, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia en la que se inspira vuelve a los representantes electos, y estos deben ofrecer acto de voluntad y de valentía para evitar la trampa y la demagogia participativa.



## **CAPITULO II: Diagnóstico Estratégico.**

### **2.1. Caracterización de la Empresa:**

La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Santiago de Cuba, perteneciente a la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas, subordinada al Ministerio de la Industria (MINDUS), dedicada a recuperar, procesar y comercializar de forma mayorista todo tipo de desechos, envases, artículos, equipos y otros que se generen en la esfera industrial, comercial y productivas, en los servicios, en el consumo social, que pueden ser reutilizados en la economía como materias primas secundarias; se encuentran hoy en día inmersa en un proceso de perfeccionamiento empresarial. Además, en el marco del VI Congreso del Partido, la entidad desarrolla todas sus actividades y operaciones, tomando como objetivo primordial el Lineamiento 235, el cual expresa: "Promover la intensificación del reciclaje y el aumento del valor agregado de los productos recuperados, priorizando actividades de mayor impacto económico con menos recursos y su recapitalización, según las posibilidades de la economía."

#### **Objeto Social:**

Recuperar, procesar y comercializar de forma mayorista todo tipo de desechos, envases, artículos, equipos y otros que se generen en la esfera industrial, comercial y productiva, en los servicios, en el consumo social, que pueden ser reutilizados en la economía como materias primas secundarias, en Moneda Nacional y CUC, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior entre otros.

#### **Misión:**

Tiene como Misión brindar con rapidez y garantía el reciclaje de una amplia gama de productos, con vistas a satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir con el saneamiento del Medio Ambiente.

#### **Propuesta de Misión:**

Brindar con rapidez y garantía el reciclaje de una amplia gama de productos, con un personal calificado y un sistema bien articulado de distribución que satisface las necesidades de sus clientes y contribuye con el saneamiento del Medio Ambiente.



### **Visión:**

Ser líder en la comercialización de los desechos reciclables para el mejoramiento sostenible del Medio Ambiente.

**Propuesta de Visión:**(Horizonte temporal de 5 años).

Somos líderes en la comercialización de los desechos reciclables para el mejoramiento sostenible del Medio Ambiente.

### **Composición de la fuerza de trabajo:**

La Empresa de Recuperación de Materias Primas tiene una composición de la fuerza de trabajo como que se desglosa a continuación:

	<b>Oficina</b>	<b>Estableci-</b>	<b>Bases</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>Central</b>	<b>miento</b>	<b>Municip.</b>	<b>Total</b>
Cuadros	9		12	21
Técnicos	56	0	41	97
Administrativos	1	0	28	29
Servicios	14	0	46	60
De ello: Custodios	0	0	10	10
Obreros	1	0	163	164
De ello: Cocina-Comedor	4	0	7	11
Total	81	0	290	371
Mujeres	60	0	74	134
Hombres	21	0	216	237
Adiestrados	2	0	5	7
Técnico Medio	0		3	3
Universitario	2		2	4

#### **2.1.1. Dimensiones del macroentorno:**

- **Dimensión económica:**



Esta dimensión se basa en el estado general de la economía (p.ej. la depresión, recesión, reconversión, o prosperidad), el nivel de los intereses pagados por empresas y particulares, la tasa de desempleo y el nivel de consumo, la inflación, son variables económicas claves que influyen en las inversiones, empleos y precios de los productos y servicios de una empresa. La tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y otras, son variables económicas adicionales que deben considerarse en el proceso de planificación estratégica. El país se encuentra inmerso en un proceso de reestructuración económica, es decir, la economía está teniendo una serie de transformaciones con el objetivo de obtener mayor crecimiento y erradicar los errores que se han cometido en el transcurso de los años; aunque, el bloqueo económico impuesto por Estados Unidos sigue afectando nuestro desarrollo al frenar la entrada de recursos, igualmente la existencia de la crisis económica mundial con su impacto negativo son elementos que afectan directamente el progreso de la empresa, así como a la sustitución de exportaciones e importaciones que han constituido una de las premisas claves en que el país ha estado trabajando, elementos que favorece el desarrollo de la Empresa de Recuperación de Materias Primas, puesto que sus producciones están encaminadas a cumplir con este fin, fortaleciendo al país de manera considerable en el ahorro de las finanzas de la economía interna. Las empresas pertenecientes a este sector, en general, al país aportan anualmente como sistema empresarial alrededor de 230 millones de pesos.

- **Dimensión Tecnológica:**

El ritmo acelerado de los cambios en la ciencia y la técnica es algo que provoca la actualización de la tecnología en las empresas para contribuir a la eficiencia y rapidez de la elaboración de los productos, estos cambios permiten realizar reestructuraciones para el mejoramiento de la imagen de la empresa y los puestos de trabajos más sofisticados. También el desarrollo de la informática ha posibilitado la introducción de nuevos software para mecanismos de aprendizaje y métodos de trabajo. Pero cada tecnología provoca consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. En el caso del desarrollo tecnológico trabajan en este momento un grupo de producciones de forma manuable y en el parque de vehículos contamos con medios de trabajo que presentan más de 20 años de explotación, por lo que es notable la obsolescencia tecnológica existente en la entidad, lo que en algún momento incide de manera negativa atentando contra la eficiencia y eficacia del reciclaje.



- **Dimensión medioambiental:**

La crisis ambiental contemporánea que afecta al planeta se manifiesta en un número significativo de problemas medioambientales (cambio climático, deterioro de la capa de ozono, contaminación del agua, del aire y los suelos, pérdida de la biodiversidad, entre otros), esta situación exige por parte de los agentes económicos una adecuada administración de los recursos naturales que utilizan en su actividad económica, de aquí que se hable con tanta fuerza, en el orden nacional e internacional, de la gestión medio ambiental empresarial, la entidad objeto de estudio en aras de contribuir al cuidado de esta dimensión , se consolida el reciclaje en una de las políticas en la que el país ha ido trabajando : " Cuidado y Conservación del Medio Ambiente", la misma favorece a la empresa pues, nuestra actividad es contribuir de manera directa en este objetivo, al reciclar todos los desechos que pueden ser devueltos a la industria para una nueva utilización.

- **Dimensión Político-Legal:**

En este aspecto se debe hacer referencia a la existencia de lagunas en algunos cuerpos legislativos en materia del procedimiento económico, tales como el decreto ley 241 que regula el procedimiento económico, además la obsolescencia en las normas básicas de contratación económica, es decir la permanencia aún del decreto ley 15 de 1978 el cual no se corresponde con el nuevo modelo económico. Además a la hora de solucionar conflictos se utiliza la vía administrativa, la misma constituye una vía formal que no resuelve verdaderamente el problema, siendo la vía judicial más efectiva. También se debe agregar que los directivos de muchas empresas tienen poca cultura en materia jurídica y desinterés de aprender en este sentido. Estos aspectos deben ser erradicados porque dificultan el progreso de las empresas cubanas. En el caso de la empresa objeto de estudio la actividad del reciclaje está regulada por la ley 1288 de 1975 aprobada por el presidente de la República en aquel entonces la cual regula la obligatoriedad de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) de la entrega, conservación y clasificación de los desechos reciclables, al igual que en el 6to Congreso del Partido se definió el reciclaje como una de las políticas a trabajar y priorizar en los próximos años donde se estableció el Lineamiento 193 que plantea: Promover la intensificación del reciclaje y el aumento del valor agregado de los productos recuperados Priorizar el aprovechamiento del potencial de los residuos sólidos urbanos .



### **2.1.2. Análisis del microentorno:**

Análisis de proveedores:

Los principales proveedores que intervienen en la logística para el aseguramiento de los servicios son:

#### **Chatarra no Ferrosa:**

- Chatarra de cobre:
- Empresa eléctrica
- ECIE(Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica)
- Rente
- ETECSA

#### **Chatarra de bronce no ferrosa:**

- ELF Gas Cuba
- Comercializadora de Combustible
- Gases Industriales
- Chatarra de aluminio:
- RETOMED

#### **Chatarra de acero inoxidable:**

- Cervecería Hatuey
- RETOMED
- Conformadora 30 de Noviembre

#### **Chatarra Ferrosa:**

- Refinería de petróleo
- Rente
- BRG Desembarco del Granma
- Ferrocarriles Talleres San Luis
- GECA Palma(Servicios Técnicos Industriales)
- Geominera

#### **No Metálico:**



- Corrugadora (papeles)
- 2 Poligráficos UEB Santiago de Cuba (papeles)
- Parenterales (plástico)
- Fábrica de aceite (plástico)
- Cervecería (plástico)
- BRG EMI Che Guevara (plástico)
- Comercio:
- Bodegas (envases textiles)
- Cubana del Pan (envases textiles)
- Empresa Alimentaria (envases textiles)
- Empresa Confecciones Costas (desperdicio textil)
- Comercializadora Universal (desperdicio textil)

Los mismos son evaluados en correspondencia con el procedimiento YSG4.0301, que entre los principales parámetros a evaluar se considera la calidad del servicio, facilidades de pago, eficiencia en el servicio y la relación precio-calidad.

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de evaluación de proveedores (**Ver Anexo #5**) que analiza los diferentes suministradores de la empresa, teniendo en cuenta diversos atributos valorados según el criterio los expertos de la entidad.

Para la selección de los expertos, se partió de un listado del personal posible a cumplir los requisitos por ser conocedores de la actividad que se evalúa, teniendo en cuenta su experiencia, cargo y confiabilidad, también se le aplicó el programa Decisiones para validar dicho comité.

En el análisis de la matriz se obtuvo un promedio de **4.1**, lo cual demuestra que los proveedores cumplen los parámetros exigidos.

Los proveedores que más satisfacen a la empresa son, ETECSA, ELF Gas Cuba, Retomed, Cervecería Hatuey, Fábrica de aceite, Empresa Confecciones Costas, Comercializadora Universal, los mismos constituyen ser los más importantes, seguidos de Geominera, Conformadora 30 de Noviembre, Refinería petróleo, Corrugadora, Polígrafos UEB Santiago de Cuba, Parenterales. Los proveedores con menor peso son, Empresa eléctrica, ECIE, Gases Industriales, Cubana del Pan, Rente, Comercializadora de Combustible BRG Desembarco



del Granma, Ferrocarriles talleres San Luis, GECA Palma, Empresa Alimentaria, entre otras, cuyos atributos posee una calificación alta pero se encuentra por debajo de los anteriormente mencionados.

Los atributos que más aportan en la satisfacción de los clientes son la calidad, precio y estabilidad de la materia prima consecutivamente, además que los mismos son valorados como los de mayor peso y por tanto son los más importantes.

Para la contratación de los servicios de los proveedores se tienen en cuenta las bases legislativas actualizadas, utilizando como práctica la negociación respetuosa y ventajosa para ambas partes.

### **Análisis de los Clientes:**

Los principales clientes son:

- CUREF(Empresa de Recuperación CUREF S.A)
- DESEQUIP(Empresa Desmanteladora de Equipos)
- ACINOX(Empresa de Aceros Inoxidables)
- Fundiciones Nacionales
- Industrias Locales
- Papeleras del País
- Fábrica de Vidrio
- Bebidas y Licores
- ERMP Las Tunas
- ERMP Granma

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de satisfacción de clientes (**Ver Anexo # 6**) que analiza los diferentes clientes de la empresa, teniendo en cuenta dos atributos valorados según el criterio de los expertos de la entidad.

La matriz arrojó un índice de satisfacción de **4.4** calificado de alto, lo que significa que los clientes que posee la entidad se encuentran satisfechos en cuanto a los atributos analizados que fueron los siguientes, estabilidad, confiabilidad y rapidez en los pagos, no obstante los clientes más satisfechos son: DESEQUIP, Fundiciones Nacionales, ACINOX, Papelerías del País, con un resultado entre **5 y 4**.



**La entidad objeto de estudio no tiene competidores reales, potenciales ni productos sustitutos.**

## **2.2. Herramientas del Diagnóstico Estratégico Externo:**

### **Matriz de prioridades:**

Después de haber realizado un listado de los factores externos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades (**Ver Anexo # 7**), la cual permite identificar los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, realizando una limpieza del listado. Se seleccionará para el análisis aquellos que queden en los cuadrantes alto-alto, alto-medio y en el medio-alto. Los factores resultantes fueron clasificados en oportunidades y amenazas.

#### **2.2.1. Matriz de evaluación de los factores externos:**

La matriz de evaluación de los factores externos (**EFAS**) (**Ver Anexo # 8**), permite valorar la capacidad de repuesta que da la organización ante los factores del entorno que mayor incidencia tienen sobre ella, o sea para aprovechar sus oportunidades y neutralizar el efecto de las amenazas.

De este análisis se desprende que la empresa tiene una capacidad alta de respuestas ante los factores del entorno, ya que la ponderación arrojó un resultado de **4.2** analizando por independiente la capacidad de respuesta ante las amenazas (**3.00**) y oportunidades (**1.18**), se observa que tiene más capacidad para minimizar el efecto de sus amenazas que para aprovechar sus oportunidades.

### **Banco de Fuerza Externa:**

- Sustitución de exportaciones.
- Política del país que favorece a la entidad (Cuidado y Conservación del Medio Ambiente).
- Ley 1288 de 1975 que favorece al objeto social de la empresa.
- Proveedores satisfechos.
- Clientes satisfechos.



- Obsolescencia en las normas básicas de contratación económica (Decreto Ley 15 1978).
- Bloqueo económico.
- Crisis económica mundial.

### **Banco de fuerza externa:**

#### **OPORTUNIDADES:**

**O1-**Sustitución de exportaciones

**O2-**Política del país que favorece a la entidad (Cuidado y Conservación del Medio Ambiente).

**O3-**Ley 1288 de 1975 que favorece al objeto social de la empresa.

**O4-**Proveedores satisfechos.

**O5-**Clientes satisfechos.

#### **AMENAZAS:**

**A1-**Obsolescencia en las normas básicas de contratación económica (Decreto Ley 15 de 1978).

**A2-**Bloqueo económico.

**A3-**Crisis económica mundial.

### **2.3. Análisis Interno:**

#### **Sistema de Dirección:**

La dirección tiene un plan de reuniones según el plan de actividades de La Empresa de Recuperación de Materias Primas, en la que participan todos los trabajadores en los consejos de dirección, consejillos, asambleas con los trabajadores, en los diferentes consejillos se analizan los principales problemas y sus posibles soluciones para lograr el desarrollo de la entidad. Anualmente se reúnen para la aprobación del plan anual, todos los meses para la discusión y aprobación del plan. El plan de capacitación es aprobado anualmente teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores.



