

Guía para el desarrollo de Negocios Inclusivos basados en el cierre de ciclo de vida de residuos

Oportunidad de Negocio en la Abundancia del Residuo
Diciembre 2015



PUBLICADO POR
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

“Documentación, evaluación y recomendaciones
para Modelos Innovadores de negocios y estrategias
de RSE. Reciclaje y desarrollo en Mexicali. Bonafont”

Agencia de la GIZ en México
Torre Hemicor, PH
Av. Insurgentes Sur No. 826
Col. Del Valle
C.P. 03100, México D.F.
T +52 55 5536 2344
F + 52 55 5536 2344
E giz-mexiko@giz.de
www.giz.de/mexico

Versión
Diciembre de 2015

Diseño
Lina María Bonilla, Bogotá, Colombia.

Créditos fotográficos
Iliana Molina (México)

La GIZ es responsable del contenido de la presente publicación. Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania / alternativa-mente: Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (AA) de Alemania

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo y la confianza de todas las personas que nos acompañaron, aportaron sus conocimientos, experiencias y visiones para la realización de esta guía. Gracias a todos los que compartieron su pasión y compromiso por el bienestar de las personas vinculadas al aprovechamiento de residuos, la reducción de la huella medioambiental y la creación de un negocio fructífero y sostenible.

Esta guía ha sido estructurada a partir del conocimiento y evaluación del caso de reciclaje con Pепенadores de Bonafont. Agradecemos a Bonafont por facilitarnos el acceso a la información y acompañarnos para lograr la comprensión necesaria que permitió extraer los aprendizajes reflejados en esta guía.

En especial, agradecemos a las siguientes personas que participaron directamente con nosotros:

Sofía Díaz Rivera, **Gerente de Recursos Estratégicos y Ciclos.**

Diego Angelino, **Red de Multinacionales de Países Emergentes.**

Georgina Mendoza, y al equipo de **Mundo Sustentable.**

María Luisa Luque, **Directora de Ciudadanía para Todos de Ashoka.**

Alejandro Gutiérrez y al equipo que trabajó en la ETyR.

Al equipo del **Instituto Psiquiátrico del Estado de Baja California** y al del **Instituto Nacional de Educación para los Adultos.**

A los miembros de los grupos “Pепенadores Unidos de Mexicali” y “Pепенadores Libres de Mexicali”.

AUTORES

Minka-Dev

Juliana Mutis, Eliana Villota, Iliana Molina.

Herramientas diseñadas por Marcela Arango



Contenido

Sobre las organizaciones vinculadas al desarrollo de esta guía	pg. 6
Resumen Ejecutivo	pg. 7
Resumen del caso con Pepenadores de Bonafont	pg. 8
Cambiando el paradigma: De la necesidad a la oportunidad.	pg. 9

Capítulo 1

Preparando el terreno

¿A quién va dirigida esta guía?	pg. 11
Lo que encontrará en esta guía	pg. 12
¿Qué se necesita?	pg. 13
Relevancia del caso Bonafont para conducir el uso de esta guía	pg. 15
Enfoque utilizado para la aplicación de esta guía: ¿cómo encontrar oportunidades en medio de problemas?	pg. 16
¿Cómo se vincula el enfoque apreciativo al desarrollo de negocios con impacto social y medio-ambiental?	pg. 17



Capítulo 2

Iniciando la ruta de oportunidades en los residuos

1. Descubrir el potencial de innovación y competitividad de los residuos	pg. 20
1.1 Identificación de residuos y su composición	pg. 22
1.2 Potencial del residuo	pg. 23
1.3 Enmarcar el propósito	pg. 27
2. Envisionar	pg. 32
2.1 Identificar dinámicas de valor del negocio	pg. 34
2.2 Comprender los círculos viciosos	pg. 34
2.3 Identificar las decisiones estratégicas	pg. 44
2.3.1 El efecto sistémico de las decisiones estratégicas	pg. 48
2.3.2 Relación de las dinámicas con los círculos viciosos	pg. 55
2.3.3 Clasificación de las dinámicas	pg. 56
2.3.4 Estructuración de dinámicas en interacción	pg. 60
3. Diseñar	pg. 62
3.1 Modelo consolidado	pg. 63
3.2 Identificar contextos idóneos	pg. 66
4. Implementar	pg. 74
4.1 Planificar y priorizar procesos	pg. 75



Contenido

Capítulo 3

La siguiente frontera. ¿Por qué conviene promover la inclusión económica desde un enfoque sistémico?

Alinear y coordinar programas integrales para la inclusión pg. 82

Alinear eficiencias sociales – medioambientales con tendencias globales pg. 83

Promover el uso y consumo de productos eco-amigables pg. 83

Establecer una política fiscal que fomente la rentabilidad y la competitividad ambiental pg. 84

Promover esquemas de financiamiento pg. 84

Empoderamiento de la sociedad civil pg. 85

Una reflexión final pg. 85



Anexos. Elementos de soporte pg. 86

Glosario pg. 87

Bibliografía pg. 89

Plantillas pg. 90

Sobre las organizaciones

Vinculadas al desarrollo de esta guía

La Red de Multinacionales de Mercados Emergentes por la Sustentabilidad

(EMM Network), es un componente de la iniciativa Emerging Market Sustainability Dialogues (EMSD). Es una red de agentes de cambio y tomadores de decisión de centros de pensamiento, corporaciones multinacionales y personas del sector bancario, que buscan implementar soluciones a los retos asociados a la sustentabilidad. La iniciativa EMSD busca generar y fortalecer canales de cooperación y diálogo entre países emergentes e industrializados en temas de sustentabilidad, negocios y finanzas, a través de consultas, investigación y proyectos conjuntos.

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

es una empresa que opera a nivel mundial como proveedora de servicios de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible. Cuenta con experiencia en los ámbitos más diversos, desde el fomento de la economía y el empleo, pasando por temas relacionados con la energía y el medio ambiente, hasta el fomento de la paz y la seguridad.

La GIZ, junto con sus contrapartes, trabaja buscando soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo.

Bonafont, líder del mercado de agua embotellada en México, es una compañía que pertenece a Grupo Danone, uno de los grupos alimenticios más grandes a nivel mundial. Bonafont lleva más de 20 años siendo el principal promotor de la hidratación saludable en México, contando con más de seis plantas alrededor de la República y más de 4,500 empleados. Es una empresa comprometida con el desarrollo social y el cuidado por el medio ambiente, a través de importantes programas de Responsabilidad Social tales como el "Proyecto de Reforestación de Manglares en Oaxaca y Chiapas", "Proyecto de Reciclaje y Apoyo a Pepenadores", y el "Proyecto ECOALBERTO", enfocado a llevar agua potable y crear fuentes de empleo en la comunidad indígena de El Alberto en Hidalgo.

Minka-Dev¹ (www.minka-dev.com) es una empresa social con presencia operativa en España, Colombia y México, con enfoque internacional. Promueve los negocios inclusivos a través de una perspectiva de innovación social y de generación de alianzas estratégicas. A través de su Think and Do Tank y de la utilización de una plataforma (*marketplace*) virtual, identifica oportunidades de negocio que creen mayor valor social-medioambiental, atrayendo a empresas interesadas y acompañándolas en la estructuración de los negocios resultantes.

Las herramientas, algoritmos y metodologías de Minka-Dev buscan conectar necesidades relacionadas a objetivos de reducción de pobreza y protección del medioambiente, con tendencias de mercado para convertirlas en oportunidades de negocio más inclusivas, innovadoras y sostenibles.

¹ El nombre de nuestra empresa viene de Minka, una palabra quechua que hace referencia a un modelo de desarrollo colaborativo y Dev, que viene del inglés, development.

Resumen Ejecutivo

Como parte de los esfuerzos realizados por la Red EMM para cumplir con su objetivo de implementar soluciones a los retos asociados a la sustentabilidad, Minka-Dev colabora con la GIZ para analizar la experiencia de Bonafont a fin de identificar elementos y aprendizajes que la hacen potencialmente replicable en otras compañías de países emergentes. El resultado de dicho esfuerzo es la presente guía, una herramienta para empresas que busquen desarrollar, fortalecer y/o replicar sus modelos de negocios inclusivos basados en el reciclaje y en el cierre de ciclo de vida de los residuos.

Es en este marco que se analizó la experiencia de Bonafont con Pepenadores, una iniciativa emblemática de la empresa que busca generar un impacto social y medioambiental positivo, relacionado al corazón del propio negocio.

Como se podrá ver en esta guía, el análisis de la experiencia cuenta con varias fases que permiten identificar los círculos viciosos (ineficiencias) y virtuosos (dinámicas de creación de valor superior) del modelo (tanto en la teoría como en la práctica), evaluar su efectividad, reconocer los contextos idóneos e identificar los elementos que puedan representar un referente para otros actores interesados en este tipo de iniciativas.

Para el desarrollo de este proyecto, se hizo una validación de lo que genera más valor en el proceso, a partir del uso de una herramienta metodológica desarrollada por Minka-Dev², aplicada al caso concreto de reciclaje inclusivo impulsado por Bonafont.

Los resultados de ese análisis permiten identificar los elementos que se pueden extrapolar para la construcción de este tipo de negocios con otras empresas, tanto a las pertenecientes a la Red de Multinacionales de Mercados Emergentes como a aquéllas interesadas en desarrollar modelos de negocio basados en el reciclaje inclusivo.

En este sentido, se espera que la presente guía sea de utilidad para quien se interese en el desarrollo de modelos de inclusión económica bajo una perspectiva de innovación, competitividad y sostenibilidad desde una mirada distinta, enfocada en la oportunidad de negocio a través del reciclaje.

2. Dicha metodología está basada en la tesis doctoral Cum Laude de Juliana Mutis Marín (2011) "Réplica de negocios en contextos de pobreza: identificación de modelos idóneos a partir de la evaluación de fuentes de creación de valor superior y mecanismos de transferencia". Universidad Politécnica de Cataluña.

Resumen del caso con Pepenadores de Bonafont

El Grupo Danone México, a través de Bonafont y con recursos tanto de esta empresa embotelladora de agua como del Danone Ecosystem Fund, impulsó el Proyecto con Pepenadores, con un doble objetivo: lograr que los pepenadores tuvieran mejores condiciones laborales que se tradujeran en mejor calidad de vida, e incrementar el abasto de botellas de PET cristal reciclables para incorporarlas en su cadena de producción de botellas.

Para ello, en junio de 2012 se construyó en Mexicali, Baja California, México, una **Estación de Transferencia y Reciclaje (ETyR)**, operada por la empresa Promotora Ambiental de la Laguna S.A. de C.V. (PASA), quien coinvertió con Bonafont apostando a fortalecer un negocio que permitiera mejorar la recolección de materiales reciclables como plásticos, aluminio y metal, papel y cartón, principalmente.

En la ETyR, los pepenadores podrían realizar su labor en un ambiente seguro y adecuado, provisto de sombra, sanitarios y espacios de convivencia. También participa en el proyecto Mundo Sustentable, la Fundación de PASA, quien se encargaba de la atención social a los pepenadores, estableciendo alianzas con actores locales para que los pepenadores recibieran atención médica y psicológica, participaran en brigadas de salud y tuvieran la posibilidad de terminar sus estudios de primaria y secundaria.

Este proyecto ha permitido generar aprendizajes interesantes, así como afrontar grandes retos. Los éxitos del proyecto están cimentados sobre las decisiones que privilegian el capital humano basadas en los valores compartidos, así como en la capacidad de identificar y sumar a los aliados idóneos para cada etapa del proceso. Sin embargo, uno de los grandes ausentes en la mesa fue el municipio, quien actualmente está buscando cancelar la concesión que originalmente había otorgado a PASA para operar la ETyR. Aunque esta situación está resolviéndose actualmente por la vía judicial, por el momento el municipio es quien opera la ETyR, dejando de lado las actividades de desarrollo social y humano que realizaban Mundo Sustentable y PASA.

A la lectura de este documento, encontrarán cuadros titulados "Caso Bonafont", donde se indican ejemplos que ilustran el uso de las herramientas de esta guía a partir de la experiencia de Bonafont.

Cambiando el paradigma

De la necesidad a la oportunidad

En un mundo cada vez más competitivo, las empresas buscan esquemas de innovación para diferenciarse positivamente frente a los consumidores. En este sentido, los negocios en contextos de pobreza e ineficiencias medioambientales emergen como una alternativa innovadora para desarrollar productos y servicios profesionales con un valor agregado. Las restricciones de contexto social-medioambientales exigen plantear soluciones novedosas, para poder abordarlas de una manera eficiente y sostenible.

La búsqueda de la sostenibilidad ya está empezando a transformar el panorama de la competencia, lo que obliga a las empresas a cambiar su forma de pensar acerca de los productos, tecnologías, procesos y modelos de negocio. La clave para el progreso, sobre todo en tiempos de crisis económica, es la innovación.

Nuevos modelos empresariales basados en economías colaborativas, circulares, verdes e inclusivas empujan cada vez más a las grandes empresas a flexibilizar sus estructuras para favorecer este tipo de iniciativas, que las pequeñas y medianas empresas están creando de manera más dinámica.

Precisamente, las condiciones de restricción, la posibilidad de desarrollo de mercados y de cambiar el paradigma, son las que permiten que los negocios en contextos de pobreza e ineficiencias medioambientales se vuelvan una fuente importante de innovación.

El desarrollo de esta guía toma como ejemplo el caso con Pепенadores de Bonafont, ya que éste ofrece aprendizajes de experiencias reales exitosas y de sus dificultades, y porque a través de él se pretende asentar las bases que permitan cerrar el ciclo de vida de los productos propios de la empresa y crear todo un ecosistema de actores que incrementen el alcance del reciclaje inclusivo.

En este sentido, en la medida que se influye en el sector y se construye un ecosistema de innovación, el proyecto con pepenadores pasa de ser una iniciativa para fomentar la inclusión social, a una oportunidad para explorar modelos de negocios en los cuales la empresa puede incursionar. El alto impacto del PET en el medio ambiente y en la población de escasos recursos que recurre a él para generar ingresos de supervivencia, están directamente vinculados a la huella de la actividad empresarial de Bonafont.

La innovación es una fuente de ventaja competitiva para las empresas. Explorar nuevos modelos vinculados al impacto social-medioambiental del corazón del negocio (*core business*) de la empresa, puede conducirla a una transformación del sector en el que posteriormente logre influir e invertir.

La creciente destinación de recursos de los programas gubernamentales y de los organismos internacionales dirigidos a promover los negocios inclusivos, así como los compromisos en términos medioambientales y sus implicaciones sociales abordados ampliamente durante la 21 Conferencia de la Organización de Naciones Unidas sobre Cambio Climático de París (COP21), celebrada en diciembre de 2015, evidencian que el cambio de paradigma para las empresas, la sociedad y los gobiernos ya está aquí. Los países emergentes pueden ser los más vulnerables ante los riesgos sociales y medioambientales, pero a la vez son los que tienen mayores posibilidades de innovar en relación a estos retos y desarrollar nuevos mercados. Estos contextos ofrecen un "terreno fértil" para innovaciones disruptivas, pues representan necesidades e ineficiencias que pueden ser consideradas un mercado residual, pero representan también una gran oportunidad para generar nuevos modelos, productos y servicios, que superen modelos anteriores.



CAPÍTULO 1

Preparando el terreno

¿A quién va dirigida esta guía?

La presente guía está dirigida especialmente a **empresas motivadas en desarrollar negocios basados en modelos de inclusión y aprovechamiento de residuos**, interesadas en comprender los aprendizajes, retos y aciertos de la experiencia de Bonafont para implementar sus propios modelos.

Es de especial interés para aquellas empresas que buscan innovar y aumentar su competitividad desarrollando o fortaleciendo modelos de negocios a partir del reciclaje de residuos, mejorando los procesos y fortaleciendo cadenas de valor vinculadas al uso y aprovechamiento de estos recursos, al tiempo que se mejora la vida de poblaciones vulnerables.

También es relevante para aquellas empresas que buscan transitar a un esquema de economía circular, para aquéllas que tienen por objetivo reducir

su impacto medioambiental o aquéllas que decidieron implementar políticas basadas en la Responsabilidad Extendida del Productor (REP) que amplían su compromiso como fabricantes hasta el final de la vida útil de sus productos.

Asimismo, ofrece elementos indicativos para aquellas empresas que generan residuos que podrían ser reutilizados y generar valor, pero que aún no han logrado implementar una iniciativa adecuada, o bien, que les gustaría hacerlo desde un enfoque innovador e incluyente.

Igualmente, es relevante para otros actores del ecosistema de innovación social, interesados en desarrollar, acompañar o comprender iniciativas de triple resultado bajo un enfoque de innovación y competitividad, a través de un modelo de negocios inclusivo y basado en esquemas de economía circular.

Lo que encontrarán en esta guía

Si se piensa en desarrollar modelos innovadores, competitivos e incluyentes, los retos son muchos. Existen barreras que han hecho que las iniciativas de inclusión no sean replicables, o no tengan continuidad. Por ello, éste es un llamado a mirar desde un punto de vista diferente el desarrollo de este tipo de modelos.

En esta guía, encontrarán el concepto de "enfoque sistémico", referente al desarrollo de métodos y procesos que consideran un modelo de negocio como producto de las decisiones tomadas, así como de sus efectos relacionados, y que no son modelos estáticos sino dinámicos, en un contexto integral.

El caso con **Pepenadores de Bonafont**, además de ser una iniciativa para fomentar la inclusión social, impulsa oportunidades de negocio en las que diferentes tipos de empresas podrían incursionar. El abordaje de problemáticas ambientales, sociales y económicas, desde las oportunidades que las rodean, son el marco para la presente guía.

¿Qué se necesita?

Información

La guía requiere que el equipo que la aplique comprenda de una manera amplia y completa el ciclo de vida de los productos y de los residuos que se generan al fabricarlos y consumirlos. También es necesario un conocimiento sólido del funcionamiento de la organización y de los roles de los actores involucrados en los distintos eslabones de la cadena de valor. Por ello, se recomienda que el equipo que aplique la guía tenga acceso a la siguiente información, además de todos los demás documentos que se consideren pertinentes para completar dicha visión:

- Sistema de aseguramiento de la calidad.
- Información de gestión ambiental.
- Información que permita identificar el ciclo de vida de los productos y de los residuos que se generan en la empresa, así como otro tipo de residuos que se generan en otras empresas y que podrían resultar interesantes.
- Costos de los recursos que después se convertirán en residuos y/o costos de la disposición o tratamiento de los residuos.
- Organigrama y roles.

Facilitador

La aplicación de la iniciativa requiere de la participación de un facilitador que conozca la ruta completa que se recorrerá y que sea quien guíe la conversación a través de preguntas que surgen de cada caso específico y logre así sacar el mayor provecho a la diversidad de perfiles del equipo. Las preguntas y comentarios que haga este facilitador serán determinantes para alcanzar buenos resultados en cada fase y llegar a un modelo sólido. El facilitador debe contar con un profundo conocimiento de la metodología y de técnicas de anfitriónaje de conversaciones significativas para dinamizar las discusiones y plantear las ideas de una manera clara y completa, dentro de los distintos productos que conforman la guía.



¿Qué se necesita?

Equipo

El potencial de esta metodología aflora de manera más eficiente cuando se aplica en grupos de 3 a 5 personas. Es ideal que sea un equipo multidisciplinario de diferentes departamentos de la empresa y otros grupos de interés. Aun cuando se esté pensando en una iniciativa que nazca de la división de Responsabilidad Social Empresarial, será necesaria la visión de otras áreas.

Espacio Apropiado

Se recomienda aplicar la metodología en un lugar amplio, ventilado, bien iluminado, con sillas y mesas que se puedan disponer de acuerdo a las necesidades del grupo y con paredes que permitan pegar los pliegos de papel que serán los lienzos de trabajo.

Materiales

- Post-its de 3 colores distintos (unos 3 paquetes de post-its por cada color).
- Pliegos de papel (unos 5 aproximadamente por cada fase de la guía).
- Paredes o tableros para fijar los pliegos de papel con los post-its.
- Bolígrafos.
- Cinta adhesiva.

Tiempo

Se recomienda aplicar la guía en 4 sesiones de 4 horas cada una. No se recomienda más de una sesión por día. De acuerdo a la complejidad de la información analizada, puede ser necesario dejar algunos días entre una sesión y otra para la reflexión y la asimilación de la información resultante de las sesiones de trabajo.

Relevancia del caso Bonafont para conducir el uso de esta guía

Durante el uso de esta guía, podrán observar que el caso del proyecto con **Pepenadores de Bonafont** es utilizado para conducir la aplicación de las diferentes herramientas.

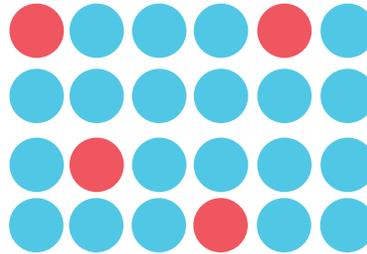
Este caso es especialmente relevante pues, por la sistematización de conocimiento que se ha tenido, permite ilustrar las diferentes fases en la construcción de negocios inclusivos basados en el aprovechamiento de residuos. Su evolución también aporta aprendizajes de éxitos, retos y dificultades.

El caso Bonafont se da en unas condiciones determinadas que no tienen por qué representar los intereses y situación de todas las empresas que quieran incursionar en este tipo de negocios, pero que son útiles para demostrar la aplicabilidad de esta guía a través de un ejemplo concreto y real.

Enfoque utilizado para la aplicación de esta guía:

¿Cómo encontrar oportunidades en medio de problemas?

En el siguiente cuadro ¿qué ve primero?

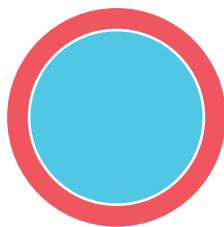


De forma natural, en un sistema con diversas situaciones, las primeras que identificamos son aquéllas que no funcionan como deseamos, las que son frustrantes, problemáticas, ineficientes, etc. (seguramente usted identificó los puntos rojos primero).

Para que un sistema continúe funcionando, se plantean soluciones a partir de la identificación del problema: se dice que definir bien el problema es la mitad de la solución. Y normalmente, se piensa que entre más se entienden los problemas, mejores son las soluciones que se encuentran.

Lo que no se ha tenido en cuenta son los puntos "azules", que representan los recursos, talentos, aprendizajes, éxitos y aspiraciones. Los puntos azules también hacen parte del sistema y en ocasiones son más numerosos que los rojos.

Se pueden encontrar las soluciones en los puntos "azules", en los éxitos, recursos, aprendizajes, aspiraciones, y en la manera en que estas situaciones deseadas están dentro de la situación problema. Los dos aspectos (tanto los deseados como los ineficientes) hacen parte de la misma realidad. Éste es denominado "Enfoque apreciativo".



Así encontrarán:

- ─ La oportunidad en el problema
- ─ La aspiración en la frustración
- ─ Productos / Mercados en residuos

¿Cómo se vincula el enfoque apreciativo al desarrollo de negocios con impacto social y medioambiental?

Precisamente, las condiciones de restricción que implican la necesidad de cambiar el paradigma, son lo que permite que los negocios en contextos de pobreza e ineficiencias medioambientales se vuelvan una fuente importante de innovación.

Desde el modelo de negocio. Dinámico

El enfoque sistémico en la estructuración de modelos de negocio desarrollado por Minka-Dev permite comprender la manera como el modelo crea y captura valor en relación al contexto donde opera y a los actores con los que interactúa. Se identifican las ineficiencias del modelo, y a su vez las decisiones con sus efectos que generaron valor, irrumpiendo en dichas ineficiencias (también llamados "Círculos viciosos").

Este tipo de análisis es especialmente relevante en los negocios en contextos de pobreza e ineficiencias medioambientales, en los cuales es necesaria una mayor interacción con otros aliados. Esto permite incidir en las brechas de mercado para poder alcanzar los objetivos, capturar valor de actores, potenciar los recursos locales para transformarlos en modelos, productos, servicios diferenciales, competitivos y sostenibles.

Desde el enfoque apreciativo

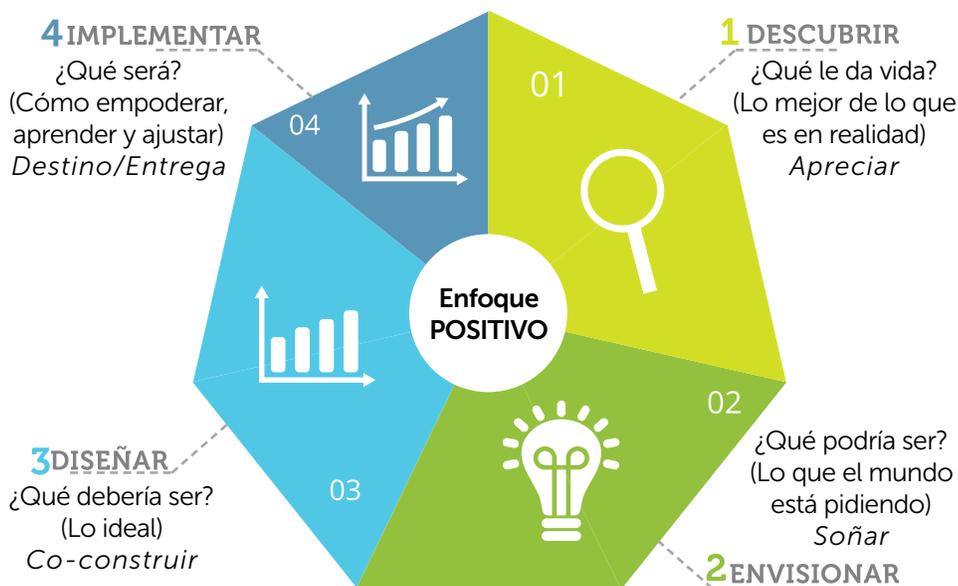
El enfoque apreciativo es una estrategia de cambio, que identifica lo mejor de "lo que es" (como podría ser el caso con Pepenadores de Bonafont), y explorar las posibilidades de lo que "podría ser" (la presente guía).

