

RED AMBIENTAL, UNA EMPRESA CONSTRUIDA A PULSO

**ALFREDO ENRIQUE VEGA SALTARÉN
JUAN CAMILO AGUILERA GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2013

RED AMBIENTAL, UNA EMPRESA CONSTRUIDA A PULSO

ALFREDO ENRIQUE VEGA SALTARÉN

JUAN CAMILO AGUILERA GONZÁLEZ

Trabajo presentado para optar el título de Magister en Administración

Director: Alberto Gómez Torres

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES:	2
INTRODUCCIÓN	3
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	1
2. OBJETIVOS.....	1
2.1. OBJETIVO GENERAL.	1
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
3. METODOLOGÍA.....	3
3.1. TIPO DE CASO EMPRESARIAL.	3
3.2. LÍNEA DE DESARROLLO. DESCRIPTIVO.	3
3.3. CASO SIMPLE CON DISEÑO INCRUSTADO.	3
3.4. LÍNEA DE APLICACIÓN.....	4
4. JUSTIFICACIÓN.....	5
5. MARCO TEÓRICO	6
5.1. CONCEPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.	6
5.2. LA DINÁMICA EN LOS MODELOS DE NEGOCIO.	11
6. RESUMEN DEL CASO.....	13
6.1. ETAPAS PRINCIPALES QUE HA RECORRIDO RED AMBIENTAL.....	14
7. CONCLUSIONES.....	18
8. PREGUNTAS GUÍAS PARA EL DOCENTE.....	20
9. BIBLIOGRAFÍA.....	27
9.1. DOCUMENTOS (LIBROS, ARTÍCULOS Y MARCO LEGAL).....	27
9.2. CASOS DE ESTUDIO.....	28
ANEXO 1. ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD.....	29

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.	10
Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocios inicial.....	23
Ilustración 3. Lienzo del segundo Modelo de Negocios.	24
Ilustración 4. Lienzo de Modelo de Negocios actual.	24

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1. DE LA OPORTUNIDAD A LA IDEA DE NEGOCIO (2002).....	¡Error! Marcador no definido.
CUADRO 2. EL INICIO DE LA AVENTURA Y LA TENACIDAD DE UN EMPRENDEDOR (2002 – 2005).	¡Error! Marcador no definido.
CUADRO 3. LA PUESTA A PUNTO (2006 – 2007).....	¡Error! Marcador no definido.
CUADRO 4. LA APUESTA POR EL CRECIMIENTO (2008 – 2012).¡	Error! Marcador no definido.
CUADRO 5. PREPARÁNDOSE PARA EL FUTURO (2012 - 2013).¡	Error! Marcador no definido.
CUADRO 6. EPÍLOGO.	¡Error! Marcador no definido.

RED AMBIENTAL, UNA EMPRESA CONTUIDA A PULSO

RESUMEN

Los modelos de negocio normalmente se asocian con cambio, pero a menudo el concepto se utiliza de forma estática para describir el modelo de negocio de una empresa (Demil & Lecocq , 2009).

Luego de revisar varias definiciones de modelo de negocio como combinación de recursos y capacidades (Penrose, 1959), estrategia (Miles y Snow, 1978, Hamel, 2000 y Thompson y Strickland, 2003), organización de las actividades (Magretta, 2002), y proposición de valor (Johnson y cols., 2008), se introduce la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia (Demil & Lecocq , 2009).

Se ilustra la discusión con el caso Red Ambiental, desde la óptica de su gerente fundador, como una organización que confronta importantes cambios en los últimos 10 años, desde su concepción como idea hasta la fecha, ayudados del lienzo de canvas (Osterwalder, 2004), para visualizar la estática del modelo en cada una de las diferentes fases por las que atraviesa, y su dinámica, representado en los cambios ocurridos entre una fase y otra.

Se concluye destacando la importancia para directivos y emprendedores de asegurar la consistencia dinámica entre los distintos elementos del modelo de negocio anticipando o respondiendo a las repercusiones de los cambios en una dimensión sobre las otras. Esta habilidad permite a la organización mantener su sostenibilidad a la vez que modifica su modelo de negocio (Demil & Lecocq , 2009).

PALABRAS CLAVES: Modelos De Negocio, Coherencia Dinámica, Liderazgo y Emprendimiento, Estrategia, Red Ambiental

INTRODUCCIÓN

A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático (Demil & Lecocq , 2009). A menudo se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa preguntas básicas como: “¿Cómo se hacen y funcionan las cosas dentro de la empresa?”, “¿Cómo se producen las utilidades en las empresas?”. Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas.

Una visión estática de los modelos de negocio es útil para describir la necesaria coherencia de los diferentes elementos que configuran una organización, ayudando a comunicar y conseguir acuerdos (Osterwalder, 2004), una característica que resulta especialmente importante para los empresarios.

En este documento, se aborda, por un lado, la disyuntiva entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, es decir su visión estática, y la necesidad, por otro, de pensar en la evolución de un modelo de negocio, es decir su visión dinámica (Lecocq , Demil , & Warnier, 2006), haciendo especial énfasis en procesos que surgen de una iniciativa de emprendimiento, y la importancia de mantener esta coherencia en el desarrollo del negocio.

Para ello, se toma como marco de trabajo, y se presenta, de manera ilustrativa, el caso Red Ambiental cuyo modelo de negocio ha evolucionado a lo largo de los últimos diez años, desde su concepción como idea de negocio, hasta la fecha, cuando su Gerente-fundador se cuestiona sobre las decisiones estratégicas a tomar para seguir garantizando el éxito y sostenibilidad de la organización.

Mediante este caso ilustrativo, se pretende mostrar que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos (Demil & Lecocq , 2009). El caso permite también ilustrar cómo los cambios emergentes y voluntarios están relacionados entre sí, y como algunas evoluciones del entorno pueden llevar a acciones voluntarias por parte de la gerencia; a su vez, como las elecciones estratégicas pueden tener consecuencias emergentes inesperadas sobre el modelo de negocio.

Así mismo, ayudados de la herramienta del lienzo de canvas (Osterwalder, 2004), se visualiza la estática del modelo en cada una de las diferentes fases por las que atraviesa, y su dinámica, la cual es representada en los cambios ocurridos entre una fase y otra, proporcionando así, una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio, al tener en cuenta los cambios entrelazados, voluntarios y emergentes, que afectan a los diferentes componentes de un modelo de negocio y que pueden influir en su coherencia general.

Una consecuencia alentadora de tales hallazgos es que la sostenibilidad de una organización puede estar relacionada con su capacidad de anticiparse a las consecuencias que los cambios de un determinado componente de su modelo de negocio pueden conllevar para otros componentes (Demil & Lecocq , 2009). Tal capacidad permite adaptarse de forma voluntaria a los cambios que van surgiendo en el entorno, pero además permite crear círculos virtuosos que siguen una decisión estratégica que modifica un componente del modelo de negocio de la organización (Osterwalder, 2004).

