



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE RECICLADORES
URBANOS DE CUENCA PARA EL PERIODO 2013-2018”**

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

Autores:

**PATIÑO QUEZADA MARTHA XIMENA
UCHUARI GUAMAN CESAR ENRIQUE**

Director:

ECON. CARLOS QUIZHPE GUZMAN

CUENCA – ECUADOR

2013



RESUMEN

Las iniciativas empresariales han surgido de manera espontánea o como resultado de varios años de experiencia en un determinado sector de la economía, pero muchas de ellas han fracasado en el tiempo. Pues mientras, unas lograron destacar en sus sectores por la oportuna toma de decisiones y acciones, otras perecieron como consecuencia de la falta de planificación.

La planificación estratégica resulta vital para cualquier tipo de organización, pues a través de ella se busca lograr cumplir los propósitos iniciales que justifican la existencia de la misma. Por tal motivo, hemos colaborado con la Corporación Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) para la elaboración de un Plan Estratégico para el periodo 2013-2018.

Esta organización realiza sus actividades en el sector del reciclaje, enfocándose en la recolección, clasificación y comercialización de materiales reciclables.

Para la obtención del plan estratégico, primero se efectuó una descripción del reciclaje y sus aspectos más relevantes y se describió a la asociación como tal. Posteriormente se estableció el Pensamiento Estratégico, se plantearon objetivos y se realizó el análisis interno y externo de la Corporación. Se elaboraron estrategias que impulsarán la estructuración organizacional, y se propusieron planes de acción.

Finalmente se recomienda canalizar sus esfuerzos en el fortalecimiento de la organización, con el propósito de sentar bases sólidas que permitan el desarrollo y crecimiento de la misma.

PALABRAS CLAVES:

Planificación, Plan Estratégico, Reciclaje, Materiales Reciclables, Estrategia, Comercialización.



ABSTRACT

Entrepreneurial initiatives have emerged either spontaneously or as a result of several years of experience in a particular sector of the economy. However, many of them have failed through time because while some were able to stand out in their sectors due to timely decision making and action, some others perished as a consequence of lack planning.

Strategic planning is vital for any type of organization because through this kind of planning, the initial purposes that justify the existence or the organization can be achieved. For this reason, we have collaborated in the development of a Strategic Plan for Cuenca's Urban Recycler Association (ARUC) for the period 2013-2018. This organization performs its activities in the recycling sector, focusing on the collection, classification, and commercialization of recyclable materials.

The accomplishment of the strategic plan involved the following steps. First, both the recycling process with its most relevant aspects and the association as such were described. Then the Strategic Thought was established, objectives were proposed, and the internal and external analyses of the corporation were made. Also, strategies that will drive the organization structuring forward were devised, and plans of action were proposed.

Finally, the organization is recommended to channel its efforts for its own strengthening with the purpose of setting solid bases that will allow its development and growth.

KEYWORDS:

Planning, Strategic Plan, Recycling, Recyclable Materials, Strategy, Commercialization.



INDICE

PORTADA.....	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INDICE	4
DEDICATORIA.....	11
AGRADECIMIENTO.....	12
INTRODUCCION	14
CAPITULO 1:	15
EL RECICLAJE	15
1.1. ¿QUÉ ES EL RECICLAJE?	15
1.2. CADENA DE RECICLADO.	15
1.3. IMPORTANCIA DEL RECICLAJE.....	17
1.4. BENEFICIOS DEL RECICLAJE.....	17
1.5. EL RECICLAJE EN CUENCA.....	18
1.6. CONCLUSION.....	20
CAPITULO 2:	21
LA ORGANIZACION	21
2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y BASE LEGAL.....	21
2.2 SITUACION ACTUAL	24
2.2.1 MARCO LEGAL.....	24
2.2.2 PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.	27
2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.4 ORGANIZACIONES CON LAS QUE LA CORPORACION ARUC MANTIENE RELACIONES.....	30
2.2.4.1 Relación con la EMAC-EP.	30



2.2.4.2	Relación con la Red Nacional de Recicladores del Ecuador - RENAREC.....	33
2.2.5	CONTEXTO DE LA CORPORACION ARUC.	33
2.2.5.1	ASPECTO ORGANIZACIONAL.....	33
2.2.5.2	ASPECTO SOCIAL.....	34
2.2.5.3	MATERIALES RECICLABLESQUE COMERCIALIZA LA CORPORACION ARUC.	35
2.2.5.4	PROVEEDORES.	37
2.2.5.6	MAQUINARIA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PROCESOS.....	38
2.2.5.6.1	MAQUINARIA Y EQUIPO.....	39
2.2.5.6.2	PROCESOS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	40
2.3	CONCLUSION.....	43
CAPITULO 3:		44
PLAN ESTRATEGICO		44
3.1.	DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO:	45
3.2.	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	46
3.2.1.	MISIÓN.....	46
3.2.2.	VISIÓN.....	46
3.2.3.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	47
3.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	48
3.4.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	49
3.4.1.	ANÁLISIS FODA.....	49
3.4.1.1.	PUNTOS CRITICOS DEL ANALISIS FODA.....	52
3.4.2.	LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	54
3.5.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	64



3.6 PLAN DE ACCION Y SEGUIMIENTO.	69
3.7. CONCLUSION.....	73
CAPITULO 4:	74
4.1. CONCLUSIONES.....	74
4.2. RECOMENDACIONES.....	75
ANEXOS	77
ANEXOS I.....	78
CERTIFICADOS	78
ANEXOS II.....	84
FOTOS DE LAS INSTALACIONES	84
DE LA CORPORACION ARUC.....	84
ANEXOS III.....	92
CONVENIO ENTRE LA CORPORACIÓN ASOCIACION DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA (ARUC) Y LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE.....	92
CUENCA (EMAC-EP)	92
BIBLIOGRAFIA	97
DISEÑO DE TESIS	101



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Martha Ximena Patiño Quezada, autor de la tesis "Plan Estratégico para la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca para el periodo 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 1 de julio del 2013

Martha Ximena Patiño Quezada

010581283-8

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Martha Ximena Patiño Quezada, autor de la tesis "Plan Estratégico para la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca para el periodo 2013-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 1 de julio del 2013

Martha Ximena Patiño Quezada
010581283-8

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

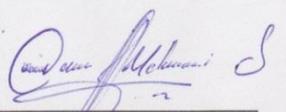


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cesar Enrique Uchuari Guaman, autor de la tesis "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA PARA EL PERIODO 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 julio del 2013



Cesar Enrique Uchuari Guaman
0103710935

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



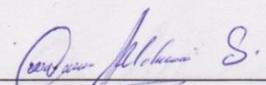
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cesar Enrique Uchuari Guaman, autor de la tesis "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA PARA EL PERIODO 2013-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a. de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará atención alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 de julio del 2013

Cuenca, 01 julio del 2013


Cesar Enrique Uchuari Guaman
0103710935

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

DEDICATORIA

A mis padres, Segundo Patiño y María Quezada, y a mi hermana, Diana Patiño.

Ximena Patiño Q.

A mis queridos padres María Guamán, José Uchuari, también a mis hermanos en especial a mi querido hermano Edgar Uchuari que Dios lo tenga en su gloria que siempre me supo apoyar.

Cesar Uchuari.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por ser mi soporte todos los días de mi vida, a mis padres por su esfuerzo diario y por su apoyo incondicional, a mi hermana por ser la mejor hermana del mundo y por siempre estar ahí cuando más le necesito.

Y a todos aquellos seres que pasaron por vida y a los que están todavía en ella llenando de luz y alegría, para ellos mi total y sincero agradecimiento, respeto y admiración ya que con sus valiosas enseñanzas han aportado positivamente a mi vida.

Ximena Patiño Q.



A Dios y a la Virgen del Cisne por brindarme su bendición para poder culminar mis estudios y terminar este trabajo.

A mis padres por brindarme su apoyo y a toda mi familia que se preocupó por mis estudios de distintas maneras.

Finalmente a la Universidad de Cuenca y a todos los docentes de la facultad que me brindaron todos sus conocimientos para poder desempeñarme en esta nueva etapa de la vida como profesional.

Cesar Uchuari.

INTRODUCCION

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para la Corporación Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) para los próximos cinco años, esto con el propósito de ayudar a esta organización a planificar, organizar y gestionar sus actividades que permitan el alcance de los objetivos y metas propuestas.

En el primer capítulo exponemos de forma concisa qué es el reciclaje, la cadena de reciclado, la importancia que tiene, los beneficios que trae consigo esta actividad, y se explica el tema de la recolección de residuos sólidos en la ciudad.

En el segundo capítulo, se describe a la organización, su historia, su marco legal, su estructura organizacional, la relación que mantiene con la Empresa de Aseo de Cuenca (EMAC-EP), entre otras. Además, se establece un análisis del contexto de la organización, aspectos sociales y organizativos, proveedores, clientes, procesos y productos que oferta al mercado.

Para el tercer capítulo, abordamos el Plan Estratégico, el cual inicia con un resumen ejecutivo, luego tenemos la filosofía empresarial, se plantea los objetivos estratégicos, y se realiza el análisis situacional de la Corporación. Posteriormente, en base a ello, se elabora las estrategias y se propone planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

En el capítulo cuarto, exponemos finalmente las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

CAPITULO 1:

EL RECICLAJE



1.1. ¿QUÉ ES EL RECICLAJE?

Es cualquier “proceso donde materiales de desperdicio son recolectados y transformados en nuevos materiales que pueden ser utilizados o vendidos como nuevos productos o materias primas”.¹

Como el concepto nos indica, el reciclaje hace referencia al proceso donde se requiere materiales que son considerados desperdicios con el fin de darles una segunda oportunidad, y del cual se obtiene un nuevo producto o materia prima.

La organización que es objeto de nuestro estudio realiza una actividad que a pesar que hoy en día es un tema muy popular, la mayoría de la población no tiene claro a que hace referencia el proceso de reciclaje, pues ésta considera el reciclaje como sinónimo de recolección, cuando en realidad es apenas el primer eslabón de la Cadena de Reciclado.

1.2. CADENA DE RECICLADO.

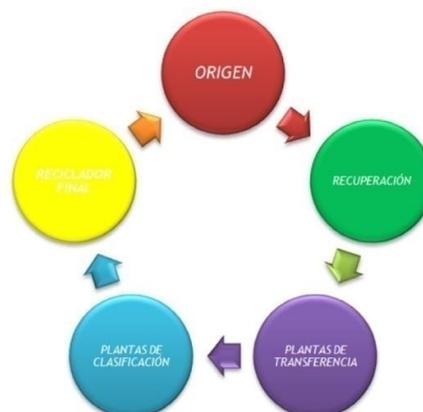
La Cadena de Reciclado fue elaborada en base a artículos leídos de las siguientes páginas: ecologismo.com, labioguia.com y wikipedia.com.

¹http://www.biodegradable.com.mx/que_es_reciclar.html; 1-5-2013.

Consta de los siguientes eslabones:

1. **Origen.-** Se refiere al lugar de procedencia de los desechos sólidos. Pueden ser de origen doméstico o industrial.
2. **Recuperación.-** Esta puede ser realizada por empresas públicas o privadas, quienes se encargan de la recolección y transporte de los residuos hacia el siguiente eslabón de la cadena.
3. **Planta de Transferencia.-** Este es un eslabón voluntario, es decir es una elección utilizarlo. Aquí se mezclan los residuos para realizar transportes mayores a menor costo (se usa contenedores más grandes o compactadores más potentes.)
4. **Planta de Clasificación o Separación.-** Este eslabón es donde se separan los residuos que sirven de los que no, es decir se obtienen materiales valorizables.
5. **Reciclador Final o Planta de Valorización.-** Aquí finalmente el material valorizable se recicla (industria papelera, plástica, etc.); se almacenan (vertederos) o se usan para producción de energía (cementeras, biogás, etc.)

GRAFICO DE LA CADENA DE RECICLADO.²



²<http://aprendiendocomunicacionconvicky.blogspot.com/2012/07/reciclaje.html>; 1-5-2013.

1.3. IMPORTANCIA DEL RECICLAJE.

Durante décadas se ha explotado de forma inconsciente los recursos naturales del planeta y al mismo tiempo se le ha expuesto a un sin número de agresiones, con el fin de obtener los requerimientos que exige la sociedad moderna enfocada en la cultura de “usar y tirar”.

Este daño continuo al planeta ha generado una serie de efectos negativos en contra del medio ambiente, fauna, flora y los seres humanos, por lo que en los últimos años ha venido tomando fuerza el tema del reciclaje; ya que éste permite que una gran cantidad de elementos y objetos que siendo considerados como basura se los pueda reutilizar, evitando así que terminen en los vertederos de basura.

Aquí exponemos los aspectos más relevantes que implica el reciclaje en base a artículos leídos de las siguientes páginas: ecologismo.com, labioguia.com y wikipedia.com:

- ✓ Promueve el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Crea nuevas fuentes de empleo.
- ✓ Reduce la contaminación del suelo, aire y agua.
- ✓ Evita la generación y propagación de enfermedades ocasionadas por la acumulación de basura.
- ✓ Reducción en la utilización de recursos naturales, como el agua y la madera para la elaboración de los productos.
- ✓ Reducción de consumo de energía eléctrica.
- ✓ Disminuye la cantidad de desechos y el espacio que ocupa.

1.4. BENEFICIOS DEL RECICLAJE.

De lo anterior podemos deducir los siguientes beneficios que implica el reciclaje:

- ✚ Reduce el volumen de residuos.
- ✚ Familias que obtienen ingresos provenientes del reciclaje.



- ✚ Reducción de materias primas vírgenes (Ejemplo: reducción de la tala de árboles para la obtención de papel.)
- ✚ Disminución de gases tóxicos que genera la basura en descomposición.
- ✚ Reducción de procesos contaminantes, como la incineración que generan gases de efecto invernadero y que contribuyen al cambio climático.
- ✚ Preservación de la biodiversidad de los ecosistemas del planeta.
- ✚ Evita la deforestación de los bosques.
- ✚ Prolonga la vida útil de los rellenos sanitarios.

1.5. EL RECICLAJE EN CUENCA.

En nuestra ciudad se viene desarrollando el Sistema de Reciclaje en Cuenca desde el año 2006³, ejecutado por la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) como principal política de protección ambiental de la Alcaldía.

El proyecto Sistema de Reciclaje en Cuenca consiste en la recuperación de los residuos sólidos inorgánicos, a través de la concientización de los ciudadanos, quienes deben reciclar desde sus hogares los materiales reciclables con los propósitos de, primero optimizar la vida útil del Relleno Sanitario de Pichacay, y segundo, proveer de estos materiales a los recicladores agrupados e independientes con el fin de mejorar sus condiciones económicas.

Los materiales considerados reciclables por este proyecto, son los siguientes:

- ❖ **Plásticos:** rígidos y duros (tachos plásticos, jabs, juguetes, etc.); envases y cubiertos (botellas de gaseosa, jugos, shampoo, etc.) y suaves (fundas plásticas de halar, fundas de leche, etc.).
- ❖ **Papel y cartón:** Cuadernos, libros, revistas, etc.
- ❖ **Chatarra y artículos electrónicos:** alambres, ollas, electrodomésticos, etc.
- ❖ **Aluminios y latas.-** Envases de aerosol, papel aluminio, etc.

