

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE UN
EMPRESARIATO DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL: "VEGGIES TO GO"

Angie Marie Amador Sosa

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para
optar por el grado de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica
Febrero de 2020

DEDICATORIA

A todas las personas, profesionales, instituciones, etc, que todos los días luchan fervientemente por mitigar de alguna manera el impacto negativo que los seres humanos producimos en el planeta, aquellos que sin importar si los juzgan o los ignoran, continúan creyendo en un mañana mejor, donde las futuras generaciones puedan tener los mismos recursos, que nosotros tuvimos y de los que dispusimos indiscriminadamente. A todas aquellas personas que lloran, que se frustran, que se preocupan por lo que nos deparan los próximos 10 años y creen que el cambio climático es nuestro más grande problema, porque son esas personas que pensando en el bien común, donde la raza humana pueda subsistir, las que van a lograr grandes cambios y al final del camino, lo logremos o no, sabrán que dieron todo lo que pudieron por luchar en lo que creían fielmente.

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL: "VEGGIES TO GO

Tesis de grado (proyecto de graduación, informe de práctica dirigida, informe de seminario de graduación) en Relaciones Internacionales.

Postulante
ANGIE MARIE AMADOR SOSA

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Director Unidad Académica

Coordinador Programa de Posgrados

Profesor Seminario Práctica Dirigida

Asesor especialista

Sustentante

RESUMEN

Al iniciar este proyecto y su respectiva investigación solamente se tenía claro una cosa: el desperdicio de alimentos a nivel mundial es una problemática clara y primordial en la extensa agenda para mitigar los efectos nocivos del cambio climático. Lo que no se tiene claro del todo es cuál es la estrategia a seguir para empezar a crear soluciones efectivas, ya que a nivel de Latinoamérica casi que se puede asegurar que el tema apenas esta empezando a ser discutido en los grupos que podrían tener impacto, pero de que es un tema crítico, lo es. Es así como el presente proyecto se enfoca en analizar cómo se podría desarrollar un modelo de negocio, que tenga impacto social y ambiental pero que a la vez solucioné uno de los principales problemas parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, de la conocida agenda 2030.

La elaboración del proyecto y la investigación de la situación a nivel nacional e internacional tomó alrededor de seis meses, y la fuente primordial fue información publicada por la FAO (Food and Agriculture Organization), pero también fueron primordiales entrevistas con expertos en la materia y relacionados con el campo, como personal de CENADA, UCR y TEC, así como la participación en distintos conversatorios o dinámicas que permitieran el análisis y el intercambio de opiniones, para generar una propuesta más robusta y que se adecuará no solamente a la problemática, sino también a la necesidad del mercado.

El desarrollo de cada objetivo permitió darle forma a la propuesta y dotar al proyecto de una estructura valiosa que permitiría llevarlo a la realidad, si así se desea, ya que se dotó de la mayoría de elementos para el desarrollo de un emprendimiento con un fuerte impacto en el medio ambiente y la sociedad. La definición de la identidad empresarial quedó establecida como un norte claro para la organización y se establecieron los temas identificados como debilidades que se irán trabajando con el avance de la organización como empresa real. La identificación de los stakeholders fue una dinámica muy interesante que ubico en el radar varias partes interesadas que no se habían considerado como influyentes antes del ejercicio como tal. Este objetivo también incluyó la estrategia de comunicación y comercialización, en la cuál se proponen distintas tácticas para tener un impacto positivo en los clientes potenciales y en el público en general, así como los resultados de una encuesta realizada a más de cien personas, con preguntas clave sobre la percepción del desperdicio de alimentos y la disposición del

consumidor en adquirir productos a base de vegetales imperfectos; también se analiza el convertir la idea en una microfranquicia por medio de un manual de procedimientos e imagen que facilite el replicar la esencia de la empresa, acarreado todos los beneficios de su impacto. La descripción del servicio establece como se realizarán los procedimientos y cuáles deben ser las normas de calidad a seguir para obtener un insumo imperfecto, pero totalmente apto para consumo. El último capítulo relacionado con el análisis financiero del proyecto permite darse una idea de cuán rentable es comercializar vegetales imperfectos y si podría ser una propuesta atractiva para inversionistas en busca de proyectos de impacto.

Es así como luego de meses de investigación y análisis se confirma por medio de este proyecto final de graduación que el aprovechamiento de vegetales imperfectos es una propuesta novedosa, con fuertes bases socio-ambientales que justifican la necesidad de implementar este tipo de iniciativas y motiven a las personas y a las nuevas empresas por venir, a ser agentes de cambio que no solamente generen beneficios económicos, sino que también traigan bienestar de todo tipo al entorno donde se encuentren.

DESCRIPTORES

Vegetales, desperdicio, impacto, social, ambiental, responsabilidad

AGRADECIMIENTO

A dios por darme la fuerza, el espíritu y permitirme soñar con un planeta más sostenible, a mi novio Oscar, por su incondicional apoyo en un sueño que se convirtió en mi proyecto final de graduación, por buscar aprender de responsabilidad social y sostenibilidad con el único fin de brindarme soporte en todo momento, este documento no hubiera sido posible sin su paciencia y motivación. A mi familia, por apoyarme siempre, creer en mí y sentirse orgullosos de mi pasión por hacer de este un mundo mejor., en especial mi hermana Andrina, mi más fiel compañera en este camino de la sostenibilidad y una extensión de todo lo que yo voy aprendiendo y aplicando por la vida. También con mucho cariño para mi hermano, que ya no se encuentra entre nosotros, pero celebraría conmigo este logro como tantos otros que la vida nos permitió. A mis abuelas por su amor infinito, pero sobre todo a abuela Cecilia, que me apoyo en épocas fundamentales de mi vida con tal de que estudiará y saliera adelante, siempre se sintió orgullosa de lo que su nieta había logrado, pero la verdad sin ella hubiera sido muchísimo mas difícil. Y finalmente, pero no menos importante, al profesor don Miguel Vallejo, por su comprensión y guía cuando quise cambiar de rumbo en mi proyecto final de graduación y por ser tan profesional, puntual y consistente durante todo este periodo, que si bien requiere una gran inversión de tiempo y sacrificios, llega el momento de cosechar lo que se ha sembrado.

TABLA DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	3
<i>RESUMEN</i>	5
<i>DESCRIPTORES</i>	7
<i>AGRADECIMIENTO</i>	8
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	10
<i>LISTA DE TABLAS</i>	11
<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	12
<i>INTRODUCCIÓN</i>	13
<i>CAPÍTULO I</i>	15
<i>ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA</i>	15
<i>CAPÍTULO II</i>	30
<i>MARCO REFERENCIAL</i>	30
<i>CAPÍTULO III</i>	40
<i>DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL</i>	40
<i>CAPÍTULO IV</i>	53
<i>IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y CADENA DE VALOR</i>	53
<i>CAPÍTULO V</i>	94
<i>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</i>	94
<i>CAPÍTULO VI</i>	96
<i>MODELO FINANCIERO</i>	96
<i>CAPÍTULO VII</i>	105
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	105
<i>ANEXOS</i>	109
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura detallada de trabajo.....	23
Figura 2 Pérdidas y desperdicios de alimentos per cápita en las fases de consumo y anteriores al consumo en diferentes regiones.....	32
Figura 3 Pérdidas de alimentos en las diferentes etapas de las cadenas de suministros de alimentos de los vegetales y hortalizas en diferentes regiones	33
Figura 4 Desechos alimentarios	37
Figura 5 Vegetales Imperfectos	38
Figura 6 Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica.....	45
Figura 7 FODA.....	47
Figura 8 Etapas de la Cadena de Valor	55
Figura 9 Cadena de valor de Veggies to Go.....	59
Figura 10 Mapeo general de stakeholders para Veggies to Go.....	62
Figura 11 Gráfico de influencia y dependencia	67
Figura 12 Características de la población encuestada.....	71
Figura 13 Opinión de los encuestados respecto al desperdicio de alimentos y los vegetales imperfectos	72
Figura 14 Situaciones que los encuestados consideran como desperdicio de alimentos	73
Figura 15 Vegetales favoritos de los encuestados.....	74
Figura 16 Atributos más importantes de los encuestados a la hora de elegir un vegetal.....	75
Figura 17 Lugar preferido de compra de vegetales.....	76
Figura 18 Medio por el cual los encuestados se enteran de nuevos productos	76
Figura 19 Gantt Tácticas de Comercialización	80
Figura 20 Logo Veggies to Go.....	84
Figura 21 Composición logo Veggies to Go	85
Figura 22 Paleta de color de Veggies to Go	86
Figura 23 Aplicación de logo Veggies to Go en bolsa.....	86
Figura 24 Aplicación de logo Veggies to Go en empaque	87
Figura 25 Mapa de procesos para la operación de Veggies to Go.....	94
Figura 26 Fluctuación del precio en colones de zanahoria (kilo), chile (unidad) y tomate (kilo) de octubre del 2018 a octubre del 2019	97
Figura 27 Número de franquicias proyectado durante los primeros 5 años de operación	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de congruencia.....	24
Tabla 2 Balance Scorecard.....	51
Tabla 3 Temas relevantes para los stakeholders	63
Tabla 4 Priorización de stakeholders	65
Tabla 5 Tácticas de comercialización	78
Tabla 6 Precio de zanahoria, chile y tomate sugerido para ferias del agricultor de octubre del 2018 a octubre del 2019.....	96
Tabla 7 Costo de los productos y servicios requeridos para lo operación de Veggies to Go	98
Tabla 8 Costo de ventas de un snack de Veggies to go	99
Tabla 9 Costo de ventas durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go	99
Tabla 10 Ingresos por ventas durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go.....	100
Tabla 11 Gastos fijos durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go.....	100
Tabla 12 Gasto en salarios durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go.....	100
Tabla 13 Inversión en activos fijos para la puesta en marcha de Veggies to Go	101
Tabla 14 Flujo de caja de Veggies to Go durante los primeros cinco años de operación	101
Tabla 15 Flujo de caja de Veggies to Go durante los primeros cinco años de operación como franquicia	104

