Desarrollo de un modelo de negocio que dinamice la cadena de valor inversa del aceite lubricante en Colombia

Carlos Enrique Giraldo Madriñán

cgiral39@eafit.edu.co

Margarita María Velez Guerra

mvelezg@eafit.edu.co

Asesores

Metodológico: Beatriz Uribe

Temático: José Reyes

Maestría en Administración de Negocios

Escuela de Administración

Universidad Eafit

Medellín

2014

Resumen

En las páginas siguientes se presenta la situación actual de la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado y sus problemáticas, dentro de un marco conceptual fundamental para construir un modelo de negocio que responda de forma estratégica y competitiva a dichas problemáticas, para abordar luego sus objetivos, el marco metodológico y, finalmente, la bibliografía.

El objetivo del modelo de negocio a desarrollar busca propiciar la dinamización de la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado en Colombia, permitiendo fortalecer una actividad productiva, que impacte menos el medio ambiente y lograr así negocios sostenibles para el desarrollo de nuestro país.

Palabras clave

Cadena de valor inversa, Residuos peligrosos, Aceite lubricante usado, Modelo de negocio.

Abstract

In the following pages the current situation of reverse value chain of oil and its problems is presented, then a fundamental conceptual framework is proposed to build a business model to respond strategically and competitively to these problems, then their objectives are addressed, the methodological frameworkand finally the literature.

The objective of the business model to develop is to foster dynamic chain inverse value of industrial oil in Colombia allowing strengthen productive activity, less environmental impact and achieve sustainable development of our country businesses.

Key words

Reverse value chain, Hazardous waste, Industrial lubricant used oil, Business model.

1. Introducción

En este documento se presentan los lineamientos para desarrollar el proyecto "Desarrollo de un modelo de negocio que dinamice la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado en Colombia", en el cual se presenta la situación o problema a abordar, sobre la base de dos pilares: el modelo de negocio planteado por Alexander Osterwalder y por los conceptos teóricos de cadena de valor, identificando las problemáticas de la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado, y las oportunidades para desarrollar un modelo de negocio que afiance la competitividad de este clúster.

Los nuevos retos de la economía del siglo XXI se centran en la generación de nuevos modelos de negocio, que se articulen en forma armónica con la sociedad y el medio ambiente, no fundamentados únicamente en producir utilidades y crecer competitivamente, sino que respeten los recursos naturales y los derechos humanos y sociales. Por eso se ha diseñado un modelo de negocio que dinamice la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado para lograr un negocio competitivo, legal, amigable con el medio ambiente y con impacto social que jalone el crecimiento y desarrollo del sector.

En ese orden de ideas, el proyecto a presentar en las páginas siguientes, busca solucionar problemáticas sociales y ambientales, fruto de las acciones negativas de la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado y propone un modelo de negocio que genere dinámicas positivas para el reprocesamiento y la reutilización adecuada del aceite lubricante usado, de tal forma que se disminuyan las emisiones negativas en materia de residuos sólidos y también se

generen beneficios socioeconómicos a los actores involucrados en la cadena de valor mencionada.

La corporación será auto sostenible, generando ingresos por cada uno de los servicios que ofrece a sus públicos, y reinvirtiendo en la corporación para jalonar el crecimiento y desarrollo del sector. Se encargará directamente de los procesos y actividades que ofrecerá, teniendo a proveedores y empresas con las que va a ofrecer los servicios como aliados, con el fin de obtener beneficios para ambas partes.

El modelo de negocio elegido permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Este modelo, al dividir el proyecto en nueve módulos básicos, que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos, facilitará analizar la interacción entre ellos para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y se especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

De acuerdo con lo anterior, se presentan los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio que dinamice la cadena de valor inversa del aceite para lograr un negocio competitivo, legal, amigable con el medio ambiente y con impacto social, que jalone el crecimiento y desarrollo del sector.

Objetivos específicos

- Establecer las unidades de negocio que permitan estructurar adecuadamente el modelo de negocio.
- Desarrollar un modelo de negocio que permita que la entidad a crear sea auto sostenible.
- Desarrollar un modelo de negocios que responda a la necesidad de formar emprendedores sociales, que a la vez sean gestores ambientales y tengan todas las herramientas para gestionar el aceite lubricante usado de forma legal y competitiva.
- Implementar un modelo de negocio que promueva el desarrollo de asesorías técnicas especializadas en la cadena de valor inversa del aceite lubricante usado, que permita optimizar los procesos actuales y redunde en un producto de calidad para ofrecer en el mercado.
- Desarrollar un modelo de negocios que permita apoyar a los procesadores de aceite lubricante usado a implementar la tecnología que mejor se adapte a las necesidades del negocio de cada uno, y permita emitir un producto de calidad, amigable con el medio ambiente y que cumpla las condiciones del mercado.
- Definir un plan comercial para la entidad a crear, que permita dinamizar la cadena de valor inversa del aceite y que establezca el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de comercialización, la relación con los clientes y el flujo de ingresos.

2. Situación en estudio – problema

En el caso del aceite lubricante usado, desde que se produce hasta que se le da una disposición final, se transforma a lo largo de una cadena compuesta por actores, que interactúan en un sistema de relaciones sociales y económicas complejas. Cada uno de estos actores, tiene un papel importante para determinar la suerte del mercado del aceite lubricante usado, que se han adaptado de manera estratégica para derivar la mayor utilidad posible dentro del mismo (EurekaProject, 2012).

Esta situación conduce en consecuencia, a que en la mayoría de los casos se presente el no cumplimiento de las normas ambientales, en detrimento de la sociedad, porque este esquema se mueve dentro de un ámbito de relaciones sociales y económicas complejas, y en las que cada uno quiere sacar el mayor provecho, independiente de cualquier beneficio colateral para la sociedad; es aquí donde se empieza a configurar la necesidad del nacimiento de un Gremio, que pueda de alguna forma, alinear las conductas de los actores de la cadena del industrial usado (Sánchez, 1992).

> La cadena de valor del aceite lubricante usado tiene dos partes, una que comienza en la producción de aceite nuevos, pasando por su compra y uso. La segunda parte, denominada cadena "inversa", inicia en el proceso de cambio de aceite lubricante usado, el acopio del aceite lubricante usado y su movilización hacia la disposición final, donde sufre un procesamiento que permite dar un nuevo uso al aceite, en varias actividades, entre ellas, algunas industriales. Se le denomina cadena "inversa" del aceite en razón a que ese aceite lubricante nuevo, luego de haber recibido un uso, ha configurado una nueva cadena de valor, en el que su acopio, movilización y disposición conforman una actividad económica reversa adicional (EurekaProject, 2012, p. 4).

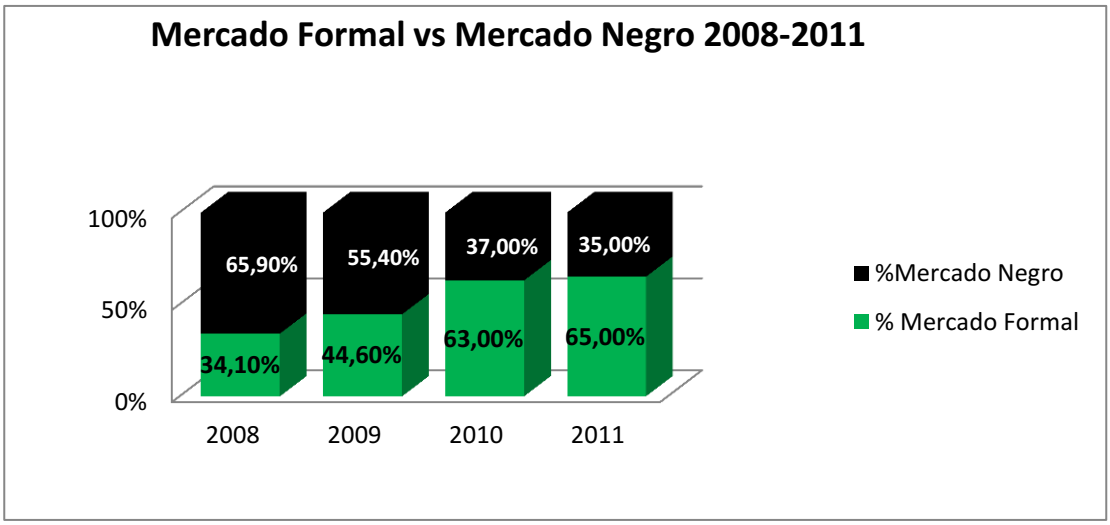
De otra parte, la cadena de valor inversa de esta actividad es un esquema económico diferente, por cuanto permite que de este renglón se beneficie una buena parte de la sociedad, en el sentido de dar cabida al sector del aceite lubricante usado, permitiéndole percibir ingresos a personas marginadas de otros oficios (Balli, 2013). Esta situación, no solamente beneficia a los actores bajo este punto de vista sino que también, si efectúan un adecuado manejo de estos subproductos o materiales, la población en general se beneficia en términos de salud, por el hecho de que los actores adopten unas buenas costumbres en el manejo ambiental de los recursos mencionados. En este sentido, se hace necesario concientizar a este sector para que tenga un enfoque único frente al aceite lubricante usado. Resultado que en mucho puede obtenerse con los medios de la corporación Esambiente.

El no ingreso del aceite lubricante usado a la cadena legal permite que los integrantes de dicha cadena conformen una **fuerza de acción**, que detenga estos oscuros procedimientos, para no afectar sus mismos intereses económicos y de calidad de servicio (UPME, 2001). De esta forma, se puede minimizar, mediante la realización de **campañas integrales,** que tenga una cobertura prácticamente total de toda la Cadena, es decir, las empresas productoras generadoras, los distribuidores, los acopiadores, y la recolección por parte de los gestores ambientales movilizadores, hasta su disposición final en la plantas de procesamiento.

"Desde el 2004, la recolección del aceite lubricante usado, en el mercado formal, ha venido creciendo considerablemente a una tasa compuesta anual del 52.4%, mostrando el gran dinamismo de este mercado" (EurekaProject, 2012, p. 7). "Para 2011 este panorama se transformó y se observa una reducción importante del mercado negro entre el 2009 y el 2011, en el que la participación del mercado negro dentro del total pasó del 55.4% al 35%" (EurekaProject, 2012, p. 8). Ver gráfico siguiente.

Gráfico 1. Mercado del aceite

Disminución de participación del mercado negro en la recolección de aceite lubricante usado



Fuente: (EurekaProject, 2012, p. 9).

Las cifras presentadas en el gráfico 1, revelan un mejoramiento en las tendencias favorables de la sociedad, en el manejo del aceite lubricante usado, tal vez debido a políticas y estrategias informativas, correctivas, publicitarias y restrictivas de los últimos años. Esto conduce a que se le haya dado un vuelco total a este negocio, y que en el fondo estas adopciones revelen que sí se logra el establecimiento **de una fuerza más potente cuya filosofía** sea la conciencia de propiciar cambios de hábitos en el uso y la gestión del aceite lubricante usado.

Cabe anotar que, los integrantes de la distribución del aceite lubricante usado, deben concientizarse para establecer unas políticas de control a sus consumidores en lo que se refiere a la comercialización de sus productos, dado que si no se ejerce algún tipo de restricción, se verán

seriamente afectados económicamente por el impacto negativo para su negocio con el uso de aceite lubricante usados ilegales producidos por otras personas (IHOBE, 2002).

Como resultado de una competencia desequilibrada, lo anterior configura el hecho de que el aceite lubricante usado no sea utilizado para producir otro tipo de aceite lubricante usado refinados clandestinamente, sino que este debe seguir el curso de la cadena formal (Acuña, 1997).

En consecuencia, los actores clandestinos de este negocio o de la cadena, deberán participar en forma contundente, de tal manera que direccionen en forma inequívoca sus ventas hacia los mercados legales. En forma concluyente, también contribuirán en el mejoramiento de la sociedad, en el beneficio de los usuarios directos e indirectos y en el medio ambiente.

A lo anterior se suma que tanto en el Productor como en el Distribuidor está imperando o está presente la calidad, a sabiendas, como se mencionó, que también es conveniente estar dentro del marco del cumplimiento de las normas, ICONTEC e ISO, sin olvidar que su calificación los obliga por dichas normas a ser responsables con el ambiente.

De allí la importancia que tiene que estos actores participen de una agremiación que los ponga al día, para no caer en la desinformación. Por todo lo anterior, se hace necesario que se hagan partícipes e integrantes en toda clase de eventos, foros y agremiaciones, que se puedan crear para impulsar políticas de mejoramiento de las prácticas comunes en este sector.