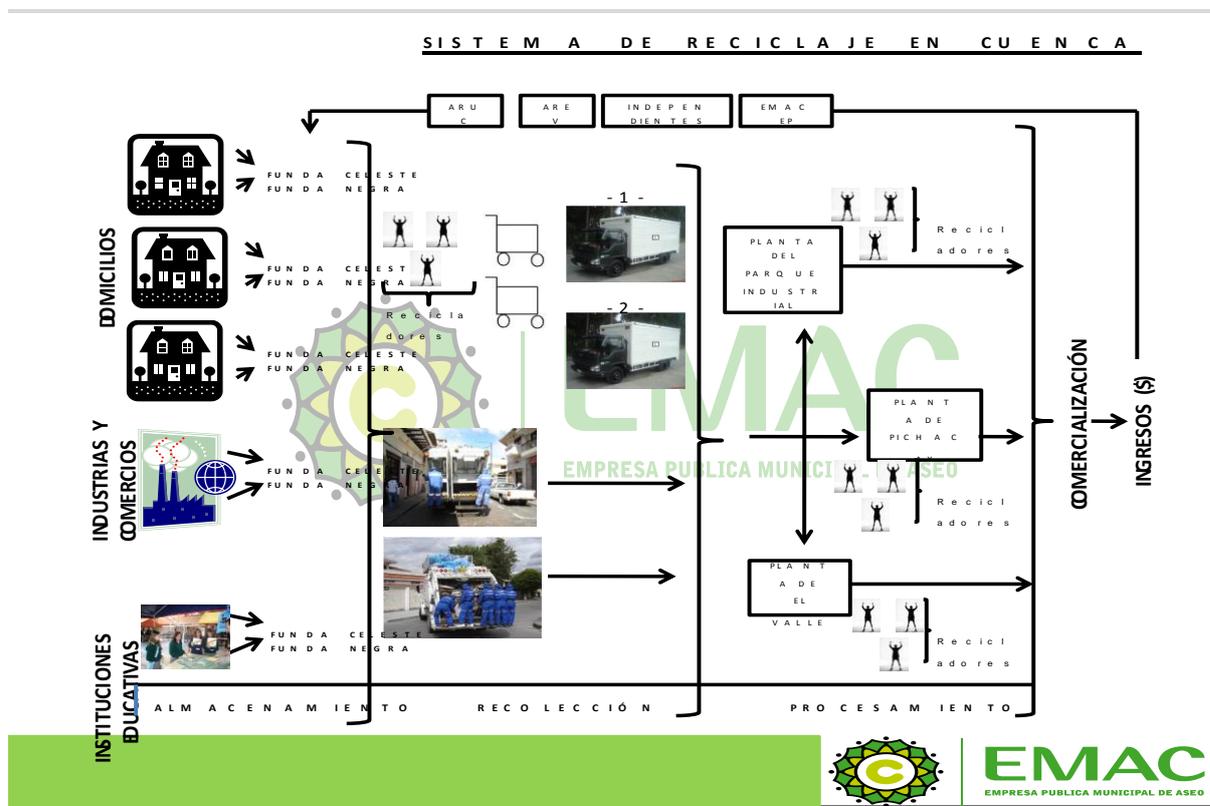
³<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/121511-emas-recordara-el-da-a-del-reciclaje/>

De acuerdo a las normas vigentes, estos residuos se deben clasificar en las denominadas **fundas celestes**, y son recogidos por los camiones recolectores los días miércoles y jueves, en los horarios fijados por la EMAC-EP.

Además, el proyecto contempla la clasificación de residuos en las fundas negras, los mismos que son considerados no reciclables, tales como:

- ❖ Restos orgánicos y alimentos.
- ❖ Vajillas y empaques descartables.
- ❖ Basura de baño.
- ❖ Restos inertes (colillas de tabaco, restos de cerámica, madera, etc.)
- ❖ Fundas plásticas ruidosas (tales como snacks, fideos, etc.)

GRAFICO DEL SISTEMA DE RECICLAJE EN CUENCA



Elaborado por: EMAC-EP

Fuente: EMAC-EP



1.6. CONCLUSION.

En base a este primer capítulo plasmamos brevemente en qué consiste el reciclaje, su importancia y beneficios que implica realizar esta actividad para la preservación del medio ambiente, y para las organizaciones sociales que se benefician de ello en la ciudad de Cuenca.

La manera en que se ejecuta desde la entidad responsable, es decir la EMAC-EP, sus esfuerzos para lograr una ciudad más limpia y saludable, y a su vez apoyar a las asociaciones creadas en torno al reciclaje.

Esto nos ayuda a conocer en qué sector se desenvuelve la organización que es objeto de estudio, ya que enmarca las actividades que realiza y los beneficios económicos, sociales y ambientales que conlleva.

CAPITULO 2:

LA ORGANIZACION



2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y BASE LEGAL.

La Corporación Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) es una organización que se dedica a la recolección, clasificación y comercialización asociativa de materiales reciclados, por ejemplo: cartón, papel, botellas de plástico, vidrio, entre otros. La Comercialización Asociativa hace referencia a la compra de material reciclado por parte de la corporación a sus socios integrantes, pagando por los mismos un mejor precio que al ser ofertados a los intermediarios. Pero también realiza la compra de dichos materiales a terceros y luego de la clasificación, se procede a la comercialización de los mismos.

¿Cómo nace la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca?

El Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA) en el año de 1993, propone un proyecto de reciclaje con niños y niñas trabajadores, pero debido a dificultades para legalizar la organización decidieron dirigir este proyecto a los padres y madres de éstos niños, conformando así una de las primeras organizaciones dedicadas al reciclaje denominada "Familias en Acción".



Para febrero de 1997 el INNFA, el Municipio de Cuenca y CARE realizaron una masiva convocatoria con el fin de conseguir que nuevos recicladores se involucren en este proyecto, teniendo una favorable acogida por parte de los mismos que desencadenó en la formación de la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC).

Con respecto a CARE, Cooperative for American Remittances to Europe (Cooperativa para las Remesas Americanas a Europa), es una organización que nace el 27 de febrero de 1945 con el fin de ayudar a los países más afectados por la Segunda Guerra Mundial a través de paquetes alimenticios. Posteriormente dedica sus esfuerzos principalmente a la lucha contra la pobreza. Actualmente se encuentra presente en 85 países, entre ellos Ecuador desde el año de 1962. Su sede en el país se encuentra en Quito.

“Para abril de 1998 ya se encontraba legalizada la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC), integrada por cincuenta socios (90 por ciento mujeres y 10 por ciento hombres). La primera acción fue una minga para adecuar el local que facilitó la Asociación de Trabajadores Municipales. CARE y la Dirección de Higiene y Medio Ambiente cubrieron los costos de ciertos materiales.”⁴

Después de una larga espera para obtener una respuesta del Fondo Ecuatoriano Canadiense (FECD) con respecto a la propuesta del “Proyecto de Reciclaje de Residuos Sólidos en Cuenca” que se hiciera junto con los recicladores de El Valle, los recicladores estaban a punto de perder la esperanza ya que en un principio obtuvieron una negativa, pues el FECD argumentaba que por motivos de política interna no podían financiar más de tres proyectos con la misma institución, haciendo referencia a CARE. Transcurrido un tiempo breve, el FECD reconsideró su posición y decidió financiar el proyecto, los directivos de la corporación aceptaron con gran

⁴Fundación Alianza en el Desarrollo y CARE; “Lo que no se perdió en la basura”; Impresión en Graficas Hernández; Primera Edición, 500 ejemplares; 2003.

entusiasmo la noticia y procedieron inmediatamente a convocar los socios para iniciar sus actividades.

A partir del año 1999 cuentan con un terreno donde ejercen sus actividades de reciclaje, que fue entregado por el municipio de la ciudad en **Comodato** (es el contrato por el cual una persona cede temporalmente el uso de un bien en forma gratuita, para que lo use por cierto tiempo o para cierto fin y luego lo devuelva)⁵ y cuyo contrato fue renovado en el año 2002, después de que la ARUC realizara la petición formal ante el Concejo Cantonal de la ciudad.

“Durante la preparación de la propuesta el municipio de Cuenca consideró la posibilidad de entregar en comodato un terreno en el parque industrial. Después de darla a conocer en asamblea general y de recoger firmas de respaldo, se presentó la documentación al Departamento Legal de Municipio. La iniciativa contó con el apoyo del Alcalde y de algunos concejales”⁶.

Al principio tuvieron que enfrentar la oposición de algunos industriales quienes no veían con agrado que las instalaciones de la asociación funcionaran en el sector, pero luego de mantener reuniones con el Alcalde de la época, el Arq. Fernando Cordero, y en donde expresara lo siguiente: “...*empresario no es el que tiene dinero sino el que tiene iniciativa...*”⁷, cambiaron de opinión.

Mientras se preparaban las instalaciones para la planta de reciclaje se tuvo que buscar bodegas para el almacenaje de los materiales, primero se ubicó en el colegio Salesiano, en la Av. Don Bosco y luego se trasladaron a un local en la Av. 12 de Abril.

Para marzo del año 2003 se concluyó la construcción de la planta de reciclaje, la cual estaba equipada con una empacadora manual para el procesamiento de los materiales, una balanza de piso, un montacargas y extintores de incendio que les garantizara la seguridad de las instalaciones y del personal. Ésta se

⁵http://www.rodriiguezvelarde.com.pe/pdf/libro2_parte2_cap8.pdf; 6/4/2013.

⁶Fundación Alianza en el Desarrollo y CARE; “Lo que no se perdió en la basura”; Impresión en Graficas Hernández; Primera Edición, 500 ejemplares; 2003.

⁷Fundación Alianza en el Desarrollo y CARE; “Lo que no se perdió en la basura”; Impresión en Graficas Hernández; Primera Edición, 500 ejemplares; 2003.



encuentra ubicada en la Av. Cornelio Vintimilla s/n y Carlos Tosi, sector Parque Industrial frente a la empresa CARTOPEL S.A.I.

Al inicio la organización fue reconocida por el Ministerio de Bienestar Social como Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC), pero a partir del 26 de junio del año 2001 cambia de figura jurídica y es reconocida como Corporación ARUC por parte del MIPRO (Ex MICIP), mediante el Acuerdo Ministerial 618.⁸

La Corporación ARUC está conformada por personas de escasos recursos económicos y cuya instrucción escolar es básica, en su mayoría son mujeres, jefas de hogar que se dedican a éstas labores como actividad complementaria para incrementar sus ingresos que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

En la actualidad, la Corporación continúa trabajando arduamente con el fin de crecer como organización, buscando la participación activa de sus miembros así como del reconocimiento social.

2.2 SITUACION ACTUAL

2.2.1 MARCO LEGAL.

El Marco Legal es la base en la que se sustenta la formación de toda organización, de allí la importancia que implica conocer la base jurídica que actualmente respalda a esta Corporación.

Por ello hemos rescatado lo que recalca la **Ordenanza que regula la Gestión de los Desechos y Residuos Sólidos en el Cantón Cuenca**, la cual fue expedida el 1 de abril del año 2003 por el Concejo Cantonal de la ciudad. En su *Capítulo VI Del Almacenamiento y recolección de los Residuos y Desechos contempla lo siguiente:*

⁸Fundación Alianza en el Desarrollo; "Investigación de las Practicas de Cuidado Ambiental Desarrollado por Organizaciones de Mujeres"; Impresión en Gráficas Hernández; Marzo 2013; Cuenca-Ecuador.



Art. 3.- literal b) Es obligación de todos los ciudadanos–as clasificar los desechos para favorecer las actividades de reducción, recolección, tratamiento, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos y desechos.

En su Capítulo VII, Sistemas de Tratamiento y Reciclaje:

Art. 15.- Para que personas naturales o jurídicas puedan realizar actividades de recolección y reciclaje o aprovechamiento de los residuos y desechos, deberán contar con la autorización previa de la EMAC-EP.

Art. 16.- La EMAC-EP autorizará, coordinará, apoyará y supervisará las iniciativas de carácter privado o público que se emprendan con miras a reciclar o transformar los residuos y desechos sólidos.

En su Capítulo X De la Participación Ciudadana, reza lo siguiente:

Art. 28.-La EMAC-EP, coordinará sus planes, programas y proyectos, con instituciones públicas, semipúblicas y privadas con miras a aunar esfuerzos para integrarles a una acción interinstitucional en función de consolidar la gestión integral de los desechos y residuos sólidos en el cantón Cuenca.

Las ordenanzas de la ciudad facultan a la EMAC-EP como organismo competente para gestionar las actividades de reciclaje de entidades públicas o privadas, por lo que al ser la Corporación ARUC una organización de carácter privado, la EMAC-EP supervisa las labores que realiza.

Además, a través del Sistema Integral de Reciclaje promueve entre la ciudadanía el hábito de la separación de los residuos para la posterior entrega a los recicladores de estos materiales.

De esta manera colabora directamente con los recicladores y participa en el fortalecimiento de sus organizaciones.

Por otro lado, tenemos el **Reglamento para el Sistema de Reciclaje de Residuos Sólidos Inorgánicos en el Cantón Cuenca**, el cual regula entre otros aspectos los siguientes que aquí resumimos:



- ✓ La EMAC-EP establece los requisitos y otorga la autorización para realizar labores de reciclaje de residuos sólidos inorgánicos en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Regula las actividades de los **Recicladores Primarios** (Son los que realizan sus labores con medios de transporte no motorizados) y los **Recicladores Secundarios** (son quienes se ayudan de un vehículo).
- ✓ Los recicladores tienen la obligación de usar todos los elementos de protección laboral, ya que si no lo hacen se suspenderá su autorización de reciclador.
- ✓ Además, prohíbe que niños y adolescentes realicen labores de reciclaje o que los mismos sirvan de compañía para sus padres recicladores durante estas actividades, ya que esto les implica multas y sanciones que puede desembocar en el retiro del carné que les certifica como recicladores autorizados.

TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL SECUNDARIA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE.

TITULO II.- POLITICAS NACIONALES DE RESIDUOS SOLIDOS.

Art. 31.- Ámbito de Salud y Ambiente.- d) *Desarrollo de sistemas de vigilancia epidemiológica en la población y grupos de riesgo relacionados con la gestión integral de los desechos sólidos.*

Art. 32.- Ámbito Social.- c) *Fomento de la organización de los recicladores informales, con el fin de lograr su incorporación al sector productivo, legalizando sus organizaciones y propiciando mecanismos que garanticen su sustentabilidad.*

A través de estos artículos, la Legislación Ambiental apoya el desarrollo de organizaciones en torno al reciclaje y promueve la protección de la salud de sus integrantes.



Todas estas leyes, códigos y reglamentos sirven para demostrar la importancia del reciclaje y de quienes ejercen sus actividades, apoyando su gestión en favor de sus beneficios sociales y promoviendo el cuidado del medio ambiente.

2.2.2 PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.

La corporación ARUC es el resultado del esfuerzo de varias instituciones públicas y privadas, pero principalmente de los miembros quienes la conforman, ya que son ellos quienes han venido laborando durante 16 años en busca de oportunidades y del reconocimiento de sus actividades; pues éstas representan un trabajo de mucho sacrificio y constancia, cuyos beneficios no solo son económicos sino también se ve reflejado en la preservación del medio ambiente.

El objetivo central de la Corporación ARUC *“es mejorar la calidad de vida de nuestras familias, a través del compromiso y participación activa en el fortalecimiento de sus capacidades y la generación de trabajo; con igualdad de oportunidades para sus socios y socias. Nuestra organización brinda servicios de calidad sustentada en principios de servicio a la comunidad.”*⁹

2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Según los estatutos de la Corporación ARUC, esta debe ser administrada a través de un Presidente, Vicepresidente, Secretario y tesorero; quienes pueden ser socios o no de la organización. Durarán en su cargo 2 años con la posibilidad de ser reelegidos por una sola vez, y sus nombramientos pueden ser revocados por incumplimiento de sus obligaciones o ineficiencia durante su administración.

Las atribuciones y obligaciones que deben desempeñar son las siguientes:

⁹Tomado de la Corporación ARUC, otorgado por la Sra. María Llanes, presidenta de la organización.