LISTA DE ABREVIATURAS

FAO:	Food and Agriculture Organization of the United Nations
ODS:	Objetivo de desarrollo sostenible
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
SIK:	Instituto sueco de Alimentos y Biotecnología
ODS:	Objetivo de Desarrollo Sostenible
TEC:	Tecnológico de Costa Rica
EEUU:	Estados Unidos de Norteamérica
PYME:	Pequeña y mediana empresa
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIPYME:	Microempresa con máximo de diez empleados y facturación acotada

INTRODUCCIÓN

La preocupación por el desperdicio de alimentos no es novedad, la mayoría de niños crecen oyendo a sus padres decir que tenían que comerse todo porque había niños al otro lado del mundo con hambre, pero la realidad es que desafortunadamente no solo al otro lado del hemisferio existen personas que se duermen sin comer nada, sino que también el problema del desperdicio de alimentos está en su mayor auge y es peor que nunca, hablamos de 1.300 millones de toneladas al año (Gustavsson, Cederberg, Sonesson, Van Otterdij, & Meybeck, 2012).

El estilo de vida opulento en países desarrollados y la desigualdad en países en vías de desarrollo, empeora esta situación, donde sobran recursos se compra más de lo que se necesita y se tira incluso antes de su fecha de vencimiento, la producción en masa de alimentos y facilidad con la que se tienen al alcance, ha desensibilizado a las personas en su relación con la comida; se ha perdido el ritual de sembrar y cosechar sus propios alimentos, lo que antes tomaba meses e incluso varias estaciones, ahora se consigue en cinco minutos en una góndola de supermercado, es por eso que el consumidor no lo piensa dos veces antes de tirar algo a la basura, al fin y al cabo puede conseguirlo en su próxima visita a la tienda. Mientras que los alimentos no consumidos se amontonan por toneladas en diferentes partes del mundo, 821 millones de personas escasean de estos (FAO, s. f.-d), irónicamente la cantidad de alimentos desperdiciados, sería suficiente para alimentar dos veces a los seres humanos que carecen de una alimentación digna.

La motivación para este proyecto proviene de la necesidad de crear consciencia en la población sobre el desperdicio de alimentos a nivel mundial, dado que esto va asociado con un consumo acelerado de recursos preciosos que tiene un gran impacto en la economía, en el planeta y en la sociedad; específicamente el enfoque es sobre el aprovechamiento de vegetales imperfectos rechazados y desechados por razones meramente estéticas, porque no cumple ciertos estándares de calidad ideal, los cuales poseen el índice más alto de desperdicio, junto a los tubérculos, alrededor de un 45% (FAO, 2012). El emprendimiento de impacto social y ambiental: “Veggies to Go”, nace como una oportunidad de comercializar estos vegetales

descalificados por sus características externas, utilizándolos como un medio para generar empleo, obtener retorno de inversión para los productores, disminuir las cifras de desperdicio de alimentos, ofrecerle a los consumidores alimentos más sanos, vender vegetales a un precio inferior, reducir emisiones de CO₂, diversificar la oferta de opciones veganas y vegetarianas, así como aprovechar de una manera más eficiente los recursos limitados de los que disponemos para generar alimentos.

El objetivo del proyecto es proponer un modelo de emprendimiento para abarcar una parte de la problemática que el desperdicio de este tipo de alimentos genera, alineado con el ODS número 12 de Producción y Consumo Responsable (Naciones Unidas, s. f.), y a la vez tener un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. También se pretende dotarlo de cierta estructura que sea fácilmente replicable y que cumpla las características para convertirse eventualmente en una micro franquicia, la cual entre más se popularice, mayores serán los beneficios que genere.

El proyecto se va a dividir en cuatro grandes etapas: la definición de la identidad empresarial, donde se establecerán los objetivos tanto generales como específicos, la elaboración de la misión, visión, así como los valores de la iniciativa, la definición del tipo de organización, junto a un diagnóstico FODA y el diseño del balanced scorecard. Una segunda etapa se enfocará en la identificación de las partes interesadas y la cadena de valor, con esta información se podrá elaborar la estrategia de mercadeo y comunicación, adaptada de acuerdo a las necesidades de las partes. En el tercer capítulo se diseñará el mapa de procesos, y se incluirá una descripción de los mismos, para finalmente llegar al último capítulo que abarcará el modelo financiero, donde se calculará el presupuesto de inversión y de capital de trabajo, se preparará el flujo de caja, así como los parámetros de viabilidad de este tipo de proyectos.

Como menciona Porter, las nuevas empresas deberían nacer para crear valor agregado, para solucionar problemas que las ONGs o los mismos gobiernos no pueden, tomando en cuenta que forman parte de una sociedad a la cual necesitan, no solo considerando los beneficios económicos que podrían obtener de esta. Esto no solamente garantiza su éxito como negocio, sino que también extenderá la vida del mismo, asegurándole la permanencia en el tiempo por su rol fundamental en la sociedad.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

A. Justificación

El propósito de este proyecto es crear una propuesta de un emprendimiento de impacto social y ambiental que tenga como finalidad, el aprovechamiento de vegetales que se desperdician día a día por razones estéticas, a pesar de que son productos totalmente aptos y seguros para el consumo humano. De esta forma el proyecto estaría alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), específicamente con el número 12, Producción y Consumo Responsable, el cual establece que “El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos. Se trata de crear ganancias netas de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. Se necesita, además, adoptar un enfoque sistémico y lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final” (Naciones Unidas, s. f.).

El objetivo principal sería desarrollar una estructura de emprendimiento que permita establecer una relación comercial con los agricultores y negociar la compra de todo aquel producto que se rechaza tanto a nivel de supermercados, como a nivel de consumidor directo. Estos vegetales imperfectos se comercializarían en kioscos ubicados en los principales centros comerciales del país, y ofrecerían al consumidor final el vegetal defectuoso en una presentación mucho más atractiva, donde su presentación inicial no afectaría en lo más mínimo la calidad del producto final.

El emprendimiento de impacto social pretende atender una serie de problemáticas descritas a continuación:

Recuperación de ganancias para los agricultores

Según un estudio del TEC un productor de tomate puede tener pérdidas de hasta \$13.000 al año (Brenes, Jimenez, & Gamboa, 2015), esto solamente representa una mínima parte de la estimación de pérdidas que están sufriendo los agricultores en Costa Rica. Esto no solamente impacta sus ingresos personales y a sus familias, sino también tiene un gran impacto económico a nivel nacional, ganancias que se están dejando de percibir por una razón tan injustificada como la percepción de un alimento totalmente aprovechable para distintos usos.

Generación de fuentes de empleo

Según el INEC en el primer trimestre del 2019, cerca de 276.000 personas buscaron empleo y no lo encontraron, con lo cual la tasa de desempleo alcanzó 11,3% (La Nación, s. f.). la problemática de desempleo es una constante en Costa Rica y aunque esa cifra podría parecer relativamente baja, la nota también menciona que del total de trabajadores más del 46% laboran bajo la informalidad, sin seguridad social. Lo que significa que casi la mitad de costarricenses no tienen un trabajo digno que los proteja adecuadamente y que le aporte a su futuro, por lo cual la idea de un emprendimiento como “Veggies to go”, busca generar fuentes de empleo para personas que conforman la base de la pirámide, que puedan tener acceso a garantías sociales y un trabajo digno que les permita sentirse parte de una sociedad más equitativa con oportunidades para todos.

Aprovechamiento de los recursos ya invertidos

El proceso de producción de cualquier alimento conlleva una alta inversión de recursos preciados, que cada vez más debemos utilizar eficientemente y con prácticas sostenibles. Como se mencionaba en la justificación cuando desperdiciamos un vegetal, no solo se despilfarra este como tal, también se desaprovecha toda la materia prima que se requirió para transformar ese alimento en comida apta para el consumo humano. Y en una realidad cada vez más palpable de recursos finitos, esta situación es inaceptable.

Posibilidad de comercializar vegetales a un precio menor

Se pueden encontrar en el mercado una variedad de presentaciones de vegetales ya listos para consumir o cocinar, los cuales usualmente tienen un precio elevado, probablemente por todo el proceso de preparación y por los altos costos de vegetales de óptima calidad para los supermercados. Sin embargo en el caso de los vegetales imperfectos, estos pueden llegar a costar hasta un 30% menos de su valor normal, de acuerdo a una iniciativa de vegetales imperfectos a domicilio en Estados Unidos («Imperfect Produce | Grocery Delivery for Organic Food, Fresh Produce», s. f.). En Costa Rica por ejemplo tres kilos de tomate, pueden costar alrededor de 1.000 colones, si estos presentan imperfecciones, mientras un kilo de tomate de primera calidad, puede costar entre 500 y 825 colones (SIMA, 2019), hasta un 50% menos de su valor regular.