La perspectiva del aceite lubricante usado ilegal, en el sentido antes dicho, implica atención de los grandes generadores o de los productores de los Lubricantes, tales como Shell, Móvil, Terpel, entre otros. Pues cuando observamos claramente que sus productos están siendo pirateados con el uso indebido de aceite lubricante usados poco tratados, utilizando aun los envases de sus presentaciones legales, se enfrentan a que lo anterior no solo implique que estos se vean abocados

al no cumplimiento de la exigencias definidas en las normas ISO, ICONTEC y otras normativas requeridas, sino a que en consecuencia, los actores que intervienen en la cadena, enfrentarían situaciones que afectan no solamente la calificación de la calidad de sus marcas, sino también su aspecto económico, debido al desplazamiento de sus productos legalmente fabricados por una desigual competencia. En conclusión, se hace evidente la necesidad de crear una entidad que coadyuve a que el país tenga una gestión más expedita del sistema de la cadena de los aceite lubricantes usados (Angulo, 1996).

Por otra parte, los llamados Generadores o talleres que ponen sus equipos a disposición de los acopiadores, para efectuar el cambio de aceite lubricante usado, carecen de buenas prácticas en el manejo del aceite lubricante usado, así como de la cadena.

De otro lado, es común encontrar que las políticas de buen manejo se aplican por el solo hecho de evitar la sanción, pero es indispensable que exista una disciplina emanada de este organismo cooperativo que indique el porqué de los buenos manejos, y que estos no deben estar supeditados solo al control policivo. Solo existe una pequeña percepción en los acopiadores, de que se deben cumplir determinadas prácticas, para evitar la contaminación.

Otra falta de conciencia estriba en que el acopiador no ejerza ninguna vigilancia sobre el movilizador, y una vez recibido el certificado, se desentiendan por completo del aceite lubricante usado.

Por tanto, todo sigue apuntando a la necesidad imperativa de la creación de un organismo, que lance unas campañas estratégicas para lograr el beneficio general. Como parte del análisis Cualitativo que nos ocupa en este capítulo, es aquí donde se continúa arrojando un resultado,

consistente en la creación del mencionado organismo u organización de bien común, para este grupo y los demás actores de la cadena del aceite lubricante usado.

Se hace necesario entonces, definir el derrotero y el modelo de negocio que debe implementar una entidad procesadora o de refinación del aceite lubricante usado, y que por ello le permita obtener un gran crecimiento a través de la agremiación liderada por ella.

Ya que existe una conciencia de los acopiadores formales y que está visto que quieren depender o contar con gestores ambientales calificados, es por tanto, que la acción conjunta de estos dos actores debe estar concientizada por una labor continuamente informativa que esté dada por **parte de ese gremio,** que por las buenas costumbres infundidas por él, erradique del ámbito de este negocio, a todos los movilizadores informales.

Si los gestores ambientales, por los beneficios obtenidos por medio de una agremiación, emprenden una campaña de ofrecer mejores beneficios económicos a sus clientes, en este caso todo tipo de Acopiadores, aun en los pequeños, se podrá muy seguramente evitar el desvío de los recursos del negocio, hacia otros movilizadores informales (Suárez, 2002).

En términos generales, **la movilización** implica la recolección del aceite lubricante usado en los centros de acopio y su traslado a las procesadoras. Sin embargo, los movilizadores varían según la forma en que realizan su labor y los valores agregados que ofrecen (EurekaProject, 2012). Si las políticas establecidas por una entidad nueva, son de gran atractivo para los Movilizadores, estos podrán ofrecer una estandarización en los procesos de recolección y, consecuentemente, beneficios con valores agregados, para obtener el logro de acceder a mayores cantidades de captación y a una forma ordenada u organizada, para efectuar esta labor y, posteriormente, ir infiltrando en el ambiente una filosofía de confianza en todo el entorno que se maneja.

Existen movilizadores con deficientes prácticas de recolección y limitados valores agregados. De otro lado, aquellos movilizadores que buscan la excelencia en sus prácticas de recolección, también brindan asesoría y acompañamiento al acopiador en lo que respecta a procesos de seguridad laboral y ambiental (EurekaProject, 2012).

Aquí aparece una vez más, la necesidad del acompañamiento de la predefinida agremiación, donde pueda existir una fuerza o impulso, que permitirá que estos actores se conviertan en verdaderos líderes del saneamiento ambiental para la comunidad, por la aplicación y ejecución de las buenas prácticas por ellos efectuadas; esto da como resultado que obtengan la confianza tanto del proveedor (su acopiador) como del receptor (el procesador final) de sus residuos, hecho que indudablemente se traduce en el éxito de su negocio, como resultado final (Zamudio et al, 2011).

Aunque está latente el discurso o conciencia de los buenos manejos, salta a la vista que falta la contundencia de la aplicación al ejercer estas políticas en forma debida; pues bien, si se mantiene una fuerte y regular inducción sobre el tema, entonces muy seguramente se obtendrán los beneficios generales que se persiguen. Si lo anterior depende en gran parte de los movilizadores, esta situación, por el lugar de privilegio que ellos ocupan, se diría que pueden ser la fuerza más potente de la Corporación, una vez que esta esté constituida, en caso de que sea esta la fórmula final y/o estratégica para Esapetrol.

“La formulación de la normatividad que regula toda la cadena del aceite lubricante usado es reciente, y su creación, promovió la generación y/o formalización de varias de estas empresas

movilizadoras. Antes de esto, se recuerda también el funcionamiento informal, que agrupaba la recolección deficiente de otros residuos" (EurekaProject, 2012, p. 18).

Se evidencia, que hacia al año 2010, el mercado informal, que estaba anteriormente en cifras mayores al 55%, cayó a menores del 35%. Entonces, si una empresa con carácter de avanzada, toma el manejo a través de la mencionada agrupación, se obtendrá muy seguramente un importante decrecimiento del mercado informal, y por ende, un crecimiento del formal, con mejores beneficios económicos, porque dispondrá o tendrá a la mano un grupo muy selecto de personas o empresas que le aportarán todo el volumen (siendo este mayor) de la movilización de los productos por ellos recolectados. En reciprocidad por los beneficios recibidos de esta empresa, los cuales serán mencionados más adelante, es de anotar, que el mencionado crecimiento, se aplica en gran parte, a los movilizadores o gestores ambientales, en primera instancia, y en segunda, en el Dispositor final, que para este caso del estudio es Esapetrol (Solarte et al, 2013).

Una de las principales dificultades que enfrentan **los movilizadores,** es la **disponibilidad de capital para su funcionamiento** (EurekaProject, 2012), pues si bien los movilizadores logran acceder a un sistema de créditos blandos, para capital de trabajo por algún medio, se verán o estarán incluidos dentro de un sistema económico solvente, que les permitirá realizar su labor en forma más expedita, y de gran desempeño comercial. En conclusión, esta posición solo se podrá lograr, con la adopción de este esquema que en un momento pueda brindar la entidad a crear, en beneficio directo para los Gestores Ambientales, e indirectamente para la Procesadora Final; este criterio como se verá más adelante, será el pilar o la razón más particular, que debe contener como política de avanzada la Corporación.

Según los movilizadores, los acopiadores reciben ofertas de precio de compra del aceite lubricante usado, superiores al precio que ellos reciben de los procesadores. Para aquellos que solo derivan ingresos del aceite lubricante usado, y lo hacen de manera legal, resulta imposible alcanzar estos precios y por tanto pierden clientes. Para muchos, *esto ya no es negocio* y deben acomodarse con la recolección de otros residuos, por los que, contrario al aceite lubricante usado, reciben dinero (EurekaProject, 2012).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia no solo la falta de una entidad, sino el diseño de un modelo de negocio, en el que sea claro qué puede ofrecer la procesadora del aceite lubricante usado, como incentivos en dinero, dependiendo de muchas de las buenas características que tenga el aceite que entreguen los movilizadores a dicha procesadora; y que la entidad argumente, con criterios válidos, para que se obtenga un punto de equilibrio comercial, que permita establecer valores de compra y venta, siempre en beneficio mutuo.

El aporte de crear una entidad, dado que se evidencia la falta de un ente direccionador, o casi como un regulador de todos los esquemas en este negocio, podrá contener por su mismo carácter, una fuerza de acción que permitirá controlar mucho esta situación del manejo de los precios. Adicionalmente, es importante agregar que los dueños de los negocios que procesan el aceite lubricante usado, no cuentan con el tiempo y conocimiento necesarios para identificar las nuevas herramientas que están saliendo continuamente en el mundo de la innovación tecnológica.

Pues bien, se evidencia la necesidad de crear una entidad (agremiación), para aglutinar a **generadores y acopiadores** para que estos se hagan partícipes de un gran movimiento de concientización, que permita que estos actores estén agremiados dentro de esta, para el beneficio general, que aquí se ha explicitado.

3. Marco conceptual

Los modelos de negocio son las historias que explican cómo funcionan las empresas (Magretta, 2002). El desarrollo de un nuevo modelo de negocio requiere explorar alternativas a las formas actuales de hacer negocios, así como la comprensión de cómo las compañías pueden cumplir con las necesidades de los clientes. Para este trabajo de investigación aplicada, se tomará como base fundamental la metodología de diseño de modelos de negocio de Alexander Osterwalder, que se fundamenta en la definición dada en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles" (p. 15).

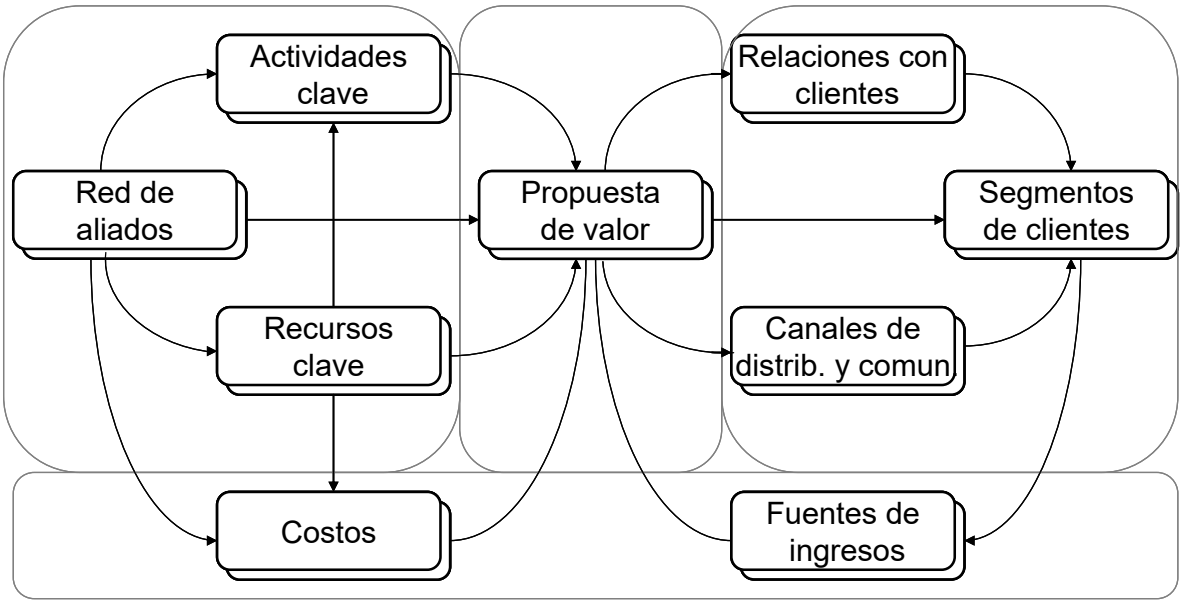
Osterwalder fundamenta su modelo en una estructura de nueve bloques temáticos (Osterwalder, 2004, 2007, 2008, 2009), que agrupan las principales variables de un negocio (ver gráfico 2).

Se observa, que el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado, a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados

por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

Gráfico de relaciones en el modelo de negocios Osterwalder

Gráfico 2. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Fuente: Osterwalder (2008).

Es preciso enfatizar la necesaria interacción de la empresa con el entorno, y es por eso que adicionalmente, otro referente conceptual es el de cadena de valor. Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag, y Best (2003), aseguran que una cadena de valor es una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una

cadena productiva. Según Johnson y Scholes (1996), casi nunca una sola organización realiza todas las actividades del valor, siendo habitual una especialización de funciones y cualquier empresa forma parte de un sistema más amplio que debe ser visto en su totalidad.