Por último, el caso permite evidenciar, en sintonía por lo propuesto por Demil & Lecocq (2009), la proyección en conjunto de una visión estática y dinámica de los modelos de negocio, lo cual permite una visión dinámica de la estrategia que es adecuada para el entorno actual, en el entendido, como los señalan dichos autores al definir el término “coherencia dinámica” como “la capacidad de una empresa de construir y mantener un

rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio” (Demil & Lecocq , 2009).

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los factores que han dinamizado los cambios en la empresa Red Ambiental desde su nacimiento hasta la actualidad?

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar el proceso de evolución del modelo de negocio de la empresa Red Ambiental desde el surgimiento de la idea hasta la saturación de su mercado habitual, a partir de la construcción de un caso de estudio que evidencie las diferentes situaciones a las que se enfrenta el emprendedor y la manera como las aborda, con el propósito de identificar patrones de comportamiento fundamentales para la construcción de una empresa exitosa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las características de liderazgo del emprendedor con el fin de establecer su influencia sobre los resultados de la nueva empresa.
- Describir las diferentes etapas por las cuales atraviesa la empresa, con el propósito de identificar la evolución del modelo de negocio de Red Ambiental en cada una de estas hasta la actualidad.
- Proporcionar una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio de la empresa Red Ambiental, a través de la identificación de los cambios

entrelazados, voluntarios y emergentes ocurridos en cada una de sus etapas, con el propósito de establecer los elementos de coherencia general del modelo que le han permitido construir y mantener un rendimiento sostenible.

- Construir un escenario que le permita a los estudiantes de pregrado y postgrado, proponer alternativas para la evolución del modelo de negocio de Red Ambiental hacia el futuro, apoyados en la herramienta del Lienzo de Canvas.

3. METODOLOGÍA.

3.1. TIPO DE CASO EMPRESARIAL.

Por Competencias Adquiridas. Se presentan distintas situaciones empresariales de Red Ambiental desde su inicio hasta el presente, mencionando diferentes dificultades y experiencias de éxito a lo largo de su existencia en el mercado.

Se busca poder proponer soluciones a los distintos retos, oportunidades y problemáticas actuales de Red Ambiental de cara al futuro.

3.2. LÍNEA DE DESARROLLO. DESCRIPTIVO.

Se presentan los hechos más representativos de Red Ambiental a través del tiempo, desde el punto de vista del Emprendedor/Gerente.

Se realiza entrevista de profundidad con el emprendedor y Gerente Fundador, de Red Ambiental para conocer, los hechos más representativos que ha tenido de afrontar como empresario.

Se presenta información comercial y de mercado de Red Ambiental como soporte de los hechos descritos en la entrevista de profundidad.

3.3. CASO SIMPLE CON DISEÑO INCRUSTADO.

Se analiza el modelo de negocio de Red Ambiental y su evolución en el tiempo, presentando las situaciones internas y de mercado que conllevaron a los cambios adoptados por la gerencia.

3.4. LÍNEA DE APLICACIÓN.

Liderazgo y emprendimiento, Gestión y estrategia Empresarial con orientación al Desarrollo de Modelo de Negocios.

4. JUSTIFICACIÓN.

En este estudio de caso se describen las distintas situaciones que Alfredo Vega ha tenido que afrontar primero como emprendedor, en el proceso de creación de empresa, y luego como empresario, cuando diseña el modelo de negocios para Red Ambiental.

En cada etapa de la historia de la empresa se destacan los rasgos del emprendedor y como este afronta las dificultades, retos y oportunidades que se presentan en el camino, los cuales son diversos y más complejos a medida que Red Ambiental se afianza en el mercado. Dichas situaciones conllevan a la evolución de su modelo de negocios el cual se adapta para que la empresa no pierda competitividad.

Se busca que los estudiantes de pregrado y postgrado puedan reconstruir el modelo de negocios de Red ambiental en su inicio y determinen su evolución hasta tal como es en la actualidad. Para ello es importante que puedan identificar y comprender los rasgos del Ingeniero Vega para que en la parte final, estén en la capacidad de asumir el rol del empresario y así construir propuestas de como debe adaptarse el modelo de negocios actual de Red Ambiental de cara al futuro, apoyados en la herramienta del lienzo de canvas. (Pigneur, 2011)

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CONCEPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.

Los modelos de negocio, como concepto, contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada una difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y la literatura de e-business (Preciado, 2011).

Tradicionalmente, el concepto de modelo de negocios y sus componentes se ha vinculado con el tema de estrategia y creación de valor, sin embargo, dicho concepto difiere del concepto de estrategia, como lo establece Magretta cuando afirma que “un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente”.

A continuación se presentan los planteamientos fundamentales de los diferentes autores, teniendo en cuenta sus similitudes en cuanto a líneas de pensamiento sobre Modelos de Negocio, asociados o no a términos como estrategia, ventajas competitivas y fuentes de ingreso.

Gary Hamel (2000), en su obra “Liderando la Revolución”, propone la idea de la innovación en modelos de negocios nuevos, como consecuencia de los cambios imputados por la nueva era en la economía, caracterizada por la turbulencia y la fluctuación de los mercados. Esta innovación en modelo de negocios al final se convertirá en una ventaja competitiva radical para este nuevo milenio.

El autor define la innovación conceptual de modelo de negocio como “la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes”, siendo así, la clave para la creación de nueva riqueza; y

señala, que “dentro de un amplio dominio (ya sea el de servicios financieros, comunicaciones, espectáculos, edición, educación, energía o cualquier otro campo) la competencia no es entre productos o compañías sino entre modelos del negocio” (Hamel, 2000).

Por otra parte, de acuerdo a los planteamientos de Thompson y Strickland (2003), el concepto de modelo de negocios se refiere a “el término que ahora se aplica ampliamente en el plan de la administración para obtener ganancias en un negocio particular – está estrechamente relacionado con el de estrategia”.

En este sentido, el tema fundamental sobre el que gira el modelo de negocio de una empresa, a partir de estos autores, es comprobar si determinada estrategia tiene sentido para una perspectiva de búsqueda de ganancias. En consecuencia, el modelo de negocio de una compañía tiene un enfoque más estrecho que su estrategia de negocio (Brito, Del Castillo, & Gómez, 2013). La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios, en tanto que el término “modelo de negocio”, tiene que ver con la cuestión que los ingresos y costos que manan de la estrategia y que deben demostrar la viabilidad de los negocios.

Magretta por su parte, señala que el concepto de modelo de negocios hace referencia a la forma cómo se hacen y funcionan las cosas dentro de la empresa, definiendo el modelo de negocio como el mecanismo a través del cual las empresas intentan explicar las preguntas ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cuál es el fundamento económico que explica el modo en que se proporciona valor agregado al cliente a un costo adecuado para la empresa?, ¿cómo se consiguen y se mantienen los clientes?, ¿cómo se enfrentan los requerimientos del mercado?, ¿cómo se definen las actividades y procesos que deben realizarse en la empresa para alcanzar los objetivos trazados?, ¿cómo se configuran los recursos? y ¿cómo se generarán los ingresos, costos, gastos y utilidades del negocio? (Brito, Del Castillo, & Gómez, 2013).