Disminuir la contaminación por desperdicio

A pesar de que la huella de carbono de los vegetales no es de las más contaminantes, como la de la carne, este tipo de alimentos son los que más se desperdician, hasta un 45% (FAO, s. f.-c) , y suman a los millones de toneladas de gases de efecto invernadero que se producen y se liberan hacia la atmósfera del planeta, empeorando el escenario del cambio climático al que esta y las futuras generaciones se enfrentan con tanta urgencia. Si se logra evitar que una buena cantidad de estos alimentos lleguen a los botaderos, donde no sirven de nada, más que generar gases, el emprendimiento estaría colaborando con la mitigación y acciones contra el cambio climático.

Ofrecer al consumidor un producto saludable

Actualmente en el mercado podemos encontrar una variedad de vegetales ya preparados, listos para el consumo, usualmente en supermercados o en tiendas de conveniencia. El problema es que estos no se encuentran en los famosos “food court” donde las personas llegan a buscar alimentos ya preparados, listos para consumir. “Veggies to Go” se localizará cerca de las zonas de comida, y le ofrece al consumidor, una serie de presentaciones para su vegetal de preferencia, que le permite consumirlo en el momento o mientras continúa caminando por el centro comercial.

Mukiur (2010:13) sostiene que es “como un contrato tácito que tiene la empresa con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en forma de productos y servicios; a cambio la empresa crea puestos de trabajo para los ciudadanos y contribuye en la renta de la comunidad mediante el pago de los impuestos.”

B. Planteamiento de la problemática y situación a atender

¿Qué sucede con todos los alimentos que se desperdician a nivel nacional y qué medidas se podrían tomar para aprovecharlos?

¿Cómo afecta el desperdicio de alimentos a la sociedad y al medio ambiente?

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se estima que un tercio de todos los alimentos producidos a nivel mundial se pierden o se desperdician (FAO, s. f.-d), la FAO enfatiza la diferencia entre pérdida de alimentos y desperdicio de alimentos, refiriéndose a la primera como cualquier alimento que se pierde en la cadena de suministro entre el productor y el mercado, ya sea por plagas, manejo inadecuado del productor, transporte o almacenamiento; mientras que el desperdicio de alimentos se refiere a descartar un alimento que es seguro y nutritivo para el consumo humano, por distintas razones, tales como:

- Los alimentos no cumplen con estándares cosméticos deseados
- El alimento se encuentra pronto a vencer
- No se utilizan

Esto representa unos 1.300 toneladas de alimentos que nunca llegaron a ser aprovechados, esto en comparación con la alarmante cifra de más de 821 millones de personas en el mundo con hambre (FAO, s. f.-d), es absurdo, no solamente porque existe suficiente alimento para todos, también porque para producir todos esos productos comestibles necesitamos recursos tales como agua, materia prima, energía, empaque, combustible, mano de obra, tierra y productos agroquímicos. Al desechar un alimento no solo estamos descartando lo que pudo haber brindado nutricionalmente, también estamos tirando a la basura todo el proceso

productivo y logístico que ese alimento requirió para llegar a nuestras manos o al suplidor, no solamente se trata de un problema social, también tiene un impacto ambiental altísimo.

De acuerdo a la iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, SAVE FOOD, las frutas y vegetales tienen los índices más altos de desperdicio junto con los tubérculos, aproximadamente un 45%, pescado y mariscos con 35%, cereales y lácteos 30% y carne con un 20% (FAO, 2012), lo que significa que casi la mitad de todas las frutas y vegetales producidos nunca llegarán a ser consumidos. El artículo también hace referencia a que en los países en vías de desarrollo un 40% de las pérdidas se da durante la post-cosecha y a nivel de procesamiento, mientras que en los países industrializados un 40% de las pérdidas se da a nivel de venta al detalle y de consumidores.

Se estima que en América Latina y el Caribe se da un 6% de la pérdida de alimentos a nivel global, a pesar de que 47 millones de sus habitantes padecen hambre (FAO, s. f.-e). A nivel de Costa Rica no se manejan datos publicados, sin embargo, por medio de observaciones empíricas y consultas a productores nacionales de la Feria del Agricultor, de diferentes partes del país, se puede estimar que las pérdidas de vegetales son reales, es un problema latente, que no solamente afecta la economía de los agricultores, también el medio ambiente por medio de recursos desperdiciados y de gases de invernadero que generan todos aquellos alimentos orgánicos desechados.

Como se mencionaba anteriormente una de las principales razones por las cuales un vegetal es rechazado es por su apariencia, si este no cumple con ciertas características estéticas y requerimientos como peso, forma y color. Datos brindados por una funcionaria de Wal-Mart indican que a nivel de vegetales (dependiendo del producto y en condiciones normales para el cultivo) un agricultor puede perder en campo un 20% de su cosecha por deformaciones, incidencia de insectos, enfermedades o daños por agroquímicos. El 80% restante lo comercializa con supermercados, intermediarios o ferias del agricultor.

La división de Vegetales y Grano de Wal-Mart en el 2017 rechazó 351.307 bultos de producto con un valor de €1.844.030.089,78. El rechazo se dio principalmente, por que los productos no cumplen con la calidad solicitada (esto previamente negociado con agricultor),

adicionalmente por incumplimiento de las normas de inocuidad como por ejemplo presencia de babosas, excremento de roedor, cucarachas, entre otros. En ese mismo año, en la planta de vegetales se disminuyeron 345.707 bultos de producto con un valor de €86.438.917,07. El 50% de estos productos son revisados, y su mayoría son donados al Banco de Alimentos, ya que aún se encuentran en excelentes condiciones, a su vez un 20% de este producto se le vende a terceros (empresas que realizan procesados), 20% se le entrega a productores de cerdos y 10% es desechado.

El análisis de datos a nivel global y regional deja en evidencia la gran problemática a la cual se enfrenta la humanidad, y a pesar de que la FAO propone varias iniciativas para contrarrestar la difícil situación, los ciudadanos también tienen el deber como consumidores responsables de aportar con sus hábitos e ideas, es un problema que afecta a todos. Es así como nace la propuesta para comercializar este tipo de vegetales imperfectos, comprándolos directamente del agricultor a un precio justo, ofreciéndolos al consumidor directo en una presentación y propuesta atractiva y con toda una estrategia de responsabilidad social detrás de la marca. Vegetales que aún sirven, aún son comestibles, y con un fin de impactar positivamente toda su cadena de valor, reduciendo pérdidas a los productores, ofreciendo un producto de excelente calidad, en una presentación amigable con el ambiente y generando empleos a personas parte de la base de la pirámide.

C. Objetivos del estudio

Objetivo general

- Desarrollar un modelo de negocio de impacto social y ambiental para comercializar vegetales imperfectos a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Definir la identidad empresarial para establecer los objetivos, la misión, visión y valores del emprendimiento, así como definir el tipo de organización y realizar un diagnóstico FODA.
- Identificar los stakeholders y la cadena de valor, para realizar el mapeo correspondiente a cada parte interesada, así como la elaboración de la estrategia de mercadeo y comunicación.
- Describir el servicio del emprendimiento, para diseñar el mapa de procesos y elaborar la descripción de los mismos.
- Desarrollar el modelo financiero para el proyecto, con el fin de definir el presupuesto inicial de inversión y de capital de trabajo, preparar el flujo de caja y calcular el VAN/TIR.