El concepto de cadena de valor fragmenta la actividad de una empresa en actividades física, económica y tecnológicamente diferentes, designadas como actividades creadoras de valor, por las cuales, sucesivamente, se obtiene un producto o servicio utilizando *inputs,* recursos humanos e información (Porter, 2003). Adicionalmente, las actividades de la cadena de valor se presentan como un sistema de actividades interdependientes que se vinculan mediante enlaces o eslabones para detectar las actividades estratégicas generadoras de valor (Porter, 2003).

Según Hobbs y Fulton (2000), algo fundamental para el desarrollo de esos requisitos es tener en cuenta los elementos de una cadena de valor. De acuerdo con lo anterior, una cadena de valor tiene los siguientes elementos:

- Existe una visión estratégica de largo plazo entre los participantes de la cadena.
- Los participantes reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos para definir objetivos comunes, compartir riesgos y beneficios y hacer funcionar la relación.
- Es orientada por la demanda y no por la oferta, y por tanto responde a las necesidades de los consumidores.
- Existe un compromiso compartido entre los participantes para controlar la calidad y consistencia del producto.
- Cuenta con un nivel alto de confianza entre los participantes, lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Parte de lo que debe contemplar la empresa es prever las adaptaciones necesarias para que el modelo de negocio a incluir, le permita tener ventaja competitiva. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales, teniendo en cuenta los siguientes aspectos (Van Dijk, y Trienekens, 2012; Gibbon, 2001):

- ✓ Normas de calidad, trabajo, medio ambiente y comercio.
- ✓ Comunicación y planeación para racionalizar la cadena de valor.
- ✓ Creación de mecanismos de gestión verticales para facilitar la fluidez de productos y mejorar la distribución de valor agregado.
- ✓ Establecimiento de mecanismos horizontales de gobierno para mejorar el equilibrio de poder en la cadena de valor y mejorar la posición negociadora de los negocios de los SBI.
- ✓ Análisis de requerimientos tecnológicos que apoyen la adaptación.

Y adicionalmente, de acuerdo con la UNTAD (2006), teniendo en cuenta que las relaciones de la cadena de valor juegan un papel decisivo y la competitividad no se refiere al rendimiento de una sola empresa, sino a toda la cadena.

Otro aspecto muy importante a contemplar es que los directivos de la empresa también deben ampliar su visión para maximizar la creación de valor mientras se minimizan costos, y para ello, deben propiciar el análisis del número de fuerzas que intervienen en su modelo estratégico, para desarrollar nuevas líneas de hacer negocio, teniendo en cuenta la oportunidad de conocer las necesidades fundamentales de la sociedad e interpretándolas correctamente, y así resolver las deficiencias que afectan la cadena de valor (Porter y Kramer, 2011).

4. Método de solución

Se establecerá una corporación para impulsar el desarrollo de los Gestores Ambientales y el sector de RESIDUOS PELIGROSOS –RESPEL- en general, gobiernos local y nacional y empresas privadas relacionadas con RESPEL, buscando suplir necesidades de las empresas, de los empleados y del sector.

La corporación establece cinco unidades de negocio que van a ayudar a los clientes a desarrollar su negocio en diferentes etapas, empezando por la capacitación y formación para los emprendedores sociales que quieren ser gestores ambientales, y para estos continuar su desarrollo; luego hay una etapa denominada crecimiento, en la que se busca realizar el contacto comercial entre los gestores ambientales, ofreciendo la posibilidad de tener asegurada la compra de los residuos peligrosos para su disposición final; con esto están asegurando la facturación desde que empiezan a operar sus empresas.

También tendrá una unidad de negocio de financiación, que ofrece alternativas de crédito para las empresas y sus empleados, para acceder a préstamos de capital de trabajo, activos fijos y seguros, buscando ofrecer facilidad para que cada uno de los públicos consiga los productos o servicios que requiere, para mejorar su negocio y su calidad de vida.

La unidad de bienestar se encargará de desarrollar actividades que mejoren la calidad de vida de los empleados, buscando darles facilidad para que consigan productos para el hogar, creando espacios de recreación para los empleados y sus familias, que promuevan la unidad, el sano esparcimiento y la recreación.

La unidad de gestión ofrece soluciones a sus públicos en cuanto a operación de eventos y proyectos de responsabilidad social y búsqueda de recursos; esta unidad de negocio está dirigida a ESAPETROL y todas las empresas en Bogotá y la Sabana que se dediquen a procesar el aceite lubricante usado, gobiernos local y nacional y empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

La corporación será auto sostenible, generando ingresos por cada uno de los servicios que ofrece a sus públicos, y reinvirtiendo en la corporación para jalonar el crecimiento y desarrollo del sector. Se encargará directamente de los procesos y actividades que ofrecerá, teniendo a proveedores y empresas con las que va a ofrecer los servicios como aliados, con el fin de obtener beneficios para ambas partes.

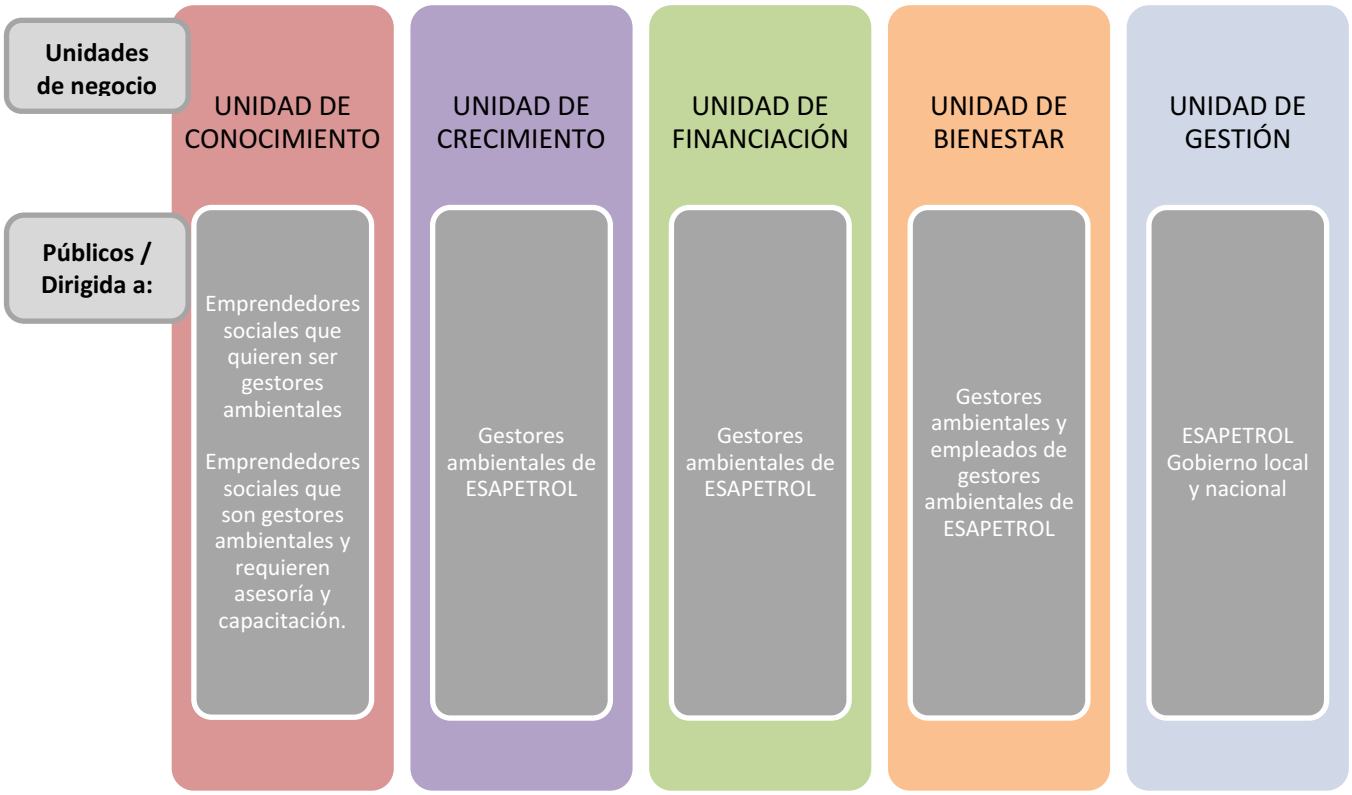
5. Modelo de negocio corporación Esambiente

La corporación Esambiente se proyecta como una entidad sin ánimo de lucro, cuyo principal objetivo es impulsar el desarrollo empresarial de los gestores ambientales dedicados a la recuperación de residuos del país. Esta entidad contará con cinco unidades de negocio que atenderán las necesidades de cada uno de los clientes, de acuerdo con la etapa de desarrollo en la que se encuentren. Esto supone un trabajo desde el momento inicial en el que los emprendedores sociales tienen interés de convertirse en gestores ambientales, pasando por la conformación de la empresa, el desarrollo de la misma y ofreciendo servicios a empresas privadas y del gobierno que requieren actividades y operación de eventos relacionados con responsabilidad social.

A continuación se enumerarán los clientes a los que se dirige la corporación Esambiente con cada unidad de negocio, de acuerdo a la etapa en la que se encuentra.

Gráfico 3. Diagrama de clientes en las unidades de la corporación

Clientes de las unidades de negocio de la corporación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Inicialmente, centrará sus servicios en Bogotá y la Sabana, pero a medida que esta crezca, podrá ampliar sus operaciones en las diferentes zonas del país.

• La corporación Esambiente tiene identificadas las necesidades de los clientes, según las cuales desarrollará el portafolio de servicios de las unidades de negocio.

A continuación, se presentan las necesidades de los diferentes clientes de la corporación Esambiente, según las unidades de negocio que ofrece servicios para atenderlos:

Unidad de conocimiento:

La corporación Esambiente ofrecerá los servicios de formación, asesoría y programas de formación, por medio de la unidad de conocimiento; los cuales están dirigidos a emprendedores sociales que quieren ser gestores ambientales o que siendo ya gestores, requieren asesoría y capacitación.

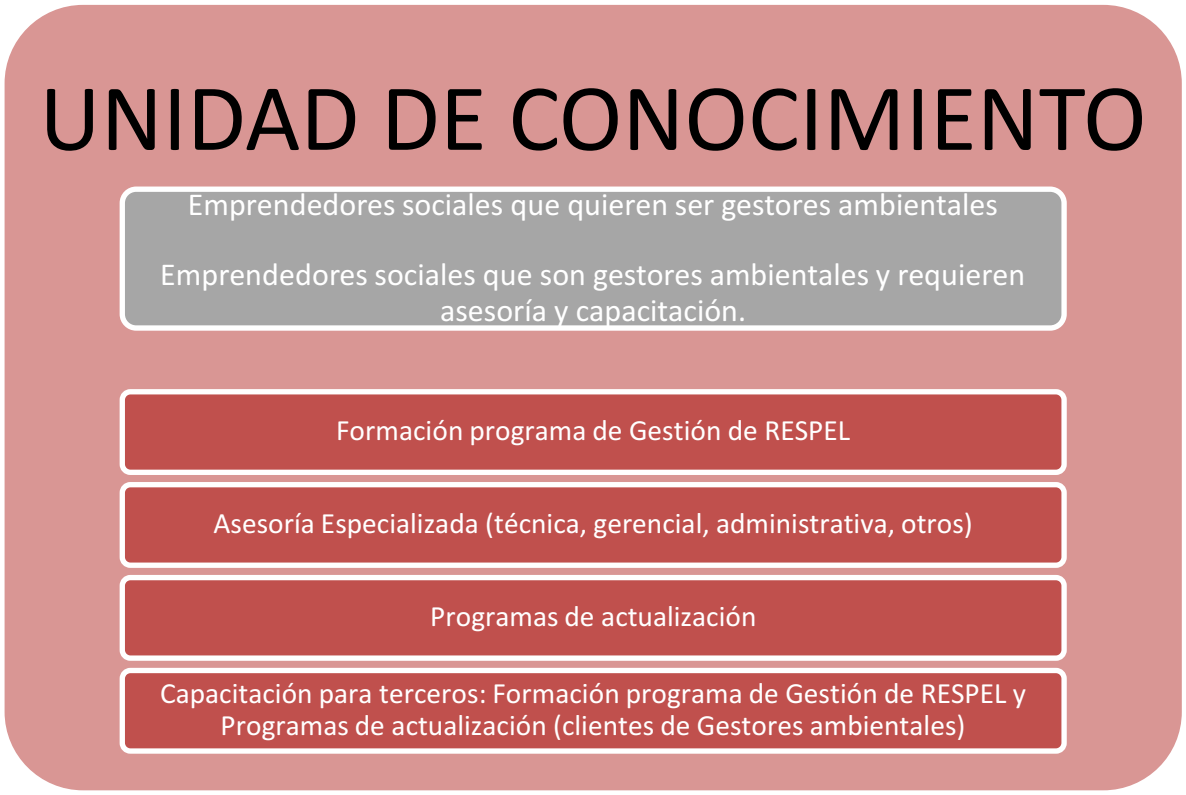
En detalle estos servicios son:

- Programa de Formación en Gestión de RESPEL. Busca que los emprendedores sociales que quieren ser gestores ambientales, tengan todas las herramientas para gestionar los RESPEL y se puedan convertir en gestores ambientales.
- Asesoría Especializada (técnica, gerencial, administrativa, entre otros). Se ofrece asesoría en temáticas técnicas especializadas, que sean de interés de los gestores ambientales, de tal manera que les permita gestionar mejor su negocio.