Por su parte Timmers (1998), define el modelo de negocio como aquel que describe la arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de los diferentes actores del negocio y de las fuentes de ingreso.

Por su parte Slywotzky (2003), en su obra *“El Arte de hacer Rentable una Empresa”*, plantea una serie de modelos de rentabilidad que permiten comprender la forma cómo se producen las utilidades en las empresas y como se obtiene la rentabilidad según el modelo de rentabilidad seleccionado por esta empresa. A pesar de que este autor no define el concepto de modelo de negocios ni tampoco despliega directamente los elementos que lo componen; los modelos de rentabilidad propuestos en su obra reflejan estos componentes de manera intrínseca, de tal forma que es posible hallar elementos tales como: el mercado objetivo, la propuesta de valor, el modelo de ingresos, el modelo de egresos, los recursos y capacidades distintivas que requiere cada modelo específico de rentabilidad, la cultura organizacional, la estrategia competitiva y la ventaja competitiva alcanzada. Lo anterior, resulta importante en el tema de modelos de negocios ya que expone de manera gráfica y a través de ejemplos claves, los principales elementos de un modelo de negocio.

Adicionalmente, autores como Mutis y Ricart (2008), Ghemawat, Collis, y Casadesus-Masanell (2004), orientan su investigación sobre modelos de negocio hacia la innovación en modelos de negocios proveniente de la convergencia tecnológica y el potencial de los mercados emergentes. Lo anterior, requiere que las empresas del hoy desarrollen capacidades distintivas para atender estos mercados teniendo en cuenta sus limitaciones, esto resultaría en ventajas competitivas para las empresas frente a sus competidores, a fin de lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas.

Por su parte, Casadesus y Masanell (2004), realizan una revisión de los conceptos de modelo de negocios, constitución de un modelo de negocios y además encuadran la noción de competencia en modelos de negocios. Así mismo, presentan el concepto de ciclos virtuosos, como una estrategia para frenar las amenazas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, el concepto de modelo de negocio corresponde al conjunto de activos, actividades y estructura de gobierno de los activos.

Alexander Osterwalder (2004), plantea el concepto de modelo de negocios de la siguiente manera “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”.

Este autor, propuso una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos (ver Ilustración 1), que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva (Osterwalder, 2004), da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios.

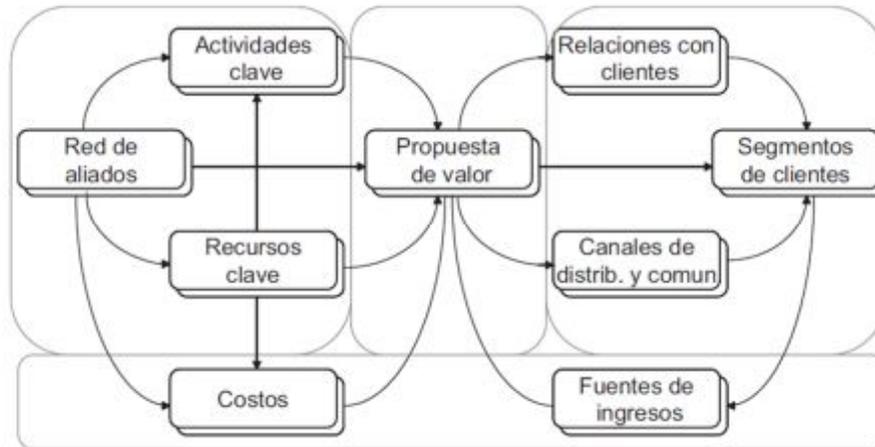


Ilustración 1. Diagrama de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.

Fuente: Osterwalder (2004).

Para Demil & Lecocq (2009), el modelo de negocio abarca las elecciones de una organización para generar ingresos en un sentido amplio: volumen de negocio, pero también derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos. Más concretamente, para estos autores, el modelo de negocio es la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC), para generar valor, organización (O), de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor (V), para los productos y servicios suministrados. Para estos, los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados, y señalan que estos tres componentes “determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad” (Demil & Lecocq , 2009).

Los elementos correspondientes al conjunto de recursos y capacidades que la empresa adquiere y desarrolla, así como las acciones que la organización despliega, con el fin de llevar hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor, responde a los recursos y sistema administrativo que propuso

Penrose y que determinan la estructura de costes de la organización (Penrose , 1959).

Por su parte, los ingresos dependen, sobre todo, de las proposiciones de valor realizadas a diversos tipos de clientes, las decisiones sobre canales y el tipo de relaciones que se plantean para ellos (Osterwalder, 2004). Más concretamente, el concepto de modelo de negocio debería comprenderse desde la perspectiva de las interacciones permanentes entre los componentes de un modelo de negocio y de las repercusiones de un cambio en los otros componentes (Demil & Lecocq , 2009).

5.2. LA DINÁMICA EN LOS MODELOS DE NEGOCIO.

Una pregunta crucial es cómo y por qué evoluciona un modelo de negocio. Hasta el momento, los estudios publicados se han centrado lógicamente en preguntas relativas a la definición o a la validez (Demil & Lecocq , 2009).

Acorde a Demil y Lecocq, el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o dispara una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio. Estos problemas pueden ser temporales, “especialmente cuando la organización es joven y el modelo de negocio todavía no se ha estabilizado”. En esta situación, un empresario tiene que encontrar progresivamente una solución para que su actividad sea rentable, mediante el cambio de los diferentes componentes de su modelo de negocio.

Por otra parte, para una organización es también necesario vigilar la evolución de su entorno o la llegada de nuevas y agresivas incorporaciones que pueden hacer necesario un cambio en el modelo de negocio, sin embargo, a pesar de estos cambios, los elementos puede cambiarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio (Márquez, 2010). Por consiguiente, algunos cambios en la forma en que una organización genera ingresos no alteran de forma drástica su modelo de negocio (Demil & Lecocq , 2009).

Lo que es más, cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede cambiarse voluntariamente o modificarse (Osterwalder, 2004), mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización. Esas evoluciones emergentes pueden proceder del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio y de la creación de círculos virtuosos o viciosos (Demil & Lecocq , 2009). Sin embargo, las evoluciones emergentes no tienen que considerarse como algo negativo. Penrose, por ejemplo, señala que la acumulación de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías era el resultado de las oleadas de adquisiciones que, en parte, habían sido oportunistas y no planificadas (Penrose , 1959) .

Por último, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes. Como Winter y Szulanski (2001: 731), argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

6. RESUMEN DEL CASO.

Red Ambiental es una empresa de Servicios, cuyo objeto social es la gestión externa de residuos peligrosos¹ (Respel), especialmente hospitalarios².

Su actividad principal se centra en la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos hospitalarios peligrosos, como gasas, agujas, baja lenguas, guantes de latex, residuos anatomopatológicos, entre otros, originados en instituciones prestadoras de servicios de salud tales como hospitales, consultorios médicos, odontológicos y laboratorios clínicos, entre otros.

