

Comprendiendo el modelo de negocio – Grupo Carlos Santamaría

La compañía Grupo Carlos Santamaría (GCS) fue fundada en el año 1971, desde sus inicios ha sido una empresa familiar. Hace 8 años el actual gerente Carlos Santamaría quien a su vez es representante legal, tomó las riendas del negocio. Toda la información ha sido recolectada en conversaciones y sesiones de trabajo con el gerente general de GCS.

La planta actualmente está ubicada en Soacha, en donde realizan el 100 % de sus procesos de producción, logística, empaque etc. Su principal actividad está basada en la producción, personalización y distribución de productos de aseo tales como detergentes, suavizantes, blanqueadores, jabonería y limpiadores con marca blanca y marca propia. En la actualidad se encuentra en construcción su nueva planta en parque industrial en Cajicá.

Sus principales clientes son supermercados, tiendas de conveniencia, cadenas regionales, a quienes les ofrece un producto de la marca propia GCS y en otros casos se “personaliza” la marca de según el requerimiento del supermercado, de esta manera supermercados como D1 o Cooratiendas tienen detergentes con la marca propia D1 o Suavizante Cooratiendas por mencionar algunos ejemplos.

A nivel de estructura organizacional, GCS está organizada de la siguiente manera: (4) personal administrativo, (7), comercial (5), Logística (4), Producción (24), distribuidos en 3 turnos para cada una de las áreas. Dentro del área de logística se encuentran 3 conductores quienes son los encargados de distribuir los productos en la ciudad de Bogotá y alrededores.

Modelo de negocio actual

Con respecto al modelo de negocio actual con una visión Business Model Canvas se compone bajo la siguiente estructura:

- **Aliados clave:** Proveedores de químicos (con retorno de envases), recicladores (compra de plástico), empresas aliadas para ofrecer portafolio de servicios completo.
- **Actividades clave:** Producción de envases, formulación, llenado, QA, empaque, distribución.
- **Recursos clave:** Planta Soacha (en transición a Cajicá), moldes, soplado PET/PEAD, inyección PP, personal en 3 turnos (aproximadamente 40 empleados), flota renting.

- **Propuesta de valor:** ofrecer un producto de calidad a precio justo, integración vertical (envases propios + formulación), confiabilidad de suministro. Recientemente iniciativa NIU Planet para diferenciar sus productos con atributos ecológicos.
- **Relaciones con clientes:** Co-desarrollo de marca blanca, contratos de suministro, servicio postventa limitado, pero con enfoque en cumplimiento OTIF "On-Time, In-Full".
- **Segmentos de clientes:** Supermercados (marca blanca aproximadamente 50% de ventas), Marca propia comercial tiendas mayoristas 50% y en menor medida consumidor final vía tienda online.
- **Canales:** Venta directa business to business a CD de retail y mayoristas; distribución con flota renting.
- **Fuentes de ingreso:** Venta de portafolio (línea cloro, detergentes, suavizantes, lavalozas). Mayores márgenes en marca propia / fórmulas no en el producto cloro.
- **Estructura de costos:** Envase 35% costo total, cajas 17%, transporte ≈2%, MO 11%, energía y químicos son relevantes.

En el marco de la estructura Business Canvas, el negocio de productos de aseo B2B para GCS se caracteriza por una alta sensibilidad al precio, lo que exige maximizar las eficiencias económicas en los procesos para incrementar las oportunidades de venta. Considerando la capacidad instalada de la planta, en este caso GCS está en curso de la construcción de una nueva instalación con mayor capacidad, así como la integración de prácticas orientadas a mejorar el margen de rentabilidad que le brinde capacidad de entrar a nuevos mercados.

La captura de valor se centra principalmente en los modelos de negocio de marca blanca para tiendas mayoristas, como ocurre en Ara, y en productos con marca comercial GCS destinados a tiendas mayoristas y minoristas. La propuesta de Valor actual está basada en precios competitivos y disponibilidad, siguiendo un enfoque tradicional para este segmento de negocios. Su estrategia responde a un mercado dominado por grandes competidores, mientras que GCS cubre la demanda no atendida por dichos actores. Actualmente, el 50% de los materiales primos son reutilizados, aunque esta característica no se comunica como elemento diferencial de la propuesta de valor, pese a que podría brindar una ventaja competitiva al atraer clientes. Los márgenes bajos pueden dificultar la implementación de estas estrategias debido a la naturaleza del negocio, este sería uno de los paradigmas a revisar.

Por otra parte, la línea de negocio de marca blanca presenta una dependencia en la que los márgenes limitados pueden restringir la inversión en investigación y desarrollo de productos innovadores. En ausencia de regulaciones que requieran características avanzadas relacionadas con la circularidad, las iniciativas actuales surgen principalmente de

oportunidades de negocio como menciona (HOFFMAN, 2018) anticipando tendencias regulatorias e iniciativas internas de GCS. Un ejemplo es la próxima línea NIU Planet, que se lanzará en los siguientes meses y estará compuesta por fórmulas ecológicas, lo que permitirá obtener márgenes más favorables para la compañía (HOFFMAN, 2018), diversificar con clientes con mayor disposición a pagar, apoyando como sustituto ecológico.

La empresa cuenta con integración vertical en su modelo de negocio, lo que reduce el riesgo de desabastecimiento y permite optimizar el transporte de cartón, mejorando el aprovechamiento del espacio destinado a recibir empaques y reduciendo costos relacionados con el transporte. Además, dispone de logística propia mediante una flota de vehículos bajo el modelo de renting/leasing, lo que facilita las entregas; cada vehículo ACPM recorre aproximadamente 40,000 km al año. Sin embargo, varias de estas métricas no se evalúan adecuadamente respecto a residuos y huella de carbono.