Consta de cuatro componentes:

- **Descubrir:** identificar los procesos organizacionales que funcionan bien.
- **Envisionar:** imaginar los procesos que podrían funcionar bien en el futuro.
- **Diseñar:** planificar y priorizar esos procesos.
- **Implementar:** ejecutar las acciones que permitan realizar el diseño propuesto.

La guía se desarrolla en este marco.

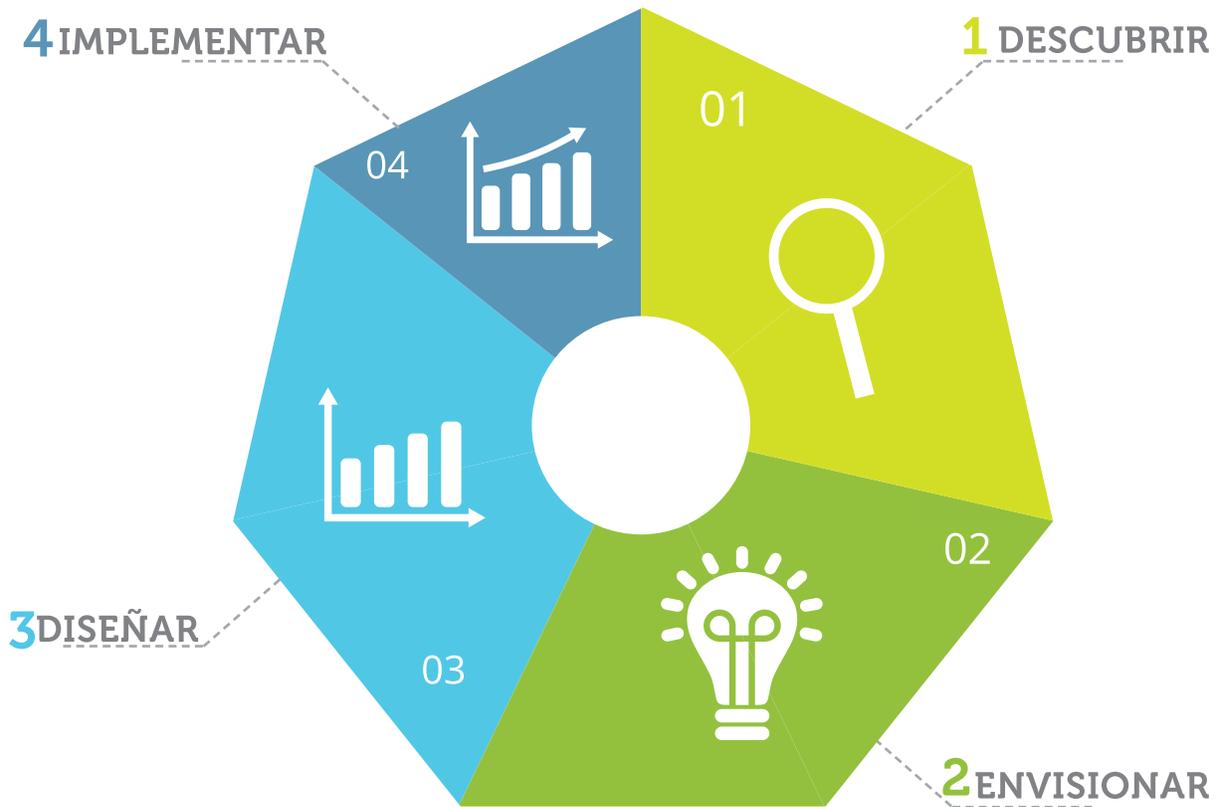
DEFINIR
¿Cuál es el foco de la pregunta?
(Enfoque Positivo)
Clarificar





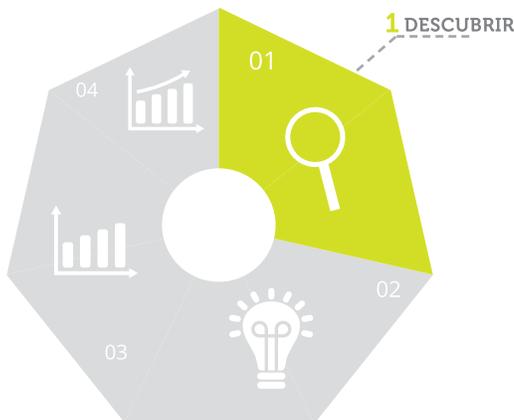
CAPÍTULO 2

Iniciando la ruta de
oportunidades en los
residuos





1. Descubrir el potencial de innovación y competitividad en los residuos



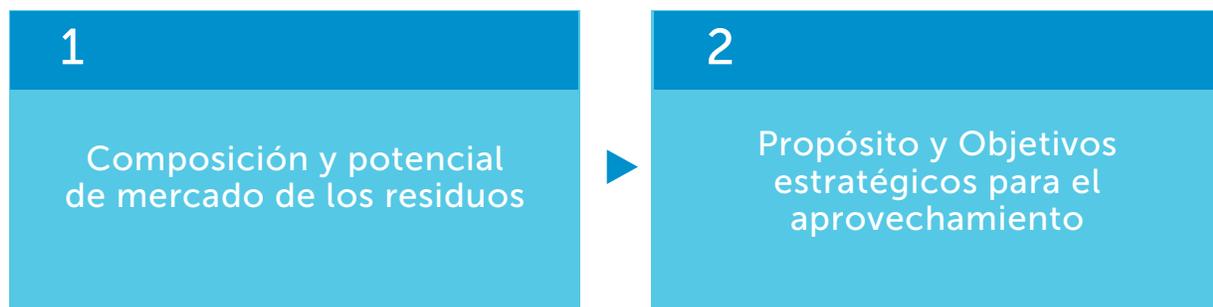
La fase de descubrir consiste en **identificar lo que funciona bien**, y apreciar lo mejor de la realidad que se ve, enfocándose en las mejores experiencias y potenciales de éxito. De esta manera, emergen las oportunidades en los problemas y las aspiraciones en las frustraciones.

En términos del aprovechamiento de residuos sólidos, se trata de identificar elementos que permitan ver las oportunidades de negocio presentes en el aprovechamiento de los residuos; identificar la manera en la que se mejoran los procesos propios del negocio; explorar nuevos mercados, e incrementar los beneficios (sociales, ambientales y económicos).

- 1. 1 Identificación de residuos y su composición
- 1.2 Potencial del residuo
- 1.3 Enmarcar el propósito

El concepto inicial de residuo está asociado con **material resultante después de su uso o procesamiento**. Por ende, al pensar en residuos se piensa en costos, gastos, disposición y cómo resolver el "problema".

Para descubrir el potencial de los residuos desde el enfoque apreciativo, el recorrido es el siguiente:



¿Qué es lo mejor que podrían conseguir de esta fase para el negocio?

- Residuos identificados como oportunidad de negocio.
- Conexiones de mercado a temas ambientales vinculados a la operación del negocio.
- Herramientas para abordar una situación de negocio desde otra perspectiva.
- Propósitos y objetivos bajo un enfoque de ganar -ganar.
- Reconocimiento de las ineficiencias que podrían afectar el buen desempeño del proyecto dirigido al cumplimiento del propósito estratégico del aprovechamiento de residuos.

1.1 Identificación de residuos y su composición

En su gran mayoría, los residuos se componen de una gran variedad de elementos, debido a su procedencia (proceso), o a su disposición (se mezclan con otros materiales).

En una primera instancia, es importante identificar los residuos que genera su empresa a partir de las actividades de su negocio. Clasifíquenlos de acuerdo al lienzo que se ilustra en el ejemplo.

Por una parte, están los residuos generados a partir del desarrollo de un proceso de producción y de la misma actividad de negocio. Este tipo de residuos pueden ser, por ejemplo, el agua utilizada en el proceso de producción o el papel utilizado en una oficina. Estos residuos generan un costo que algunas veces puede ser alto debido al uso intensivo que se hace de ellos o por el costo que genera su disposición.

Por otro lado, están los residuos generados por los productos de la empresa una vez acaba su vida útil.

Este tipo de residuos están vinculados al producto mismo, en todo o en parte, y a su ciclo de vida. También podemos considerar aquellos residuos que están por fuera de nuestra actividad, pero que queremos vincular a la misma.

Además están los residuos generados por otra actividad y que pueden interesarle a la empresa para desarrollar un producto o servicio más innovador, reducir los costos de producción, o para desarrollar nuevos mercados.

Una vez identificados los residuos, es importante relacionarlos con el tipo de uso al que están vinculados.

La composición, además de la identificación, permite determinar las cantidades presentes, para después visualizar el impacto que tiene en el desempeño del negocio y/o en la vinculación con otros mercados.

Por ejemplo, los envases de Bonafont están vinculados al uso de PET; las cajas que utiliza un supermercado para almacenar se relacionarán con el cartón, etc.

Ejemplo lienzo de residuos generados en una actividad de negocio:

Residuos generados en el desarrollo del proceso de operación y producción del negocio

Residuos generados por sus productos una vez que se acaba su vida útil

Otro tipo de residuos que quiero vincular a mi actividad

PAPEL UTILIZADO EN OFICINAS

PET UTILIZADO PARA EMBOTELLAR PRODUCTO

VIDRIO UTILIZADO EN ENVASES DE OTROS PRODUCTOS

REDES DE PESCA PARA SER UTILIZADAS COMO FIBRA TEXTIL

1.2 Potencial del residuo

A- Una vez identificados los principales residuos, medirán su dimensión. En frente de cada residuo identificado, escriban el volumen de uso y/o disposición y el costo y/o impacto (en caso que implique una reducción de costos, desarrollo de nuevos productos, etc) que les genera en un ejercicio fiscal. Si un determinado residuo además impacta en algún ámbito estratégico de la empresa, escríbanlo. Para aquellos residuos identificados que están por fuera de su actividad, pero que quieren vincular al negocio, valorarán el impacto que podría tener en el desempeño y/o ámbito estratégico de su empresa.

El impacto de un residuo en el negocio podría ser, entre otros:

- Asegurar aprovisionamiento de materiales
- Incrementar resiliencia del negocio en relación a dificultades de la cadena de aprovisionamiento
- Reducción de costos
- Reducción de costos de disposición
- Mejora de reputación / Marca
- Mayor crecimiento a partir de eficiencia de costos
- Mayor extracción de valor en separación de materiales
- *Lock in* de producto

Ver plantilla 1 en los anexos

Ejemplo de lienzo de residuos generados en una actividad de negocio y valoración de su dimensión

Residuos generados en el desarrollo del proceso de operación y producción del negocio



300 Kg
50,000 USD

Residuos generados por sus productos una vez que se acaba su vida útil



2,000 TON en envases de PET impacta en reputación.

Otro tipo de residuos que quiero vincular a mi actividad



10% de reducción de costos de producción

B- Con los residuos identificados y el dimensionamiento cuantitativo del impacto que tienen los mismos en el desempeño de su negocio, escojan uno o varios residuos que, en su opinión, generan el **mayor impacto en su negocio** y pregúntense: ¿Se puede reutilizar?, ¿Existen potenciales mercados acorde a su composición?, ¿El negocio del residuo incluye poblaciones en condiciones de pobreza y/o exclusión?

CASO BONAFONT

Para efectos de continuar con nuestro ejemplo, utilizaremos el PET para embotellar productos de Bonafont. La empresa tiene un especial interés en cerrar el ciclo de vida de este residuo para mejorar el desempeño de su proceso de producción (reducción de costos de envasado utilizando PET reciclado) y optimizar la reputación de impacto medioambiental de la empresa.

C- Una vez seleccionado el residuo, escríbanlo en un post-it y ubíquelo en la parte izquierda del gráfico según el ejemplo que verán a continuación.

D- En una columna frente al post-it con el nombre del residuo seleccionado escribirán lo siguiente:

En un primer post-it, escriban los nuevos productos que se pueden desarrollar a partir del uso de ese residuo. Estos productos corresponden a tendencias de mercado del sector actual de la empresa.

En un segundo post-it, escriban los usos que se le puede dar al residuo en nuevos mercados. Estos usos corresponden a tendencias de mercado de otros sectores.

En un tercer post-it, indiquen otros aprovechamientos que se le pueden dar al residuo, a través de una extensión de la vida útil del residuo por la empresa misma o de su cadena de valor.

Existen casos en los cuales el residuo no tiene posibilidades claras de aprovechamiento en alguno de estos escenarios. En el ejemplo indicado abajo no se visualiza un aprovechamiento del PET en la extensión de su vida útil por parte de la empresa o en la cadena de valor (tercer post-it).

En estos casos, se deja en blanco el post-it correspondiente al escenario en el que el residuo no se puede aprovechar.

Tengan presente que las alternativas de uso que se plantean en los dos primeros post-its de esta columna tienen un gran potencial para la innovación y el desarrollo de nuevos mercados.

Ver plantilla 2 en los anexos

Tipo de residuo	Conexión del residuo con:	Comentarios
<p>PET utilizado para embotellar producto</p>	<p>-Nuevo Producto- Uso de PET reciclado para embotellar agua.</p>	<p>Responde a tendencias de mercado de su propio sector</p>
	<p>-Nuevos Mercados- Uso de PET reciclado para hacer fibra textil</p>	<p>Responde a tendencias de mercado de otros sectores</p>
	<p>-Otros Aprovechamientos-</p>	<p>Responde a una extensión de vida útil del residuo por la misma empresa para su aprovechamiento a su cadena de valor. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cajas que utiliza un restaurante para guardar comida y la transfiere a pequeños proveedores para que cumplan con requerimientos de calidad en la entrega de producto. - Purificación agua para reutilizarla.

Aquí hay gran potencial para la innovación y el desarrollo de nuevos mercados.

CASO BONAFONT

La composición de PET de los envases de Bonafont permite precisar los usos y elementos de mercado, así como su valor y tendencias. En este caso, el recurso ha sido vinculado al cierre del ciclo de vida del PET para responder a la tendencia de mercado de la fabricación de envases a partir de plástico reciclado.

Si además se vinculara a tendencias de otros sectores, entonces se tendría información, que marcaría una ruta sobre otras empresas / sectores que podrían interesarse en los residuos de PET y de otros materiales que captura Bonafont a través de su proyecto.

Antes de pasar a enmarcar el propósito del proyecto que se quiere realizar con el (los) recurso(s) seleccionado(s), puede ocurrir que después de vincularlos a tendencias de mercado y/o ámbitos de aprovechamiento, ya no resulte

tan interesante para su empresa un determinado recurso, o bien, generen más interés.

Continúen en el siguiente pasos con aquellos residuos donde hay un mayor consenso.

1.3 Enmarcar el propósito

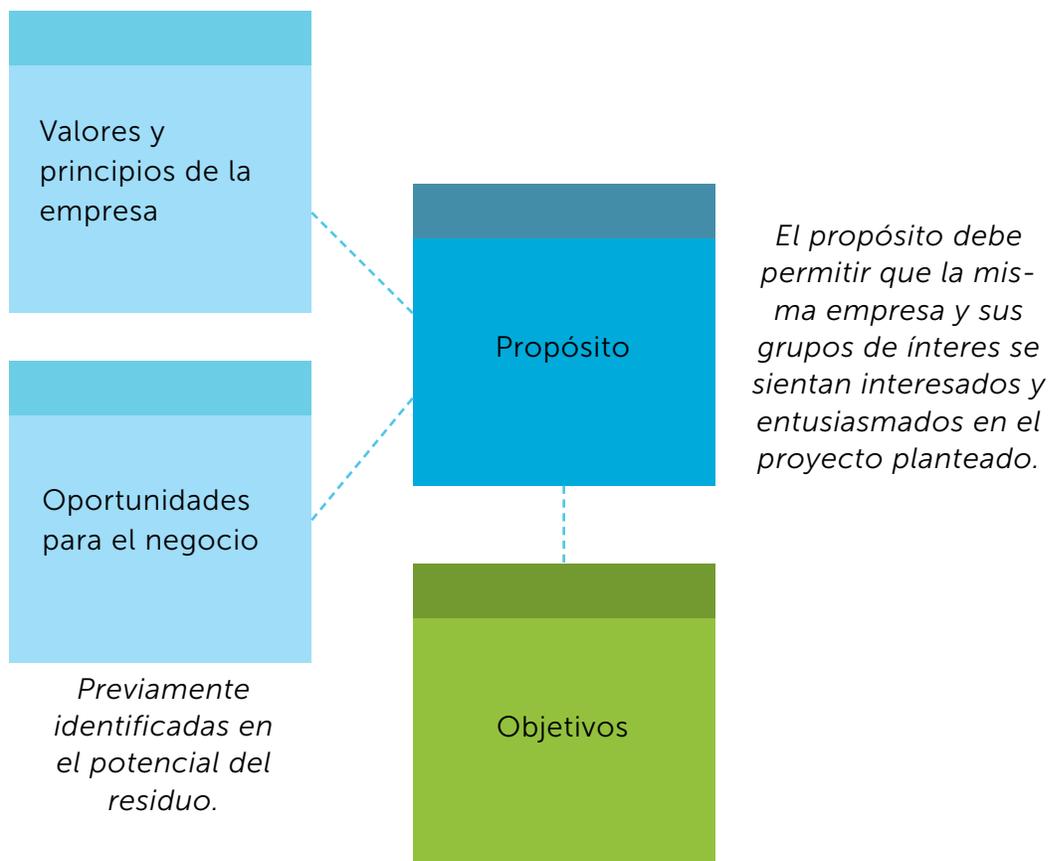
Cuando se aborda una situación considerada como negativa, los cambios de perspectiva deben estar enfocados a cumplir propósitos potentes, que vinculen el interés de las personas y organizaciones involucradas. Estos propósitos y objetivos están relacionados tanto con el *core business* como con nuevas acciones, y, en su caso, nuevos aliados (o potencian los existentes),

quienes contribuirán al desarrollo de la oportunidad de negocio y afrontarán cambios y obstáculos.

Es muy importante considerar la mayor cantidad de propósitos desde la mayor variedad posible de perspectivas; de esta manera emergerá el objetivo común, y se vislumbrará mejor el lugar que tomarán acciones más específicas:

A- A partir del residuo en torno a los cual quieren iniciar su proyecto, construyan el propósito así:

Ver plantilla 3 en los anexos



B- El propósito a su vez se traduce en un objetivo. Los objetivos son la guía para todas las actividades y los recursos. Además, permiten determinar el potencial que tienen ciertas actividades para lograr el éxito dentro de una iniciativa determinada.

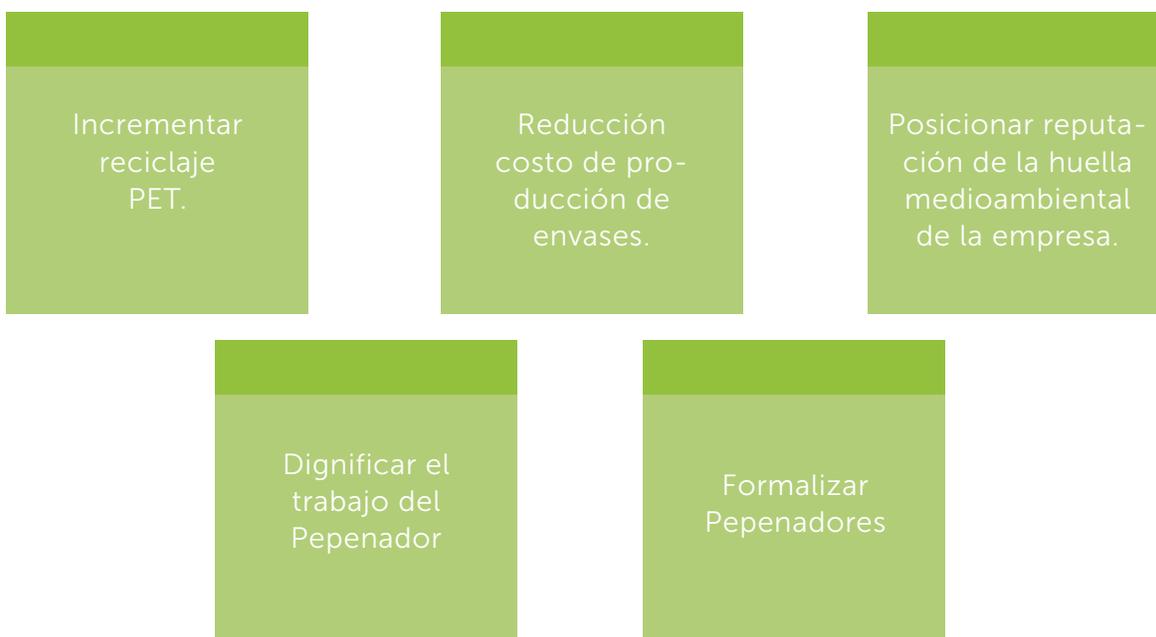
Probablemente la organización tiene muchos objetivos, pero en esta fase se buscan los objetivos centrales del proyecto que se quieren abordar.

Hagan una lluvia de ideas con la siguiente pregunta como guía: ¿Cuál es la finalidad de la iniciativa que nos hemos propuesto?

Ver plantilla 4 en los anexos

Ejemplo lluvia de ideas de objetivos

Coloquen los objetivos en un tablero o pliego de papel

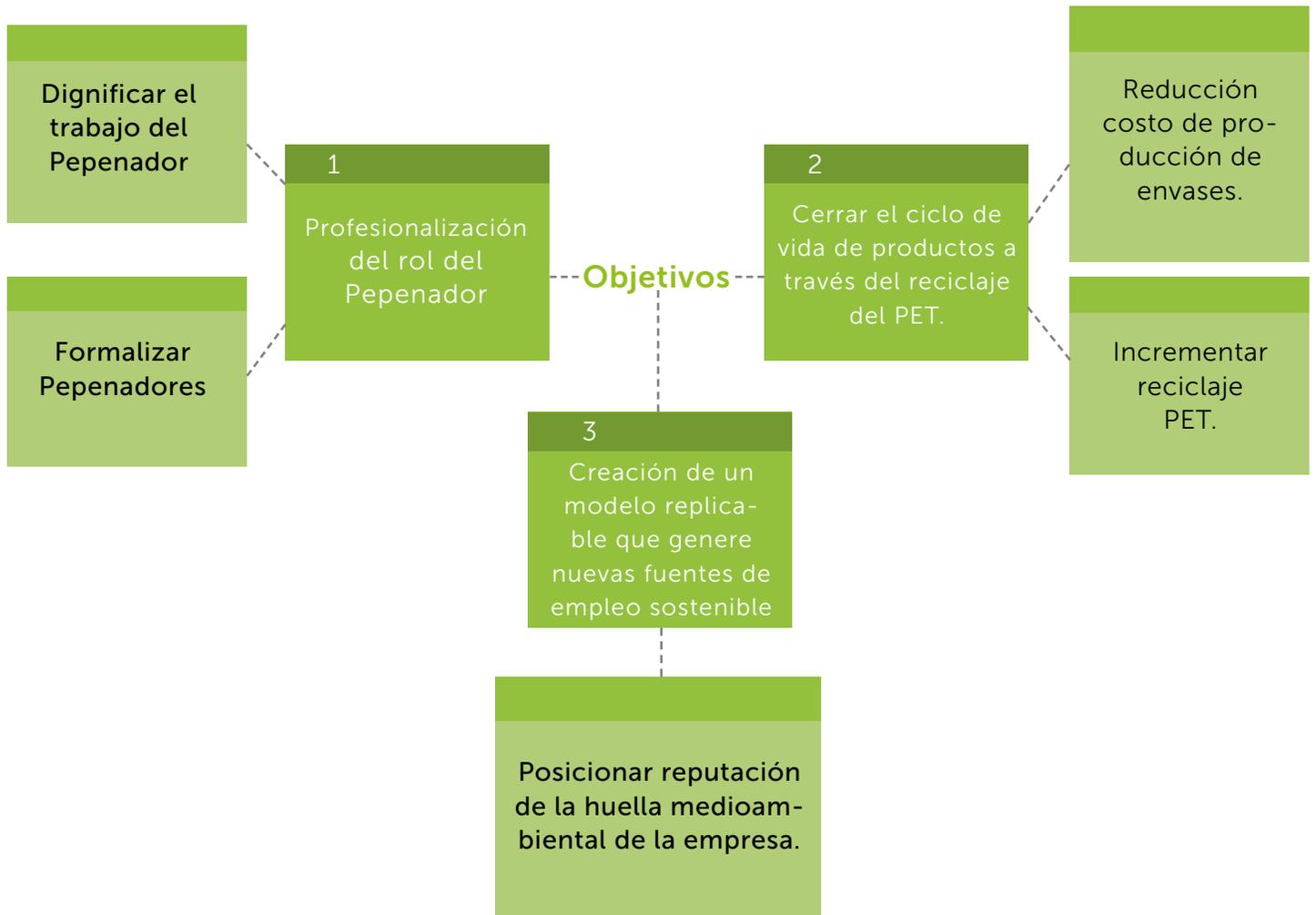


C- Agrupen estas ideas por patrones, teniendo en cuenta los elementos en común o similares, y coloquen los post-its por grupos. Cada grupo tendrá como título un objetivo general. Los demás son objetivos específicos.

D- Enumeren los grupos que salieron del ejercicio anterior. El número 1 será el objetivo general más importante.