- Programas de Actualización. Dirigidos a los gestores ambientales para que optimicen sus procesos y conozcan las nuevas tendencias y herramientas de gestión de los RESPEL.

- Capacitación para Terceros. Se ofrecen programas de gestión de RESPEL y de actualización para las empresas generadoras de residuos, que son clientes potenciales o activos de los gestores ambientales.

Gráfico 4. Esquema explicativo unidad del conocimiento



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Unidad de crecimiento:

El principal objetivo de la unidad de crecimiento es impulsar a los gestores ambientales para que presten sus servicios. Esto requiere del contacto comercial entre ESAPETROL y los gestores ambientales, de tal manera que se puedan entregar los RESPEL al dispositor final y generar ingresos.

Entre los servicios que la unidad de crecimiento se encuentran:

- Implantación de tecnología. El estudio realizado por EurekaProject y la Universidad EAFIT, cuyos resultados se presentan en el documento, usos, valoraciones y representaciones del aceite lubricante usado, se identifican que los dueños de negocios no cuentan con el tiempo y conocimiento necesarios para identificar las nuevas herramientas que están saliendo continuamente en el mundo de la innovación tecnológica. De ahí que la corporación Esambiente estaría en capacidad de mostrarles y ayudarles a implementar la tecnología que mejor se adapte a las necesidades del negocio de cada uno.

- Transferencia y desarrollo de tecnología de información. Se busca suplir las necesidades de propietarios de los gestores ambientales, en cuanto a tecnologías de información y comunicación, ayudándolos a tener los medios necesarios para cumplir con el objetivo de su negocio, maximizando la rentabilidad de la empresa.

- Bolsa de empleo**.** Se pretende crear una bolsa de empleo donde los empleados y propietarios gestores ambientales, encuentren ofertas de su sector. Un espacio donde puedan encontrar mano de obra con experiencia, buscando mejorar la calidad de vida de los empleados, el crecimiento de las empresas y estabilidad laboral para empleados y empleadores.

Se trata de un servicio adicional que no tiene costo y se paga con los excedentes de la corporación.

Beneficios de la bolsa de empleo:

Permite al empleador: tener una fuente de mano de obra calificada o con experiencia en el sector.

Así mismo, el empleado: cuenta con una base de datos de ofertas en el sector en el que se ha desempeñado y encontrar posibilidades de trabajo en la actividad que tiene experiencia.

- Se garantiza a los gestores ambientales que tengan contacto con las empresas generadoras de RESPEL y garantizar de alguna manera el cierre del acuerdo comercial con ESPETROL, donde van a entregar los RESPEL para la disposición final. Los términos de dicha negociación serán acordados directamente entre Esapetrol y los gestores ambientales.

- Venta de productos de dotación y otros insumos. La corporación Esambiente ofrecerá todos los insumos necesarios para la dotación del personal y los insumos industriales (incluyendo materiales como canecas, mangueras, avisos) que los gestores ambientales necesiten. Para la adquisición se otorga crédito y se hará seguimiento para gestionar la dotación, cada vez que se cumpla el tiempo en el cual deba renovarse. De esta forma, los gestores ambientales se aseguran que van a tener a tiempo la dotación necesaria para su personal.

Adicionalmente, la venta de todos los insumos necesarios para la labor de los gestores ambientales, pueden venderse a terceros por medio de crédito ofrecido por la corporación.

- Gestión de permisos a gestores ambientales. Se pueden obtener todos los permisos necesarios para la gestión de RESPEL. La corporación Esambiente se encargará de acompañar a los gestores ambientales en el trámite de los permisos y licencias necesarias para la operación el negocio, ante la autoridad ambiental.

Gráfico 5. Esquema explicativo unidad de crecimiento

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Unidad financiera:

De acuerdo con los estudios realizados por EurekaProject y EAFIT, se identificó la necesidad de inyectar capital para las operaciones o para la ampliación del negocio que tienen los gestores ambientales, debido al poco acceso a la banca y portafolios de préstamos; se trata de un sector

que vive al día, lo que gana se lo gasta, y no tiene capacidad de ahorro. El acceso al crédito de este público es muy bajo debido a la poca capacidad de endeudamiento, y la poca capacidad financiera que tiene, los lleva a gastar lo que se ganan.

La corporación Esambiente ofrecerá los servicios financieros por medio de la Unidad de Financiación, a los gestores ambientales de Esapetrol.

Esta modalidad de servicios busca apoyar el crecimiento de las empresas de los gestores ambientales a través de créditos especializados para invertir en su negocio, en mejoras y crecimiento, lo que se conoce como inversión de capital.

Específicamente, los productos financieros que ofrecerá la corporación Esambiente, según la necesidad del público son:

- Activos fijos. Con esta opción financiera los clientes de la corporación Esambiente podrán acceder a créditos para compra de maquinaria, muebles y materiales de oficina y todo lo necesario para ofrecer los servicios, estar actualizados y realizar mejoras a sus activos y procesos.

- Crédito de vehículo. Con este producto los gestores ambientales tienen la posibilidad de acceder a créditos para adquirir los vehículos necesarios para realizar su trabajo, con las características necesarias para hacerlo de forma segura y cumpliendo con las normas de calidad.

- Pólizas de seguro. La idea es ofrecer pólizas de responsabilidad civil y seguros para sus negocios.

- Crédito para empleados. Modalidad de servicio para compra de artículos para el hogar y transporte.

- Productos – pólizas de seguros personales. Seguro de vida, seguro exequial, seguro para el hogar, seguro para vehículo, entre otros.

Gráfico 6. Esquema explicativo Unidad de Financiación

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Unidad de bienestar:

La corporación Esambiente ofrecerá los servicios de bienestar que buscan crear espacios de esparcimiento, recreación, de unión familiar y social, y de descanso, por medio de actividades deportivas y recreativas, los cuales están dirigidos a los gestores ambientales y empleados de gestores ambientales de ESAPETROL.

El público, al que la corporación Esambiente está dirigido, no cuenta con una entidad, asociación o corporación que los agrupe y vele por su bienestar y que ofrezca servicios relacionados con recreación, productos para el hogar y seguros.

Busca suplir las necesidades de bienestar y recreación tanto de los empleados como de sus familias, por medio de eventos deportivos y familiares, que sirvan de espacios de unión, entretenimiento y esparcimiento para los empleados y sus familias.

- Eventos de recreación. Torneos deportivos, fiestas de navidad. Buscan mejorar el ambiente de los empleados y acercar a las familias, generando el bienestar.

- Créditos para el hogar. Dirigido a los empleados, ofrece la posibilidad de acceso a productos para el hogar, que podrán elegir del catálogo y pagar a crédito, por medio de la empresa a la estén vinculados. A quien se le apruebe, le será deducido un monto mensualmente del salario hasta la cancelación del valor correspondiente al producto adquirido.

Gráfico 7. Esquema explicativo Unidad de Bienestar

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Unidad de gestión:

La corporación Esambiente ofrecerá los servicios de gestión, desarrollando proyectos especiales que contribuyan a la comunidad y al ecosistema, por medio del manejo de RESPEL. Este servicio está dirigido a ESAPETROL y gobiernos local y nacional, empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

Los productos de gestión que ofrecerá la corporación Esambiente son:

- Operación de Eventos (actividades de responsabilidad social y otros). Servicio diseñado para Esapetrol y empresas del sector que requieran realizar actividades de responsabilidad social.

- Actividades de búsqueda de recursos. Gestionará los recursos necesarios para el desarrollo de la corporación, por medio de patrocinios, actividades de responsabilidad social y otros proyectos.

- Operación de proyectos y programas a terceros. Ofrecerá la operación de proyectos y programas relacionados con RESPEL y conservación del medio ambiente para empresas privadas y gobierno.

Gráfico 8. Esquema explicativo Unidad de Gestión

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• La corporación Esambiente dirige sus servicios a entidades y personas que trabajan y están relacionadas con el manejo de RESPEL y cuidado del ambiente: estos son sus principales clientes.

- Gestores ambientales: en este momento se tienen identificados 32 movilizadores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012). Se busca que estos se conviertan en gestores ambientales. Durante el primer año el 20% serán gestores ambientales, y en el 3er año de operación, se tendrá el 50% de los movilizadores convertidos en gestores ambientales. El promedio de empleados por movilizador es de dos personas. O sea, que se cuenta aproximadamente con 32 empleados por el 50% de empresas movilizadoras. Del segundo año en adelante, la corporación contará con dos gestores ambientales nuevos cada seis meses.

Otros clientes de la corporación:

- Emprendedores sociales que son gestores ambientales y requieren asesoría y capacitación.
- ESAPETROL
- Gobiernos local y nacional
- Empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

Las características que deben tener los clientes de la corporación Esambiente son:

•Responsabilidad ambiental

•Responsabilidad social

•Querer potenciar su negocio

• Tener una visión ganadora

• Generar bienestar para sus empleados

• La naturaleza de la innovación de la corporación y lo que la hace única radica en el público al que dirige (mercado), el cual tiene dos características:

1 Es una organización diseñada para atender, apoyar y acompañar los procesos de creación y fortalecimiento de unidades productivas que recuperan RESPEL.

2 El público está muy disperso y no hay una entidad que lo represente. La corporación busca suplir sus necesidades y ayudarlos a crecer y desarrollarse, en aras de consolidar el sector.

3 La corporación ofrece herramientas para facilitar que los emprendedores sociales que quieren ser gestores ambientales logren su objetivo.

En este contexto la corporación Esambiente busca generar valor en el público involucrado en el proceso de manejo, recolección de residuos peligrosos (RESPEL), ofreciendo servicios que suplan necesidades de las empresas que gestionan los RESPEL, de tal manera que puedan desarrollarse, generar mejoras locativas, logísticas, maximizando la rentabilidad de la empresa. Así mismo, pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, ofreciendo recreación, seguros y productos para el hogar, entre otros.

Los servicios ofrecidos por la corporación Esambiente son servicios integrarles que suplen necesidades desde el ser y su bienestar personal y familiar, hasta posibilidades para que las personas puedan alcanzar sus metas personales y profesionales.

Es única hasta el momento, puesto que no hay otra corporación o institución que represente a este sector de la industria. Genera valor al ofrecer a los involucrados, empleados y empresas, la

oportunidad y facilidad para conseguir lo necesario para crecer y conseguir lo que necesitan para su empresa o su familia.

• La corporación Esambiente debe realizar alianzas con otras empresas para cumplir con los objetivos de servicios que tiene planteados. A continuación, se describen las alianzas necesarias y su importancia, para que la corporación alcance el valor del cliente.

Esapetrol. La alianza con Esapetrol busca un objetivo común que es el desarrollo, bienestar y crecimiento, tanto de los gestores ambientales como de las empresas involucradas con la cadena de recuperación de aceite lubricante usado. Esapetrol haría un aporte económico a la corporación y como beneficio tendría insumo para la producción de sus productos.

Empresas generadoras y acopiadoras. Las empresas que requieren que se gestionen sus RESPEL, serán atendidas por los gestores ambientales que hacen parte de la corporación. Estas empresas además de generar el insumo que los gestores ambientales necesitan para trabajar, requieren de un tercero que les gestione de manera adecuada los residuos que generan para su actividad.

Gobierno local y nacional. Las alianzas con los gobiernos local y nacional se convierten en un excelente recurso para gestionar programas relacionados con responsabilidad social.

Proveedores de trasformación y desarrollo tecnológico. La alianza con este tipo de proveedores permite a los usuarios de la corporación acceder fácilmente a información, herramientas y nuevas tecnologías. Para los proveedores también será beneficioso, puesto que la corporación agrupará a las empresas que tienen necesidades similares.

Instituciones de educación superior/Asesoría especializada. La corporación Esapetrol realizará alianzas con instituciones de educación superior para ofrecer programas de formación, que se ajusten a las necesidades de los clientes. Adicional a la capacitación, la corporación puede ofrecer asesorías especializadas con este tipo de alianzas.