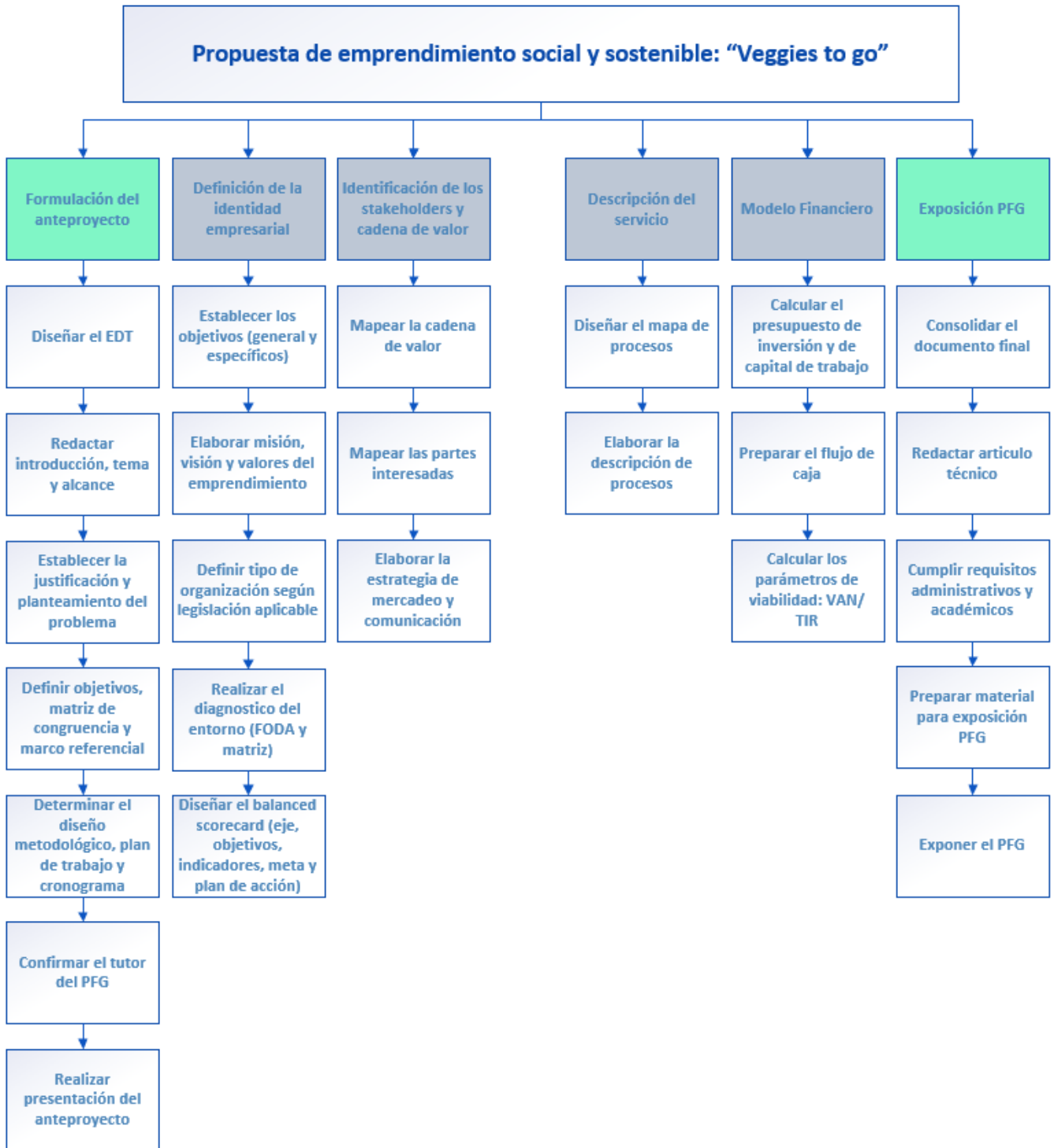
D. Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación

Para desarrollar una propuesta de modelo de negocio sostenible para vegetales imperfectos era indispensable investigar sobre desperdicio tanto a nivel global, como regional y nacional, es por esto que la investigación parte de varios documentos, reportes e informes publicados por la FAO o relacionados de alguna manera con esta agencia de la ONU. Se requirió mucha investigación documental, así como investigación de campo con diferentes expertos en el campo y de distintas instituciones, tanto privadas como públicas. Este primer acercamiento permite la generación de un criterio inicial sobre la problemática del desperdicio de alimentos y su gran impacto social y ambiental, herramientas con las cuales se inicia la descripción de la justificación y la problemática.

La investigación de campo estuvo conformada por intercambio de información con varios profesionales relacionados con la investigación o mitigación del desperdicio de alimentos. En primera instancia se contactó a Laura Brenes y Marianela Gamboa de la Red Costarricense para la Disminución de Perdidas y Desperdicio de alimentos, Laura figura como la representante del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la FAO y Marianela como parte del equipo de investigación de la Escuela de Agronegocios del TEC. Se discutió con ellas por separado dado que Laura se encuentra fuera del país, pero por medio de llamada brindo información y guía básica para continuar con la investigación del proyecto, hizo énfasis en la dificultad de obtener datos a nivel nacional, pero brindo algunas estadísticas sobre otros productos frescos que forman parte de algunas investigaciones que ellas han realizado en ferias del agricultor o Cenada. También se mantuvo una reunión con Mercedes Montero, investigadora de la UCR en temas de agronegocios y desperdicio de alimentos, la cual revisa la herramienta para la comprobación de la viabilidad del proyecto y brinda algunas recomendaciones y guía en el proceso de comprobación de datos.

A continuación, en el EDT (estructura detallada de trabajo) se especifica el alcance del trabajo, así como el detalle de cada entregable:

Figura 1
Estructura detallada de trabajo



Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 1
Matriz de congruencia

Objetivos	¿Qué? – Entregables	¿Cómo? – Actividades	¿Para qué? - Importancia
<p>General</p> <p>Desarrollar un modelo de negocio de impacto social para comercializar vegetales imperfectos a nivel nacional.</p>	<p>Desarrollo de un modelo de negocio de impacto social.</p>	<p>Mediante una definición de identidad empresarial, identificación de partes interesadas, mapeo de los procesos y definición de un modelo financiero</p>	<p>Para crear un mercado donde comercializar vegetales imperfectos, usualmente desperdiciados, con el fin de apoyar a los agricultores, evitar el desperdicio de comida, generar fuentes de empleo, ofrecer alimentos saludables, contribuir a la disminución de CO2</p>
<p>Específicos</p> <p>Definir la identidad empresarial para establecer los objetivos, la misión, visión y valores del emprendimiento, así como definir el tipo de organización y realizar un diagnóstico FODA.</p>	<p>Establecer los objetivos generales y específicos, elaboración de la misión, visión y valores del emprendimiento, definición del tipo de organización según legislación aplicable, realizar el diagnóstico del entorno (FODA y matriz), diseño del balanced scorecard (eje, objetivos, indicadores, metas y plan de acción).</p>	<p>Por medio de la definición de organización según la legislación correspondiente, también con un diagnóstico FODA y con el diseño del balance scorecard</p>	<p>Elegir el mejor tipo de organización que se adapte mejor al fin del emprendimiento a proponer</p>

<p>Identificar los stakeholders y la cadena de valor, para realizar el mapeo correspondiente a cada parte interesada, así como la elaboración de la estrategia de mercadeo y comunicación.</p>	<p>Mapeo de la cadena de valor, mapeo de las partes interesadas y elaboración de la estrategia de mercadeo y comunicación.</p>	<p>Mediante un mapeo de la cadena de valor y un mapeo de partes interesadas con supuestos, dado que la empresa aún no existe. Y para la estrategia de mercadeo y comunicación una encuesta en línea, debidamente ajustada a los temas que deseamos identificar, dirigida a personas de los 18 a 65 años de la gran área metropolitana., con una muestra de 100-130 personas.</p>	<p>Disponer de información sobre sus públicos de interés correspondientes y cadena de valor, para incluirlos en el eventual desarrollo de la estrategia empresarial. Lo cual le permitirá a la empresa estar preparado para eventualidades y poseer siempre un plan de contingencia con respecto a temas previamente identificados en el mapeo.</p>
<p>Describir el servicio del emprendimiento, para diseñar el mapa de procesos y elaborar la descripción de los mismos.</p>	<p>Diseño del mapa de procesos y elaboración de la descripción de los procesos.</p>	<p>Por medio de herramientas para la elaboración de mapas y procesos como Microsoft Visio y por medio de un diagrama de flujo que represente las actividades y recursos involucrados en transformar el producto. Así como el mapeo de las partes interesadas.</p>	<p>Tener mapeados los distintos procesos de la empresa, para comprender el flujo de trabajo, asignar responsables e identificar etapas críticas que requieran especial atención o mejora.</p>
<p>Desarrollar el modelo financiero para el proyecto, con el fin de definir el presupuesto inicial de inversión y de capital de trabajo, preparar el flujo de caja y calcular el VAN/ TIR.</p>	<p>Calculo del presupuesto de inversión y de capital de trabajo, preparación del flujo de caja, cálculo de los parámetros de viabilidad: VAN y TIR.</p>	<p>Mediante una tabla de Excel, con los cálculos y formulas correspondientes a las herramientas financieras que se desean calcular.</p>	<p>Disponer de montos específicos para analizar la viabilidad y la rentabilidad de la empresa como tal, así como estimar costos y ganancias a futuro.</p>

Fuente: elaboración propia (2019)

Definición de la identidad empresarial

- Establecimiento del objetivo general y objetivos específicos: el establecimiento de objetivos tanto generales, como específicos serán la herramienta y guía para cumplir con el propósito del proyecto, estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y son el precedente para la elaboración de la misión. Estos se redactarán de acuerdo al impacto y alcance que desea tener el emprendimiento tanto a nivel ambiental, como social. Al existir un previo acercamiento con la realidad nacional y sus distintas problemáticas es más acertado el establecimiento de los mismos.
- Elaboración de la misión, visión y valores del emprendimiento: la misión permitirá definir cuál es la razón de ser del emprendimiento ¿para qué y por qué nació?, mientras que la visión establecerá que quiere llegar a ser la empresa, ¿hacia dónde se dirige? Ambas definen la esencia de la empresa y la razón de ser que se le quiere comunicar al público meta y demás partes, estas deben incluir el mensaje de diferenciación que hace diferente al emprendimiento de cientos en el mismo mercado. Con respecto a los valores, son los principios que guían la operación, por lo tanto, indispensables en un emprendimiento de impacto social, resumirán la forma de trabajar y de hacer negocios que la empresa pretende mantener.
- Definición del tipo de organización según legislación aplicable: dado que el emprendimiento se dedicará a una actividad económica organizada para transformar vegetales en un producto listo para consumir, se debe definir una forma jurídica adecuada para la empresa, esto se va a realizar por medio de la investigación del tipo de sociedades (colectiva, sociedad limitada, sociedad anónima, etc.), según los requerimientos y expectativas, así como los datos básicos que se deben suministrar para la escritura pública.
- Realizar el diagnóstico del entorno FODA: el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, que permite hacer un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidad y amenazas), esto con el fin de desarrollar una estrategia de negocio más acertada tomando en cuenta la situación actual y real de la empresa. Con este análisis se analizarán e identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas potencial para el emprendimiento “Veggies to go”.