Ver plantilla 5 en los anexos

Ejemplo de objetivos organizados por patrones



CASO BONAFONT

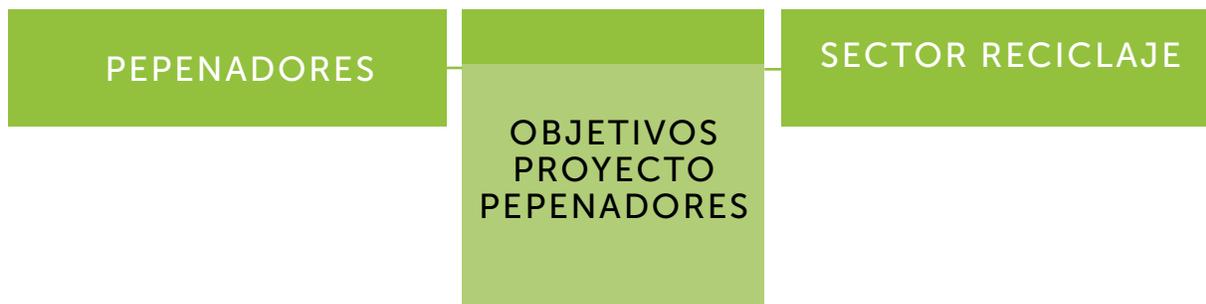
Los principales objetivos definidos como prioritarios por parte de Bonafont están relacionados con la dignificación, y por lo tanto la formalización, del trabajo de los pepenadores. Por ello, corresponde al desarrollo de un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial que evidencie el compromiso de la empresa en la trazabilidad del impacto social-medioambiental de las actividades vinculadas a su cadena de valor. Esta misma trazabilidad y la responsabilidad social que Bonafont está asumiendo implica un tercer objetivo, mencionado repetitivamente en las fuentes secundarias, y que toma más fuerza cuando se vincula a la tendencia global de generar una economía circular en torno a los residuos que se generan y a su aprovechamiento para volverlos a integrar, mediante un ciclo cerrado, a su cadena de valor.

Este objetivo es precisamente el cierre del ciclo de vida del PET reciclado, que puede volver a ser utilizado por Bonafont u otras empresas. De este modo, Bonafont aborda la problemática de los pepenadores de una manera integral: desde el sujeto (pepenador) al cual se vincula el impacto social y al sector empresarial que aprovecha el recurso.

Desde el planteamiento de este objetivo, el proyecto con Pepenadores está dirigido a crear un ecosistema de alianzas con empresas y otros grupos de interés que quieran reutilizar el plástico reciclado y otros materiales reciclables, y no sólo vincularlo a la cadena de valor de Bonafont sino también a las de otras empresas aliadas o proveedores.

El alcance de este objetivo es fundamental para entender las implicaciones de las diferentes interacciones del modelo y su incidencia en patrones de aprendizajes.

Principales elementos de los objetivos del proyecto con Pepenadores de Bonafont:



Un enfoque de sector y no sólo de cadena de valor para BONAFONT, implica una aproximación más estratégica e influencia del sector.

¿Tienen todo lo que necesitan para continuar?

1. ¿Reconocen los residuos y/o la huella medioambiental que generan en su actividad de negocio?
2. ¿Reconocen el impacto que estos residuos tienen en su negocio?
3. ¿Visualizan el potencial de la re-utilización del residuo?
4. ¿Aprecian el residuo como un elemento de generación de valor para innovar y desarrollar nuevos mercados?
5. ¿Tienen una idea del proyecto que quisieran realizar en torno al residuo seleccionado?
6. ¿Se han marcado unos objetivos claros a partir de los cuales puedan medir el desempeño de la iniciativa que desarrollarán?

En la siguiente parte de la guía, se exploran las ineficiencias o círculos viciosos que dificultan alcanzar este propósito, e identificar qué decisiones y efectos son importantes para irrumpir en esos círculos.

2. Envisionar

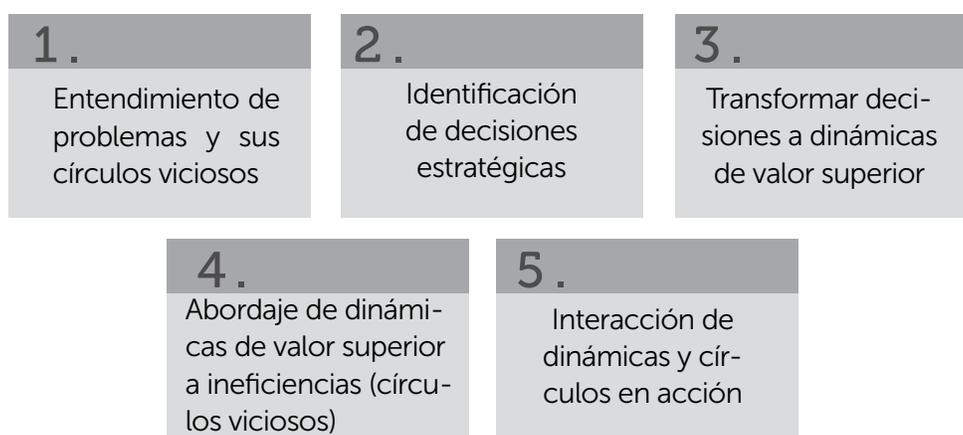


Envisionar consiste en **identificar e imaginar procesos** o nuevas formas que podrían funcionar bien en el futuro.

- 2.1** Identificar dinámicas de valor del negocio
- 2.2** Comprender los círculos viciosos
- 2.3** Identificar las decisiones estratégicas
 - 2.3.1** El efecto sistémico de las decisiones estratégicas
 - 2.3.2** Relación de las dinámicas con los círculos viciosos
 - 2.3.3** Clasificación de las dinámicas
 - 2.3.4** Estructuración de dinámicas en interacción

Para identificar esas nuevas formas, se construirán hipótesis a partir de los efectos generados en la fase anterior, "Descubrir". Las relaciones de decisión-efecto se mueven en forma de

dinámicas que podrían funcionar bien hacia delante, irrumpiendo las ineficiencias o círculos viciosos pre-identificados. El recorrido para envisions esos escenarios futuros es el siguiente:

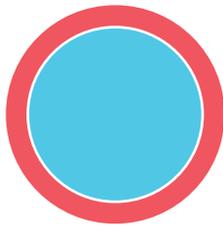


¿Qué es lo mejor que podrían conseguir de esta fase para el negocio?

- Entender las decisiones más allá de una acción puntual, una acción con efectos para el negocio a desarrollar.
- Pre-identificar y simular las dinámicas de negocio que podrían generarse para alcanzar el objetivo planteado y romper las ineficiencias.
- Comprender la composición del modelo pre-identificado y los principales patrones de generación de valor.
- Sentar las bases de un modelo sistémico y dinámico.

2.1 Identificar dinámicas de valor del negocio

Dinámicas de valor superior



Círculos Viciosos

El propósito de esta fase es explorar las dinámicas de negocio que se pueden generar para alcanzar el objetivo planteado en la fase anterior.

Se reconocerán las ineficiencias sobre las cuales se debe incidir para lograr un mejor desempeño y obtención de resultados, así como las interacciones que se deben generar para una mayor efectividad y eficacia del proceso de aprovechamiento.

2.2 Comprender los círculos viciosos

El propósito de esta fase es identificar las dinámicas negativas y las ineficiencias a las que se enfrentaría la iniciativa; aquellas barreras que impiden alcanzar los objetivos planteados.

Reconocer y entender estas dinámicas negativas permitirá diseñar modelos efectivos y eficientes y, de este modo, irrumpir e interactuar con ellas para alcanzar los objetivos planteados.

A- Definan un color de post-it para los problemas, sus causas y consecuencias.

B- Escriban un problema para cada post-it.

C- Acomoden los problemas en el lienzo de problemas de acuerdo al ejemplo de abajo.

Ver plantilla 6 en los anexos

Ejemplo de lienzo de problemas

CAUSAS	PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
	Vacíos organizacionales	
	No hay incentivos para que el municipio promueva el reciclaje	
	Precios material reciclable indexados a precios valor <i>commodities</i>	

D- Para cada problema, hagan la pregunta ¿Qué consecuencia podría desencadenar este problema? Escriban la primera consecuencia.

E- Después de escribir la primera consecuencia, hagan la siguiente pregunta ¿Qué desencadenaría esta consecuencia? Y así sucesivamente.

F- Ubiquen las consecuencias en el lienzo de problemas, de acuerdo al ejemplo. Es posible que algunos de los problemas que se ubicaron inicialmente en la columna central, pasen a ser consecuencias de otros problemas. Si es así, reorganicen los post-its dentro del lienzo.

Ver plantilla 6 en los anexos

Ejemplo lienzo de problemas con consecuencias

CAUSAS	PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
	Vacíos organizacionales	Pepenadores con bajos niveles de empoderamiento
	No hay incentivos para que el municipio promueva el reciclaje	Propensión a la corrupción
	Precios material reciclable indexados a precios valor <i>commodities</i>	Mercado responde a lógica de bajos precios, gran volumen.

G- Para cada problema, hagan la pregunta ¿Por qué ocurre este problema?

H- Después de escribir la primera causa, hagan la siguiente pregunta ¿Por qué ocurre la causa 1? Y así sucesivamente.

I- Ubiquen las causas en el lienzo de problemas, de acuerdo al ejemplo.

Ver plantilla 6 en los anexos

Ejemplo lienzo de problemas con consecuencias y causas

CAUSAS	PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
Vulnerabilidad del Pепенador	Vacíos organizacionales	Pепенadores con bajos niveles de empoderamiento
No se percibe valor en el reciclaje	No hay incentivos para que el municipio promueva el reciclaje	Propensión a la corrupción
Vulnerabilidad e inestabilidad en el mercado	Precios material reciclable indexados a precios valor <i>commodities</i>	Mercado responde a lógica de bajos precios, gran volumen.

J- Ahora van a armar círculos viciosos que contiene cada problema, con sus causas y consecuencias. Acomoden los post-its a manera de ciclo, uniéndolos con flechas. Empiecen cada ciclo por el primer post-it del lado izquierdo de cada fila de problemas. Hagan una flecha de izquierda a derecha que conecte esa primera idea con el siguiente post-it de la fila. Continúen de esta manera hasta que el último post-it de la fila se conecte con el primero. Cada círculo vicioso tendrá una forma particular, de acuerdo al número de post-its de cada fila, pero la dinámica es siempre la misma.

K- Hagan un esquema en el que se conecten los círculos viciosos con los objetivos, poniendo en evidencia la manera en la que estos problemas dificultan el cumplimiento de los objetivos del proyecto que se quiere iniciar.

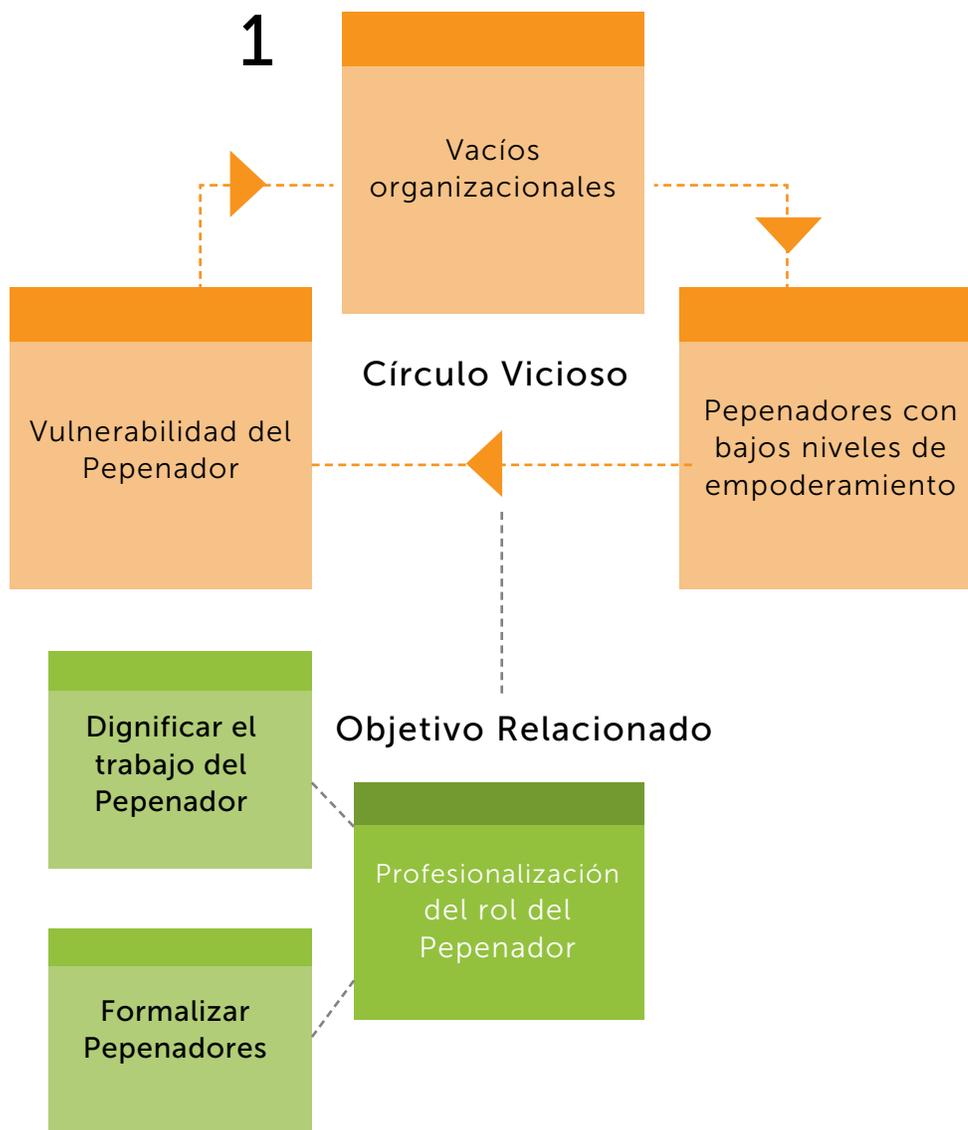
RECOMENDACIONES

- Las ineficiencias constituyen círculos viciosos que dificultan la obtención de los objetivos planteados. Incluyen factores externos relacionados al recurso, población, territorio, sector, etc., así como los propios o internos de la organización.
- Las ineficiencias deben ser consideradas como una oportunidad para innovar. Como veremos en el siguiente paso, la estructuración para abordar las ineficiencias planteadas conducirá a desarrollar nuevos productos, procesos, alianzas.
- Las ineficiencias se consideran círculos viciosos que se refuerzan en la medida que cualquiera de sus causas y/o consecuencias “nutre” a las anteriores y a las siguientes.

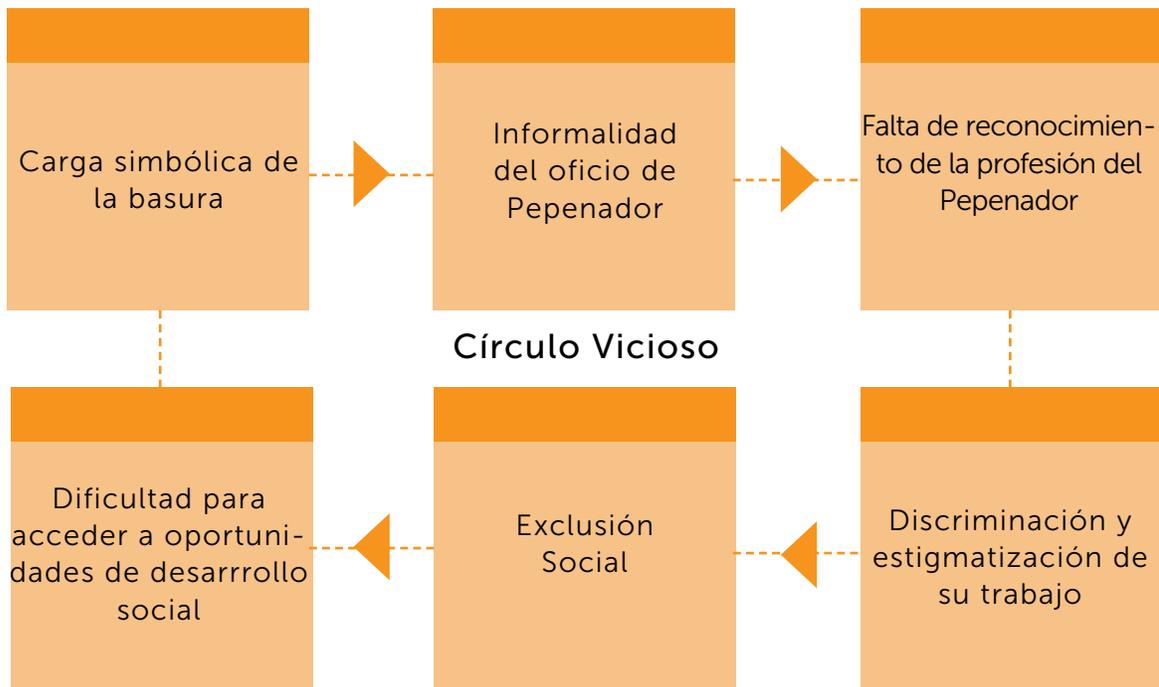
Ver plantilla 7 en los anexos

Ejemplo de relación de problemas con objetivos

Acomoden los círculos viciosos con los objetivos a los que están relacionados.



2



CASO BONAFONT

En el caso del proyecto con Pепенadores de Bonafont, las ineficiencias fueron clasificadas como se representan a continuación. Este tipo de clasificación permite reconocer en qué ámbitos se deben concentrar las acciones del proyecto a desarrollar.

Condiciones socio-económicas

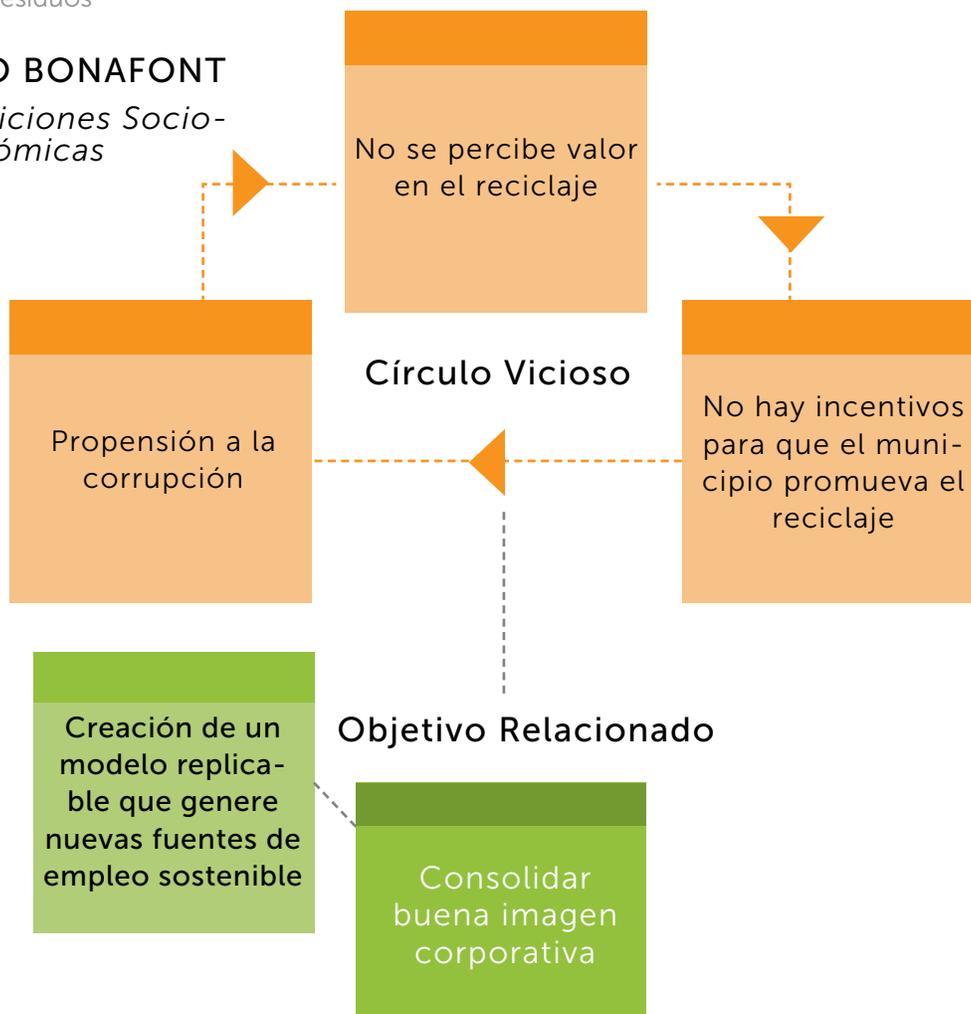
Desde el punto de vista social, la estigmatización de los pepenadores tiene implicaciones negativas en su desarrollo humano. La exclusión del Pепенador no sólo se traduce en condiciones indignas de trabajo, sino también en la incapacidad de acceder a otras oportunidades de desarrollo socio-económico en igualdad de condiciones.

Desde el punto de vista empresarial, la informalidad, así como la falta de profesionalización y de dignificación del Pепенador, generan una cadena de valor poco eficiente, opaca y desagregada, lo cual hace que sea poco atractiva desde el punto de vista de la rentabilidad y productividad.

En el caso Bonafont, este tipo de círculos viciosos están directamente vinculados con el objetivo de profesionalizar la actividad del Pепенador. Este objetivo se vuelve especialmente relevante en el desarrollo del modelo, pues los Pепенadores son los principales sujetos de impacto social y agentes clave en la implementación del negocio.

CASO BONAFONT

Condiciones Socio-Económicas



CASO BONAFONT

Ineficiencias de mercado

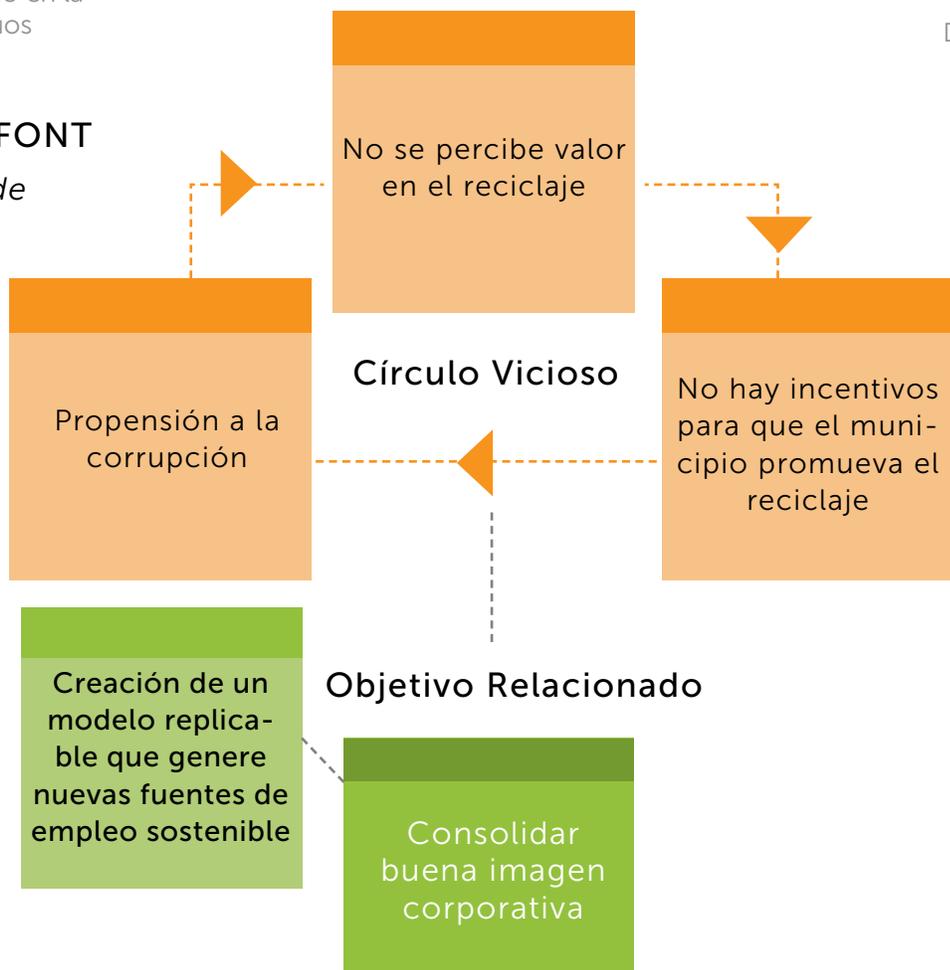
La alta desagregación de la cadena de valor del reciclaje y la concentración de algunos actores en actividades dirigidas a extraer valor sin una mayor inclusión social, generan una distorsión importante y una clara exclusión de los actores más vulnerables.

Estas ineficiencias también se producen por factores completamente externos o por la misma ausencia de políticas públicas.

Este tipo de círculos viciosos afectan directamente al objetivo de cerrar el ciclo de vida del PET e implican una aproximación integral a la problemática, donde, tal como veremos en el análisis de las dinámicas del modelo de negocio, el enfoque no puede ser solamente en términos de la cadena de valor de Bonafont, sino en la intervención integral y la vinculación del sector en su conjunto.