Fabricantes y/o comerciantes de productos de dotación e insumos para la empresa. Con esta alianza la corporación ofrecerá a los usuarios la dotación necesaria para su personal, además de productos y herramientas necesarias en actividades del sector. Aquí las empresas tendrán un público que será atendido por medios de la corporación, y los usuarios podrán acceder a la dotación e insumos por medio de crédito ofrecidos por Esambiente.

Fabricantes y/o comerciantes de productos para el hogar. Esta alianza permite que la corporación ofrezca a los usuarios productos para el hogar como electrodomésticos, lencería, muebles, elementos de construcción, vehículos: moto/carro. Las empresas proveedoras se beneficiarán llegando a un público que está respaldado por la corporación.

Empresas aseguradoras. La alianza con las empresas aseguradoras le permitirá a la corporación ofrecer pólizas de seguros a los usuarios y obtener un ingreso por la venta de las pólizas.

Empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social. La corporación gestionará los procesos que requieran desarrollar las empresas, relacionados con responsabilidad social, tercerizando los procesos que no son su objetivo principal, pero referentes al tema de manejo de RESPEL. La corporación conoce y sabe cómo implementarlos, además de representar ingresos y posicionamiento de la corporación en el mercado.

• A continuación se describen los productos que ya existen en el mercado o que son sustitutos, y dónde radica la diferencia de la corporación Esambiente con estas empresas:

No hay ningún competidor que ofrezca un portafolio tan amplio de productos y servicios, de tal manera que se tendrá como competidores indirectos, incubadoras y entidades que fomentan la creación de empresas:

Cuadro 1. Análisis de oferta de servicios de entidades similares

EMPRESA	FUNCIONES PRINCIPALES	ESAMBIENTE
Incubar Colombia	Incubadora de empresas innovadoras de base tecnológica, especializada en proveer servicios integrales de emprendimiento y creación de empresa a nivel nacional, mediante el apoyo de iniciativas empresariales en fase de PRE-INCUBACIÓN, INCUBACIÓN y Fortalecimiento Empresarial.	La diferencia entre Esambiente y las empresas incubadoras, está dada en que tiene un nicho muy específico al que se dirige.
Endeavor	Se basa en el reconocimiento del sector privado como verdadero motor del desarrollo y del espíritu de emprendimiento empresarial, que no dependa de paternalismos ni subsidios.	Esambiente, además de promover la creación de la empresa, ayuda al mantenimiento, crecimiento y desarrollo de la misma.
Ruta N	Corporación creada por la Alcaldía de Medellín,	Esambiente promueve el

	UNE y EPM para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología, que incremente la competitividad de la ciudad y de la región.	bienestar de los empleados de las empresas que se crean y que se afilian a la corporación.
Waira	Las mejores ideas de negocio en el entorno digital para hacerlas crecer.	Esambiente propicia el contacto comercial.
Creame	Incubadora de empresas, que establece conexiones y genera ambientes propicios y competitivos para la consolidación de empresas en etapa temprana.	Esambiente tiene unidad financiera que ofrece préstamos para que la empresa crezca.
Unidades de Emprendimiento SENA	Organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre los sectores público, privado y educativo. Son socios o promotores de estas instituciones entidades de formación (técnicas, tecnológicas y universitarias); empresas públicas y privadas; gobiernos locales (Gobernaciones y Alcaldías); gremios, Cámaras de Comercio y, en algunos casos, sindicatos.	Esambiente acompaña y ayuda a que los emprendedores sociales se conviertan en gestores ambientales, apoyando de esta forma el desarrollo del público objetivo al que se dirige.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En servicios financieros:

- Innpulsa apoya proyectos de cofinanciación con diferentes énfasis.
- En general todas las entidades financieras con sus programas propios. Pero como se indicó anteriormente, el acceso al crédito de este público es muy bajo debido a la poca capacidad de endeudamiento.

En servicios de formación y asesoría, al igual que en trasferencia y desarrollo de tecnología no tendría competencia, puesto que la corporación Esambiente será la que agrupe a los diferentes públicos para ofrecer los servicios. A cada entidad le generaría muchos costos llegar a cada persona individual y no sería atractivo, Esambiente al agruparlos y conocerlos sabe qué necesitan y cuenta con los aliados para ofrecer soluciones a sus públicos.

Con relación a la bolsa de empleo:

La competencia en bolsa de empleo sería la del SENA, sin embargo, cabe anotar que la bolsa de empleo de la corporación Esambiente está especializada en el sector, lo que le genera una ventaja competitiva.

En cuanto a bienestar y recreación para los empleados, tampoco se competirá con otra entidad, debido a que otras pueden ofrecer productos de recreación y deporte, pero en Esambiente se congregan las personas del mismo sector, que comparten gustos e historias similares, lo que hace que haya más cercanía y entendimiento.

En venta de productos de dotación y otros insumos, contará con proveedores para ofrecer todo lo necesario para la actividad de Gestión Ambiental. Tampoco tendría competencia, pues aunque

hay muchas empresas que ofrecen artículos de dotación e insumos, la corporación le hace seguimiento a estas dotaciones para ofrecer la reposición, buscando facilitar la gestión de la empresa y el acceso a créditos, para que los clientes puedan tener los insumos necesarios.

Cuadro 2. Análisis de oferta de productos de entidades similares

Empresa	Productos	Relación con Esambiente
Colguantes SAS	Fabricación y venta de guantes, petos, mangas, polainas, mascarillas, dotaciones industriales, vestuario de carnaza, vaqueta, rappel. Seguridad industrial. Elementos de protección para la industria.	Proveedores
Dotaciones Imperio	Dotación para empresas, seguridad industrial.	Proveedores
Canecas y puntos ecológicos	Envases industriales	Proveedores
Rotoplast SA	Línea acuática, decorativa, agropecuaria, ambiental, aseo, industrial, línea mobiliario,	Proveedores

	tanques, vial, manhole, pupitres, plásticos.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para prestar óptimamente sus servicios, la corporación Esambiente debe trabajar paso a paso para establecerse. A continuación, se presentan las fases claves para su posicionamiento.

Alianzas: realizar convenios con las empresas para ofrecer los servicios a los usuarios de la corporación.

¿Cómo pueden acceder a los productos y servicios de la corporación?: definir la mecánica para que los usuarios de la corporación puedan acceder a sus servicios.

Conformación del equipo de trabajo: vincular a las personas que van a liderar y desarrollar los procesos de la corporación. Definir los puestos de trabajo y seleccionar el equipo de trabajo idóneo para prestar los servicios que tiene establecidos.

Plan comercial

Como se ha mencionado anteriormente, la corporación tiene diferentes públicos a los que dirige sus acciones y servicios.

El mercado objetivo al que se dirigirá la corporación Esambiente son emprendedores sociales que quieren ser gestores ambientales, así como los propietarios y empleados de estas; también ESAPETROL, gobiernos local y nacional y empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

• Tamaño del mercado en su totalidad y mercado objetivo:

A la fecha se tienen identificados 32 movilizadores en Bogotá y la Sabana. Se estima que durante el primer año, el 20% de estos movilizadores serán gestores ambientales, y que en el 3er año sea el 50%. El promedio de empleados por movilizador es de dos personas, es decir, que serán aproximadamente 32 empleados para las 16 empresas.

Público: movilizadores en Bogotá y la Sabana

Mercado objetivo	Empresas	Empleados
Gestores ambientales	16	32
Total	16	32

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• Tanto el sector de RESPEL y cuidado del ambiente, como las empresas involucradas están en constante cambio. De ahí que se deba tener en cuenta la evolución del mercado objetivo. A continuación se señalan algunas ideas referentes a la evolución del mercado:

1 El mercado objetivo va a requerir asesorías en temas ambientales, para la sensibilización y manejo adecuado de los materiales RESPEL, buscando el compromiso del cuidado del medio ambiente y cubriendo las necesidades ambientales exigidas

para obtener las certificaciones necesarias para operar: Norma ISO 14.001 y Norma Oshas 18000.

2 Con el desarrollo de nuevas empresas y tecnologías surgen nuevos residuos y estándares de manejo de cada uno, lo que exige que surjan nuevas empresas especializadas y en capacidad de disponer de estos.

3 Los clientes de la corporación también deben evolucionar de acuerdo con las tendencias y evolución de tecnologías que son adquiridas por sus clientes. Esto hace que vayan a necesitar capacitación y herramientas tecnológicas para tener los conocimientos adecuados, de acuerdo a los cambios y avances del sector.

4 Tanto el gobierno como las empresas van a trabajar más en proyectos ambientales y de responsabilidad social, para impactar de manera positiva y generar cambios en las personas, los sectores de la economía, empresas y empleados. Esto da a la corporación una oportunidad de ayudar a gestionar la sensibilización y el cambio para la conservación del medio ambiente.

5 El crecimiento y desarrollo en diferentes regiones del país, demandará la capacitación, formación y desarrollo de nuevas empresas para el manejo de sus RESPEL.

• Los principales competidores de la corporación que trabaja en disposición de RESPEL:

Competidor	Características	Fortaleza de la corporación frente a la competencia
Estrategia Ambiental S.A.S.	Presta servicios de consultoría, asesoría técnica, gestión de proyectos y *outsourcing* en Ingeniería Ambiental.	La corporación tiene una oferta de servicios mucho más completa, incluyendo créditos, recreación y bienestar, y bolsa de empleo.
PARAISO COLOMBIA	Organización ambiental y juvenil, creada para generar conciencia en los seres humanos sobre el manejo inadecuado de los recursos naturales en Bogotá y en todo el país. Impulsa constantemente campañas de acción que ayudan a evitar el continuo deterioro ambiental, protege la biodiversidad, bosques y fuentes de agua, trabajando por el desarrollo social e integral sostenible de las comunidades.	La corporación además de trabajar para la sensibilización y conservación del medio ambiente, ofrece las herramientas para que los gestores ambientales ejecuten su trabajo.
Red de desarrollo sostenible de Colombia	Congrega diferentes redes relacionadas con la conservación y sensibilización de cuidado del ambiente.	Los servicios que presta la corporación son más completos, por que van desde la sensibilización hasta el acompañamiento en la ejecución de actividades para la conservación del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Competidores que ofrecen productos o servicios similares:

Sector	Competidor o sustituto	Manejo (cómo neutralizar)
Financieros	• Innpulsa • En general todas las entidades financieras con sus programas propios.	El acceso al crédito de este público es muy bajo debido a la poca capacidad de endeudamiento. Su mínima capacidad financiera los lleva a gastar lo que ganan. La corporación ofrecerá facilidades para suplir esta necesidad. El pago lo podrán hacer con material (RESPEL) lo que hace que sea una muy buena y fácil opción de acceso a crédito para los clientes de la corporación.
Educación, Formación y Capacitación	Instituciones de educación superior: universidades, centros de formación y capacitación.	No tendría competencia porque la corporación Esambiente será la que agrupará a los diferentes públicos para ofrecer los servicios. A cada entidad le generaría muchos costos llegar a cada persona individual y no sería atractivo, pero Esambiente al agruparlos y conocerlos, sabe qué necesitan y cuenta con los aliados para ofrecer soluciones a sus públicos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• La innovación y los avances tecnológicos influyen en la forma como se desarrolle el mercado e impone cambios continuos:

La innovación y los avances tecnológicos exigen la adaptación de los diferentes clientes de la corporación; que deben estar preparados para adaptarse a las necesidades del sector.

• La ventaja competitiva de la corporación Esambiente frente al resto del mercado está dada por la estabilidad y participación:

Hay sostenibilidad frente al resto del mercado, puesto que ayuda a crear las empresas de los gestores ambientales y a desarrollar su negocio.

Adicionalmente, Esambiente conoce el mercado y ofrece a la empresa y gobierno la operación y desarrollo de programas relacionados con la conservación del medio ambiente, para que de esta forma las empresas no se desgasten con procesos que no son los centrales de su empresa, pero con los que debe cumplir. Por medio de los productos y servicios que ofrece la corporación, los públicos pueden conseguir capacitación y herramientas para atender a las empresas que generan diferentes tipos de RESPEL y que son exigentes del cuidado y respeto del medio ambiente.

• Para cumplir los objetivos planteados, la corporación debe desarrollar paso a paso una serie de actividades de mercadeo y ventas, que van a permitir que se cumplan los objetivos planteados por Esambiente.

• Convocatoria de usuarios.

• Evaluación e identificación de necesidades por los clientes.

• Acompañamiento en los procesos de los clientes para ayudar a implementar proceso y mejores prácticas.

• Actualización constante acerca de la normatividad.

• Diseño de asesorías a la medida.

• Comunicación con sus públicos.