El proceso a alto nivel contempla que GCS produce líquidos de aseo y crema lavaplatos tanto para marca blanca (private label) como para marca propia, integrando procedimientos de soplado de envases (PEAD/PET), inyección (PP), formulación y llenado. Mensualmente, la empresa consume aproximadamente 50 toneladas de químicos, 13 toneladas de plástico (aproximadamente 50% recuperado), 10 toneladas de cartón, 280.000 litros de agua provenientes de acueducto y registra una factura eléctrica cercana a COP 70 millones (con demanda referenciada en aproximadamente 70 kVA). El análisis del flujo de materiales puede brindar buenas herramientas para buscar buenos puntos de intervención, uno de los hallazgos es que a pesar de que el 50% reutilizado en envases contribuir al ciclo técnico de la Mariposa de Ellen MacArthur, no se está utilizando como diferenciador con los clientes.

Proyectos e iniciativas clave

- **Nueva planta en Cajicá:** recirculación de agua para sanitarios y paneles solares → reducción de impacto hídrico y energético.
- **NIU Planet:** transición a tensoactivos vegetales (papa, maíz, yuca) como alternativa a cloro.
- **Autoproducción de envases:** con 50% PCR, pero sin ficha técnica formal ni claim en mercado.
- **Análisis preliminar:** estas iniciativas están alineadas con la “mariposa de circularidad” (ciclo técnico y biológico) pero requieren métricas claras de impacto para ser escalables.

Brechas y oportunidades

Actualmente, GSC no cuenta con informes de sostenibilidad ni con un enfoque interno claramente definido en esta materia. Si bien la empresa desarrolla algunos proyectos en curso y otros previstos para el futuro, persiste una brecha significativa en la manera en que aborda la sostenibilidad.

Asimismo, se evidencian deficiencias en la gestión de datos. Aunque las conversaciones con la dirección han resultado esclarecedoras, existe una limitación en la capacidad de integrar y disponer de información relacionada con temas de sostenibilidad en tiempo real. Esto es comprensible en una empresa de este tamaño; sin embargo, sigue siendo percibido como una brecha relevante.

La compañía GSC tiene la oportunidad de implementar una serie de medidas que le permitirán avanzar hacia un modelo de economía circular en sus diferentes procesos. Inicialmente se evidencian algunos elementos como oportunidades de mejora tales como:

- **Formalizar KPIs y tomar datos** para informar la toma de decisiones y reforzar los proyectos actuales.

Como se mencionó anteriormente, no existe ninguna persona que maneje los datos relacionados con la sostenibilidad en la organización. La información es clave para la toma de decisiones y para la comparación de alternativas.

- **Cajas retornables/embalaje alternativo** para reducir cartón y daño (piloto con clientes ancla).

Actualmente la compañía consume cartones en los que transporta y entrega sus productos, esas cajas representan un 12% del valor del producto, la oportunidad que se ha podido evidenciar, es buscar alternativas de embalaje, que le genere menos costos a la compañía y que se integren a un modelo de circularidad, de tal manera que el cliente utilice y almacene el empaque y luego lo retorne a GCS. Se plantearía realizar un piloto con algunos clientes, con el fin de medir el comportamiento y cifras de este cambio.

- **Línea interna de reciclaje** (compactar-lavar-moler) para capturar valor y asegurar feedstock recuperado.

Teniendo en cuenta que la compañía continuará requiriendo el cartón, se propone que se implemente un sistema interno de reciclaje, a través del cual se disponga de una manera más eficiente el residuo del cartón y/o plástico derivado de sus procesos. De esta manera pondría

nuevamente en circulación los elementos como plástico y cartón, ofreciéndolos a empresas o aliados interesados.

- **Programa de take-back/bonos** con retail (benchmark L'Oréal) + **refill** en formatos institucionales.

GCS es consciente del impacto del plástico, por lo que sus empaques son elaborados en un 50% en plástico reciclado, es por esto que, para continuar con esta línea, se propondrá un proyecto reenvasado, mediante el cual el consumidor final podría reenvasar el producto en el envase original, de tal manera que se reutilice el mismo envase por más tiempo.

Los clientes alquilarán el dispensador, y por medio de un contrato se establecerá el cuidado y mantenimiento de este.

- **Sustitutos al cloro** (NIU Planet) con narrativa de salud/ambiente y **márgenes** superiores a blanqueador. (Derivado del mix de márgenes por portafolio y líneas eco).

La creación y el uso de sustitutos del cloro representan una oportunidad extraordinaria tanto para beneficiar al planeta como para reducir, en lo posible, la toxicidad. Además, al obtener materiales de la naturaleza en lugar de químicos procesados, GCS puede desvincularse parcialmente del mercado convencional y trabajar directamente con agricultores, con el objetivo de establecer un modelo de abastecimiento regenerativo.

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, GCS es una empresa de tamaño pequeño a mediano con una larga trayectoria en la industria de detergentes y productos de limpieza en Colombia. La compañía se distingue por fabricar internamente una parte significativa de sus empaques y por contar con proyectos novedosos relacionados con la sostenibilidad, tanto en curso como planificados. Esta organización tiene la oportunidad de avanzar hacia una mayor circularidad en sus prácticas y en su modelo de negocio, como se ha evidenciado a lo largo de este documento. GCS se encuentra en una posición favorable para convertirse en un referente dentro de esta industria esencial y tiene el potencial de “limpiarla” verdaderamente.

Referencias

Grupo Carlos Santamaría. (s.f.). Obtenido de Grupo Carlos Santamaría:

<https://grupocarlossantamaria.com/>

HOFFMAN, A. J. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*.

N.M.P. Bocken, S. S. (2013). Aliterature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*.