## **Recursos Humanos**

### **Capacitación:**

Para llevar a cabo el Diagnóstico o Determinación de necesidad de capacitación se tendrá en cuenta los aspectos relacionados con la idoneidad demostrada y los resultados de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, la adquisición de nuevas tecnologías y los objetivos de la Empresa.

Con el RE.CH.01 se confecciona el Plan Individual de Capacitación según RE.CH.02.

Sobre la confección del Plan de Capacitación y Desarrollo.

Previo a la ejecución de cualquier acción de capacitación, debe efectuarse un análisis de las funciones que integran el contenido de trabajo de las ocupaciones o cargos correspondientes a las categorías ocupacionales de administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes, que conforman la Plantilla de Cargos según PO.CH.02.

Cada Jefe de Área entregará a la Dirección de Capital Humano, la Evaluación del Desempeño Anual según registro RE.CH.08 del PO.CH.03; de cada trabajador, al finalizar el cuarto trimestre de cada año. Con la información recopilada el Especialista, oído el parecer de la organización sindical, procederá a conformar el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Empresa según registro RE.CH.03, teniendo en cuenta además la estrategia para la capacitación aprobada en el Consejo de Dirección, que se corresponde con los objetivos estratégicos para el año y el resultado del registro RE.CH.01.

### **Evaluación del Desempeño:**

La evaluación del desempeño del trabajador se realiza según el reglamento aprobado y tiene como objetivo la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica), cumpliendo lo dispuesto en la Ley No 116 Código de Trabajo y sus disposiciones complementarias lo contenido en el acápite No 5.2.

Al cierre del primer trimestre del año y específicamente en la primera quincena de marzo se habilita por parte de la Directora General y los Directores de las diferentes áreas el registro la " Evaluación Del Desempeño (Trimestral) para operarios, Técnicos, administrativos y Servicios".

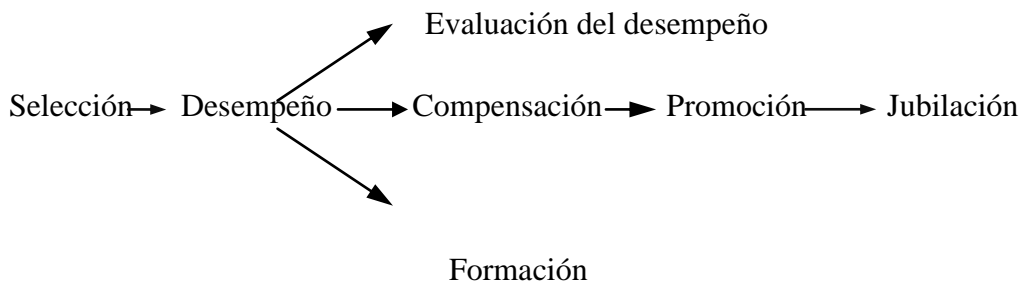


## **Seguridad y Salud del Trabajo:**

La Seguridad y Salud en el trabajo en la empresa va dirigida a orientar, a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

## **Reclutamiento y Selección del personal:**

### FLUJO DE RECURSOS HUMANOS



Las solicitudes presentadas serán analizadas y autorizadas por el Director de Gestión de Capital Humano quién debe tener en cuenta los siguientes elementos, para emitir su criterio:

- Objetivos y planes a ejecutar.
- Plantilla de cargos aprobada.
- Utilización racional de la Fuerza de Trabajo.
- Amplio perfil de los puestos de trabajo.

Esta es presentada a la Directora General quien a su vez se apoya en el Comité de experto aprobado para cada área para que decida sobre la solicitud siempre y cuando sea el caso.

La Dirección de Gestión de Capital Humano una vez que haya recibido la aprobación de la necesidad de cubrir una plaza determinada procede a efectuar la convocatoria pertinente según lo convenido, solicitando en la misma la información preliminar a presentar por los aspirantes para ser analizados por el comité de experto acorde a los requisitos del puesto de trabajo.



El comité valorará las características y conocimientos de los aspirantes valiéndose de las técnicas establecidas, a fin de determinar el más idóneo para ocupar la misma en el plazo establecido.

Para la entrada del personal a la Empresa se mantendrá un orden de prioridad teniendo en cuenta los siguientes casos:

- ✓ Personal declarado disponible dentro de la organización, que reúna los requisitos establecidos.
- ✓ De no existir personal disponible o aún teniéndolos y no cumplan los requisitos de la plaza, la Dirección de Capital Humano procederá a efectuar la convocatoria interna, la cual deberá permanecer 5 días hábiles, para que accedan a ella los aspirantes internos.
- ✓ De no existir aspirantes internos o los presentados no reúnan los requisitos, se utilizará el servicio de empleo brindado por las Direcciones de Trabajo Municipales y de no existir oferta de este organismo.

Y como última instancia de no existir el personal adecuado se realiza la Convocatoria externa utilizando los medios de Comunicación: la Radio, la Prensa, Convocatorias entre otras.

### **Proceso de recuperación:**

El proceso de recuperación consiste en la recogida de las materias primas reciclables por la vía de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), la red de casas de compras, organizaciones estudiantiles y los CDR, a continuación, detallaremos cada una de ellas.

La recuperación a la OACE está basada en la recuperación a todas las entidades estatales según lo plantea la Ley 1288 de 1975, de todos sus desechos de materias primas, equipos y medios ya dado de baja que no tienen vida útil como lo que fueron en un momento.

La Dirección de Operaciones realiza el Plan de Recuperación Anual desagregado por meses por las diferentes Direcciones de las UEBR, mediante el RE.DR.08 toma estrategias para su análisis, discusión con los trabajadores, para su posterior aprobación en la empresa y chequea, controla su cumplimiento del plan técnico económico mediante el RE.DR.09.



## **Investigación y Desarrollo:**

Para el próximo año nos proponemos diseñar un programa de Investigación y Desarrollo (I+D) con el objetivo realizar un proyecto a través de un:

- Estudio del análisis de las aguas residuales.
- Asesoramiento, capacitación y gestión de información científica técnica asociada a la actividad de recuperación de materias primas, asesoramiento al SGI y los procesos de desechos peligrosos.
- Proyecto de una planta para la conservación de neumáticos, desechados a materia primas para sus industriales y de Residuo Sólido Urbano.
- Fabricación de losas y bloques a partir de polvo de vidrio.

## **Marketing**

Se aplica un enfoque de marketing si tenemos en cuenta que las ventas de los productos No Ferrosos salen al mercado acorde a los precios establecidos en el Mercado Mundial, determinándose potenciar la producción de determinados productos en correspondencias con los diferentes precios de la Bolsa de Valores a través de las Empresas Exportadoras del Grupo.

En el caso de la promoción es moderada, aunque no con un estilo capitalista se promociona a través de la prensa escrita, la radio y otros medios masivos de comunicación. Se divulga acorde a las medidas establecidas para sanear el medio ambiente, en el trabajo comunitario, etc. Se trabaja también con los requerimientos del cliente, la calidad de los productos que se comercializan y aunque aún no se encuentran certificados por las Normas ISO, si cumplimos con los parámetros establecidos por los mismos con el objetivo de obtener mayores ganancias.

Ejemplo de ellos es la comercialización de las botellas para la Cervecería y el Ron, se exigen de acuerdo a textura, color, limpieza de las mismas.

El acero se exige a una medida determinada por parte del Laminador, desprovisto de impurezas.

En el caso de los productos No Ferrosos se exigen con descontaminación de materiales radioactivos, impurezas, desprovistos de otros metales.



Todas esas exigencias son cumplidas y normadas a través de documentos que avalan el cumplimiento de lo establecido por el Organismo Superior e incluye prohibiciones en su reciclaje cuando se trate de productos de procedencia dudosa.

#### **2.4. Análisis Económico (Enero-Marzo 2018/Enero- Marzo 2019):**

Al cierre del año 2018, la Empresa de Recuperación de Materias Primas, presenta un valor en las ventas netas de 42 847 934.73MP, la utilidad neta en ventas fue de 25 878 412.79MP, los gastos totales fueron de 123 912 860.45MP y los ingresos son de 142 253 999.6MP con una utilidad de 14 123 435.85MP y una relación de ingreso/gasto de 0.8710. Las cuentas por pagar cierran sin saldo al cierre del año.

En el año 2019, hasta el cierre del mes de marzo las ventas netas fueron de 3 364 243.32MP, la utilidad neta en ventas fueron de 2 136 027.37MP, los gastos totales son de 9 007 057.6MP y los ingresos son de 8 462 544.95MP con pérdida en la utilidad de -544 512.05MP.

#### **Cálculo de las Razones financieras:**

##### **Razones de Liquidez:**

**Liquidez General**, tiene un valor de **12.7**, lo que indica que hay peligro de tener ociosos y expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la entidad por cada peso de Pasivo Circulante.

**Liquidez Inmediata**, tiene un valor de **11.62**, indicando peligro de tener tesorería ociosa y expresa las veces que los Activos más líquidos (AC–Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos poseen la entidad por cada peso de deuda a corto plazo.

**Disponibilidad**, tiene un valor de **9.82**, esto indica cuantos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

##### **Razones de Actividad:**

**Rotación de Activo Total**, tiene un valor de **0.1162**, esto indica que hay insuficiente rotación y expresa las veces que las ventas netas cubre el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo.



## **2.5. Matriz de prioridades:**

Después de haber realizado un listado de los factores internos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades (**Ver Anexo # 9**), la cual permite identificar los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, realizando una limpieza del listado. Se seleccionará para el análisis aquellos que queden en los cuadrantes alto-alto, alto-medio y en el medio-alto. Los factores resultantes fueron clasificados en debilidades y fortalezas.

### **2.5.1. Matriz de evaluación de los factores internos:**

La matriz de evaluación de los factores internos (**IFAS**) (**Ver Anexo # 10**), permite valorar la capacidad de repuesta que da la organización ante los factores internos que mayor incidencia tienen sobre ella, o sea para minimizar o eliminar sus debilidades y maximizar o potenciar sus fortalezas.

De este análisis se desprende que la entidad tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores internos, ya que la ponderación arrojó un resultado de **4.5**, analizado por independiente la capacidad de respuesta ante las debilidades (**2.27**) y fortalezas (**2.22**), se observa que tiene más capacidad para minimizar o eliminar sus debilidades que para maximizar o potenciar sus fortalezas.

### **2.5.2. Análisis del Entorno:**

Teniendo en cuenta este marco de clientes, proveedores, y análisis de los principales riesgos hemos identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el alcance de cada uno de los servicios que se brindan.

#### **Banco de fuerzas internas:**

- Adecuado Plan de Capacitación.
- Buen procedimiento del área de Logística.
- Adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal.
- Riesgo de tener ociosos y tesorería ociosa.
- Exceso de disponibilidad.
- Poca diversidad de Departamento de Marketing.
- No se tienen en cuenta las competencias laborales en la evaluación del desempeño.



**Banco de fuerzas internas:**

**FORTALEZAS:**

**F1-**Adecuado Plan de Capacitación.

**F2-**Buen procedimiento en el área de Logística.

**F3-**Adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal.

**DEBILIDADES:**

**D1-**Riesgo de tener ociosos y tesorería ociosa.

**D2-**Exceso de disponibilidad.

**D3-**Poca diversidad de Departamento de Marketing.

**D4-**No se tienen en cuenta las competencias laborales en la evaluación del desempeño.



## **CAPITULO III: Formulación de objetivos y estrategias.**

### **3.1. Elaboración de la matriz DAFO impacto en su primer momento.**

La matriz DAFO impacto es una herramienta que se utiliza para determinar la relación que existe entre los factores externos e internos y se puede determinar la intensidad del impacto que ejercen las oportunidades y amenazas sobre las fortalezas y debilidades, y viceversa. (**Ver Anexo#11**).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz se ofrecen las siguientes conclusiones:

#### **Problema estratégico (ADFO)**

Si se acentúa la obsolescencia en las normas básicas de contratación económica y no se resuelve el exceso de disponibilidad, no se podrá aprovechar el contar con un adecuado plan de capacitación ni que los clientes y proveedores se encuentren satisfechos.

#### **Solución estratégica (FODA)**

Para aprovechar un adecuado plan de capacitación y la posibilidad de que los clientes y proveedores se encuentren satisfechos, se debe eliminar el exceso de disponibilidad y minimizar la obsolescencia en las normas básicas de contratación económica.

### **3.2. Objetivos Estratégicos:(Horizonte temporal 5 años)**

#### **Objetivos Estratégicos Generales.**

- Optimizar en un 90% el Departamento de Marketing.
- Mejorar la gestión económico-financiera en 90%.
- Fomentar el buen clima laboral.

#### **Objetivos Estratégicos Específicos.**

- Elaborar un plan de inversiones que incluya la modernización de la tecnología.
- Perfeccionar la calidad en cuanto a la producción del reciclaje.
- Incrementar el volumen de las materias primas y materiales para la producción.
- Implementar las competencias laborales.



### 3.3. Selección de los factores claves mediante el análisis estructural por el método Mic-Mac.

Para identificar las variables que deben ser ejes de atención de los directivos de la organización en la toma de decisiones, se emplea el método Mic-Mac, para la selección de los factores claves de actuación.

El **plano de influencias / dependencias directas** muestra que las relaciones entre las variables que en dicho gráfico se encuentran son muy débiles, por lo que influencias de las variables entre ellas no son representativas. (**Ver Anexo # 14**).

Las variables que se tomarán como claves serán aquellas ubicadas en los sectores superiores:

- En el sector superior izquierdo de la matriz, se encuentra la Zona de Poder que recoge las variables con mayor motricidad y más baja dependencia y por tanto las más importantes, por cuanto influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas, siendo muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusiones en todo el sistema. En esta zona de poder se encuentran:
  - No se tienen en cuenta las competencias laborales en la evaluación del desempeño.
  - Exceso de disponibilidad.
  - Poca diversidad de Departamento de Marketing.
- En el sector superior derecho se encuentra la Zona de Conflicto. En ella están las variables de alta motricidad y dependencia, las cuales son muy influyentes y también altamente vulnerables; pues influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influenciadas por ellas. Por esta razón, están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ellas tendrá efecto en ellas mismas. En esta zona de Conflicto se encuentran:
  - Sustitución de exportaciones.
  - Política del país que favorece a la entidad (Cuidado y Conservación del Medio Ambiente).
  - Ley 1288 de 1975 que favorece al objeto social de la empresa.
  - Proveedores satisfechos.
  - Clientes satisfechos.



- Adecuado Plan de Capacitación.