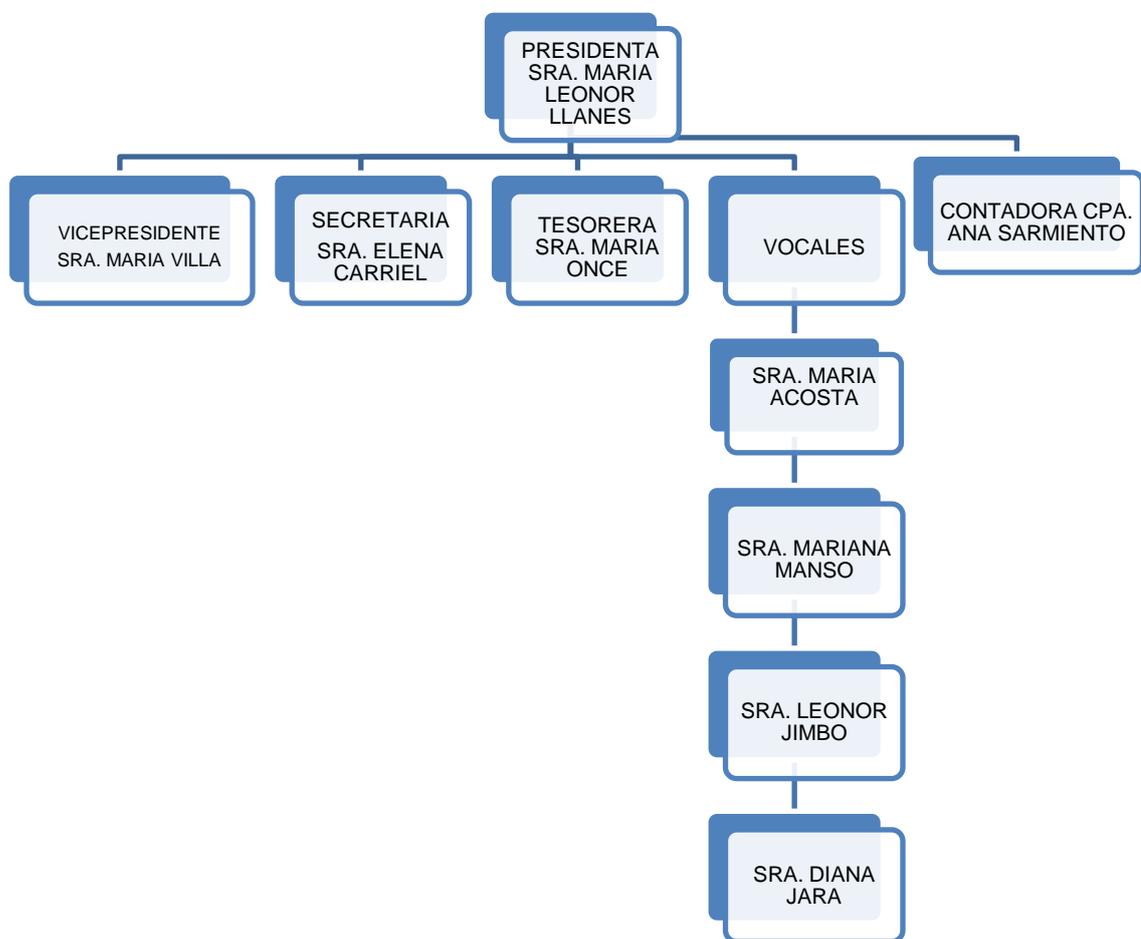


- ❖ **El Presidente** debe representar legalmente a la Corporación, convocar a sesiones de la Junta General, presidir las mismas y legalizar las actas con su firma. Dentro de sus funciones debe aprobar los planes y proyectos además de realizar las gestiones para obtener financiamientos para el desarrollo de la Corporación. Su responsabilidad implica elaborar reglamentos, dar directivas y realizar la supervisión de las actividades generales de la Corporación.
- ❖ **El Vicepresidente** entre sus responsabilidades le corresponde reemplazar temporalmente al presidente en caso de ausencia. Colaborar con el mismo en la supervisión de los aspectos administrativos de la corporación, además es el responsable de la programación y ejecución de los proyectos. Y debe cumplir con las funciones que la Junta General le otorgue.
- ❖ **El Secretario** debe llevar las actas de sesiones de la Junta General y legalizar las mismas con su firma junto con la del Presidente. Acreditar todos los documentos concernientes a la Corporación y emitir certificados sobre los mismos con previa autorización del presidente.
- ❖ **El Tesorero** dentro de sus funciones debe elaborar el presupuesto anual de operaciones, el cual debe ser aprobado por el presidente. Tiene que administrar los fondos y bienes de la corporación de acuerdo con las directrices dadas por el presidente y colaborar con la contadora en la verificación de los ingresos y gastos.
- ❖ **El Contador** se encarga de elaborar la información financiera que refleja la gestión de la administración y asesora a la gerencia en aspectos fiscales.

- ❖ **Los Vocales** tienen como responsabilidad colaborar en la coordinación de las actividades de la corporación y son representantes de la misma cuando su presencia es requerida.¹⁰

Su directiva es la siguiente:

Cuadro 1. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION ARUC



Fuente: Sra. María Leonor Llanes.

Elaborado por: Los autores.

¹⁰Tomado de la Corporación ARUC, otorgado por la Sra. María Llanes, presidenta de la organización.

2.2.4 ORGANIZACIONES CON LAS QUE LA CORPORACION ARUC MANTIENE RELACIONES.

2.2.4.1 Relación con la EMAC-EP.

Al ser la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) la responsable de autorizar, coordinar, regular y apoyar las iniciativas realizadas por instituciones públicas, semi-públicas y privadas en torno al reciclaje como lo dictamina la “Ordenanza que Regula la Gestión Integral de los Desechos y Residuos Sólidos en el cantón Cuenca”, explica la relación que mantiene con la corporación ARUC, pues esta asociación requiere esencialmente de su autorización para llevar a cabo sus actividades.

Pero además la EMAC-EP y la corporación ARUC han firmado una serie de convenios, el último realizado el 14 de diciembre del 2012 y que tiene la duración de tres años, en el cual ambas partes se comprometen en una serie de obligaciones. Entre las más importantes tenemos:

La EMAC-E.P mediante el Sistema de Reciclaje en Cuenca entrega a la corporación ARUC las **fundas celestes**, que contienen material reciclado proveniente de los hogares de la ciudad. La cantidad depende de la disponibilidad y la capacidad de la planta; y se les hace llegar los días miércoles y jueves, ya que estos días son los destinados para el reciclaje de estas fundas en la ciudad.

El material proveniente de las **fundas celestes** entregadas a la Corporación ARUC durante el primer semestre del año 2012 se detalla a continuación:

Cuadro 2. Toneladas de materiales entregadas por la EMAC-EP a la Corporación ARUC en el periodo enero a junio 2012.¹¹

MESES	TONELADAS
ENERO	43,99
FEBRERO	33,10
MARZO	57,05
ABRIL	60,94
MAYO	41,22
JUNIO	28,86
TOTAL	265,16

Elaborado por: EMAC-EP

La EMAC-EP apoya en capacitación para los recicladores y éstos tienen la obligación de asistir a dichos talleres, sean impartidos por ésta institución u entidades similares.

Además la corporación ARUC está obligada a entregar información de cuanto se procesa en la planta y los ingresos que esta genera.

El Proyecto URBAL FASE III "LA BASURA SIRVE".

Es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea a través del Municipio de Arezzo (Italia) y la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) el cual busca fortalecer la situación organizacional y económica de los recicladores.

En base a este acuerdo la corporación ARUC recibió una balanza electrónica y una embaladora que facilitará la pesa y compactación de los materiales reciclados, respectivamente. También ha recibido: triciclos, equipos de protección personal (EPP's) es decir, guantes, mascarillas, mandil (mujeres) y

¹¹Fundación Alianza en el Desarrollo; "Investigación de las Practicas de Cuidado Ambiental Desarrollado por Organizaciones de Mujeres"; Impresión en Gráficas Hernández; Marzo 2013; Cuenca, Ecuador.



overol (hombres), gorros; con el propósito de precautelar la integridad física de los recicladores durante sus jornadas de trabajo.

Además se realizaron las adecuaciones de las instalaciones de la Corporación que incluye una zona de carga, un área para la clasificación de los materiales provenientes de las **fundas celestes** y la ampliación de los servicios higiénicos para mejorar las condiciones de trabajo.

Los socios de la corporación son responsables de las operaciones e infraestructuras entregadas por la EMAC-EP; deben obtener los permisos municipales de las instalaciones, participar activamente en la concientización e importancia del manejo de los residuos sólidos, entre otros.

Centro de Cuidado Nocturno.

Desde hace casi dos años la EMAC-EP y el Departamento de Desarrollo Social del Municipio de Cuenca, aportan al proyecto "Apoyo a la educación y a la erradicación del trabajo infantil de niños-as y adolescentes" de la Fundación Alianza en el Desarrollo; lugar donde funciona el Centro de Cuidado Nocturno en el cual permanecen los hijos de los recicladores los días lunes, miércoles y viernes a partir de las 17h00, mientras sus padres laboran en el reciclaje durante las noches en el Centro Histórico de la ciudad.

En este centro los niños son ayudados en sus labores escolares, se les brinda alimentación, se realizan actividades recreativas, entre otros; hasta que sus padres se desocupen de sus labores. También cuentan con un servicio gratuito de buseta que deja a los niños en sus hogares.

Esto se debe a que el reglamento de reciclaje establece entre sus normas que, los menores de edad no pueden realizar labores de reciclaje y en el caso de encontrarles cumpliendo con estas prácticas, se les retirará el permiso de recicladores a sus padres. Esto se hace con el fin de erradicar en su totalidad la participación de los menores en esta actividad.



2.2.4.2 Relación con la Red Nacional de Recicladores del Ecuador - RENAREC.

La Federación Red Nacional de Recicladores del Ecuador (RENAREC) nace en el año 2008 como una organización conformada por más 1.000 recicladores de diferentes ciudades del país como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, entre otras. A través de la organización buscan que sus labores sean reconocidas por la sociedad y establecer mejores condiciones para la ejecución de sus actividades.

La Corporación ARUC forma parte de la RENAREC y a su vez esta es parte de la Red Latinoamericana de Recicladores (Red Lacre), organización formada de 16 países miembros, entre ellos: Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Bolivia, Brasil, etc.; cuya misión es mejorar las condiciones laborales de los recicladores e intercambiar experiencias con el fin de desarrollar acciones y ejecutarlas en beneficio de sus miembros.

La participación de la corporación ARUC como miembro integrante de estas asociaciones refleja la búsqueda del fortalecimiento organizativo, mayor participación y mejores condiciones para desempeñar su trabajo.

2.2.5 CONTEXTO DE LA CORPORACION ARUC.

2.2.5.1 ASPECTO ORGANIZACIONAL.

La Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) tiene como presidenta y representante legal a la Sra. María Llanes, quien es la encargada de administrar dicha organización. Actualmente está conformada por 38 miembros activos de los cuales 34 son mujeres y 4 hombres, quienes mantienen reuniones cada dos meses.

En dichas reuniones tratan sobre los puntos de la última reunión, problemas que se presentan durante las labores de reciclaje, información general de la empresa, talleres de capacitación que reciben por parte de las instituciones que

los apoyan, resultados contables y de las reuniones que mantienen con las diferentes empresas.

Para ejecutar las actividades de comercialización la corporación requiere de personal, siendo los mismos socios contratados como empleados de la Corporación. En la actualidad laboran seis personas en sus instalaciones, de las cuales cuatro reciben un salario por su trabajo además de los beneficios de ley que les corresponden. A los otros dos socios se les paga por la jornada realizada ya que se turnan para la separación de los desechos provenientes de las **fundas celestes**.

2.2.5.2 ASPECTO SOCIAL.

Los integrantes de la Corporación ARUC son personas que pertenecen a un grupo social vulnerable en donde sus condiciones de vida son difíciles, pues la mayoría simplemente cuentan con un nivel educativo primario, lo que les dificulta encontrar un trabajo, o si lo tienen, éste no les proporciona los ingresos suficientes para sustentar las necesidades de sus hogares, generalmente formados entre 5 y 6 miembros¹².

A su vez, hay que señalar que las mujeres representan el 89% de los socios, lo que nos demuestra que dentro de esta actividad son quienes mayor participación tienen. Se dedican a las labores de reciclaje debido a que sus ingresos económicos no permiten satisfacer las necesidades de sus familias, pues muchas de ellas son madres solteras, o si bien tienen pareja, éstos no aportan económicamente. Convirtiéndose de esta forma en las proveedoras y administradoras de sus hogares. Estas mujeres, jefas de hogar, son quienes acumulan mayores responsabilidades, pues además de su carga laboral cotidiana, se deben encargar de actividades de limpieza en sus hogares, el cuidado de sus hijos, la preparación de los alimentos, el realizar las compras, etc.

¹²Fundación Alianza en el Desarrollo; "Investigación de las Prácticas de Cuidado Ambiental Desarrollado por Organizaciones de Mujeres"; Impresión en Gráficas Hernández; Marzo 2013; Cuenca, Ecuador.



Todo esto implica un gran esfuerzo, especialmente por la falta de tiempo que disponen, lo que ha afectado directamente a la organización; pues a pesar de disponer de buena voluntad para trabajar en la misma, esto ha impedido que puedan ejercer eficientemente sus funciones dentro de la organización en los cargos para los cuales han sido elegidas (en el caso de la directiva).

Este aspecto sumado a la falta de conocimientos técnicos ha ocasionado en la corporación muchos inconvenientes, pues a pesar de ser parte de la misma, los socios muestran poco interés cuando se trata de involucrarse en las actividades desarrolladas por la corporación. Por ejemplo: cuando se requieren de documentos personales para la gestión de algún permiso que esté realizando la Corporación, ellos no entregan a tiempo dichos documentos, o se encuentran en mal estado. Siendo esto motivo para retrasar las actividades propuestas y afectando directamente la adecuada administración de la organización.

2.2.5.3 MATERIALES RECICLABLES QUE COMERCIALIZA LA CORPORACION ARUC.

Los materiales reciclables son aquellos residuos que pueden ser recolectados, clasificados y transformados, con el fin de obtener materia prima o productos finales.

La corporación ARUC se dedica principalmente a la recolección de los siguientes materiales reciclables:

Cuadro 3. Materiales reciclables que comercializa la Corporación ARUC

MATERIALES RECICLABLES	PRECIO COMPRA	DE	PRECIO VENTA	DE
Cartón	0,06 KG		0.10 KG	
Papel	0.14 KG		0.18 KG	
Periódico	0.03 KG		0.05 KG	
PET(botellas plásticas)	0.30 KG		0.50 KG	
Hdpe (plástico duro)	0.10 KG		0.14 KG	
Ldpe (plástico suave)	0.15 KG		0.20 KG	
Chatarra y metales	0.10 KG		0.17 KG	
Vidrio	0.01 KG		0.02 KG	

Fuente: Sra. María Leonor Llanes.

Elaborado por: Los autores.

Estos materiales son susceptibles de sufrir algún incremento o disminución de sus precios, pues al tratarse de productos que son considerados desechos, se debe tomar en cuenta la cantidad de los mismos para la compra, así como las condiciones en las que son adquiridos. Los materiales que tienen una mayor demanda son el cartón y las botellas plásticas no retornables (Pet); estas últimas debido al impuesto de dos centavos que rige sobre ellas.

Los ingresos que tiene la corporación ARUC provenientes de sus actividades de comercialización se presentan a continuación:

Cuadro 4. Ingresos en dólares por la comercialización de materiales reciclables de la Corporación ARUC¹³

MATERIALES	CANTIDAD EN DOLARES
Cartón	1.428,82
Papel	2.680,40
Periódico	87,90
PET (botellas plásticas)	1.093,65
HDPE (plástico duro)	471,40
LDPE (plástico suave)	273,68
Chatarra y metales	244,43
Papel Mixto	314,61
Vidrio	20,44
Caucho	-
Otros	536,72
TOTAL	7.205,42

Fuentes: Encuestas y reportes Corp. ARUC, AREV y EMAC-EP
Elaboración: Alianza en el Desarrollo.

2.2.5.4 PROVEEDORES.

Las fuentes que proveen a la corporación ARUC de los residuos para su clasificación y posterior comercialización son: sus socios, personas en general y el material proveniente de las **fundas celestes** proporcionado por la EMAC-EP; son estos quienes suministran los materiales reciclables como: papel, cartón, botellas de plástico, botellas de vidrio, etc.

¹³Fundación Alianza en el Desarrollo; "Investigación de las Prácticas de Cuidado Ambiental Desarrollado por Organizaciones de Mujeres"; Impresión en Gráficas Hernández Marzo 2013; Cuenca-Ecuador.