CASO BONAFONT

Ineficiencias de Mercado



CASO BONAFONT

Política pública

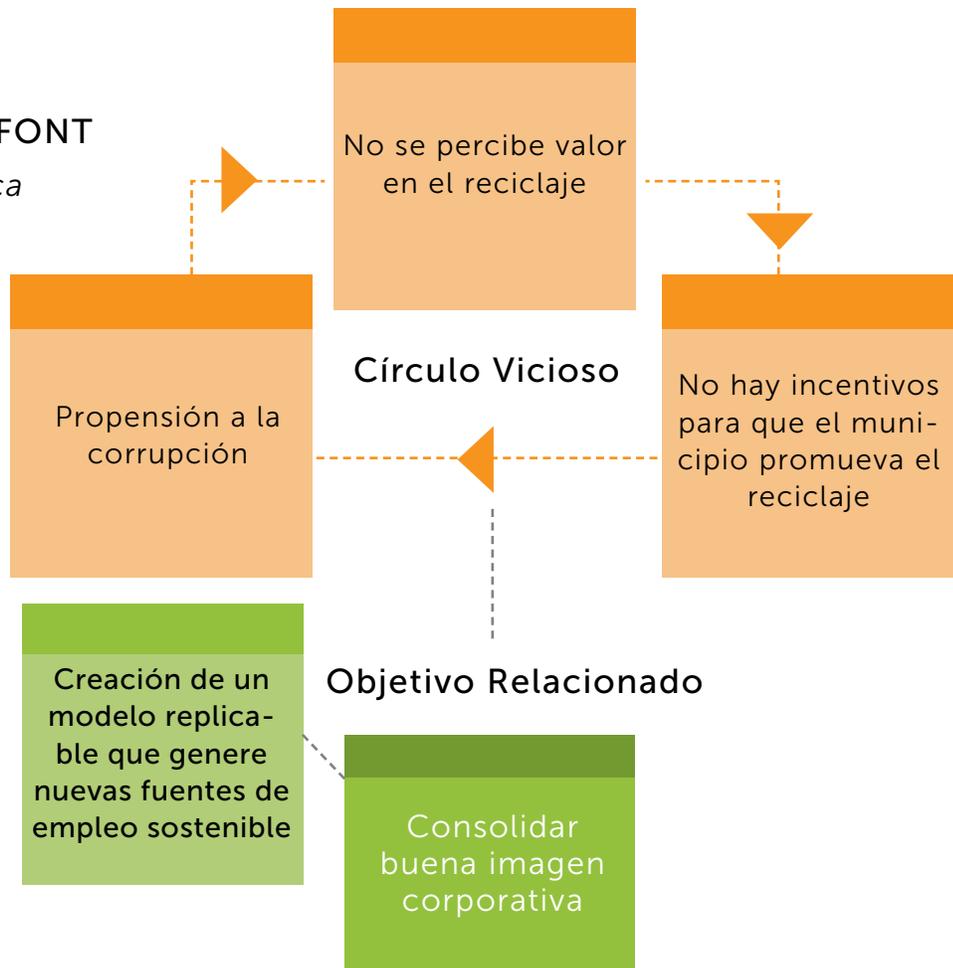
Los círculos viciosos generados por la ausencia y/o deficiencia de la acción gubernamental, no son exclusivos del reciclaje, sino una situación común a la cual las empresas que operan en países emergentes se enfrentan continuamente.

Esperar a que las políticas públicas adecuadas sean desarrolladas puede tomar mucho tiempo. La acción empresarial suele siempre avanzar más rápidamente que las regulaciones gubernamentales, de tal manera que sientan precedentes e influyen en el desarrollo de las mismas.

La corrupción, la falta de reglas claras y transparentes, así como la ausencia de incentivos que estimulen a los municipios a dirigir sus esfuerzos a fomentar el reciclaje, son círculos viciosos que afectan directamente el desarrollo de un modelo sostenible y replicable.

En el caso del proyecto con Pepenadores de Bonafont, este tipo de ineficiencias suponen una gran barrera para la viabilidad del proyecto.

CASO BONAFONT
Política pública



2.3. Identificar las decisiones estratégicas

El propósito de este paso es pre-identificar las decisiones estratégicas que permitirían desarrollar un proyecto dirigido a alcanzar el objetivo planteado.

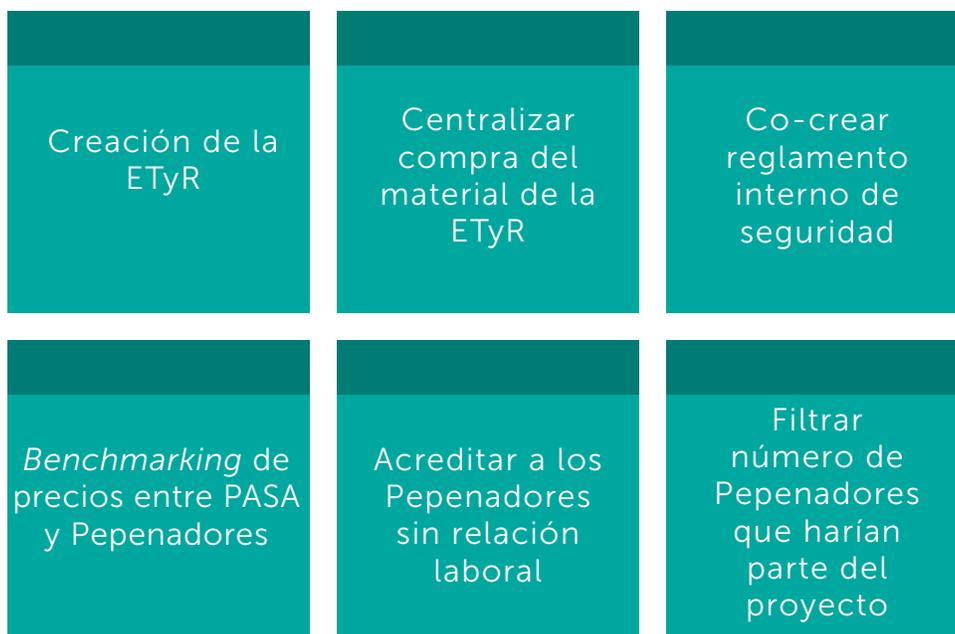
A- Elijan un post-it de un color para las decisiones estratégicas.

B- Junto con el equipo, hagan una lluvia de ideas de las decisiones estratégicas que se podrían llevar a cabo en el proyecto que quieren realizar.

C- Acomoden las decisiones en un tablero o un pliego de papel. Recuerden que las decisiones son todo aquello que se puede controlar; es decir, lo que se hace intencionalmente con el interés de provocar un efecto determinado.

Ver plantilla 8 en los anexos

Ejemplo lluvia de ideas de decisiones estratégicas



D- Una vez que tengan el lienzo de decisiones, clasificarán las decisiones de la siguiente manera:

- Una "P" (Políticas de funcionamiento), para las decisiones tomadas en el proyecto en relación a su operación. Por ejemplo, la diversificación de canales de comercialización, programas de formación, ferias para comercializar productos, etc.
- Una "A" (Activos) para aquellas decisiones consideradas al adquirir recursos en los que se ha decidido invertir. Por ejemplo, maquinaria, puntos de venta, etc.
- Una "G" (Gobernanza) para las decisiones relacionadas con las estructuras que se crean para implantar las políticas, gobernar los activos y tomar decisiones. Por ejemplo: contratos, concesiones, alianzas, etc.

Ver plantilla 9 en los anexos

Ejemplo clasificación de las decisiones

P- Centralizar compra del material de la ETyR	P- Filtrar número de Pепенadores que harían parte del proyecto	A- Creación de la ETyR
P- <i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y Pепенadores	P- Acreditar a los Pепенadores sin relación laboral	G- Co-crear reglamento interno de seguridad

CASO BONAFONT

En el caso del proyecto con Pепенadores de Bonafont, algunas decisiones estratégicas claves tomadas en el desarrollo del proyecto fueron:

- La creación de la ETyR, a partir de un contrato de concesión con el municipio que permitiera vincular a los Pепенadores informales y generar procesos de reciclaje más efectivo y eficiente.
- La formación y acompañamiento a los pepenadores para lograr el buen desempeño de la ETyR.

Una gran parte de los recursos destinados al proyecto se dirigieron a la adquisición de activos como la ETyR y los acondicionamiento que éstos requerían. Sin embargo, la alta concentración de acciones en torno a la implementación de la ETyR como un punto de tratamiento de reciclaje resultó insuficiente ante la ausencia de decisiones de gobernanza especialmente dirigidas a generar mayores alianzas, así como de incentivos para comprometer a organismos gubernamentales con el propósito de Bonafont.

RECOMENDACIONES

- Conduzcan la lluvia de ideas para identificar las decisiones estratégicas que estén dirigidas a lograr el objetivo planteado en la fase anterior.
- Para dinamizar esta conversación, encuentren preguntas correctas que lleven al equipo a sacar las decisiones más importantes. Un esquema útil puede ser preguntar por fases de la iniciativa; por ejemplo, ¿qué actividades o decisiones implementaría en los primeros tres meses? Y seguir avanzando en el tiempo de implementación de la iniciativa. También puede ser útil preguntar por decisiones de cada eslabón de la cadena.
- Clasificar las decisiones según su tipo (Políticas de funcionamiento, Activos, Gobernanza) permitirá encontrar el justo balance. Por ejemplo, muchas decisiones relacionadas con la adquisición de activos, pero pocas políticas de funcionamiento, podrían implicar un uso poco efectivo y eficiente de los recursos. Por otro lado, la concentración de decisiones estratégicas en las estructuras de gobernanza, pero sin la adquisición de activos estratégicos, podría limitar la capacidad de operación en un proyecto.
- Aprovechen esta fase para contabilizar los recursos económicos necesarios para las decisiones que lo requieren.

2.3.1 El efecto sistémico de las decisiones estratégicas

El propósito de este paso es simular las dinámicas que generarían las decisiones estratégicas identificadas.

En este sentido, las dinámicas que identificarán les permitirán definir el modelo de negocio como un conjunto de decisiones de la empresa y sus consecuencias. Las decisiones pueden ser, por ejemplo, una política de funcionamiento, los activos donde se decide invertir y las estructuras de gobierno que se crean para implantar las políticas y gobernar los activos, tal como hemos mencionado anteriormente.

Estas decisiones configuran la forma de operar de la empresa. Además, estas decisiones tienen consecuencias. Por ejemplo, gracias a un mayor seguimiento post venta, la empresa puede aumentar la fidelidad de sus clientes. Las consecuencias pueden ser de dos tipos: rígidas o flexibles. Las consecuencias rígidas se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir: por ejemplo, el valor de la marca, la reputación, o la base instalada. Las consecuencias flexibles son flujos que pueden variar en cada período como el costo, el ingreso o el volumen de venta. Identificar estos dos tipos de consecuencias es importante para reconocer la robustez de cada dinámica, y por lo tanto, del modelo.

Las decisiones y sus consecuencias constituyen el modelo de negocio. Identificar las consecuencias es importante ya que éstas permiten tomar decisiones sustentadas. Por ejemplo, el volumen alto permite explotar economías de escala, o una marca potente puede demandar un precio más alto.

Al conectar decisiones con consecuencias y éstas de nuevo con las decisiones, aparecen las dinámicas del negocio. Este tipo de análisis permitirá entender la manera como podría funcionar el proyecto.

Al mirar en las dinámicas la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio, y los resultados finales del mismo, se pueden extraer aquéllas que dinamizan el modelo.

Estas dinámicas que se repiten en el tiempo, se convierten en experiencias acumulativas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de sus objetivos.

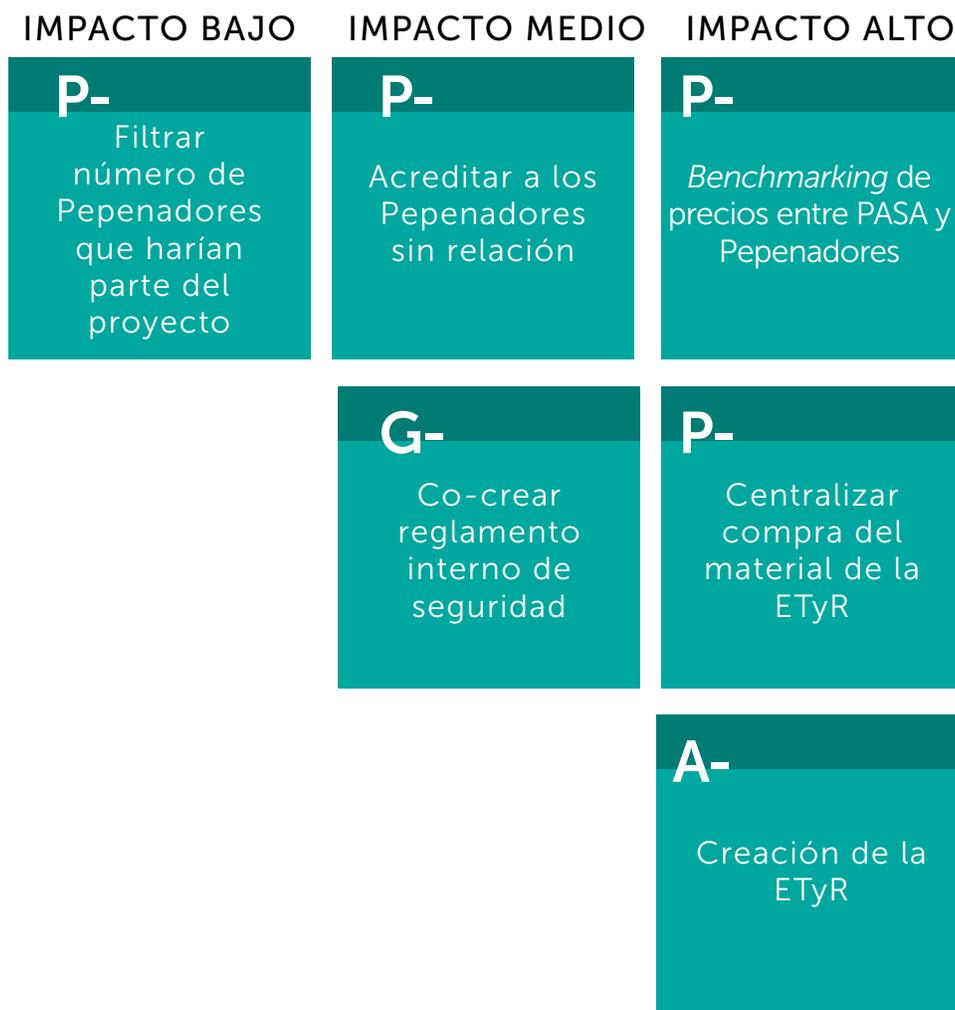
Estructurarán entonces las dinámicas recordando que las decisiones son todo aquello que se puede controlar; es decir, lo que se hace intencionalmente con el interés de provocar un efecto determinado.

A- Observen las decisiones de la lluvia de ideas y piensen cuáles de estas son las más relevantes; es decir, cuáles están más alineadas con los objetivos y cuál es el nivel de impacto que podría tener cada una en el logro de dichos objetivos. Califiquen las decisiones en alta, media y baja, en relación con el nivel de impacto en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Ver plantilla 10 en los anexos

Ejemplo de decisiones clasificadas por impacto en el alcance de objetivos

Clasifiquen las decisiones por grupos, según el nivel de impacto en el alcance de los objetivos. Obtendrán tres grupos: Decisiones de impacto bajo, medio y alto.

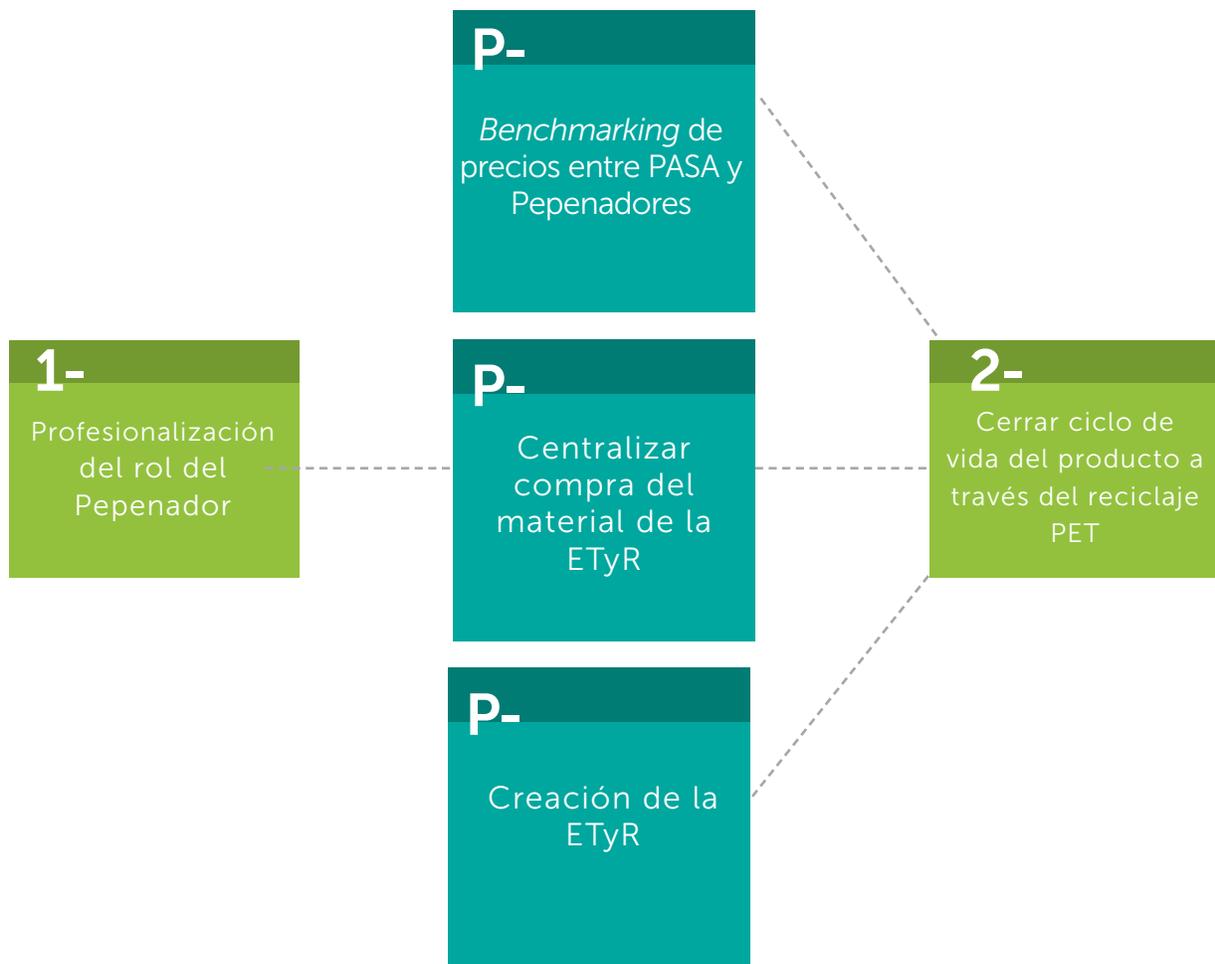


B- Separen las decisiones que obtuvieron calificación más alta y conéctenlas con los objetivos, a manera de mapa mental. Es posible que haya decisiones que tengan relación con más de un objetivo. En ese caso, armarán un esquema que ponga en evidencia esta conexión. Tomen el ejemplo como guía.

Ver plantilla 11 en los anexos

Ejemplo de mapa mental de decisiones priorizadas conectadas a objetivos

Dibujen un mapa mental en el que cada objetivo sea un nodo donde se conectan las decisiones que tienen mayor impacto para alcanzar cada objetivo. Cuando hay decisiones que impactan a más de un objetivo, se crea un esquema de unión entre los nodos, que pone en evidencia esta conexión.



RECOMENDACIONES

- En esta fase, se simulan los posibles efectos que pueden tener las decisiones tomadas en el desarrollo del proyecto. En la práctica, estos efectos podrían darse de una manera diferente. En esta etapa, los participantes se basan en su experiencia, conocimiento del negocio y tema en cuestión. Para poder inducir efectos y decisiones lo más acertados posible, es recomendable recurrir a la inteligencia colectiva y, por lo tanto, desarrollar esta actividad con un grupo multidisciplinario de personas de la empresas y grupos de interés que se vincularían a la iniciativa.
- El proceso de clasificar cada decisión entre impacto alto, medio o bajo, es una actividad desafiante. Existen grupos en los que la categorización se puede dar por consenso a partir de un diálogo abierto. En otros grupos, pueden existir dificultades para establecer una conversación honesta entre los diferentes actores. Este fenómeno puede ocurrir en los grupos con mucha jerarquización. Es ideal que los participantes logren un consenso sobre cuáles decisiones podrían tener mayor impacto.
- El diálogo sirve como un espacio abierto para escuchar de diferentes miembros del equipo los efectos que podría tener una decisión desde la visión de su área y lograr una opinión más integral del impacto.

C- Con cada decisión que priorizaron y conectaron a los objetivos, harán el ejercicio de preguntarse cuál es la cadena de efectos que se podrían desencadenar a partir de dicha decisión. Para lograr enlazar esta cadena de efectos, puede ser útil que usen las siguientes preguntas: ¿Qué ocurrió al implementarse esa decisión? Y ¿qué ocurrió después? Y así sucesivamente. Escriban una idea por post-it.

Es así como la cadena de efectos de una decisión puede tener conexión con otras decisiones. Es posible que algunas de las decisiones que no habían priorizado en un comienzo, entren a formar parte de estas dinámicas. También puede ocurrir que estas dinámicas les ayuden a recordar decisiones que no habían incluido en la lluvia de ideas.

Tengan presente entonces que dentro de esta cadena podrán aparecer dos tipos de ideas y cada tipo de ellas deberá ser escrito en un color de post-it diferente:

Efectos: Se trata del resultado de una decisión. Las decisiones se ejecutan esperando obtener efectos determinados, pero el ejecutor de la iniciativa no tiene control sobre estos efectos. Puede que ocurran, como puede que no. Para incluir efectos, escriban las ideas en un color de post-it distinto al que se usó en la lluvia de ideas de decisiones. En el ejemplo, están indicados en color amarillo.

Decisiones: Como se dijo anteriormente, las decisiones son todo aquello que se puede controlar.

Cuando hagan esta conexión de decisión – efectos– otras decisiones, den un nombre a cada dinámica que crearon.

El nombre de cada dinámica debe corresponder a la decisión que más valor crea dentro de la cadena. Para identificar esta decisión, se pueden preguntar ¿Cuál es la decisión que tiene la mayor fuerza para desencadenar las otras que están dentro de la misma dinámica a la cual está vinculada?

CASO BONAFONT

Al construir esta cadena de efectos, podrán encontrarse que hay otras decisiones conectadas. Por ejemplo, cuando Bonafont implementó la decisión de construir la ETyR, esto los lleva a tomar la decisión de capacitar a los Pепенadores en procesos de tratamiento de residuos, que permitió comprender las expectativas, necesidades y retos de los pepenadores. Esto condujo a la realización de alianzas con organizaciones del sector social que estuvieran en capacidad de proveer atención, acompañamiento o formación.

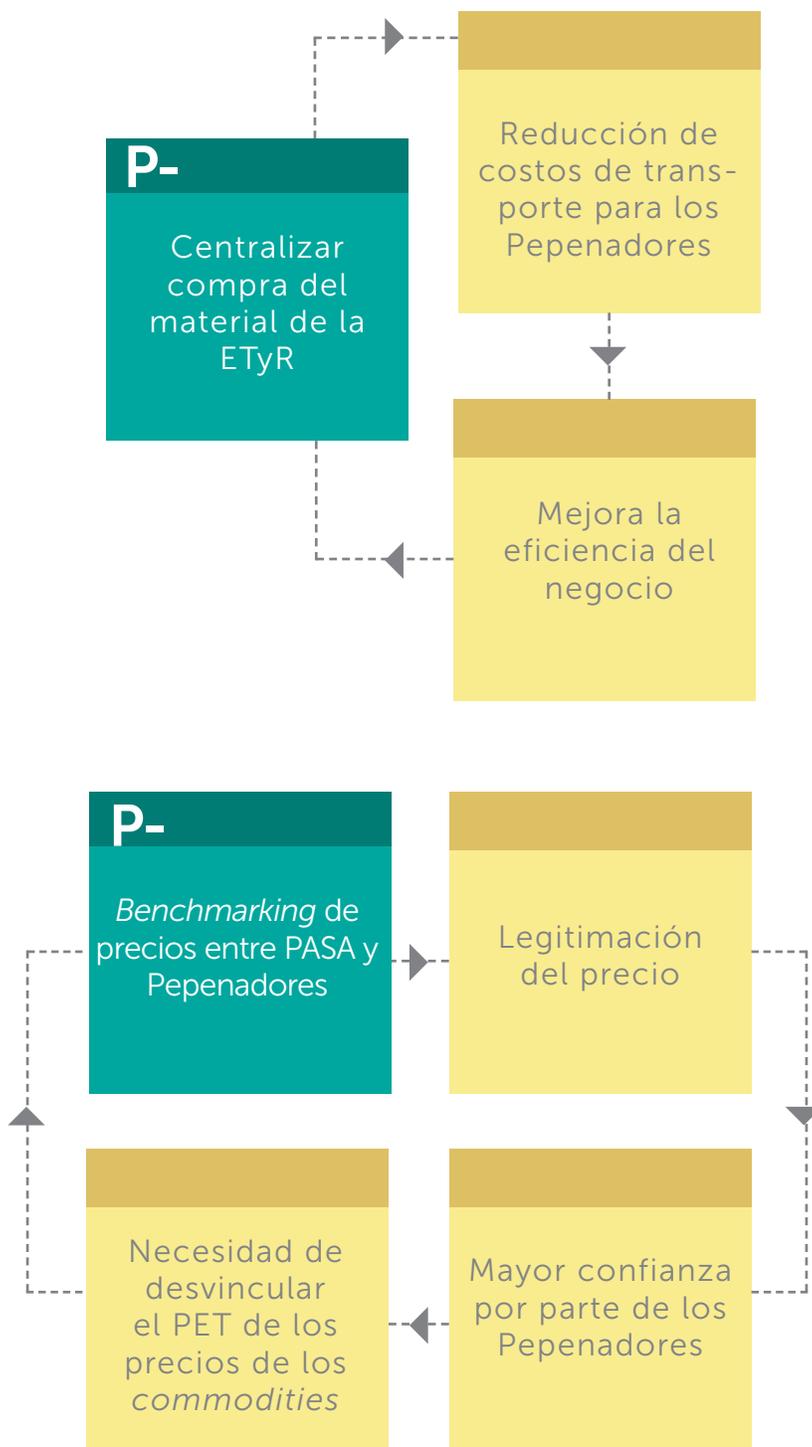
Ver plantilla 12 en los anexos

Ejemplo dinámicas de creación de valor

Tomen cada decisión y conéctenla con los efectos que podría tener. Recuerden que es posible que en esta cadena se encuentren con efectos (que estarán en un color distinto) y decisiones, ya sea de las priorizadas o de las que tuvieron un efecto medio o bajo.