Su operación se concentra en los municipios³ de Bolívar, Magdalena, Atlántico y Sucre. Además brinda sus servicios a algunos pocos clientes en la ciudad de Cartagena. La mayoría de estos municipios se encuentran en sitios de difícil acceso y donde es común que existan vías no pavimentadas. En temporadas de invierno, la transitabilidad baja ostensiblemente llegando incluso a situaciones de cierre total de vías.

La gestión de RESPEL opera bajo el Marco Legal especificado en el Decreto 4741 de 2005, por medio del cual “se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos en Colombia”. La gestión integral de los residuos peligrosos en el país es un mercado en crecimiento, pues cada año aumenta la cantidad de residuos que deben ser debidamente tratados (Ideam, 2012).

¹ Residuo peligroso es aquel residuo o desecho que por sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, infecciosas o radiactivas puede causar riesgo o daño para la salud humana y el ambiente. Así mismo, se considera residuo o desecho peligroso los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos, Decreto 4741/2005.

² Desechos clínicos resultantes de la atención médica prestada en hospitales, centros médicos y clínicas, Decreto 4741/2005.

³ Hace referencia a una ciudad pequeña que no es capital de un departamento o estado.

La gestión de este tipo de residuos es vigilada por múltiples entes de control, entre ellos los Ministerios de Salud, Ambiente, Transporte, Procuraduría General de la Nación, Corporaciones Autónomas Regionales⁴, Secretarías de Salud y de Ambiente de orden municipal, entre otros. La normatividad se da a nivel ministerial y cada ente realiza una estricta vigilancia a la gestión de estos residuos.

6.1. ETAPAS PRINCIPALES QUE HA RECORRIDO RED AMBIENTAL.

CUADRO 1. DE LA OPORTUNIDAD A LA IDEA DE NEGOCIO (2002).

- En el año 2002, el Ingeniero Alfredo Vega estaba culminando su Maestría en Ingeniería Ambiental, acerca de la gestión de residuos peligrosos.
- Al realizar investigaciones acerca del comportamiento del mercado de los residuos peligrosos en la región caribe colombiana, concluyó que ninguna empresa estaba dispuesta a gestionar los residuos peligrosos generados fuera de las ciudades capitales donde se concentraban los mayores volúmenes.
- Se entrevista con gerentes de las principales empresas tradicionales encargadas de la gestión de residuos peligrosos, para entender las razones por las cuales no eran atendidas las ciudades intermedias y municipios.
- Encontró que los recorridos eran extensos y en cada zona habían pocos clientes potenciales; de los recorridos extensos, pocos clientes potenciales y al final se lograría recolectar en un mes el equivalente a un día de trabajo en una ciudad capital como Barranquilla, Cartagena o Sincelejo.

⁴ Entes gubernamentales descentralizados del gobierno, encargados de la vigilancia ambiental en regiones específicas.

CUADRO 2. EL INICIO DE LA AVENTURA Y LA TENACIDAD DE UN EMPRENDEDOR (2002 – 2005).

- A mediados de año 2002 comienza la etapa de prospección y las visitas a posibles clientes, en el nicho objetivo, identificado por el señor Alfredo Vega.
- En el año 2003 se crea formalmente la empresa e inicia toda la organización legal.
- La fuente de financiación inicial proviene de recursos de familiares del Ingeniero Alfredo Vega.
- Se obtienen los permisos legales para la operación de Red Ambiental y se diseñan los primeros contratos de prestación de servicios.
- Red Ambiental inicia sus operaciones con un camión conducido por Alfredo Vega, acompañado de un auxiliar de ruta.
- Durante 2003, no se consiguen clientes a pesar de la continua gestión comercial en cabeza de Alfredo Vega.
- En el año 2005, entre en vigencia el decreto 4741 y con este llegan las primeras sanciones a los generadores de residuos peligrosos.
- El esfuerzo comercial puerta a puerta empieza a rendir sus frutos y llegan las vinculaciones de clientes en el departamento de Bolívar.
- A finales de 2005, Red Ambiental afronta una difícil situación de iliquidez que los obliga a suspender la operación durante un mes.
- Esta crisis, sirvió para comenzar a estructurar estrategias y definir políticas para el cobro de cartera.

CUADRO 3. LA PUESTA A PUNTO (2006 – 2007).

- En el año 2006, el señor Vega, deja de ser el conductor del vehículo y se hacen nuevas contrataciones de personal.
- Se empiezan a configurar estrategias para generar diferenciación; se comenzó a suministrar bolsas para el embalaje de los residuos peligrosos hospitalarios.
- Se configuró la primera alianza estratégica con un proveedor, quien a su vez pudo abrir una nueva línea de negocios (venta de bolsas para residuos hospitalarios).
- El Ingeniero Alfredo Vega diseñó programas y capacitaciones relacionadas con la gestión de residuos peligrosos; capacitó a todos sus colaboradores y posteriormente empieza a ofrecer capacitaciones a sus clientes, lo cual mejoró la relación comercial y la forma en que estos entregaban sus residuos.

CUADRO 4. LA APUESTA POR EL CRECIMIENTO (2008 – 2012).

Red Ambiental desarrollo su segunda alianza estratégica una filial de su proveedor de seguros quien apoyo a la empresa para poder financiar la compra de un nuevo camión.

En el año 2008 se adquiere nuevo camión de recolección de residuos peligrosos hospitalarios.

- Se amplía la operación nuevos municipios del Bolívar y posteriormente en Magdalena, Atlántico y Sucre.
- En el Año 2010 se hace la contratación de una asistente de gerencia para apoyar las labores del día a día y reforzar la gestión de cobro telefónico.
- El Ingeniero Alfredo Vega continuó atendiendo las cuentas claves de Red Ambiental.
- En 2010, se continúa creando aspectos de diferenciación y se empieza a suministrar a los clientes con mejor comportamiento en cartera, Guardianes para el almacenamiento de residuos peligrosos hospitalarios cortopunzantes.
- Esta estrategia se aplicó a clientes que demostraran buen comportamiento en cartera.

- A partir del año 2011, la empresa ya cubría más del 80% de su mercado habitual y su crecimiento, había sido prácticamente el doble cada año.

CUADRO 5. PREPARÁNDOSE PARA EL FUTURO (2012 - 2013).

- En el año 2012, La base de clientes de Red ambiental es 4 veces mayor que 5 años atrás y 17 veces mayor que 8 años antes.
- En 2011 la empresa experimenta un crecimiento cercano al 18% respecto al año inmediatamente anterior.
- En 2012, Red Ambiental gestionó cerca del 6,82% de los Residuos Peligrosos Hospitalarios del departamento de Bolívar y el 6,08% del departamento de Magdalena.
- El resto de empresas que gestionan residuos peligrosos en la región caribe colombiana, han entrado en guerra de tarifas y se ha afectado la media del precio de venta. El precio de venta se ha reducido cerca de un 20%.
- Red Ambiental no ha cambiado sus tarifas desde finales de 2011 y se han enfocado en el control y reducción de los costos operativos y administrativos.
- Se identifica la necesidad de estructurar el alcance de los puestos de trabajo para garantizar la competitividad de la empresa.
- Alfredo Vega Continua siendo el principal responsable de la gestión comercial.

