

PLAN ESTRATÉGICO “RECICLAJE LA UNIÓN”

EMILSE MOYANO ARIAS

JOHANA PATRICIA ROJAS RAMÍREZ

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con énfasis en Estrategia**

Director del trabajo de grado:

LINA SOFÍA VALENZUELA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES DEL RECICLAJE	10
<i>1.1 EN LA ESFERA MUNDIAL</i>	<i>10</i>
<i>1.2 EN LA ESFERA NACIONAL</i>	<i>11</i>
2. BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	13
<i>2.1 EL MERCADO</i>	<i>13</i>
3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
<i>3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN</i>	<i>17</i>
3.1.1 Misión Propuesta	19
3.1.2 Visión Propuesta	19
<i>3.2 FORMULACIÓN DE VALORES</i>	<i>20</i>
3.2.1 Valores Propuestos	20
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	22
<i>4.1 ANÁLISIS PEST</i>	<i>22</i>
4.1.1 Entorno Político	22
4.1.2 Entorno Económico	23
4.1.3 Entorno Tecnológico	24
4.1.4 Entorno social	24
<i>4.2 MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	<i>26</i>
4.3.1 Competidores potenciales	27
4.3.2 Rivalidad entre competidores actuales	29

4.3.3 Poder de negociación de los compradores	29
4.3.4 Poder de negociación de los proveedores	30
4.3.4 Productos sustitutos	31
<i>4.2 ANÁLISIS MATRIZ DOFA</i>	<i>31</i>
5. LA ESTRATEGIA	34
<i>5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA</i>	<i>34</i>
5.1.1 Portal Web	34
5.1.2 Certificación en Calidad	35
5.1.3 Identificar grandes generadores de material reciclable	35
<i>5.1.4 Propuesta de Alianza para sus grandes proveedores</i>	<i>35</i>
5.1.5 Estrategia Relaciones Públicas con medios de comunicación	36
5.1.6 Fidelización recicladores informales	37
5.1.7 Entrar en el mercado de los aparatos electrónicos (computadores, equipos, celulares y baterías) como nueva fuente de ingresos	37
5.1.8 Mejorar eficiencia en la cadena de Abastecimiento.	37
5.1.9 Adoptar métodos operativos ahorradores de trabajo	37
6. CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	41

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Reciclaje en Europa	11
Tabla 2. Análisis Dofa	31
Tabla 3. Ventajas proveedor y comprador	36

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Participación porcentual de clientes dentro de los ingresos	15
Gráfica 2. Participación en el mercado colombiano de material sólido reciclado	16

RESUMEN

Este trabajo se realiza con el objetivo de dar apoyo y asesoría a la organización Reciclaje la Unión, empresa familiar que nació hace quince años y que aunque viene creciendo y siendo reconocida en la región, no tiene un norte definido que le permita medir sus resultados y desarrollar estrategias en pro de generar estabilidad tanto para la organización como para las personas que dependen económicamente de ésta.

Pese al posicionamiento logrado y a los grandes movimientos de dinero, el margen de rentabilidad del negocio no es el esperado, las ganancias del reciclaje están concentradas en los últimos eslabones de la cadena, es decir, en la transformación y comercialización de materia prima recuperada.

Es necesario desarrollar el plan estratégico de Reciclaje la Unión con el interés de poder direccionar sus acciones al logro de sus objetivos y tener identificado el comportamiento de sus entornos para poder reaccionar ante las amenazas y oportunidades del mercado.

PALABRAS CLAVES:

Reciclar, Plan, Estrategia, Análisis, Entornos

ABSTRACT

This project has been done with the purpose of giving support and advice to the company "Reciclaje La Union". This organization was born fifteen years ago and it has been growing and becoming more well known in the region since then. Despite this, the company has not established parameters in order to measure their results or develop strategies that provide stability to the business and its employees.

Even though the company has good positioning and cash flow, the profit margins are not as expected. As a result of this, the profit is concentrated in the last parts of the chain which are the transformation and marketing of recovered raw materials.

Taking in consideration the fact mentioned above, it is necessary to develop a strategic plan for the organization "Reciclaje la Unión". This plan will provide to the company the addressing of its actions in order to achieve goals. Besides, this the behavior of the environment can be identified in order to be able to react to either the threats or the opportunities of the market.

KEY WORDS:

Recycle, Plan, Strategy, Analysis, Environments

INTRODUCCIÓN

Reciclar es una labor que además de ser importante para la salud del planeta, es una oportunidad de negocio que se ha convertido en estilo de vida para muchas personas desplazadas y de escasos recursos económicos en Colombia pero que no cuenta con el reconocimiento ni el apoyo necesario por parte del gobierno nacional y del sector privado. (Fundes, 2010)

Son aproximadamente 50.000 familias que en Colombia dependen informalmente de esta actividad (Aluna, 2011) y que hoy empiezan a organizarse a través de cooperativas y/o asociaciones (3%) con lo que buscan el reconocimiento social y gubernamental además de una estabilidad económica. Los ingresos de un reciclador en el país ascienden hoy aproximadamente a US\$11 equivalentes a \$20.000 (González, 2012) en moneda colombiana, muchos de ellos sin formación sobre el manejo adecuado de los residuos y que corren grandes riesgos de salud por laceraciones e infecciones debido a esto. Más del 85% de los recicladores viven en casas de estratos 1 y 2 (Aluna, 2011), en condiciones precarias y presentan bajos niveles de escolaridad, aunque el reciclaje se desprende del servicio público de aseo, no ha sido reconocido como tal aunque ha habido proyectos con miras a que este sector quede incluido dentro de esta línea.

Reciclaje la Unión nació dentro de la cadena de reciclaje inicialmente como recolector de envases de vidrio y hoy hace parte del almacenamiento y pre transformación a través del alistamiento del material siendo un operador logístico que compra, recibe, acondiciona y

almacena el material reciclado en el Valle del Cauca, Zona Cafetera y Norte del Cauca para luego ser vendido a la industria que lo introduce nuevamente en el proceso productivo.

Reciclaje la Unión es una empresa familiar que tras aunar esfuerzos y recursos, logran organizarse y establecerse con una bodega y transporte propio, pero que viene creciendo de acuerdo a las necesidades que se presentan en el mercado, sin un plan definido que le permita tener un norte y unos objetivos claros; por ello se decide entrar a analizar sus entornos identificando oportunidades que pueden ser aprovechadas a través de sus fortalezas y replantear su modus operandi para beneficio y estabilidad de la organización.

El objetivo de este trabajo es lograr que Reciclaje la Unión tenga un plan direccionado al logro de unas metas pre establecidas después de identificar cómo se mueven sus entornos y cuál es la situación real interna de la empresa para poder seguir creciendo y mejorar sus ingresos y margen de utilidad. (Reciclaje La Unión, 2012)

Las limitaciones encontradas al realizar el análisis de la empresa y sus entornos es la falta de información de la competencia directa en el eslabón de transporte, almacenamiento y pre transformación, pero se sabe, gracias a los propietarios y socios de Reciclaje la Unión, que la competencia no cuenta con ventajas competitivas que afecten su estabilidad, por el contrario, esta organización está dentro de las mejores calificadas por los clientes en cuanto a organización, cumplimiento y seriedad.

