



Vigilada Mineducación

Estrategia de negocio para incrementar la oferta de materiales aprovechables, tales como polipropileno y polietileno, con los recicladores de oficio en Cartagena.

Business strategy to increase the supply of usable materials, such as polypropylene and polyethylene, with trade recyclers in Cartagena.

ALEJANDRA ÁLVAREZ DIAZGRANADOS

CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA

Trabajo de Grado

Asesor Temático

Ricardo Delgado Restrepo

Asesor Metodológico

Beatriz Uribe

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

Contents

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
MARCO TEÓRICO	17
Estrategia empresarial	17
Modelo de negocio	17
Propósito superior	19
Competencias empresariales	19
Rivalidad empresarial	20
Propuesta de valor	21
Estrategia de negocio	22
Cuadro de mando integral – cmi	22
DOFA	23
Estrategia funcional	23
CAME	24
METODOLOGÍA	25
Plan de acción	37
Estrategia	37
Cuadro de mando integral	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFIA	41
ANEXOS	46

TABLAS

Tabla 1. Mapa de Valor	27
Tabla 2. Mapa de perfil del cliente.	28
Tabla 3. Modelo de Negocio	29
Tabla 4. Recepcionar el material	29
Tabla 5. Generar cultura de separación de residuos aprovechables	31
Tabla 6. DOFA	36
Tabla 7. CAME	36
Tabla 8. Cuadro de Mando Integral	38

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Recepcionar el material	30
Ilustración 2. Generar cultura de separación de residuos aprovechables	31

RESUMEN

Actualmente, el país enfrenta enormes retos tanto en materia de gestión de residuos sólidos como en la implementación de estrategias y políticas públicas en materia de economía circular y aprovechamiento de materiales para incrementar las tasas de reciclaje. En los últimos años, y desde el 2018, Colombia se ha propuesto incrementar su capacidad de reutilizar la basura al implementar la Resolución 1407, con la cual el Gobierno reglamenta la gestión ambiental y establece el compromiso que tienen las empresas de recoger los empaques y envases de papel, cartón, plástico, vidrio y metal que ponen en el mercado. Todo esto, debido al informe de Disposición Final de Residuos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) presentado en 2020, en el que se informa que en el país se generaron 12 millones de toneladas de residuos sólidos en 2019 y solo se recicló el 16,5 %.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado se abordó esta problemática; para ello se aplicaron diferentes herramientas que permitieron analizar las variables internas y el entorno de la compañía Esenttia, una empresa de resinas plásticas ubicada en la ciudad de Cartagena enfocada en la producción y comercialización de polipropileno y polietileno; también se analizó su modelo de negocio en el cual promueve la transformación sostenible de la sociedad. Todo lo anterior, con el propósito de formular una estrategia de negocio que incremente la oferta de materiales aprovechables, tales como polipropileno y polietileno, con el fin de generar valor compartido entre la empresa y los recicladores de oficio en Cartagena.

PALABRAS CLAVE: Reciclaje; Centro de acopio; Economía circular; Materiales aprovechables.

ABSTRACT

Currently, the country faces enormous challenges both in terms of solid waste management and in the implementation of strategies and public policies regarding the circular economy and the use of materials to increase recycling rates. In recent years, and since 2018, Colombia has proposed to increase its capacity to reuse garbage by implementing Resolution 1407, with which the Government regulates environmental management and establishes the commitment that companies must collect packaging and containers. of paper, cardboard, plastic, glass, and metal that they put on the market. All this is due to the report on the Final Disposal of Waste from the National Planning Department (DNP) presented in 2020, in which it is reported that 12 million tons of solid waste were generated in the country in 2019 and only 16.5% were recycled.

During the development of this research, this problem was addressed; for this, different tools were applied that allowed the analysis of the internal variables and the environment of the Esentia company, a plastic resin company located in the city of Cartagena focused on the production and commercialization of polypropylene and polyethylene; Its business model in which it promotes the sustainable transformation of society was also analyzed. All the above, to formulate a business strategy that increases the supply of usable materials, such as polypropylene and polyethylene, to generate a shared value between the company and trade recyclers in Cartagena.

Keywords: Recycling; Collection center; Circular economy; Usable materials.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Colombia, se estima que las tasas de recuperación de materiales plásticos aprovechables se encuentran alrededor del 12,9% (Cempre et al., 2021), y que 64.000 personas, denominados “recicladores”, ejercen el oficio de recuperar estos materiales aprovechables. Según esto, los recicladores de plástico, específicamente, y sus aliados en el sector, están dejando de aprovechar oportunidades para generar valor con los materiales que gestionan diariamente, como son el polipropileno y polietileno, acorde a la demanda del mercado en el marco de la economía circular.

A partir de esta información, y con la economía circular como modelo de negocio que se basa en el reciclaje, la reutilización y la reducción del uso de los recursos naturales, Esenttia, empresa colombiana perteneciente al Grupo Ecopetrol, que comercializa polipropileno y polietileno como materias primas 100% reciclables, esenciales para la industria transformadora del plástico, y las cuales están presentes en sectores como el agroindustrial, automotriz, bienes de consumo, construcción, empaques flexibles, empaques rígidos, industrial, salud y textil entre otras, pretende impulsar el abastecimiento de estos materiales en su planta de transformación de plásticos para usar como materia prima en la generación de nuevos insumos. Por consiguiente, Esenttia, comprometida con la transformación sostenible de la sociedad a través de la producción y comercialización de polipropileno, polietileno busca generar una cadena de valor compartido con los recicladores de oficio de la Ciudad de Cartagena como proveedores de primera mano de esta materia prima.

Llegando a este punto, vale la pena mencionar que uno de los factores estructurales que influye en la baja tasa de recuperación de materiales aprovechables, y particularmente los mencionados anteriormente, es la falta de estrategia empresarial. Razón por la cual, en el presente estudio se abordará el caso de la compañía Esenttia y su modelo de negocio con el

fin de brindar la estrategia que haga posible la idea de generar una cadena de valor compartida con los recicladores de la zona, generándoles mayor estabilidad y una fuente de ingresos estable.

Para lograr este propósito, y poder darle a la empresa una guía estratégica, se planteó como objetivo principal de esta investigación “Formular una estrategia de negocio que incremente la oferta de materiales aprovechables, tales como polipropileno y polietileno, con el propósito de generar valor compartido entre la empresa Esenttia y los recicladores de oficio en Cartagena”. Así pues, para cumplir con este objetivo se establecieron a su vez cuatro objetivos específicos:

1. Definir el modelo de negocio de Esenttia.
2. Definir la propuesta de valor para los recicladores de oficio.
3. Estructurar la estrategia de negocio de Esenttia.
4. Definir el Plan de Acción de Esenttia.

Con todo lo anterior, y para cumplir con estos objetivos, se realizarán entrevistas semiestructuradas a diferentes actores involucrados en el aprovechamiento de materiales reciclables como el polipropileno y polietileno. Adicionalmente, se usarán herramientas y metodologías planteadas desde el estudio de la estrategia propuestos por diferentes autores, como por ejemplo: estrategia empresarial, propósito superior, propuesta de valor, modelo de negocio, competencias empresariales, rivalidad empresarial, DOFA, estrategia de negocio, estrategia funcional y cuadro de mando integral; que ayudarán a entender el estado actual de la compañía, cuáles son las principales fortalezas y debilidades desde el punto de vista interno y cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta actualmente o podría llegar a enfrentarse en el entorno o mercado en el cual se encuentra respecto al aprovechamiento del polipropileno y el polietileno como materiales reciclables.