CUADRO 6. EPÍLOGO.

- Se identifica la necesidad de rediseñar el modelo de negocios de Red ambiental de una forma coherente con el entorno actual.
- Crecer hacia mercados con características similares a los que ha venido manejando y con el portafolio actual parece ser la opción menos riesgosa.
- Se reconoce la necesidad de diversificar el portafolio de servicios de la empresa.
- Se evalúan distintas posibilidades como la de vender parte o la totalidad de la empresa a inversionistas que le proporcionen una nueva dinámica.

7. CONCLUSIONES.

El modelo de negocios de Red Ambiental ha evolucionado en el tiempo como consecuencia de las adaptaciones realizadas en la búsqueda constante de mayor competitividad a través del valor que perciben sus clientes.

Red Ambiental es el producto de la identificación de una oportunidad en el mercado de residuos peligrosos hospitalarios, en el Departamento de Bolívar y posteriormente en los Departamentos de Magdalena, Atlántico y Sucre. El rol emprendedor, Ingeniero de Alfredo Vega, fue la clave para desarrollar un modelo de negocio sostenible en un nicho subvalorado por los principales gestores de residuos peligrosos ubicados en la región caribe colombiana.

El caso destaca la postura y visión de un emprendedor, que identifica oportunidades donde otros ven problemas y dificultades; asimismo resalta la tenacidad que convierte al emprendedor en un empresario exitoso capaz de sobreponerse a los tropiezos y el fracaso.

Más allá del caso, se puede concluir que la representación del modelo de negocio de una empresa aparece concretamente como una buena herramienta para que los directivos mediten acerca de la dinámica de sus organizaciones. Desde luego, insiste en las consecuencias sistémicas sobre el modelo de negocio del cambio emergente en el entorno, en las consecuencias emergentes de las decisiones estratégicas sobre el modelo de negocio actual y su rendimiento y sobre las consecuencias emergentes de la dinámica del modelo de negocio (Lecocq, , Demil , & Warnier, 2006).

Esta visión sistémica aclara las relaciones potenciales y los mecanismos de información entre los diversos elementos de un modelo de negocio, en cualquier organización. Este enfoque es una de las mejores formas de sobreponerse a la

paradoja entre el análisis de coherencia (descripción estática) de un determinado modelo de negocio y su visión dinámica necesaria para conseguir un cambio coherente a través del tiempo.

La dinámica de un modelo de negocio puede darse por un cambio en uno de sus elementos independientemente de los demás. No obstante, como el término “modelo” supone coherencia entre los diversos elementos de un sistema, los cambios emergentes o los cambios voluntarios afectan la totalidad del modelo de negocio, pueden generar incoherencia y un rendimiento inferior. La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apelan a la coherencia dinámica.

Para obtener dicha coherencia dinámica, el empresario debe tener a su alcance información suficiente de cada elemento del modelo de negocio, para que pueda verificar su coherencia y así poder tomar las decisiones que afecten positivamente la rentabilidad de su negocio.

Por último, el caso permite evidenciar, en sintonía por lo propuesto por Demil & Lecocq (2009), la proyección en conjunto de una visión estática y dinámica de los modelos de negocio, lo cual permite una visión dinámica de la estrategia que es adecuada para el entorno actual, en el entendido, como los señalan dichos autores al definir el término “coherencia dinámica” como “la capacidad de una empresa de construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio” (Demil & Lecocq , 2009).

8. PREGUNTAS GUÍAS PARA EL DOCENTE.

- ¿Qué aspectos definen a un emprendedor?

La formulación de ideas, la identificación de oportunidades, “olfato”, Liderazgo, persistencia, tenacidad, recursividad, ímpetu, alta capacidad al rechazo, optimismo, objetivos y metas claras.

- ¿Qué rasgos de comportamiento pudo identificar acerca del emprendedor (Ingeniero Alfredo Vega), en el caso?

Todas las anteriores.

- ¿Cuál es la brecha que lleva a un emprendedor hasta un empresario?

Experiencias adquiridas de éxito y de fracaso, información suficiente para toma de decisiones, decisiones tomadas desde una formación estructurada (capacitación formal), sin perder el “olfato. Comprender y aplicar el arte de delegar. Desarrollo de la visión a largo plazo.

- ¿Ser emprendedor garantiza el éxito? Explique su respuesta.

Desde nuestro punto de vista el ser emprendedor, puede aumentar las posibilidades de alcanzar el éxito en los negocios, sin embargo el riesgo de fracasar es mayor, como ha sido demostrado estadísticamente (DANE).

Por ello la condición de emprendimiento no deber ser una gestión solitaria o aislada; los semilleros de proyectos que existen en las universidades, centros de investigación privados y gubernamentales, son apoyos excelentes para disminuir las probabilidades de fracaso, ya que allí hay experiencias acumuladas y bastas fuentes de información que disminuyen los riesgos asumidos por los emprendedores.

- ¿Qué es un modelo de negocios?

Los autores nos apoyamos principalmente en el concepto establecido por Joan Magretta en su obra, *Why business Models matter* (2002), y Alexander Osterwalder *"The Business Modelontology – A proposition in a design science approach"*.

Sin embargo es importante consultar los conceptos dados por diversos autores que han abordado este tema para poder construir un concepto mas amplio de los modelos de negocio y las estrechas relaciones y concecuencias en el ejercicio resusltante en las empresas (ver autores consultados en la biliografia).

- ¿Si los modelos de negocio son dinámicos, es decir, cambiantes, porque su análisis debe hacerse estático?

Al igual que ciertos estados financieros, la forma más apropiada de conocer la estructura de un modelo de negocios, es de manera estática, es decir, en un momento específico en el tiempo. Pero para poder comprender la evolución del modelo de negocios de una empresa se hace necesario también conocer el estado del mismo modelo en distintas épocas para así poder observar con mayor claridad sus cambios y adaptaciones en el tiempo. (Demil y Lecocq).

- ¿La Evolución del modelo de negocios de Red Ambiental, tiene coherencia dinámica?, explique.

El modelo de negocios de Red Ambiental ha tenido coherencia dinámica en el tiempo, (esto desde la propuesta de Demil y Lecocq), pues se observa que se han realizado adaptaciones para responder a cambios en el mercado. De igual forma, su modelo se ha vuelto más robusto en el tiempo gracias al desarrollo de alianzas estratégicas y a nuevos recursos claves, algo totalmente natural en la evolución de una empresa; a pesar de ello se observa que Red Ambiental sigue siendo fiel a su promesa de valor (la gestión integral de residuos peligrosos hospitalarios).

- ¿Cuáles fueron los principales factores que dinamizaron el cambio del modelo de negocios de Red Ambiental en el tiempo?

A lo largo del caso se observa el constante análisis que Alfredo Vega lleva a cabo de la evolución de Red Ambiental. Aunque ha manejado distintas y simultáneas problemáticas en el tiempo, ha resultado cada tema, dando prioridades y tomando medidas que dieron soluciones a corto y largo plazo.