- Diseño del balanced scorecard: el balanced también es una herramienta de planificación estratégica que permite alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, esto a través de objetivos e indicadores tangibles, tales como: ejes, objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Este instrumento se utilizará para el análisis de los ejes respectivos del proyecto, tales como aprendizaje, procesos, clientes, ambiente y social, así como finanzas.

Identificación de los stakeholders y la cadena de valor

- Mapeo de la cadena de valor: se utilizara la “Guía de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro” (Unidas, 208d. C.), con la cual se evaluará el riesgo de la cadena de suministro y se identificarán las fases en la gestión de la cadena de suministro; también se puede implementar un diagnóstico por medio de un cuestionario, un sistema externo de clasificación y un código de conducta, que permitirán establecer una serie de requisitos mínimos sobre los que la empresa necesita tener información y a partir de ahí verificar el cumplimiento de los mismos. Se utilizará el modelo de la cadena de valor de Michael Porter para mostrar gráficamente como está conformada la misma aún en una empresa de tamaño pequeño.
- Mapeo de las partes interesadas: Para la identificación de los stakeholders se utilizará el “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” (AccountAbility, 2007) el cual funciona como una guía con consejos y asesoramiento, así como algunas prácticas para relacionarse efectivamente con las partes interesadas. El manual consta de 5 etapas: pensamiento estratégico, análisis y planificación, fortalecimiento de las capacidades de relación, proceso de relación y actuar, revisar e informar.
- Investigación de mercado: el instrumento utilizado fue una encuesta en línea que consta de 16 preguntas, con una muestra mínima de 100-125 personas; esta muestra fue definida por juicio de experto; la misma será aplicada aleatoriamente bajo un muestreo estratificado a hombres y mujeres de entre 18 y 65 años. El mecanismo utilizado para diseñar la encuesta y aplicarla fue la plataforma de Google drive y se utilizaron las redes sociales para su difusión, así como mensajes por grupos de WhatsApp y correo electrónico para obtener la participación de la población. El análisis de la información será por medio de estadística descriptiva y tabulaciones.

- Elaboración de la estrategia de mercadeo y comunicación: se definirán los objetivos de la estrategia, tanto general como específicos y con los resultados de la encuesta se realiza un cruce entre los resultados y lo que se desea lograr para diseñar una serie de estrategias, acompañadas de tácticas y sus respectivos indicadores.

Descripción del servicio

- Diseño del mapa de procesos: los mapas se diseñarán por medio de la herramienta Microsoft Visio mediante un diagrama S.I.P.O.C, de la metodología Six Sigma, que permite analizar el proceso de una manera más detallada, reconociendo al respectivo proveedor, así como también identificando todas las entradas y salidas del proceso, además tiene la ventaja de lograr determinar los clientes vinculados a cada paso del proceso. A continuación, la explicación de las iniciales S.I.P.O.C:

Supplier (proveedor): proporciona el insumo al proceso.

Input (insumo): es la materia prima del proceso (datos, material, etc.)

Process (proceso): transformaciones a la materia prima por medio de acciones del equipo de trabajo. Se debe definir en 5 pasos principales, como se hace el proceso.

Output (resultado): es el producto del proceso.

Customer (cliente): es quien recibe el resultado del proceso.

- Elaboración de la descripción de procesos: se utilizará una caracterización de los mismos, para describir como estos funcionan, esta herramienta es comúnmente utilizada en ISO 9001. Los componentes a tomar en cuenta serian: actividades, entradas, salidas, clientes, recursos, proveedores, líder, objetivo, alcance, documentos, parámetros de control y requisitos.

Modelo financiero

- Calculo del presupuesto de inversión y de capital de trabajo: el desarrollo de este modelo se realizar por medio del estudio financiero de arranque y el estado de

resultados, que reflejaría las utilidades que se percibirían por periodo, descontando de las ventas proyectadas, los costos de operación y los gastos necesarios para funcionar. Los costos de operación se calcularán por medio de un cálculo de todos los gastos que implica poner el negocio a operar y su diario funcionamiento.

- Preparación del flujo de caja: en este apartado se proyectará de forma aproximada los ingresos y gastos esperados del negocio. El flujo de caja se calcula como la diferencia entre ambos.

Calculo de los parámetros de viabilidad: Los parámetros VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) se calculan con las ecuaciones [1] y [2], respectivamente (Besley & Brigham, 2009). Un proyecto es aceptable si $TIR > r$, donde r es el rendimiento requerido por la empresa:

$$VAN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+r)^1} + \frac{FE_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+r)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+r)^t} \quad [1]$$

$$VAN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+TIR)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+TIR)^t} = 0 \quad [2]$$

$$FE_0 = \frac{FE_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+TIR)^n}$$

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

Entre agosto de 2010 y enero de 2011 se realizaron estudios por el Instituto sueco de Alimentos y Biotecnología (SIK), esto por solicitud de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El estudio toma como punto de partida las pérdidas mundiales de alimentos, uno de los estudios se realiza en países de ingresos altos y el otro en países de ingresos bajos. Estos estudios se convirtieron en la base del congreso internacional Save Food, que se celebró en mayo del 2011. Este congreso tenía como objetivo principal sensibilizar sobre el desperdicio y las pérdidas de alimentos a nivel mundial, y como esta tenía un gran impacto en la pobreza y el hambre del mundo, además del cambio climático y la utilización de recursos naturales. (Gustavsson et al., 2012). Este estudio y este congreso serían las bases de todo un movimiento para dar a conocer a todas las personas e instituciones, el ineficiente manejo de recursos y la pésima distribución de alimentos a nivel global. Los datos recolectados en la investigación llevada a cabo por SIK, sacaban a la luz la sorprendente cifra de 1.300 millones de toneladas de desperdicio de alimentos por año, alrededor de un tercio de todo lo que se producía y que todos los recursos que se destinaron a la producción de estos alimentos fueron invertidos en vano, así como los gases de efecto invernadero que estos eventualmente producirían (Gustavsson et al., 2012).

Definición de pérdida y desperdicio

Según el estudio de SAVE FOOD (Gustavsson et al., 2012) con “pérdidas de alimentos” se refiere a la disminución de la masa de alimentos comestibles en la parte de la cadena de suministro que conduce específicamente a los alimentos comestibles para el consumo humano. El mismo estudio también indica que las pérdidas de alimentos tienen lugar en las etapas de producción, pos cosecha y procesamiento de la cadena de suministro de alimentos (Parfitt, Barthel, & Macnaughton, 2010), y que las pérdidas que ocurren al final de la cadena alimentaria, en la venta minorista y en el consumo final, se conocen como “desperdicio de alimentos, más relacionado con el comportamiento de los vendedores minoristas y los consumidores (Parfitt et al., 2010).

Diferencia entre países industrializados y países en vías de desarrollo

Según los datos arrojados por el estudio de la FAO (Gustavsson et al., 2012) en los países industrializados se da más el desperdicio en las etapas de venta minorista y de consumo, aun cuando son aptos para consumo humano. Mientras que en los países de ingresos bajos se da más la pérdida, en la etapas iniciales e intermedias de la cadena de suministro, durante la pos cosecha y procesamiento. Señala también que el desperdicio per cápita es mucho mayor en los países industrializados (95 a 115gk/año versus 6 a 11kg/año).

En los países en vías de desarrollo los consumidores compran en pequeñas cantidades, solo lo necesario, las condiciones económicas hacen insostenible el desperdicio. En contraste, el alto poder adquisitivo de los países desarrollados y la oferta de alimentos en grandes cantidades y variedad permite que la gente se dé el lujo de desperdiciar comida (Gustavsson et al., 2012).