Los residuos reciclables proporcionados por los socios no representan un volumen considerable dentro del total de los materiales reciclables que comercializa la corporación ARUC, igualmente los residuos provenientes de las **fundas celestes**, ya que la mitad de ellos resulta inservible por la mala clasificación desde la fuente (desde cada hogar cuencano).

Sus mayores proveedores son terceras personas quienes se acercan a sus instalaciones para ofrecerles los materiales reciclables, o ya sea dependiendo la cantidad de material, la corporación pone a disposición su vehículo para el traslado del mismo.

2.2.5.5 CLIENTES.

La corporación ARUC cuenta con dos principales clientes, la empresa CARTOPEL S.A.I. y la empresa Familia Sancela, a través de un representante en la ciudad de Cuenca, es decir, venden directamente a la industria sin la presencia de intermediarios, lo que genera que sus ingresos sean mayores ya que las cantidades comercializadas son también superiores.

Además, los materiales como botellas de plástico, plásticos suave, chatarra, etc., se comercializa con intermediarios. Estos también constituyen la base de clientes de la corporación ARUC.

Por último, los ciudadanos particulares se acercan a las instalaciones de la corporación para la adquisición, generalmente de cartón, para su uso personal.

2.2.5.6 MAQUINARIA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PROCESOS.

La corporación ARUC se dedica principalmente a la recolección, selección y comercialización de materiales reciclables, por lo que sus labores se enmarcan dentro del segundo eslabón de la cadena de reciclado, que es la **Recuperación**, donde principalmente se encargan del transporte de los mismos hacia las instalaciones de su organización.



En el tercer eslabón (**Planta de Transferencia**) no tienen participación, además recordemos que este es opcional. El cuarto eslabón, **Planta de Clasificación o Separación**, es esencialmente en el cual desenvuelven sus actividades principales, pues es aquí donde se realiza la clasificación de los residuos reciclables y se obtiene los productos para su posterior comercialización, es decir, de aquí pasa al último eslabón, hacia el **Reciclador Final o Planta de Valorización**, esto cuando hablamos de sus mayores clientes, Cartopel S.A.I y Familia Sancela.

2.2.5.6.1 MAQUINARIA Y EQUIPO.

La maquinaria y equipo que posee la organización es básicamente para las actividades de compra y venta, pues cuentan con una balanza electrónica para la pesa de los materiales reciclables y una prensa embaladora para compactarlos, posterior a esto, se los almacena para finalmente comercializarlos.

Además poseen un camión de carga para el transporte de los materiales, ya sea en la compra o venta de los materiales reciclables. Este activo fue adquirido después de vender el anterior que fue proporcionado por CARE¹⁴, y la diferencia fue adquirida por la Corporación a través de un préstamo que le facilitó la empresa Cartopel S.A.I, y como forma de pago se estableció que debía ser cancelado con la entrega de material, es decir, cartón. El préstamo fue un valor de 6.000 dólares americanos, los cuales se terminarán de cancelar este año.¹⁵

Para las actividades realizadas dentro de la Corporación, poseen mandiles (mujeres) y overol (hombres), guantes de protección y gorros, como implementos otorgados por la EMAC-EP, con el fin de precautelar su integridad.

¹⁴Fundación Alianza en el Desarrollo y CARE; "Lo que no se perdió en la basura"; Impresión en Graficas Hernández; Primera Edición; 500 ejemplares; 2003.

¹⁵Declaraciones proporcionadas con la Sra. María Llanes (Presidenta de la Corporación ARUC), de las reuniones mantenidas con ella.

2.2.5.6.2 PROCESOS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

La corporación ARUC tiene sus instalaciones ubicadas en el parque industrial, donde se clasifica el material obtenido, se acopia y comercializa. Aquí laboran diariamente seis personas, de las cuales cuatro son mujeres y dos hombres, su horario de trabajo es de lunes a viernes de 9h00 a.m a 19h00p.m y los días sábados de 9h00 a.m. a 13h00 p.m.

Dos personas se encargan de la compra de materiales, entre ellas, la Sra. María Llanes, presidenta de la corporación, quien es la responsable de llenar el documento que comprueba la compra y realiza el posterior pago. Ella junto con tres recicladores mas proceden a la separación y clasificación de los materiales adquiridos; posteriormente se los embodega para comercializarlos.

En cuanto a las ventas, la responsable de la negociación es la Sra. Llanes y es quien efectúa los pagos. Para el transporte de los materiales, sea en la compra y/o venta, el chofer es el responsable del camión con el que cuenta la corporación.

En la corporación ARUC se realizan los siguientes procesos:

PROCESO DE COMPRA:

1. Llega el proveedor (socio o persona externa) con los residuos reciclables y se procede a pesar el mismo.
2. Se pesa el material, si el proveedor está de acuerdo con el valor de compra se llena el documento (Comprobante de Compra), se establece el total y se paga.
3. Se coloca el material en el centro de espera para clasificarlo.
4. Se realiza la clasificación del los materiales adquiridos, se separa el cartón, el papel, las botellas de plástico, plásticos duros, plásticos suaves y la chatarra.
5. Una vez clasificados los materiales que son útiles para la comercialización, se procede a embodegarlos; y los que no lo son se los desecha a los contenedores de basura.

En el caso de que la cantidad a adquirir sea considerable se realiza el siguiente proceso:

PROCESO DE COMPRA A DOMICILIO:

1. El proveedor se contacta con la corporación.
2. Se hace la negociación de los materiales a comprar.
3. Se pide los datos del proveedor, en el caso de que sea un nuevo contacto.
4. El chofer de la organización se dirige al domicilio del proveedor para transportar el material hacia las instalaciones de la corporación.
5. Ya dentro de las instalaciones se procede con el proceso de compra anterior.

PROCESO DE VENTA:

1. Se hace el contacto con los clientes.
2. Se establece la negociación de los materiales, especialmente con el cartón (Cartopel S.A.I y con un representante de Familia Sancela), en precio y cantidad.
3. Se procede a facturar la venta.
4. Se entrega de los materiales vendidos.
5. Se cobra por el mismo, sea efectivo o cheque.

LAS FUNDAS CELESTES.

Hay 2 recicladores (socias-os) más que laboran en la parte posterior en la nueva nave, aquí se desembarca las fundas celestes que son recolectadas por la EMAC-EP. Estas personas se encargan de separar y verificar el material reciclado que sirve, ya que en estas fundas solo el 50% es material reciclable mientras que el resto no sirve y es depositado en los contenedores de basura.

Una vez clasificado es colocado con los demás materiales.

Como se mencionó anteriormente, para estas labores se rotan los socios, recibiendo por lo mismo una paga proporcional a las actividades realizadas.

DIAGRAMA DE PROCESOS.

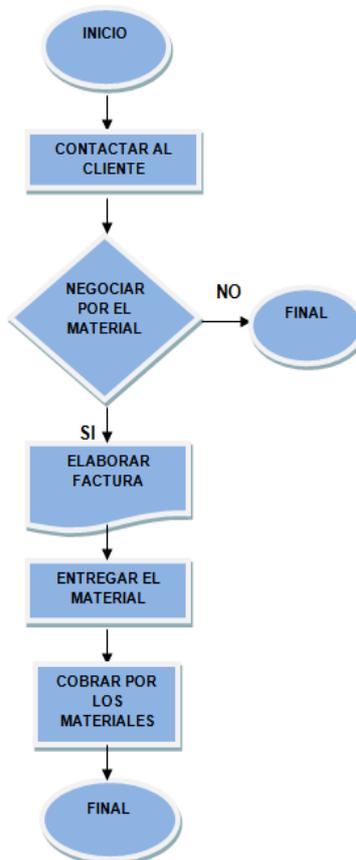
Diagrama de Proceso de Compras.



Fuente: Sra. María Leonor Llanes.

Elaborado por: Los autores.

Diagrama de Proceso de Ventas.



Fuente: Sra. María Leonor Llanes.

Elaborado por: Los autores.

2.3 CONCLUSION.

En este capítulo hemos realizado una visión general de la corporación ARUC; sus inicios, el marco legal regulatorio, su relación con otras organizaciones, su situación actual y las actividades principales que realiza y cómo las realiza. Esto con el propósito de llegar a conocer como viene funcionando la organización y qué aspectos debemos tomar en cuenta para la elaboración del plan estratégico.

CAPITULO 3:

PLAN ESTRATEGICO



RESUMEN EJECUTIVO

La Corporación Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) es una organización de personas de condiciones económicas y sociales vulnerables, que mediante la recolección, clasificación y comercialización de materiales a partir de desechos sólidos, han encontrado una forma de obtener mejores ingresos económicos para satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

La visión de la corporación ARUC se enfoca en la consolidación como una organización dedicada al reciclaje, y por medio de ella mejorar las condiciones de vida de sus socios; basando sus acciones en una serie de valores compartidos entre todos los miembros de la organización.

Los objetivos son recolectar, clasificar y comercializar materiales reciclables y mediante ellos alcanzar mejores precios de compra para los socios. Para lo cual se plantea la búsqueda de nuevos clientes en sectores fuera de la ciudad.



Las fortalezas de la corporación radican en el tiempo que lleva operando en el mercado de la ciudad de Cuenca y su ubicación permite el fácil acceso de los clientes y proveedores. Las dificultades se presentan en la falta de compromiso por parte de sus socios de ser más participativos con la administración de la organización. Debido a la relevancia que ha venido tomando el reciclaje y los beneficios económicos y sociales que implica, se puede apreciar la oportunidad de obtener cada vez más productos que pueden comercializar. Pero al mismo tiempo se presenta un creciente número intermediarios, pues la facilidad de emprender esta actividad como negocio, representa una dura competencia a superar.

Lo que se planteó fue una serie de acciones dirigidas al incremento de la comercialización de los materiales ofertados en base a la búsqueda de clientes y proveedores tanto dentro como fuera de la ciudad. Sin descuidar los aspectos organizacionales sobre todo en la búsqueda del compromiso de los socios. Factor importante para el desarrollo y crecimiento de la corporación.

Finalmente se debe tomar en cuenta cada uno de los puntos abordados en el presente trabajo con el fin de llevar a cabo los fines propuestos.

3.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO:

“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.”¹⁶

Un Plan Estratégico es un documento que nos sirve para definir el rumbo que debe tomar una organización, en base al análisis de las condiciones actuales y los recursos disponibles con el fin de lograr el propósito para la cual fue creada.

¹⁶Definición de: DESS Y LUMPKIN (2003); tomado de: MARTINEZ PEDROS Daniel y MILLA GUTIERREZ Artemio; “Introducción al Plan Estratégico”; Ediciones Díaz de Santos; Madrid; 20-4-2013.

De allí la importancia de que toda organización deba contar con un plan estratégico; por ello hemos elegido colaborar de esta manera con la corporación ARUC.

3.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

El Pensamiento Estratégico define la forma de ser de una organización, proyecta el lugar deseado al que se quiere llegar y nos muestra los principios en los cuales se basa para lograrlo.

3.2.1. MISIÓN.

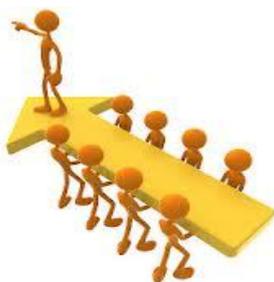


La misión define la razón de ser de una empresa, es decir para qué fue creada y para quién dirige las actividades que realiza.

La Misión de la Corporación ARUC es la siguiente:

“Recolectar, clasificar y comercializar materiales reciclables con el fin de generar nuevas fuentes de trabajo y una mejor calidad de vida para los socios, la comunidad en general y el cuidado del medio ambiente”.

3.2.2. VISIÓN.



La visión es el lugar y la posición que una organización quiere alcanzar en un tiempo determinado, implica las condiciones y atributos que desea tener en base a sus acciones actuales. La importancia de la visión radica en que sirve de elemento motivacional para todos los miembros de la organización, generando el compromiso y la responsabilidad para alcanzarla.

La Visión de la Corporación ARUC es:

“Convertirnos en la organización líder en la recolección, clasificación y comercialización de materiales reciclables en la ciudad de Cuenca, con el fin de lograr mejores condiciones económicas para los socios y aportando al cuidado del medio ambiente”.

3.2.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”¹⁷

Los Principios en los cuales se sustentan las actividades de la Corporación ARUC son los siguientes:

- ✓ **Respeto.-** Valor primordial que permite desarrollar relaciones saludables entre todos los socios de la corporación para la convivencia y logro de los objetivos propuestos.
- ✓ **Responsabilidad.-** Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la organización, para con nuestros socios, clientes, proveedores y sociedad en general, creando así valor para la corporación.

¹⁷http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA15&dq=define+principios+o+valor+es+corporativos&hl=es419&sa=X&ei=IF19UbGoC4_m8gSs7oDAAQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=define%20principios%20o%20valores%20corporativos&f=false; 20-4-2013.



- ✓ **Solidaridad.-** Apoyo mutuo e incondicional entre todos los socios de la corporación, sea dentro de las actividades en las que se desenvuelven como en ciertas circunstancias que ameriten soporte.
- ✓ **Honestidad.-** Las acciones de la corporación ARUC se desarrollan bajo el precepto de rectitud y esmero, generando en todos los miembros de la organización un clima de confianza y lealtad.
- ✓ **Compromiso Social.-** Los socios de la corporación ARUC son conscientes de que las actividades que desarrollan no solo buscan un beneficio económico para ellos, sino que también implican una gran responsabilidad con la sociedad cuencana y con el medio ambiente.

3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

*"Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización."*¹⁸

Los Objetivos Estratégicos planteados para la Corporación ARUC son los siguientes:

- Recolectar, clasificar y comercializar materiales reciclables.
- Alcanzar precios de venta altos, a través de la búsqueda de nuevos clientes.
- Mejorar los precios de compra para los socios.
- Mejorar el sistema organizativo para cumplir con el propósito con el cual fue creada a Corporación.
- Fomentar el compromiso de los integrantes de la corporación, para lograr una mayor participación de los mismos.

¹⁸http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/7.pdf; página 64; 21-4-2013.



- Promover una participación más activa de parte de los socios de la corporación, con el fin de involucrarlos en el crecimiento y fortalecimiento de la organización.
- Desarrollar competencias organizacionales que permitan cumplir con los requerimientos que les exige el entorno.

3.4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

3.4.1. ANÁLISIS FODA.

“El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.”¹⁹

La importancia de este análisis constituye un elemento crucial para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Corporación ARUC, y en estas basarnos para desarrollar estrategias con el fin de lograr los objetivos propuestos.

A continuación se hace el Análisis FODA de la Corporación ARUC:

FORTALEZAS:

- La Corporación cuenta con un considerable número de proveedores, que ha logrado atraerlos en los años que lleva trabajando en el mercado.
- Gozan del reconocimiento de la población cuencana al ser la organización de reciclaje mejor posicionada en la ciudad.
- Las instalaciones de la corporación son amplias y permiten un manejo de materiales reciclables mucho mayor.
- Se ha establecido canales directos de comercialización con las fábricas (Cartopel S.AI. y Familia Sancela), que son sus principales clientes.

¹⁹ DIAZ OLIVERA Armando y MATAMOROS HERNANDEZ Idalberto; “El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos”; Documento Digital de eumed.net; 23-4-2013.



- El lugar de ubicación (parque industrial) constituye un eje primordial para las actividades realizadas, porque su principal cliente se encuentra junto a sus instalaciones, lo que conlleva la minimización de los costos de transporte.
- Los socios que laboran en la planta cuentan con una amplia experiencia en la recolección y clasificación de residuos sólidos.
- La Corporación cumple con las normas tributarias actualmente vigentes, entre ellas la emisión de facturas, lo que beneficia las actividades de comercialización.
- La organización cuenta con maquinaria e infraestructura que les permite realizar las actividades de reciclado, además cuentan con un vehículo propio para el transporte del material.