Igualmente se ha preocupado por no dejarse absorber por las situaciones del día a día, y así no alejarse de las acciones estratégicas y los respectivos cambios adaptaciones que estas requieren en su modelo de negocios.

El haber identificado la necesidad de delegar actividades y tareas, es otro factor a destacar de Alfredo Vega y esto hace parte del camino recorrido desde el emprendedor hasta el empresario.

Una vez desarrollo clientes, el Ingeniero Vega diseñó y transmitió a sus clientes factores que lo diferenciaron de otros gestores de residuos peligrosos, y esto ha sido una actitud que se ha mantenido en el tiempo.

- Con la información presentada en el caso, elabore los tres Lienzos de Canvas de Red Ambiental, en las etapas presentadas en el caso.



Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocios inicial.



Ilustración 3. Lienzo del segundo Modelo de Negocios.



Ilustración 4. Lienzo de Modelo de Negocios actual.

- ¿Cuáles son las principales fortalezas del modelo de negocios de Red ambiental?

El haber sido el primer gestor de residuos peligrosos en atender permanentemente las ciudades intermedias (no principales), de la región caribe colombiana, le dio a Red Ambiental la oportunidad de desarrollar un amplio mercado.

Las rutas que ha logrado desarrollar le han permitido una ventaja competitiva ya que sus costos operativos son mucho menores que el de algún competidor que pudiera capturar a ciertos clientes.

La experiencia adquirida le ha mostrado que estas situaciones si bien son recurrentes, hasta ahora no han sido representativas ni duraderas.

- En el futuro inmediato, ¿a qué modulo en el Lienzo de Canvas, del modelo de negocios de Red Ambiental, debería poner más atención el Ingeniero Vega?, explique su respuesta.

En el caso se destaca la necesidad que desarrollar nuevas estrategias para mejorar los niveles de recaudo de la cartera. Por ser esta labor una actividad clave, es prioritario tomar medidas para aumentar la efectividad de los cobros.

Los canales de comunicación, constituyen otra oportunidad ya que se pueden desarrollar nuevas formas de contactar y suministrar información de manera más oportuna a sus clientes aprovechando la nueva tecnología disponible (Correos virtuales, páginas web, redes sociales, etc).

- ¿La promesa de valor de Red Ambiental, ha cambiado a través de estos 10 años?

Se ha adaptado respecto a sus inicios pues ahora la gestión es integral, lo cual no sucedía en sus inicios. Sin embargo Red Ambiental sigue focalizada en el mismo mercado objetivo bajo el cual se creó.

- ¿Es acertado mantener los precios estáticos durante tanto tiempo?

Hasta el momento esta estrategia le ha permitido para mantener sus clientes sin mayores afectaciones, aunque su margen de ganancias puede que se haya reducido, ya que sus costos operativos se han incrementado en el tiempo. Sin embargo se han tomado medidas internas para controlarlos y mantener dicha postura.

- ¿Si una empresa es líder en el mercado y tiene fortalezas operativas tan marcadas como en el caso de Red Ambiental, realmente sería un riesgo alto el subir las tarifas incluso en tiempos de crisis?

Al igual que otros mercados, el de RESPEL, responde sensiblemente a los cambios en tarifas; estratégicamente Red Ambiental ha decidido no hacer parte de una guerra de precios, por lo que ha optado por ser conservador.

- ¿Si usted fuera Alfredo Vega, que camino tomaría para asegurar el éxito de Red Ambiental?, presente su respuesta en un Lienzo de Canvas proyectado a futuro y sustente sus decisiones.

Este debe ser desarrollado por los alumnos en el aula.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. DOCUMENTOS (LIBROS, ARTÍCULOS Y MARCO LEGAL).

- Brito, E., Del Castillo, J., & Gómez, A. (2013). *"Elementos estructurales para el diseño de modelos de negocio para contratos de concesión vial a partir de la experiencia del corredor de acceso rápido a la variante de Cartagena"*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Demil , B., & Lecocq , X. (2009). "Evolución de modelos de negocios: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica". *Universia Business Review* , 86-107.
- Lecocq , X., Demil , B., & Warnier, V. (2006). "Le business model, un outil d'analyse stratégique". *L'Expansion Management Review*, 123, 96-109.
- Magretta, J. (2002). "Why business Models matter". *Harvard Business Review*, 86-92.
- Márquez, J. (2010). "Innovation in Business Models: Osterwalder's Methodology in Practice". *MBA EAFIT*, 30-47.
- Osterwalder, A. (2004). *"The Business Modelontology – A proposition in a design science approach"*. Lausanne: Universidad de Lausana.
- Penrose , E. (1959). *"The Theory of the Growth of the Firm"*. Nueva York: John Wiley.
- Preciado, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad* . Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Slywotzky, A. (2003). *"El Arte de hacer Rentable una Empresa"*. Bogotá: Norma.

- Ideam. (2012). *Informe Nacional sobre Generación y Manejo de Residuos o Desechos Peligrosos en Colombia*. Ideam: Comité de Comunicaciones y Publicaciones del IDEAM.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2005). *Política Ambiental para la Gestión Integral de Residuos o Desechos Peligrosos*. Bogotá D.C.
- Pigneur, A. O. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Centro de libros PAPP, S.L.U.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (30 de Diciembre de 2005). Decreto 4741 de 2005 Nivel Nacional. *Decreto 4741 de 2005*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial 46137 de diciembre 30 de 2005.
- Gomez, A. (2011). www.slideshare.net/alemgoto. Obtenido de [www.slideshare.net/alemgoto:http://www.slideshare.net/leonciniomoreno/modelo-de-negocio-9366284?from_search=7](http://www.slideshare.net/leonciniomoreno/modelo-de-negocio-9366284?from_search=7)

9.2. CASOS DE ESTUDIO.

- Hillel J. Einhorn y Robin M. Hogarth. 1987. Decision Making: Going forward in reverse. Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Onyemah V., Rivera M., Ali A. Mayo de 2013. What entrepreneurs get wrong? Harvard Business Review.
- Casadesus R., Ricart J. Enero de 2011. How to design a winning Business Model. Harvard Business Review.
- Johnson M., Christenses C., Kagermann H. Reinventing your business model. Diciembre de 2008. Harvard Business Review.
- Howard H. Stevenson. HBS 302-S40 Abril 13, 2001. Una Perspectiva sobre el Empresarialismo. Harvard Business School.

ANEXO 1. ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD.

Entrevista de Profundidad realizada al Ingeniero Alfredo Vega, Gerente General de la Empresa Red Ambiental.

1. PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

1.1 Edad:

36 años.

1.2 Sexo:

Varón.

1.3 Nivel de estudios, indique si tiene especialización(es) y maestría(s):

- Ingeniero Civil
- Maestría en Ingeniería Ambiental
- En proceso de obtención del título, MBA Executive

1.4 Años de experiencia en el sector:

12 años

1.5 Puesto que ocupa actualmente:

Gerente General

1.6 Número de personas a su cargo actualmente:

7 personas

2. HISTORIA DE LA EMPRESA.

2.1 Señor vega, ¿Qué motivos lo impulsaron a crear empresa?

Desde pequeño me motivo la idea de ser empresario. Considero que mis habilidades, debo aprovecharlas al máximo.