En esta actividad, también pueden aparecer nuevas decisiones que no hayan aparecido anteriormente y que en este punto pueden generarse en las dinámicas que simularán. Éstas también deben ser diferenciadas según el tipo de decisión que sea, tal como se hizo en el paso anterior. Conecten estas dinámicas con flechas de la siguiente manera: tomen la decisión que inicia la cadena y hagan una flecha de izquierda a derecha que lleve al primer efecto o decisión. Desde allí, dibujen otra flecha que conecte con el segundo efecto o decisión. Procuren que las dinámicas queden organizadas de manera circular.

La última flecha llevará al título que le asignaron a esa dinámica.



RECOMENDACIONES

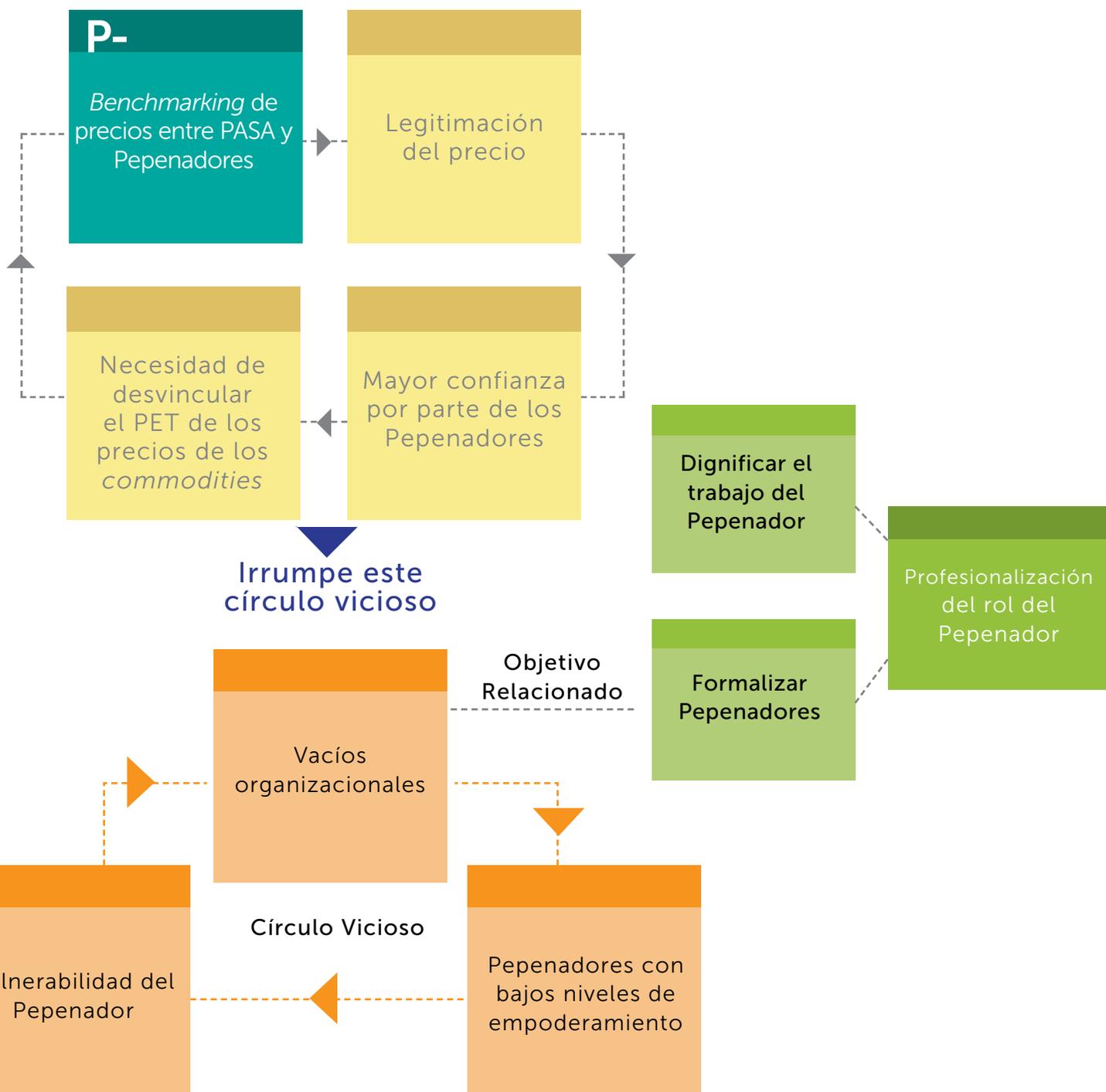
- Es importante destacar que, bajo este enfoque, el análisis se centra en las dinámicas que se podrían generar en el modelo de negocio y no sólo en una determinada decisión estratégica. Analizar los componentes del modelo de negocio de una manera desarticulada, no-sistémica, implicaría perder de vista las interacciones de los diferentes componentes del modelo de negocio.
- Bajo este enfoque de análisis sistémico, las decisiones estratégicas dejan de ser clave *per se* cuando se integran dentro de una dinámica de más decisiones y consecuencias. Por ejemplo, la decisión de subir el precio de un determinado producto para incrementar sustancialmente el margen tendrá unos efectos diferentes en el consumidor si la subida de precio responde al incremento de calidad y posicionamiento del producto en el sector de lujo. Ambas dinámicas comparten la misma decisión estratégica (subir el precio del producto), pero, cuando se vinculan con decisiones y consecuencias disímiles, generan modelos de negocios diferentes (producción y venta de productos de bajo costo pero amplios márgenes, o producción y venta de productos para mercados lujosos dispuestos a pagar un precio Premium).
- Las dinámicas serán determinantes para romper círculos viciosos y contribuir así al cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, es importante estructurarlas de manera que estén dirigidas a irrumpir en los mismos.

2.3.2 Relación de las dinámicas con los círculos viciosos

Vinculen las dinámicas a cada uno de los círculos viciosos previamente identificados. Esto permitirá reconocer de qué manera el modelo irrumpe en las ineficiencias que pueden afectar el buen desempeño del proyecto.

Ver plantilla 13 en los anexos

Ejemplo dinámicas de creación de valor en relación a los círculos viciosos



2.3.3 Clasificación de las dinámicas

La vinculación anterior entre dinámicas y círculos viciosos permite generar patrones para cada tipo de dinámica. Por ejemplo, si un tipo de círculo vicioso es la informalidad de los Pepenadores, se pueden identificar dinámicas que generan capacidades y procesos operativos para revertirlo. Entonces, este conjunto de dinámicas estarán dentro del patrón de dinámicas para superar la informalidad.

Por lo tanto, los patrones se crean a partir de la asignación de un tema, de un aspecto que agrupa, resume y define varias dinámicas que tienen algo en común.

Ver plantilla 14 en los anexos



CASO BONAFONT

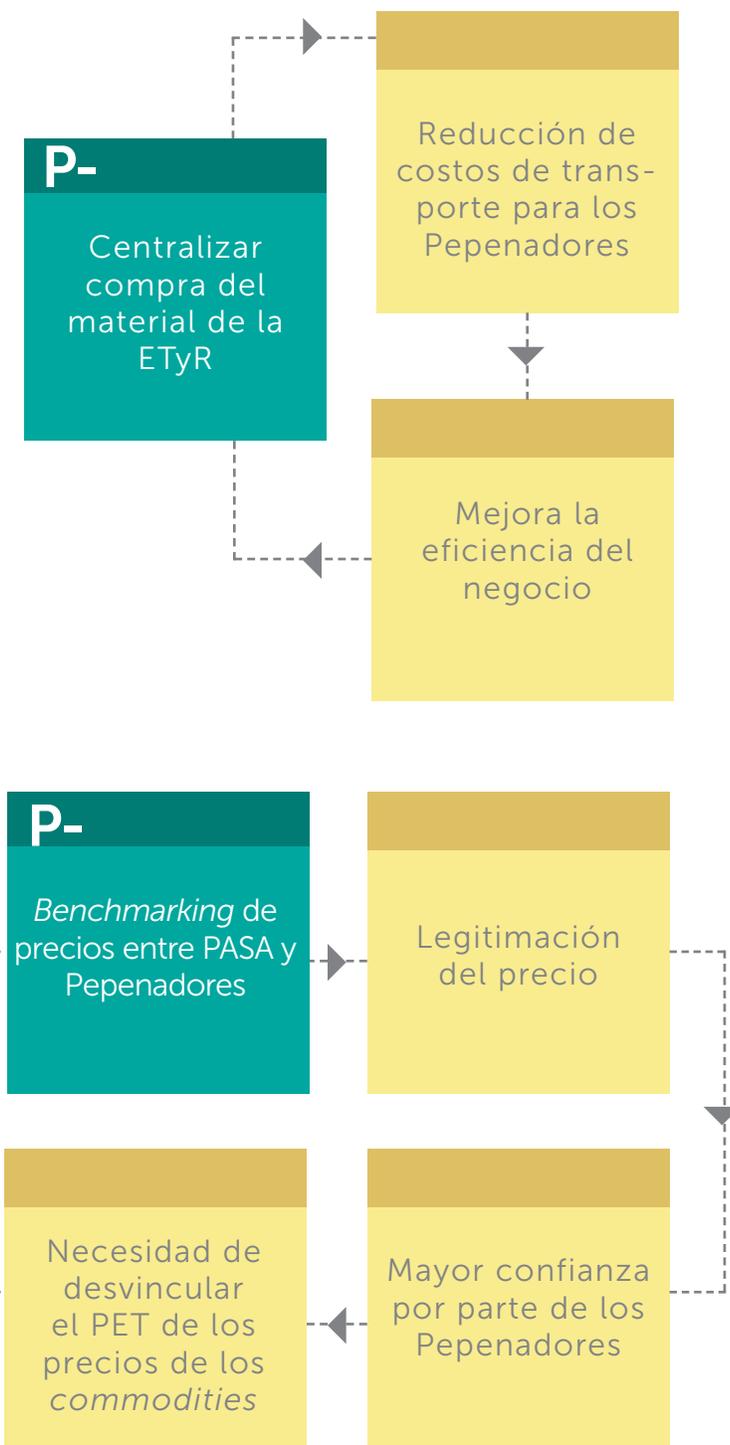
En el caso del Proyecto con Pepenadores de Bonafont, se identificaron los siguientes patrones de dinámicas:

Dinámicas dirigidas a cerrar brechas de mercado

Las ineficiencias del sector del reciclaje en su conjunto y de los Pepenadores en particular requieren acciones especialmente dirigidas a mejorar la eficiencia y buen desempeño del negocio.

A partir de estas decisiones, los pepenadores pasan de un esquema en el que forman parte de procesos logísticos ineficientes, relaciones comerciales inequitativas, poco transparentes y de una cadena de valor muy fragmentada con poca capacidad de aportar valor diferencial, a ser parte de procesos operativos más cortos y eficientes, en los cuales podrían moverse a actividades más especializadas dentro de la cadena de valor.

Estas dinámicas contribuyen directamente a cumplir el objetivo de cerrar el ciclo de vida de productos a través del reciclaje del PET y favorecen la profesionalización del Pepenador en la medida que lo dotan de procedimientos y conocimientos que agregan valor y reconocimiento a su labor.



CASO BONAFONT

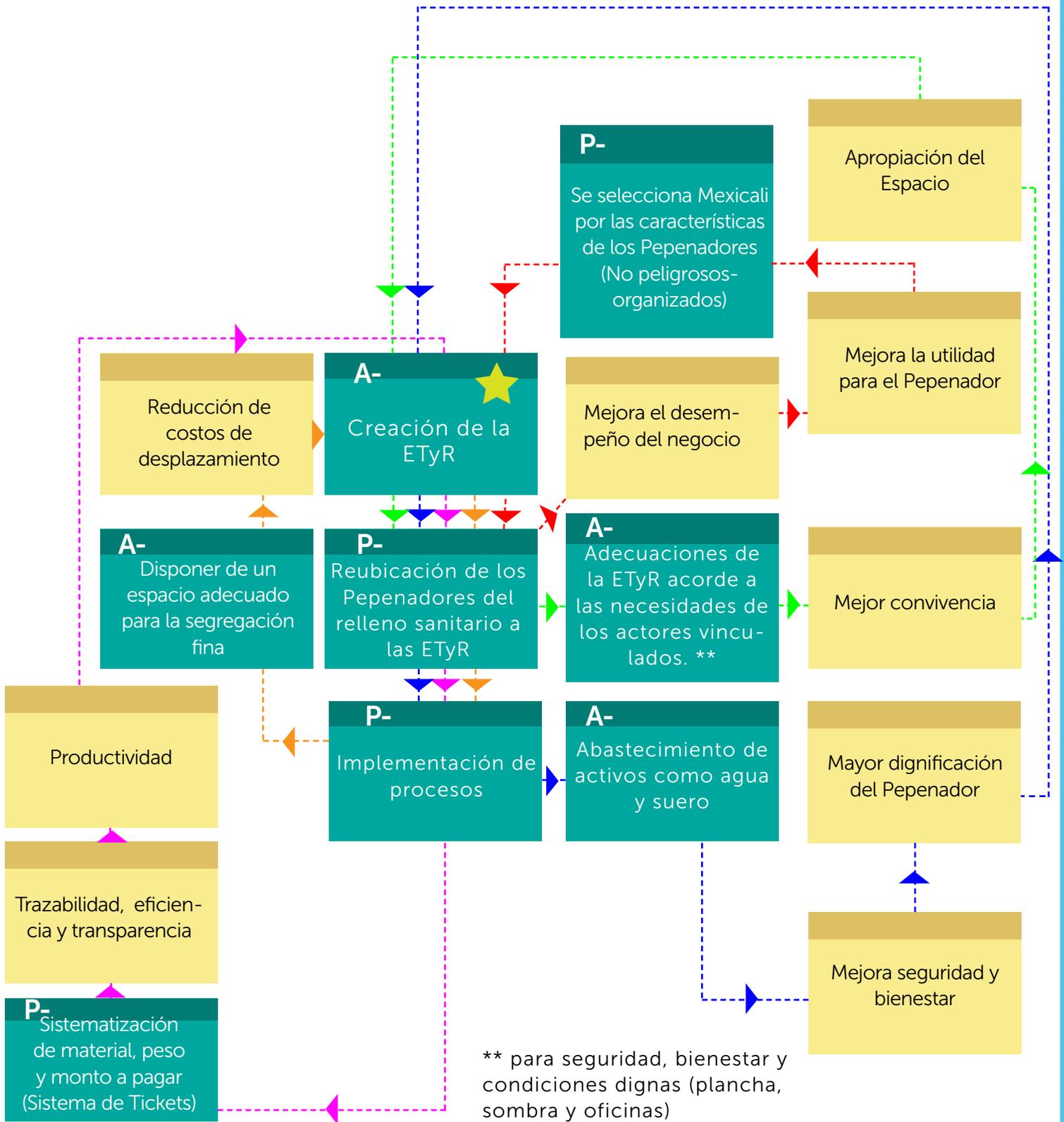
Dinámicas para la inclusión

Los mayores esfuerzos del proyecto se centran en generar estrategias para lograr una mayor inclusión, profesionalización y dignificación de los Pepenadores. La construcción de la ETyR responde a la necesidad de gestionar el negocio del reciclaje de una manera más eficiente, pero también a la de sacar a los Pepenadores del estigma social que supone un trabajo etiquetado negativamente por las informalidades, falta de organización y las condiciones laborales deficientes.

La evidente mejora de las condiciones de trabajo de los Pepenadores, a partir de su trabajo en la ETyR, contribuye directamente a cumplir el objetivo de profesionalización y dignificación de los Pepenadores. Las dinámicas generadas por la vinculación de organizaciones como Mundo Sustentable y Ashoka, ponen en evidencia la especial atención del modelo para generar impacto social.

Sin embargo, las inversiones y esfuerzos destinados a la creación de estructuras de inclusión pierde fuerza por la falta de integración de otros actores, y por la construcción de un modelo que no ha generado dinámicas para anticiparse a los efectos negativos que podría producir la acción y/o inacción gubernamental.

Por lo tanto, la construcción de la ETyR y la generación de un clima favorable de inclusión supone una inversión importante en activos y políticas de funcionamiento que se convierten en el nodo principal de creación de valor del proyecto. Sin embargo, también son altamente sensibles a factores externos debido a la falta de interacción con otros actores que sustenten la viabilidad del proyecto.



Como se puede observar, la creación de la ETyR (el cuadro marcado con una estrella) es el principal nodo de creación de valor en el modelo con Pepenadores de Bonafont, en donde confluyen varias dinámicas del modelo.

2.3.4 Estructuración de dinámicas en interacción

No todas las ineficiencias pueden ser superadas en solitario por la empresa. Los contextos de mercado y los socio-económicos en los que se realizan este tipo de negocios requieren una mayor interacción del modelo de la empresa con otros.

La interacción con aliados permite también capturar valor de los activos, tangibles e intangibles, de otros actores, concentrar mayor creación valor y diversificar el riesgo.

Para identificar esas posibles brechas en las cuales es necesario incidir apalancándose en la interacción con otros actores, se puede realizar el siguiente análisis:

A- En la primera columna del cuadro que se indica abajo escriban el tipo de círculo vicioso.

B- Para cada tipo de círculo vicioso escriban, en la columna siguiente, las situaciones que lo componen.

C- En la columna siguiente, indiquen el tipo de actor con el cual podrían interactuar para romper ese círculo vicioso.

D- En la última columna, identifiquen el tipo de relación que su modelo puede tener con ese actor.

A partir de este análisis, podrán dirigirse a los tipos de actores que estén en capacidad de realizar las actividades identificadas.

Ver plantilla 15 en los anexos

Tipo de círculo vicioso	Situaciones que integran el círculo vicioso	Tipo de actores que podrían romper este círculo vicioso	Tipo de relación que mi modelo puede tener con ese actor
Desconexión de la mayoría del material reciclable con los mercados.	Los residuos no están bien separados en origen (dificulta un mayor y mejor reciclaje).	Juntas de acción comunal u organizaciones comunitarias para sensibilizar y generar mecanismos para reciclar en el punto de origen.	Alianza de la empresa de concesión y gestión de residuos con organizaciones comunitarias. Incentivos económicos y/o de otro tipo para animar la población a reciclar en el punto de origen.
	Los Pepenadores hacen una separación gruesa de los residuos.		
	Los Pepenadores solamente reciclan y venden un pequeño porcentaje de todos los residuos que se generan.	Empresa con concesión de recolección y gestión de residuos.	Integrar al modelo de concesión del manejo de residuos, la capacitación de los pepenadores para llevar a cabo una separación más fina.
	Los Pepenadores no pueden llegar a mercados de mayor valor agregado.	Vinculación con empresas interesadas en otros tipos de residuos reciclables.	
	Los Pepenadores permanecen atrapados en una baja competitividad y creación de poco valor.		Vincular a más empresas interesadas en otro tipo de residuos (cartón, vidrio, metales, etc.)

CASO BONAFONT

En el caso del proyecto con Pепенadores de Bonafont, hay una baja interacción con otros actores, lo cual afecta negativamente el desempeño del proyecto. El desarrollo de dinámicas que contribuyan a minimizar brechas de mercado son insuficientes para alcanzar el objetivo relacionado con cerrar el ciclo de vida de productos hechos de PET. Por una parte, un porcentaje muy bajo del PET reciclado por los pepenadores se conecta con la cadena de aprovisionamiento de envases de PET reciclado de Bonafont, por razones del tipo de calidad específicas que se requieren. Por otro lado, no todo el material obtenido por los pepenadores encuentra una salida comercial.

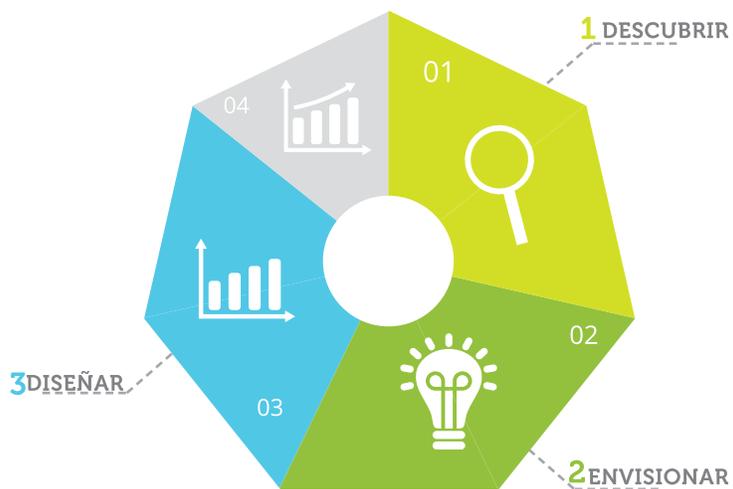
Esta situación conduce a pensar que el proyecto con Pепенadores de Bonafont no puede ser solamente abordado en términos de desarrollo de su cadena de valor: es necesaria la interacción con otros actores que permitan cerrar las brechas de mercado del sector, y que Bonafont de manera aislada no podría irrumpir. La vinculación de los administradores del relleno sanitario, la atracción de más empresas interesadas en otros residuos reciclables, así como la vinculación de los pepenadores al eslabón de transformación, son algunos aspectos que podrían desencadenar dinámicas que permitirían generar un modelo más robusto y auto-sostenible.

¿Tienen todo lo que necesitan para continuar?

1. ¿Reconocen las ineficiencias externas e internas a las cuales podría enfrentarse el proyecto?
2. ¿Han pre-identificado y clasificado las posibles decisiones estratégicas que les permitirían desarrollar el proyecto?
3. ¿Han simulado las posibles dinámicas que se podrían producir a partir de la toma de decisiones identificadas?
4. ¿Reconocen cómo estas dinámicas pueden irrumpir en los círculos viciosos a los cuales se enfrenta el modelo?
5. ¿Han pre-identificado brechas que pueden ser cerradas mediante la interacción con otros aliados?



3. Diseñar



El diseño es la planificación de los procesos y acciones que se “envisaron”.

En esta fase se consolidan todas las dinámicas en un modelo a partir del cual podrán estructurar una hoja de ruta, para su posterior implementación.

El modelo se estructura a partir de las dinámicas en categorías como: Roles, propuesta de valor, inversiones, clientes, aliados, y se identifica las características idóneas del contexto.

3.1 Modelo consolidado.

3.2 identificar contextos idóneos.

Los elementos articulados de cada categoría son las hipótesis que se deben priorizar y probar en la fase siguiente, "Implementar" o destino. El recorrido para el diseño es el siguiente:



¿Qué es lo mejor que podrían conseguir de esta fase para el negocio?

- Un modelo consolidado que integre todas las dinámicas.
- Identificar contextos idóneos en los cuales puede funcionar el modelo.

3. 1 Modelo consolidado

A- Retomen otra vez las dinámicas identificadas con el nombre/número que le hayan asignado.

B- Debajo de cada una de las dinámicas, respondan al bloque de preguntas de la columna izquierda.

C- Retomen en esta fase la valoración de los recursos económico que requieren para el apartado de inversiones.

D- Como podrán observar, el modelo se construye a partir de dinámicas consideradas de valor superior, pues han sido construidas a partir de las decisiones que se han considerado que generarían el mayor impacto.

E- En la consolidación del modelo, cada una de estas dinámicas se analizará en términos de información específica para configurar el negocio (roles, inversiones, flujo de dinero, transacciones, propuesta de valor, recursos claves, clientes/ usuarios).

RECOMENDACIONES

- La consolidación del modelo es clave para enfocarse en aquello que realmente genera valor, estimar la destinación de recursos e inversiones y en general, en el equilibrio de todo el modelo en su conjunto.
- Las dinámicas sobre las cuales se trabaja en el modelo consolidado son aquellas que se han construido a partir de las decisiones estratégicas consideradas con mayor capacidad de impacto. No obstante, debido a que este proceso se ha basado en un ejercicio de simulación, la implementación de estas dinámicas podría enseñarnos la mayor o menor relevancia que éstas tienen.
- Si su priorización de decisiones con mayor capacidad de impacto y por lo tanto dinámicas de creación superior no ha sido muy afinada, éste será el momento para darse cuenta, mediante un análisis en conjunto de todas las dinámicas priorizadas, qué dinámicas podrían ser repetitivas o poco efectivas, eficientes, sostenibles (por ejemplo, una dinámica que a la hora de analizarla en el marco del modelo consolidado, requiere una inversión muy alta y que esa misma dinámica se podría sustituir por otra seleccionada). En este caso, reserven estas dinámicas como anotaciones, sin integrarlas en el marco del modelo consolidado final.

Ver plantilla 16 en los anexos

Ejemplo de consolidación del modelo

Para el ejemplo a continuación, se utilizarán las dinámicas identificadas en el paso anterior.

	DINÁMICA 1	DINÁMICA 2	DINÁMICA 3
	Centralizar la compra de todo el material reciclable de la ETyR	<i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y Pepenadores, para fijar precios de manera conjunta	Desarrollo de procesos operativos
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • Pepenadores separan residuos reciclables en la ETyR. • La ETyR es operada por PASA bajo un contrato de concesión con el municipio. • Los camiones del municipio recogen la basura y la llevan a la ETyR. 	<ul style="list-style-type: none"> • PASA y los Pepenadores hacen <i>benchmarking</i> de precios y acuerdan un precio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • PASA fija y forma en procesos operativos que los pepenadores deben cumplir.
Flujo de dinero / Transacción	<ul style="list-style-type: none"> • PASA paga al municipio por el derecho de concesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • PASA paga a Pepenadores por residuos reciclables. 	N/A
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la ETyR. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Cinta para trasladar material reciclable. • Mesas para separación fina. • Capacitación en procesos y uso de maquinaria.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Para el municipio: Genera un negocio de inclusión para los Pepenadores. • Para los Pepenadores: Les permite desarrollar su actividad en un espacio más digno y seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un modelo de fijación de precios más justo que permite fidelizar al Pepenador y remunerar su buen desempeño. • Estabiliza, aunque sea en parte, la fluctuación de precios del PET. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el municipio: Permite que la concesión de un servicio público se haga en buenas condiciones. • Para los Pepenadores: Permite mejorar el desempeño y las condiciones de trabajo.