Con el listado de las variables se determinó la influencia de cada una sobre las restantes. Se llenó una matriz de doble entrada [Matriz de Influencias Directas (MID)], aplicando el sistema de 0 a 3 por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa de la variable  $i$  sobre la variable  $j$ ? Si no tiene influencia se anota 0; si la influencia es débil se anota 1, si es una influencia media se anota 2 y si es una influencia fuerte se anota 3. El valor de la diagonal principal es 0. La Matriz de Influencias Directas está elaborada. Una vez que se introdujo la información, el programa procesó los datos aportando los resultados finales:

A partir del procesamiento de la misma se pueden conocer la influencia y dependencia de cada variable en el resto del sistema y se puede observar el plano que denota estas relaciones; pero además el programa puede dar un conjunto de iteraciones que se producen multiplicando la matriz  $n$  veces por sí misma hasta que haya un cierto equilibrio.

El gráfico de influencias directas (**Ver Anexo # 15**) muestra que entre las variables Clientes satisfechos, Política del país que favorece a la entidad (Cuidado y Conservación del Medio Ambiente) existe influencias más importantes, así como en el Buen procedimiento en el área de Logística, Adecuado Plan de Capacitación y Adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal.

#### **Las variables claves escogidas de la combinación de ambos fueron:**

- No se tienen en cuenta las competencias laborales en la evaluación del desempeño.
- Exceso de disponibilidad.
- Poca diversidad de Departamento de Marketing.
- Sustitución de exportaciones.
- Política del país que favorece a la entidad (Cuidado y Conservación del Medio Ambiente).
- Ley 1288 de 1975 que favorece al objeto social de la empresa.
- Proveedores satisfechos.
- Clientes satisfechos.
- Adecuado Plan de Capacitación.

Con esta información de los factores claves de actuación, que son los que controlan el



sistema, se pueden trazar futuras estrategias, pero para ello es necesario decidir antes quiénes son los actores que determinan el curso de estos factores.

### **3.4. Análisis del juego de actores a través del método MACTOR.**

No es suficiente conocer hacia dónde dirigir la atención (variables claves) sino también quiénes serán los responsables del futuro de la empresa, es decir, identificar los actores que jugarán el papel principal en su construcción.

Se procede entonces a la identificación de los actores relacionados, así como a delimitar los objetivos generales que se han de trazar que serán los que posteriormente guíen la estrategia.

Del análisis de juego de actores se pretende obtener las relaciones de fuerza entre ellos y los actores dominantes que conducirán el curso de las variables claves y, por consiguiente, el cumplimiento de escenario propuesto, así como revelar las posibles alianzas entre actores para la consecución de los objetivos propuestos y los posibles conflictos que ponen en peligro el sistema.

Después de identificados los actores (**Ver Anexo # 19**), se pasa al llenado de la matriz de relaciones directas entre actores utilizando una escala de 0 a 4, teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor.

Luego se llena la matriz de relación actor/objetivo que conecta la posición de cada actor respecto a los objetivos trazados; se utiliza la escala antes mencionada pero en este caso se añade la posibilidad de expresar si la posición del actor es convergente o divergente a la consecución de los objetivos, según sea el signo positivo o negativo.

Con los datos ofrecidos, el programa muestra un conjunto de resultados que facilitan el estudio al sintetizar los datos de las matrices anteriores en resultados y gráficos, ya que estos facilitan no solo sintetizar la reflexión colectiva sino también la toma de decisiones.

Entre los resultados más relevantes arrojados se encuentra el plano de influencias y dependencias entre actores, según el cual se clasifican en:

- Actores dominantes: Alta influencia y baja dependencia.
- Actores enlace: Alta Influencia y alta dependencia.
- Actores autónomos: Baja Influencia y baja dependencia.



- Actores dominados: Baja influencia y alta dependencia.

En el (**Ver Anexo # 20**) podemos observar que el Gobierno, Etecsa, ECIE, Empresa eléctrica, Comercializadora Combustible, ERMP Granma, Gases Industriales, ELF Gas Cuba, ACINOX, Papelerías del País, Industrias Locales, ERMP Las Tunas, tienen una alta influencia y dependencia en el sistema y se encuentran en el cuadrante superior derecho según Godet (2007) los cuales son los actores de enlace del sistema. Es en esta zona del cuadrante superior derecho en donde se puede presentar el conflicto. Es importante realizar acuerdos que logren maximizar los resultados esperados. La Empresa CUREF, DESEQUIP, Fabrica de vidrio, Bebidas y Licores, Conformadora 30 de Noviembre, Rente, Refinería Petróleo, Geominera y Fundiciones Nacionales tienen poca influencia y mediana dependencia se encuentra en el cuadrante inferior derecho conocido según Godet (2007) como el actor dominado.

El sistema estudiado resulta complejo por presentar un gran número de actores influyentes, sin embargo se puede analizar la convergencia de los mismos frente a los objetivos propuestos para identificar posibles alianzas estratégicas.

El programa ofrece el plano de convergencia entre actores de orden 1 (**Ver Anexo # 21**) que facilita la comprensión de las relaciones entre actores y brinda las posibles alianzas entre ellos, según el número de veces que converge un actor con otro.

En el (**Ver Anexo # 22**) podemos observar que en el **gráfico de convergencias entre actores de orden 1** todos los actores que convergen fuertemente son La Empresa de Recuperación de Materias Primas y el Gobierno, porque la convergencia en términos simples sugiere precisamente la coincidencia de ideas, tendencias e intereses entre los diferentes actores del sistema. Como se mencionó anteriormente, en el caso particular de esta investigación el Gráfico de Convergencias entre actores de orden 2 coincide en términos generales con el Gráfico de Convergencias entre actores de orden 1. Es por eso que no se anexa el plano de convergencias entre actores de orden 2, porque los cambios no fueron significativos.

### **Histograma de relación de de fuerzas (MIDI)**

El **histograma de relaciones de fuerzas entre actores** muestra en orden ascendente, a través de un número índice ( $R_i$ ), la relación de fuerza de cada actor según las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción respecto al resto de los actores. Para todos



aqueellos actores cuyo índice es mayor que 1, la relación de fuerza respecto al resto es fuerte, mientras que un índice inferior a 1 supone una relación débil. **(Ver Anexo # 24)**

De ahí que la relación de fuerza es fuerte entre la Empresa de Recuperación de Materias Primas, la Empresa Cubana del Pan, el actor Gobierno, la ERMP Las Tunas, la ERMP Granma, la Empresa Alimentaria, las Bodegas, la Fábrica de aceite, Parenterales, Polígrafos UEB Santiago de Cuba, Corrugadora, Industrias Locales, ACINOX (Empresa de Aceros Inoxidables), CUREF (Empresa de Recuperación CUREF S.A), la Empresa eléctrica, ECIE (Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica), Etecsa, ELF Gas Cuba, Comercializadora del Combustible, Gases Industriales y Retomed con respecto al resto de actores.

La relación de fuerza del resto de actores respecto a ellos mismos y a los citados anteriormente es débil.

### **Histograma de relaciones de fuerza (2MAO)**

El histograma muestra por objetivo cuáles son los actores que tributan positivamente. **(Ver Anexo # 25)**

Se demuestra que el objetivo con más tributo positivo es el Mejoramiento de la gestión económica-financiera en un 90%.

### **Balance de posiciones por objetivos valorados.**

El objetivo Mejoramiento de la gestión económica –financiera esta favorecido por todos actores incluyendo el gobierno y la entidad. **(Ver Anexo # 26)**

### **3.5. Elaboración del escenario a través del método Smic-Prob-Expert.**

La función del método Smic-Prob-Expert **(Ver Anexo # 27)** consiste esencialmente en definir los futuros más probables. La reflexión juega un rol primordial, ya que una vez que el programa procesa las respuestas de los expertos, los resultados son presentados de una manera binaria.

Para el análisis del método se necesitó el criterio de un grupo de expertos, con el objetivo de reflexionar sobre diversos temas que conllevan a la formulación de hipótesis de futuros probables.



- En el 2024, la empresa logrará una optimización de su Departamento de Marketing permitiéndole el aprovechamiento de la sustitución de exportaciones e importaciones.
- En el 2024, la empresa logrará equilibrar su gestión económica-financiera que le permitirá aprovechar los beneficios que le ofrece el país.
- En el 2024, la empresa implementará las competencias laborales que le permitirán un mejor desempeño de sus trabajadores y una mayor productividad.
- En el 2024, la empresa logrará implementar estrategias que le permitirán aprovechar al máximo el ser una de las principales premisas del país.

### **Histograma de Probabilidad de los escenarios:**

La aplicación de este método arrojó un conjunto de 4 escenarios, cuyas combinaciones se encuentran entre 0 y 1, las cuales muestran la realización o la no realización, respectivamente, de las hipótesis analizadas. El número de escenarios obtenidos obedece a la fórmula  $2^N$ , donde N es el número de hipótesis declaradas (4 en total) y 2 responde a un sistema binario entre 0 y 1 que define la ocurrencia o no de las hipótesis. Una vez calculadas las probabilidades simples y condicionadas asociadas a las hipótesis, el software construye el conjunto de escenarios a partir de las combinaciones de hipótesis. Luego los clasifica por orden decreciente de probabilidad. Los escenarios según sus probabilidades se dividen en dos grupos.

En el histograma de probabilidades de los escenarios (conjunto de expertos) se muestran los escenarios donde uno (1) indica la ocurrencia de la hipótesis y cero (0) la no ocurrencia.

En el presente análisis se escogen 1 escenarios que deberían ser el referencial, que es el de mayor valor probabilístico dado los resultados obtenidos.

De este análisis se desprende que el escenario más probable es el 01-1111, en el cual se cumplen todas las hipótesis, este es el escenario más favorable del conjunto de escenarios.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se redacta el escenario más probable.

**(Ver Anexo # 27).**



## Escenario más probable (1111)

En el 2024, la empresa Recuperación de Materias Primas implementará nuevas estrategias, lo cual permitirá una mejoría en el desempeño de sus trabajadores y un aumento de la productividad si son diseñadas e implementadas las competencias laborales, además contará con un Departamento de Marketing más competente que le permitirá a la misma un aprovechamiento de la sustitución de exportaciones e importaciones y de esta manera lograr el equilibrio de su gestión económica-financiera que le permita aprovechar los beneficios que le ofrece el país.

Este escenario será posible si se logra la implicación de todos los actores asociados a la empresa en el cumplimiento de los objetivos y se tienen en consideración las recomendaciones estratégicas.

### 3.6. Análisis de las Matrices de Actividades:

#### 3.6.1. Matriz de Posicionamiento Estratégico. (PEEA).

Para la realización de este análisis en la empresa, se escogieron una serie de variables que permitieron evaluar cada dimensión dándole la puntuación que ofrecen los expertos. Los resultados del estudio demuestran que la posición de la organización fue en el III cuadrante que es el de mayor fuerza y potencia debido a la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental, indicando esto que se debe asumir una posición defensiva, por lo que la estrategia a seguir será realizar un Evaluada por una escala de liquen de 1 – 5. (Ver Anexo # 28)

#### Fortalezas financieras.

Tasa de retorno de la inversión: -----	1
Apalancamiento financiero: -----	1
Liquidez: -----	1
Nivel de capital de trabajo: -----	1
Rentabilidad: -----	4
Nivel de utilidades: -----	4
Nivel de riesgo del negocio: -----	1



Ciclo de vida del producto: -----	3
<b>Total: -----</b>	<b>16</b>
<b>Promedio: -----</b>	<b>2.0</b>
<b>Fortalezas de la industria.</b>	
Potencial de crecimiento: -----	2
Potencial de utilidades: -----	3
Estabilidad financiera: -----	1
Conocimiento de la tecnología: -----	1
Utilización de los recursos: -----	4
Intensidad del capital: -----	3
Barreras de entrada: -----	3
Utilización de las capacidades: -----	3
<b>Total: -----</b>	<b>20</b>
<b>Promedio: -----</b>	<b>2.5</b>
<b>Estabilidad ambiental.</b>	
Cambios tecnológicos: -----	-3
Tasa de inflación: -----	-1
Variedad de la demanda -----	-4
Rango de precios: -----	-4
Barreras de entrada: -----	-1
Presión de la competencia: -----	-4
Elasticidad precio-demanda: -----	-3



Crisis financiera: -----	-2
<b>Total: -----</b>	<b>-18</b>
<b>Promedio: -----</b>	<b>-2.3</b>
<b>Ventajas competitivas.</b>	
Participación en el mercado: -----	-4
Calidad del producto: -----	-3
Fidelidad de los clientes: -----	-2
Atractivo del mercado: -----	-2
Capacidad competitiva: -----	-4
Nivel de costos: -----	-4
Control sobre proveedores: -----	-2
Tecnología: -----	-4
<b>Total: -----</b>	<b>-25</b>
<b>Promedio: -----</b>	<b>- 3.1</b>

Eje Y= FF + EA

Eje X = VC + FI

$$Y=2.0- 2.3 = -0.3$$

$$X = -3.1 + 2.5= -0.6$$

**Intersección: (-0.6; -0.3)**

La estrategia es Defensiva, sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen, recorte de gastos, liquidación y/o diversificación.

### **3.6.2. Matriz General-Electric:**

Esta matriz combina el atractivo del mercado con la posición defensiva.

#### **Atractivo del mercado:**



Parámetro	Impacto	Importancia	Valor ponderado
Nivel de rentabilidad	0.2	4	0.8
Intensidad competitiva	0.1	3	0.3
Estabilidad de la demanda	0.3	5	0.5
Disponibilidad de la demanda	0.2	4	0.8
Grado de turbulencia del entorno	0.2	4	0.8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.85</b>

### **Posición Defensiva:**

Parámetros	Impacto	Importancia	Valor ponderado
Calidad del producto/ servicio	0.2	3	0.8
Amplitud de ofertas	0.2	4	0.8
Localización	0.1	2	0.2
Precios	0.2	4	0.8
Relación comunidad-gobierno	0.2	4	0.8
Personal directivo	0.1	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.7</b>

Los resultados de la matriz General-Eletric demuestran que a pesar de que la entidad posee una actividad ganadora (cuadrante D), la estrategia es Construir, lo cual indica que es una prioridad de la empresa avanzar y defender la posición a partir del refuerzo de las áreas vulnerables y desarrollo selectivo de las fortalezas.

### **3.7. Formulación de Estrategias:**

#### **Estrategia General: (De Ofensiva):**

- Estudio del comportamiento de la sustitución de exportaciones e importaciones para el perfeccionamiento del plan de capacitación de la entidad.

#### **Estrategias Ofensiva**



- Estudio de las necesidades reales de la modernización de la tecnología en la entidad.

### **Estrategias Defensiva**

- Realización de encuestas a los trabajadores para aumentar los niveles de motivación y estimulación.

### **Estrategias Supervivencia**

- Negociación con los proveedores para el incremento del volumen de las materias primas y materiales.