1. ANTECEDENTES DEL RECICLAJE

1.1 EN LA ESFERA MUNDIAL

Aunque ahora hay muchos países que han alcanzado ya un nivel de conciencia y de respeto por el medio ambiente, existen naciones que aún no lo tienen como prioridad. En Latinoamérica por ejemplo, este sector está poco desarrollado e incipiente comparándolo con la situación actual de Europa (eTecnología 2010), aunque los últimos años viene presentando evolución en tema, tiene poca capacidad técnica y financiera, aún son muy utilizados los botaderos a cielo abierto, rellenos sanitarios y vertederos sin control. Chile es el país latinoamericano que mayor uso hace del reciclaje (Muñoz, 2011). Este país recicla el 14% de las basuras que genera, un punto más de lo que se recicla en Colombia con gestión a través de educación, subsidios de reciclaje y el proyecto “Los impuestos verdes” a productos de corta vida útil y bajo periodo de degradación, entre ellos, neumáticos, aceites, lubricantes, baterías, vidrio, metal, bolsas plásticas entre otros. (Chile, 2012)

Aunque los vertederos son peligrosos por contaminar las napas subterráneas y la tierra en las áreas que son dedicadas a este propósito, aún es muy utilizado este medio para las basuras. En Europa por ejemplo, los casos más destacables son España, Grecia y Bulgaria con porcentajes superiores a un 50% de la utilización de vertederos sin control. (Guardiola y Ortiz , 2011)

Tabla 1. Reciclaje en Europa

PAÍSES	VERTEDEROS	INCINERACIÓN	RECICLAJE
FRANCIA	36%	31%	33%
ITALIA	44%	11%	45%
ESPAÑA	57%	9%	34%
GRECIA	77%		23%
BULGARIA	100%		
ALEMANIA		35%	65%
SUECIA	3%	49%	48%
AUSTRIA	3%	28%	69%
BÉLGICA	5%	35%	60%
DINAMARCA	4%	27%	69%

Fuente: Guardiola, et al (2011).

De acuerdo con los datos anteriores y tomando como referencia los países allí analizados, se puede concluir que en promedio, el 44% de las basuras en Europa son recicladas, el 33% terminan en los vertederos y el 23% restante es incinerado.

En el caso de New York, se puede hablar del paso de *Ocean Dumping* (arrojar sus desechos al mar), a construcción de incineradores de basura y rellenos sanitarios después de la guerra y posteriormente, a partir de 1970 se crea la Agencia de Protección del Ambiente con un proyecto de reciclaje y producción de energía a través de este material. (Sánchez y Lupera . 2011)

1.2 EN LA ESFERA NACIONAL

En Colombia hace más de 80 años se ejerce la labor de reciclaje pero sólo hace aproximadamente 25 años se viene organizando el gremio (Aluna, 2011), partiendo desde

la creación de cooperativas y organizaciones con el objeto de trabajar en equipo por mejores condiciones sociales, de inclusión y de respeto por sus derechos.

El gremio del reciclaje contribuye hoy a que aproximadamente el 13% de los residuos se reincorporen a un ciclo productivo (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007) y de estos residuos, los que cuentan con un mercado establecido son el vidrio, los metales, caucho, papel y cartón. Estos materiales pasan de los consumidores a los recicladores y posteriormente a los intermediarios que los almacenan y acondicionan para posteriormente entregarlos a la industria. Este es el papel que ejerce Reciclaje la Unión, de intermediario entre recicladores e industria.

2. BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Reciclaje la Unión nació en el año de 1995 comercializando envases que se compraban en las bodegas de municipios vecinos y eran posteriormente vendidos a una empresa privada de la región, actividad que se realizó durante 5 años operando en bodegas alquiladas, en ese entonces con el nombre de “Envases la 16”. Debido a la poca rentabilidad que generaba, finalizando el año 2000, se vio en la necesidad de comercializar otro tipo de materiales.

Los resultados obtenidos crearon la necesidad de ampliar la planta física y fue así como en el 2004 en un lote adquirido gracias a aportes familiares, se dio inicio a la construcción de una bodega apta para la recolección y acopio del material reciclable.

En este mismo año se cambió la razón social a Reciclaje la Unión y desde entonces han realizado un arduo y continuo trabajo dotando las instalaciones de maquinaria, equipos y vehículos.

Reciclaje la Unión es una empresa familiar dentro del rango de pymes, constituida por Wilson Gómez y su esposa Carolina Vergara. Actualmente esta organización genera 15 empleos directos con el compromiso de seguir trabajando por el crecimiento y el liderazgo de la empresa contribuyendo al cuidado y bienestar del medio ambiente.

2.1 EL MERCADO

En Colombia aproximadamente 50 mil familias se dedican a actividades de reciclaje (Aluna, 2011), un mercado que funciona aún de manera muy informal pero que a través de

agrupaciones como asociaciones, trabajan juntos buscando organizar el gremio y sacándole un mayor provecho a su labor. (Colombianos Almaverde, 2012)

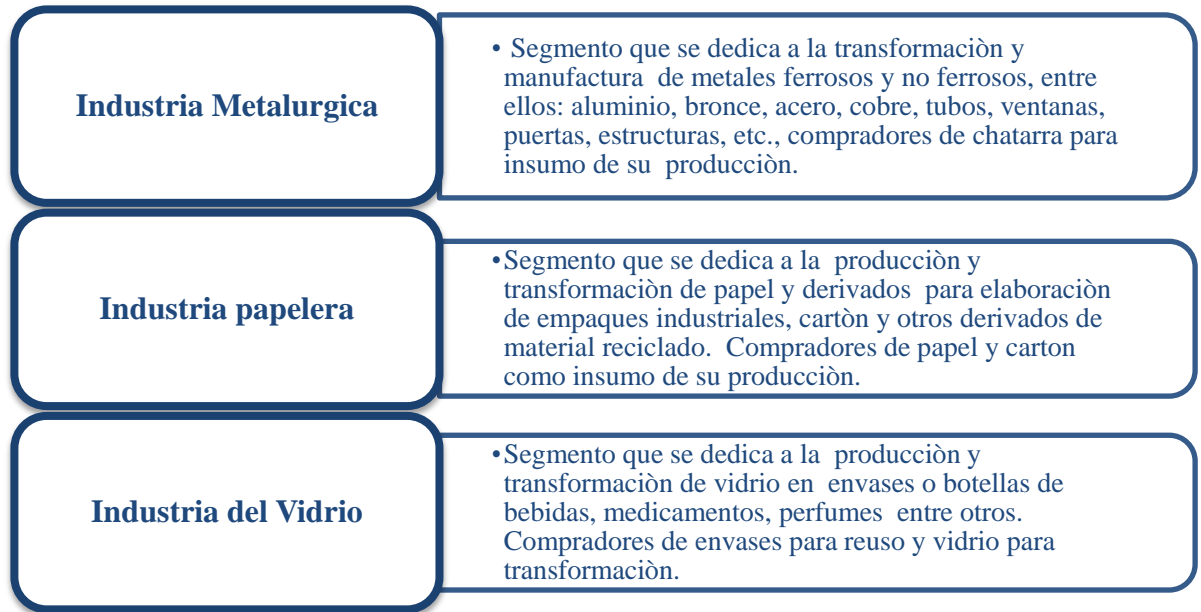
El departamento del Valle del Cauca es el tercer departamento colombiano con mayor generación de residuos (Superservicios 2008), después de Cundinamarca y Antioquia. Reciclaje la Unión hace parte de este importante mercado además del Eje Cafetero y el Norte del Cauca.