Al final, se definirá el modelo de negocio; propuesta de valor para estructurar la estrategia de negocio; un plan de acción con estrategias de negocio, estrategias funcionales y un cuadro de mando integral con recomendaciones que sirva a la empresa en su proceso de generar valor en la cadena de reciclaje, y que sirva, además, como fuente de información a los distintos niveles de la organización incursionando en modelos de negocios acordes a la función social y la experticia técnica que han desarrollado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los recicladores de plástico en Colombia, y sus aliados en el sector, están dejando de aprovechar oportunidades para generar valor con los materiales que gestionan diariamente como son el polipropileno y polietileno, acorde a la demanda del mercado en el marco de la economía circular.

Actualmente, en el país se estima que las tasas de recuperación están al rededor del 12,9% (Cempre et al., 2021) y 64.000 recicladores ejercen el oficio de recuperar materiales aprovechables. Estas cifras demuestran que el reto para incrementar el reciclaje es grande y ha llevado al Gobierno Nacional a impulsar una Estrategia de Economía Circular y regulaciones a las empresas de empaques y envases para lograr recuperar el 30% de los materiales que ponen en el mercado para el año 2030. Al mismo tiempo, el Gobierno Nacional ha impulsado normas para promover acciones afirmativas que fortalezcan el ejercicio del reciclador de oficio ya que existe una gran diferencia entre lo deseable y lo real.

De acuerdo con el censo de recicladores de oficio realizado por la Alcaldía de Cartagena en 2016, se encontró que existen 1.782 personas que ejercen dicho oficio (Cempre & Alcaldía de Cartagena, 2016). Adicionalmente, la ciudad cuenta con un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos que tiene el componente de aprovechamiento.

Hoy en día vemos que la falta de material aprovechable de plásticos como el polipropileno y polietileno afectan la continuidad de los negocios de las empresas transformadoras de plástico, como es el caso de la empresa Esenttia, dado que este tipo de materiales son usados como materia prima y generan insumos para diferentes sectores tales como hogar y proyectos de madera plástica; lo cual impacta positivamente los proyectos de construcción de viviendas y parques, a la vez que ayuda a disminuir la contaminación

ambiental, mejorando la calidad de los cuerpos de agua, aumentando la vida útil de los rellenos sanitarios e incrementando las tasas de reciclaje.

Todo lo anterior está enmarcado en la economía circular, la cual tiene como principio ser sostenible, tanto económica, ambiental y socialmente. Es por esto, que es importante resaltar el papel que tienen los recicladores de oficio en la cadena de valor del polipropileno y polietileno, ya que son los principales recuperadores del material aprovechable en la ciudad de Cartagena; lastimosamente la falta de estabilidad y cualificación en los recicladores de oficio crea un círculo vicioso de pobreza, al no permitir un adecuado desarrollo social por la falta de oportunidades para progresar, formalizar y dignificar su oficio.

Al respecto, conviene decir que la actividad del reciclaje tiene una larga historia puesto que existen evidencias arqueológicas de que los residuos y objetos metálicos que ya no eran útiles, pasaban a ser reciclados en el año 3000 a.c. (Medina, 1999; Institute of Scrap Recycling Industries, 1989). Al igual que en el México prehispánico, en Roma, el excremento humano se recuperaba para utilizarlo como fertilizante; existían “mercaderes de excremento” que lo recogían de los canales que servían de drenaje en la ciudad y lo vendían a los agricultores (Medina, 1999; Friedlander, 1968).

Un estudio realizado en Colombia encontró que las condiciones de vida y salud de los recicladores los ponen en una situación de vulnerabilidad (Gómez-Correa et al., 2007). Según la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR, 2015), generalmente estas personas obtienen un nivel mínimo de ingresos, lo cual los sitúa en una condición de vulnerabilidad. La Fundación ENT realizó una publicación en la que muestra las condiciones socioeconómicas de los recicladores de oficio en la ciudad de Delhi, en la India: “A menudo, estos trabajadores pobres, urbanos, se han involucrado en el sector del reciclaje informal como una estrategia de supervivencia. Simplemente, no tienen alternativa de empleo. Trabajan tanto mujeres como hombres, y a veces también niños” (Demaria & D’alisa, 2012, p.7).

Tradicionalmente se ha considerado el reciclaje como una actividad informal realizada por una población en extrema condición de vulnerabilidad y cuyos beneficios no son representativos (Tovar, 2018). Partiendo de este concepto, se debe tener en cuenta que la vulnerabilidad social engloba las situaciones de riesgo a las que se encuentra expuesto un grupo según los cambios del entorno (Labrunée & Gallo, 2005). Según Tello Moreno (2016), todas las personas pueden ser vulnerables desde distintos niveles, ya que esto depende de la situación personal y socioeconómica de cada cual. Para el caso de Colombia, se llevó a cabo una investigación para comprender cuáles eran las condiciones laborales y el significado del trabajo para un grupo de recicladores independientes y se evidenció que perciben maltrato por discriminación (Bravo et al., 2011). En los recicladores de Portoviejo, Ecuador, se encontró que tienen una baja remuneración y un alto nivel de vulnerabilidad (Solíz, 2013). En el centro histórico de Quito, Ecuador, López-Merchán et al. (2021) investigó si las intervenciones públicas y privadas satisfacían las necesidades fundamentales de estos trabajadores y encontró que sus vidas han tenido algunos cambios positivos, entre ellos, el hecho de que debido a estas intervenciones han mejorado sus ingresos económicos, autoestima, pertenencia al trabajo, formación, capacitación y vinculación con su entorno social. Así mismo, encontraron en la ciudad de Cuenca, que las condiciones de trabajo y consumo de los recicladores de Empresa Municipal de Aseo, El Arenal, son precarias. López-Merchán et al. (2021) también encontró que los recicladores del Centro Histórico de Quito perciben cambios positivos en sus vidas al recibir mayor capacitación y formación.

En otro estudio cuencano, en el orden teórico, definen como recicladores primarios a aquellos que realizan sus labores con medios de transporte no motorizados (López-Merchán et al., 2021).

De acuerdo con lo que expresan Blanco & Díaz (2006) sobre el significado de contribución social, los recicladores también perciben que las actividades que realizan son

reconocidas y valoradas, lo cual puede explicarse en la importancia que ha ido tomando el tema del reciclaje en los últimos años. A pesar de que tienen una integración con la sociedad a través de sus relaciones con otras personas como familia, amigos, vecinos, entre otros, dichas relaciones no se disfrutan totalmente porque tienen menor confianza en las otras personas y en ellos mismos. La actividad del reciclador no es suficientemente valorada por la sociedad, esto hace que los recicladores no confíen en otras personas fuera de las de su gremio, lo cual se ve evidenciado en la percepción de conductas discriminantes hacia ellos tal como lo describe Bravo et al.(2011).

La Economía Circular es un modelo de negocio que se basa en el reciclaje, la reutilización y la reducción de los recursos naturales, que, a partir de la revolución industrial, las empresas han creado una gran cantidad de productos, que promueven el consumo y se generan residuos destinados a la contaminación ambiental sin un posterior tratamiento (Arroyo Morocho, 2018).

La escasez de recursos, junto con el crecimiento poblacional y los patrones de consumo, exigen un cambio en el modelo lineal actual de “extraer, producir y desechar” y desvincular el crecimiento económico de la extracción y uso de nuevos recursos. Esto es posible a través de la reducción y eliminación de residuos, la reutilización y reciclaje (Arroyo Morocho, 2018). Según las tendencias de crecimiento actuales, la extracción de recursos naturales podría aumentar hasta cien mil millones de toneladas para el año 2030 por lo que la potenciación de proyectos de Economía Circular es absolutamente necesaria (Arroyo Morocho, 2018).

