

Estrategia de desarrollo de la Empresa de Recuperación de Materias Primas, Las Tunas

Development strategy for the Raw Materials Recovery Company, Las Tunas

Vivian Rosa Rodríguez Arzuaga¹ (vivian.rosa@ermplt.co.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-5170-0133>)

Keldhy Rolando Fonstecilla Matos² (dglastunas@ermplt.co.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-9990-9614>)

Henry Vargas Carter³ (henry.vargas@ermplt.co.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-1769-6046>)

Resumen

La estrategia que se presenta en su diseño atiende los elementos básicos: misión, visión, valores, objetivos, proceso de implementación, mecanismos de comunicación, dirección estratégica, seguimiento y evaluación de resultados, que distinguen los momentos por los que ha de transitar para su implementación hasta 2030 en la realidad de la Empresa de Recuperación de Materias Primas, Las Tunas, que ha extendido sus acciones a las Unidades Empresariales de Base de Recuperación y Ventas (UEBRV) en los ocho municipios. Todo ello, a partir del diagnóstico de las necesidades de producción para garantizar la recuperación, procesamiento y comercialización de todos los productos recuperables, que permitan satisfacer demandas y expectativas de los clientes en cuanto a calidad, rapidez y competitividad. En tal sentido, se ofrece una adecuada atención y participación a los proveedores, luego se combinan las acciones proactivas por parte de la administración, con el propósito de mejorar la posición de la empresa en el mercado, el desempeño general y las reacciones ante desarrollos inesperados y nuevas condiciones del mercado, así como los problemas con cuyas soluciones se establecieron compromisos. Se incluyen las valoraciones acerca de la repercusión que la puesta en marcha de la estrategia provocó en las UEBRV asociadas y se describe cómo se fortalece la Empresa Estatal Socialista con la recuperación, procesamiento y comercialización de los residuos reciclables, fabricación de nuevos productos, comercio minorista, comercio electrónico y la búsqueda de un procedimiento para la gestión de residuos sólidos urbanos que permita consolidar la cultura del reciclaje en la sociedad tunera.

Palabras claves: reciclaje, estrategia, recuperación, procesamiento y comercialización.

¹ Ingeniera Industrial. Funcionaria del Departamento de Desarrollo de la Empresa Recuperación de Materias Primas Las Tunas, Cuba.

² Ingeniero Industrial. Director General de la Empresa Recuperación de Materias Primas Las Tunas, Cuba.

³ Arquitecto. Director de Desarrollo de la Empresa Recuperación de Materias Primas Las Tunas, Cuba.

Abstract

The strategy presented in its design addresses the basic elements: mission, vision, values, objectives, implementation process, communication mechanisms, strategic direction, monitoring and evaluation of results, which distinguish the moments through which it will be implemented until 2030 in the reality of the Raw Materials Recovery Enterprise, Las Tunas, which has extended its actions to the Recovery and Sales Base Business Units (UEBRV) in the eight municipalities. All this, based on the diagnosis of production needs to guarantee the recovery, processing and commercialization of all recoverable products, which allow satisfying the demands and expectations of customers in terms of quality, speed and competitiveness. In this sense, adequate attention and participation is offered to suppliers, then proactive actions by management are combined, with the purpose of improving the company's position in the market, overall performance and reactions to unexpected developments and new market conditions, as well as the problems to whose solutions commitments were established. It includes assessments of the impact that the implementation of the strategy had on the associated UEBRVs and describes how the Socialist State Enterprise is strengthened with the recovery, processing and commercialization of recyclable waste, manufacture of new products, retail trade, e-commerce and the search for a procedure for the management of urban solid waste to consolidate the culture of recycling in the society of Tunisia.

Key words: recycling, strategy, recovery, processing and marketing.

Necesidad de una estrategia de desarrollo para la Gestión Integral de Residuos en Las Tunas

La creación de la Empresa de Recuperación de Materia Primas en Las Tunas constituye una necesidad económico-social, en tanto, la Gestión Integral de Residuos permite preservar el medio ambiente y relacionar las acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, de planificación, monitoreo y evaluación para el manejo de los residuos, desde su generación hasta la disposición final.

En el Lineamiento 141 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 se plantea: “Desarrollar la industria del reciclaje, promover una cultura al respecto; potenciar la clasificación, recuperación y el procesamiento de la chatarra ferrosa, no ferrosa y los desechos no metálicos, aprovechando el potencial de los residuos sólidos urbanos” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2021, p. 77). Esto exige a la provincia Las Tunas una propuesta de futuro basada en la estrategia de desarrollo.