Reciclaje la Unión actualmente tiene entre sus proyectos abrir nuevos mercados en otras ciudades del país e iniciar negociaciones con países vecinos como Venezuela y Ecuador, de donde importarían chatarra que escasea en Colombia debido a las exportaciones a países como China, dejando déficit en este recurso en el país. (Beltrán y Business, 2011)

2.2 SEGMENTACIÓN

Es importante tener en cuenta los factores que diferencian a los compradores en productos industriales como lo son el tamaño del comprador, la sofisticación tecnológica, y la naturaleza del uso del producto, Porter (1996). En Reciclaje la Unión no hay una segmentación definida, pero de acuerdo al insumo que recibe de sus proveedores (materiales de estado sólido de origen: doméstico, industrial y hospitalario) y a los clientes que tiene, la propuesta es que se segmente como se describe en la Figura 1.

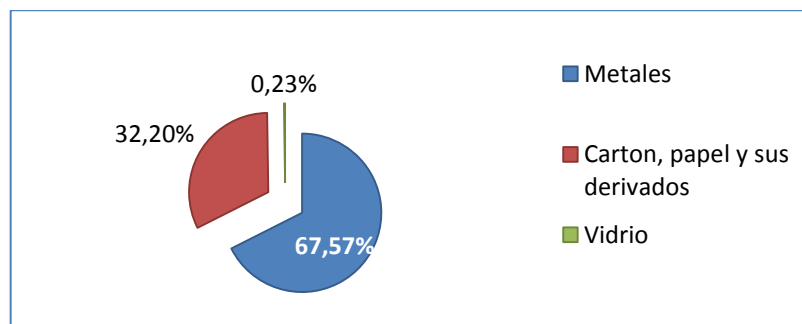
Figura 1. Segmentación



Fuente: El Autor

Una vez realizada esta segmentación se puede observar que la participación de ingresos dentro del negocio es la descrita en la gráfica 1:

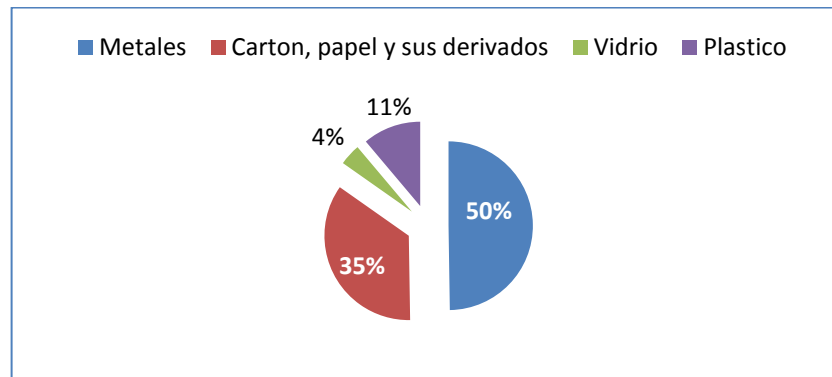
Gráfica 1. Participación porcentual de clientes dentro de los ingresos



Fuente: Gómez, (2011).

El estudio nacional del reciclaje y los recicladores realizado en julio del 2011 por Aluna Consultores en 22 ciudades de Colombia muestra la participación de los materiales reciclados como se relacionan a continuación en la gráfica 2.

Gráfica 2. Participación en el mercado colombiano de material sólido reciclado



Fuente: Aluna, (2011).

Para ambos casos, tanto en la organización como en el mercado nacional, los materiales de mayor reciclaje son los metales, seguido de cartón, papel y sus derivados. Pese al alto grado de contaminación del plástico, este es complejo y difícil de reciclar además de no ser muy bien pago, es por ello que Reciclaje la Unión no lo tiene dentro de su negocio.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

“Sin una estrategia, la empresa es como una nave sin timón”, Joel Ross y Michael Kami. (Citados por Thompson *et al* 1994, p. 22). Michael Porter manifiesta que la “estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades” (Porter, s.f., p. 21). Por esto es importante en el proceso de elaboración de la estrategia, enfrentar el problema del camino que debe seguir, comprometer a la empresa en una ruta y no en otra, obligando a los directivos a moldear una identidad organizacional y de esta manera canalizar la energía del personal en una dirección en común, logrando llevar a cabo las estrategias.

Alcanzar una ventaja competitiva sostenible es vital en el desarrollo de una empresa (Thompson y Strickland, 2001). Como Porter menciona “la estrategia es colocarse aparte de la competencia. No consiste en ser el mejor en lo que hace, si no en ser diferente” (s.f., p. 22), punto que resalta con mucha fuerza, ya que lo más importante es que cada proceso sea muy difícil imitarlo y no se logre fácilmente conseguir el nivel de competitividad de la organización.

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

La misión es el rumbo donde una empresa enfoca sus esfuerzos con el objetivo de conseguir sus propósitos fundamentales, presenta la forma como logra el éxito la compañía. (Thompson *et al* 2001)

Con esta se plantea varias preguntas:

¿Quiénes somos?: Lo que refleja la identidad de la organización.

¿Qué buscamos?: Propósitos

¿Por qué lo hacemos? : Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? : Clientes

Tal como manifiesta Thompson y Strickland: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía". Es decir, con ella fijamos una posición de la organización y las necesidades que queremos satisfacer en nuestros clientes". (Thompson y Strickland, 2001, p. 4)

Una vez desarrollado el contexto de la misión, se procede a diseñar la visión, esta debe ser consistente con la primera, si no se tiene claro el lugar que ocupa la organización hoy, no se pueden proponer las metas que se quieren lograr.

Con la visión se formula el futuro, hacia dónde quiere llegar la compañía, es la oportunidad de aclarar entre lo que es hoy, y lo que desee ser en un futuro, las preguntas que responde ésta son:

¿Qué tipo de empresa queremos ser?

¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento? (Wordpress, 2008)

Con base en las ambiciones que tiene Reciclaje la Unión, los cambios que quiere generar en su modelo de negocios y las tendencias del mercado, se ha planteado en acuerdo con los propietarios y directivos de la organización, la nueva misión y visión estratégica de la empresa.

3.1.1 Misión Propuesta. Reciclaje la Unión es una organización orientada al cuidado y preservación del medio ambiente a través del reciclaje, aliado de grandes empresas que proveen material recuperable o reutilizable que la organización acopla para su transformación y reúso, proveyendo insumos a empresas de la región y estabilidad en materia social y económica a sus empleados.