• Seguimiento a los compromisos de los clientes con Esapetrol.

• Diseño de actividades de bienestar para los empleados.

• Investigación permanente acerca de las nuevas tendencias a nivel mundial.

•Actualización de base de datos de la bolsa de empleo.

• Operación de eventos y proyectos a terceros.

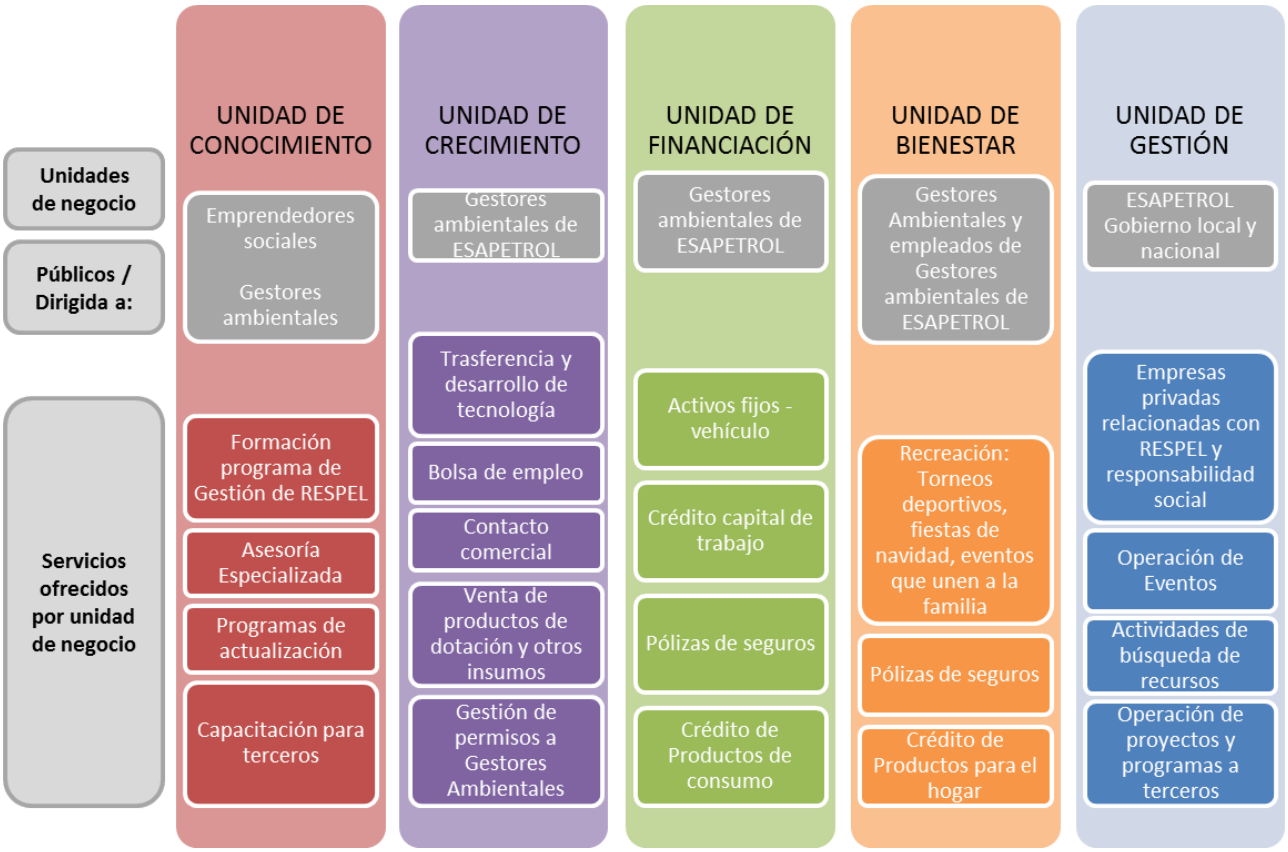
•Actividades de búsqueda de recursos.

• Contacto comercial de los emprendedores sociales con la empresa - Esapetrol

Modelo operativo

• El sistema de negocios para la corporación Esambiente es el siguiente:

Gráfico 9. Unidades de negocio y servicios que ofrecerá la corporación en cada una: esquema de unidades y servicios de la corporación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Modelo de negocio

RED		CONSULTOR		
SOCIOS (8)	**ACTIVIDADES CLAVE (6)**	**PROPOSICIONES DE VALOR (2)**	**RELACIÓN CON EL CLIENTE (4)**	**SEGMENTOS DE CLIENTES (1)**
Quiénes son nuestros socios Clave? Quiénes son nuestros proveedores Clave? Cuáles son los recursos Clave que obtenemos de nuestros socios? Cuáles son las actividades Clave que realizan nuestros socios?	Qué actividades Clave requiere nuestra proposición de valor? Nuestros canales de Distribución? Relación con el cliente? Flujo de Ingresos?	Qué valores tenemos que dar al cliente? Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? Que paquetes de productos y servicios le ofrecemos a cada segmento de nuestros clientes? Cuáles son las necesidades de nuestros clientes, que estamos satisfaciendo?	Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de Clientes, estableceremos y mantendremos con ellos? Cuáles hemos establecido? Cómo están integradas con el resto de nuestros modelos de negocio? Qué costes tienen?	Para quiénes creamos valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes?
Como socios o aliados claves para la cooperativa se identificó: • ESAPETROL: Cliente y procesador del aceite usado • Instituciones tecnológicas y técnicas. • Instituciones educativas. • Centros de investigación. • Proveedores de suministros • Aseguradoras. • Red de consultores especializados. • Autoridades ambientales. • Gobierno local y nacional • Empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.	Las actividades claves de la corporación son: • Convocatoria de usuarios • Evaluación e identificación de necesidades por los clientes • Acompañamiento en los procesos de los clientes. • Actualización constante acerca de la normatividad • Diseño de asesorías a la medida • Comunicación con sus públicos • seguimiento a los compromisos de los clientes con	Se prestarán servicios que agreguen valor al objetivo principal del publico objetivo, así: • Financieros • Conocimiento / educativos •Transferencia y desarrollo de tecnología • Bolsa de empleo • Contacto comercial • Gestión de permisos ambientales para los Gestores Ambientales. • Bienestar para empleados • Productos y seguros, dirigido a las empresas gestoras ambientales y a sus empleados •operación de eventos, actividades de búsqueda de recursos y operación de proyectos y programas, dirigido a Gobierno local y nacional, y empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.	La corporación busca tener una relación muy cercana y directa con los clientes por esto utilizara medios de comunicación muy cercanos y realizará actividades que propicien el acercamiento con su público.	La corporación prestará servicios a: Emprendedores sociales que quieren ser gestores ambiéntales, Emprendedores sociales que son gestores ambientales y sus empleados, ESAPETROL, Gobierno local y nacional, Empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.
	RECURSOS CLAVE (7)		**CANALES (3)**	
	Qué recursos requiere nuestra proposición de valor? Nuestros canales de Distribución? Relación con el cliente?		A través de qué canales quieren nuestro segmento de clientes, ser buscados? Cómo llegamos a ellos actualmente? Cómo están integrados nuestros canales? Cuáles funcionan mejor? Cuáles son los más eficientes respecto a costes? Cómo los integramos dentro de las rutinas del cliente?	
	Los recursos claves de la corporación son: • Personal administrativo y técnico de la corporación. • aliados • Fuerza comercial • Infraestructura • Red de relaciones: autoridades ambientales, gobierno, empresas y proveedores • Sistema de información		Establecimiento físico en una oficina en Bogotá • Atención en establecimiento del cliente del publico objetivo. • Transacciones on-line y telefónica • Atención en puntos con convenio • Atención telefónica	

ESTRUCTURA DE COSTOS (9)	FLUJO DE INGRESOS (5)
Cuáles son los mas importantes costes inherentes a nuestro modelo de negocio? Cuáles son los recursos clave con el coste mas elevado? Cuáles son las Actividades Clave con el coste mas elevado?	Que valor, estarían dispuestos nuestros clientes por pagar? Por qué, pagan actualmente? Cómo pagan actualmente? Cómo prefieren pagar? Cuánto podría contribuir cada fuente de ingresos a los ingresos globales?
Los principales costos para la cooperativa serán: • Costos por administración • Costos de mercadeo y relacionamiento estratégico • Infraestructura física: arrendamiento • Personal administrativo y de apoyo de la corporación	Los ingresos de la corporación provienen de los productos y servicios ofrecidos por la misma. • Financieros: Margen de colocación de créditos. • Asesorías, programas y Formación: Costo horas de asesoría, matriculas. • Trasferencia y desarrollo tecnológico: Por proyecto. • Seguros: Comisión. • Productos para el hogar: margen por venta • Recreación: Por evento (cobro por ingreso a eventos). • Operación de eventos y proyectos a tercerros: Costo por evento y/o proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1. **Segmentos de clientes:**

La corporación prestará servicios a: emprendedores sociales que quieren ser gestores ambiéntales, emprendedores sociales que son gestores ambientales y sus empleados, ESAPETROL, gobiernos local y nacional, empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

Inicialmente centrará sus servicios en Bogotá, pero en la medida que genere ingresos y se dé a conocer, podrá ampliar sus operaciones en las diferentes zonas del país.

El público al que se dirige la corporación Esambiente debe tener las siguientes características:

•Responsabilidad ambiental

•Responsabilidad social

•Potenciar su negocio

• Tener una visión ganadora

• Generar bienestar para sus empleados

2. Proposiciones de valor

Se prestarán servicios que agreguen valor al objetivo principal del público objetivo, así:

• Financieros: capital de trabajo, activos fijos y crédito de vehículo, venta de productos de dotación e insumos, dirigido a las empresas.

Crédito de productos para el hogar, vehículo (carro - moto) para empleados.

• Conocimiento / educativos: programas de gestión de RESPEL, asesoría especializada (técnica, gerencial, administrativa), programas de actualización en gestión de RESPEL, dirigidos a las empresas que son atendidas por los gestores ambientales.

•Transferencia y desarrollo de tecnología, dirigido a las empresas para que puedan actualizar y prestar sus servicios de acuerdo a los cambios del mercado.

• Bolsa de empleo: ofrece a los propietarios de los negocios bases de datos de personal del sector.

• Contacto comercial: dirigido a los emprendedores sociales que empiezan a ser gestores ambientales.

• Gestión de permisos ambientales para los gestores ambientales.

• Bienestar para empleados: ofrece productos y servicios que aporten al bienestar y recreación, tanto de los empleados, como de sus familias.

Productos de recreación

Eventos de recreación

Fiestas de navidad

Eventos que unen a la familia (torneos de futbol)

• Productos - seguros, dirigido a las empresas gestoras ambientales y a sus empleados

Seguro de vida

Seguro exequial

Seguro para el hogar

Seguro para vehículo

•Operación de eventos, actividades de búsqueda de recursos y operación de proyectos y programas, dirigido a gobiernos local y nacional, y empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

3. Canales

Establecimiento físico en una oficina en Bogotá

• Atención en establecimiento del cliente del público objetivo

• Transacciones on-line y telefónica

• Atención en puntos con convenio

• Atención telefónica

4. Relación con el cliente

La corporación busca tener una relación muy cercana y directa con los clientes, por lo que utilizará medios de comunicación y realizará actividades que propicien el acercamiento con su público.

Reuniones periódicas de socialización para los afiliados, sus empleados y las familias de ambos.

• Torneos deportivos anuales.

• Boletín mensual de información.

• Pagina Web.

• Sistema automático de llamadas (para divulgar información importante).

• Línea de atención al usuario (llamadas de entrada y salida).

• Mensajes de texto.

• Carteleras en las empresas usuarias de los servicios de la corporación.

• Circulares informativas para las empresas relacionadas con manejo de RESPEL y responsabilidad social.

• Reuniones periódicas con empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social y gobiernos local y nacional.

5. Flujo de ingresos

Los ingresos de la corporación provienen de los productos y servicios ofrecidos por la misma.

• Financieros: margen de colocación de créditos.

• Asesorías, programas y formación: costo horas de asesoría, matrículas.

• Trasferencia y desarrollo tecnológico por proyecto.

• Seguros: comisión.

• Productos para el hogar: margen por venta.

• Recreación: por evento (cobro por ingreso a eventos).

• Operación de eventos y proyectos a terceros: costo por evento y/o proyecto.

6. Actividades clave

Las actividades claves de la corporación son:

• Convocatoria de usuarios.

• Evaluación e identificación de necesidades por los clientes.

• Acompañamiento en los procesos de los clientes para ayudar a implementar procesos y mejores prácticas.

• Actualización constante acerca de la normatividad.