OPORTUNIDADES:

- Convenio con la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP), mediante el cual les proporciona material reciclable a través del Sistema de Reciclaje (fundas celestes).
- Cuenta con el apoyo de organizaciones sin fines de lucro quienes les proporcionan capacitación permanente y les brindan el servicio de guardería gratuita para los hijos de los socios de la ARUC.
- El cabildo cuencano ha desarrollado normativas, ordenanzas y reglamentos que promueven el reciclaje y la preservación del medio ambiente.
- Se realizan campañas de Reciclaje promovidas por el Municipio de Cuenca a través de la empresa EMAC-EP, lo que ayuda a que el trabajo de los socios recicladores sea más eficiente.
- Existen programas desarrollados por instituciones gubernamentales como el Programa FONDEPYME, constituido por el Ministerio de la Producción (MIPRO).



DEBILIDADES:

- El material reciclado por parte de los socios es mínima en comparación con la adquirida a terceras personas.
- Carencia de procesos técnicos para el adecuado manejo de los residuos.
- Falta de conocimientos y habilidades gerenciales que generan una organización débil.
- Falta de iniciativa y comunicación por parte de la directiva de la organización.
- Empleados que carecen de motivación por parte de la administración.
- No existe un compromiso real por parte de los socios para involucrarse de lleno en la organización.
- Carencia de señalización que indique la ubicación exacta de la corporación ARUC.
- Falta de orden en el manejo de los materiales reciclables dentro de las instalaciones.
- Deficiencia en el uso de las instalaciones creadas para los trabajadores de la corporación.
- No se hace uso de los elementos de seguridad en el proceso de separación de los materiales reciclados.
- Las actividades de la corporación no inician en el horario normal que está establecido, existe impuntualidad por parte de la administración.

AMENAZAS:

- Incremento de empresas de reciclaje que posean mejores condiciones organizativas y tecnológicas que acaparen este mercado.
- Malas prácticas de comercialización por parte de los intermediarios, ya que ofrecen precios relativamente superiores por el material reciclado, lo que muchas veces ocasiona que los propios socios de la ARUC les vendan a ellos.

- Otras organizaciones de recicladores de Cuenca, quienes actualmente negocian con intermediarios inicien actividades de comercialización directa con los clientes de la ARUC.

3.4.1.1. PUNTOS CRITICOS DEL ANALISIS FODA.

Al realizar el Análisis FODA se presentan una serie de puntos críticos que resulta esencial estudiarlos, para lo cual se debe definir las estrategias que resultan del cruce de las variables como se muestra a continuación:

PUNTOS CRITICOS DEL ANALISIS FODA²⁰

	<i>FORTALEZAS (Strengths)</i>	<i>DEBILIDADES (Weaknesses)</i>
<i>OPORTUNIDADES (Opportunities)</i>	<i><u>Estrategias FO</u></i> <i>¿Cómo las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades?</i>	<i><u>Estrategias DO</u></i> <i>¿Cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades?</i>
<i>AMENAZAS (Threats)</i>	<i><u>Fortalezas FA</u></i> <i>¿Cómo las fortalezas permiten evitar las amenazas?</i>	<i><u>Debilidades DA</u></i> <i>¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?</i>

A través de la siguiente matriz se hace el análisis de los puntos críticos que nos permite determinar las estrategias para la corporación ARUC:

²⁰ECHEVERRY CAÑAS Lina María; "Marketing Práctico"; Editorial Mayol Cesa. Año 2008.



ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar la ubicación de la corporación. ✓ Buscar nuevos clientes a nivel nacional. ✓ Investigar sobre proveedores a nivel local. ✓ Buscar mecanismos que permitan la exportación de los materiales reciclables. ✓ Establecer relaciones de comercialización con empresas que requieran del material que ARUC dispone. ✓ Aprovechar los convenios que mantiene con la EMAC-EP. ✓ Impulsar la participación de la Corporación ARUC en eventos realizados por parte de unidades educativas en torno al reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar las campañas que realiza la EMAC-EP para concientizar a la población. ✓ Aprovechar las capacitaciones que realiza la EMAC-EP para atraer nuevos socios. ✓ Aprovechar los beneficios que otorga la EMAC-EP para optimizar el tiempo en labores de reciclaje. ✓ Organizar ferias de “Fomento al Reciclaje”. ✓ Proponer programas a la EMAC, en las que los recicladores tengan una mayor participación. ✓ Solicitar a las organizaciones que les brindan apoyo, capacitaciones sobre gestión empresarial.



ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización de los clientes a través de un mejor servicio. ✓ Ampliar los tipos de materiales reciclables. ✓ Adecuar y arreglar las instalaciones de la organización. ✓ Hacer un mejor uso de las instalaciones de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover entre los socios los beneficios de permanecer organizados. ✓ Fomento de los intereses colectivos de la ARUC. ✓ Promulgar entre los clientes la importancia que tiene para la corporación ARUC que realicen la comercialización con ellos. ✓ Hacer uso de las viviendas de los socios como “mini centros de acopio” para la recolección del material reciclado y que implique su involucramiento en la organización.

3.4.2. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.

“El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. *La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).*
2. *El poder de negociación de los clientes.*
3. *El poder de negociación de los proveedores.*



4. *La amenaza de productos y servicios sustitutos.*
5. *La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.*

*Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la **rentabilidad potencial de un sector**, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente sobre la rentabilidad del sector.*

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.²¹

²¹ MUÑIZ Luis; “Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo”; Bresca Editorial, S.L; Barcelona 2010.

Cuadro resumen de las 5 Fuerzas Competitivas.²²

	<p align="center">BARRERAS DE ENTRADA</p> <p><i>Posibilidad de que los beneficios de las empresas de un sector disminuyan si entran nuevas empresas.</i></p>	
<p>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</p> <p><i>Las presiones de los proveedores en cuanto a precios, servicio de entregas, calidad, etcétera, pueden hacer disminuir los beneficios de un sector.</i></p>	<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p> <p><i>Los competidores realizan diferentes acciones de guerras de precios, de guerras publicitarias, lanzamientos de productos sin control, se produce una situación de presión entre las diferentes empresas del mismo sector.</i></p>	<p>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</p> <p><i>El poder del grupo de clientes puede afectar al beneficio de las empresas de un sector.</i></p>
	<p>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</p> <p><i>Un sector puede verse amenazado por las empresas de otros sectores cuando estas pueden aportar productos sustitutivos.</i></p>	

²²MUÑIZ Luis; "Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo"; Bresca Editorial, S.L; Barcelona 2010.



1.- LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA).

Hace referencia a la entrada de competidores potenciales al mercado y/o industria en la que una empresa u organización desempeña sus principales actividades que justifican su existencia, y los cuales representan una amenaza, pues los beneficios que genera el sector pueden descender debido al creciente número de competidores.

Para aminorar riesgos y protegerse, una organización debe generar barreras que obstaculicen la presencia de nuevas competidores. A continuación analizamos las barreras de entrada aplicadas a la corporación ARUC.

- ✓ **Economías de Escala.-** Se refiere a la reducción del costo unitario de un bien y/o servicio cuando se incrementa el número total de producción en un periodo de tiempo. Si un nuevo competidor se anima a entrar al sector debe tener en cuenta que si quiere competir de “igual a igual” debe arriesgarse a producir en grandes cantidades para disminuir sus costos, o bien producir en menores cantidades, pero a un coste superior. La corporación ARUC no basa sus actividades en el quinto eslabón de la cadena de reciclaje, es decir, no es el **Reciclador Final o Planta de Valorización**, pues no transforma los residuos sólidos en productos con un valor agregado, ya sea para la industria como materia prima, o como producto final. Si este fuera el caso podrían aplicar perfectamente las economías de escalas, pues estas permitirían reducir sus costos y forzar a la competencia a reconsiderar entrar en este sector. Al tratarse de una organización que realiza únicamente la comercialización de materiales reciclables, podrían adaptar esta barrera, ya que disminuirían sus costos en cuanto a transporte principalmente. Pero esto implica una dificultad, pues, cuando reducidos costos es para ser más competitivos y obtener el favor del cliente a través de la compra. Pero en el caso de la ARUC son sus clientes quienes determinan el precio en función de la cantidad que están dispuestos a adquirir.



- ✓ **Diferenciación del Producto.**- Los competidores que quieran ingresar a un sector específico se tropiezan con una barrera determinada por la imagen y el prestigio que poseen las empresas ya posicionadas en el sector. Por lo que deben realizar un gasto considerable para darse a conocer en el mismo, y contrarrestar la influencia que tienen las empresas existentes sobre los consumidores.

En este aspecto la ARUC puede aprovechar que es la asociación mejor posicionada y con mayor tiempo en la ciudad, pues lleva 16 años y esto le respalda como una organización consolidada dentro de sus actividades. Además de contar con una ubicación estratégica de sus instalaciones (parque industrial) lo que le permite desarrollar, atraer y facilitar el acceso a proveedores y clientes.

- ✓ **Necesidades de Capital.**-Si un nuevo competidor desea ingresar a un sector productivo, requerirá de una inversión importante de capital, ya sea para la producción, inventarios, publicidad, investigación y desarrollo (I+D), etc. En cuanto a las necesidades de capital requeridas por los competidores de la corporación ARUC no se puede hablar de un gran financiamiento, pues además de un centro acopio y maquinaria elemental no necesitaría una fuerte inversión. Todo esto implica que exista un gran riesgo para la corporación, ya que no se requiere de una inversión elevada y cualquier persona o empresa puede emprender un negocio en este sector.

- ✓ **Costes de Cambio de Proveedor.**- Esta barrera se presenta cuando el consumidor debe asumir costos adicionales por el cambio que realiza del proveedor actual al producto del nuevo competidor en el sector. Se lo denomina también Costo de Transferencia. Esta barrera es casi inexistente en el sector de la comercialización de residuos reciclables, puesto que, estos productos no tienen atributos específicos y por lo tanto, los consumidores pueden acceder a otros proveedores fácilmente, lo que hace vulnerable a la ARUC es este aspecto.



- ✓ **Acceso a los Canales de Distribución.**-Para el nuevo competidor puede resultar difícil encontrar distribuidores que quieran comercializar su producto, obligándolo a crear un canal propio de distribución, lo que a su vez implicaría un mayor costo, y por lo tanto una barrera que le limitaría en el sector deseado.

La corporación ARUC y el sector en general no requiere de canales de distribución ya que la comercialización de los materiales reciclables se hace de forma directa. De esta manera se logra obtener mejores precios con los clientes. Esto implica que los nuevos competidores no enfrentan este tipo de barrera.

2.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

Los clientes representan una amenaza para el sector cuando obligan a los proveedores a reducir sus precios, buscan mejor calidad en los productos, requieren más ventajas y servicios, logrando con esto que la rivalidad entre competidores crezca. Además vuelve al sector poco atractivo. Su influencia llega a ser mayor cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Los clientes se agrupan para exigir más beneficios.
- Los clientes no obtienen una utilidad significativa y tienden a presionar la reducción de los precios.
- El volumen de compra del cliente o clientes representa un monto considerable de los ingresos del productor.
- Los costos de cambiar de proveedor no son significativos para los clientes.
- Los productos no son diferenciados.
- Los clientes pueden integrarse hacia arriba en la cadena de abastecimiento.

Como se había mencionado antes, los principales clientes de la corporación son dos; la empresa Cartopel S.A.I. y la empresa Familia Sancela (a través de un representante en la ciudad). Estas dos empresas requieren para sus

procesos productivos, principalmente cartón, producto del cual dispone la ARUC y que dentro del mercado de los materiales reciclables es el más requerido. Por lo que, es altamente sensible al poder de negociación que tienen sobre ella estas empresas.

Los demás materiales reciclables, como botellas de plástico, chatarra, plásticos duros, etc., se los comercializa con varios intermediarios, lo que también implica una desventaja, ya que se pierde la oportunidad de obtener mejores beneficios en la venta de estos productos.

3.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores se refleja cuando estos tienen la facilidad de subir los precios o reducir la cantidad de producto que ofertan normalmente. Este poder supone una amenaza superior cuando los proveedores de la industria se unen o alían para establecer condicionantes, cuando existen pocos productos sustitutos, cuando los costos de cambiar de proveedor son elevados, cuando la materia prima o insumo ofertado es limitado y también cuando los proveedores deciden integrarse hacia abajo en la **cadena de abastecimiento** (*No es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final*)²³.

Los proveedores de la corporación ARUC son sus propios socios y personas particulares que, a través de la recuperación de materiales reciclables buscan obtener una fuente de ingresos extra. Esto implica que no incurren en costos de producción, puesto que ofertan productos que en otros casos terminarían en la basura. Por lo que su poder de negociación está concentrado en el hecho de que ofrecerán su material siempre y cuando el precio sea lo más elevado posible.

²³http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Cadena_de_Abastecimiento.pdf; 10-5-2013.



Por lo anterior, con respecto a las personas particulares, no podemos hablar de que como proveedores representen una amenaza ya que actúan aisladamente y su poder de negociación, en este sentido, no tiene peso.

Debido a las condiciones propias del sector los proveedores carecen de poder de negociación, en lo que se refiere a los costos de cambiar de proveedor y a la limitación de la cantidad ofertada de materiales reciclables, ya que estos hay permanentemente en el mercado por tratarse de residuos. Pero tienen poder de negociación al no existir productos sustitutos.

Con respecto a la integración hacia abajo en la cadena de abastecimiento, podrían representar una amenaza si decidieran unirse y competir formalmente con la corporación, completando la cadena de reciclado con el quinto eslabón (Planta de Revalorización) y no limitándose únicamente a la comercialización.

4.- PRODUCTOS SUTITUTOS.

Son aquellos bienes y/o servicios que tienen similares características, y que pueden cumplir con las mismas funciones que los productos considerados “titulares”.

Las empresas de un sector deben competir con empresas provenientes de otros sectores que producen bienes y servicios sustitutos, amenazando con ello el alcance de precios superiores que permitan la obtención de mejores beneficios para el sector. La tecnología también es una amenaza a tener siempre presente, ya que la sofisticación de la misma, representa un riesgo del incremento de este tipo de productos, por lo que se debe estar atento a las tendencias del mercado y las exigencias de los consumidores.

El sector de la comercialización de materiales reciclables carece de uno o varios productos que puedan sustituirlos, debido al hecho de tratarse de residuos que han sido desechados, pues en su estado actual no tienen un valor



útil para el ciudadano común, por lo que se ve en la necesidad de deshacerse de los mismos.

Lo que se busca es retomar estos materiales y poder reintegrarlos a la cadena productiva, para la producción de nuevos productos a partir de materia prima obtenida, o como un nuevo producto. Todo esto a un menor costo de lo que hubiera sido si se trataba con materiales vírgenes.

Por lo que, los productos sustitutos no representan una amenaza para la corporación, ni para los potenciales competidores, quienes tampoco se ven en la necesidad de tomar medidas de contingencias al momento de ingresar al sector.

5.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

La rivalidad entre competidores se ve reflejada por el grado de agresividad con el que actúan las empresas ya existentes en el sector, con el propósito de obtener una mejor posición dentro del mismo. Esta agresividad se ve reflejada en una permanente guerra de precios, campañas de publicidad, lanzamientos de nuevos productos, una serie de beneficios para los consumidores, etc. Esta rivalidad es mayor cuando:

- El número de competidores es numeroso.
- El tipo de producto es poco diferenciado.
- Los competidores actúan de forma desleal.
- Las **Barreras de Salida** son altas.- Obstáculos que impiden que una empresa pueda salir del sector en el que actúa, ya sea porque sus costos fijos son altos, los activos fijos son especializados y representan una alta inversión, aspectos emocionales (lealtad a los empleados, orgullo, etc.)

El elevado grado de rivalidad en la comercialización de materiales reciclados se encuentra marcado por un creciente número de intermediarios, quienes debido

a la facilidad de emprender una actividad como ésta, se encuentran en mejores condiciones de pagar a los proveedores precios más atractivos.

Los materiales reciclados son productos que carecen de una diferenciación por sí solos, sus condiciones físicas agregarán valor a los mismos, pero no marcarán diferencia con los de la competencia.

En cuanto a las barreras de salida, los costos no representan mayor obstáculo; pero los socios no abandonarán este sector debido a los beneficios que representa para ellos tener ingresos extras y la independencia económica que eso les significa.