	DINÁMICA 1	DINÁMICA 2	DINÁMICA 3
	Centralizar la compra de todo el material reciclable de la ETyR	<i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y Pepenadores, para fijar precios de manera conjunta	Desarrollo de procesos operativos
Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> Espacio y construcción de la ETyR. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema que permita monitorear los precios de material reciclable. 	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas que permitan un mejor tratamiento de los residuos.
Clientes - usuarios	<ul style="list-style-type: none"> La centralización del proceso de reciclaje permite a la ETyR mejorar el desempeño del reciclaje para vender los residuos a diferentes industrias. 	<ul style="list-style-type: none"> Para el Pepenador: Su cliente es la ETyR. 	N/A

N/A: No Aplica

3. 2 Identificar contextos idóneos

A partir del modelo consolidado, es importante reconocer los contextos más idóneos en los cuales éste puede ser implementado. Reconocer los contextos apropiados es importante, pues son éstos los que permitirán reproducir de la misma manera las dinámicas simuladas y, por lo tanto, obtener los resultados esperados.

A- Hagan un ejercicio de reconocimiento de las condiciones del contexto en el que se implementaría el modelo consolidado. A partir de allí, redacten una lista de factores que respondan a la siguiente pregunta ¿Qué situaciones o condiciones deberían darse para que las dinámicas de valor superior tengan éxito para lograr los objetivos?
Para guiar este proceso de exploración de contextos, pueden utilizar las siguientes preguntas guía:

- ¿Existen características sociales, culturales, económicas y/o históricas de la población beneficiaria de la iniciativa, que tengan incidencia en el éxito y el valor de la misma? ¿Cuáles son?
- ¿Qué problemáticas o necesidades tienen los beneficiarios que sean resueltas con la iniciativa?
- ¿Qué desafíos ambientales y/o sociales están presentes en el contexto, que sean determinantes para el éxito y valor de la iniciativa?
- ¿Existen condiciones del entorno empresarial o del relacionamiento con otros actores que tengan incidencia en el éxito y valor de la iniciativa? ¿Cuáles son esas características?
- En caso de tener aliados claves en la ejecución de la iniciativa, ¿qué características de estos aliados son determinantes en el éxito y valor de la iniciativa?

En el momento de reflexionar sobre las características de contexto idóneas en el modelo, piensen en las ineficiencias identificadas inicialmente y que son resueltas por las dinámicas de creación de valor. Si en el contexto al cual se dirige el modelo se tienen las características identificadas, significa que éste es el idóneo.

Si un contexto determinado no es el idóneo, pero por diferentes razones el proyecto se quiere realizar allí, será necesario generar dinámicas que de alguna manera suplan y/o generen las condiciones de contexto que se requieren y están ausentes.

CASO BONAFONT

En el caso del proyecto con Pепенadores de Bonafont, era necesario lograr una mayor implicación e interés por parte del municipio. Esta condición de contexto no se dio y no se realizó ninguna acción más allá del contrato de concesión de la ETyR para generarla. La identificación de incentivos para lograr un mayor apoyo al municipio era necesaria para crear un contexto de apoyo gubernamental que el proyecto requería para funcionar.

Estas características se incluirán en el lienzo de análisis del contexto. En este lienzo se encuentran cuatro columnas:

- 1.** En la primera columna, están las características claves de contexto para que se puedan reproducir las dinámicas identificadas.
- 2.** La segunda columna es un listado de las características que están presentes en el contexto seleccionado (si éste ya ha sido seleccionado previamente).
- 3.** La tercera columna es para describir condiciones locales que puedan suplir las características que no están aún presentes.
- 4.** La última es para identificar otras condiciones del contexto y que se deben tener en cuenta para adaptar y/o generar nuevas dinámicas.

Ver plantilla 17 en los anexos

Ejemplo de lienzo de análisis de contexto

Cada característica identificada en el análisis del contexto debe estar redactada en un cuadro independiente de la tabla del lienzo de análisis de contexto.

En el ejemplo a continuación, trabajaremos con algunas condiciones claves del contexto para el proyecto con Pепенadores de Bonafont.

Características claves del contexto	¿Está presente en el contexto identificado?	Alternativas	Otras características
Pепенadores con un mínimo de organización			
Apoyo de la entidad gubernamental local			
Compradores de otros residuos reciclables, para no generar dependencia a la compra de PET cristal de Bonafont			
Empresa interesada en vincularse al negocio de recolección de basura integrando a los Pепенadores			

B- A continuación, corresponde hacer un ejercicio de reconocimiento del contexto en el que se implementará la iniciativa. Pregúntense si las características mencionadas anteriormente se presentan en el contexto al cual quieren dirigir la iniciativa.

Ver plantilla 17 en los anexos

Ejemplo de lienzo de análisis de contexto con respuestas de contexto al cual se dirige la iniciativa

Escriban 'Sí' frente a las condiciones que están presentes también en el contexto seleccionado, 'No' frente a las que no se cumplen y 'P' frente a las que están presentes de manera parcial.

Características claves del contexto	¿Está presente en el contexto identificado?	Alternativas	Otras características
Pepenadores con un mínimo de organización	SI		
Apoyo de la entidad gubernamental local	NO		
Compradores de otros residuos reciclables, para no generar dependencia a la compra de PET cristal de Bonafont	P		
Empresa interesada en vincularse al negocio de recolección de basura integrando a los Pepenadores	SI		

C- Ahora, revisen si existen condiciones en el contexto identificado que puedan simular o compensar las características que no se cumplen o se cumplen parcialmente.

Ver plantilla 17 en los anexos

Ejemplo de lienzo de análisis de alternativas para suplir condiciones del contexto

Características claves del contexto	¿Está presente en el contexto identificado?	Alternativas	Otras características
Pepenadores con un mínimo de organización	SI		
Apoyo de la entidad gubernamental local	NO	Un centro de innovación para desarrollo de productos a partir de reciclaje, podría ser un incentivo para posicionar el municipio y así lograr que éste apoye más la iniciativa.	
Compradores de otros residuos reciclables, para no generar dependencia a la compra de PET cristal de Bonafont	P	Vinculación con otras empresas interesadas en residuos reciclables. Separación más fina.	
Empresa interesada en vincularse al negocio de recolección de basura integrando a los Pepenadores	SI		

D- Analizando el contexto donde se quiere implementar la iniciativa, pregúntense si es importante considerar alguna otra condición que pueda tener incidencia en la pertinencia o aplicabilidad de las decisiones tomadas anteriormente.

Ejemplo de lienzo de análisis de contexto con otras características

En la última columna de la tabla, escriban las características del contexto que es necesario considerar. No hace falta que estas características tengan relación directa con lo que hay escrito en las demás columnas; por eso la tabla tiene una división clara entre el primer bloque (de tres columnas) y el último bloque.

Por ejemplo, si para que la iniciativa sea exitosa se requiere una alta conexión con diferentes sectores que aprovechen diversos materiales reciclables, pero en el contexto sólo hay algunos de estos actores, entonces será necesario atraer a otros aliados comerciales a los que se les puedan vender los residuos, o bien, formar a los pepenadores para hacer una transformación de mayor valor agregado.

Ver plantilla 17 en los anexos

Características claves del contexto	¿Está presente en el contexto identificado?	Alternativas	Otras características
Pepenadores con un mínimo de organización	SI		El piloto se lleva a cabo en un territorio alejado de los principales compradores de productos reciclables.
Apoyo de la entidad gubernamental local	NO	Un centro de innovación para desarrollo de productos a partir de reciclaje, podría ser un incentivo para posicionar el municipio y así lograr que éste apoye más la iniciativa.	
Compradores de otros residuos reciclables, para no generar dependencia a la compra de PET cristal de Bonafont	P	Vinculación con otras empresas interesadas en residuos reciclables. Separación más fina.	
Empresa interesada en vincularse al negocio de recolección de basura integrando a los Pepenadores	SI		

E- Revisen las dinámicas de valor y contrástenlas con la información que se obtuvo en la tabla anterior. A partir de este análisis, planteen mecanismos para adaptar las decisiones al nuevo contexto. Escriban estas decisiones o nuevas dinámicas en post-its de otro color, para diferenciarlas.

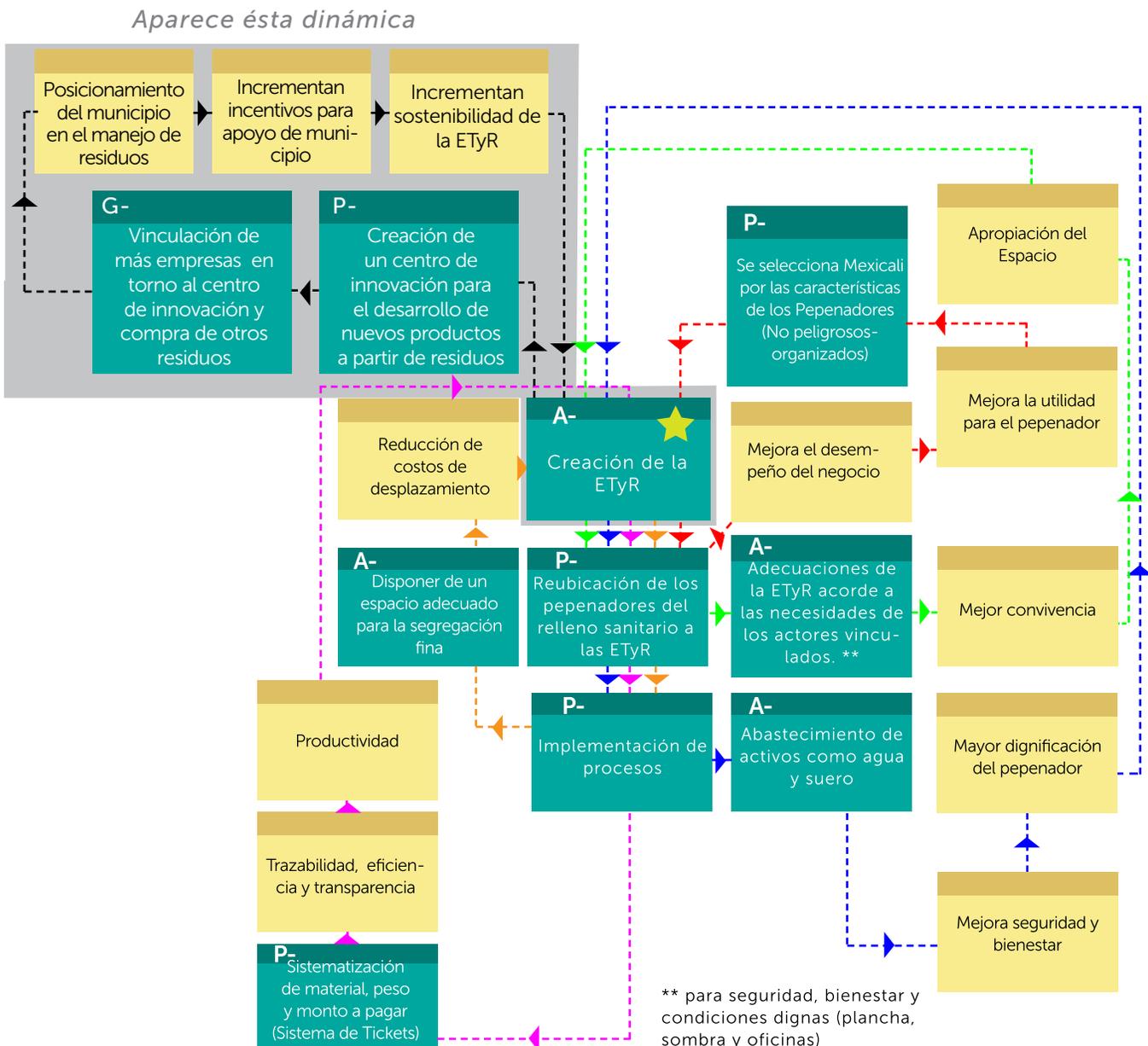
Ejemplo de lienzo de análisis de contexto con otras características

Revisen qué decisiones se deben adaptar o qué nuevas dinámicas de creación de valor se deben implementar para atender las características del contexto.

Para simular estas decisiones adaptadas utilicen las herramientas de las fases anteriores. Para responder a la característica de contexto de la gran distancia de compradores de residuos, sería necesario simular una dinámica dirigida a transportar el material reciclable a los puntos donde estén los comprados a bajo costo.

Como podrán observar en el ejemplo, la creación de la ETyR es una de las decisiones claves en el modelo del proyecto con Pепенadores de Bonafont.

De ésta se desprenden muchas otras dinámicas. Para suplir la necesidad de un mayor apoyo del municipio, podría introducirse una dinámica vinculada a la creación de un centro de innovación para el desarrollo de productos con residuos reciclables.

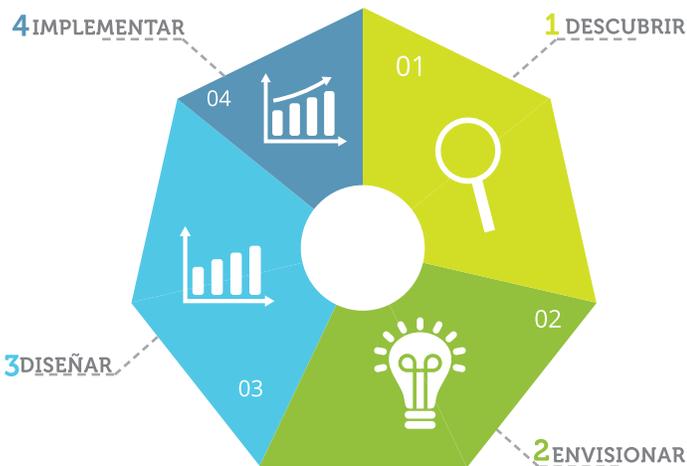


**¿Tienen todo lo que necesitan
para continuar?**

1. ¿Tienen una visión completa del modelo que implementarán?
2. ¿Sabes cuál es el contexto más idóneo para el modelo y/o las adaptaciones que se deben realizar?



4. Implementar



Consiste en implementar la fase de diseño propuesta, en el enfoque apreciativo, se conoce también como “Destino”.

El propósito de esta fase es accionar las hipótesis del modelo obtenido en la fase de diseño, y evolucionar en la medida en que el modelo vaya avanzando en sus diferentes etapas: fase temprana, intermedia, avanzada.

Al desarrollar las actividades clave, los roles, y otras hipótesis provenientes del diseño, en diferentes etapas del negocio, se reduce el riesgo, y se genera una curva de aprendizaje que considera el error no como una frustración sino como fuente de otras posibilidades para probar la hipótesis.

El desarrollo de experimentos en un marco de negocios con las complejidades que conlleva, en lugar de frustraciones, se avanza en el modelo con nuevas soluciones y aspiraciones.

4.1 Planificar y priorizar procesos.

¿Qué es lo mejor que podrían conseguir de esta fase para el negocio?

- Experimentos que permiten avanzar en el modelo de negocio.
- Ruta para implementar el modelo simulado.
- Reconocer en qué momento es pertinente implementar cada dinámica.

RECOMENDACIONES

- En esta fase, tendrán que retomar todo el trabajo realizado en las anteriores. Regresen al trabajo realizado.
- Si bien esta fase requiere traducir el trabajo realizado a un proceso más lineal para poder organizar tareas y actividades, recuerden que en la implementación el valor está en tratar de reproducir las dinámicas simuladas y no sólo decisiones estratégicas.

4.1 Planificar y priorizar procesos

A- Escriban en la primera columna de la izquierda los nombres de las dinámicas de valor que han identificado como las más pertinentes.

Ver plantilla 18 en los anexos

Ejemplo de lienzo de modelo con dinámicas

Escriban los nombres de las dinámicas de valor en la primera columna de la izquierda. Puede ser conveniente revisar si los nombres asignados a cada dinámica de valor corresponden realmente a la decisión que tiene mayor potencial para desencadenar efectos positivos y apalancar a las demás decisiones de la dinámica. Si no corresponden, asignen nuevos nombres a las dinámicas.

Dinámica de valor	Actividades clase	Roles
<p>Dinámica 1</p> <p>Centralizar la compra de todo el material reciclable en la ETyR</p>		
<p>Dinámica 2</p> <p><i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y pepenadores, para fijar precios de manera conjunta</p>		
<p>Dinámica 3</p> <p>Desarrollo de procesos operativos</p>		

B- Revisen cada una de las dinámicas que incluyeron en la tabla e identifiquen cuáles de las ideas incluidas allí son decisiones. Recuerden que cada dinámica tiene decisiones (lo que se hace intencionalmente con el interés de provocar un efecto determinado) y efectos (consecuencias de las decisiones, que pueden o no ocurrir. Sobre los efectos no se tiene control).

C- Una vez identificadas las decisiones de cada dinámica de valor, escríbanlas en la segunda columna del lienzo de modelo, frente al nombre de la dinámica que les corresponde.

Ejemplo de lienzo de modelo con actividades claves

Dinámica de valor	Actividades clase	Roles
<p>Dinámica 1</p> <p>Centralizar la compra de todo el material reciclable en la ETyR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de concesión de la ETyR. • Construcción de la ETyR. 	
<p>Dinámica 2</p> <p><i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y pepenadores, para fijar precios de manera conjunta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas entre Pepenadores y PASA. • Desarrollo de un sistema para monitorear precios. 	
<p>Dinámica 3</p> <p>Desarrollo de procesos operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de procesos y logística. • Capacitación de Pepenadores en el cumplimiento de los mismos. 	

D- Incluyan en la columna de la derecha la información sobre las organizaciones o personas que están vinculadas al modelo e incluyan información de cuál será su rol.

Ejemplo de lienzo de modelo con roles

Dinámica de valor	Actividades clase	Roles
<p>Dinámica 1</p> <p>Centralizar la compra de todo el material reciclable en la ETyR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de concesión de la ETyR. • Construcción de la ETyR. 	<p>Municipio: Otorga el contrato de concesión.</p> <p>PASA: Opera el acopio en la ETyR y el traslado al relleno sanitario donde se hace la disposición final.</p>
<p>Dinámica 2</p> <p><i>Benchmarking</i> de precios entre PASA y Pepenadores, para fijar precios de manera conjunta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas entre Pepenadores y PASA. • Desarrollo de un sistema para monitorear precios. 	<p>PASA: Compra residuos reciclables por Pepenadores.</p> <p>Pepenadores: Reciclan y venden a la ETyR material reciclable.</p>
<p>Dinámica 3</p> <p>Desarrollo de procesos operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de procesos y logística. • Capacitación de Pepenadores en el cumplimiento de los mismos. 	<p>ETyR: Provee procesos, logística y maquinaria que permite mejorar el desempeño de las actividades de reciclaje.</p> <p>Pepenadores: Se apropian de nuevos procesos y los aplican.</p>

E- Ya que tienen claros los elementos claves del modelo, deberán organizarlos en una línea de tiempo. Es decir, van a definir cuáles son las actividades que se implementarán en las fases temprana, intermedia y avanzada. Los tiempos específicos de cada fase dependen de cada iniciativa, así que lo primero que hará el equipo será definir a qué tiempo corresponde cada fase.

Ver plantilla 19 en los anexos

Ejemplo actividades por fases

FASE TEMPRANA	FASE MEDIA	FASE AVANZADA
6 primeros meses	De los 6 meses al año	Del primer año en adelante
<ul style="list-style-type: none">• Contrato de concesión de la ETyR.• Construcción de la ETyR.• Organización de procesos y logística.	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas entre pepenadores y PASA.• Desarrollo de un sistema para monitorear precio.• Capacitación de Pepenadores en el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Vinculación de más empresas interesadas en residuos reciclables.

¿Tienen todo lo que necesitan para continuar?

1. ¿Tienen una hoja de ruta clara de actividades y roles?
2. ¿Sabén en qué momento implementarán cada una de las decisiones estratégicas, dinámicas?
3. ¿Está claro quién será responsable de implementarlas?



CAPÍTULO 3

La siguiente frontera

¿Por qué conviene promover la inclusión económica desde un enfoque sistémico?

El desarrollo de una economía verde, circular e inclusiva está estrictamente ligado a la promoción de la innovación y la competitividad del tejido empresarial.

Esta guía busca conducir los actores empresariales al desarrollo de negocios inclusivos, que se basen en conceptos de economía circular, con el propósito de introducirlos activamente en modelos de negocio con una propuesta de valor diferencial.

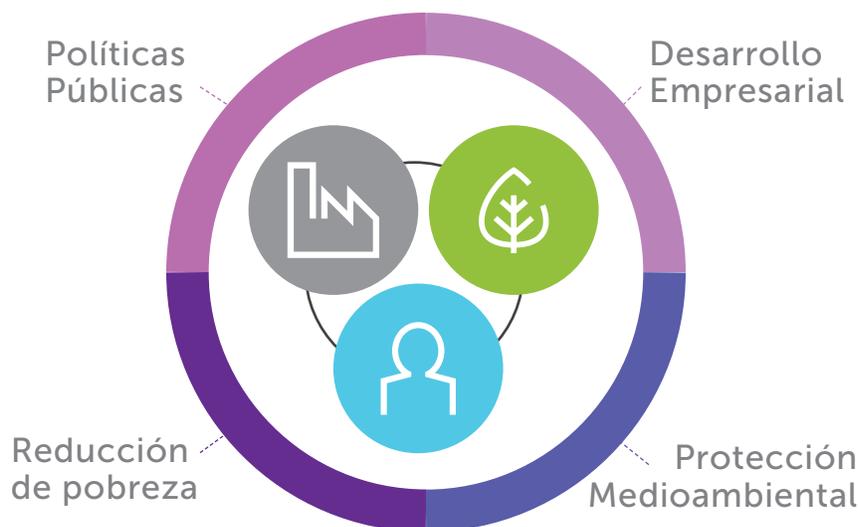
La promoción de una economía circular no sólo responde a una tendencia global apoyada por gobiernos y organismos internacionales, sino también a un modelo de generación de negocios más eficientes, que creen mayor valor, que sean innovadores y que respondan a nuevas tendencias de mercado en las cuales hay una constante re-utilización de los recursos dispuestos como residuos.

La COP21 ha puesto en evidencia que las economías en países emergentes deben replantearse sus modelos de crecimiento económico. Este planteamiento ya no sólo es un mandato para los gobiernos, sino también una necesidad para asegurar la sostenibilidad y buen desempeño de las empresas.

A continuación, exploraremos la conexión de esta tendencia de desarrollo empresarial con ámbitos donde la acción gubernamental y la política pública pueden actuar para favorecer el desarrollo de negocios que contribuyan a la protección del medio ambiente y a la reducción de pobreza.



Alinear y coordinar programas integrales para la inclusión



La desarticulación y la falta de alineación entre los programas y políticas públicas de desarrollo empresarial, los de protección medioambiental y los de reducción de pobreza, es una constante.

Esta desarticulación genera poca eficiencia, sostenibilidad y efectividad en la obtención de resultados. De manera paralela, el gasto público incrementa de una manera insostenible y las empresas no encuentran incentivos para contribuir a un desarrollo económico más sólido.

El enfoque de esta guía parte del diseño de modelos de negocio que responden a una tendencia de mercado en los negocios inclusivos, basados en una economía circular y en identificar y contrarrestar las ineficiencias que afectan su buen desempeño.

Estas ineficiencias o círculos viciosos, mayoritariamente externos, suelen coincidir con objetivos de los gobiernos para la protección del medio ambiente y la reducción de la pobreza.

Los círculos viciosos se convierten en un elemento clave en el planteamiento estratégico de la empresa y no solamente un mero reconocimiento desde su sensibilidad social y su vena filantrópica.

Bajo este enfoque, las entidades gubernamentales tienen una gran oportunidad para alinear sus políticas de desarrollo empresarial con las ineficiencias sociales y medioambientales, para estimular la resolución de las mismas a través de incentivos de mercado que faciliten a las empresas abordar de una manera viable este camino de desarrollo empresarial.

Alinear eficiencias sociales – medio-ambientales con tendencias globales



Tal como se ha ilustrado en esta guía, los “pasivos”, en términos de pobreza y medio ambiente, pasan a convertirse en activos de creación de valor a la hora que se vinculan con tendencias de mercado.

Reconocer este paradigma de creación de valor es importante para la empresa, pero también para los gobiernos, dado que permite capitalizar mucho más situaciones que normalmente se ven como un problema y no como una oportunidad para estimular la innovación y desarrollo empresarial.

Por ejemplo, la alta generación de residuos PET es una oportunidad para estimular su aprovechamiento en industrias que ya lo están utilizando para la construcción, elaboración de fibra textil, embotellado, etc. La alta participación de poblaciones de bajos ingresos que ya se dedican a la actividad de reciclaje detona posibilidades de generación de ingresos, de formalización de actividades relacionadas con el reciclaje y de creación de puestos de trabajo vinculados a este sector.

Promover el uso y consumo de productos eco-amigables



Incidir desde la promoción de un consumo más amigable con el medio ambiente, con tecnologías limpias, eficientes y que contribuyan a la restauración de los ecosistemas naturales, es una manera efectiva para cambiar la dinámica del mercado desde la lógica de la oferta y la demanda.

Establecer una política fiscal que fomente la rentabilidad y competitividad ambiental



Tal como se ha observado en esta guía, el desarrollo de negocios inclusivos y verdes implica una serie de acciones que van más allá de la dinámica de negocio tradicional de las empresas.

La generación de valor social-medioambiental suele verse como un costo y no como una inversión para capturar nuevos mercados, innovar y generar ventajas comparativas.

Crear los incentivos fiscales adecuados permitiría que cada vez más empresas se interesen en hacer este planteamiento de negocio y en abordar ineficiencias sociales-medioambientales desde un enfoque estratégico que promueva la rentabilidad y que genere mayor competitividad.