En vista de esto, otros estudios han demostrado que el 46% (en peso) de los residuos plásticos posconsumo recolectados para el reciclaje en la Unión Europea (U.E.) se exporta, la mayor parte al Lejano Oriente, donde en el pasado cercano puede haber sido reprocesado en instalaciones con protección ambiental deficiente, por trabajadores mal pagados en

condiciones insalubres (Iacovidou et al., 2017). Un estudio del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá resalta la conexión que existe entre los recicladores y la industria: “lejos de estar excluidos o marginados, los recicladores cumplen una función productiva para el sistema capitalista” (Villanova, 2012, p.6).

El reciclaje, por lo tanto, es la mejor solución establecida para tratar los plásticos posconsumo siguiendo los objetivos de una Economía Circular. El reciclaje es una actividad esencial que existe debido a la utilidad de sus servicios, a la demanda industrial de productos reciclables (Tovar, 2018), sin embargo, el reciclado tradicional puede tener un impacto ambiental significativo, ya que exige la recolección y el transporte de plásticos residuales de baja densidad a los centros de recolección y las instalaciones de recuperación para la separación y la reconstrucción, que generalmente consume grandes cantidades de energía con las emisiones concomitantes y el detrimento ambiental, necesitando de la ayuda de recicladores para clasificar los plásticos posconsumo en las regiones en desarrollo (Zhong et al., 2018).

Actualmente los recicladores se encuentran inmersos en una espiral descendente que comienza con la obligación de cumplir los requisitos para la formalización, pero no tienen ni el capital semilla ni el espacio para la clasificación y almacenamiento y tampoco cuentan con los equipamientos para la transformación del material. Para el año 2018, los centros de acopio entregados a algunas organizaciones no contaban con la maquinaria necesaria para procesar el material, lo que mantiene a los recicladores en condiciones laborales precarias (Tovar, 2018).

Ahora bien, existen muchas razones por las cuales se debe formalizar el reciclaje. Por un lado, se habla de reconocer la labor de los recicladores y los beneficios ambientales, sociales y económicos de su actividad, por otro lado, el cambio de enfoque en la gestión de los residuos ha valorizado el material, convirtiéndolo en una fuente de ingresos cuando

anteriormente eran considerados un riesgo para la salud pública y el medio ambiente (Sembiring & Nitivattananon, 2010).

Este estudio se hace con la finalidad O Además, se busca obtener gran impacto social, económico y ambiental para la sociedad, la empresa y los recicladores de oficio de la ciudad de Cartagena, que son quienes proveen este material; para ellos también se busca una ganancia en estos aspectos, ya que se espera con este trabajo entregar a la empresa descrita un documento con el que logren tener un plan de trabajo que brinde alternativas de soluciones para dignificar y fortalecer el oficio de los recicladores y generar una cualificación constante para optimizar y mejorar el proceso de reciclaje, lograr formalizar esta labor generando así más oportunidades personales y laborales, mejorando sus condiciones socioeconómicas.

Lo anterior está alineado con los valores corporativos de la empresa Esenttia, donde se resalta el respeto y responsabilidad con la vida. Valores que están acordes con el objetivo del trabajo, el cual busca generar valor compartido entre la empresa y los recicladores de oficio, en quienes vemos una alta vulnerabilidad en múltiples aspectos sociales, culturales y económicos. Todo esto en el contexto de la economía circular, de la mano de las mejores prácticas de relacionamiento entre grupos de interés y ajustado a los códigos y principios éticos.

¿Cómo Esenttia podría incrementar la oferta de material aprovechable de polipropileno y polietileno con los recicladores de oficio en Cartagena?

OBJETIVOS

Objetivo general

Formular una estrategia de negocio que incremente la oferta de materiales aprovechables, tales como polipropileno y polietileno, con el propósito de generar valor compartido entre la empresa Esenttia y los recicladores de oficio en Cartagena.

Objetivos específicos

Definir el modelo de negocio de Esenttia.

Definir la propuesta de valor para los recicladores de oficio.

Estructurar la estrategia de negocio de Esenttia.

Definir el Plan de Acción de Esenttia.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se hizo necesario recurrir a diferentes conceptos de gerencia estratégica tales como: estrategia empresarial, propósito superior, propuesta de valor, modelo de negocio, competencias empresariales, rivalidad empresarial, DOFA, estrategia de negocio, estrategia funcional y cuadro de mando integral, entre otros. A continuación, se explicará cómo se pueden aplicar a la solución del problema planteado.

Estrategia empresarial

La estrategia enmarca acciones claves para lograr un objetivo común, en este caso se analiza el impacto en el entorno y las necesidades de la población a estudiar para así formular una visión corporativa que responda estos interrogantes (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002).

De acuerdo con Gustavo Mutis (n.d.), la mejor estrategia de negocios es la que combina el desarrollo empresarial con la prosperidad social. En Esenttia se cumple esta premisa, ya que como elementos transversales a la estrategia corporativa se tiene la sostenibilidad y economía circular, siendo conscientes de la responsabilidad que se tiene, tanto a nivel económico, ambiental y social. Especialmente, en un país como Colombia, en dónde los niveles de inequidad siguen estando entre los más altos de la región.

Modelo de negocio

Un modelo de negocio es todo lo que posee una organización para alcanzar las metas y objetivos estratégicos basados en su propuesta de valor. De acuerdo con Ramón Casadesus-Massanel (2004), tiene tres elementos importantes: activos que abarcan tanto tangibles como intangibles, actividades que lleva a cabo la empresa asociados a los activos según los objetivos empresariales y tener implementado un modelo de gobierno efectivo.

Por su parte, Ángel San Segundo y Jaime Del Pozo (2010), proponen que un negocio formulado desde la misión debe definir acciones de primer y segundo nivel que permitan operativizar el mismo; esto con el fin de tener un enfoque competitivo que, unido a unos objetivos estratégicos claros, permita identificar mercados, clientes y competidores actuales y potenciales. Así pues, vale la pena tener presente también la innovación en el modelo de negocio, la cual puede realizarse con los recursos ya existentes de la empresa para generar valor, nuevos ingresos y conservar los márgenes, sobre todo ante adversidades en cambios económicos (Zott & Amit, 2009).

Uno de los modelos más utilizados para estructurar un modelo de negocio con propuesta de valor, es el propuesto por Alexander Osterwalder, conocido como Canvas. Este modelo permite generar valor a los negocios a través de nueve dimensiones para llegar a unas propuestas de valor teniendo claro las herramientas, fuentes de recursos y segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sumando a lo anterior, Osterwalder y Pigneur (2011), presentan una herramienta para innovar en los modelos de negocio a través de las áreas principales como lo son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; lo que permite que una organización pueda tener estrategias claras para generar valor a los clientes.

A partir de lo explicado anteriormente, para la construcción del modelo de negocio para Esenttia, se tendrá en cuenta una propuesta de valor que esté alineada a la estrategia corporativa, definiendo así las acciones estratégicas de primer y segundo nivel difundidas en la estructura organizacional teniendo presente siempre las diferentes fuentes de recursos, segmentos de clientes, viabilidad económica, infraestructura, entre otros, lo que permitirá generar valor en los recicladores de oficio en la ciudad de Cartagena.

Propósito superior

El propósito superior define el para qué de la organización y da sentido al cómo de la estrategia corporativa. Además complementa el qué de la misión y el dónde de la visión. Usualmente, incorpora objetivos ambiciosos, que obligan a las empresas a competir de maneras innovadoras, generando siempre un esfuerzo y compromiso empresarial en donde esta debe ser más creativa y aprovechar al máximo sus recursos limitados. Para alcanzar el propósito superior, se debe motivar a los empleados compartiendo el valor de este propósito, escuchar retroalimentación de su equipo para así lograr mantener el entusiasmo y trasladarlo a la operación y en la asignación de recursos (Hamel & Prahalad, 2005).