Además de los intermediarios, existen otras organizaciones de recicladores de la misma naturaleza que la corporación ARUC, tales como: la Corporación Asociación de Recicladores de El Valle (ARUV), ubicada en el sector del mismo nombre. También tenemos a la Asociación de Recicladores El Chorro y la Asociación de Recicladores Pichacay, formada por personas que viven cerca del Relleno Sanitario de Pichacay, ubicado en la parroquia Santa Ana. Estas dos asociaciones comparten la misma planta de reciclado dentro de las instalaciones del relleno sanitario antes mencionado. Dentro de la zona urbana de la ciudad encontramos también, a la Asociación de Recicladores San Alfonso-Centro Histórico, quienes realizan sus actividades de comercialización desde sus hogares.

A pesar de que estas organizaciones realizan labores de reciclado y comercialización de forma que no se afectan mutuamente, será siempre importante tener en cuenta que en cualquier momento pueden emprender acciones en miras a lograr una mejor posición dentro del sector.

Después de haber realizado el análisis situacional de la corporación, a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y haber examinado el entorno competitivo en el que se desenvuelve, se establecieron las siguientes estrategias de la corporación ARUC, con las cuales se busca lograr los objetivos propuestos.

3.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).²⁴

Una estrategia bien planificada consiste en determinar la forma de conseguir objetivos propuestos, basándonos en el análisis situacional de la corporación ARUC, potenciando capacidades internas y siendo capaz de anticiparnos a los riesgos y amenazas que se presentan en el entorno.

La estrategia además permite crear una visión en conjunto que permite establecer la posición que se desea alcanzar como organización, forma el carácter y delinea una imagen ante la sociedad.

En base al análisis anteriormente planteado se establece las siguientes estrategias para la Corporación ARUC:

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS:

1. Objetivo: Mejorar el Sistema Organizativo.

Política.- Todas las actividades que realiza la organización deben realizarse en un marco de eficiencia y eficacia.

Estrategia 1: Solicitar apoyo a las organizaciones con las cuales mantiene relaciones (Ejemplo: EMAC-EP), o buscar asesoría en universidades para recibir capacitación en cuanto a gestión empresarial se refiere.

Indicador: Número de personas que aportan en capacitación a la corporación.

Meta: Mínimo una persona calificada aportando con sus conocimientos a la corporación.

²⁴<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>; 24-4-2013.

Estrategia 2: Organizar las obligaciones y responsabilidades diarias que deba cumplir la administración con el fin de tener programadas todas las actividades que corresponden realizar durante la jornada laboral. Por ejemplo: Agendar las reuniones con compradores y vendedores.

Indicador.- Número de actividades realizadas en el día.

Meta: Por lo menos el 90% de las actividades programadas.

Estrategia 3: Elaborar un organigrama y un manual de funciones que contengan directrices organizacionales, debido a la falta de normas que establecen las prioridades en la ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores. Esto con el propósito de optimizar el tiempo y los recursos disponibles para aumentar la productividad.

Indicador.- Niveles de productividad de la corporación.

Meta: Incrementar en un 10% la productividad de la organización.

2. Objetivo: Fomentar el compromiso de los socios de la ARUC.

Política.- Todos los socios forman parte de la organización y por lo tanto debe haber una participación grupal permanente.

Estrategia 1: Elaborar programas de limpieza de las instalaciones, incluye la oficina administrativa y la planta en sí mismo, debido a que las condiciones actuales reflejan un ambiente de desorden. Esto afecta no solo la ejecución de las actividades de la corporación sino también el clima laboral y su imagen. Estas labores requerirán de la participación de todos los miembros de la corporación, lo que servirá para la mejora física de la organización y creará en sus socios un sentido de pertenencia y compromiso.

Estrategia 2: Brindar charlas a los socios con el fin de darles a conocer los beneficios de permanecer organizados.

Estrategia 3: Aprovechar las capacitaciones que realiza la EMAC-EP para reclutar a los recicladores informales, con el fin de atraer a gente nueva que aporte positivamente a la Corporación.

Estrategia 4: Realizar reuniones una vez por mes con todos los socios con el fin de mantenerlos informados de las actividades que se están realizando, hacerles partícipes de las decisiones trascendentales y tomar en cuenta cada uno de sus puntos de vista para el mejoramiento de la organización.

Indicador.-Número de socios asistentes a las actividades realizadas.

Meta: Mínimo de asistencia el 90 % de los socios.

3. Objetivo: Fortalecer la organización a través de convenios con diferentes instituciones.

Política: Mantener relaciones saludables con entidades y organizaciones sean públicos o privados, que colaboren con la corporación.

Estrategia 1: Mantener el convenio con la EMAC-EP, que además de las mejores de infraestructura y la capacitación, aporta con las fundas celestes. Material que contribuye para la comercialización y que es entregado de forma gratuita.

Indicador: Número de convenios firmados.

Meta: Mínimo un convenio firmado.

ESTRATEGIAS COMERCIALES:

1. Objetivo: Incrementar la comercialización de los materiales reciclables.

Política.- La comercialización de los productos reciclables debe incrementarse en un 20% con respecto al último año.



Estrategia 1: Indagar sobre nuevos proveedores en zonas cercanas a la ciudad, aprovechando de que se dispone de un vehículo propio, lo que facilitaría el transporte de los materiales reciclados.

Estrategia 2: Aprovechar la ubicación de la Corporación, pues se encuentra en una zona conocida y de fácil acceso tanto para proveedores como para clientes; con el fin de aumentar la comercialización de los materiales reciclados.

Estrategia 3: Buscar nuevos clientes a nivel nacional lo que permitirá ampliar las operaciones de la empresa. Especialmente a empresas dedicadas al reciclaje, pues de esta manera se mejorarían los precios de venta y se puede incrementar a su vez los precios de compra para los socios y proveedores externos.

Estrategia 4: Promover la participación de la Corporación en centros educativos, con el propósito de consolidar su presencia en la comunidad cuencana, y a su vez solicitar que se vendan o donen los residuos reciclables como: papel, cartón, botellas de plástico, etc. Ejemplo: Dialogar con las autoridades de las instituciones educativas para participar en charlas en fechas donde se efectúa la denominada “Semana del Estudiante”, y promover la importancia del reciclaje entre los niños y jóvenes.

Estrategia 5: Buscar mecanismos para la consolidación como una empresa de reciclaje y/o empezar actividades de exportación apoyados en programas desarrollados por instituciones gubernamentales como el MIPRO bajo el programa FONDEPYME. A través del cual pueden acceder a préstamo para el mejoramiento y la transformación de los materiales reciclables; dándoles un valor agregado, ya sea en materia prima para las industrias o productos terminados, como por ejemplo: manualidades. Esto con el propósito de involucrar a la organización en actividades que promuevan en ellos la participación colectiva, ampliación de conocimientos y la generación de ingresos para los socios.

Estrategia 6: Empezar a recolectar otro de tipo de residuos que puedan ser comercializados dentro o fuera de la ciudad, preferentemente estableciendo canales directos de comercialización con empresas dedicadas exclusivamente a este tipo de productos reciclables. Estos materiales pueden ser equipos tecnológicos, como computadores, impresoras, todo tipo de artefactos electrónicos, etc. Esto con el fin de diversificar los materiales ofertados y encontrar nuevas fuentes de ingresos.

Indicador: Porcentaje de incremento con respecto al último periodo.

Meta: Mínimo un 18% de materiales reciclables con respecto al año anterior.

2. Objetivo: Incrementar la recolección de materiales reciclados por parte de los socios.

Política.- La cantidad de materiales reciclables proporcionados por los socios debe corresponder por lo menos al 40% del total de materiales que se comercializan.

Estrategia 1: Los precios que se pagan a los socios deben ser superiores en relación a los precios que se pagan a terceros. Esto se logrará a través de la búsqueda de nuevos proveedores.

Estrategia 2: A través de publicidad en las viviendas de los socios, en las que se acredite como miembros de la corporación ARUC, promoverlas como pequeños centros de acopio; en donde las personas puedan acercarse a vender los materiales reciclables. De esta forma se daría a conocer a la corporación y se adquiriría material sin la necesidad de que los socios tengan que salir de sus hogares.

Indicador: Porcentaje de incremento del total del material reciclado.

Meta: Mínimo un 35% de los materiales reciclados.



3.6 PLAN DE ACCION Y SEGUIMIENTO.

TIPO	ESTRATEGIAS	ACCIONES CONCRETAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ADMINISTRATIVAS	Solicitar apoyo para recibir capacitación en cuanto a gestión empresarial se refiere.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar asesoría y capacitación en la universidad de Cuenca. 2. Negociar condiciones de las asesorías. 3. Coordinar horarios para las capacitaciones. 	01-07-2013	15-07-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 800.00 (*)
	Organizar las obligaciones y responsabilidades diarias que deba cumplir la administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enlistar todas las actividades que se encuentren pendientes. 2. Priorizar las actividades según su relevancia. 3. Agendar estas actividades. 4. Cumplir las actividades programadas 	01-07-2013	31-12-2018	Presidente/a de la Corporación	\$ 150.00 (*)
	Elaborar un organigrama y un manual de funciones que contengan directrices organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un análisis de cada una de los puestos existentes. 2. Elaborar la estructura organizacional. 3. Socializar con todos los socios y empleados el organigrama elaborado. 	01-07-2013	31-08-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 100.00 (*)
	Elaborar programas de limpieza de las instalaciones, incluye	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un análisis de las fechas que se pueden programar para limpieza. 2. Hacer el programa de 	15-07-2013	31-07-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 350.00 (*)



	la oficina administrativa y la planta en sí mismo	limpieza 3. Socializar y difundir el programa de limpieza. 4. Ejecutar el programa de limpieza.				
	Brindar charlas a los socios con el fin de darles a conocer los beneficios de permanecer organizados.	1. Buscar al personal adecuado para dictar las charlas. 2. Hacer un contrato para las charlas. 3. Elaborar un cronograma de charlas 4. Ejecutar las charlas dirigidas a todos los socios.	01-08-2013	31-12-2018	Presidente/a de la Corporación	\$ 500.00 (*)
	Aprovechar las capacitaciones que realiza la EMAC-EP para reclutar a los recicladores informales, con el fin de atraer a gente nueva que aporte positivamente a la Corporación.	1. Hacer un tríptico que informe todos los beneficios que tiene los recicladores 2. Distribuirlos durante las charlas que dicta la EMAC. 3. Estar abierto a cualquier pregunta y preparado para dar respuestas.	01-08-2013	31-08-2013	Presidente/a de la Corporación	175.00 (*)
	Realizar reuniones una vez por mes con todos los socios con el fin de mantenerlos informados de las actividades que se están realizando.	1. Planificar las reuniones periódicas 2. Elaborar un cronograma de las mismas. 3. Antes de cada reunión se debe dar a conocer los puntos a tratar.	01-08-2013	30-08-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 500.00 (*)
	Mantener el convenio	1. Dar a conocer a todos los	01-09-2013	30-09-2013	Presidente/a de la	\$ 500.00 (*)



	con la EMAC-EP, pues aporta con las fundas celestes. Material que contribuye para la comercialización y que es entregado de forma gratuita.	socios las obligaciones que se tienen con la EMAC para mantener el convenio existente. 2. Cumplir con las obligaciones del contrato.			Corporación	
COMERCIALES	Indagar sobre nuevos proveedores en zonas cercanas a la ciudad,.	1. Elaborar un estudio de los posibles proveedores 2. Ponerse en contacto con ellos para plantearles la negociación 3. Negociar con los nuevos proveedores	01-08-2013	30-09-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 200.00 (*)
	Aprovechar la ubicación de la corporación, ya que se encuentra en una zona conocida y de fácil acceso tanto para proveedores como para clientes.	1. Poner un letrero visible para la fácil ubicación de los proveedores.	01-07-2013	31-07-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 150.00 (*)
	Buscar nuevos clientes a nivel nacional, con el fin de ampliar las operaciones de la empresa.	1. Elaborar un análisis de los posibles nuevos clientes 2. Elegir a los clientes de acuerdo a los mejores precios y condiciones. 3. Establecer contacto con los clientes y negociar si es posible.	01-07-2013	31-08-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 300.00 (*)



Promover la participación de la Corporación en centros educativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ponerse en contacto con las autoridades de los centros educativos más poblados. 2. Elaborar junto a ellos charlas sobre el Reciclaje que se dirijan hacia los estudiantes. 3. Establecer convenios para que sean estos establecimientos los proveedores de material clasificado. 	01-09-2013	30-11-2012	Presidente/a de la Corporación	\$ 100.00 (*)
Buscar mecanismos para la consolidación como una empresa de reciclaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de publicidad el cual tenga por objetivo consolidar la imagen de la corporación. 2. Implementar el Plan de Publicidad. 	01-09-2013	30-08-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 250.00 (*)
Empezar a recolectar otro de tipo de residuos que puedan ser comercializados dentro o fuera de la ciudad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un estudio para ampliar la gama de residuos que se reciclen 2. Buscar nuevos clientes para los nuevos materiales reciclados. 3. Difundir esta iniciativa para que sea conocida por la ciudadanía y de esta manera empezar el reciclaje. 	01-09-2013	30-11-2013	Presidente/a de la Corporación	\$ 100.00 (*)
Los precios que se pagan a los socios deben ser superiores en relación a los	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un análisis de los precios para socios. 2. Establecerlos en base a mejorar los ingresos de los socios. 	01-07-2013	31-07-2013	Presidente/a de la Corporación Y Contadora de la EMAC	\$ 150.00 (*)



	precios que se pagan a terceros. Esto se logrará a través de la búsqueda de nuevos clientes.	3. Implementar la compra a los nuevos precios.				
	A través de publicidad en las viviendas de los socios, en las que se acredite como miembros de la corporación ARUC, promoverlas como pequeños centros de acopio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un estudio de los domicilios de los socios que cuente con espacio físico para hacerlos centros de acopio familiares. 2. Hacer un convenio con cada centro de acopio familiar. 3. Colaborar con publicidad para que sea conocida su actividad y de esta manera puedan tener más proveedores. 	15-07-2013	30-08-2013	Presidente/a de la corporación y los socios de la ARUC	\$ 100.00 (*)

(*) Estos valores son una estimación del costo que tendría el plan estratégico si fuera realizado por una entidad especializada.

3.7. CONCLUSION.

En este capítulo se planteó el Plan Estratégico para la Corporación ARUC, lo que principalmente se busca es la consolidación de su estructura organizacional mediante la implementación de acciones concretas para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos.

CAPITULO 4:

CONCLUSIONES Y **RECOMENDACIONES**



4.1. CONCLUSIONES.

- El reciclaje es una actividad que a través de la recolección, clasificación, comercialización y transformación de materiales reciclables busca reintegrar a la cadena productiva elementos que comúnmente se depositan a la basura. El propósito es minimizar el impacto negativo que tienen los desechos sólidos en la naturaleza y al mismo tiempo brinda la oportunidad de obtener recursos económicos, especialmente a personas que se encuentran en situación de pobreza.
- En Cuenca desde el año 2006 se dan campañas que promueven el reciclaje y el cuidado del medio ambiente. La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) a través de normativas y ordenanzas establece una serie de elementos que faculta a los recicladores a ejercer esta actividad.
- La Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC) es una organización mayoritariamente conformada por mujeres que se dedica a la



recolección, clasificación y recolección de materiales reciclables. Esto debido a sus condiciones económicas que nos les permite abastecer las necesidades de sus familias. Laboran formalmente desde hace 16 años y buscan establecerse como una empresa dedicada al reciclaje para beneficio de sus socios y de la comunidad cuencana.

- La ARUC cuenta con proveedores y clientes que ha desarrollado a lo largo de los años que lleva trabajando en la recolección de materiales reciclables. El apoyo que han recibido de instituciones públicas (EMAC-EP) como de fundaciones (Alianza en el Desarrollo, por ejemplo) ha permitido el crecimiento de la organización. Además su esfuerzo contribuye a mantener una ciudad más limpia y saludable.