La nueva misión planteada, muestra el enfoque que tiene la compañía hacia la recuperación de los materiales reutilizables que genera la industria, y que después del proceso de selección y separación ponen nuevamente en la cadena de abastecimiento de materiales a disposición de este sector. Igualmente se hace importante énfasis sobre el bienestar de los empleados que son el motor de las operaciones de la empresa.

3.1.2 Visión Propuesta. Reciclaje la Unión trabaja para ser líderes de reciclaje en Colombia y modelo de organización que contribuye al cuidado del planeta, Extendiendo sus operaciones a nivel internacional en los países vecinos, logrando además obtener la certificación ISO 9001 para el 2017.

La visión propuesta refleja los objetivos que se tienen a futuro a través de la internacionalización de sus operaciones. Reciclaje la Unión también desea aumentar su oferta de valor mejorando cada vez más sus estándares de calidad con la búsqueda de la certificación de sus procesos.

“Una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada” (Thompson, et al 2007, p. 25), es por esto que se considera

importante expresar en una frase atractiva y corta parte fundamental de la visión de Reciclaje la Unión a través del siguiente slogan: “No es un residuo, es materia prima”.

3.2 FORMULACIÓN DE VALORES

Con los valores de la compañía se quiere encaminar el horizonte que deben tener los empleados en la búsqueda de las metas de la organización, además esto impartirá la base de la cultura organizacional que la compañía quiere generar, logrando así crear una ventaja competitiva. (Hill, *et al.* 2009)

3.2.1 Valores Propuestos

- Integridad. Caracterización en el actuar, soportando todas las decisiones con bases sólidas de honorabilidad y respeto. Los pilares del comportamiento de la organización son la ética, la honestidad, la rectitud y seriedad por los negocios. En Reciclaje la Unión se respetan las leyes y normas de Colombia.
- Trabajo en equipo. Aportar a todos los que intervienen en los procesos, compartiendo así continuamente el conocimiento en pro de la consecución de los objetivos.
- Tenacidad. Mantenemos la Perseverancia y firmeza en el alcance de nuestros objetivos.
- Mística. En Reciclaje la Unión se realiza el trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor
- Innovación. Atreviéndose a pensar diferente a soñar para superar las expectativas.

Responsabilidad Social y medio Ambiente. Se busca la sostenibilidad de las actividades, trabajando todos los días por la reducción del impacto sobre el medio ambiente y la generación de un mayor bienestar de las comunidades vecinas, colaboradores, clientes y proveedores.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para poder formular la estrategia a seguir con Reciclaje la Unión, se deben identificar las fuerzas del mercado con las que debe competir la compañía, teniendo el conocimiento de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, plantear las estrategias para superar la competencia. (Hill, *et al.* 2009)

4.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Humphrey. A.S., 2004)

4.1.1 Entorno Político. La legislación colombiana frente en el tema ambiental tiene regulación por sectores: agua, ruido, suelo, aire, olores, residuos sólidos peligrosos y no peligrosos, fauna y flora, además se cuenta con un desarrollo normativo propio dentro de la política nacional para la gestión de residuos sólidos soportada por la Constitución Nacional.

Algunas normas que promueven el reciclaje en Colombia se relacionan a continuación (Enviaseo s.f.), pero actualmente el régimen de residuos sólidos se encuentra en proceso de

desarrollo, igualmente se puede decir que el régimen tarifario que regula la Ley 142 no favorece esta actividad. (Aluna, 2011)

- Constitución Política de Colombia de 1991. Artículos 2, 49, 78, 79, 80 y 366.
- Ley 09 de 1979: código sanitario nacional.
- Ley 99 de 1993: se crea el ministerio del medio ambiente y se organiza el SINA.
- Ley 142 de 1994: régimen de los servicios públicos domiciliarios.
- Decreto 605 de 1996: lineamientos para la adecuada prestación del servicio de aseo.
- Decreto 1713 de 2002: gestión integral de residuos sólidos.
- Decreto 1505 de 2003: modifica el Decreto 1713 de 2002 en relación con los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).
- Política nacional de producción más limpia. (Propuesta presentada al Consejo Nacional Ambiental)
- Documentos Conpes 3530. Lineamientos y estrategias para fortalecer el servicio público de aseo en el marco de la gestión integral de residuos sólidos.

Es importante resaltar que no hay una adecuada regulación y vigilancia en cuanto a los precios, lo que pone en desventaja al reciclador y a los intermediarios.

4.1.2 Entorno Económico. La importante recuperación y crecimiento del PIB en el 2010 y 2011, después de haber llegado casi a -2% en el 2009 (Investigaciones Bogotá 2012), viene jalonando la economía en todos los sectores de la cadena.

Hay grandes exportaciones de chatarra desde Colombia hacia China por ser mejor pagada. Solo en el 2009, se vendió a Países Asiáticos 21 millones de dólares en chatarra, esto, desabastece y encarece el producto nacional, por tal motivo la ANDI ha pedido al gobierno nacional control sobre la salida de esta materia prima, para evitar tener que importarla de

otros países, en China en cambio es prohibido exportar materia prima y la chatarra que entra a este País regresa de nuevo con valor agregado. (Banco de las Américas, 2011)

Es importante resaltar aquí, que el negocio del reciclaje deja sus utilidades en los últimos eslabones de la cadena, más precisamente en la transformación y comercialización.

4.1.3 Entorno Tecnológico. Este sector cuenta con pocas o nulas posibilidades en algunos casos de adquirir tecnología que le permita desarrollar más su negocio en gran parte por la informalidad del sector y por el escaso poder adquisitivo.

La tecnología básica, para el gremio reciclador, además de ser costoso mantener una planta de procesamiento, sobre todo por los grandes consumos de energía, no cuentan con un buen margen de rentabilidad, haciendo aún más difícil poder sostenerse. Igualmente es importante mencionar que en la mayoría de los casos no cuentan con herramientas administrativas suficientes para llevar un buen control y manejo de sus recursos, caso exacto el de un software que les permita llevar una gestión contable adecuada. Las grandes industrias son hoy las que hacen inversiones importantes en equipos que les permite optimizar y reciclar sus recursos, con una administración eficiente que les permite reducir costos.

4.1.4 Entorno social. En Colombia el sistema de recolección de basuras no reconoce a todos los actores de la cadena (Foro Semana - Cempre 2011), y mientras los ciudadanos pagan por el servicio de recolección, los recicladores realizan su labor sin una compensación formal ni adecuada, incluso sin contar con la legalidad o aprobación para realizarlo en todas las zonas.