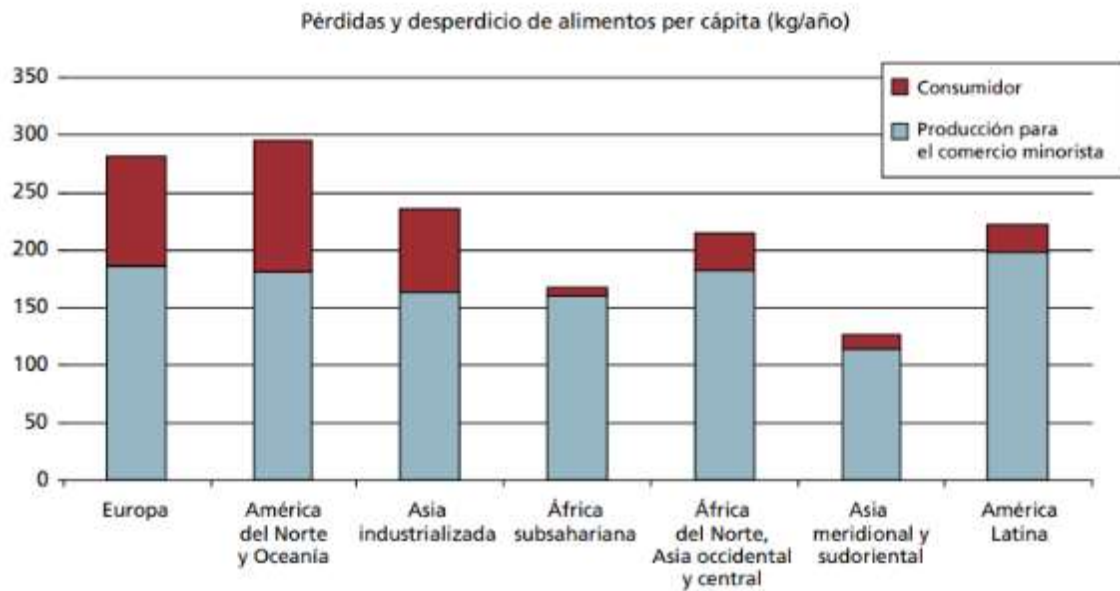
Los autores además contrastan las causas del problema. En los países en vías de desarrollo se relacionan a limitaciones económicas, técnicas y de gestión de las técnicas de aprovechamiento, pobre infraestructura, falta de instalaciones de almacenaje y procesamiento, deficientes sistemas de refrigeración, cadenas de suministro débiles y problemas de inocuidad. Por otro lado, en los países de ingresos altos las causas se deben principalmente al comportamiento del consumidor, poca coordinación entre los actores de la cadena de suministro, sobreproducción y a la estandarización (productos con el mismo sabor, inocuidad y valor nutricional son desechados por su apariencia o daños en el empaque).

Datos a nivel global y a nivel latinoamericano

La investigación publicada por la FAO (Gustavsson et al., 2012) también generó datos de las pérdidas y desperdicio de alimentos per cápita en las diferentes regiones de mundo. En la figura 2 los autores contrastan cuanto de lo que se pierde se debe al consumidor, se observa del gráfico que América Latina es la cuarta región donde más se pierden alimentos, detrás de las regiones industrializadas de Europa, Asia, América del Norte y Oceanía. En América Latina se pierden 225kg/año de alimentos per cápita de los cuales 25kg se deben al consumidor final.

Figura 2

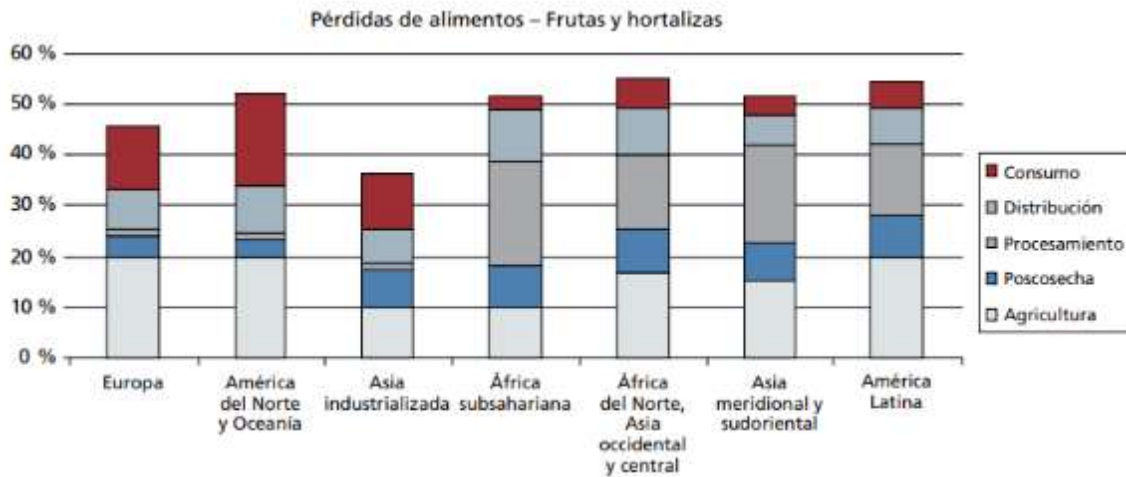
Pérdidas y desperdicios de alimentos per cápita en las fases de consumo y anteriores al consumo en diferentes regiones



Fuente: (Gustavsson et al., 2012)

Específicamente para el sector de frutas y hortalizas en el mismo documento se detalla el porcentaje de pérdidas en diferentes regiones, resumidas en la figura 3. Se observa que América Latina es una de las regiones donde más se pierden ese tipo de alimentos, más de la mitad se desaprovechan. Se observa que la región presenta grandes retos en las etapas de agricultura y procesamiento donde se da el mayor porcentaje de las pérdidas. Según los autores las pérdidas en la producción agrícola se deben principalmente a la clasificación de las cosechas impuestas por los estándares de calidad, sobre todo en países desarrollados. En la fase de procesamiento las pérdidas están más relacionadas al deterioro debido a climas calientes y húmedos, además del carácter estacional de algunos productos que genera un excedente imposible de vender.

Figura 3
Pérdidas de alimentos en las diferentes etapas de las cadenas de suministros de alimentos de los vegetales y hortalizas en diferentes regiones



Fuente: (Gustavsson et al., 2012)

Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12 de las Naciones Unidas

De acuerdo a la página de la ONU; sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el 25 de setiembre del 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible (ONU, s. f.).

La ONU menciona que, para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y ciudadanos regulares.

El objetivo número 12, está relacionado con la producción y el consumo responsables, el cual especifica que estos consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la creación de empleos ecológicos justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Esto con el fin de que todos posean una mejora calidad de vida, sirva de ayuda para lograr los planes generales de desarrollo, los costos económicos, ambientales y sociales se vean reducidos, a la vez que se aumenta la competitividad y se reduce la pobreza (Naciones Unidas, s. f.).

La principal meta de este objetivo es hacer más y mejores cosas con menos recursos, que aún se puedan obtener ganancias de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación, a la vez que se logra mejor calidad de vida para todos. La ONU enfatiza que se debe adoptar un enfoque sistemático y lograr la cooperación entre todos los

participantes de la cadena de valor, desde productor hasta el consumidor final que adquiere el producto. Es importante sensibilizar a los consumidores mediante la educación sobre la existencia de modos de vida más sostenibles, por medio de información adecuada a través de las etiquetas y las normas de uso (Naciones Unidas, s. f.). Otras de sus metas son lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita a nivel mundial en la venta al por menor y a nivel de consumidor, así como reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, esto incluye las pérdidas posteriores a la cosecha, todas estas metas pretenden llevarse a cabo de aquí al 2030 (Naciones Unidas, s. f.).

Algunos datos relacionados con este ODS indican que, si para el 2050 la población mundial llega a alcanzar los 9600 millones, serían necesarios tres planetas para proporcionar los recursos naturales para mantener el estilo de vida actual. Menos del 3% del agua a nivel mundial es fresca y de este porcentaje 2,5% está congelada en la Antártida, el Ártico y los glaciares, por tanto, la humanidad solo cuenta con 0,5% para suplir sus necesidades. El ser humano contamina más rápido de lo que la naturaleza es capaz de reciclar y purificar el agua de ríos y lagos, a la vez que más de 1000 millones de personas aún no tienen acceso a agua potable (Naciones Unidas, s. f.).

Con respecto a datos de energía, el uso de esta continuara creciendo en un 35% para el 2020 en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), lo cual ubica al consumo doméstico y comercial como la segunda área de uso de energía que más se ha incrementado en los últimos años (Naciones Unidas, s. f.).

Sobre la comida la ONU indica que a pesar de que los impactos ambientales más graves se producen en la fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), los hogares juegan un papel fundamental a través de sus hábitos y elecciones, lo cual termina afectando el medio ambiente por la energía consumida y la generación, así como el manejo inadecuado de residuos. Los 1300 millones de toneladas que se desperdician anualmente, tienen un valor aproximado de 1000 millones de dólares, que, debido a las malas prácticas de transporte y cosecha, normalmente termina pudriéndose en los contenedores de los consumidores y minoristas. El sector de alimentación representa un 30% del consumo de energía global, y aporta un 22% al total de emisiones de gases de efecto invernadero que colaboran al cambio climático. Finalmente, la capacidad del planeta para suministrar recursos naturales que se conviertan luego en alimento, se está viendo afectada por la degradación de la tierra, la disminución de la fertilidad del suelo, el uso desmedido del agua, y la degradación del medio marino.

Iniciativas para el desperdicio de alimentos en Costa Rica

A partir de noviembre del 2014 se creó en Costa Rica la Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, y de acuerdo a su sitio web está integrada por miembros del sector público, privado, académico y de iniciativa ciudadana. El Tecnológico de Costa Rica (TEC) actúa como coordinador de esta red y la representación de FAO en Costa Rica, como Secretaría Técnica (TEC, s. f.).

A la fecha la red ha realizado varios estudios de caso para mapear la situación de algunas agro cadenas en el país, así como actividades de sensibilización a diferentes sectores, capacitación, detección de posibles estrategias de disminución y prevención de perdidas alimenticias, comunicación en medios y en las organizaciones relacionadas; así como el desarrollo de una Guía para medición del desperdicio de alimentos para cocinar comerciales e institucionales (TEC, s. f.).