Promover esquemas de financiamiento



Para un verdadero cambio de paradigma, es necesario potenciar modelos de financiamiento e inversión que den cabida a proyectos empresariales con un impacto sistémico.

Se deben plantear esquemas de financiamiento para iniciativas que tengan capacidad de atraer sectores más pequeños de la economía en este camino de desarrollo empresarial. Por ejemplo, iniciativas empresariales que fomentan el reciclaje de residuos sólidos vinculando a pepenadores en su cadena de valor, extienden su impacto de una manera sistémica al promover la formalización y profesionalización de una mayor población (los Pepenadores) que pasan de prácticas de reciclaje de poco valor a otras que tienen mayor capacidad de convertirse en un esfuerzo redituable, constante y sostenible.

Empoderamiento de la sociedad civil

Empoderamiento



La sociedad civil en general, poblaciones y organizaciones en contextos de vulnerabilidad, pueden ser los actores más activos para canalizar el impacto social y medioambiental que las empresas requieren para que sus estrategias de negocio funcionen.

Incentivar este tipo de alianzas intersectoriales permite movilizar una parte importante de la población en torno a un desarrollo económico más auto-sostenible y vincular a poblaciones en contextos de pobreza en esquemas de mayor inclusión y empoderamiento.

Una reflexión final

Al finalizar la lectura y uso de esta guía, seguramente habrán podido apreciar que desde la intención de incursionar en negocios inclusivos basados en esquemas de economía circular hasta la estructuración del modelo resultante, hay un importante recorrido de actividades que se van enlazando como una red neuronal. Por lo tanto, el modelo consolidado final responde a un conjunto de decisiones, consecuencias, y círculos viciosos, cuidadosamente articulados, ensamblados, útiles para generar el resultado que se espera para el buen desempeño de la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

El modelo consolidado obtenido, a partir del uso de esta guía, no sólo responde al ¿qué? de las inquietudes, necesidades e intereses de la misma empresa, pero también al ¿cómo? y su relación a..., entendiendo que las acciones de las empresas en contextos de vulnerabilidad son alteradas por las dinámicas que allí se generan. En este sentido, es necesario desarrollar estrategias de adaptación, respuesta y transformación que permitan, independientemente de las adversidades del contexto, reconocer y co-crear con otros actores el mayor valor posible.

ANEXOS

Elementos de soporte



Glosario

Economía Circular

Representa un ciclo continuo de desarrollo enfocado en conservar los recursos naturales y promueve la gestión óptima de los recursos finitos y los flujos que permitan su renovación y uso adecuado.

Efectos o consecuencias

Son aquello que se provoca al implementar una decisión. El ejecutor del proyecto no tiene control sobre los efectos. Cuando se toma una decisión se quiere provocar unos ciertos efectos, pero si los alcanza o no depende de factores externos que no siempre están dentro de su control.

ETyR

Estación de Transferencia y Reciclaje.

Decisiones

Son todo aquello que se puede controlar, es decir, lo que se hace intencionalmente con el interés de provocar un efecto determinado.

Negocios Inclusivos

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios.

Pepenadores

Personas que trabajan clasificando y separando la basura para posteriormente vender las partes reciclables.

Glosario

Enfoque Sistémico

Se refiere al desarrollo de métodos y procesos que consideran un modelo de negocio como producto de las decisiones tomadas, así como de sus efectos relacionados en un contexto integral.

Conversaciones significativas

Diálogos intencionados para el aprendizaje colectivo, que son importantes para las personas que participan. Las conversaciones se despiertan a través de preguntas profundas y relacionadas con el interés colectivo.

Enfoque Appreciatio

Es una estrategia para el cambio intencional que identifica lo mejor de "lo que es" para perseguir sueños y posibilidades de "lo que puede ser"; una búsqueda cooperativa para valores, pasiones y fuerzas que dan vida que se encuentran en cada sistema que tiene potencial para un cambio inspirado y positivo. (Cooperrider & Srivastva).

PASA

Promotora Ambiental de la Laguna S.A.
de C.V.

Bibliografía

Avilez Flores, M.G., Meléndez González, H.A., Rivas Ramírez, E.D., Rivera Franco, B., *Empresas recicladoras en México, Trabajo final para obtener el Título de Contador Público*, Instituto Politécnico Nacional, 2012

Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero (CANACERO), *Siderurgia y desarrollo sustentable*, 2011.

Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel, *Plan de manejo para los residuos del papel y cartón en México*, 2012.

Jiménez Martínez, N.M., *La gestión integral de residuos sólidos urbanos en México: entre la intención y la realidad*, en *Letras Verdes*.
Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales, núm. 17, marzo 2015.

Saldaña Durán, C.E. et al, *Caracterización física de los residuos sólidos urbanos y el valor agregado de los materiales recuperables en el vertedero El Iztete*, de Tepic-Nayarit, México, en *Rev. Int. Contam. Ambie.* 29 (Su. 3), 2013.

Taboada González, P.A. et al, *Análisis estadístico de residuos sólidos domésticos en un municipio fronterizo de México*, 2011.

Villanova, N., *¿Excluidos o incluidos? Recuperadores de materiales reciclables en latinoamérica*, en *Revista Mexicana de Sociología* 74, núm. 2, 2012.

World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, *The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics* (2016, <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>).

Circular Business Models. *Forum for the Future*. Unilever

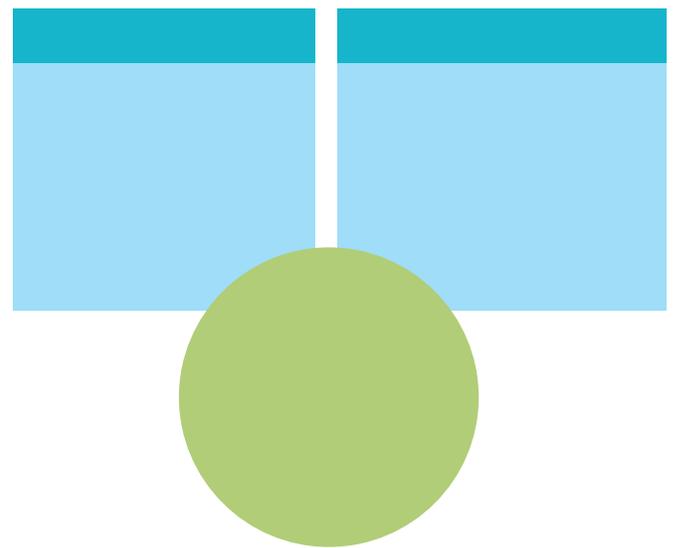
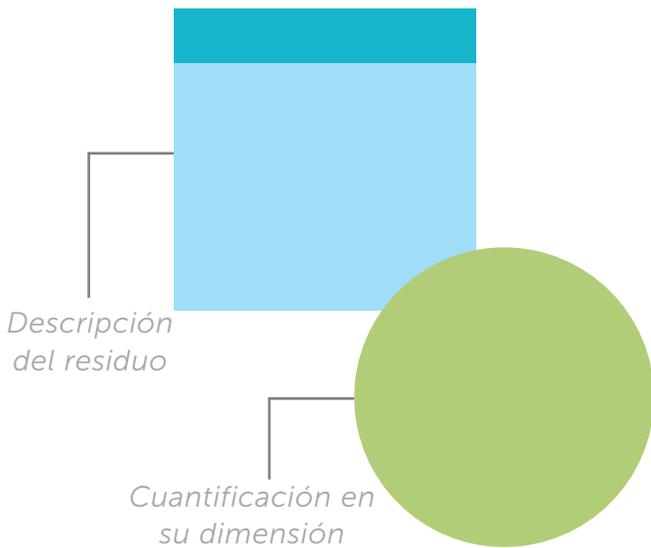
Plantillas

Plantilla 1 - Lienzo de residuos generados por una actividad de negocio y valoración de su dimensión

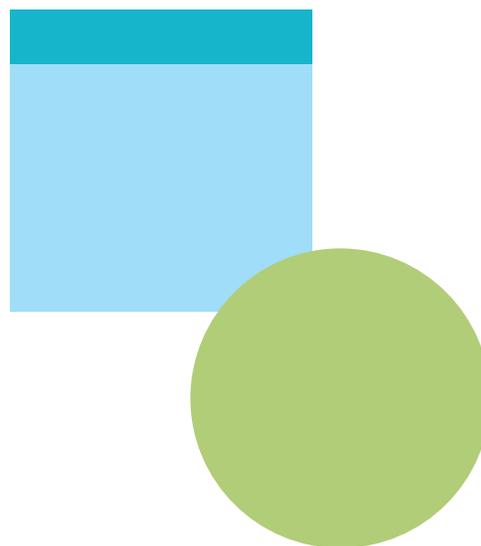
Corresponde a 1.1 Identificación de residuos y su composición

Residuos generados en el desarrollo del proceso de operación y producción del negocio

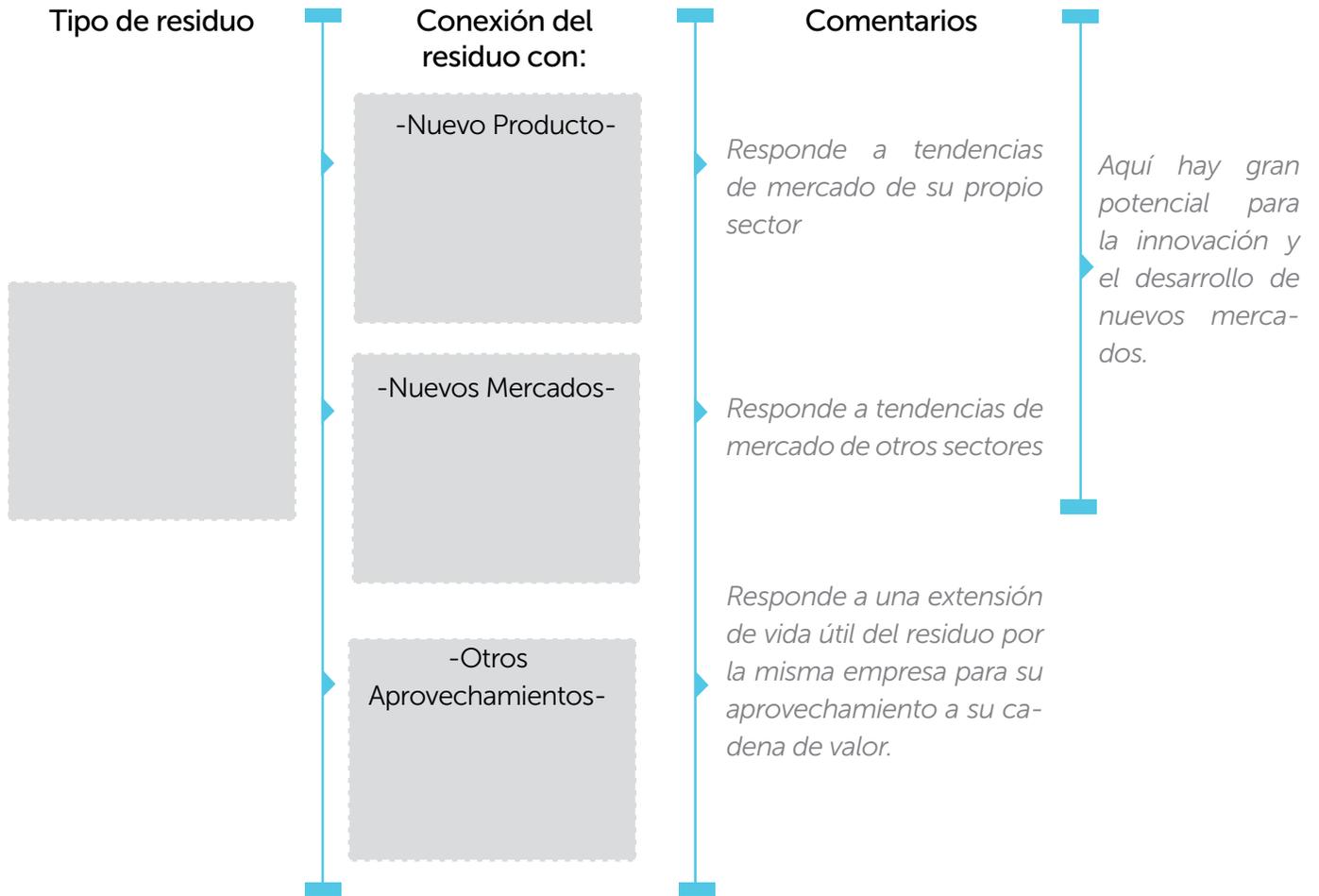
Residuos generados por sus productos una vez que se acaba su vida útil



Otro tipo de residuos que quiero vincular a mi actividad

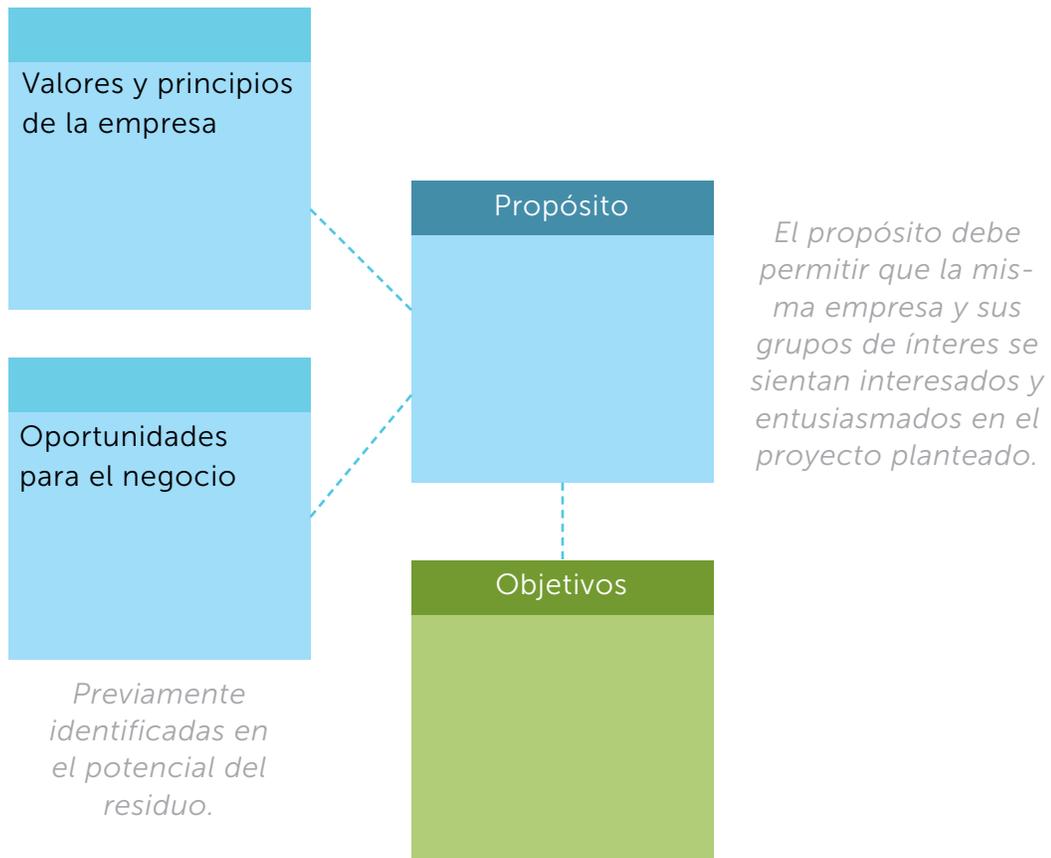


Plantilla 2 - Vinculación del residuo con la tendencia de mercado a la cual se relaciona



Plantilla 3 - Propósito

Corresponde a 1.3 Enmarcar el propósito



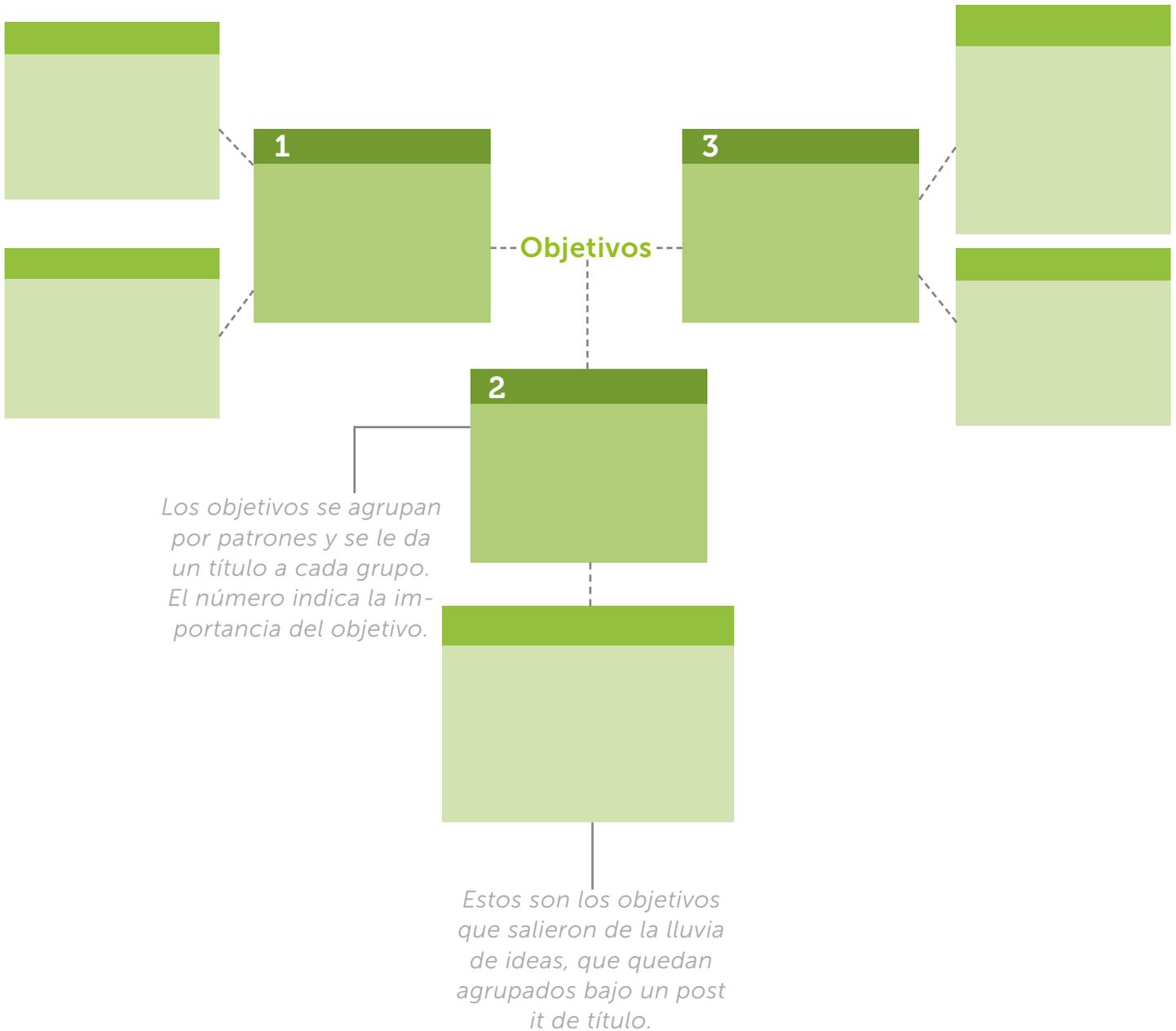
Plantilla 4 - Lluvia de ideas de objetivos

Corresponde a 1.3 Enmarcar el Propósito

The form consists of five rectangular boxes arranged in two rows. Each box is divided into two horizontal sections: a top section with a dark green header and a bottom section with a light green body. The top row contains three boxes, and the bottom row contains two boxes. A line points from the text *Escriban los objetivos* to the top-left corner of the first box in the bottom row.

Plantilla 5 - Objetivos organizados por patrones

Corresponde a 1.3 Enmarcar el Propósito



Plantilla 6 - Lienzo de problemas con causas y consecuencias

Corresponde a 2.2 Comprender los círculos viciosos

CAUSAS

PROBLEMAS

CONSECUENCIAS

	CAUSAS	PROBLEMAS	CONSECUENCIAS	


¿Por qué ocurre la causa?


¿Por qué ocurre el problema?

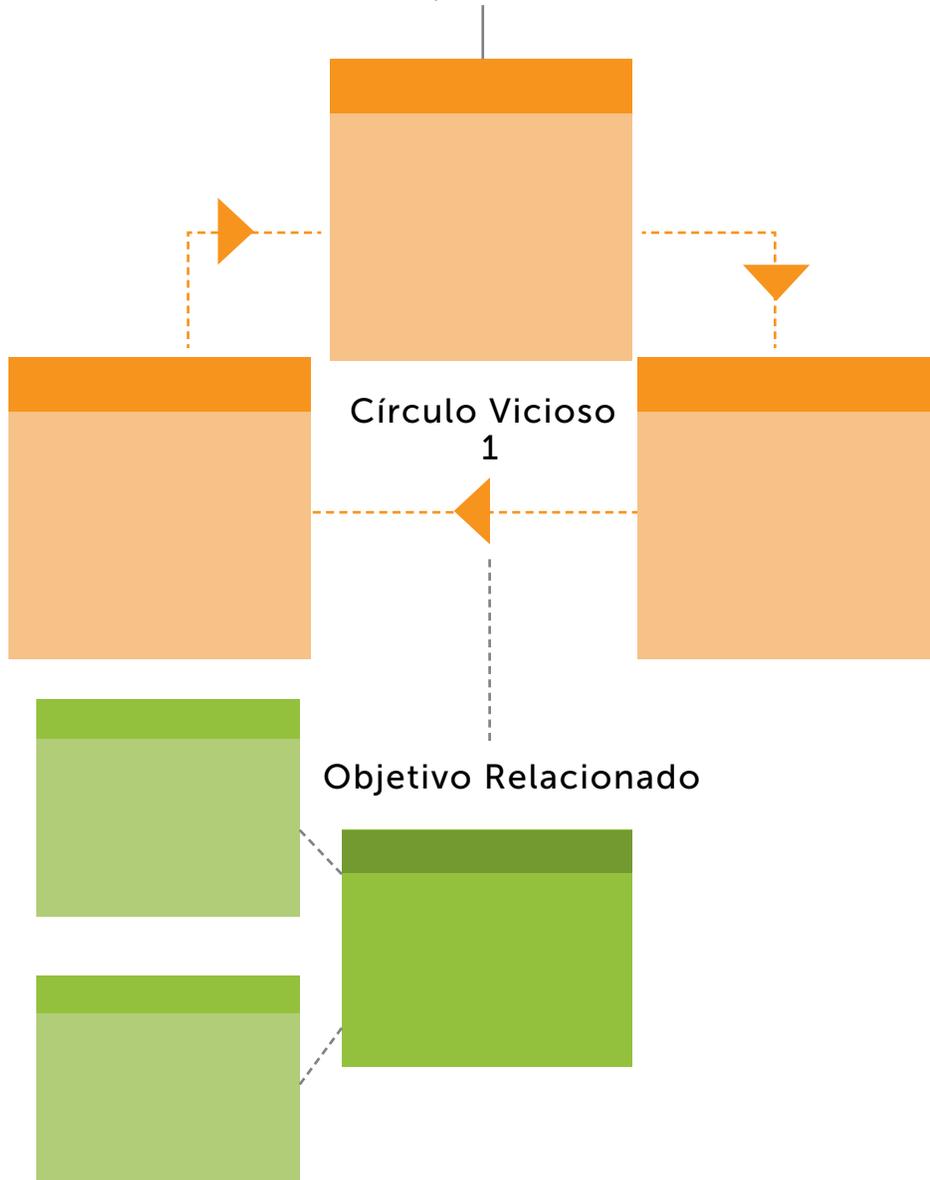

¿Qué desencadena el problema?


¿Qué desencadena la consecuencia?

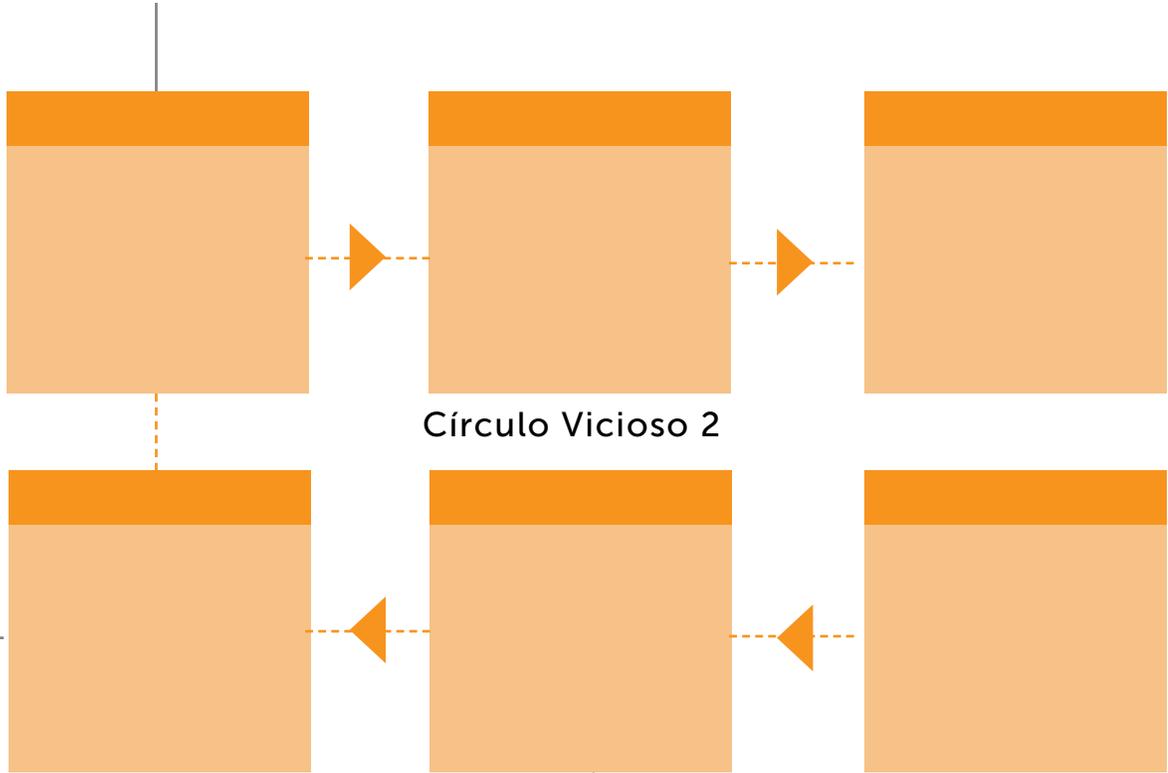
Plantilla 7 - Relación de problemas con objetivos

Corresponde a 2.2 Comprender los círculos viciosos

Para hacer los círculos se toma el primer post it de cada fila y desde allí se sacan flechas que conectan esta primera idea con el siguiente post it.