Hablar de recicladores en Colombia traduce para muchos: indigencia, drogas, basura y pobreza absoluta (Restrepo, 2009), esto generando discriminación a un sector que contribuye con la conservación del medio ambiente y que además de no ser muy valorada su labor, generalmente sus arduas jornadas laborales no contribuyen a tener una vida digna, realizan su labor con escasas o nulas condiciones de seguridad, formalidad y legalidad. El caso en otros países es con pago por mantener zonas limpias y no por tonelada dispuesta, esto se logra a través de recorridos de camiones de limpieza, campañas permanentes de educación en reciclaje logrando que la gente separe las basuras en la fuente y mantenga los espacios públicos limpios. Igualmente, entregan rutas a los recicladores en las que puedan recoger desechos ‘secos’, como cartones producidos por empresas o centros comerciales, modelo que fácilmente podría copiarse en Colombia, logrando así mejorar las posibilidades de ingresos a estas comunidades y su calidad de vida. (Foro Semana - Cempre 2011)

En cuanto a las organizaciones intermediarias (compra y venta de material reciclable), son muy pocas las empresas en proceso de crecimiento, se posicionan fundamentadas en unas estructuras organizacionales sólidas y se mantienen prestando servicios a la industria de compra de material que además destruyen antes de sacar de las plantas, ofreciendo a sus clientes la seguridad de que no serán revendidas a empresas de la competencia cuando buscan renovar su maquinaria. Igualmente compran a recicladores informales, a personas del común que requieren deshacerse especialmente de equipos, autos viejos, papel y chatarra. (Gómez, W. Gerente Reciclaje la Unión, entrevista personal, Agosto 2012)

4.1.5 Entorno Ambiental. El gobierno colombiano ha implementado programas ambientales a raíz de la problemática de concentración de basuras tanto industriales como en los hogares y la mal utilización de los rellenos sanitarios, incluidos en la legislación

colombiana y acorde con la normatividad vigente, con el fin de fomentar la recuperación de residuos.

Es así como se han creado programas como: Plan de Gestión de Residuos Sólidos - PGIRS; Plan para el Manejo Integral de Residuos Sólidos PMIRS; Estrategia para la Estructuración del Sistema Organizado de Reciclaje SOR entre otros (CEMPRE, Compromiso Empresarial para el Reciclaje), enfocados a cambiar la cultura de las basuras y fomentar desde los hogares el manejo adecuado de los desechos separando los residuos de acuerdo a su tipo.(Aluna Consultores Ltda. 2011)

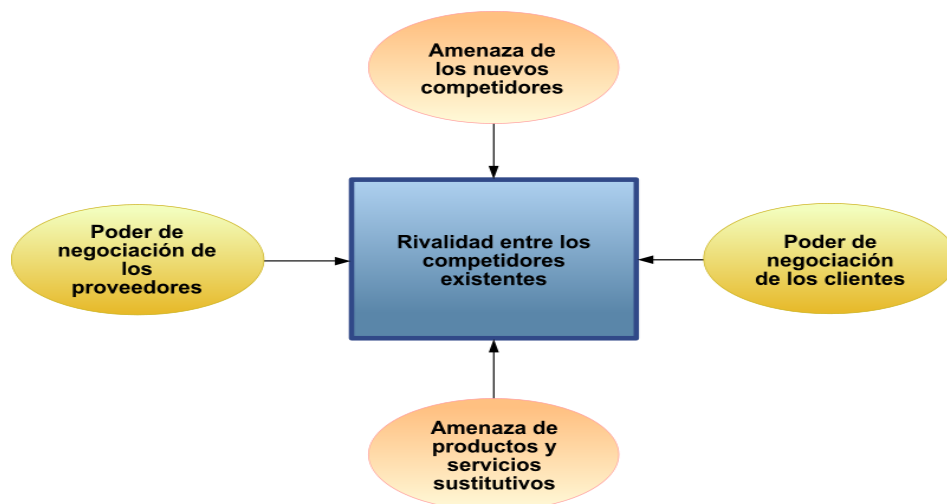
Igualmente se ve que día a día más entidades comprometidas en campañas que involucran todos los actores, desde los gubernamentales y no gubernamentales, hasta la industria y los hogares en recolección de productos tóxicos como pilas, bombillas y otros elementos como botellas y derivados del papel.

A nivel mundial existen beneficios y subsidios para las entidades comprometidas y que muestran resultados en cuanto al cuidado del medio ambiente y es por ello que se ve que cada vez más empresas generando proyectos de responsabilidad social y ambiental.

4.2 MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas permite determinar la naturaleza y la fortaleza de las presiones competitivas (Thompson, *et al.* 2007), una fuerza poderosa puede considerarse una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad que le permite a una compañía tener más ganancias. (Hill, *et al.* 2009)

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill, et al (2009, p. 45)

4.2.1 Competidores potenciales. Cuando nuevas empresas puedan ingresar en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta (Fred, 2008). Para el caso de Reciclaje La Unión se identificará si existen o no barreras de entrada para los nuevos competidores.

-Economía de Escala: la competitividad en los costos se mejora en la medida que las compañías de este sector manejen economías de escala, a pesar de esto hay pequeños recicladores que cada día van creciendo y aumentando en número, pero estos a su vez le venden a otras empresas recicladoras de mayor envergadura, que son los que realmente llegan a la industria que transforma el material reciclable en productos de uso, siendo estos los que manejan el sector, pues compran a los pequeños a mejores precios y son los que cuentan con el capital para comprar a grandes compañías a mejores precios. Por lo anterior

un nuevo competidor debe entrar con paso lento pues las empresas actuales pueden llegar a defender el mercado, gracias a su conocimiento de este y capital de trabajo.

-Lealtad de Marca: Reciclaje la Unión ha venido aumentando su reconocimiento en el mercado y cada vez cuenta con más participación en las principales empresas manufactureras tales como Sidoc S.A., Diaco S.A., Tonemax S.A., Cartones América S.A. y Empaques Industriales S.A., puesto que en este sector lo más relevante es el suministro continuo y la compañía ha velado por cumplir los compromisos de entregas acordados, ofreciendo un buen servicio, lo que le permite tener preferencia y permanencia de sus clientes .

-Apalancamiento Financiero: la empresa cuenta con buenos cupos con los bancos que le permiten apalancar su operación, dado que particularmente requieren de buenos fondos ya que este negocio se maneja con pagos contra entrega en cuanto la compra y la cartera con clientes se maneja a 15 días.

-Costo de cambiar para los clientes: si se habla de calidad el cliente no tiene ninguna dificultad de cambiar por otra empresa, puesto que este material en todos los casos presenta las mismas características de acuerdo a la industria, el costo del cambio en este negocio radicaría en la garantía de suministro y la confiabilidad que se ha creado en los convenios en cuanto a tiempos de entrega, que de alguna medida dificultaría la entrada de nuevos proveedores de manera rápida a la industria, puesto que un desabastecimiento es un riesgo que la industria no tomaría.

Tomando todos los puntos expuestos inicialmente se puede concluir que un nuevo competidor tiene fuertes barreras de entrada, ya que para poder competir en el negocio debe contar con alto capital de trabajo que apalanque su operación, infraestructura para el

acopio que cuente con procesos de separación y un red de distribución y recolección de producto reciclado bien establecida, además del conocimiento y la experiencia en el manejo del negocio.

4.2.2 Rivalidad entre competidores actuales. En este sector en particular muchas de las compañías productoras han decidido integrarse hacia atrás con el objetivo de garantizar el suministro y no depender su producción del suministro de tantos proveedores , esto se ha convertido en una desventaja en el momento de aumentar la participación del mercado , puesto que las industrias compran directamente a los grandes productores de desperdicios (chatarra , papel , cartón, vidrio) y pagan a precios mucho más altos que no permiten a los recicladores pasar contrapropuestas.