La red está conformada por varias instituciones y empresa, algunas de ellas son: TEC, FAO, Unilever, Pima-Cenada, Cegesti, INA, UCR, UTN, UNED, Cámara Nacional de Exportadores de Productos Pesqueros, movimiento Slow Food Costa Rica, CNP, MEP, Banco de Alimentos y Programa Estado de la Nación, entre otros. Por parte del TEC, se encuentra integrada la Escuela de Agronegocios, entre otras escuelas y programas académicos (TEC, s. f.). Esta red además de actuar en el contexto nacional, apoya a otras iniciativas en la región, ya que cuenta con representación del país en la Red Latinoamericana y del Caribe de Expertos en Disminución de Pérdida y Desperdicio de Alimentos y son socios de la iniciativa global de la FAO: SAVE FOOD (TEC, s. f.).

Impacto ambiental

“Las pérdidas de alimentos conllevan el desperdicio de recursos utilizados en la producción, como tierra, agua, energía e insumos. Producir comida que no va a consumirse supone emisiones innecesarias de CO₂ además de pérdidas en el valor añadido de los alimentos producidos” (Gustavsson et al., 2012). La FAO estima que los costos financieros del desperdicio de alimentos podrían ascender a 1 billón de dólares de los Estados Unidos (USD) al año, pero el despilfarro de alimentos causa graves efectos ambientales (FAO, 2013). De acuerdo a un video de referencia “La huella del desperdicio de alimentos 2”, publicado por la FAO en el 2014, los costos por el impacto en los recursos naturales serian aproximadamente de 700 mil millones de dólares al año, dado que esos alimentos desperdiciados generaron gases de efecto invernadero y daños relacionados con el cambio climático (390 mil millones de dólares), utilizaron agua para riego e incrementaron la escasez de agua (172 mil millones de dólares),

talaron árboles y erosionaron tierras (73 mil millones de dólares), condujeron a la pérdida de polinizadores, peces y otra biodiversidad (32 mil millones de dólares). También existen otros impactos que no se pueden cuantificar, tales como: las pérdidas de los humedales que purifican el agua, la biodiversidad de los pastizales, el valor del pescado descartado, la escasez de insumos agrícolas esenciales como el fósforo o el aumento de los precios de los alimentos por disminución del suministro, así como hay recursos imposibles de valorar, como la belleza del paisaje (FAO, s. f.-a).

El estudio también destacó las principales conclusiones: los alimentos que se producen y no se consumen, con llevan un volumen de agua equivalente al caudal anual del Volga (el río más largo de Europa), y son responsables de añadir 3.300 millones de toneladas de gases de efecto invernadero a la atmósfera del planeta (FAO, s. f.-b).

El Director General de FAO, José Graziano da Silva enfatiza que todos, incluyendo agricultores, supermercados, gobiernos y consumidores debe hacer un cambio en todos los eslabones de la cadena alimentaria humana para evitar en primer lugar que ocurra el desperdicio de alimentos, y reutilizar o reciclar cuando sea imposible impedirlo (FAO, s. f.-b).

El desperdicio de cereales en Asia, tiene un gran impacto en las emisiones de carbono, y en la utilización del suelo y del agua, el arroz juega un papel crítico, dadas sus altas emisiones de metano junto a un elevado nivel de desperdicio. El sector cárnico si bien posee un volumen bajo de desperdicio, tiene un gran impacto en el ambiente, en especial por el uso de suelo y la huella carbono, esto se da sobre todo en los países con altos ingresos y Latinoamérica, que alcanzan un 80% del desperdicio de carne, excluyendo Latinoamérica el porcentaje sería de un 67%. En Asia, Europa y Latinoamérica el desperdicio de fruta afecta significativamente el desperdicio de agua, y en el caso de las hortalizas, estas se traducen en una gran huella de carbono proveniente de países industrializados de Asia y Europa (FAO, s. f.-b). En la siguiente figura se pueden observar una serie de desechos alimentarios a la espera de ser convertidos en metano y biogás en Francia.

Figura 4
Desechos alimentarios

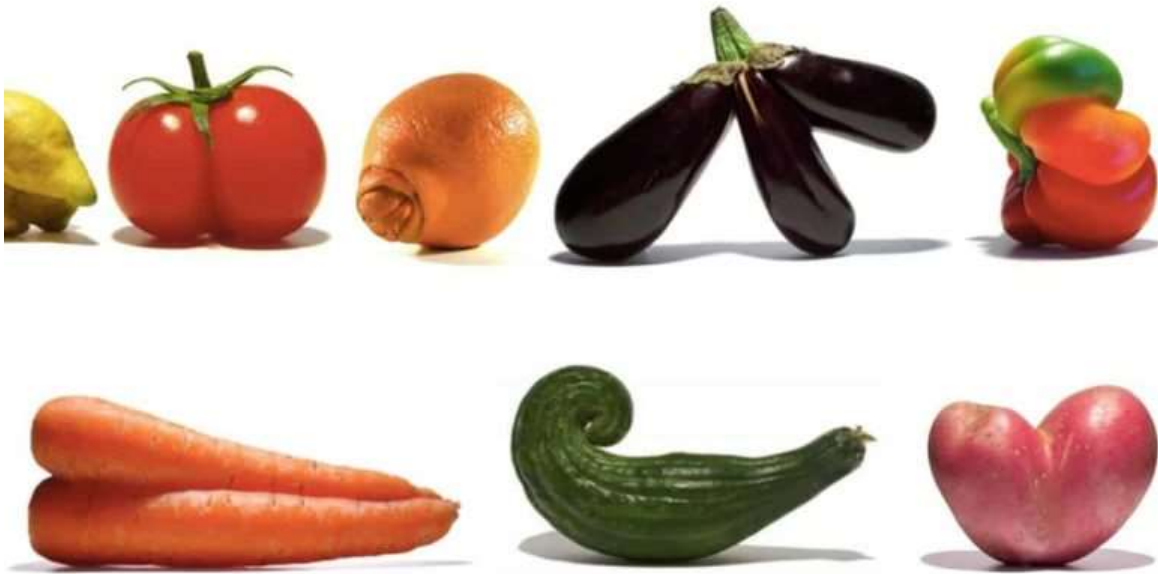


Fuente: (FAO, s. f.-b) FAO - Noticias: El desperdicio de alimentos daña al clima, el agua, la tierra y la biodiversidad.

Vegetales imperfectos

Un vegetal imperfecto es aquel que no cumple con los estándares de calidad interpuestos por los mercados minoristas que no tienen que ver con el sabor, valor nutricional o inocuidad del producto. El rechazo se da por el tamaño del vegetal, su peso, forma, apariencia, color o daños externos. En la Figura 5 se muestran una foto de productos agrícolas con formas poco convencionales que son rechazadas.

Figura 5
Vegetales Imperfectos



Fuente: («Imperfect Teaming up with Whole Foods Market to Sell “Ugly” Produce – Food Tank», s. f.)

Muchos de esos vegetales son procesados para crear productos como jugos de tomate, bebidas, zanahoria rayada, encurtidos y otros en los cuales la estética del vegetal original no es importante. Otra parte se utiliza para alimentar animales de granja o es donada a bancos de alimentos. No obstante, una parte importante de los mismos es desechada.

En algunos países se han dado iniciativas para rescatar es tipo de vegetales y ofrecerlos como una alternativa a los consumidores. Dos ejemplos son las compañías Hungry Harvest e Imperfect Produce, («Imperfect Produce | Grocery Delivery for Organic Food, Fresh Produce», s. f.) ambas recuperan vegetales (y otros productos agrícolas) imperfectos de granjas estadounidenses y preparan canastas personalizadas que son enviadas a las casas de los clientes asociados, regularmente con un costo menor al de los productos ofrecidos regularmente en las tiendas. Hungry Harvest menciona en su sitio web que ha salvado cerca de 6.8 millones de kilogramos de comida que de otra forma se hubiera perdido, de igual forma Imperfect Produce asegura haber rescatado 18 millones de kilogramos de comida («Hungry Harvest», s. f.).

Micro franquicias como medio para solucionar la pobreza

De acuerdo al artículo de Franquicias Nacionales: Factores de Éxito y Fracaso: “la franquicia corresponde a uno de los mecanismos de expansión empresarial más empleados y desarrollados por las economías modernas” (Ulloa, 2012). Y es una tendencia que ha continuado creciendo a través de los años por sus características flexibles que se pueden adecuar a la necesidad de cada empresa y de cada empresario; como menciona el artículo es una atractiva forma de expansión acelerada, que requiere una baja inversión, disminuye el riesgo y se utiliza mucho en el área del comercio minorista.

Kirk Magleby decía que: “la pobreza extrema generalmente es considerada como el problema más serio sobre la tierra ya que es la raíz de muchos otros problemas. Es otra forma de esclavitud. Se han invertido muchos recursos en la lucha contra la pobreza mundial generalmente con resultados mediocres” (Magleby, 2008), según su libro todos los intentos usuales de mitigar la pobreza solamente alivian temporalmente y no solucionan el problema de raíz; considera que los emprendimientos son la única manera efectiva y humana de resolver la pobreza en un ambiente social altamente contaminado, falto de confianza y cooperación pública y hace énfasis en los emprendimientos ya que las empresas grandes en la mayoría de casos van a favorecer a las personas adineradas, conectadas, educadas y fuertes, también menciona que el problema con los emprendimientos es que son réplicas de otras empresas de baja producción, que utilidades casi de subsistencia y generan pocos empleos (Magleby, 2008) por lo que se debe ser muy estratégico a la hora de conformar una empresa de este tipo para que tenga el impacto esperado.