### **Conclusiones:**

La presente investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. En el desarrollo de la investigación y como resultado del diagnóstico fueron determinados los problemas principales que afectan la toma de decisiones de la Empresa de Recuperación de Materias Primas.
2. Como resultado de la investigación se aplica una metodología para la formulación de estrategias en la empresa objeto de investigación.
3. Se determinaron los objetivos estratégicos.
4. El análisis prospectivo permite ayudar a construir el futuro más conveniente, ofrece una panorámica de los posibles futuros de un sistema, facilitando la adopción de estrategias efectivas para el logro de los objetivos deseados en un entorno de total turbulencia donde se ha de tener una respuesta proactiva.
5. La aplicación del método MIC-MAC permitió la identificación de las variables claves o esenciales de la entidad.
6. Con la realización de la matriz DAFO se determinó la relación que existe entre los factores externos e internos y se obtuvo la intensidad del impacto que ejercen las oportunidades y amenazas sobre las fortalezas y debilidades.
7. Con la aplicación del software MACTOR se definieron objetivos estratégicos en función de los resultados de la matriz DAFO, detectándose las principales alianzas y conflictos entre actores, así como la posición de los mismos respecto a los objetivos.
8. Con la aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT se obtuvo el escenario más probable para la Empresa de Recuperación de Materias Primas representando el mismo un futuro mucho más optimista que el que hoy presenta la misma.
9. Se formularon las estrategias a implementar por la Dirección de la empresa y para su control se propone un plan de acción que contribuirá a incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.



### **Recomendaciones:**

Teniendo en cuenta las conclusiones aportadas en este trabajo se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- Evaluar la posibilidad de implementar la misión y visión propuestas por el autor en la investigación.
- Utilizar el diagnóstico estratégico realizado para aprovechar oportunidades y neutralizar el efecto de las amenazas que permita a la entidad adaptarse al entorno donde ella se desenvuelve.
- Implementar los objetivos formulados y estrategias propuestas como resultados del diagnóstico realizado.
- Viabilizar y evaluar el diseño estratégico realizado por el autor en la presente investigación que permita la retroalimentación del proceso.
- Valorar la propuesta de escenario arrojada por la investigación.



## Bibliografía:

1. Menguzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
2. Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
3. Mintzberg, H. [1989], Diseño de organizaciones eficientes. / Ed. El ateneo, Madrid-Argentina, pp.
4. Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.
5. Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
6. Odiome, George S. [1995] Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. / Ed. Limusa, México, 247 pp.
7. Porter, Michael. [1995], Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York, sp.
8. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.
9. Quin, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
10. Sc.Osmani Flores Espinoza. / CETDIR. ISPJAE, 89 pp.
11. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica. / Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
12. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. / Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
13. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
14. BUENO CAMPOS, Eduardo: "Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, técnicas y casos". Ed. Pirámide, Madrid, 5ª edición.
15. Administración estratégica, texto y casos, Thonsomstrickland 13ª edición



16. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, planeación, gestión y control. Fotocopiado.
17. Resolución Económica V Congreso del PCC, Cuba. Octubre, 1997.
18. Dossier. Pensamiento Estratégico Contemporáneo.
19. Porter Machel: Estrategia Competitiva. Edit. Cepsa, 1990.
20. Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editora Mc Graw Hill. México, 1990.
21. Mintzberg H. El Proceso Estratégico. Editorial. Printice Hall. México., 1993.
22. Navas L. José y Guerras, Luís A. La Administración Estratégica de la Empresa, Teoría y aplicaciones. España. McGraw Hill. 1996.
23. Machado, Ricardo y Monagas Marusia. Diseño de Estrategias (aspectos fundamentales). Cuba. EAEHT. 1999.
24. La Caja de herramientas de la Prospectiva estratégica. Michel Godet.
25. Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto. MsC. Norma Sánchez Paz.
26. La prospectiva: Ciertos apuntes para un marco conceptual.
27. Prospectiva territorial. Escenarios futuros.
28. Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones.
29. Jean Paul Pinto.
30. Técnica de análisis estructural. Laura Copantitla Rodríguez.
31. Páginas Web
32. Cuervo Conceptos de Estrategias [http:// www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com).
33. Planificación Estratégica. Disponible en URL: [www.ricoveritripod.com](http://www.ricoveritripod.com). Consultado el
34. 10/1/2013.
35. <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>
36. " (Porter Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. E.U. 1997.)
37. Menguzzato, M. y Reúna, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, (1995:78



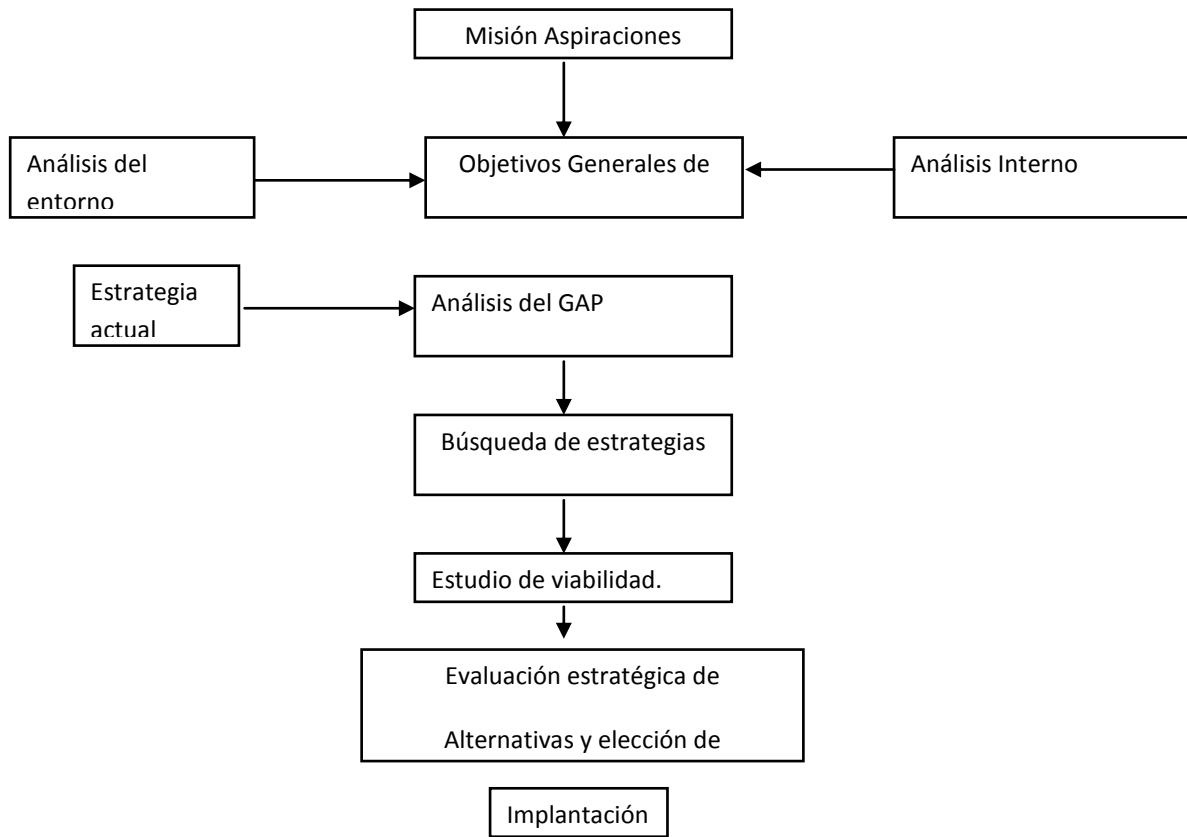
38. [http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa_2.html). Colectivo de autores. Dirección Estratégica de la empresa.
39. Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edición Pirámide S. A. España 1992
40. Conceptos de Estrategia: <http://www.aulafacil.com>.
41. Menguzzato M. y Renal I.J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. MES. Ciudad Habana, 1997.
42. <https://www.google.com/wikipedia.es>. Importancia de las áreas funcional



# Anexos



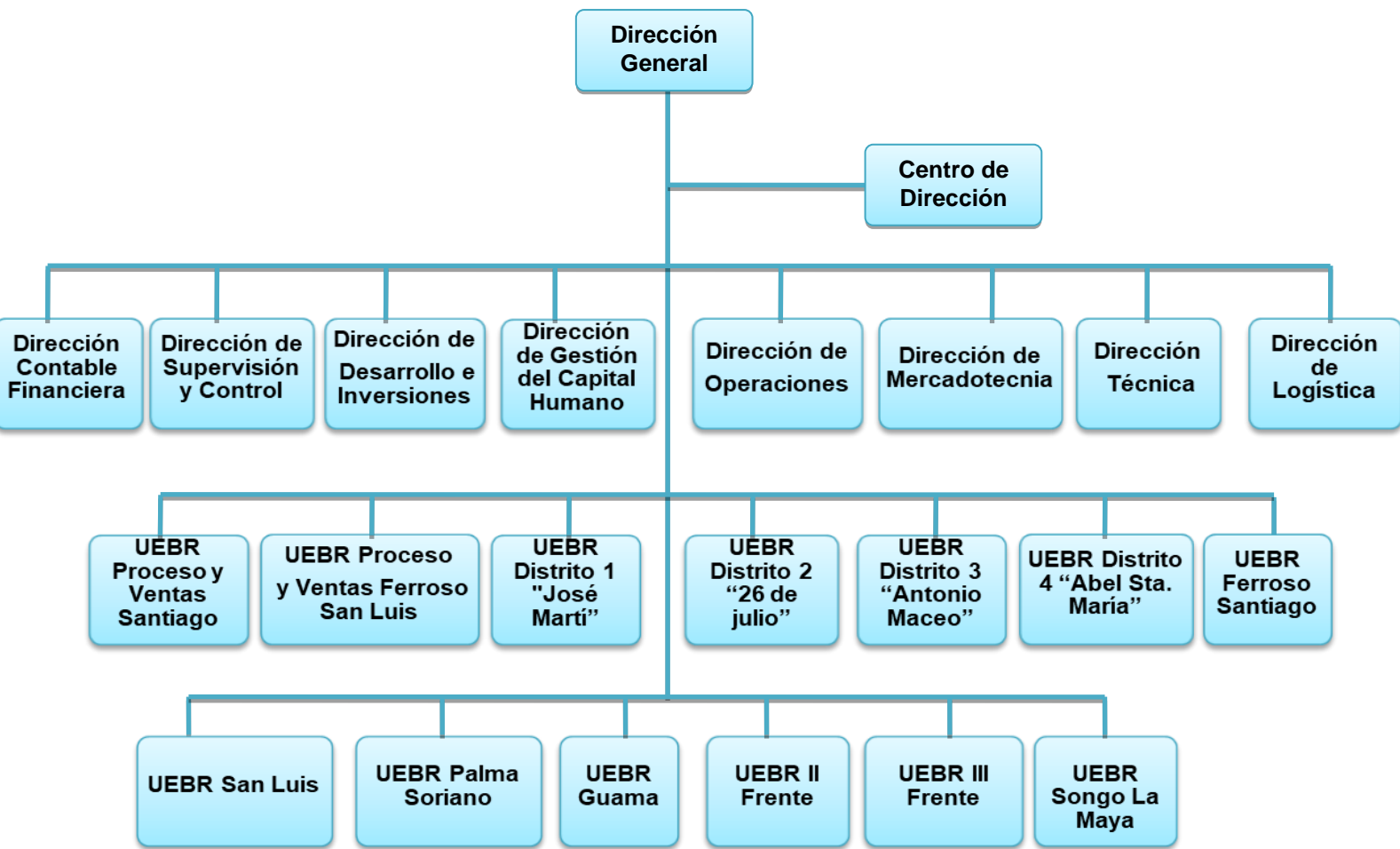
### Anexo # 1. Modelo estratégico de Marina Menguzzato:





Anexo # 2. Organigrama de la Entidad:

**ORGANIGRAMA**  
**EMPRESA RECUPERACION DE MATERIAS PRIMAS. SANTIAGO DE CUBA**



Fuente: Dirección de la empresa.



### **Anexo# 3. Comité de expertos:**

Osoris Hernández Fuentes ----- Director General.

Noel Savon Salazar-----Representante del Sindicato.

Haydee Hilario Rodríguez----- Director General de Recursos Humanos.

Yuleidis C. Cumba López-----Director de Operaciones.

Arelis Núñez Vicente -----Director de Logística.

**Fuente: Dirección de la empresa.**



#### Anexo# 4. Evaluación de los expertos:

Evaluaciones de los expertos	
Osoris Hernandez Fuentes	K = 1 Es Experto
Noel Savon Salazar	K = .9365 Es Experto
Haydee Hilario Rodriguez	K = 1 Es Experto
Yuleidis.C Cumba Lopez	K = .991 Es Experto
Arelis Nuñez Vlicente	K = .96 Es Experto



## Anexo # 5. Matriz de Evaluación de proveedores

Atributos Proveedores	Facilidades de pago		Eficiencia del servicio		Relación precio/calidad		Total
<b>Peso</b>	0.3		0.3		0.4		1
Empresa eléctrica	4	1.2	5	1.5	5	2	3.5
ECIE	3	0.9	4	1.2	4	1.6	3.7
Rente	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
ETECSA	5	1.5	5	1.5	5	2	5
ELF Gas Cuba	5	1.5	5	1.5	5	2	5
Comercializadora de Combustible	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
Gases Industriales	4	1.2	3	0.9	4	1.6	3.7
Retomed	5	1.5	5	1.5	5	2	5
Cervecería Hatuey	5	1.5	5	1.5	5	2	5
Conformadora 30 de Noviembre	5	1.5	4	1.2	4	1.6	4.3
Refinería petróleo	5	1.5	4	1.2	4	1.6	4.3
BRG Desembarco del Granma	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
Ferrocarriles talleres San Luis	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
GECA Palma	4	1.2	3	0.9	4	1.6	3.7
Geominera	5	1.5	4	1.2	5	2	4.7
Corrugadora	5	1.5	4	1.2	4	1.6	4.3
Polígrafos UEB Santiago de Cuba	4	1.2	5	1.5	4	1.6	4.3
Parenterales	5	1.5	4	1.2	4	1.6	4.3



Fabrica de aceite	5	1.5	5	1.5	5	2	5
BEG EMI Che Guevara	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
Bodegas	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
Cubana del Pan	4	1.2	4	1.2	3	1.12	3.7
Empresa Alimentaria	4	1.2	4	1.2	4	1.6	3.8
Empresa Confecciones Costas	5	1.5	5	1.5	5	2	5
Comercializadora Universal	5	1.5	5	1.5	5	2	5
<b>Promedio</b>							<b><u>4.1</u></b>