Concluyendo con lo anterior la rivalidad entre competidores es fuerte, debido a que se compite con los proveedores y con los clientes que tienen un esquema de compra ya establecido , en este proceso la industria paga altos precios por el material reciclado que dado el caso de competir a la par deprimiría las ganancias sustancialmente .

4.2.3 Poder de negociación de los compradores. En esta fuerza se presentan varias características que definen el poder de los clientes en este negocio:

-Las compañías compradoras y consumidoras del material son grandes, y son abastecidas por varias pequeñas lo que les permite imponer un precio de compra.

-El costo de cambiar la calidad del producto es bajo, lo cual conlleva a que el proveedor en riesgo de perder el negocio se vea obligado a bajar los precios.

-La industria se encarga de su propio abastecimiento, ya que se integraron hacia atrás y eliminaron la intermediación en el proceso de la compra, obteniendo los insumos directamente de los grandes generadores de material reciclable. Esto ha obligado a los proveedores a mantener un óptimo servicio y excelentes precios. Por lo anterior el poder de los compradores es alto.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Algunos aspectos que influyen en el poder de los compradores son:

-Los productos cuentan con pocos sustitutos que pueda competir con los precios del material reciclado.

-Los clientes son una amenaza para el negocio al integrar su proceso hacia atrás.

-Dependen de pocos compradores para la venta de sus productos, la industria metalúrgica, papelera y del vidrio, son grandes y pocas compañías como Sidoc, Diaco, Cartones América, Empaques Industriales, entre otros.

-Los proveedores no tienen el capital para una integración hacia adelante y llegar a ser una amenaza para sus clientes, pues los capitales de inversión son muy altos y los recicladores no cuentan con este capital.

- Pese a que la industria amenaza con integrarse hacia atrás, el proceso de recolección del material reciclado desviaría su modelo de negocio y no cuenta con la infraestructura, logística y distribución necesaria para poder recolectar el material, por lo que depende en gran medida de sus proveedores.

Concluyendo los puntos anteriormente mencionados se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es mediano.

4.2.5 Productos sustitutos. Por decirlo de alguna manera el sector de reciclaje hasta el momento no cuenta con sustitutos, pues estos productos cuentan con un bajo costo y el reciclaje se ha convertido en una tendencia en las empresas que cada día quieren propender por el cuidado del medio ambiente y disminución de costos por lo cual han optado por acoplar sus procesos a este tipo de materia prima.

El reciclaje de materiales es entonces hoy una tendencia que va en ascenso, lo cual es benéfica a Reciclaje la Unión, pues el esquema del negocio está enfocado en que todo el material reciclaje que se logre vender la compañía lo comercializara, y cada vez que crezcan estas oportunidades la empresa también crecerá, concluyendo entonces que en esta etapa del negocio los productos sustitutos tienen una baja fuerza.

4.3 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea (Humphrey, 2004). El Análisis DOFA de Reciclaje la Unión se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis Dofa

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Legalmente constituidos. • Excelente ubicación céntrica entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del personal. • Falta de versatilidad en el sistema

	<p>el suroccidente colombiano y el eje cafetero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodega de acopio en Bucaramanga al Nor-orient del País, siendo ventajoso estar cerca de los Santanderes y a los límites con Venezuela de donde se puede traer chatarra de bajo precio que permite mayor margen de utilidad. • Experiencia en compra, manejo y venta de varios tipos de material reciclable: Papel, cartón, vidrio y chatarra. • Infraestructura apta para el acopio de materia prima. • Venta directa con las empresas transformadoras de la materia prima. • Vehículos para el Transporte propios. 	<p>contable utilizado: 1 PYME, no se cuenta con un software apropiado que les permita mayor facilidad y uso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay direccionamiento estratégico definido y claro. • No se cuenta con todos los implementos y adecuaciones para la seguridad industrial de los empleados. • No se cuenta, ni se ha gestionado el certificado de disposición final de residuos sólidos, entre otros, ocasionando estrechas posibilidades de poder ampliar la participación directa en compra a la industria generadora de material, como por ejemplo a Ingenios. • La falta de los certificados de norma se reducen las posibilidades de desarrollar y penetrar nuevos mercados. • Poca capacidad de inversión. • Reactivos de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos y negociaciones con Países vecinos. Venezuela un gran productor de chatarra a muy bajos precios. • Nuevas tecnologías que permiten optimizar transporte y mejorar el alistamiento de la materia prima. • Mercado de reciclaje en proceso de desarrollo en nuestro País. • Necesidad de chatarra en otros Países. • Programas y proyectos de los diferentes municipios colombianos para mitigar el impacto ambiental por mal uso de residuos (PGIRS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores en el mercado en ocasiones ganando mercado a través de una competencia desleal. • Poco crecimiento de la economía que podría ocasionar stocks. • Ingreso de productos reciclables extranjeros a bajo precio que serían adquiridos por la industria siderúrgica, papelera y otras según el caso. • Poder de negociación del precio de compra de los materiales a favor de los clientes industriales.

La situación de la empresa hoy es medianamente débil, pues presenta aspectos débiles tales como la falta de certificaciones que de alguna manera les produce la pérdida de oportunidades en el ingreso a nuevos mercados, otro aspecto importante es la limitada

posibilidad de acceder a recursos para la inversión en mejoras a la empresas en nuevas tecnologías, ampliación de la infraestructura, mejoramiento de las condiciones de seguridad de los empleados.

Pero a pesar de estas falencias cuenta con aspectos muy atractivos como el ser propietario de la gran mayoría de los vehículos que transportan el material reciclado, dando un paso a la optimización de sus procesos y reducción de costos, el estar legalmente constituidos y contar con personal conocedor del sector ha permitido el crecimiento de la empresa.

Con el análisis PEST y el modelo de DOFA se lograron identificar muchas variables importantes para el análisis del entorno y la situación interna de la compañía, pero aún no se conoce cuál de todas estas variables competitivas es la que realiza la mayor presión, es por esto que se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

5. LA ESTRATEGIA

5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

“La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes” (Thompson *et al.* 2007, p. 144)

Reciclaje la Unión debe iniciar un proceso de mejora en su servicio al cliente logrando ofrecer un valor agregado que no ofrezca su competencia y que le permita fidelizar sus clientes, este valor agregado se propone tanto para sus proveedores de material como para sus clientes y de esta manera garantizar el insumo y la compra de su material reciclado, de acuerdo a esto las propuesta son las siguientes:

5.1.1 Portal Web. Desarrollo de un portal web que sea útil en cuanto a la comunicación oportuna con sus clientes y proveedores que contenga además todos los temas relacionados en cuanto a normas, políticas y adelantos en el tema del reciclaje. Este portal además, debe contener un link a un test de huella ecológica, tal como la que se encuentra en el portal Soy ECOlombiano (s.f.), que le permita conocer a sus usuarios, útil para cualquier persona u organización que empiece a hacer conciencia sobre los daños que se hacen al medio ambiente y lo mucho que además esto perjudica a todo un planeta, esto es trabajar con responsabilidad y posicionarse como una empresa 100% comprometida con el medio ambiente.