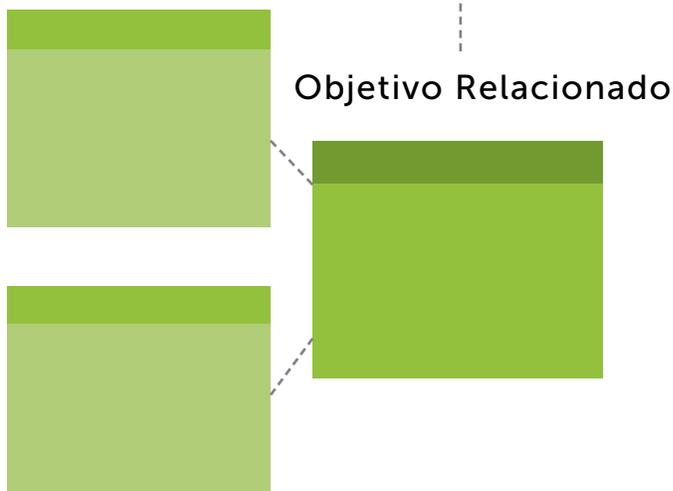


Para hacer los círculos se toma el primer post it de cada fila y desde allí se sacan felchas que conectan esta primera idea con el siguiente post it.



Círculo Vicioso 2

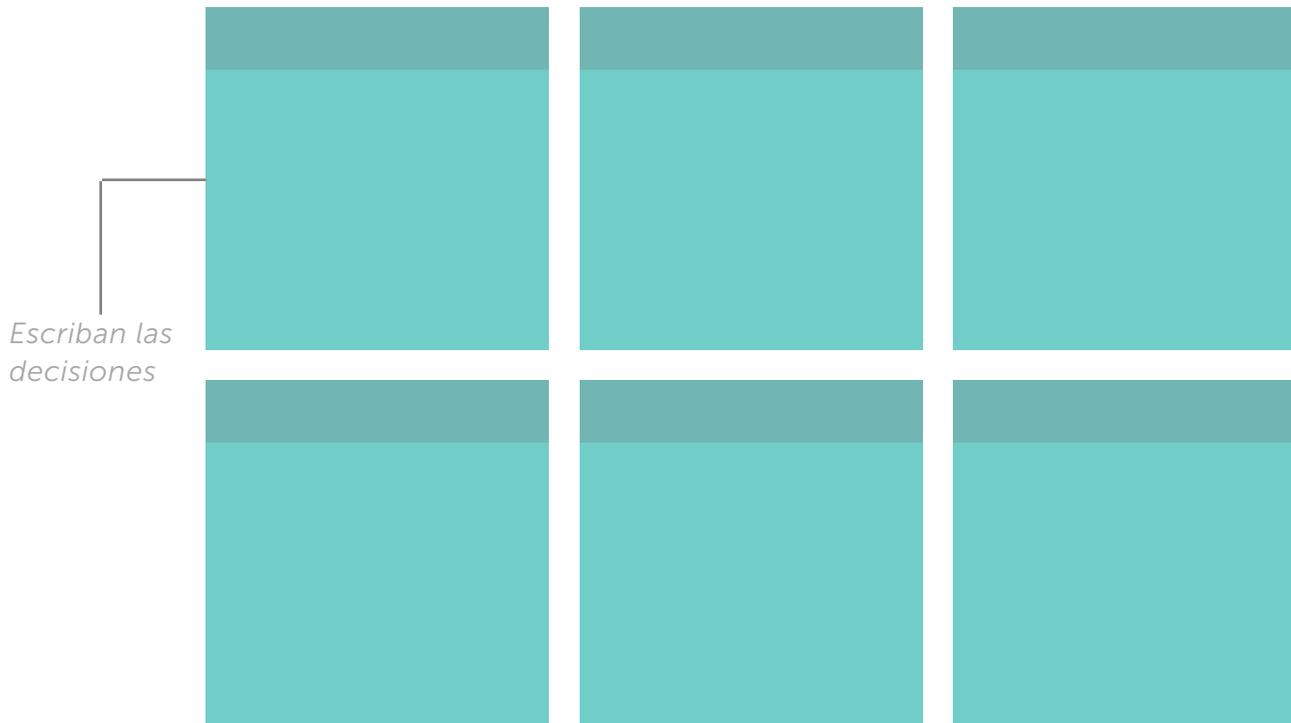
Este es el último post it de la fila, que se conecta con la primera idea para cerrar el círculo.



Objetivo Relacionado

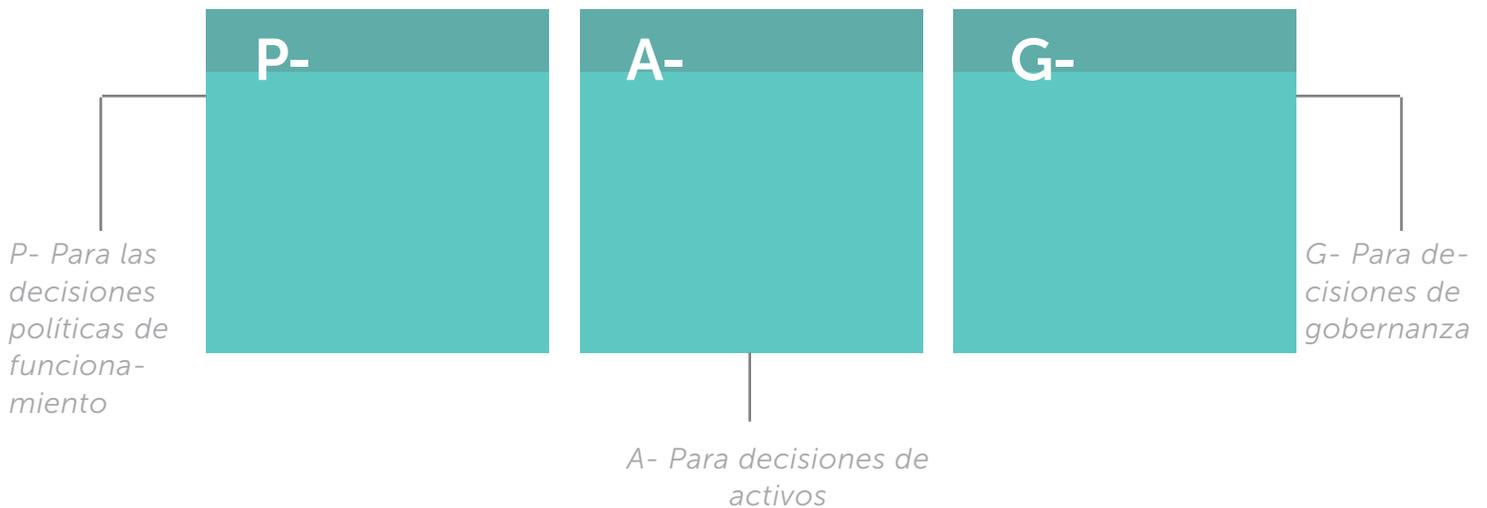
Plantilla 8 - Lluvia de ideas de decisiones estratégicas

Corresponde a 2.3 Identificar las decisiones estratégicas



Plantilla 9 - Clasificación de las decisiones

Corresponde a 2.3 Identificar las decisiones estratégicas



Plantilla 10 - Decisiones clasificadas por impacto en el alcance de los objetivos

Corresponde a 2.3.1 El efecto sistémico de las decisiones estratégicas

IMPACTO BAJO

IMPACTO MEDIO

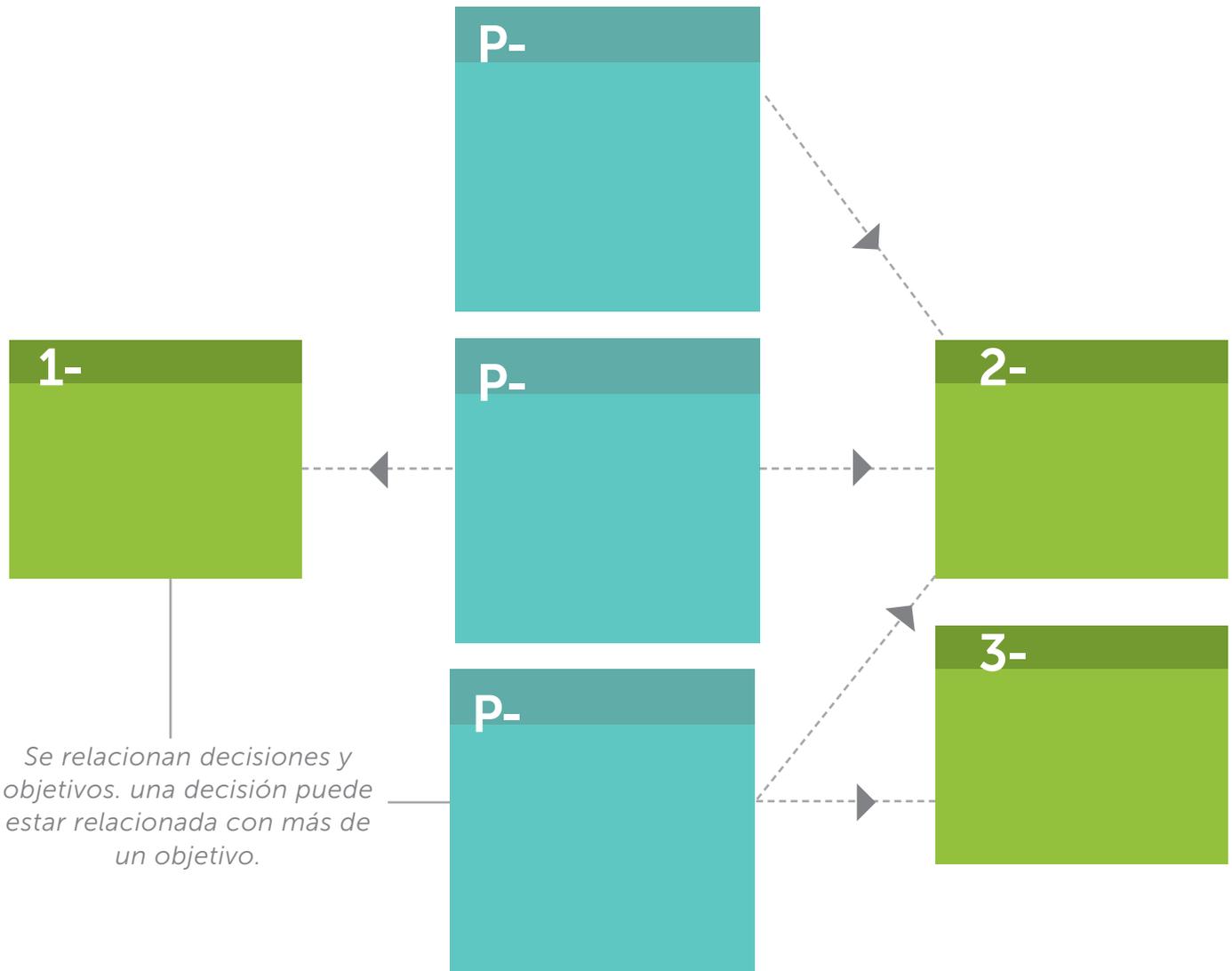
IMPACTO ALTO

P-	P-	P-
	G-	P-
		A-

Clasifiquen las decisiones de acuerdo al impacto que tienen en el alcance de los objetivos

Plantilla 11 - Mapa mental de decisiones priorizadas conectadas a objetivos

Corresponde a 2.3.1 El efecto sistémico de las decisiones estratégicas



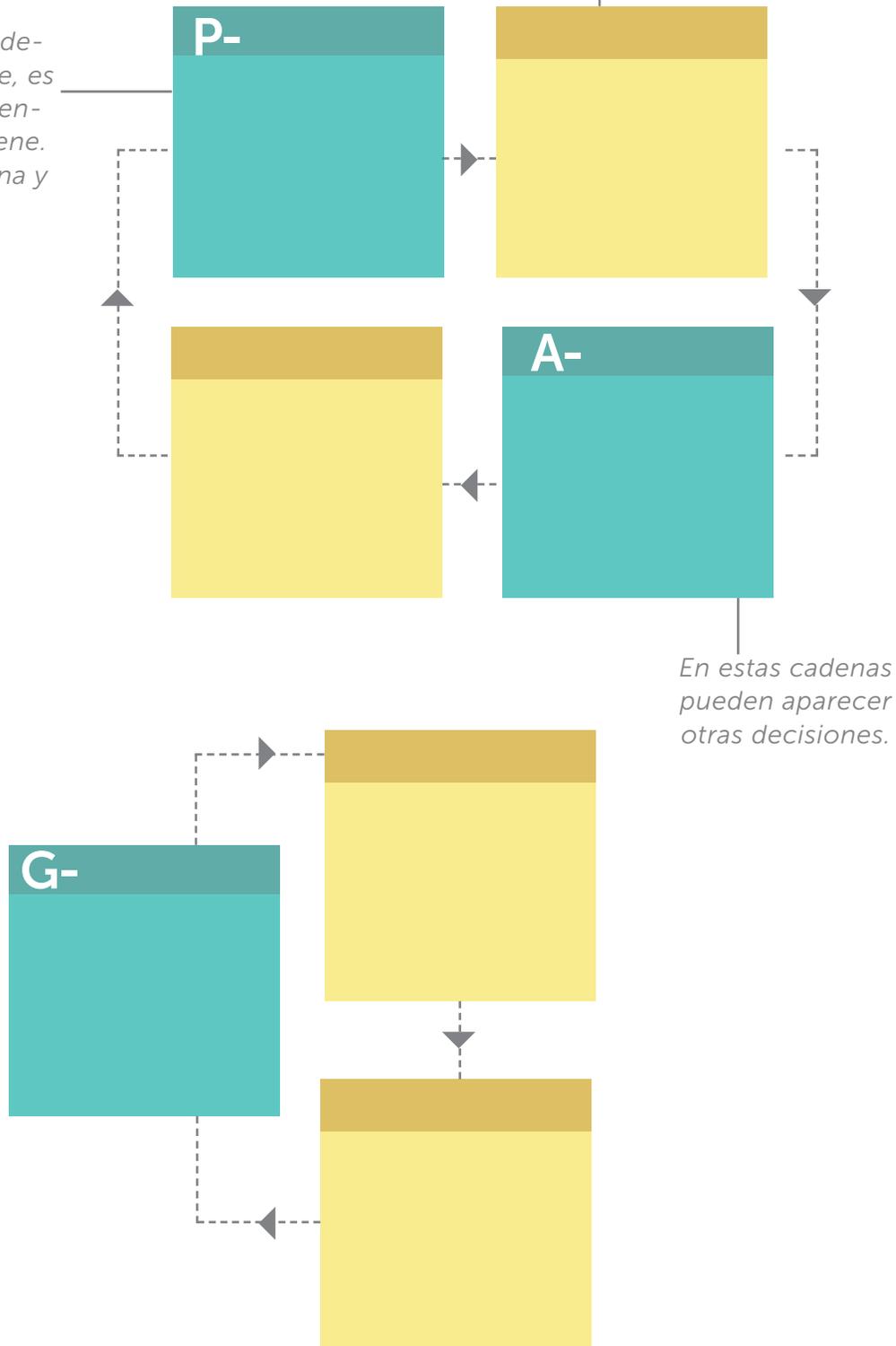
Plantilla 12 - Dinámicas de creación de valor

Corresponde a 2.3.1 El efecto sistémico de las decisiones estratégicas

Las decisiones se conectan con sus efectos. Las dinámicas de creación de valor se cierran de la misma manera que se hizo con los círculos viciosos.

Es importante usar un color distinto para los post its de efectos

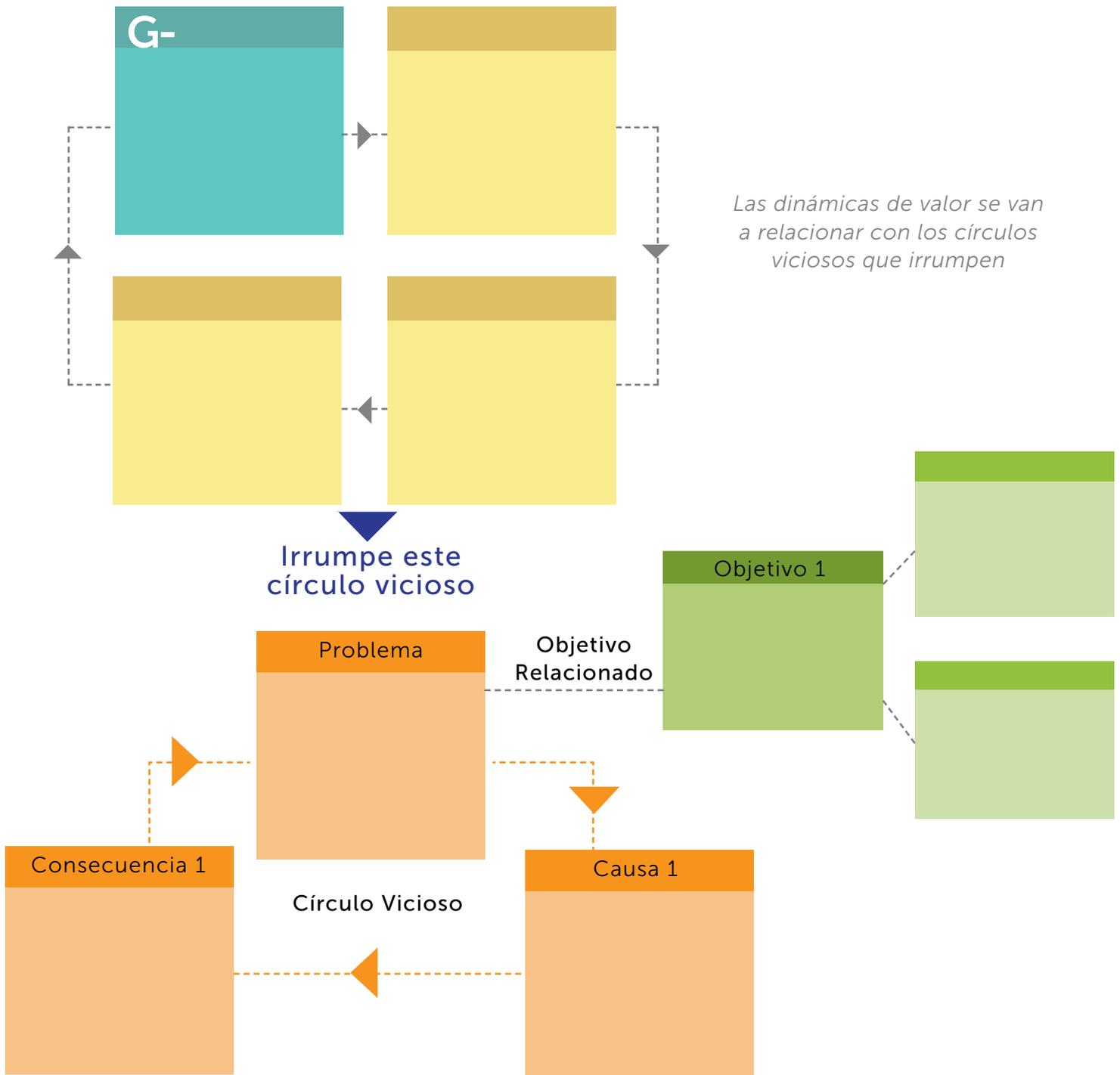
En cada dinámica hay una decisión que es la más potente, es decir, aquella que más potencial de creación de valor tiene. Esta decisión inicia la cadena y le da título a la misma.



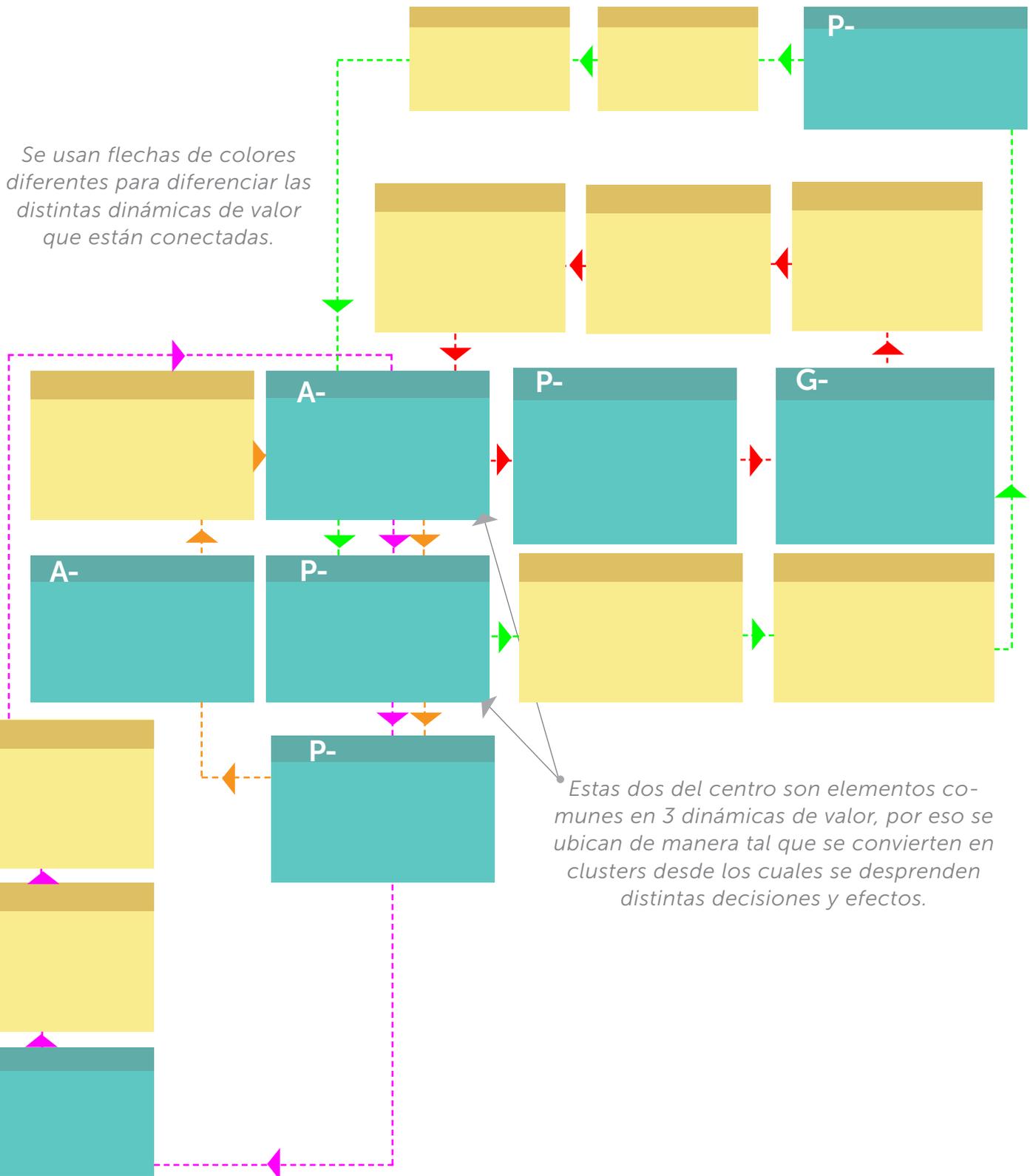
En estas cadenas pueden aparecer otras decisiones.

Plantilla 13 - Dinámicas de creación de valor en relación con los círculos viciosos

Corresponde a 2.3.2 Relación de las dinámicas con los círculos viciosos



Plantilla 14 - Clasificación de las dinámicas del punto 2.3.3



Plantilla 15 - Estructuración de dinámicas en interacción del punto 2.3.4

Tipo de ineficiencia	Situaciones que integran el círculo vicioso	Tipo de actores que podrían romper esta ineficiencia	Tipo de relación que mi modelo puede tener con ese actor

Plantilla 16 - Consolidación del modelo

Corresponde a 3.1 Modelo consolidado

	DINÁMICA 1	DINÁMICA 2	DINÁMICA 3
<i>¿Quién hace que?</i>			
<i>Flujo de dinero-transacciones</i>			
<i>Inversiones</i>			
<i>Propuesta de Valor</i>			
<i>Recursos clave</i>			
<i>Clientes y usuarios</i>			

Plantilla 17 - Lienzo de análisis del contexto

Corresponde a 3.2 Identificar Contextos Idóneos

Características claves del contexto	¿Está presente en el contexto identificado?	Alternativas	Otras características

Plantilla 18 - Lienzo de modelo con dinámicas

Corresponde a 4.1 Planificar y priorizar procesos

Dinámica de valor	Actividades clase	Roles

Plantilla 19 - Lienzo de modelo con actividades claves

Corresponde a 4.1 Planificar y priorizar procesos

Debajo del título de la fase se escribe el tiempo de duración que tiene esta fase, de acuerdo a la naturaleza que tiene esta iniciativa.



Se escriben las actividades que se implementarán en cada fase.