Simon Sinek (2018), expone la importancia de encontrar y definir el por qué o propósito superior puesto que, finalmente, es lo que define el rumbo de las organizaciones. Esto se evidencia en el modelo del Círculo Dorado que expone porque muchos líderes empresariales han logrado éxito.

Competencias empresariales

Las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, atributos, comportamientos, conocimientos y actitudes necesarios para gestionar los recursos y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados; estas competencias son fundamentales dentro de la cultura organizacional.

Varela y Bedoya (2006) proponen un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: una relacionada con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. Dicho esto, las competencias son fundamentalmente hábitos de conducta que posibilitan un mejor desempeño laboral, que aportan beneficios claros como la

apropiación de la cultura organizacional en los colaboradores y acercar los directivos a los objetivos trazados (Rábago, 2010).

Para finalizar este apartado, se hace necesario mencionar otro de los componentes de las competencias: los recursos. Estos entendidos como herramientas por medio de las cuales se aplican las capacidades que tienen las personas, y para poder construir la propuesta de valor, estos pueden ser tangible o intangibles. Con la importancia de lo ya descrito, en Esenttia, existen un modelo de competencias dentro de las cuales se destaca el espíritu innovador, orientación al logro, servicio de excelencia, orientación a la calidad, liderazgo transformador y cultura de la seguridad y cuidado del medio ambiente, competencias que al final son necesarias para el cumplimiento de la estrategia corporativa y poder generar ese valor compartido a los recicladores de oficio.

Rivalidad empresarial

Para comprender la rivalidad empresarial se requiere de un análisis completo del entorno y del mercado. Para esto, se implementó la herramienta PESTEL, el cual tiene una visión amplia de los impactos positivos o negativos del entorno basándose en seis diferentes variables: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Del mismo modo, para analizar el mercado, fue necesario recurrir a las cinco fuerzas de Porter, las cuales permiten comprender el sector de la competencia para definir la posición en el mercado y ser más rentable, para ello, se tiene en cuenta, especialmente, el poder de negociación de los compradores y proveedores como también las amenazas ante nuevos productos, servicios o sustitutos.

De acuerdo a Michael E. Porter (2008), en Harvard Business Review, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de

precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Por lo tanto, un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Con lo anterior en mente, es importante reconocer que para las pymes es algo complejo competir en mercados ya posicionados, y que esto representa un aspecto crítico al momento de proyectarse en el largo plazo, y para ello deben tener un alto conocimiento del mercado y plantear buenas estrategias de éxito (Zott & Amit, 2009). Lo anterior, hace referencia a lo que enfrentan en el mercado los centros de acopio de material aprovechable que manejan los recicladores de oficio.

Estas herramientas son útiles para aplicarlas a grandes empresas como Esenttia y pequeñas empresas como centros de acopio de recicladores.

Propuesta de valor

Propuesta de Valor es la que se brinda a los clientes internos y externos en materia de productos y servicios con calidad y excelencia. Para construirla, se tuvo en cuenta la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder (2015) denominada lienzo de la propuesta de valor, esta se enfoca en el desarrollo de tres componentes: perfil del cliente (define características de un grupo de personas), mapa de valor (se especifica como crear valor para determinado segmento de personas) y encajes (cuando ambas partes coinciden). Esto es un proceso dinámico donde se ensayan prototipos de manera rápida que permite rediseñar para hacer los ajustes pertinentes y encontrar un correcto engranaje entre el perfil del cliente y el modelo de valor.

Para Esenttia es importante desarrollar una propuesta de valor que encaje con la población a impactar, dado que estos son los principales proveedores de polipropileno y polietileno, además, los recicladores de oficio generan un gran impacto social y ambiental con su labor de recolección de este tipo de materiales para poder ser reutilizado. Así pues, para

la empresa son un grupo de interés enmarcados con las estrategias de sostenibilidad y economía circular, lo que buscará generar un valor agregado a esta población.

Estrategia de negocio

Son las acciones que toda compañía utiliza para implementar el plan estratégico definido. Jofré Rojas (2022), plantea un método con herramientas que articula las estrategias de negocio con la ejecución de la misma, ese proceso implica una buena planificación del negocio. Jofré detalla cinco etapas entre las cuales se resaltan: declarativo (que quiero), analítico (escrutinio de entorno interno y externo), ejecución, control y compromisos (retroalimentación) y compensación (incentivos). Para el caso de Esenttia con los recicladores de oficio se definirán unas acciones o tácticas acordes al objetivo planteado y a la estrategia que se defina.

Cuadro de mando integral – CMI

Para las organizaciones cobra mucha importancia medir de manera frecuente la estrategia a partir de una batería de indicadores cuantitativa. En este caso, encontramos el cuadro de mando integral que permite poder monitorear el cumplimiento de la estrategia. David P. Norton y Robert S. Kaplan (1996), plantean una herramienta de seguimiento a la gestión de objetivos a través del cuadro de mando integral que brinda una metodología para aterrizar la estrategia en cuatro dimensiones: financiera, comercial, procesos internos y aprendizaje.

Una vez se haya definido la estrategia para Esenttia, se construirá un cuadro de mando integral para asegurar su cumplimiento.

DOFA

Es una herramienta que permite el estudio estructurado y sistemático de la situación de una empresa con la finalidad de identificar puntos críticos en la estrategia y buscar espacio para el desarrollo que pueda generar valor. Esto se realiza, o se lleva a cabo, utilizando cuatro variables: debilidades, fortalezas (internas), oportunidades y amenazas (externas). Esta matriz permite generar ideas y plantear objetivos básicos en la organización después de considerar los aspectos ya mencionados, poner en marcha acciones donde se aprovechen las oportunidades, reduzcan las debilidades y hagan frente a las amenazas (Zott & Amit, 2009). Es por esto por lo que se puede deducir que es una herramienta útil y fácil de usar para el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de la misma por lo que creemos indispensable el uso de esta en la relación Esenttia con los recicladores de oficio.

Estrategia funcional

Esta estrategia permite el desempeño eficiente de una organización llevándola a un correcto uso de los recursos y habilidades en las diferentes áreas. La estrategia funcional hace parte de la formulación de la estrategia de negocio y corporativa; se compone de la estrategia comercial, operacional y administrativa, entre otras. La estrategia funcional se articuló con los objetivos estratégicos planteados. Siguiendo lo propuesto por Jofré (2002), entendemos que:

“La estrategia funcional corresponde a cómo cada unidad funcional o de proceso se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados y teniendo en consideración los aspectos genéricos que conlleva el posicionamiento estratégico definido. En general, podemos identificar estrategias funcionales a partir de una perspectiva de operaciones, comercial, financiera, de recursos humanos, tecnológica y de administración, entre otros.”
(p.146-147)

La estrategia funcional es altamente pertinente en el trabajo colaborativo con los recicladores de oficio.