En la mayoría de sus localidades prevalece una inadecuada gestión de los residuos sólidos, que contribuye en gran medida al deterioro de las condiciones higiénico-sanitarias, al incremento de volúmenes de residuos y la variación de la naturaleza de los residuos. En los últimos años se han producido modificaciones en el estilo de vida de los ciudadanos y en las peculiaridades de la comunidad, ya que existen dificultades

en las etapas de la gestión de residuos (recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final), manifestado en:

- Insuficiente clasificación de los residuos.
- Insuficiencias en el servicio de recogida y transporte.
- Indisciplina social por la escasa cultura y conciencia ambiental de los pobladores.
- Baja disponibilidad del equipamiento especializado y mal estado técnico del existente.
- Escasos puntos fijos de reciclaje.
- Inadecuada gestión de las figuras encargadas del proceso de reciclaje en las comunidades.
- Insuficiente infraestructura y tecnologías para enfrentar otras alternativas de tratamiento y reciclaje.

Estas insuficiencias han ocasionado bajos resultados productivos e incumplimientos de los planes de producción, lo que provoca que la situación financiera de la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Las Tunas no sea favorable.

Desde esta arista, la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas, se plantea como propósito el fortalecimiento de la Empresa Estatal Socialista con la recuperación, procesamiento y comercialización de los residuos reciclables, fabricación de nuevos productos, comercio minorista, comercio electrónico y la búsqueda de un procedimiento para la gestión de residuos sólidos urbanos que permita consolidar la cultura del reciclaje en la sociedad tunera.

Fundamentos de la estrategia empresarial

El trabajo con el diagnóstico de la realidad en la provincia Las Tunas permitió reconocer la disminución significativa en la recuperación de residuos reciclables; un bajo nivel de agregación de valor en los productos no metálicos para lograr mayores beneficios en las ventas; el bajo nivel de utilización de las capacidades instaladas en el transporte automotor, envejecimiento de la fuerza de trabajo con un 67% mayor de 46 años y el índice de reciclaje inferior a un kg por habitante.

“La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo crear valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos” (Pursell, 2022, p. 3). Aspectos que han de tenerse en cuenta para elevar los resultados productivos de la empresa.

Por tanto, la estrategia de una empresa puede considerarse en tres niveles: una estrategia corporativa o una estrategia de un conjunto de áreas de negocio; estrategia competitiva o estrategia para áreas comerciales individuales y una estrategia funcional,

o estrategia dentro de cualquier línea de negocio. En una empresa, la estrategia es de gran importancia por cuanto está vinculada con los resultados empresariales, lo que quiere decir, que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas en función de obtener los resultados esperados.

Según Pursell (2022, p. 5), “el diseño de la estrategia empresarial debe atender los siguientes elementos básicos: misión, visión, valores, objetivos, proceso de implementación, mecanismos de comunicación, dirección estratégica, seguimiento y evaluación de resultados”.

Para elegir la estrategia empresarial se deben atender los siguientes criterios:

- Disponer de toda la información necesaria.
- Ser flexible y estar abierta a los cambios.
- Busca de estrategias innovadoras.
- Adaptarse al mercado.

La estrategia de una empresa, por tanto, tendrá un plan de acción, considerado como: “un mapa que establece el camino para conseguir las metas que tiene un negocio. Refleja la ruta que debe seguir una organización con base en una planificación exhaustiva” (Agenda Digital, 2030, p. 7). Ello dependerá de la constante revisión de su cumplimiento para que la estrategia tenga el resultado esperado.

La estrategia empresarial se caracteriza por:

- Ser una combinación de acciones proactivas por parte de la administración, con el propósito de mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- El desempeño general y las reacciones ante desarrollos inesperados.
- Nuevas condiciones del mercado.

Para lo cual se deben analizar los objetivos empresariales, considerados como: “aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones” (Plan de Acción, 2021-2024, p. 7). Por tanto, son resultados medibles que una organización pretende lograr y que guía a todos sus miembros para conseguirlo.

Para el cumplimiento de los objetivos de la empresa es necesario:

- El funcionamiento de la gestión de procesos.
- Evaluar las ventajas e inconvenientes de los actores.
- Asegurar un buen control financiero.
- Prestar mayor atención a la comunicación organizacional.

Escenario actual para la proyección estratégica en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas

La Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas es la única organización en la provincia con la misión de recuperar, procesar y comercializar los desechos reciclables, actividades desarrolladas por 60 años, que aporta cuantiosos recursos a la economía, en beneficio del medio ambiente y la salud humana, en cumplimiento de la Constitución de la República de Cuba; la Ley de Materias Primas 1288/75 acerca de la Política de Reciclaje y el Lineamiento 193 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Su desarrollo ha propiciado la presencia cercana al lugar donde se generan los desechos: en la mayoría de los consejos populares, en todos los municipios y provincias del país.