- A pesar que la corporación ha subsistido durante varios años y ha demostrado capacidad para ejecutar sus actividades, sus conocimientos en cuanto a gestión administrativa es deficiente. Esto representa una desventaja significativa para el desarrollo de la corporación sobre todo si sus aspiraciones son consolidarse en una empresa.

4.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda establecer un horizonte claro y objetivo de las prioridades para la organización, de esta forma la administración podrá ejecutar y controlar mejor las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

- Aprovechar que las instalaciones de la corporación permiten adquirir, manejar y almacenar cantidades superiores a las actuales, así como su ubicación dentro del parque industrial para establecer mejores relaciones comerciales; así como su experiencia dentro del sector del reciclaje.



-
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento que brindan organismos gubernamentales a través de diversos programas en los que se apoya a los microempresarios.
 - Dedicar tiempo de calidad por parte de la administración para los socios, buscando su integración y compromiso con la corporación.
 - Para la implantación del Plan Estratégico se recomienda darlo a conocer, socializarlo y analizarlo con todos los miembros de la corporación, ya que su aporte es fundamental para el logro de los objetivos.
 - Elaborar un manual para el tratamiento de residuos, en el cual se establezca una adecuada forma de almacenar los materiales reciclables y depositar aquellos inservibles. Esto con el propósito de optimizar el tiempo y el espacio disponible en las instalaciones de la Corporación.
 - Se recomienda elaborar políticas de atención al cliente que permitan crear valor agregado para la Corporación
 - Llevar a cabo las acciones concretas que se han elaborado en el plan de seguimiento.



ANEXOS



ANEXOS I

CERTIFICADOS

**CERTIFICADO QUE OTORGA LA PRESIDENTA DE LA CORPORACION
ASOCIACION DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA (ARUC)**



Cuenca, 25 de abril del 2013

Sra. María Leonor Llánes, Presidenta de la Corporación ARUC

CERTIFICA

Que la Srta. Martha Ximena Patiño Quezada con C.I.:0105812838 y el Sr. César Enrique Uchuari Guamán con C.I.: 0103710935, estudiantes de la Universidad de Cuenca, realizaron constantemente investigaciones en nuestra corporación y han mantenido reuniones con mi persona en las cuales hemos dialogado acerca del Plan Estratégico que están realizando previo a la consecución de su título profesional.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo los peticionarios hacer uso del presente certificado para los fines consiguientes.

Atentamente,



Sra. María Llánes

PRESIDENTA

CORPORACIÓN ARUC



Dirección: Cornelio Vintimilla s/n y Carlos Tosi, sector Parque Industrial, frente a la segunda garita de Cartopel. Teléfono: 072863872. Celular: 0985759224

CERTIFICADO QUE OTORGA LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (EMAC-EP) A LOS AUTORES DE LA TESIS.

Ximena Patiño Q.



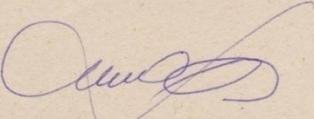
Lic. Eugenio Palacios Coordinador de Reciclaje de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP

CERTIFICA

Que la Srta. Martha Ximena Patiño Quezada con cédula de ciudadanía 0105812838, ha realizado los trabajos de Investigación en nuestra Empresa, con la finalidad de estructurar su tesis de Grado por el lapso de una semana.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el peticionario hacer uso del presente certificado para los fines consiguientes.

Atentamente,



Lic. Eugenio Palacios
COORDINADOR DE RECICLAJE

 Cuenca, 31 de mayo de 2013

EMAC EP, Av. Solano y Av. 12 de Abril
Edificio San Vicente de Paúl 4to piso
Teléfonos: (593-7) 2840722 / 2827188 / 2848194
PBX: 139
www.emac.gob.ec



CERTIFICADO QUE OTORGA LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (EMAC-EP)

César Uchuari G.



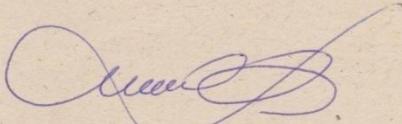
Lic. Eugenio Palacios Coordinador de Reciclaje de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP

CERTIFICA

Que el señor César Enrique Uchuari Guamán con cédula de ciudadanía 0103710935, ha realizado los trabajos de Investigación en nuestra Empresa, con la finalidad de estructurar su tesis de Grado por el lapso de una semana.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el peticionario hacer uso del presente certificado para los fines consiguientes.

Atentamente,



Lic. Eugenio Palacios

COORDINADOR DE RECICLAJE



Cuenca, 31 de mayo de 2013

EMAC EP, Av. Solano y Av. 12 de Abril
Edificio San Vicente de Paúl 4to piso
Teléfonos: (593-7) 2840722 / 2827188 / 2848194
PBX: 139
www.emac.gob.ec



PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

Cuestionario de Preguntas preparado para la entrevista a realizar con la Sra. María Llanes, Presidenta de la corporación ARUC con el fin de obtener información para la elaboración de la tesis “Plan Estratégico para la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca para el periodo 2013-2018”.

1. ¿Cómo se originó la organización?
2. ¿Con que fin se organizaron?
3. ¿Hace cuanto tiempo?
4. ¿Cuántas personas conforman la organización?
5. ¿Que desean ser como organización?
6. ¿Quiénes conforman la directiva y cuáles son sus funciones?
7. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?
8. ¿Cada cuanto tiempo se reúnen?
9. ¿Cómo es la relación entre los socios?
10. ¿Qué es lo mejor que hacen como organización?
11. ¿Quiénes son su competencia?
12. ¿Cuáles son sus debilidades?
13. ¿Cómo es su relación con la EMAC-EP?
14. ¿Qué materiales reciclables comercializan y a qué precio?
15. ¿Quiénes son sus clientes?
16. ¿Cuáles son sus debilidades?
17. ¿Cuál es el objetivo central de la Corporación ARUC?
18. ¿Quién administra la Corporación?
19. ¿Cuál es la estructura organizacional de ARUC?
20. ¿Cuenta con apoyo de otras organizaciones?
21. ¿Cuántas organizaciones están la labor de ARUC?
22. ¿Hay empresas públicas que colaboran con ustedes?
23. ¿Cómo es su relación con la EMAC-EP?
24. ¿Qué beneficios les brinda la relación que mantienen con la EMAC?
25. ¿Qué materiales reciclables comercializan y a qué precio?



26. ¿Quiénes son sus proveedores?
27. ¿Cuántos proveedores tiene?
28. ¿Cuáles son los precios que ARUC paga a sus proveedores?
29. ¿Quiénes son sus clientes?
30. ¿Cuántos clientes tiene?
31. ¿Cuáles son los productos más vendidos?
32. ¿Qué máquinas tiene?
33. ¿Quién financio la adquisición de la maquinaria?
34. ¿Cómo se organizan en el trabajo?
35. ¿Cuál es el proceso que siguen para llevar a cabo las actividades de clasificado de los materiales reciclables?
36. ¿Cómo se efectúan las compras?
37. ¿Cómo se efectúa el proceso de venta?
38. ¿El programa de las fundas celestes, le beneficia a la Corporación?
39. ¿Cuáles considera usted son las debilidades que tiene la Corporación?



ANEXOS II

FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA CORPORACION ARUC

IMÁGENES DE LA CORPORACION ASOCIACION DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA (ARUC).

1.- Entrada a las instalaciones de la Corporación de Recicladores Urbanos de Cuenca.



2.- Letrero de la Corporacion ARUC.



3.- Balanza electrónica utilizada para pesar los materiales adquiridos.



4.- Clasificación de los materiales reciclables.



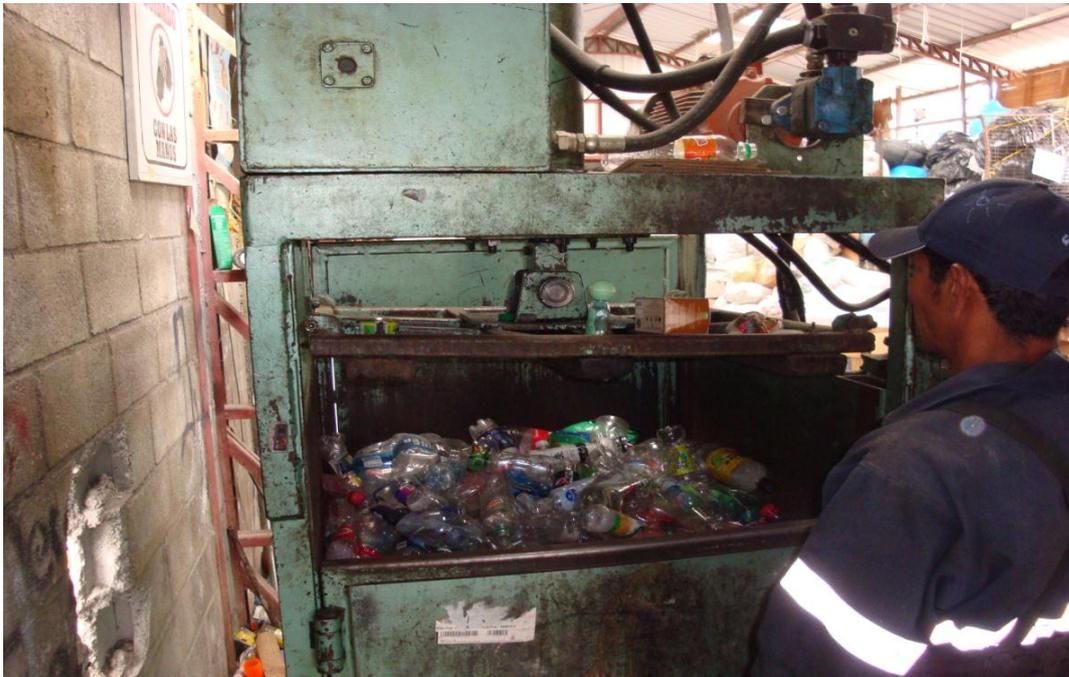
5.- Material Reciclado: CARTON.



6.- Material Reciclado: Botellas Plásticas (PET).



7.- Prensa embaladora para compactar los materiales reciclables.



8.- Almacenamiento de los materiales reciclables.



9.- Contenedores de basura donde se depositan los residuos inservibles.



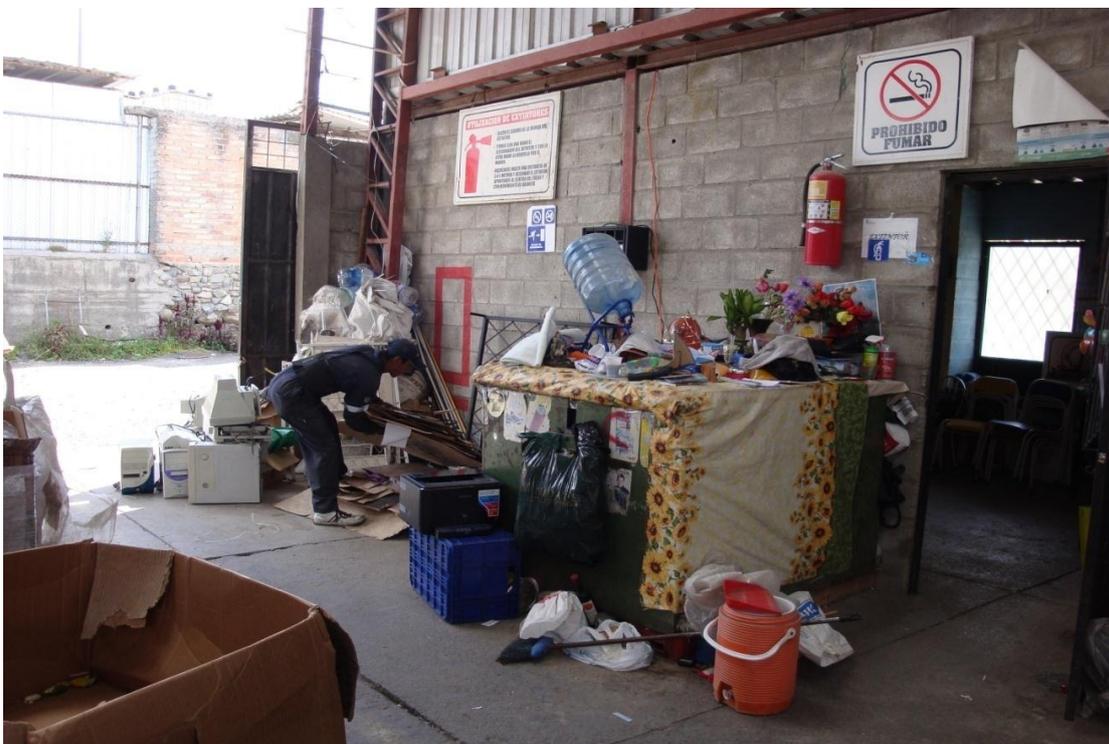
10.- Camión utilizado para el transporte de los materiales reciclables.



11.- Ampliación de las instalaciones dedicadas a la clasificación de las fundas celestes.



12.- Oficina de la Sra. María Llanes.



13.- Adecuaciones realizadas por la EMAC-EP en la Corporación ARUC.



14.- Instalaciones de la Corporación ARUC.





ANEXOS III

**CONVENIO ENTRE LA CORPORACIÓN
ASOCIACION DE RECICLADORES
URBANOS DE CUENCA (ARUC) Y LA
EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE
CUENCA (EMAC-EP)**



EMAC
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO

CONVENIO CELEBRADO ENTRE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA-EMAC EP- CON LA CORPORACIÓN ARUC

CLÁUSULA PRIMERA.- INTERVENIENTES:

En la ciudad de Cuenca a los 14 días del mes de diciembre de 2012, concurren a la celebración del presente Convenio, por una parte la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, representada por su Gerente la Ing. Valeria Villavicencio Vega y por otra parte la Corporación ARUC, representada por su Presidenta la Sra. María Llanes y como Testigo de Honor el Señor Alcalde del Cantón Cuenca el Dr. Paúl Granda López, quienes libre y voluntariamente suscriben el presente convenio, contenido en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULA SEGUNDA.- ANTECEDENTES.-

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca –EMAC EP-, es una Empresa Municipal de servicio a la ciudadanía, cuya misión es el manejo en la gestión integral de los desechos sólidos en el cantón Cuenca, prestando sus servicios de calidad a la comunidad en las áreas de barrido, limpieza, recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos, así como también el mantenimientos de las áreas verdes.

En su labor ha conseguido los más altos estándares de calidad, lo que le ha valido no sólo el reconocimiento de ciudadanos e instituciones, sino el apoyo de entidades del exterior como la Comunidad Europea a través del proyecto URBAL III “La Basura Sirve”.

La Corporación ARUC, está integrado con personas comprometidas con el medio ambiente, dedicadas al reciclaje, sean estos: papel, plástico, botellas, vidrios u otros, con el propósito de mejorar sus condiciones económicas como evitar que lleguen al Relleno Sanitario materiales que se pueden volver a reutilizar ayudando así a la preservación del medio ambiente.

CLAUSULA TERCERA.- OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la capacidad productiva de la Corporación ARUC con la participación activa de sus socios y socias a fin de mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

EMAC EP, Av. Solano y Av. 12 de Abril
Edificio San Vicente de Paúl 4to piso
Teléfonos: (593-7) 2840722 / 2827188 / 2848194
PBX: 139
www.emac.gob.ec



CLAUSULA CUARTA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:**Son obligaciones de la EMAC EP las siguientes**

- Con el aporte financiero del proyecto URBAL III “La basura sirve” y de sus fondos propios, realizar las adecuaciones en la Planta de reciclaje de la Corporación ARUC, para ampliar los espacios de producción y mejorar las condiciones de trabajo en general.
- Las inversiones ascienden a la suma de USD \$ 74.006,53, de los cuales URBAL III aporta el 54,15% y EMAC EP el 45,85%, dineros que financian el contrato de construcción suscrito con la Ing. Giomar Moncayo, que se anexa como documento habilitante de este convenio.
- Entregar una balanza electrónica, misma que servirá para pesar los materiales reciclables y se proceda a su comercialización.
- Entregar una embaladora, que servirá para compactar los materiales reciclados y se proceda a su comercialización.
- Entregar el material clasificado en la funda celeste, respetando la disponibilidad y capacidad de procesamiento de la planta, para que los socios y socias de la Corporación ARUC lo aprovechen en forma adecuada y sus beneficios se distribuyan equitativamente entre todos sus miembros.
- Entrega de contenedores para los desechos comunes que se generan luego de la clasificación de los residuos sólidos.
- Apoyar en la capacitación y la realización de actividades tendientes a fortalecer las coberturas de tipo social a los y las socias de la Corporación ARUC.
- En el caso de que las instalaciones construidas en la Planta de Reciclaje se las destine a otros fines o actividades o la Corporación ARUC se disuelva, EMAC EP iniciará acciones para proceder a la restitución de los bienes entregados.