2.2 ¿Qué razones lo llevaron a fijarse en el sector de servicios ambientales?

Cuando realizaba mi primera maestría en ingeniería ambiental, trabajamos en profundidad el tema de los residuos peligrosos, tema que desde el principio me apasionó dada su importancia y lo poco desarrollado que estaba para ese entonces, en Colombia.

2.3 ¿Cómo y Cuándo identificó la oportunidad de crear Red Ambiental?

A medida que profundizábamos en el tema (en la universidad, durante la maestría), comencé a averiguar el grado de desarrollo de ese mercado en la región caribe colombiana.

Me dedique a investigar acerca de las empresas que para esa época prestaban sus servicios, e igualmente con apoyo de conocidos y familia, conocer a qué sitios aún no llegaban.

Es ahí donde pude evidenciar que en el caso de los residuos peligrosos hospitalarios, principalmente en municipios alejados de las grandes ciudades, no se prestaba ningún tipo de servicio, es más, había desconocimiento total del mismo.

2.4 ¿Si pudiera hacer un recorrido histórico por etapas (muy general), cuáles han sido estas, en el caso de Red Ambiental?

- La oportunidad: con la investigación que ya había realizado, identifique una clara oportunidad de hacer negocio, que además de los eventuales

beneficios económicos, traería desarrollo en mi tierra, pues como ya te había contado, había total desconocimiento de la gestión de residuos peligrosos en muchos municipios del departamento de Bolívar.

- El comienzo: arrancar no fue fácil, pues habían muchos trámites administrativos, legales y la búsqueda de los recursos económicos para convertir mi visión en realidad. Afortunadamente, cada asunto se pudo atender paso a paso, con grandes esfuerzos, pero sin perder la paciencia, ya que la meta era clara. El apoyo de mi familia fue total y me dieron el apoyo que fue necesario en este proceso.
- El desarrollo de la empresa: cuando por fin comencé con Red Ambiental, vinieron los temas operativos, la consecución de clientes, el desarrollo de proveedores, contrataciones posteriores, la competencia etc. Después que se empieza, todos los días llegan nuevos temas, preocupaciones, retos por superar pero también, mayores motivos para seguir adelante.
- El Presente: actualmente trabajamos (con mi equipo de trabajo), para desarrollar nuestro mercado y así poder aumentar nuestra participación. Igualmente estamos analizando nuevas posibilidades de negocio.

2.5 Podría, por favor, mencionarme a nivel general, los distintos frentes en que se ocupó cuando creo Red Ambiental?

Todos. La constitución de la empresa, buscar los recursos para iniciar labores, conseguir clientes, facturar, cobrar, gestionar los certificados de disposición final para los clientes, como te dije, en el comienzo debes atender el 100% de los asuntos de la empresa.

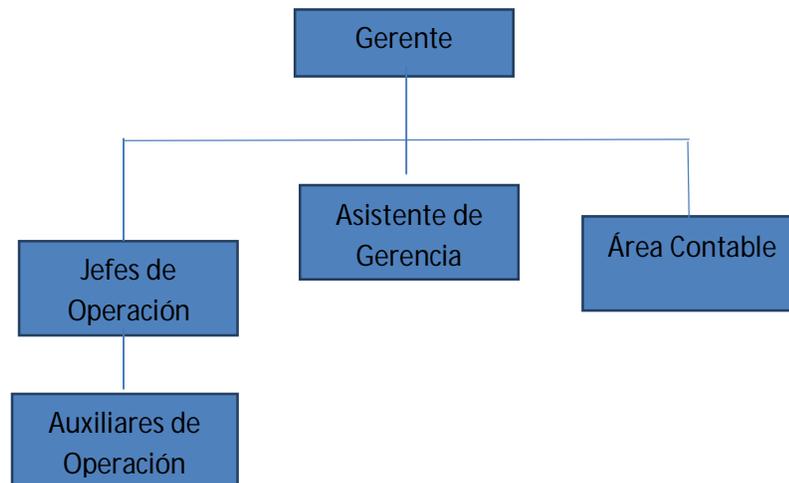
2.6 ¿Cuáles fueron sus fuentes de financiación?

Cuando comencé, mi familia me apoyo económicamente, pero ojo, no me regalaron nada, confiaron en mi proyecto y por esto me financiaron, pero a todos hay que pagarle. Posteriormente acudí a bancos.

2.7 ¿Con cuántos empleados inicio Red Ambiental su operación?

Al inicio solo era yo, pero a medida que lo necesite fui realizando contrataciones directas y solicitado servicios, que luego fueron fijos, como en el caso de la contabilidad.

2.8 Podría mostrarme el organigrama actual del Red Ambiental?



3. Características del mercado

3.1 ¿Qué características generales tiene el mercado de los residuos peligrosos en la región caribe colombiana? Menciones las 3 principales por favor.

- Es un mercado en desarrollo pero muy competitivo. (Extremadamente diría yo).
- Todavía hay desconocimiento por parte de los generadores de residuos peligrosos acerca de sus responsabilidades y deberes.

- Considero que falta conciencia ambiental, la cual no es poner canecas de colores o reciclar cartón (eso no está mal); la conciencia ambiental va mucho más allá y exige un compromiso real por parte de los generadores y los gestores de residuos peligrosos.

3.2 ¿Este comportamiento se observa a nivel nacional?, explíqueme por favor.

En muchas regiones del país es así, pero ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, pueden estar un poco más avanzadas en lo que concierne a la gestión de los residuos peligrosos; pero todavía queda mucho camino por recorrer.

3.3 ¿Considera que este mercado (el de los residuos peligrosos), está en alza, saturado, por desarrollar?, Explíquenos por favor.

Las tres cosas, (sonrisas en medio de la entrevista), actualmente hay un “bum”, de gestores de residuos peligrosos, eso satura el mercado, en termino comerciales, pero realmente hay un camino importante que recorrer si se entra a analizar los tratamientos actuales y las tecnologías emergentes. También debe haber mayores acciones en la fuente para mitigar la producción de residuos peligrosos.

3.4 ¿Cuáles son sus principales competidores?

- Tecniamsa (Empresa presente a nivel nacional).
- Orco & Desa (pertenecientes al mismo grupo).
- Ingeambienta (empresa con larga trayectoria en el Cartagena).
- S.A.E (empresa muy respetada en el medio y con foco en Barranquilla).

3.5 ¿Quién es el líder del mercado en la región caribe?

En Cartagena, actualmente es Orco, pero su participación ha disminuido debido a la llegada de competidores, muy fuertes.

3.6 ¿Qué participación del mercado local tiene Red Ambiental?

En los municipios está entre el 5,5 y 6,5%, parece poco pero es un gran logro.

3.7 ¿Según su conocimiento, como está posicionado Red Ambiental en el mercado local?

Red Ambiental, es percibido como una empresa seria, es decir, los clientes no nos cuestionan si cumplimos o no con las normativas legales, nos hemos ganado su confianza y eso no ha sido fácil de lograr.