El sistema organizativo actual de la empresa está integrado por la Oficina Central, 12 unidades empresariales de base, distribuidas en 8 direcciones municipales, un patio de chatarra ferrosa, una base de proceso con brigadas de no ferroso y no metálico y 13 puntos fijos de reciclaje. Se encuentra garantizada la materia prima para el desarrollo de las operaciones, ya que la constituyen los materiales reciclables generados por todos los actores sociales en la provincia.

En la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas la estrategia está estructura por: misión, visión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y estructura organizativa.

Su misión radica en: garantizar la recuperación, procesamiento y comercialización de todos los productos recuperables, para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes en cuanto a calidad, rapidez y competitividad, presentando una adecuada atención y participación de los proveedores.

En este sentido, se propone una visión renovadora del reciclaje al ser capaz de recuperar, procesar y comercializar todos los residuos generados por la industria y la población en función de satisfacer las necesidades de los clientes, utilizando tecnologías especializadas con una estructura técnica organizativa que responde a una calidad superior, con personal altamente calificado e identificado con la organización, que contribuye a elevar la cultura del reciclaje y saneamiento del medio ambiente.

Para lo cual cuenta con las siguientes oportunidades:

1. Lineamiento Estratégico No.141, documento emanado del VIII Congreso del PCC. Demanda desarrollar la industria del reciclaje, al promover una cultura al respecto; potenciar la clasificación, recuperación y el procesamiento de la chatarra ferrosa, no ferrosa y los desechos no metálicos, aprovechando el potencial de los residuos sólidos urbanos.

2. Política y potencialidades de encadenamiento productivo con los nuevos actores económicos del país y cooperativas de reciclaje como parte de la política del estado cubano.
3. Política de informatización del país y comercio electrónico.
4. Política industrial del Ministerio de Industria (MINDUS).
5. Consejo de Estado Ley de Materias Primas 1288/75 y su cumplimiento en el sector estatal con sectores prioritarios como polos turísticos y salud pública.
6. Presencia del reciclaje en todos los sectores bajo la consigna: “el reciclaje es de todos”.
7. Proceso de descentralización de funciones y facultades a empresas y Unidades Empresariales de Base (UEB), que favorecen desarrollar la economía y la autonomía del sistema empresarial.
8. Vínculo con la universidad e institutos politécnicos para el desarrollo de los proyectos de investigación y docencia de producción.

No obstante, se enfrentan las siguientes amenazas:

1. Insuficiente cultura de reciclaje en la población.
2. Escasez e insuficiente asignación de combustible para la recuperación y comercialización de los desechos y dificultades de los servicios de transportación.
3. Disminución de los procesos inversionistas en el país.
4. Disminución del fondo metálico del país (chatarra ferrosa y no ferrosa) y decrecimiento de los niveles productivos y el consumo (desechos no metálicos).
5. Competencia de nuevas formas de gestión en la recuperación de determinados desechos reciclables.
6. Difícil situación electroenergética del país.

A pesar de ello, se cuenta con las siguientes fortalezas:

1. Oficio y experiencia en la actividad de recuperación de desechos reciclables con garantía de mercado.
2. Recursos humanos estables y con sentido de pertenencia.
3. Amplia cartera de suministradores de desechos reciclables.
4. Potencial de desechos reciclables para la exportación y sustitución de importaciones.
5. Somos los rectores en el país de la recuperación de los desechos reutilizables.

6. Política de acercamiento a la recuperación de desechos reciclables en los consejos populares de la provincia.

También deben minimizar como principales debilidades:

1. Bajo nivel de utilización de las capacidades instaladas en el transporte automotor.
2. Equipos especializados y tecnológicos para el reciclaje de los desechos insuficientes y envejecidos.
3. Baja capacidad de almacenaje para los desechos en puntos fijos de reciclaje y base de proceso.
4. Insuficiente y obsoleto equipamiento informático.
5. Insuficiente disponibilidad de potencial humano científico e innovador.
6. Falta de preparación de cuadros y especialistas en tecnologías de punta e información del mercado internacional del reciclaje.
7. Insuficientes y obsoletos medios de pesaje.

A pesar de los datos ofrecidos, la estrategia concebida por la dirección de la ERMP, en Las Tunas para el 2022, introduce cambios organizativos en la gestión del reciclaje para:

- Fortalecer el actual Esquema de Recuperación de Desechos Reciclables generados por la población, sustentado en el acercamiento de su recogida al generador.
- Incrementar la recuperación de materias primas generadas en el ámbito doméstico, para aportar más a la sustitución de importaciones y las exportaciones.
- Lograr una mejor clasificación en el origen de los desechos domésticos reciclables generados, y con ello mayor calidad y productividad en la industria procesadora.
- Planificar eficazmente los medios y recursos necesarios, para garantizar la recuperación de los materiales reciclables generados por la población.
- Disminuir los costos asociados a la recuperación de materiales reciclables.
- Incrementar el control sobre los materiales reciclables recuperados a la población.
- Avanzar en el desarrollo de la economía circular en nuestro país.