Son obligaciones de la Corporación ARUC

- Responsabilizarse de la operación y mantenimiento de los equipos e infraestructura entregados por la EMAC EP.
- Participar en las capacitaciones que imparte la EMAC EP u otras instancias del Gobierno Local o Nacional.



EMAC
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASES

- Respetar y poner en práctica el reglamento para realizar labores de reciclaje de residuos sólidos inorgánicos en el cantón Cuenca.
- Poner a disposición la planta de reciclaje para el Sistema Integral de Reciclaje de Cuenca.
- Participar activamente en la sensibilización del manejo de los desechos sólidos de la ciudadanía.
- Reportar mensualmente la cantidad de material reciclado que se procesa en la planta de reciclaje y los ingresos generados, a la EMAC EP.
- Rendir cuentas en forma periódica a sus socios, socias y a la EMAC EP.
- Participar activamente en todas las convocatorias que el Comité de Gestión de Reciclaje así lo amerite.
- La Administración y operación de la planta de reciclaje serán manejadas en forma democrática y transparente con la participación activa de los socios y socias.
- Velar por la implantación y mantenimiento de un ambiente de trabajo ordenado, disciplinado y eficiente, garantizando que los beneficios que sean ganados en la planta lleguen a todos los socios y socias.
- Obtener los permisos municipales para el funcionamiento del Planta de Reciclaje destinada para su trabajo.
- En caso de disolverse la Corporación ARUC o de utilizar para otros fines, deberá su Presidenta informar oportunamente a la EMAC EP para la devolución de los bienes entregados.

CLAUSULA SEXTA.- OBLIGACIONES CONJUNTAS

Conformar una Comisión de de Seguimiento, la que velará porque se cumplan los objetivos de este convenio. La Comisión estará integrada por un delegado de EMAC EP y de la ARUC.

CLAUSULA QUINTA.- DOCUMENTOS HABILITANTES

Forma parte integrante del convenio los siguientes documentos:

- Lista actualizada de los socios activos y el acta de nombramiento de la presidenta otorgada por el Ministerio de Inclusión Social.

EMAC EP Av. Solano y Av. 12 de Abril
Edificio San Vicente de Paúl 4to piso
Teléfonos: (593-7) 2840722 / 2827188 / 2848194
PBX: 139
www.emac.gob.ec



- Contrato de Obra de Infraestructura para la planta de reciclaje de ARUC

CLAUSULA SEPTIMA.- PLAZO

El presente convenio tendrá una duración de TRES AÑOS contados a partir de la fecha de su suscripción bajo el entendimiento que será renovado automáticamente siempre y cuando no exista la decisión de una de las partes de darlo por terminado, para lo cual deberá notificar por escrito a la otra parte dentro de los 30 días de su terminación.

Las partes se reservan el derecho de modificar el presente convenio en cualquier momento, para lo cual la parte interesada deberá hacerlo en forma motivada, razonada y por escrito.

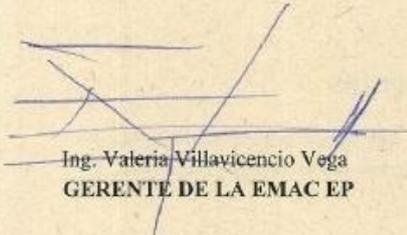
CLAUSULA OCTAVA: ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL CONVENIO

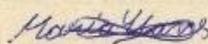
La EMAC EP designa como Administrador del presente convenio al funcionario de la Empresa Lic. Eugenio Palacios, persona quien canalizará y coordinará todas y cada una de las obligaciones contractuales aquí convenidas.

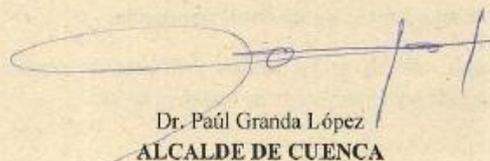
CLAUSULA NOVENA.- CONTROVERSIAS

En caso de controversia, las partes tratarán de llegar a un acuerdo que solucione el problema, caso contrario acudirán al Centro de Mediación de las Cámaras de la Producción del Azuay o iniciarán las acciones legales pertinentes.

Las partes firman y se ratifican en su contenido del presente convenio en seis ejemplares del mismo valor y contenidos el mismo día de su celebración.


Ing. Valeria Villavicencio Vega
GERENTE DE LA EMAC EP


Sra. María Llanes
PRESIDENTA DE LA CORPORACION
ARUC


Dr. Paúl Granda López
ALCALDE DE CUENCA
TESTIGO DE HONOR



BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- ECHEVERRY CAÑAS Lina María;"Marketing Práctico"; Editorial Mayol Cesa. Año 2008.
- MUÑIZ Luis; "Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo"; Bresca Editorial, S.L; Barcelona 2010.
- MINTZBERG Henry; QUINN James Brian; "El Proceso Estratégico: Concepto, Contexto y Casos"; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; Segunda Edición; México; 1993.
- GARCIA SANCHEZ Estela; VALENCIA VELASCO María; "Planeación Estratégica: Teoría y Práctica"; Editorial Trillas; México; 2007.
- KAPLAN Robert S.; NORTON David P.; "Mapas Estratégicos"; Ediciones Gestión 2000; Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.; Barcelona; 2004.
- CHIAVENATO Alberto; "Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones"; Edamsa Impresiones; México; 2004.
- SIMONS Robert; "Las Claves de las Organizaciones de Alto Rendimiento"; Ediciones Deusto: Planeta DeAgostini Profesional y Formación, SL.; Barcelona; 2006.
- PORTER Michael; "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior"; Grupo Editorial Patria; México D.F.; 2002.
- ETKIN Jorge; "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado"; Ediciones Granica S.A.; Primera Edición Primera Reimpresión; Argentina; 2006.
- HELLRIEGEL Don; SLOCUM JR. John W.; "Comportamiento Organizacional"; Impreso por Artgraph; Doceava Edición; México; 2009;
- DIAZ OLIVERA Armando y MATAMOROS HERNANDEZ Idalberto; "El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos"; Documento Digital de eumed.net; 23-4-2013.

REVISTAS:



- FUNDACIÓN ALIANZA EN EL DESARROLLO Y CARE; “Lo que no se perdió en la basura”; Impresión en Graficas Hernández; Primera Edición, 500 ejemplares; 2003.
- FUNDACIÓN ALIANZA EN EL DESARROLLO; “Investigación de las Prácticas de Cuidado Ambiental Desarrollado por Organizaciones de Mujeres”; Impresión en Graficas Hernández; Marzo 2013; Cuenca, Ecuador.

INTERNET:

- http://www.biodegradable.com.mx/que_es_reciclar.html; 1-5-2013.
- <http://www.ecologismo.com/2010/05/31/como-es-la-cadena-del-reciclado/>; 1-5-2013.
- <http://labioguia.com/cadena-de-reciclado/>; 1-5-2013.
- <http://www.sigojoven.com/grupos/tecnologia-medioambiental/articulo/cadena-de-reciclado-como-reciclar-correctamente/>; 1-5-2013.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Reciclaje>; 1-5-2013.
- <http://www.ecologiahoy.com/definicion-de-reciclaje/>; 1-5-2013.
- <http://www.ecologismo.com/2010/04/28/reciclar-papel-y-carton/>; 1-5-2013.
- http://www.rodriquezvelarde.com.pe/pdf/libro2_parte2_cap8.pdf; 6-4-2013.
- http://www.care.org.ec/webcare/?page_id=380; 1-5-2013.
- <http://www.care.org.sv/pages.php?ld=2>; 1-5-2013.
- <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/2918>; 6/4/2013.
- <http://www.emac.gob.ec/?q=node/597>; 8-4-2013.
- <http://www.emac.gob.ec/?q=node/357>; 10-4-2013.
- http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir_a/politica/article//cuenca-tiene-

un-centro-de-desarrollo-infantil-para-hijos-de-recicladores.html; 10-4-2013.

- http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/4/ir_a/lista-azuay/article//en-cuenca-se-recicla-1500-toneladas-de-residuos-solidos.html; 11-4-2013.
- <http://renarec.wordpress.com/about/>; 12-4-2013.
- http://www.ciudadsaludable.org/pdf/Hacia_la_inclusion_economica_de_los_recicladores_en_el_ecuador.pdf; 15-4-2013.
- <http://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu112074.pdf> 10-4-2013.
- http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/7.pdf; 15-4-2013
- http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA15&dq=define+principios+o+valores+corporativos&hl=es419&sa=X&ei=IF19UbGoC4_m8gSs7oDAAQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=define%20principios%20o%20valores%20corporativos&f=false; 16-4-2013.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>; 24-4-13
- <http://yoemprendo.es/2010/09/03/analisis-del-entorno-especificorivalidad-entre-competidores/>; 6-5-2013.
- <http://renarec.wordpress.com/about/>; 25-4-2013.
- <http://redrecicladores.net/es/quienes-somos>; 25-4-2013.
- <http://www.elmartutino.cl/node/18016>; 25-4-2013.
- <http://es.scribd.com/doc/17273222/Que-Es-Una-Estrategia-y-Como-Se-Elabora>; 14-05-2013

IMÁGENES TOMADAS DE:

- ✓ <http://noticias.masverdedigital.com/2012/venezuela-nueva-jornada-de-reciclaje-masivo-para-este-24-de-marzo/>; 5-5-2013.
- ✓ <http://plasenciasalinasluismiguel.blogspot.com/2012/12/etapa-de-organizacion.html>; 6-5-2013.
- ✓ <http://aprendiendocomunicacionconvicky.blogspot.com/2012/07/reciclaje.html>; 5-5-2013.
- ✓ <http://evolucionatuempresa.com/>; 6-5-2013.
- ✓ http://www.synapsis-patagonia.com/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=61:corporatedevelopment&catid=40:productos-y-servicios&Itemid=30; 10-4-2013.
- ✓ <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/02/como-definir-una-buena-vision/>; 11-4-2013.
- ✓ <http://unidvalorescancun.wordpress.com/category/valores-sociales/>; 12-4-2013.
- ✓ <http://portafolio-alexmaco78.blogspot.com/p/conclusiones-y-recomendaciones.html>; 10-5-2013.

INSTITUCIONES VISITADAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca
- Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC EP)



DISEÑO DE TESIS



Diseño de Tesis

1.- TITULO.

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION DE RECICLADORES URBANOS DE CUENCA PARA EL PERIODO 2013-2018”

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivos Generales:

- Desarrollar un Plan Estratégico para la Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC).

2.2. Objetivos Específicos:

- Establecer la filosofía de la organización.
- Realizar un diagnóstico de la situación organizacional.
- Formular los objetivos organizacionales estratégicos.
- Formular las estrategias organizacionales.
- Elaborar un plan de acción.

3. MARCO CONCEPTUAL.

Plan.- “Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados”.²⁵

Estrategia.- “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los

²⁵<http://www.definicion.org/plan>; 30-3-2013.

recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes."²⁶

Plan Estratégico.- "Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente."²⁷

Filosofía Empresarial.- "Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la misma y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: Misión, Visión y Valores".²⁸

4. PROBLEMAS.

La Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca a pesar de llevar 16 años trabajando en el mercado del reciclaje carece de una planificación formalmente establecida, lo que implica la falta de una filosofía que proporcione la dirección organizacional en la que debe dirigirse.

De la misma forma el hecho de no contar con un diagnóstico situacional del lugar que ocupa dentro del mercado limita su potencial de crecimiento en el mismo y su reconocimiento en la sociedad.

²⁶ MINTZBERG Henry; QUINN James Brian; 1993²; El Proceso Estratégico: Concepto, Contexto y Casos; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México.

²⁷ <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

²⁸ <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

El incipiente conocimiento de estos aspectos esenciales de toda organización limita la fijación de objetivos claros y concretos por alcanzar; y por lo tanto la falta de estrategias que contribuyan a la consecución de los mismos, a través de planes de acción que permitan el desarrollo organizacional.

5. Metodología.

Para el desarrollo de un plan estratégico se ha seguido una metodología basada en la definición y análisis de los siguientes aspectos:

- Determinación de la filosofía de la organización ARUC: visión, misión y políticas.
- Análisis interno y externo
- Se va a utilizar la técnica de análisis situacional: F.O.D.A.
- Análisis de “las causas y consecuencias” de los factores estratégicos.

Además el presente estudio está basado en tres tipos de investigaciones: descriptiva, documental, de campo y bibliográfica.

Descriptiva porque se fundamenta en la recolección de datos e identificación de los aspectos más relevantes de la organización.

Documental porque nos guiaremos en información proporcionada por instituciones que apoyan la gestión de la ARUC.

De Campo porque se realizará observaciones del trabajo que en conjunto realizan los integrantes de la ARUC.

Bibliográfica porque la base teórica será mediante consultas en libros, revistas, documentos varios, fuentes digitales e internet.

6. Resultados:

El resultado de la investigación se verá reflejado de la siguiente manera:



1. El Reciclaje

- 1.1. ¿Qué es el reciclaje?
- 1.2. Cadena de Reciclado.
- 1.3. Importancia del Reciclaje.
- 1.4. Beneficios del Reciclaje.
- 1.5. El reciclaje en Cuenca.
- 1.6. Conclusión.

2. La Organización

- 2.1. Antecedentes de la Organización.
- 2.2. Situación Actual.
 - 2.2.1. Marco Legal.
 - 2.2.2. Propósito de la Organización.
 - 2.2.3. Estructura Organizacional.
 - 2.2.4. Organizaciones con las que la Corporación ARUC mantiene relaciones.
 - 2.2.5. Contexto de la Corporación.
- 2.3. Conclusión.

3. Plan Estratégico

- 3.1. Definición de Plan Estratégico.
- 3.2. Pensamiento Estratégico.
- 3.3. Objetivos Estratégicos.
- 3.4. Diagnóstico Situacional.
- 3.5. Formulación de Estrategias.
- 3.6. Plan de Acción y Seguimiento.
- 3.7. Conclusión.



4. Conclusiones y Recomendaciones

7. Bibliografía.

- MINTZBERG Henry; QUINN James Brian; 1993²; El Proceso Estratégico: Concepto, Contexto y Casos; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México.
- GARCIA SANCHEZ Estela; VALENCIA VELASCO María, 2007; Planeación Estratégica: Teoría y Práctica; Editorial Trillas; México.
- KOONTZ Harold; WEIHRICH Heinz; 1990⁹; Administration; McGraw-Hill / Interamerica de México S.A.; México.
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>
- Asociación de Recicladores Urbanos de Cuenca (ARUC).
- Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP)



Cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3						SEMANA 4					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Diseño de la Tesis	■	■	■																							
Presentación del Diseño de Tesis				■																						
Corrección del Diseño de Tesis					■																					
Aprobación del Diseño de Tesis						■																				
Elaboración de la entrevista para EMAC Y ARUC							■																			
Visitar a la EMAC								■																		
Visitar a la ARUC									■																	
Procesamiento de Datos Recolectados										■																
Recopilar la información del Municipio											■															
Organizar informacion de la organización												■														
Elaboración de la filosofía de la organización													■													
Analisis situacional														■	■											
Formulación de Objetivos																■										
Presentación del avance de la tesis																	■									
Elaboración de Estrategias																		■	■							
Elaboracion del Plan de Acción																			■	■						
Definir conclusiones y recomendaciones																					■	■				
Corrección de Tesis																						■	■			
Elaboración Final Tesis, empastado.																									■	
Entrega de Tesis																										■