CAME

Para el desarrollo de la estrategia, como parte de este trabajo, se tendrá en cuenta el análisis CAME, el cual consideramos de suma importancia ya que permite evaluar de manera objetiva tanto el entorno del reciclador como el de la empresa, permitiendo generar impacto o el valor compartido que buscamos. Además, esta herramienta ayuda a corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

METODOLOGÍA

El desarrollo del objetivo principal de este trabajo se realizó teniendo en cuenta los siguientes aspectos, a continuación, una tabla que describe cada uno de ellos:

Lugar	Ciudad de Cartagena. Teniendo como referencia a recicladores de oficio de Cartagena, líderes del centro de acopio Cartagena Amigable y a ejecutivos de la empresa Esenttia S.A.
Tiempo	Octubre a diciembre de 2022
Fuentes	Se utilizaron como fuentes secundarias: bibliografía asociada a la temática de este trabajo como libros de administración estratégica, trabajos de grado, publicaciones académicas. Palabras clave: reciclaje - centro de acopio – economía circular – materiales aprovechables. Se utilizaron como fuentes primarias: Ocho entrevistas semi estructuradas a grupos de interés.
Instrumentos	Formato de entrevista semiestructurada
Enfoque	Cualitativo

Teniendo en cuenta los conceptos previos del marco teórico, y el hecho de haber entrevistado a actores claves del sector de reciclaje, se utilizaron diferentes instrumentos que se presentan a continuación, y que fueron claves para entender y analizar la dinámica de los recicladores de oficio y Esenttia. Esto con el fin de examinar variables internas y externas para encontrar factores que generen beneficio mutuo buscando la viabilidad de la estrategia de negocio y plan de acción de la misma.

Propósito superior.

Esenttia dentro de su estrategia corporativa definió su propósito superior: Transformar y transformarnos por la sostenibilidad.

Propuesta de valor.

Para realizar la propuesta de valor nos enfocamos en el mapa de valor y mapa del perfil del cliente, el cual se define a continuación:

Nuestras resinas recicladas de polipropileno y polietileno ayudan a las empresas que las utilizan para la transformación en producto terminado que buscan ecodiseños de productos mono material, variedades de resinas para empaques y envases de alimentos, con un acompañamiento en la estrategia de sostenibilidad y economía circular para mantener una alta disponibilidad de producto con un servicio técnico personalizado y aumentar la oferta de resinas sostenibles a diferencia de la competencia que no ofrece esos valores agregados.

Mapa de Valor

Productos y servicios	Creadores de alegrías
<ul style="list-style-type: none"> • Resinas vírgenes y recuperadas Polipropileno (PP) y Polietileno (PE). • Experiencia de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de pago. • Información especializada.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de entrega. • Atención diferenciada. • Diferentes formas de pago. • Asistencia técnica. • Desarrollo de nuevos productos. • Servicio de laboratorio. • Apoyo en estrategia de sostenibilidad. • Fortalecimiento a red de reciclaje. • Compartir buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión social a comunidades vulnerables. • Portafolio de resinas circulares (bioplástico, recicladas). • Acompañamiento permanente en la compra, venta y posventa.
	Aliviador de frustraciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega oportuna. • Acompañamiento en el entendimiento e implementación de la economía circular. • Disponibilidad permanente de producto.

Tabla 1. Mapa de Valor

Mapa de perfil del cliente.

<p>Alegrías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos biodegradables y resinas sostenibles. • Brindar una comunicación efectiva. • Integración de los pequeños productores en la economía circular: recolección. • canales de distribución para los clientes minoristas. • Entrega a disposición y oportuna del cliente. • Facilidades de pago. • Buena experiencia de servicio. 	<p>Trabajos del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecodiseño de productos mono material (usan una sola resina plástica) que sea atractiva para el mercado de reciclaje después de su uso inicial. • Variedad de resinas recicladas de polipropileno y polietileno para el mercado de envases y empaques de alimentos. • Acompañamiento en estrategias de sostenibilidad y economía circular para
<p>Frustraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada a clientes minoristas ofreciendo opciones como cobro por horas de asesoría y servicio técnico. 	

<ul style="list-style-type: none"> Alta disponibilidad de producto y alivio financiero al tener producto en consignación. 	tener mayor reputación en los consumidores.
--	---

Tabla 2. Mapa de perfil del cliente.

Modelo de negocio

Modelo de negocio				
Aliados claves	Actividades claves	Propuestas de valor	Relación con el cliente	Clientes
Ecopetrol Proveedores internacionales Transportadoras (terrestres y navieras) Centros de Acopio Recicladores de oficio Universidades Agencias de comunicaciones Outsourcing de aseo y vigilancia.	Capacitación especializada. Proceso de transformación de materia prima (formulación). Experiencia de servicio.	Nuevas resinas a partir de material reciclado o de biopolímeros.	Atención personalizada y exclusiva, con transparencia. Autoservicio	Empresas que realizan la transformación de la resina de plástico en producto terminado. Clientes de nuestros clientes Consumidor final
	Recursos claves		Canal	
	Equipos tecnológicos de planta de producción. Operarios de planta petroquímicas. Ingeniero de investigación y desarrollo. Laboratorios . Personal especializado en mantenimiento.	Atención diferenciadora con presentaciones personalizadas y sistemas de financiación. Experiencia personalizada del servicio para satisfacer sus necesidades.	Página web App – teléfono – correo electrónico. Punto de venta. Ferias y Eventos. Medios de transporte (terrestre, aéreo y naviero).	

Estructura de costos	Fuentes de ingreso
Consumo de materia prima. Gas, energía, agua . Transporte. Mantenimiento. Recurso humano.	Material recuperado. Resinas de plástico. Servicio splitter.

Tabla 3. Modelo de Negocio

Competencias empresariales

Se identificaron tres competencias centrales para cumplir con la promesa de valor, las cuales son: recepcionar el material, generar cultura de separación de residuos aprovechables.

Se analizan dos de ellas por el impacto que representan al momento de formular mayor integración con la organización para poder cumplir con estas.

1. Recepcionar el material

1ra. COMPETENCIA CENTRAL

Recepcionar el material

TIPO	CONCEPTO	Evaluación		%	Valor		Brecha
		Actual	Meta		Import	Actual	
Recurso	Recursos financieros	4	4	10%	0,4	0,4	0
Recurso	Bodega y equipos de compactación	1	4	20%	0,2	0,8	-0,6
Recurso	Capital humano	3	4	20%	0,6	0,8	-0,2
Capacidad	Liderazgo	3	4	10%	0,3	0,4	-0,1
Capacidad	Excelencia Operativa y logística	1	4	20%	0,2	0,8	-0,6
Capacidad	Capacidad de adaptación	2	4	20%	0,4	0,8	-0,4
Recepcionar el material				100%	2,1	4,0	-1,9

Tabla 4. Recepcionar el material

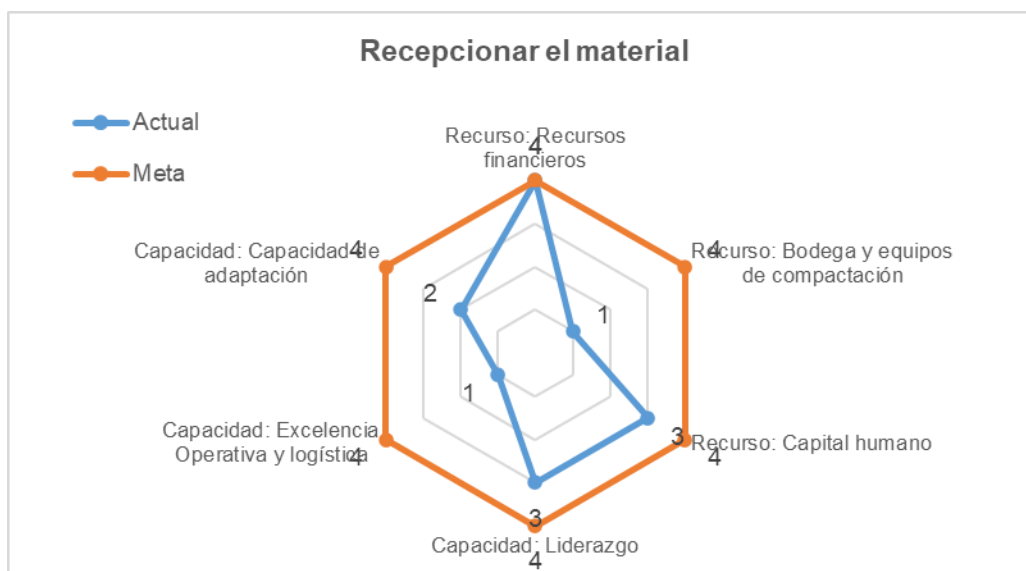


Ilustración 1. Recepcionar el material

En la gráfica se tuvo en cuenta una puntuación del 1 al 4 donde 1 es incipiente y 4 experto.