Para la organización del sistema de recuperación de materias primas a la población se utilizan las siguientes vías:

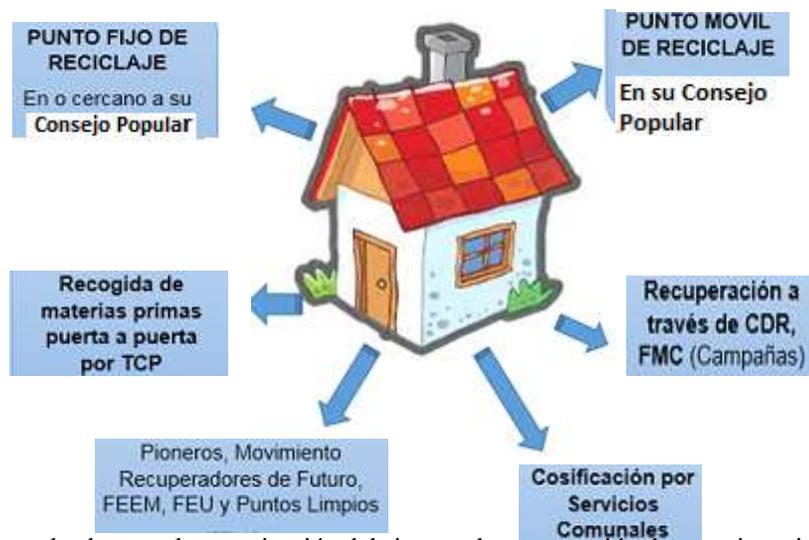


Figura 1: Vías empleadas para la organización del sistema de recuperación de materias primas a la población.

Consideraciones finales

El análisis del contexto para la elaboración e implementación de la estrategia permitió identificar las debilidades fundamentales que limitan el desarrollo en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas.

El mayor potencial de desarrollo se encuentra en la creación de producciones con desechos plásticos. Por tanto, la diversificación de las producciones con los nuevos productos y servicios permitirá el cambio en la estructura de ventas de la empresa.

La intensificación del vínculo Universidad-Empresa desde el proyecto Gestión de Residuos Sólidos Urbanos en Las Tunas, permitirá atraer financiamiento y materializar la construcción de la planta de procesamiento de los Residuos Sólidos Urbanos.

La estrategia de la Empresa de Recuperación de Residuos Sólidos Las Tunas incidirá en la autosostenibilidad, cuando se cumpla con el objetivo propuesto, el cual debe satisfacer todas las necesidades productivas de la empresa, disminuir los costos de producción, mantener el control de su materia prima e incrementar las ganancias que se perciban.

En tal sentido, se sugiere para su perfeccionamiento:

Incorporar estudiantes, profesores y trabajadores de la Universidad y la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas al desarrollo de investigaciones en el tema de gestión de residuos sólidos urbanos (trabajos de diploma, tesis de maestría y tesis doctorales) que aporten a soluciones científicas a las carencias teóricas y prácticas identificadas en el banco de problemas de la empresa.

Capacitar a directivos y especialistas de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas y profesores de la Universidad para lograr la apertura de la carrera de Técnico de Enseñanza Superior de Ciclo Corto en Gestión de Residuos y Reciclaje.

Promover la socialización de las mejores prácticas en gestión de residuos sólidos urbanos, a través del empleo de diferentes medios de difusión masiva, la presentación de spot, campañas publicitarias, reportajes y entrevistas a directivos de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Las Tunas, en función de elevar la cultura de reciclaje en los ciudadanos tuneros.

Referencias

- Agenda Digital 2030. Plan de Acción en la empresa 2021-2024.* República Dominicana. Recuperado de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=plan+de+acci%C3%B3+en+la+empresa>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP, 2021). *Lineamientos de la política económico social del Partido y la Revolución. Documento del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba* [PDF]. La Habana: Política.
- Consejo de Estado (1975). *Ley de Materias Primas 1288, Nro 1.* La Habana. Cuba. Recuperado de https://www.mindus.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Ley%201288%20%201975%20%20Ley%20de%20Materias%20Primas_3.pdf
- Constitución de la República de Cuba* (2019). Recuperado de Gaceta Oficial Extraordinaria. La Habana.
- Pursell, S. (2022). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos.* Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>