• Diseño de asesorías a la medida.

• Comunicación con sus públicos.

• Seguimiento a los compromisos de los clientes con Esapetrol.

• Diseño de actividades de bienestar para los empleados.

• Investigación permanente acerca de las nuevas tendencias a nivel mundial.

•Actualización de base de datos de la bolsa de empleo.

• Operación de eventos y proyectos a terceros.

•Actividades de búsqueda de recursos.

• Contacto comercial de los emprendedores sociales con la empresa Esapetrol

7. Recursos claves

Los recursos claves de la corporación son:

• Personal administrativo y técnico de la corporación.

• Aliados.

• Fuerza comercial.

• Infraestructura.

• Red de relaciones: autoridades ambientales, gobierno, empresas y proveedores.

• Sistema de información.

8. Socios

Como socios o aliados claves para la corporación se identificó:

• ESAPETROL: cliente y procesador del aceite lubricante usado.

• Instituciones tecnológicas y técnicas.

• Instituciones educativas.

• Centros de investigación.

• Proveedores de suministros

• Aseguradoras.

• Red de consultores especializados.

• Autoridades ambientales.

• Gobiernos local y nacional.

• Empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

9. Estructura de costos

Los principales costos para la corporación serán:

• Costos por administración.

• Costos de mercadeo y relacionamiento estratégico.

• Infraestructura física: arrendamiento.

• Personal administrativo y de apoyo de la corporación.

A continuación se señalan las actividades que va a realizar la corporación Esambiente directamente y cuáles se harán a través de terceros.

Todas las actividades de la empresa serán manejadas por su cuenta, y algunos de los productos y servicios que ofrece se ofrecen con proveedores directos.

Actividades propias de la corporación

Actividad	Esambiente	Tercero
Comercial	Directo	
Administración	Directo	
Comunicación	Directo	
Formación programa de Gestión de RESPEL y capacitación a terceros	Directo	
Asesoría Especializada (técnica, gerencial, administrativa, otros)		Universidades, institutos de educación superior
Broker tecnológico		Terceros
Bolsa de empleo	Directo	
Contacto Comercial para Gestores Ambientales	Directo	
Venta de productos de dotación e insumos	Directo	

Gestión de permisos a Gestores Ambientales	Directo	
Financiación (Activos fijos, capital de trabajo, pólizas de seguros, crédito de productos para el hogar)	Directo	
Bienestar	Directo	
Operación de eventos	Directo	
Gestión de recursos	Directo	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• El enfoque de las actividades propias de la corporación depende de la forma como se relaciona con el sector, los públicos y los proveedores:

Radica en el conocimiento y cercanía con el público y en la relación con las empresas del sector y sus empleados.

• A continuación se listan las funciones de negocios que ejecuta la corporación y su estructura:

Las funciones están establecidas en cinco unidades de negocio que son:

1. Unidad de Conocimiento

2. Unidad de Crecimiento

3. Unidad de Financiación

4. Unidad de Bienestar

5. Unidad de Gestión

Unidad de Conocimiento: ofrece todas las herramientas de formación en un programa completo de gestión de RESPEL. Además, asesora y encamina a los integrantes de la corporación en la consecución de instrumentos para cumplir sus objetivos.

Unidad de Crecimiento: está establecida para ofrecer herramientas para que el público de la corporación pueda crecer y desarrollar su negocio. Las actividades que hacen parte de esta unidad son: trasferencia y desarrollo de tecnología, bolsa de empleo, contacto comercial y venta de productos de dotación y otros insumos.

Unidad de Bienestar: ofrece alternativas para mejorar la calidad de vida de los gestores ambientales, sus empleados y las familias de sus empleados. Para cumplir con el objetivo ofrece Recreación: torneos deportivos, fiestas de navidad, eventos que unen a la familia, pólizas de seguros y crédito de productos para el hogar.

Unidad de Gestión: está enfocada en ofrecer programas y operación de eventos de responsabilidad social, para el gobierno y empresas privadas relacionadas con RESPEL y responsabilidad social.

• La corporación Esambiente tiene valores y normas que la definen, haciendo que esto marque la pauta en sus procesos de trabajo y la forma de relacionarse con los diferentes públicos.

Los valores y normas que definen a la corporación son:

- Respeto
- Iniciativa

- Investigación
- Responsabilidad ambiental y social
- Sensibilidad por el cuidado del medio ambiente
- Mantener una relación cercana con sus proveedores
- Trabajo colaborativo
- Interés por los cambios tecnológicos (buscar mantenerse a la vanguardia en cambios para ofrecer mejor servicio)
- Las normas que definen la organización van de la mano con la normatividad ambiental.

Recursos de la corporación

• Recursos necesarios para crear la corporación.

Recurso	Inicial	Posterior (ideal)
Sede de la corporación (casa en Bosa, cerca de Esapetrol, pero independiente)	$1.000.000	$1.000.000
Computadores	3	14
Teléfonos	3	14
Líneas telefónicas	3	14
Escritorios	3	14
Sillas	3	14

Adecuación de la sede (luz, seguridad, pintura, cafetera, vasos, pocillos, impresora, hojas, lapiceros)		
Muebles (mesa y sillas) para sala de reuniones		1 mesa y 12 sillas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• El aporte que hacen las personas que se vinculan laboralmente a la corporación está enmarcado en el nivel de necesidad:

Calidad humana de las personas que hacen parte de la corporación es el recurso más importante para la corporación; deben ser personas de mente abierta, con sentido social, conscientes con el medio ambiente, y que trabajen de forma colaborativa. Deben mantenerse actualizados en cuanto a la normatividad ambiental y tendencias para mejorar el cuidado del medio ambiente y en manejo de los RESPEL:

• A continuación se definen las actividades y los productos o servicios que comprará a otras empresas o proveedores:

La empresa hará directamente el desarrollo de los siguientes productos y servicios:

Formación programa de gestión de RESPEL y capacitación a terceros, bolsa de empleo, contacto comercial para gestores ambientales, venta de productos de dotación e insumos, gestión de permisos a gestores ambientales, financiación (activos fijos, capital de trabajo, pólizas de seguros, crédito de productos para el hogar), bienestar y operación de eventos la gestión de recursos.

Hará alianzas con universidades e institutos de educación superior para las asesorías especializadas (técnica, gerencial, administrativa, otros) que requieran los usuarios de la corporación.

Broker tecnológico, es otro servicio que ofrece pero debe contar con proveedores que sean aliados para llevar la tecnología y capacitación necesaria a los clientes.
Los productos que ofrece para los usuarios de la corporación como insumos, dotación y productos para el hogar, los venderá directamente. Para ello tendrá empresas que serán proveedoras aliadas.

• Los socios con los que trabajará la corporación y los beneficios para la corporación y para los socios, son:

Socios y beneficios de la corporación y sus socios

Sector	Socios	Beneficios para socios	Beneficios para corporación	Etapa
Educación, Formación y Capacitación	Aliados	Aumento en venta de cursos, seminarios, programas educativos y capacitación.	Ingresos por venta de programas de educación formación y capacitación a los usuarios de la corporación.	Etapa 3
Bienestar	Aliados	Amplían el rango de usuarios y compradoras de los servicios y productos.	Ingresos por porcentaje en productos y servicios ofrecidos por las empresas de recreación y espacios para torneos deportivos, como	Etapa 5

			intermediario.	
Broker Tecnológico	Aliados	Aumento en la base de clientes que requieren productos, servicios y capacitación en tecnología.	Ingresos por porcentaje en intermediación de productos y servicios de tecnología.	Etapa 4
Pólizas de seguros	Proveedor	Aumentar la base de clientes que tiene a través de la venta de pólizas de seguros que hace la corporación.	Genera ingresos por la venta de pólizas a los usuarios de la corporación.	Etapa 4
Insumos, dotación y productos para el hogar	Proveedor	Generan más ingresos por la venta al por mayor de producto y asegura el recaudo del dinero de la venta, porque es la corporación quien le paga los productos.	Genera ingresos por la venta de productos a los usuarios de la corporación.	Etapa 4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• A continuación se describen cómo serán las alianzas con terceros, realizadas por la corporación:

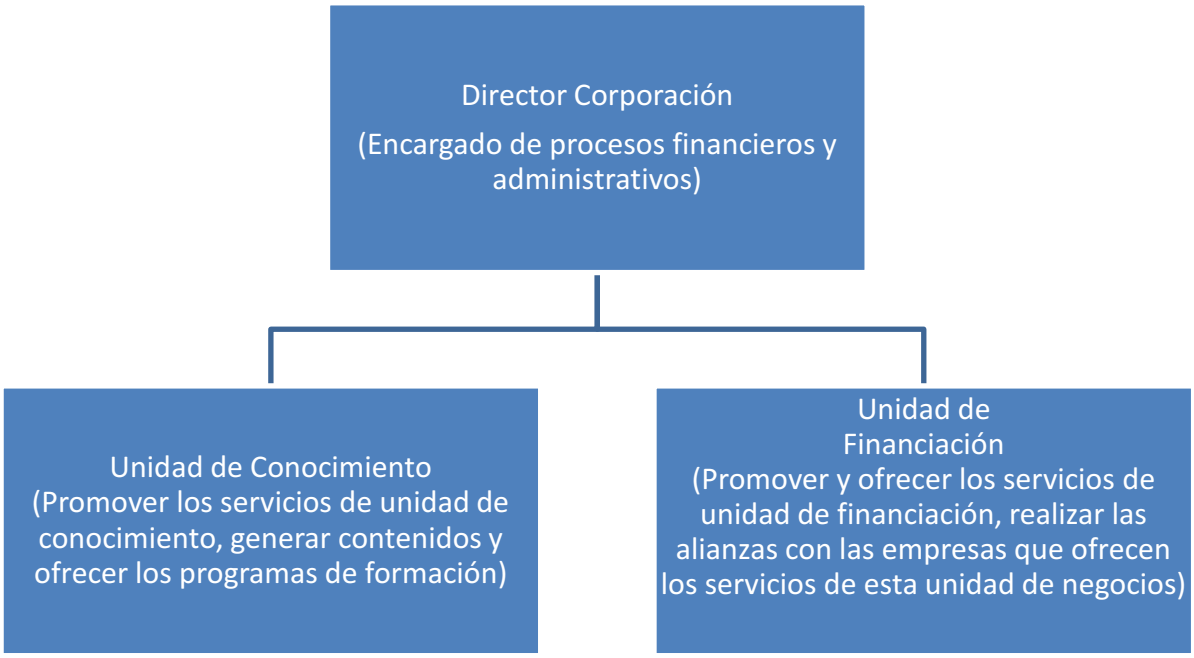
Las alianzas se realizan en la medida en que crezca la corporación y las necesidades de sus clientes. Se busca que las empresas con las que se van a hacer las alianzas tengan la capacidad de adaptarse a las demandas de la corporación. En consecuencia, la capacidad de respuesta debe ir en aumento.

• El organigrama inicial de la corporación para que puede empezar a funcionar y a ofrecer sus servicios se presenta de la siguiente manera:

Miembros del equipo: organigrama y descripción de perfiles profesionales.

Organigrama inicial: son las personas que requiere la corporación para empezar a establecer los productos y servicios y llegar al público objetivo.

Organigrama Inicial



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Perfiles Organigrama inicial:

Director de la corporación:

Experiencia y aptitudes deseadas.

Titulación profesional en Ingeniaría Ambiental o similares.

Imprescindible experiencia sólida en dirección de proyectos ambientales.

Capacidad para dirigir varios proyectos simultáneamente.

Experiencia en gestión de equipos de trabajo.

Conocimientos y/o experiencia en leyes ambientales.

Competencias: capacidad de liderazgo, negociación, orientación a resultados, proactividad y orientación al cliente.

Director Unidad de Conocimiento:

Ingeniero de Minas o Ingeniero Ambiental, Geólogo o carreras afines con 10 años de experiencia en el área de gestión del conocimiento y Medio Ambiente.

Conocimiento y experiencia en sistemas de Gestión de RESPEL.con conocimientos de lo ambiental.

Habilidades de liderazgo, comunicación, de interrelación con personas y trabajo en equipo.

Participar en el desarrollo del cumplimiento de metas y objetivos.

Diseñar e implementar los programas de gestión de RESPEL.

Director de Unidad de Financiación:

Experiencia y aptitudes deseadas.

Titulación profesional en Ingeniaría Financiera, o carreas afines.

Capacidad para dirigir varios proyectos simultáneamente.

Experiencia en gestión de equipos de trabajo.