Con respecto a la competencia de recepción de material se evalúan las capacidades y recursos requeridos para cumplir con esta. Vemos que tenemos desarrollados los recursos financieros, de liderazgo y capital humano, y es importante cerrar brechas y puntualizar por parte de la empresa en el desarrollo de recursos físicos, adaptabilidad y excelencia operativa y logística donde se debe enfocar.

2. Generar cultura de separación de residuos aprovechables

2da. COMPETENCIA CENTRAL

Generar cultura de separación de residuos aprovechables

TIPO	CONCEPTO	Evaluación		%	Valor		Brecha
		Actual	Meta		Actual	Meta	
Recurso	Recursos financieros	2	4	20%	0,4	0,8	-0,4
Recurso	Estaciones de aprovechamiento y motocarros	1	4	10%	0,1	0,4	-0,3
Recurso	Capital humano	4	4	20%	0,8	0,8	0
Capacidad	Liderazgo	4	4	20%	0,8	0,8	0
Capacidad	Excelencia Operativa y logística	3	4	10%	0,3	0,4	-0,1
Capacidad	Capacidad de adaptación	4	4	20%	0,8	0,8	0
Generar cultura de separación de residuos aprovechables				100%	3,2	4,0	-0,8

Tabla 5. Generar cultura de separación de residuos aprovechables

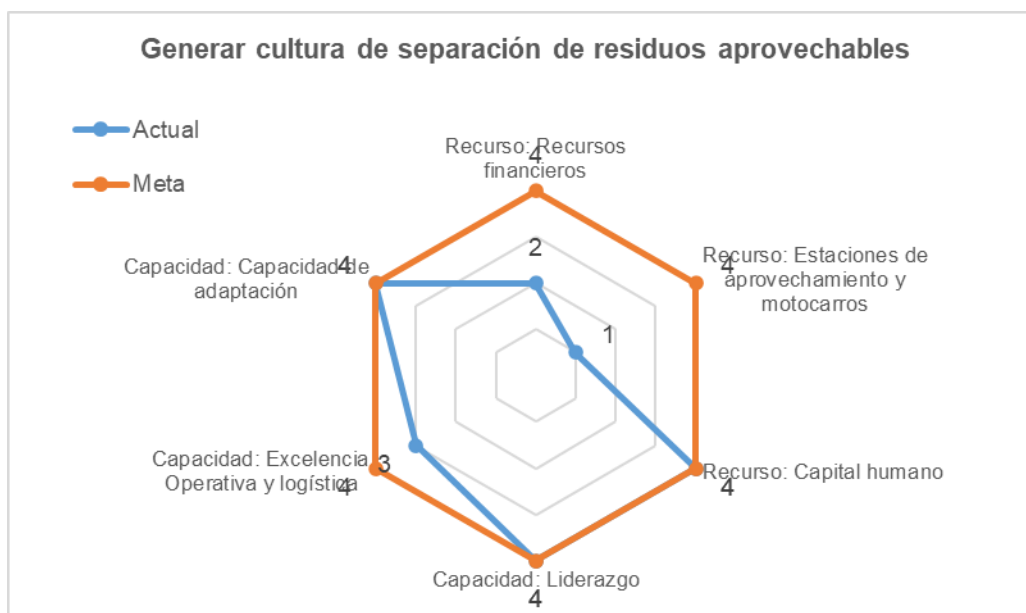


Ilustración 2. Generar cultura de separación de residuos aprovechables

En la gráfica se tuvo en cuenta una puntuación del 1 al 4 donde 1 es incipiente y 4 experto.

Con relación a la competencia central, generar cultura de separación de residuos aprovechables, identificamos que se tienen desarrollados los recursos de adaptabilidad, capital humano y liderazgo y se debe fortalecer los recursos físicos y financieros al tener un nuevo modelo de trabajo de compra de material a recicladores de oficio.

Rivalidad

Marco Pestel:

Por medio de la evaluación del macroentorno identificamos oportunidades y amenazas en donde evidenciamos que las tendencias socio ambientales generan dinámicas políticas, económicas y culturales que nos impulsan a generar una necesidad constante en innovación y tecnología, para adecuarnos al entorno observado en los siguientes aspectos:

- **Político:** Desde este componente encontramos las regulaciones en contra del plástico que impactan de manera negativa toda vez que se prohíben productos hechos a partir de las resinas y contraen las ventas. Por otra parte, la reforma tributaria tiene afectación en las utilidades de la compañía, afectación a la continuidad del negocio por cambios de políticas de Gobierno al ser esta una empresa dependiente del estado y de regulaciones comerciales y aduaneras que pueden impactar al poner aranceles.
- **Económico:** La política cambiaria tiene impacto en el mercado de exportaciones. La situación económica del país afecta el poder adquisitivo de los consumidores y de la industria, esto significa, afectación por las tendencias, ciclos económicos y precios del petróleo dado que es una empresa en la que su materia prima principal proviene de los hidrocarburos y los cambios del crudo afectan el mercado de resinas vírgenes y de posconsumo.
- **Social:** Las dinámicas sociales del entorno afectan la continuidad operacional de la industria, por ejemplo, por bloqueos en vías, los estilos de vida generan mayor o menor

consumo del plástico; la mayor consciencia ambiental afecta cambios en los hábitos de consumo de las personas por la percepción de contaminación que pueden tener sobre el plástico ocasionando que lo sustituyan con nuevos productos o tecnologías.

- Tecnológico: Los cambios tecnológicos exigidos por el mercado y los niveles de innovación hacen que se utilicen otro tipo de resinas plásticas, lo que reduce la demanda del material.
- Ecológico: Políticas o normatividad ambiental que afectan el consumo de plástico en cuanto a los niveles de contaminación provocan la disminución de la producción de resinas.
- Legal: Las regulaciones de la industria petroquímica que impactan la producción y comercialización de las resinas plásticas, así como los cambios en las metas acordadas en materia de responsabilidad extendida del productor con el gobierno nacional. La normatividad sobre gestión integral de residuos sólidos que descargue toda la responsabilidad en la industria.

Cinco fuerzas de Porter:

A partir del análisis actual de la industria, se realizó el monitoreo del entorno y análisis de la posición relativa de Esenttia frente a los retos de este:

- Poder de proveedores: Se identifica la gran dependencia que tiene del propileno como principal materia prima en el proceso de producción. Este producto no cuenta con productos sustitutos y hay pocos proveedores de este en el mercado (Ecopetrol e industria internacional). Por lo anterior, podemos afirmar que no hay mucha oferta, lo que genera una alta volatilidad del precio en el mercado. Finalmente se puede concluir el gran poder que representan los proveedores sobre la empresa. Con relación al material aprovechable de polipropileno y polietileno que se necesitan para producir las resinas recicladas,

la fuente de material proviene principalmente de los recicladores de oficio en Colombia, por lo cual hay una alta dependencia de este gremio.