**Fuente: Elaboración propia.**



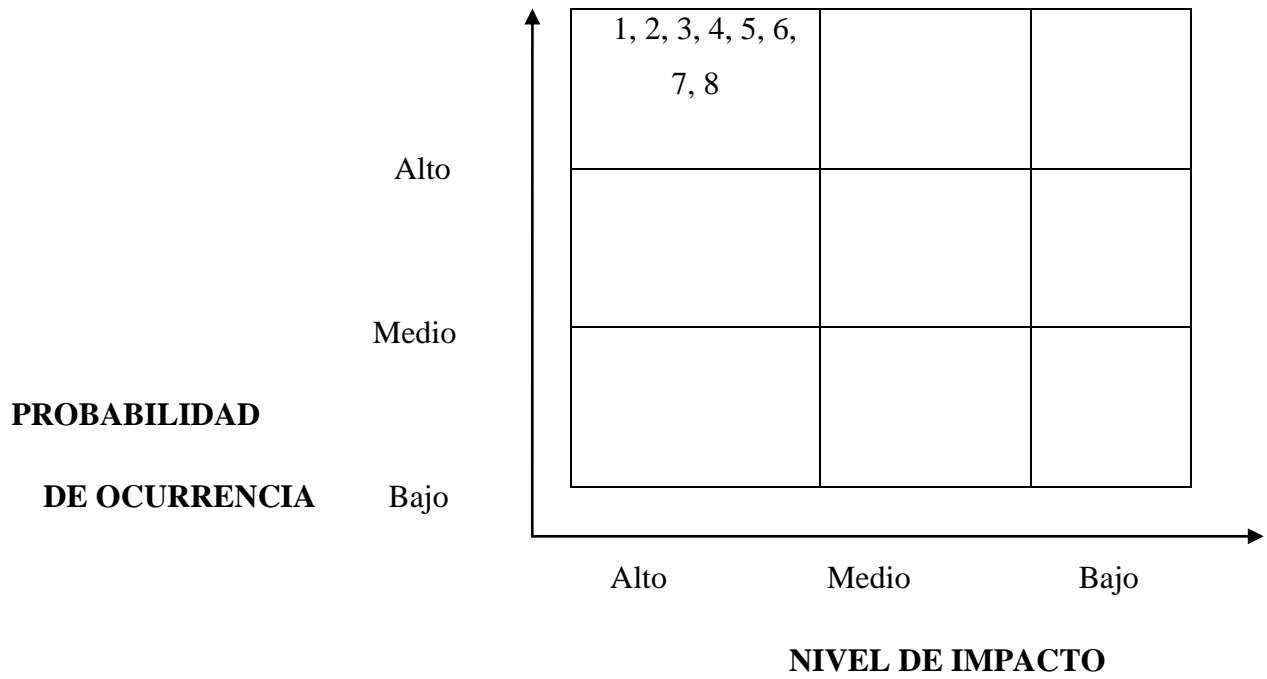
## Anexo #6. Matriz de Evaluación de clientes

Atributos Clientes	Estabilidad		Confiabilidad		Rapidez en el pago		Total
Peso	0.5		0.2		0.3		
CUREF	5	2.5	5	1	4	1.2	4.7
DESEQUIP	5	2.5	5	1	5	1.5	5
ACINOX	4	2	4	0.8	4	1.2	4
Fundiciones Nacionales	5	2.5	5	1	5	1.5	5
Industrias Locales	5	2.5	4	0.8	4	1.2	4.5
Papelerías del País	4	2	4	0.8	4	1.2	4
Fábrica de vidrio	4	2	4	0.8	5	1.5	4.3
Bebidas y Licores	4	2	5	1	5	1.5	4.5
ERMP Las Tunas	4	2	4	0.8	3	0.9	3.7
ERMP Granma	4	2	4	0.8	4	1	3.8
<b>Promedio</b>							<b><u>4.4</u></b>

Fuente: Elaboración propia.



### Anexo# 7: Matriz de Prioridades Externa:



**Fuente: Elaboración propia**



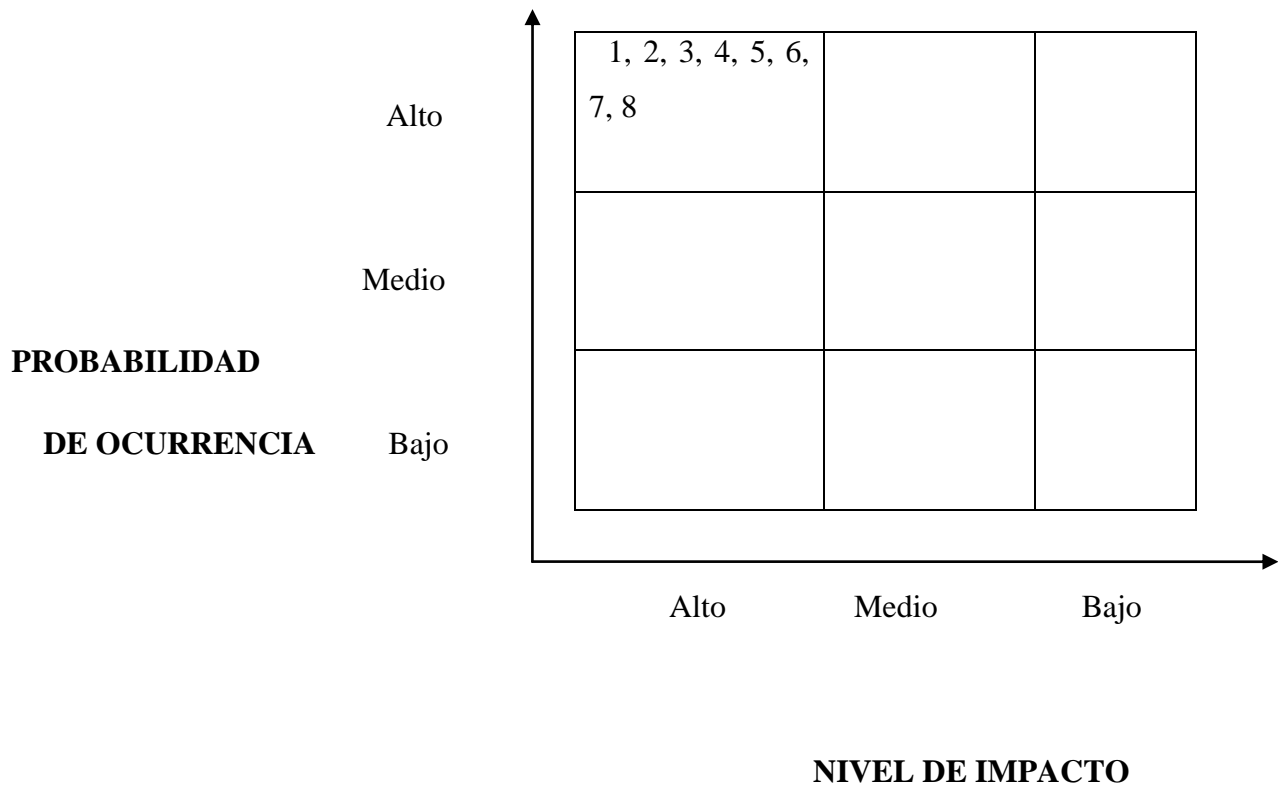
**Anexo# 8: Matriz de evaluación de los factores externos (EFAS)**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
O1	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
O2	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
O3	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
O4	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
O5	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.3</b>		<b>1.18</b>
A1	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
A2	<b>0.4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
A3	<b>0.2</b>	<b>4</b>	<b>0.8</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.7</b>		<b>3.00</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b><u>4.2</u></b>

**Fuente: Elaboración propia.**



### Anexo# 9: Matriz de Prioridades Internas:



Fuente: Elaboración propia



**Anexo# 10: Matriz de evaluación de los factores internos (IFAS)**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
F1	0.19	5	0.95
F2	0.15	5	0.75
F3	0.13	4	0.52
<b>Subtotal</b>	<b>0.47</b>		<b>2.22</b>
D1	0.19	5	0.95
D2	0.15	5	0.75
D3	0.09	3	0.27
D4	0.10	3	0.3
<b>Subtotal</b>	<b>0.53</b>		<b>2.27</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b><u>4.5</u></b>

**Fuente: Elaboración propia.**



**Anexo# 11: Matriz DAFO en su primer momento:**

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	T
<b>F1</b>	3	3	3	4	4		1	0	0	26
<b>F2</b>	0	0	0	0	0		0	0	0	0
<b>F3</b>	0	0	0	0	0		0	0	0	0
<b>D1</b>	1	0	0	1	1		1	0	0	4
<b>D2</b>	0	3	2	2	2		1	0	0	10
<b>D3</b>	1	0	0	2	4		0	0	0	7
<b>D4</b>	0	0	0	1	1		4	0	0	6
<b>Suma</b>	5	6	5	10	11		3	0	0	

**Fuente: Elaboración propia**



## Anexo #12: Estado de Situación. Acumulado hasta el 2019:

Ministerio de Finanzas y Precios					Estado de Situación		Acumulado hasta		Unidad de Medida	
Estados Financieros					EFE-5920-04		mar-19		Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad		UERMP SANTIAGO DE CUBA								
CODIGO ENTIDAD			NAE		DPA		Página 1 de 3 (5920-04)			
ORG.	SUB	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO			
0										
CONCEPTOS					Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la Fecha	
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activos Circulantes</b>					<b>01</b>		1089,321.39	13190,557.94	12609,148.33	
				Efectivo en Caja (101-108)	02		4,000.00	389,390.13	278,916.71	
				Efectivo en Banco y Otras Instituciones (109-119)	03		95,886.20	9914,869.65	9462,507.61	
				Inversiones a Corto Plazo o Temporales(120-129)	04			0.00	0.00	
				Efectos por Cobrar a Corto Plazo(130-133)	05			511,364.31	443,709.28	
				<b>Menos:</b> Efectos por Cobrar Descontados (365)	06			0.00	0.00	
				Cuentas en Participación (134)	07			0.00	0.00	
				Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)	08			1300,279.35	1325,799.01	
				<b>Menos:</b> Provisión para Cuentas Incobrables (369)	09			0.00	0.00	
				Paqos por Cuenta de Terceros (140)	10			0.00	0.00	
				Participac. de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)	11			0.00	0.00	
				Préstamos y Otras Operac. Creditic. a Cobrar a C. Plazo (142)	12			0.00	0.00	
				Suscriptores de Bonos (143)	13			0.00	0.00	
				Paqos Anticipados a Suministradores (146-149)	14		220,607.18	24,343.25	18,079.18	
				Paqos Anticipados del Proceso Inversionista (150-152)	15			0.00	0.00	
				Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)	16			0.00	0.00	
				Anticipos a Justificar (161-163)	17			0.00	31.00	
				Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	18		9,128.01	1,687.44	1,664.16	
				Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)	19			0.00	0.00	
				Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	20			0.00	0.00	
				Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	21			0.00	0.00	
				Ingresos Acumulados por Cobrar-Reaseq. Aceptados (182)	22			0.00	0.00	
<b>TOTAL DE INVENTARIOS</b>					<b>23</b>		<b>759,700.00</b>	<b>1048,623.81</b>	<b>1078,441.38</b>	
				Materias Primas y Materiales (183)	24		42,000.00	71,062.09	98,186.12	
				Combustibles y Lubricantes (184)	25		1,200.00	3,333.41	17,620.30	
				Partes y Piezas de Repuesto (185)	26		340,000.00	325,298.39	326,588.91	
				Envases y Embalajes (186)	27		54,000.00	62,831.61	62,831.61	
				Útiles, Herramientas y Otros (187)	28		124,000.00	150,287.99	149,529.78	
				<b>Menos:</b> Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	29		32,500.00	63,595.99	63,656.66	
				Producción Terminada (188)	30			0.00	0.00	
				Mercancías para la Venta (189)	31			0.00	0.00	
				<b>Menos:</b> Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	32			0.00	0.00	
				Medicamentos (190)	33			0.00	0.00	
				Base Material de Estudio (191)	34			0.00	0.00	
				<b>Menos:</b> Desgaste de Base Material de Estudio (366)	35			0.00	0.00	
				Vestuario y Lencería (192)	36			0.00	0.00	



<b>Menos:</b> Desgaste de Vestuario y Lencería (367)	37		0.00	0.00
Alimentos (193)	38	5,000.00	14,547.44	11,474.04
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	39		0.00	0.00
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	40		0.00	0.00
Producciones para Insumo o Autoconsumo (196)	41		0.00	0.00
Otros Inventarios (205-207)	42	200,000.00	426,675.32	419,050.06
Inventarios Ociosos (208)	43	0.00	1,564.79	1,564.79
Inventarios de Lento Movimiento (209)	44	28,000.00	56,618.76	55,252.45
Producción en Proceso (700-724)	45		0.00	0.00
Producción Propia para Insumo (725)	46		0.00	0.00
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)	47		0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)	48		0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios (728)	49		0.00	0.00
Créditos Documentarios (211)	50		0.00	0.00
<b>Activos a Largo Plazo</b>	<b>51</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	52		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	53		0.00	0.00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	54		0.00	0.00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55		0.00	0.00
<b>Activos Fijos</b>	<b>56</b>	<b>4441,675.98</b>	<b>4645,521.57</b>	<b>4730,773.76</b>
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57	5842,933.24	6205,512.63	6245,541.05
<b>Menos:</b> Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58	1401,257.26	1616,068.70	1650,636.86
Fondos Bibliotecarios (252)	59		0.00	0.00
Medios y Equipos para Alquilar (253)	60		0.00	0.00
<b>Menos:</b> Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61		0.00	0.00
Monumentos y Obras de Arte (254)	62		0.00	0.00
Activos Fijos Intangibles (255-263)	63		0.00	0.00
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)	64		0.00	0.00
<b>Menos:</b> Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65		0.00	0.00
Inversiones en Proceso (265-278)	66		30,540.89	0.00
Plan de Preparación de Inversiones (279)	67		25,536.75	135,869.57
Equip. por Inst. y Materiales p. el Proc. Inversionista (280-289)	68		0.00	0.00
<b>Activos Diferidos</b>	<b>69</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>15,872.21</b>
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)	70		0.00	0.00
Gastos Financieros Diferidos (306-307)	71		0.00	15,872.21
Gastos Diferidos del Proceso Inversionista (310-311)	72		0.00	0.00
Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312)	73		0.00	0.00
<b>Otros Activos</b>	<b>74</b>	<b>177,072.13</b>	<b>167,338.41</b>	<b>257,875.31</b>
Pérdidas en Investigación (330-331)	75		2,019.80	2,253.23
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76		2,251.92	2,251.92
Cuentas por Cobrar Diversas-Operac. Corrientes (334-341)	77	177,072.13	56,548.14	59,497.24
Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas (342)	78		0.00	158,800.00
Cuentas por Cobrar Div. del Proc. Inversionista (343-345)	79		0.00	0.00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81		17,778.46	34,716.22
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83		88,740.09	356.70
Depósitos y Fianzas (354-355)	84		0.00	0.00