5.1.2 Certificación en Calidad. A la organización, adquirir la certificación de Calidad le aportará muchos beneficios abriendo nuevas puertas en la industria que requiere de sus proveedores todas las garantías y respaldo, por ello y teniendo en cuenta que en este gremio es difícil encontrar una organización con estas características, lograría la ventaja y diferenciación necesaria para ampliar su base de datos tanto de clientes como proveedores en el sector industrial, quienes son grandes generadores de material reciclable, asegurando insumos importantes que le permitirá tener un mayor beneficio económico.

5.1.3 Identificar grandes generadores de material reciclable. Llegar con una propuesta de calidad, respaldo y garantía en cuanto a gestión integral de residuos sólidos, además de esto, ofrecer valor agregado a través de asistencia en el tema de capacitaciones internas sobre la importancia del reciclaje, de la importancia adecuada separación y las consecuencias del buen o mal uso de estos residuos con posterior refuerzo de carteles o mensajes a través de internet con tips y recomendaciones sobre el reciclaje.

5.1.4 Propuesta de Alianza para sus grandes proveedores. De acuerdo a la Política Pública para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos (Decretos nacionales 1713 de 2005 y 1505 de 2007) donde el Gobierno nacional establece responsabilidades a los Municipios de realizar y gestionar planes en este tema para que tanto las entidades públicas como las privadas adopten estrategias que garanticen un óptimo uso de los residuos sólidos y se minimice el impacto ambiental. (Alcaldía de Santiago de Cali, s.f.)

Teniendo en cuenta esto, Reciclaje la Unión con su experticia en el tema puede ofrecer a sus actuales y nuevos posibles proveedores “grandes generadores de material reciclable”, el apoyo para capacitaciones a su personal en el tema gestión de residuos sólidos y dotación

de depósitos de basura que contengan la imagen corporativa de Reciclaje la Unión les permita separar los residuos que posteriormente el comprará y recogerá de acuerdo a las necesidades identificadas, estas alianzas beneficia en ambos sentidos como se relaciona en la tabla No. 3. Las capacitaciones ofrecidas incluye además recibir boletines mensuales con informes sobre como contribuye la organización a minimizar los efectos ambientales con un uso adecuado de los residuos a través de internet.

Tabla 3. Ventajas proveedor y comprador

Reciclaje la Unión	Grandes Proveedores de material Reciclable
Minimiza labores de separado de material	Generar conciencia entre sus empleados sobre el reciclaje
Agiliza procesos internos desde la compra hasta la venta del material	Disponer adecuadamente de sus residuos sólidos aprovechables y no aprovechables
Preferencia de sus proveedores	Acogerse a la política nacional con apoyo de personas expertas en el tema
Asegurar insumos en grandes cantidades y de buena calidad	

Fuente: El autor

5.1.5 Estrategia Relaciones Públicas con medios de comunicación. Reciclaje la Unión a través de sus directivos puede buscar apoyo en medios de comunicación con contactos buscando obtener un espacio con cápsulas sobre el reciclaje en programas noticiosos logrando posicionamiento en la región, de esta manera no tendría que hacer inversiones y lograría darse a conocer más logrando nuevos clientes y proveedores.

Las emisoras radiales por ser un medio de comunicación masivo que llega al sector masivo, hace trabajo social, de tal manera que se puede proponer una campaña por el medio ambiente donde las cápsulas y tips sean proporcionadas por Reciclaje la Unión, de esta

misma manera, la propuesta a medios puede incluir ejemplos de cómo realizar compostaje para lograr huertos biológicos reutilizando algunos desechos orgánicos.

5.1.6 Fidelización recicladores informales. Que llevan sus residuos hasta la bodega con bolsas de separado y puntos para dotaciones como camisetas, gorras y elementos de protección (labor social) que contengan mensajes alusivos al reciclaje y a reciclaje la Unión comprometido con el medio ambiente.

5.1.7 Entrar en el mercado de los aparatos electrónicos (computadores, equipos, celulares y baterías) como nueva fuente de ingresos. Estos elementos son altamente contaminantes pero además mueven grandes cantidades de dinero. Al país entraron en el 2006 y 2007 65.000 y 45.000 toneladas respectivamente de computadores y hoy muchos de estos están siendo remplazados por nuevas tecnologías. (Aluna, 2011)

5.1.8 Mejorar eficiencia en la cadena de Abastecimiento. Uno de los parámetros que influencia más en los tiempos medios de atención al cliente en el negocio de Reciclaje la Unión es el transporte, por lo cual una estrategia viable es optimizar el uso del recurso, realizando negociaciones con los proveedores en que el material sea entregado en el lugar de destino, potencializando las compras bajo modalidad entrega directa, esta estrategia disminuiría el uso de la flota de transporte propia y el hecho de tener que contratar terceros, además disminuiría el tiempo de tránsito de la mercancía, aportando una disminución en los tiempos de entrega.

5.1.9 Adoptar métodos operativos ahorradores de trabajo. Estos métodos se deben adoptar en varios procesos de la compañía: Mejorar el software contable actual, buscando optimizar además los procesos administrativos de manera sencilla y eficiente. Existe herramientas para PYMES de bajos costos que funcionan a través de la web en modalidad de arrendamiento, que le permitirán a la empresa tener mayor control y

trazabilidad en sus procesos, tales como: compras, inventarios, ventas, nomina, activos fijos.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo se presentan diferentes modelos teóricos que le permiten a la administración de Reciclaje la Unión conocer el entorno de la empresa y la condición propia de la misma. La aplicación y el desempeño de estas herramientas dependen del conocimiento y dominio que se tengan de estas.

Este documento contiene la estructura para comenzar a ejecutar la planeación estratégica, explicando las razones e importancia de la determinación de la Visión, Misión, Valores, Slogan, planteamientos básicos para trazar el camino a desarrollar en la compañía, buscando las metas alcanzables.

De igual forma este trabajo es una guía didáctica sencilla como medio de consulta, sobre un ejemplo real de cómo llevar a cabo la planeación estratégica de una empresa.

Con la herramienta PEST, se logró analizar las condiciones del entorno político, económico, social y tecnológico, a las que se enfrenta la empresa, en donde se puede concluir que la organización estudiada se ve mayormente influenciada por el entorno político y social.

Después de un análisis estratégico a través DOFA y las 5 fuerzas de Porter, se identifica su posición en el mercado y se diseñan estrategias que se recomiendan a la empresa tomar para tener una ventaja competitiva y diferenciadora.

Analizando el entorno nacional e internacional en tema de reciclaje se observa que este mercado se encuentra en proceso de crecimiento en Colombia, sólo se recicla el 13% de nuestros desechos mientras en países europeos se recupera el 50% y más, siendo esta una oportunidad para Reciclaje la Unión teniendo en cuenta que hay mucho hacia donde crecer.

Es oportuno por posicionamiento e incremento de material a reciclar para su beneficio, que la organización participe de campañas educativas en pro de un cambio cultural en temas de reciclaje en la región de la mano de los gobiernos municipales.

Ante la falta de incentivos que motiven el reciclaje en el mercado masivo, es necesario que la organización se vincule a las diferentes agremiaciones de recicladores, trabajando para conseguir más apoyo del gobierno en el tema a través de normas, políticas y estímulos que incremente las cifras de reciclaje en el país.