- Poder de clientes y mercados: Esta empresa cuenta con un producto el cual tiene una gran demanda, ya que es usado en una gran diversidad de sectores económicos; este aspecto ha hecho que la empresa no tenga una dependencia a un sector económico o cliente en particular, sumado a su posición dominante en el mercado al ser el único fabricante y proveedor más importante de polipropileno en el país, lo cual le da a la compañía un poder de negociación frente a sus clientes. Respecto a las resinas recicladas si hay competencia de productores en el país, pero Esenttia tiene la ventaja de tener una fidelización mayor de clientes.
- Amenaza de productos sustitutos: Existen algunos envases y empaques de plástico que pueden ser diseñados a partir de otra materia prima como son el polietileno de alta densidad, poliestireno, el PET, el polipropileno reciclado y el bioplástico. Sin embargo, estas no son amenaza fuerte en el mercado, pero se requiere monitorear permanentemente (vigilancia tecnológica).
- Amenaza de nuevos jugadores: Actualmente se proyectan nuevas industrias productoras de polipropileno en Asia, lo cual representará una amenaza con relación a la competencia en el mercado, sin embargo, el consumo de materia prima plástica viene creciendo de manera considerable en el mundo.
- Rivalidad entre los competidores: En Latinoamérica, Esenttia es la tercera empresa productora de polipropileno y compite con empresas de Brasil y Asia. Actualmente vende toda la producción acorde a su capacidad instalada dado que el producto tiene una fórmula específica para darle al cliente las propiedades físicas que requiere para sus productos. La rivalidad con otros

productores está dada especialmente por el precio más bajo que les es posible ofertar en el mercado, pero no por la calidad.

DOFA

Mediante esta herramienta se realizó una evaluación de diferentes variables que favorecerán la posterior construcción de la estrategia, y que beneficie un crecimiento basado en fortalezas aprovechando las oportunidades sin dejar de lado las debilidades y amenazas.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alto impacto social. ● Incremento en calidad de vida. ● Mayor generación de ingresos. ● Estabilidad laboral. ● Impacto ambiental. ● Incremento de índices de reciclaje. ● Capacidad comercial, financiera y de gestión. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informalidad en el sector. ● Bajos niveles educativos. ● No se tiene un conocimiento pleno del proveedor. ● Desconfianza por parte de los recicladores al hacer negocios.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Generación de valor compartido. ● Formalizar el empleo. ● Innovación con nuevas resinas recicladas. ● Creación de nuevos mercados de reciclaje con alto valor agregado. ● Especialista en generar poliolefinas recicladas en el país. ● Impulso de políticas asociadas a la producción y consumo de resinas recicladas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No lograr la recolección proyectada de material aprovechable. ● Falta de fidelización. ● Legislación que afecte el aprovechamiento ● Exportación de material recuperado de los recicladores. ● Prohibición de elementos de plástico a partir de resinas vírgenes. ● La restricción a la extracción de hidrocarburos afecta la producción de resinas vírgenes.

<ul style="list-style-type: none"> ● Impulso de innovación e investigación y desarrollo de nuevas resinas de plástico sostenible. 	
--	--

Tabla 6. DOFA

CAME

Esta herramienta favorece y encamina el fortalecimiento de la estrategia con información que sale del análisis de las variables internas y externas en donde se detectan debilidades y fortalezas y de oportunidades y amenazas.

Variables Internas / Variables Externas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Crear un modelo de negocio a partir del reciclaje sostenible</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Mejorar la propuesta de valor de los recicladores.</p>
Amenazas	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Generación de nuevos negocios a partir de material aprovechable</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Crear un programa de fidelización en los recicladores de oficio</p>

Tabla 7. CAME

PLAN DE ACCIÓN

1. Estrategia

Estrategias de Negocio y Funcionales.

Se proponen dos estrategias de negocio con sus respectivas estrategias funcionales: la primera plantea captar más participación en el mercado del reciclaje sostenible. El apoyo funcional para esta estrategia será: primero, fidelizar a los recicladores y segundo, fortalecer la cadena de valor para los recicladores. La segunda estrategia de negocio propone mejorar la propuesta de valor para los recicladores y como estrategia funcional está: formalizar a los recicladores para su articulación en la cadena de valor del plástico y brindar atención personalizada a los recicladores.

2. Cuadro de mando integral

A raíz de la estrategia de negocio, se desglosan unos objetivos de cada una de las áreas involucradas. Esto permiten que el modelo de negocio sea exitoso y por ende, fijar puntos estratégicos donde se deben optimizar esfuerzos. Desde una perspectiva financiera se busca impactar sobre las ventas actuales de Esenttia; desde el área comercial es clave optimizar el modelo de negocio de los recicladores, fortalecerlos como proveedores y construir una propuesta de renta básica para los recicladores de oficio que permita tener un abastecimiento sostenible.

Desde los procesos internos, debemos tener siempre disponibilidad de materia prima, para garantizar entregas perfectas y oportunas sin dejar de lado nuestros principales proveedores optimizando su modelo de pago siendo oportuno y justo. En el área de aprendizaje y crecimiento es relevante la capacitación en gestión de residuos aprovechables a los actores internos y externos. Por otra parte, desde el recurso humano se generará un plan de incentivos para el trabajo con recicladores de oficio con el fin de garantizar la

adherencia de los recicladores de oficio como proveedores al modelo de negocio que incluye: productividad, permanencia y buen comportamiento.

INDICADORES E INICIATIVAS

ESTRATEGIAS: Crear un modelo de negocio del reciclaje sostenible

Mejorar la propuesta de valor de los recicladores.

	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr impactar sobre las ventas actuales de ESENTTIA	Ventas de reciclados (pellets)	Porcentaje (%)	2,4%	Vender resinas circulares
PERSPECTIVA COMERCIAL	Optimizar el modelo de negocio de los recicladores	Cantidad de recicladores activos mes a mes	Número (#)	540	Consolidar los centros de acopio de los recicladores
	Fortalecimiento de los recicladores como proveedores	Toneladas de material recuperado por reciclador	Toneladas (Tn)	30	Cualificar a los recicladores de oficio
	Construir propuesta de renta básica a los recicladores de oficio	Plan de trabajo de propuesta de renta básica	Plan elaborado	100%	Abastecimiento Sostenible
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Asegurar la disponibilidad de materia prima	Peso de material recibido	Toneladas (Tn)	16.200	Garantizar la proveeduría de materia prima
	Maximizar la producción para garantizar entregas perfectas	Peso de material vendido	Toneladas (Tn)	12.000	Producción con calidad total
	Optimizar la forma de pago oportuno a los proveedores	Número de días para el pago	Días (D)	3	Implementar el pronto pago
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación en gestión de residuos aprovechables	Porcentaje del público objetivo capacitado	Porcentaje (%)	100	Cualificar al personal interno

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de incrementar la oferta de materiales aprovechables plásticos para generar valor compartido entre Esenttia y los recicladores de oficio en Cartagena, y el análisis previamente realizado se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Los recicladores son una población con un estilo de vida en muchas ocasiones cercano a la marginalidad, por lo que el proceso psicosocial es fundamental para garantizar el éxito del programa que asegure la proveeduría de los materiales aprovechables y se genere valor compartido, apoyado en una capacitación constante, interna y externa, donde favorezca la adaptación del reciclador con la empresa y la aceptación de la empresa al reciclador, formándolos en la recolección, separación y entrega correcta del material para así garantizar la propuesta de valor dentro de la estrategia.

Al mismo tiempo, se considera importante evaluar la efectividad del sistema de recompensas para que éste se consolide como un mecanismo que fomente buenas prácticas por parte de los recicladores. Para esto, debe documentarse el proceso en sus distintas etapas asegurando que se convierta en insumo de aprendizaje dentro de la cultura organizacional que favorezca el desarrollo de futuras iniciativas asociativas con grupos similares.