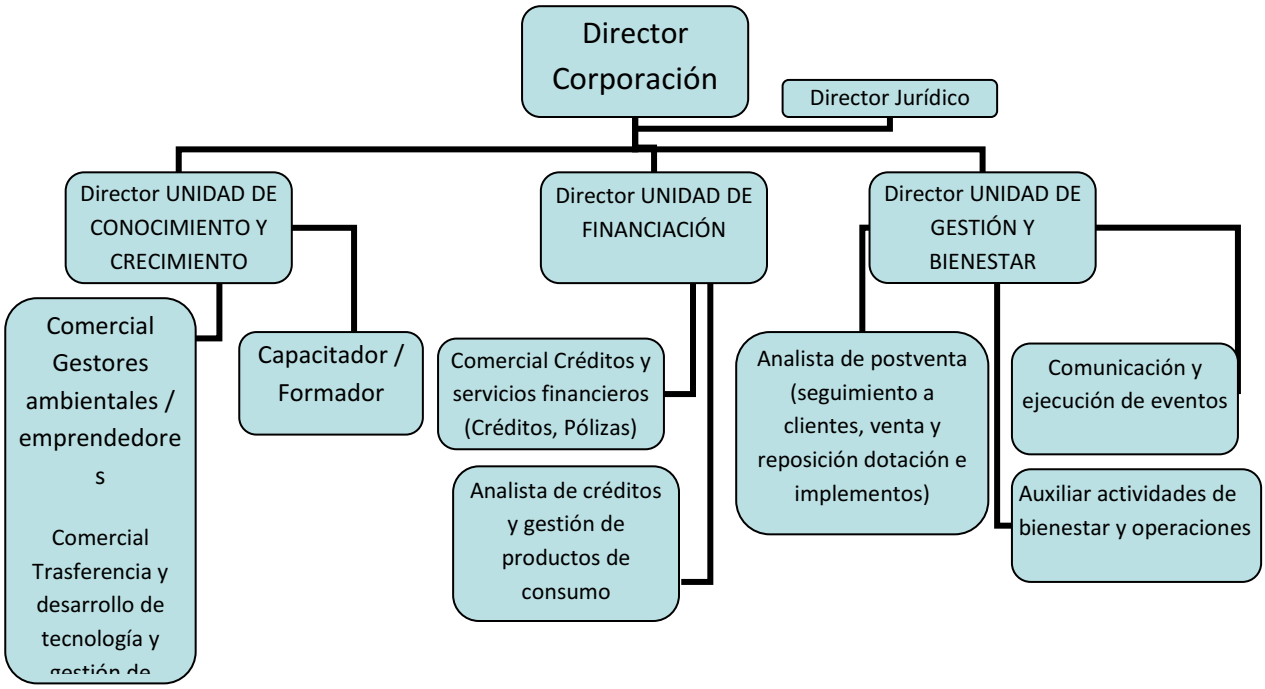
Competencias: capacidad de liderazgo, negociación, orientación a resultados, por actividad y orientación al cliente.

Participar en el desarrollo de los productos de crédito que ofrecerá la corporación.

Diseñar e implementar las políticas y requerimientos que deben cumplir los aspirantes a créditos.

La estructura organizacional para la corporación Esambinete, en el momento en el que todas las unidades de negocio se pongan en marcha, se concibe de la siguiente forma:

Estructura Organizacional de la Corporación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Perfiles Estructura Organizacional de la Corporación:

Director de Gestión y Bienestar:

Experiencia y aptitudes deseadas.

Titulación profesional en Ingeniaría Ambiental o similares.

Imprescindible experiencia sólida en dirección de proyectos ambientales.

Capacidad para dirigir varios proyectos simultáneamente.

Experiencia en gestión de equipos de trabajo.

Conocimientos y/o experiencia en leyes ambientales.

Competencias: capacidad de liderazgo, negociación, orientación a resultados, proactividad y orientación al cliente.

Comercial Gestores Ambientales / Emprendedores / Trasferencia y Desarrollo de Tecnología y Gestión de Permisos:

Profesional en Administración de Servicios, Publicidad y Mercadeo, Administración de Empresas, Administración de negocios.

Experticia de dos años en cargos comerciales y administrativos.

Buenas relaciones interpersonales, organizado y con orientación al logro.

Capacitador / Formador:

Profesional en carreras Comerciales, Administrativas, Ingeniería Ambiental, Comunicación, o similares.

Aptitudes orientadas al servicio y a resultados; con iniciativa y gusto por el trabajo en equipo.

Comercial Créditos y Servicios Financieros:

Profesional en Contaduría, Economía, Administración de Empresas.

Experiencia de 1 año en cargos similares.

Responsable de analizar y evaluar las solicitudes de crédito presentadas por los clientes,

tomando decisiones de aprobación o negación hasta el límite de sus atribuciones o recomendando la operación a la instancia superior.

Analista de Créditos y Gestión de Productos de Consumo:

Profesional en Contaduría, Economía, Administración de Empresas.

Experiencia de 1 año en cargos similares.

Responsable de analizar y evaluar las solicitudes de crédito presentadas por los clientes, tomando decisiones de aprobación o negación hasta el límite de sus atribuciones o recomendando la operación a la instancia superior.

Analista de Postventa:

Técnico Administración de Servicios, Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Administración de Seguros, Administración Financiera.

Comunicación y Ejecución de Eventos:

Profesional en Comunicación Social y Periodismo, Publicidad y Mercadeo, Comunicación Publicitaria.

Experiencia en realización de eventos.

Auxiliar Actividades de Bienestar y Operaciones:

Técnico en Administración de Servicios, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración de Seguros, Administración Financiera (Álvarez, 2013).

A continuación se describen los objetivos que persiguen los miembros del equipo para establecer el negocio:

Que sea autosostenible.

Autofinanciables.

Busca generar más ingresos y mejores prácticas para el sector.

La motivación de cada uno de los miembros del equipo debe ser muy alta para lograr los objetivos de la empresa y tener un impacto importante en la conservación del medio ambiente, la disposición adecuada de RESPELy el crecimiento de los clientes de la corporación (gestores ambientales). En la medida en que los clientes crezcan, la corporación crecerá y podrá ofrecer más productos y servicios que generen mayores ingresos.

6. Conclusiones:

El modelo Osteoswalder permitió describir de manera lógica la forma en que la corporación organizará, creará, entregará y capturará valor.

El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que fue fundamental estructurar este tipo de recursos, para conocer a profundidad cómo operará la corporación y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo permitió realizar el diagrama conformado por 9 bloques de construcción, para conocer la intención que la corporación, así como revisar las diferentes formas de ser rentables en la industria del aceite lubricante reusado.

Por el perjuicio a que se ven abocados todos los integrantes de la cadena, este estudio se efectúa en forma cualitativa, para definir bajo esta perspectiva, qué se debe promulgar, y diseñar una estrategia al cambio de los hábitos de todos los integrantes de la cadena, para consolidar el mejoramiento de los procedimientos que, hasta ahora, es débilmente practicado por esta.

Una carencia del modelo Osteoswalder es que es poco concreto, poco operativo, sin contemplar las partes determinantes de la corporación a crear.

Por otra parte, este modelo, opera a muy alto nivel, lo que implica que los detalles concretos de la operatividad del modelo de negocio, no quedan correctamente reflejados, y al tratarse de una herramienta conceptual no resulta autoexplicativa, lo que implica que un caso aislado aporta poca información; aunque se encuentren recogidos los principales actores involucrados en el modelo de negocio, la realidad es que no existe información sobre las interacciones entre los mismos.

Referencias

Acuña, Guillermo (1997). Gestión ambientalmente adecuada de residuos sólidos: un enfoque de política integral. Doc. CEPAL/GTZ, N˚ L.1095

Alfaro Tanco, J.A; Rábade Herrero, L.A. y Álvarez, J.L. (2007): Relaciones de integración empresa-proveedor: influencia de la trazabilidad¸ *Universia Business Review*, 15, pp. 54-67.

Álvarez, J. (Marzo 2013). Comunicación personal, Recursos Humanos J&J. Artículo de Investigación recuperado de: http://ubr.universia.net/article/view/610/relaciones-integracion-empresa-proveedor-influencia-trazabilidad-

Angulo, J., J. Fernández de las Heras y J. L. Martín Pantoja (1996), La regeneración de aceites usados: un proceso viable, *Ingeniería Química*, enero: pp.173-176.

Argandoña, A. (2005): FIRM, MARKET ECONOMY AND SOCIAL RESPONSIBILITY. IESE Business SchoolWorkingPaper No. 600.

Balli Morales, Basilio (2013). La Logística Reversa o Inversa, Aporte al Control de Devoluciones y Residuos en la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Revista Logística *LEGIS*. Recuperado de http://www.revistadelogistica.com/La-logistica-reversa-o-inversa.asp

Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). *Administración. Una Ventaja Competitiva*. 4ta Edición, México: Mc Graw Hill.

Blocher, Chen, Cokins, Lin (2005). Cost Management A Strategic Emphasis, 3a edición, University of Southern California: McGraw-Hill Irwin.

Boatright, J. (1993). *Ethics And The Conduct of Business*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Bonnell, V. y Veglio, F (2011): "Inclusive business for sustainable livelihoods". *Field Actions Science Reports* (5).

Bruni Celli, J., R. A. González y H. Gómez Samper (2009): "Las grandes empresas y las pymes como emprendedoras sociales". *Harvard Business Review* América Latina, 87*(5).*

Cámara de Comercio de Bogotá (2012). *Identificación de movilizadores, fuente. cantidad de empresas según letra del código*. Recuperado el 10 de julio de 2012 de la página: http://190.27.245.106/BLA/resoluciones/AUTOS%202013/0921.pdf

Cronin, J.J.; Brady, M.K. y Hult, T.M. (2000): Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing,* 76*(2),* pp. 193-218.

Drucker, P. (1942). *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*. New York: The John Day Company.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business to increase its profits*. New York: Times Magazine.

Gitman, Lawrence y Mcdaniel, Carl (1995). *El mundo de los negocios*. México: Harla, S.A.

Gradl, C. y Knobloch, C. (2009): *Inclusive Business Guide How to Develop Business And Fight Poverty.* Endeva, Germany.

Gottret, M. y Stoian D. (2011) *Avanzando hacia el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles. Programa de Competitividad y Cadenas de Valor*. Nicaragua.

Hansen, Don y Mowen, Maryanne (2003). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México: Thomson Editores.

Hobbs y Fulton (2000). Value Chains in the Agri-Food Sector. Research Paper. College of Agriculture. University of Saskatchewan. Canadá

Ihope, Gobierno Vasco (2002). Gestión Eficaz de Aceites Lubricantes y Fluidos Hidráulicos. Departamento de Industria y Comercio del Reino Unido. Departamento del Medio Ambiente del Reino Unido. Italia. Pp. 1-32.

Johnson, G y Scholes, K. (1996). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones.* Madrid: Prentice Hall.

Koschatzky, K. (2002). Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación. *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, 346.

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. Revista INCAE, 12 (3) pp. 12-20. (AR35542)

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* Madrid: Ed. Civitas.

Osterwalder, (2004). The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach. Pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion. UNIVERSITE DE LAUSANNE ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2003). *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ed. Deusto.

Porter, M. y Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*. Recuperado de http://www.creativeinnovationglobal.com.au/2013/06/creating-shared-value-how-to-reinvent-capitalism-and-unleash-a-wave-of-innovation-and-growth/

Sánchez David, Rubén (1992). La protección del medio ambiente y el derecho al desarrollo. Revista Colombia Internacional No. 18.

Solarte Natalia y Vargas Mabel Cristina (2013). Diseño de las estrategias de recolección del aceite de cocina usado para su reutilización en la producción de Biodiesel en cuatro (4) barrios de la ciudad de Cali. Trabajo de Grado. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.

Suárez, F. (2002). Informe sobre logística de recogida. Ponencia presentada al Seminario Internacional sobre la Recuperación de Aceites Usados, Madrid: Club Español de los Residuos.

Sheldon, O. (1923). *The philosophy of management*. London: Sir Issac Pitman & Sons.

UNTAD (2006). World Investment Report 2006. New York and Geneva. United Nations.

UPME (2001). Transformación de los aceites usados para su utilización como energéticos en procesos de combustión. Documento de Trabajo, Ministerio de Minas y Energía.

Van Dijk, M. y Trienekens J. (2012). *Global Value Chains Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets.* Amsterdam: University Press.

Vidal, I (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad,* 92.

Zamudio, Angie y García, Yuly (2011). Evaluación de la formulación y los avances de la ejecución de la Política ambiental para la gestión Integral de Residuos o Desechos Peligrosos. Trabajo de Grado, Maestría en Gestión Ambiental, Pontificia Universidad Javeriana.