Se presentan nuevas oportunidades de reciclaje, benéficas para el planeta, los consumidores y los recicladores y es en el campo de la tecnología, por lo tanto se requiere una capacitación en el tema para un manejo adecuado, logrando abrir una nueva línea en el negocio que le permita incrementar su margen de utilidad.

La chatarra clasificada es uno de los materiales que mayor margen de utilidad le deja a la compañía, desde un 50% cuando se adquiere de grandes proveedores hasta un 114% cuando se adquiere de los recicladores informales, por lo tanto, es importante iniciar las negociaciones con otros países donde se encuentre este material a precios favorables para introducirlo al país y lograr mayores ingresos y rentabilidad, como medida de contingencia mientras en el País crean normas que prohíban o controlen la exportación de esta materia prima.

Debido a la fuerza de los transformadores de material reciclable en cuanto a los precios, es difícil obtener un mejor margen de utilidad en intermediarios (almacenadores y pre transformadores) por ello la clave es diferenciación abierta buscando mejorar la calidad del producto y las cantidades manejadas que contribuyen a un mejor precio.

Pese a que Reciclaje la Unión mueve grandes cantidades de dinero, esto no se ve reflejado en las utilidades por temas como el de precios de compra dominados por el transformador, últimos eslabones de la cadena.

El reciclaje es un mercado creciente, donde esta empresa podrá ocupar un lugar importante a través de diferenciación y calidad, iniciando un proceso de posicionamiento, fidelización tanto para proveedores como para clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santiago de Cali,. «El PGIRS es una política pública.» s.f.
<http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=32645> (último acceso: 15 de septiembre de 2012).
- Aluna Consultores Ltda. *Legislación relacionada con el manejo de los residuos sólidos en Colombia.* 2011.
- Aluna, C. *Informe condensado del Estudio Nacional de Reciclaje.* 2011.
<http://www.cempre.org.co/Documentos/2.%20Informe%20condensado%20del%20Estudio%20Nacional%20de%20Reciclaje%20final%20agosto%202011.pdf> (último acceso: 8 de septiembre de 2012).
- Banco de las Américas,. *Exportación de chatarra frena crecimiento siderúrgico.* 2011.
<http://www.bnamericas.com/news/metales/exportacion-de-chatarra-frena-crecimiento-siderurgico> (último acceso: 15 de septiembre de 2012).
- Beltrán, H. / Bussiness America. «Exportación de chatarra frena crecimiento siderúrgico - Colombia.» 2011. <http://www.bnamericas.com/news/metales/exportacion-de-chatarra-frena-crecimiento-siderurgico> (último acceso: 01 de agosto de 2012).
- Colombianos Almaverde,. *Fibras que salen de botellas.* 2012.
<http://movil.elcolombiano.com/article/67802> (último acceso: 20 de agosto de 2012).
- Chile. Gobierno. *Impuestos verdes, desarrollo sustentable.* 2012.
<http://www.gob.cl/blog/2012/05/11/impuestos-verdes-desarrollo-sustentable.htm> (último acceso: 1 de septiembre de 2012).
- Degerencia.com. *Estrategia empresarial.* s.f.
http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial (último acceso: 1 de septiembre de 2012).
- Earth day,. «Take an important step and become an Earth Day Network Activist.» s.f.
<http://www.earthday.org/footprint-calculator> (último acceso: 15 de septiembre de 2012).
- Enviaseo. *Beneficios del reciclaje.* s.f.
<http://www.enviaseo.gov.co/content/40/img/RECICLAJEYSUSBENEFICIOS.pdf> (último acceso: 18 de agosto de 2012).

- eTecnología. «Reciclaje en Europa y América Latina.» 2010. <http://etecnologia.com/medio-ambiente/reciclaje-en-el-mundo> (último acceso: 20 de agosto de 2012).
- Foro Semana - Cempre. «Ojo con las licitaciones de las basuras.» *Semana*, n° 1524 (2011).
- Fred, D. *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educacion de México S.A. de C.V., 2008.
- Fundes. «El sector reciclaje en Bogotá.» 2010. http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/El_sector_reciclaje_en_Bogota_y.pdf. (último acceso: 20 de agosto de 2012).
- Gómez, W. *Informe de ventas por cliente 2011*. 2011.
- González, L. *¿Vivir o sobrevivir? La historia de un reciclador*. 2012. <http://m.elespectador.com/noticias/soyperiodista/articulo-372746-vivir-o-sobrevivir-historia-de-un-reciclador> (último acceso: 8 de septiembre de 2012).
- Guardiola L. y Ortiz. *Ideas para una gestión de residuos eficientes*. 2011. <http://riunet.upv.es/handle/10251/11795>. (último acceso: 18 de agosto de 2012).
- Hill. C. y Jones, G. *Administración estratégica*. 8. México: McGraw Hill, 2009.
- Humphrey. A.S.,. *Análisis DOFA*. 2004. http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest (último acceso: 18 de agosto de 2012).
- Investigaciones Bogotá. *Acceso a Mercados*. 2012. <http://www.investinbogota.org/mercados> (último acceso: 15 de septiembre de 2012).
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial,. *Mesa Nacional de Reciclaje*. 2007. http://www.minambiente.gov.co/documentos/4071_170909_mesa_nacional_reciclaje.pdf (último acceso: 18 de agosto de 2012).
- Muñoz, M. *Residencia estudiantil con material reciclable*. 2011. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/829/1/99844.pdf>. (último acceso: 01 de septiembre de 2012).
- Porter, M. «¿What is strategy?» *Harvard Business Review*, s.f.
- Porter, M.E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1996.
- Reciclaje La Unión . 2012.

- Restrepo, J. *Lineamientos de gestión ambiental en la recuperación residuos sólidos en Medellín*. 2009.
- Sánchez y Lupera. *Estación de reciclaje robótico*. 2011. <http://www.reciclaje-robotico.comyr.com/historia.html>. (último acceso: 18 de agosto de 2012).
- Soy ECOolombiano. «Nuestra huella ecológica.» s.f.
<http://www.soyecolombiano.com/site/nuestra-huella/huella-ecologica/mide-tu-huella.aspx> (último acceso: 10 de noviembre de 2012).
- Superservicios. *Situación de la disposición final de residuos sólidos en Colombia*. 2008.
http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/get_file?p_1_id=25030&folderId=25192&name=DLFE-8354.pdf. (último acceso: 20 de agosto de 2012).
- Thompson Jr. A.; Strickaland A. y Glambe, J. *Administración estratégica. Teoría y casos*. 15. México D.F.: McGraw Hill, 2007.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. III., *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11. México: McGraw Hill, 2001.
- Universidad Nacional. Educación virtual. *¿Qué es estrategia?* 2008.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm> (último acceso: 1 de septiembre de 2012).
- Wordpress,. «Definición de misión y visión.» 28 de 3 de 2008.
<http://tallerdg7.wordpress.com/2008/03/28/definicion-de-mision-y-vision/> (último acceso: 1 de agosto de 2012).