Con esto en mente, es fundamental considerar que se trata de un modelo de negocio que reproduce el modelo de sostenibilidad al ser rentable financieramente, beneficioso socialmente y favorable en términos de calidad ambiental, con lo que se inscribe y es compatible con la estrategia organizacional de la compañía. Así pues, esta iniciativa cumple con el criterio de llevar la estrategia a los distintos niveles de la organización incursionando en modelos de negocios acordes a la función social y la experticia técnica que han desarrollado. Por su parte, el proyecto requerirá necesariamente de "estrategización" continua ya que existen márgenes de incertidumbre al tratarse de una iniciativa inédita que implica un

esquema asociativo con un grupo poblacional ajeno a la cultura organizacional, de esto dependerá en gran medida la continuidad y éxito el modelo de negocio.

Por último, se recomienda evaluar todos los riesgos estratégicos posibles acorde al planteamiento del modelo de negocio junto con el análisis interno y externo desarrollado, plantear medidas de tratamiento y establecer controles para que esos riesgos no se materialicen.

BIBLIOGRAFIA

- Arroyo Morocho, F. R. (2018). La Economía Circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *INNOVA Research Journal*, V3 (12), 78–98.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.786>
- Blanco, A., & Díaz, D. (2006). Orden social y salud mental: Una aproximación desde el bienestar social. *Clínica y Salud*, V17 (1).
https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-52742006000100001&script=sci_arttext&lng=pt
- Bravo, H., Cardona, J., & Vega, M. (2011). Condiciones laborales y significado del trabajo y de la asociatividad para un grupo de recicladores independientes. *Con-textos N°5*
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9068>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review* (4), 8-11.
- Cempre, & Alcaldía de Cartagena, (2016). *Censo Recicladores de Cartagena*.
- Cempre, Cepal, & DNP. (2021). *Encuesta a municipios sobre gestión de residuos sólidos domiciliarios 2019 Colombia*. <https://hdl.handle.net/11362/46988>
- Demaria, F., & D'alisa, G. (2012, July). Industrialización de la gestión de los residuos en Delhi (India): ¿Cuál es el futuro de los recicladores? *Nuevas Fronteras de Extracción de Recursos y Sumideros de Residuos*, V43, 37–46.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4425200>
- Friedlander, R. (1968). *Life and Manners Under the Early Empire*. *Barnes and Noble*.

- Gómez-Correa, J. A., Agudelo-Suárez, A., Sarmiento-Gutiérrez, J. I., Ronda-Pérez, E., Alonso, A., & Suárez, A. (2007). Condiciones de trabajo y salud de los recicladores urbanos de Medellín (Colombia). In *Arch Prev Riesgos Labor*, V10, (4).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Propósito Estratégico. *Harvard Business Review*, V1.
- Lacovidou, E., Velis, C. A., Purnell, P., Zwirner, O., Brown, A., Hahladakis, J., Millward-Hopkins, J., & Williams, P. T. (2017). Metrics for optimising the multi-dimensional value of resources recovered from waste in a circular economy: A critical review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 166, pp. 910–938.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.100>
- Institute of Scrap Recycling Industries. (1989). Scrap: America's ready Resource. *Institute of Scrap Recycling Industries*.
- IRR - Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo. (2015). *Reciclaje Inclusivo y Recicladores de base en Ecuador*.
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. *Revista Ingeniería de Sistemas. Volumen XVI*, (1), 121-159.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press
- Labrunée, María Eugenia y Gallo, Marcos Esteban (2005). Vulnerabilidad social: el camino hacia la exclusión. In Lanari, María Estela, (Ed.), *Trabajo decente: diagnóstico y aportes para la medición del mercado laboral local*. Mar del Plata 1996-2002 (pp. 133-154).

- López-Merchán, Valeria Silvana, Pozo-Delgado, Valeria Estefanía, & Jimbo-Días, José Santiago. (2021). Percepciones respecto al bienestar social de los recicladores primarios en Cuenca, Ecuador. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3), e9. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000300009&lng=es&tlng=es.
- Maestre, L (2022). El reciclaje del plástico se queda corto en Colombia. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2022-11-05/el-reciclaje-del-plastico-se-queda-corto-en-colombia.html>
- Martínez Pedrós, Daniel., & Milla Gutiérrez, Artemio. (2005). Diagnóstico estratégico. En *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Diaz de Santos; 1er edición – pp. 384
- Medina, M. (1999). Reciclaje de desechos sólidos en América Latina. *Frontera Norte*, 11(21), 7–31. <https://doi.org/10.17428/rfn.v11i21.1411>.
- Mutis, Gustavo. (n.d.). *Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Osterwalder, Alexander., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 7–7.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. Ed. Netiblo.
- San Segundo, Á., & del Pozo, J. (2010). *Metodología de Proyectos*.

- Sembiring, E., & Nitivattananon, V. (2010). Sustainable solid waste management toward an inclusive society: Integration of the informal sector. *Resources, Conservation and Recycling*, 54(11), 802–809. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2009.12.010>
- Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2018). *Encuentra tu Porqué*. Empresa activa
- Solíz, M. F. (2013). Procesos psicosociales en recicladores del basural a cielo abierto de Portoviejo. *Revista Latinoamericana de Psicología Social Ignacio Martín-Baró*, V2 (2) (2013): 91-123.
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, N° 15, 2002, págs. 63-89.
- Tello Moreno, L. F. (2016). Derechos Humanos y Vulnerabilidad. En *Temas selectos de vulnerabilidad y violencia contra niños, niñas y adolescente*. (pp.25-39). <http://ru.juridicas.unam.mx:80/xmlui/handle/123456789/13105>
- Tovar, L. F. (2018). Formalización de las organizaciones de recicladores de oficio en Bogotá: reflexiones desde la economía popular. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, V62, 39–63. <https://doi.org/10.17141/iconos.62.2018.3230>
- Varela, Rodrigo, & Bedoya Arturo, Olga Lucía. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
Retrieved February 15, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000300001&lng=en&tlng=es.
- Villanova, N. (2012). Los recuperadores de desechos en América Latina y su vínculo con las empresas. Un estudio comparado entre diferentes países de la región y avances

para la construcción de una hipótesis. *Documentos de trabajo. IELAT-Instituto de Estudios Latinoamericanos, Universidad de Alcalá*, N. 41, (ag. 2012).

Zhong, S., Pearce, J., Tightening, J. P., & Pearce, J. M. (2018). RepRap 3-D printing, Resources, *Conservation and Recycling V128*. 48–58.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.023>

Zott, C., & Amit, R. (2009). Conceptos de Estrategia Empresarial. *Universia Business Review*, V23, 108–121.

ANEXOS

Preguntas de Entrevista Semiestructurada

1. ¿Cómo es la relación de alianza Esenttia, Centro de Acopio Cartagena Amigable, Asociaciones de Recicladores? ¿Ha traído beneficio para las partes?

2. ¿Qué pueden aportar Esenttia, Centro de Acopio Cartagena Amigable, Asociaciones de Recicladores para conseguir más material de polipropileno y polietileno para la planta de resinas plásticas recuperadas?

3. ¿Qué ideas pueden contribuir para crear un modelo de negocio de reciclaje sostenible del plástico? ¿Conoces alguna experiencia o modelo de negocio a nivel internacional como referente?

4. ¿Ves oportunidades de generación de nuevos negocios a partir del material aprovechable plástico?

5. ¿Qué estrategias y acciones consideras para mejorar la propuesta de valor a los recicladores de oficio?

¿Qué elementos deben tener y se necesitan dentro de un programa de fidelización con los recicladores de oficio?