3.8 ¿Cómo, cree usted, reconoce la competencia a Red Ambiental?

En Red Ambiental, tenemos la política de tener buenas relaciones con todos. No vemos a la competencia como enemigos ni nada por el estilo. Incluso, en ciertos momentos, la competencia ha llegado a acudir a nosotros para que los apoyemos, e igualmente nos ha sucedido lo mismo.

4. Características de los clientes.

4.1 ¿Quiénes son los generadores de residuos peligrosos hospitalarios?

Hospitales, clínicas de todo tipo, IPS, EPS, laboratorios clínicos, centros de estética, las mismas clínicas veterinarias.

4.2 ¿Cuáles cree, son las principales características de los clientes generadores de residuos peligrosos hospitalarios?

En general cuando se construyen nuevas instituciones de salud se piensa en todo, menos en donde se van a almacenar todos los residuos que estas generaran; eso es una grave omisión.

De igual forma, los establecimientos pertenecientes al gremio de la salud, atraviesan una problemática económica seria. Es por eso que todos los días ves nuevas clínicas en liquidación.

Igualmente puede presentarse el fenómeno de la cultura del no pago.

4.3 ¿En qué tipo de clientes se concentran sus competidores? Porqué?

En los clientes de mayor volumen y que están en las grandes ciudades.

Te lo respondo así: quien no quiere ser proveedor de ECOPETROL?

Lo mismo pasa en este medio, todos compiten por las instituciones más grandes, eso representa ingresos y por supuesto, prestigio.

4.4 ¿En qué tipo de clientes se concentra Red Ambiental? Porqué?

Nuestros clientes están ubicados en los municipios, de difícil acceso por su lejanía, infraestructura, para muchos competidores no son atractivos (comercialmente hablando).

4.5 ¿Por qué atender clientes con condiciones tan adversas en lo referente a la prestación del servicio?

Porque allí había un vacío y a la vez una oportunidad. Es una cuestión de compromiso con nuestra región. ¿Porque buscar crecer lejos de lo nuestro? eso para mí, no tiene sentido. Si trabajamos por nuestra región, todos crecemos y nos desarrollamos.

4.6 ¿Cómo fue el proceso de adquisición de clientes a lo largo de los primeros 4 años?

Lento. No fue un proceso fácil; la empresa estaba constituida, los papeles en regla, pero los clientes no estaban interesados en nuestros servicios, pues no veían la necesidad.

4.7 ¿Entonces que hizo?

Generar conciencia, educar y persistir.

4.8 ¿La rotación de la cartera en su negocio es buena? Adecuada respecto al servicio que presta?

No es buena, no es sana. Los ciclos de pago en muchos casos es muy largo y eso es consecuencia principalmente de la situación del sistema de la salud en Colombia. Pero a estas alturas del camino tú ya sabes quién te paga y quién no.

5. Fortalezas y valores agregados

5.1 ¿Cuáles son las principales fortalezas de Red Ambiental?

- Nuestro servicio es continuo e ininterrumpido.
- Tenemos las rutas de recolección más desarrolladas en los municipios en que hacemos presencia.
- Manejamos tarifas muy razonables si se analiza la complejidad de nuestra labor.
- Tenemos incentivos y ciertos pluses que facilitan la operación con nuestros clientes.

5.2 ¿Qué valor(es), agregado(s), maneja Red Ambiental?

Suministramos, sin costo, las bolsas para empacar los residuos peligrosos. Te aclaro que estas deben cumplir una serie de exigencias legales. En el caso de los generadores de menor volumen, les evitamos compras y manejos de inventarios de este insumo vital.

A los clientes con buen comportamiento en cartera, les obsequiamos guardianes. Estos son unos tarros de alta seguridad para empacar las agujas y elementos cortopunzantes. Estos no son económicos y son de gran ayuda para los clientes.

5.3 ¿Cómo identificó que estos beneficios sería valores agregados para los clientes?

Cuando llegábamos a recoger los residuos peligrosos, los clientes nos los querían entregar, en canastas o de formas donde podría haber regueros. Esto va en total contravía con la normatividad vigente.

Teníamos graves problemas de logística, pero he ahí una nueva oportunidad. El suministro de las bolsas era una forma solucionarlos y a la vez, de fidelidad a los clientes. Cobrarla no era la mejor opción, ya que lograr que estos accedieran al servicio, había sido una lucha de años.

5.4 ¿Cómo ha incidido el establecimiento de dichos valores agregados en sus clientes?

Son percibidos como un alto valor agregado, aunque ya la competencia también ha copiado esta estrategia.

6. Los proveedores, las alianzas y los retos.

6.1 ¿Cuáles son sus proveedores principales?

Los relacionados con los vehículos, (seguros, combustible, repuestos, mantenimiento, bolsas de recolección de residuos peligrosos).

6.2 ¿Qué tipo de relación maneja con estos?

Excelentes relaciones, no es solamente que nos surtan, es la eficiencia y la calidad lo que a su vez, nosotros podemos transmitir a nuestros clientes.

6.3 ¿Ha desarrollado alianzas estratégicas con sus proveedores? Con quiénes?

Si, el actual proveedor de las bolsas de residuos peligrosos, aprendió a hacerlas con nosotros y hoy en día tiene otros clientes; es decir, participamos en el desarrollo de una nueva línea de negocio para esa empresa.

6.4 ¿Cómo se ha beneficiado Red Ambiental de estas alianzas?

Fidelizando a nuestros clientes.

6.5 ¿Hay oportunidad de desarrollar nuevas alianzas con proveedores?, ¿con quién?, y ¿cómo?

Si claro, queremos ser los gestores de residuos de nuestros proveedores de llanta, las cuales cuando cumplen su vida útil, se convierten en otro residuo peligroso.

7. Los retos y expectativas

7.1 ¿Cuáles son los principales retos organizacionales que afronta Red Ambiental?

Debemos definir mejor los roles y competencias de cada empleado, incluido Yo.

La estructura actual, nos ha llevado al punto en el que estamos, pero debemos ser más competitivos.

7.2 ¿Cuáles son las áreas en que más énfasis debe hacer usted, desde la gerencia?

En la operación, las rutas deben optimizarse para ser más rentables.

Administrativamente tenemos vacíos, como es la gestión de cobro de cartera.

Comercialmente, debemos estructurar un departamento.

7.3 ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento para los próximos 5 años?

Actualmente nos encontramos evaluando diferentes caminos, uno es expandirse geográficamente. Otra ruta que se desarrollará en paralelo, es incursionar en nuevas líneas de residuos peligrosos (diversificar nuestro portafolio de servicios). En términos prácticos esperamos que nuestro crecimiento no sea inferior a un 35% para el año 2018.

7.4 ¿En qué medida han sido planificadas estas medidas formalmente?

Actualmente nos encontramos en una etapa de análisis, para lo cual necesitaremos de análisis de mercados y estudios de mercado que nos sirvan para validar nuestra hipótesis.

Fin de La entrevista de Profundidad.