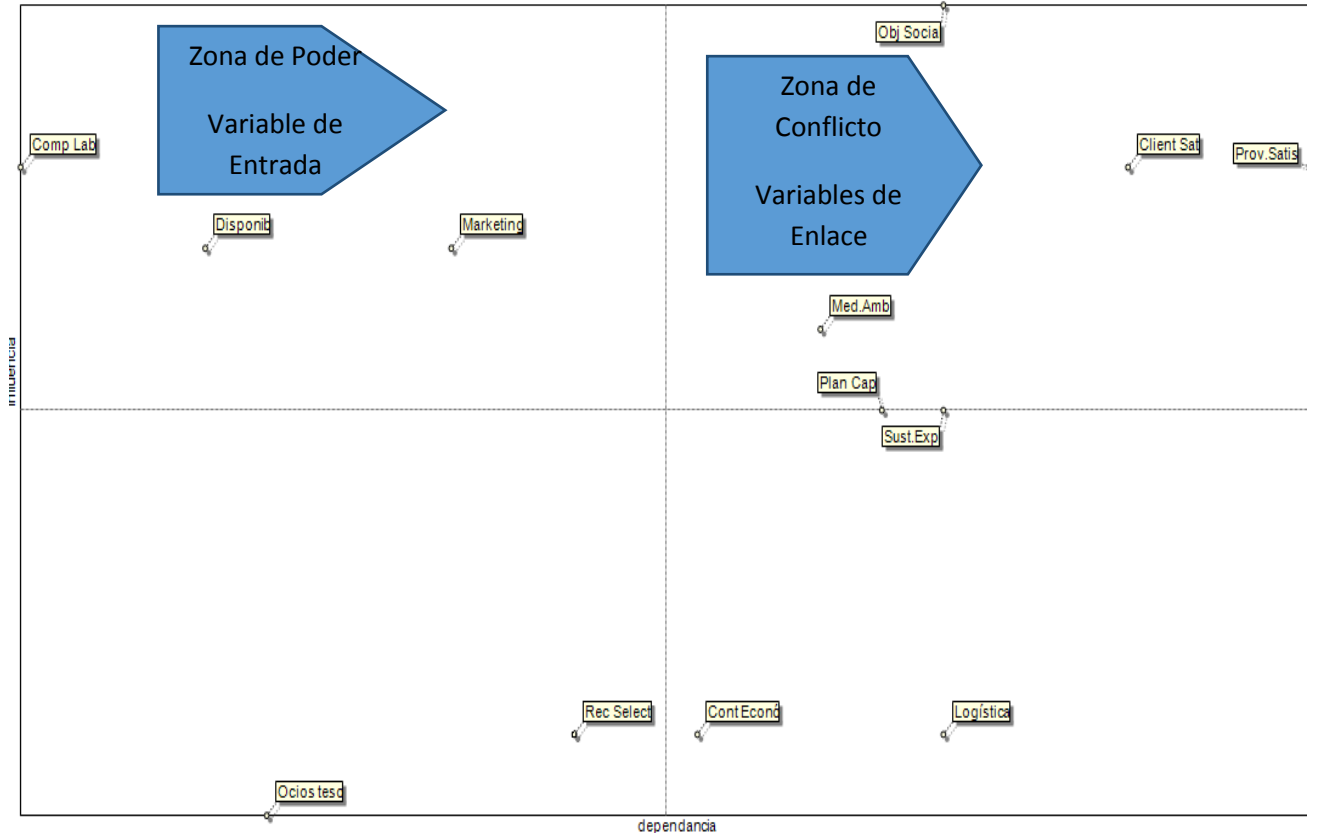
Fondo de Amortización de Bonos-Efectivo y Valores (364)	85		0.00	0.00
Menos: Otras Provisiones Regulatorias de Activos (374)	86		0.00	0.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>87</b>	<b>5708,069.50</b>	<b>18003,417.92</b>	<b>17613,669.81</b>
<b>ASIVO</b>				
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>88</b>	<b>1213,386.96</b>	<b>1498,581.51</b>	<b>992,387.04</b>
Sobregiro Bancario (400)	89		0.00	0.00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90		0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91	175,096.03	205,543.84	162,195.17
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92		0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Pobrar (417)	93		0.00	0.00
Cuentas en Participación (418-420)	94		0.00	0.00
Cuentas por Pagar- Activos Fijos Tangibles (421-424)	95		21,054.22	7,200.00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96		0.00	0.00
Cobros Anticipados (430-433)	97	954.68	0.00	0.00
Materiales Recibidos de Forma Anticipada ( 434)	98		0.00	0.00
Depósitos Recibidos (435-439)	99		0.00	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100	794,050.22	56,230.11	58,677.51
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101		15,923.32	1,250.00
Nóminas por Pagar (455-459)	102	249.32	125,628.52	191,285.33
Retenciones por Pagar (460-469)	103	1,223.80	213.90	508.94
Préstamos Recib. y Otras Operac. Creditic. por Pagar (470-479)	104		560,000.00	20,000.00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105		0.00	0.00
Provisión para Vacaciones (492)	106	303.20	99,045.37	94,576.39
Otras provisiones Operacioneales (493-499)	107	241,509.71	403,084.27	443,351.00
Provis. P. Pagos de los Subsid. de Seg. Soc. a Corto Plazo (500)	108		11,857.96	13,342.70
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109		0.00	0.00
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>110</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111		0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-518)	112		0.00	0.00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113		0.00	0.00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	114		0.00	0.00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	115		0.00	0.00
Bonos por Pagar (540-144-363)	116		0.00	0.00
Bonos Suscritos (541)	117		0.00	0.00
<b>Pasivos Diferidos</b>	<b>118</b>	<b>0.00</b>	<b>5518,258.19</b>	<b>5277,250.91</b>
Ingresos Diferidos (545-548)	119		5518,258.19	5277,250.91
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120		0.00	0.00
<b>Otros Pasivos</b>	<b>121</b>	<b>85,694.34</b>	<b>148,434.92</b>	<b>100,698.54</b>
Sobrantes en Investigación (555-564)	122		0.00	12.75
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123	85,694.34	434.92	299.90
Cuentas por Pagar - Compra de Monedas (569)	124		148,000.00	100,385.89
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	125		0.00	0.00
Obligación con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575)	126		0.00	0.00
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>127</b>	<b>1299,081.30</b>	<b>7165,274.62</b>	<b>6370,336.49</b>
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>				
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	128	1921,678.93	6325,313.99	6257,816.50
Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado	129		0.00	0.00
Capital Social Suscrito y Pagado	130		0.00	0.00
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	143		0.00	0.00
Pérdida (640-644)	144		0.00	0.00
<b>Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tanqib.(613-615)</b>	<b>145</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	146			
Revaluación de Inventarios (697)	147		0.00	0.00
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148		0.00	0.00
Resultado del Período	149	5654,647.81	//////////	1591,514.72
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>150</b>	<b>4408,988.20</b>	<b>10838,143.30</b>	<b>11243,333.12</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>	<b>151</b>	<b>5708,069.50</b>	<b>18003,417.92</b>	<b>17613,669.81</b>





**Anexo# 14:**

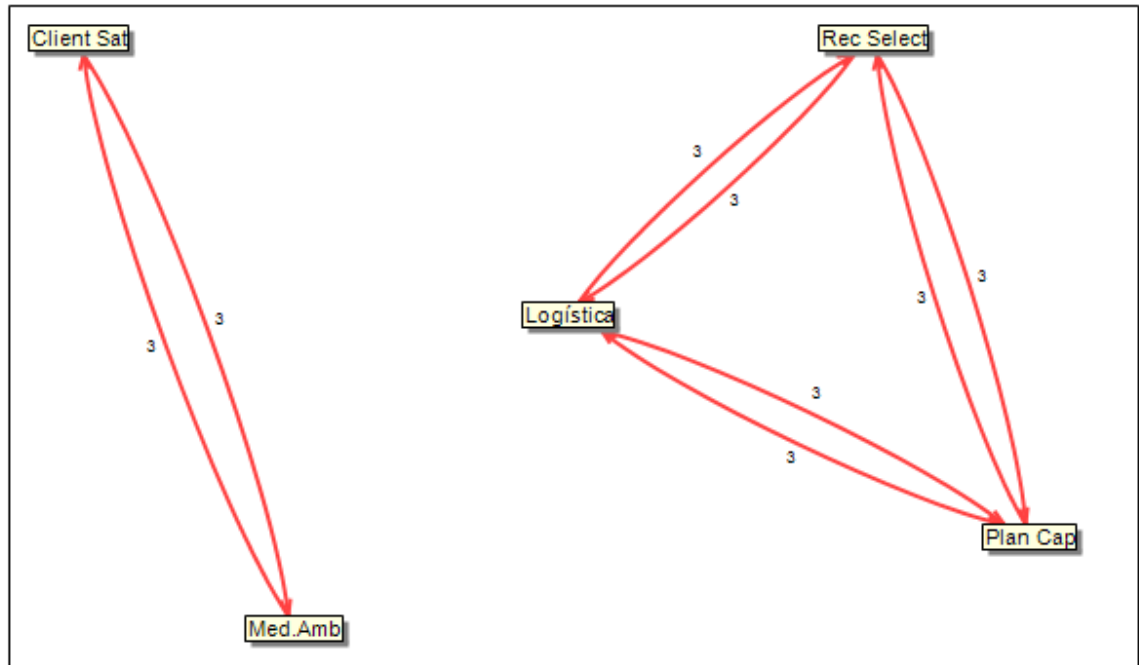
Plano de influencias / dependencias directas





## Anexo# 15:

Gráfico de influencias directas

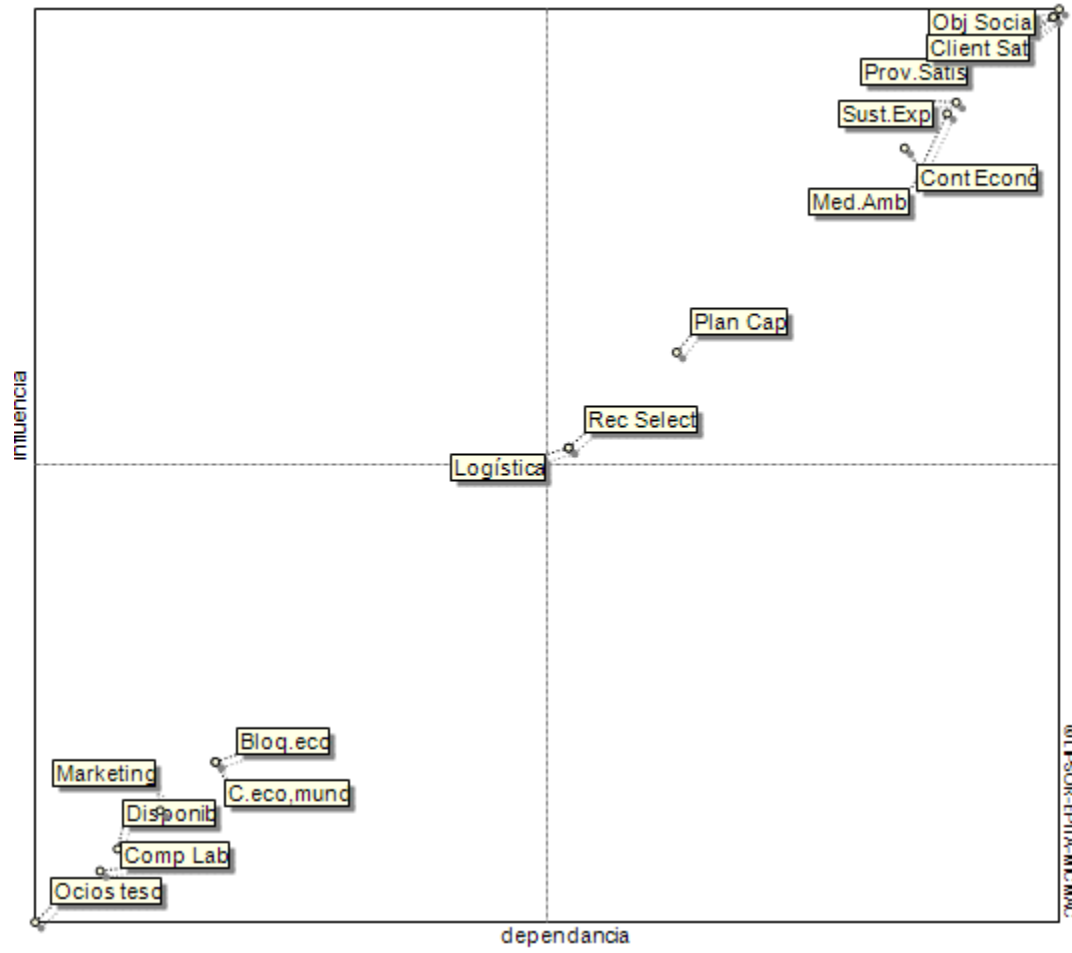


- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes



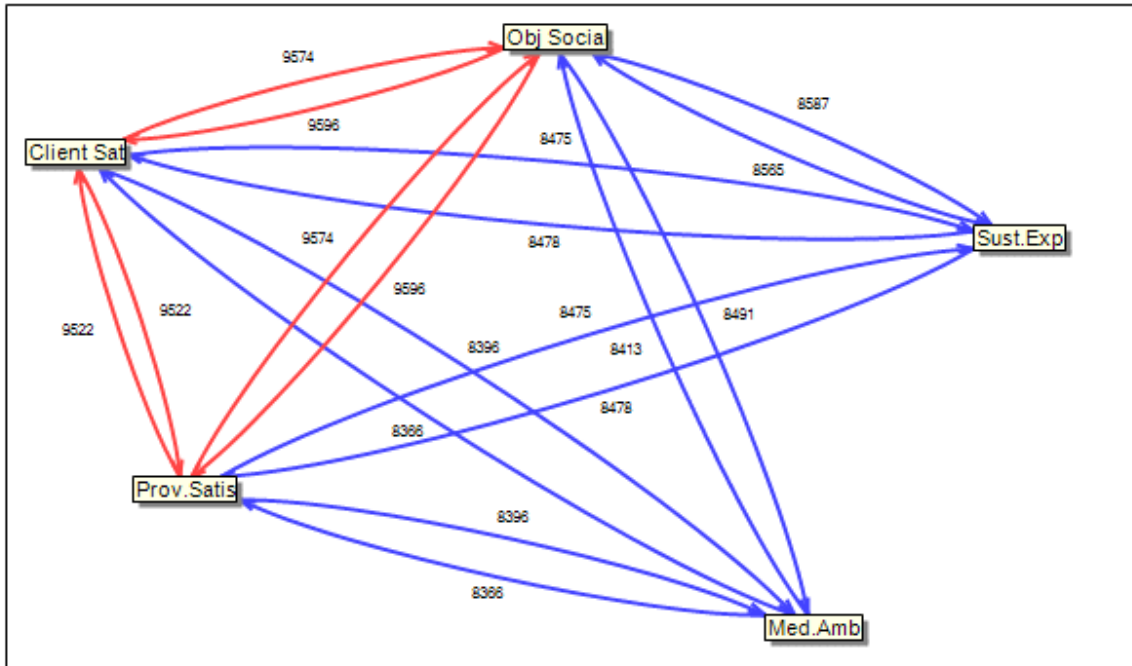
Anexo# 16:

Plano de influencias / dependencias indirectas



**Anexo# 17:**

**Gráfico de influencias indirectas potenciales**



© 2011 ROSOR-EPITA-MICROMAC

- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

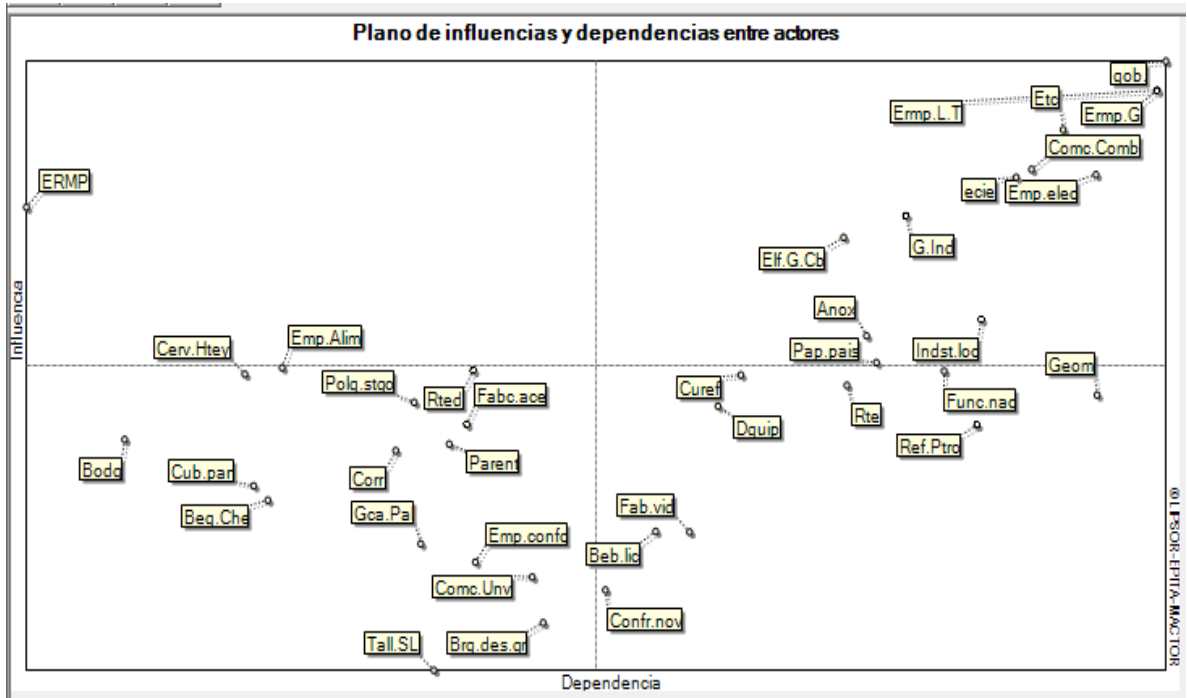


## Anexo# 19: Listado de Actores:

N°	Título largo	Título corto
1	CUREF	Curef
2	DESEQUIP	Dquip
3	ACINOX	Anox
4	Fundiciones Nacionales	Func.nac
5	Industrias Locales	Indst.loc
6	Papelerías del País	Pap.pais
7	Fábrica de vidrio	Fab.vid
8	Bebidas y Licores	Beb.lic
9	ERMP Las Tunas	Emp.L.T
10	ERMP Granma	Emp.G
11	Empresa eléctrica	Emp.elec
12	ECIE	ecie
13	Rente	Rte
14	ETECSA	Etc
15	ELF Gas Cuba	Elf.G.Cb
16	Comercializadora de Combustible	Comc.Comb
17	Gases Industriales	G.Ind
18	Retomed	Rted
19	Cervecería Hatuey	Cerv.Htey
20	Conformadora 30 de Noviembre	Confr.nov
21	Refinería petróleo	Ref.Ptro
22	BRG Desembarco del Granma	Brg.des.gr
23	Ferrocarriles talleres San Luis	Tall.SL
24	GECA Palma	Gca.Pal
25	Geominera	Geom
26	Corrugadora	Corr
27	Polígrafos UEB Santiago de Cuba	Polg.stgo
28	Parenterales	Parent
29	Fabrica de aceite	Fabc.ace
30	BEG EMI Che Guevara	Beg.Che
31	Bodegas	Bodg
32	Cubana del Pan	Cub.pan
33	Empresa Alimentaria	Emp.Alim
34	Empresa Confecciones Costas	Emp.conf
35	Comercializadora Universal	Comc.Unv
36	Gobierno	gob.
37	Empresa de Recuperacion de Materias...	ERMP



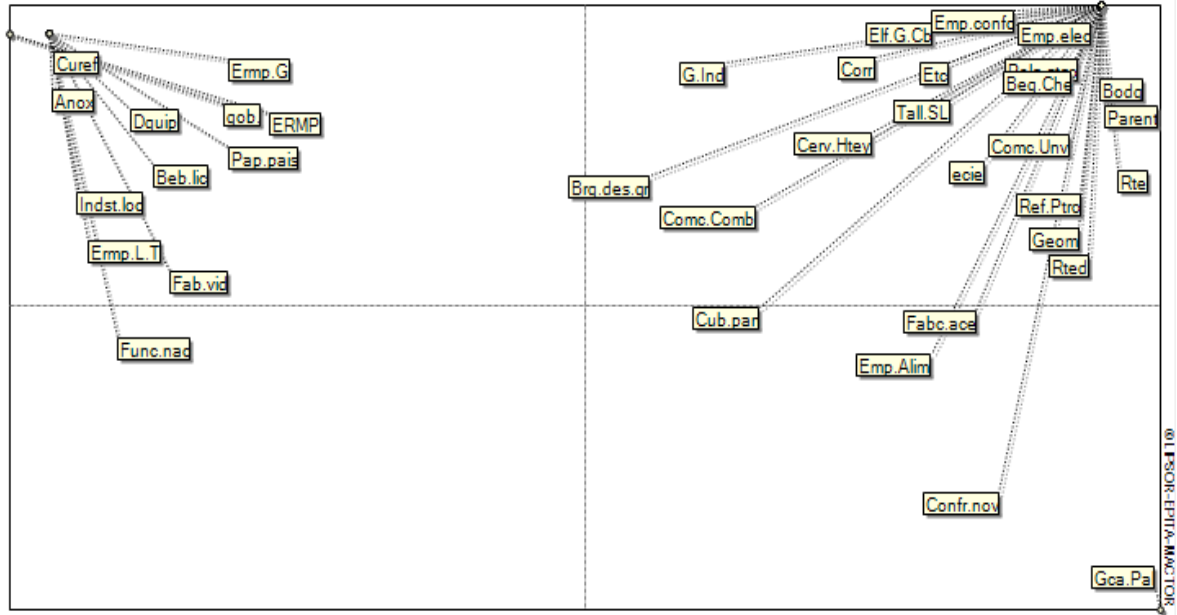
**Anexo# 20:**





Anexo# 21:

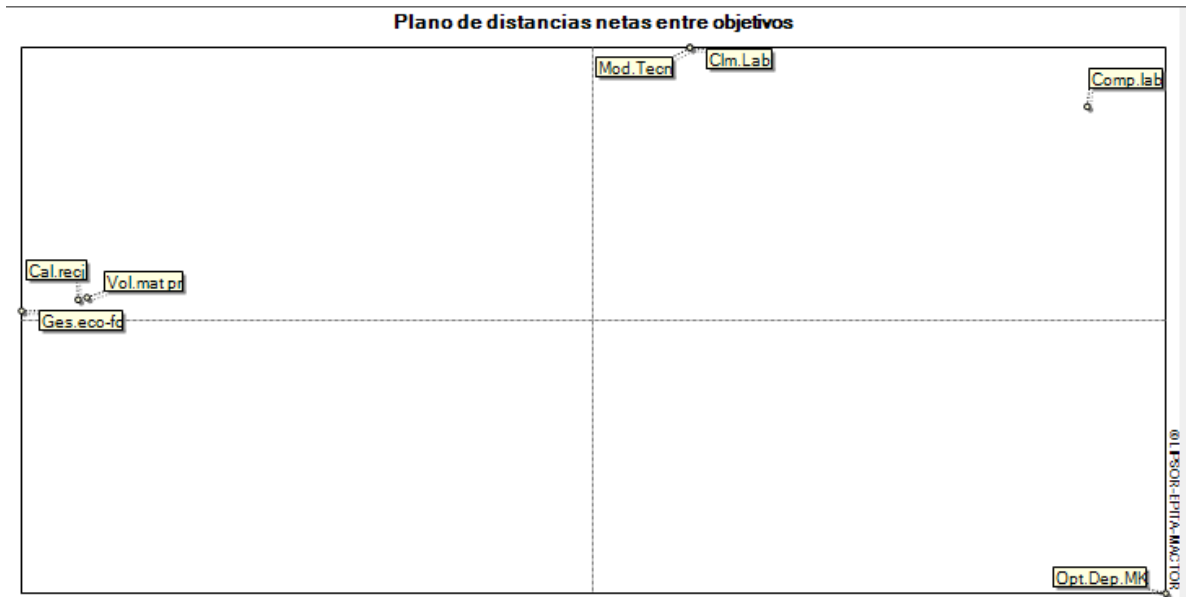
Plano de convergencias entre actores de orden 1







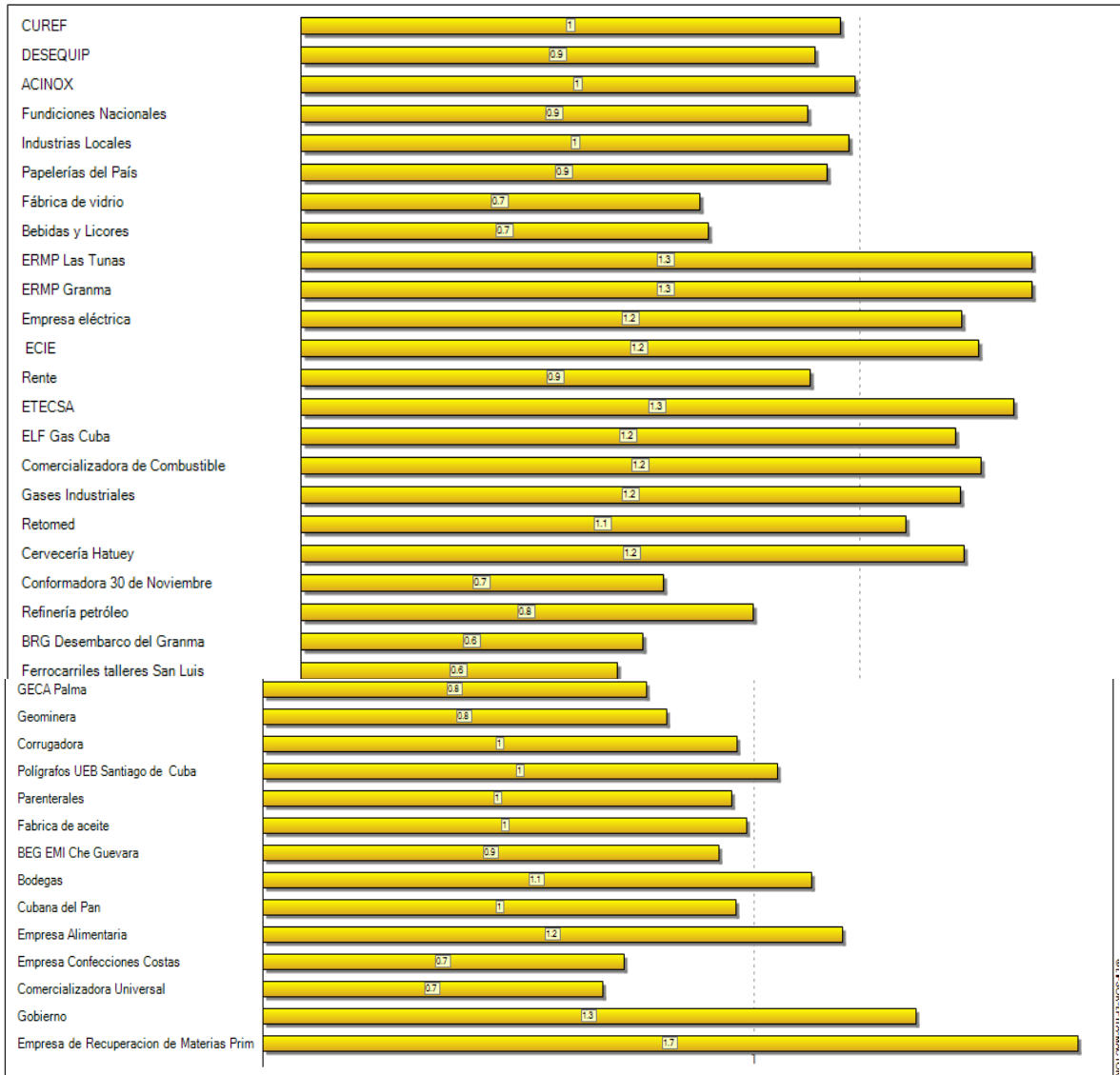
## Anexo# 23:





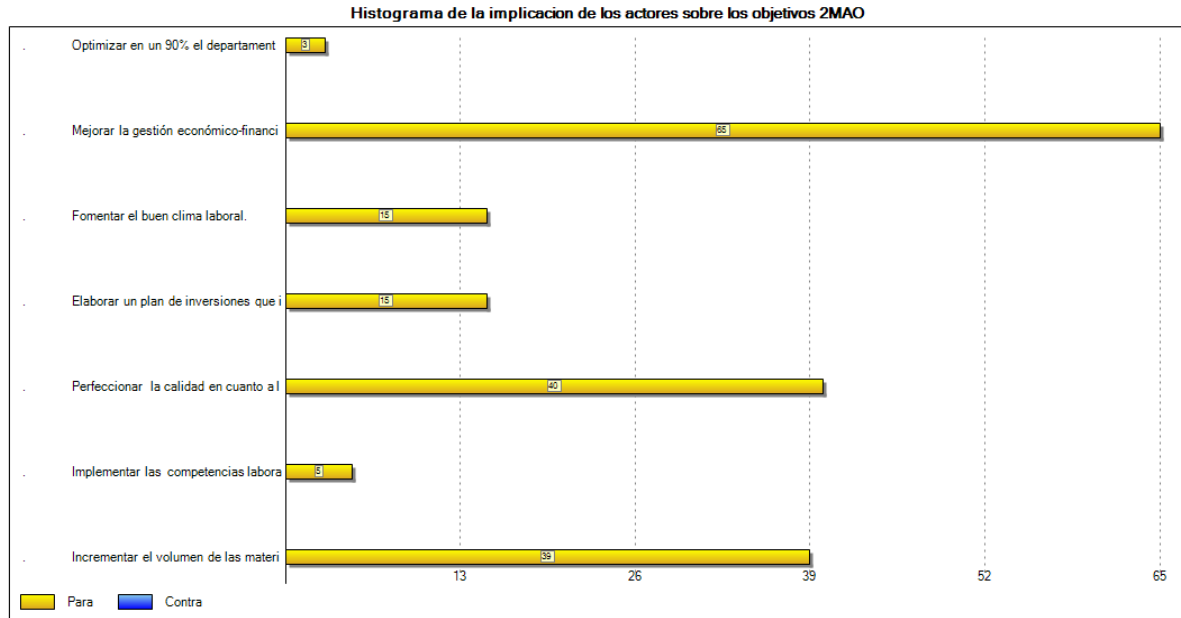
## Anexo# 24:

Histograma de relaciones de fuerza MIDI



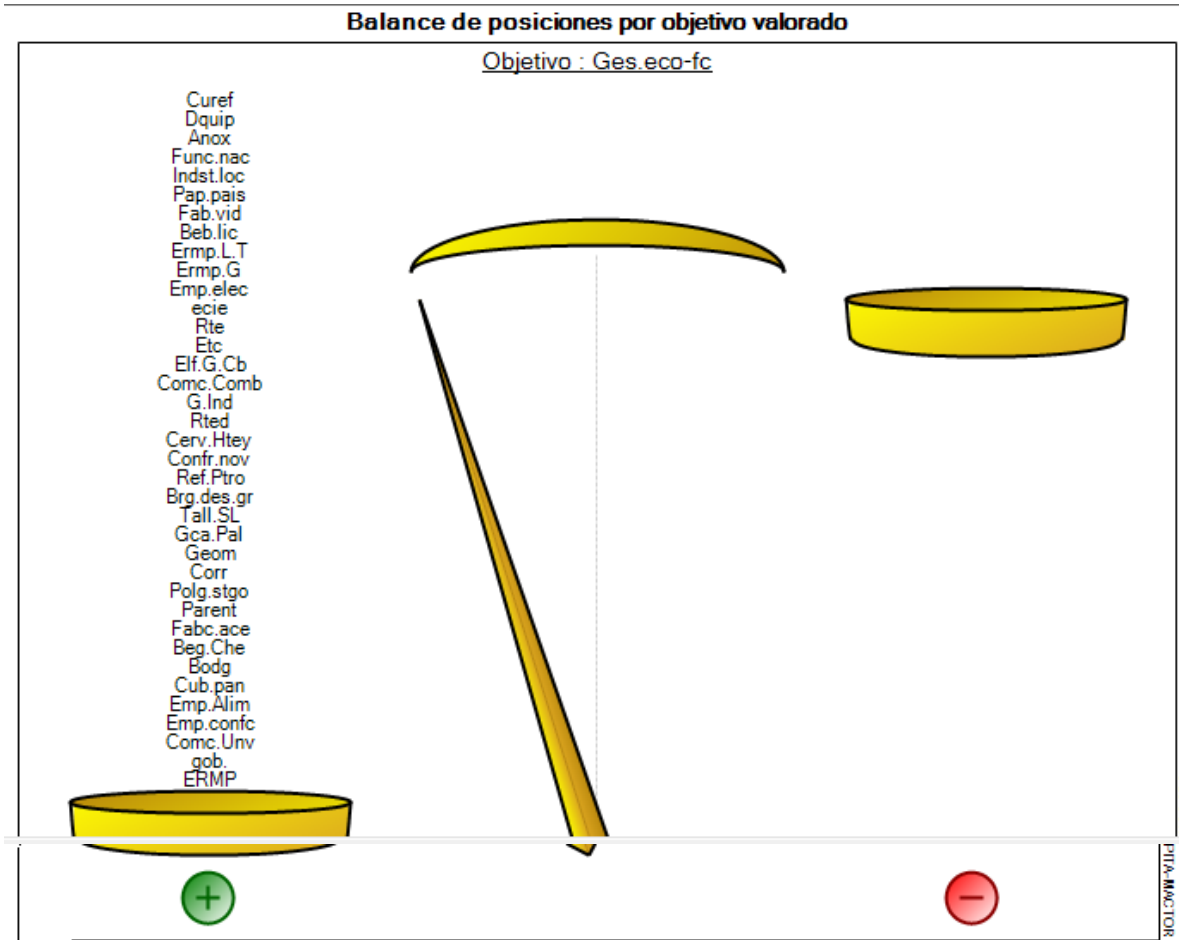


## Anexo# 25:





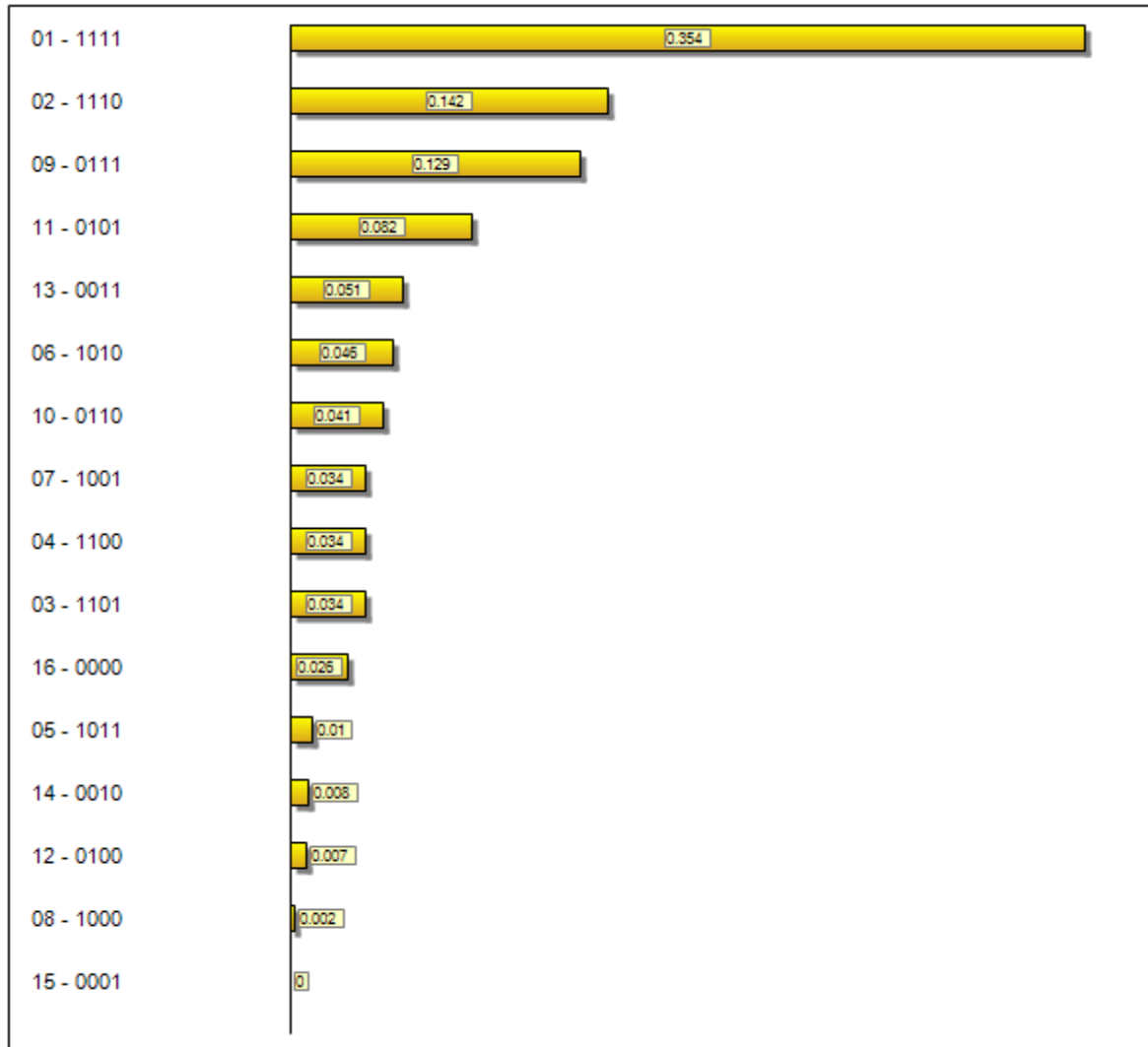
Anexo# 26:





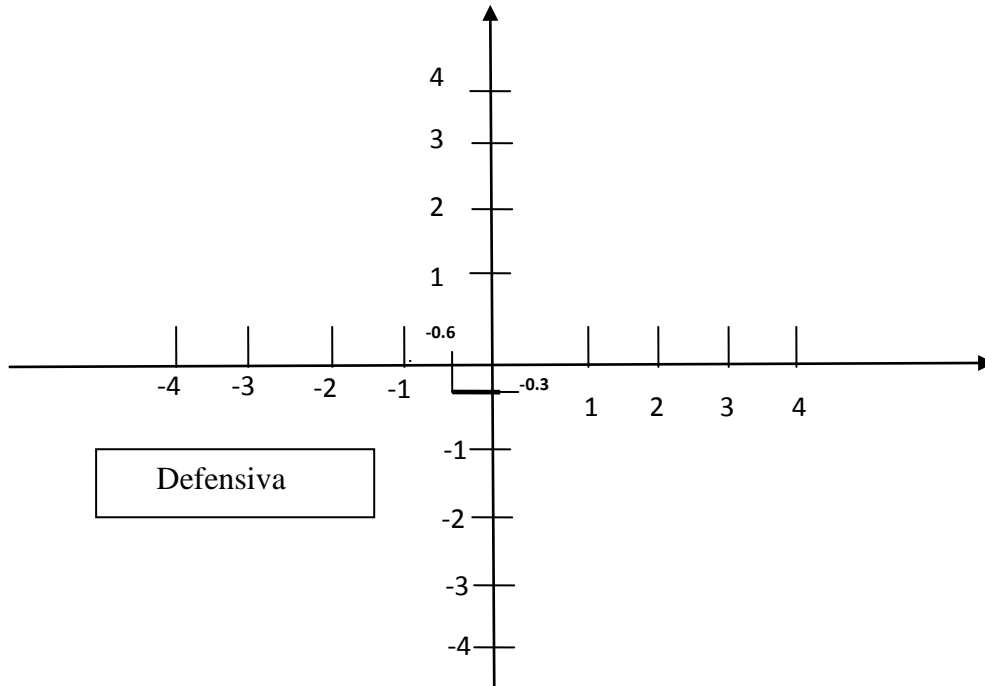
## Anexo# 27: Aplicación del SMIC-PROB-EXPERT o método de expertos.

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)





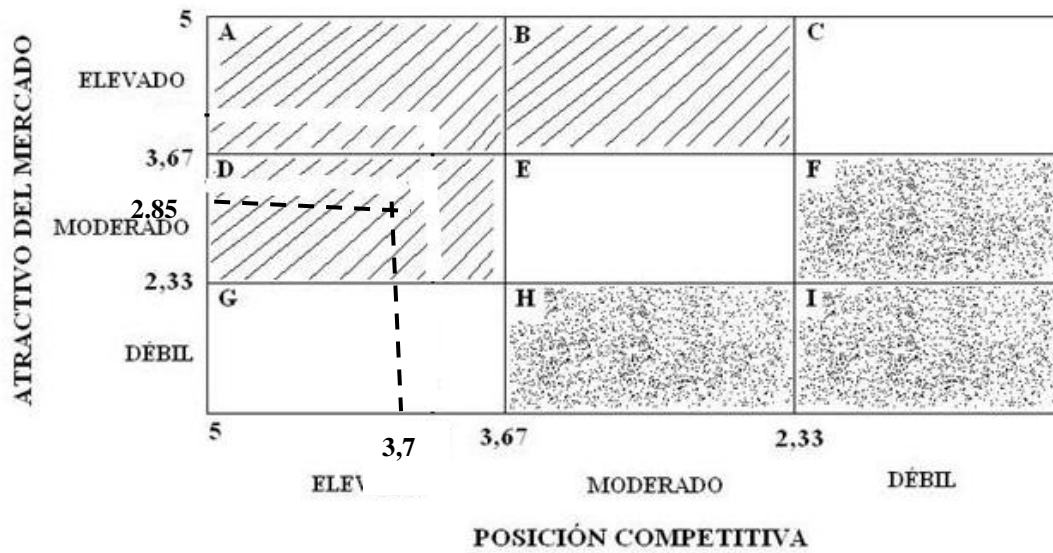
## Anexo #28: Matriz Posicionamiento Estratégico:



**Fuente: Elaboración propia.**




**Anexo #29: Matriz General Electric:**



**Leyenda:**

 -Actividad ganadora

 - Actividad intermedia

 - Actividad perdedora

**Fuente: Elaboración propia.**



**Anexo# 30: Plan de Acción:**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
Elaborar un plan de inversiones que incluya la modernización de la tecnología.	Revisar el plan de inversiones.	Director de la Empresa	Año 2020	Reunión con los directivos de la entidad.
Perfeccionar la calidad en cuanto a la producción del reciclaje.	Evaluar la calidad de las materias primas	Jefe del departamento de Operaciones	Año 2020	Personal del área de operaciones
Incrementar el volumen de las materias primas y materiales para la producción.	Gestionar alternativas de compra.	Departamento de Comercial	Año 2020	Personal designado.
Implementar las competencias laborales.	Diseñar las competencias laborales para cada puesto de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos.	Año 2020	Especialista en Recursos Humanos.

**Fuente: Elaboración propia.**