El autor sugiere que el planeta necesita millones de Pymes exitosas de propiedad local que colaboren con el desarrollo de comunidades con bajos ingresos y asegura que el mundo tiene los recursos y el conocimiento para eliminar la pobreza institucionalizada del planeta (Magleby, 2008). También hace énfasis en que un error común en la filantropía es que tratan los síntomas y no las causas, les dan comida, medicinas y se construyen escuelas, pero una solución más efectiva y sostenible a largo plazo sería brindarles herramientas para que las personas trabajen su salida de la pobreza, insiste en que la única forma de resolver la pobreza es mediante el desarrollo sostenible y cita a Carly Fiorina, “una solución que no es sustentable no es una solución, es un alivio a corto plazo que puede y a menudo causa más daño que beneficio”. Es por todo lo anterior que el modelo de micro franquicia se convierte en una herramienta para el pequeño empresario que no dispone de grandes sumas, pero que de igual manera desea desarrollar un negocio independiente.

CAPÍTULO III

DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL

Veggies to Go nace en el primer trimestre de la maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, en un curso llamado Responsabilidad Social y Desafíos del Desarrollo, impartido por el profesor José David Ulloa Soto, el curso empieza explicando como el desarrollo económico puede incrementar o disminuir el bienestar social, que es una condición necesaria pero insuficiente, casi como si crecimiento económico significara todo lo opuesto a responsabilidad social y sostenibilidad. Es en este punto donde entra el concepto de “desarrollo sostenible”, recuperado por la doctora Gro Harlem Brundtland, ministra de Noruega en los años 80s y 90s, la cual defendía en su informe “Our Common Future” que el avance se conseguirá siempre y cuando exista sostenibilidad entre los factores económicos, sociales y medioambientales que hagan del desarrollo un “proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y los cambios institucionales logren la armonía y se mejoren las necesidades y aspiraciones de la humanidad, tanto las actuales como las de generaciones venideras” (Andreu Peiró Barra, 2012).

Ahora bien, ¿por qué deberían las empresas preocuparse por el desarrollo sostenible e incluirlo en sus estrategias? Porque tienen la capacidad y los recursos, porque pueden y porque deben. Según Michael Porter, el respeto al ambiente y a la sociedad rinde beneficios económicos, les permite ser viables. Al evitar la contaminación, mejorar el entorno laboral, velar por la salud de los empleados, etc., se generan beneficios inmediatos, ya que refleja las buenas prácticas y procedimientos eficientes que dan como resultado una buena imagen ante sus diferentes partes interesadas, lo que repercute en mayores ganancias, gana la sociedad, el medio ambiente y las empresas, esto se conoce como valor compartido (TED, 2013).

Si bien a muchas empresas ya establecidas les tomará tiempo incluir la sostenibilidad y alinear todo el concepto a su estrategia de negocios, por otro lado, hay pequeñas empresas, conocidas como emprendimientos de impacto que nacen para mitigar o solventar problemáticas sociales y ambientales. Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz, dice que todos los seres humanos nacemos emprendedores y cree firmemente en los emprendimientos como herramientas para erradicar todo tipo de problemáticas, en especial la pobreza.

Por otro lado, se empieza a analizar en el curso la realidad nacional y global, el entorno en general, Costa Rica con un alto costo de la vida, un nivel de pobreza estancado en las últimas décadas, escasez de oportunidades para la población que forma parte de la base de la pirámide, discriminación por género en el mercado laboral, entre otros. A la vez que la ONU establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030, conformado por 17 objetivos y es un plan de acción que pretende favorecer a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas, tomando en cuenta inclusión social, protección ambiental y crecimiento económico.

Para completar el curso de Desafíos de Desarrollo se les solicita a los estudiantes desarrollar un emprendimiento de impacto social o ambiental alineado con uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible, es así como investigando se descubre una iniciativa muy interesante que se desarrolla en el

estado de San Francisco, Estados Unidos; Imperfect Produce fue fundada en el 2015 con la misión de reducir el desperdicio de alimentos y desarrollar un mejor sistema de alimentación para todos, ofrecen productos imperfectos, pero aún en perfecto estado para consumir, con un 30% menos en su precio comparado al mismo producto estéticamente ideal en un supermercado («Imperfect Produce | Grocery Delivery for Organic Food, Fresh Produce», s. f.).

El sitio web de Imperfect Produce indica que solamente en los Estados Unidos se desperdicia un 40% de la comida sin llegar a ser consumida, \$218 billones en alimentos son desperdiciados cada año, 21% del agua dulce se utiliza para producir comida desperdiciada y 20 billones de libras en productos frescos que nunca se cosecharon o nunca se vendieron cada año («Imperfect Produce | Grocery Delivery for Organic Food, Fresh Produce», s. f.). Estas cifras son realmente alarmantes tratándose solamente un país, mientras a nivel global se habla de 1.300 millones de toneladas de alimentos desperdiciados, mientras que 820 millones de personas en el mundo padecen hambre. Estos datos pasaron a formar parte de la justificación del proyecto que en ese momento tenía como énfasis distribuir vegetales imperfectos a restaurantes del GAM.

El proyecto académico mencionado anteriormente del 2018 se alineó con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, de Producción y Consumo Responsables, impactando indirectamente otros objetivos tales como: ODS 8 que habla sobre Trabajo Decente y Crecimiento Económico el cual fomenta políticas que estimulan el espíritu empresarial y la creación de empleos dignos y el ODS 2 de Hambre cero, que implica promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a los pequeños agricultores. El proyecto inicialmente evolucionó a una propuesta más enfocada en educar a los consumidores sobre el desperdicio de alimentos en el mundo y todas las maneras de aprovecharlo: Veggies to Go.

A. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Es así como para iniciar el desarrollo de un emprendimiento de impacto social y ambiental se inicia con la definición de la identidad empresarial mediante el establecimiento de objetivos:

Objetivo general

- Procesar vegetales imperfectos para convertirlos en snacks frescos para su consumo inmediato, impactando positivamente el medio ambiente y la sociedad.

Objetivos específicos

- Rescatar vegetales que se desperdician por su condición estética pero que son aptos para el consumo humano.
- Promover el consumo de vegetales imperfectos en presentación de snacks con aderezos saludables.
- Crear conciencia y sensibilización en temas de desperdicio de alimentos.
- Generar empleos para la población que forma parte de la base de la pirámide.

B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE “VEGGIES TO GO”

Veggies to Go surge como una idea de negocio para solucionar y mitigar varias problemáticas, tanto sociales como ambientales, lo que conlleva enfocar su misión y visión meramente en generar un impacto positivo en varios niveles.

Misión: aprovechar la mayor cantidad de vegetales imperfectos a través de una propuesta gastronómica de alta calidad para impactar positivamente la sociedad y el medio ambiente.

Visión: ser la empresa que más rescata vegetales imperfectos para comercializarlos en diversas presentaciones.

Valores:

Transparencia: somos transparentes en todo lo que hacemos y en la forma de hacer negocios.

Sostenibilidad: producimos y comercializamos tratando de tener el menor impacto posible en el medio ambiente y en los recursos.

Calidad: los productos y servicios de Veggies to Go cumplen con los más altos estándares de higiene y servicio al cliente.

Respeto: promovemos un ambiente de respeto y tolerancia hacia los colaboradores y clientes.

Solidaridad: buscamos ofrecer oportunidades a población que forma parte de la base de la pirámide y comercializar con agricultores, para promover igualdad de condiciones y oportunidades para todos.

C. TIPO DE ORGANIZACIÓN

A la hora de conformar una empresa no importa el tamaño de la misma, es indispensable cumplir con todos los requisitos legales requeridos por el estado para que esta tenga la formalidad adecuada y ante todo estar alineados con la ética empresarial y las responsabilidades con la comunidad en la que se encuentra. De no seguir el procedimiento correspondiente y establecer la empresa con todos los requerimientos, eventualmente esta se puede ver envuelta en problemas legales que pueden afectar seriamente su imagen y la confianza de sus públicos de interés.

PYMES

De acuerdo a la página de PYMES Costa Rica, del Ministerio de Economía, Industria y Comercio una pequeña y mediana empresa (PYME) es una unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales y de servicios (Ministerio de Economía, 2015). El emprendimiento Veggies to Go calificaría como una pequeña empresa, dado que apenas está siendo conformada e iniciando operaciones, aún no cuenta con personal, ni dispone de una estructura empresarial compleja, más que la que se desarrollará en este documento. Por lo tanto, tendría que realizar los trámites correspondientes para registrarse como PYME ante el MEIC, de acuerdo a la página web para acceder a los beneficios que otorga la ley en Costa Rica a las PYMEs, las mismas deben adquirir una certificación que extiende el Ministerio, accedando al Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC), los requisitos son:

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- Que tengan permanencia en el mercado.
- Que sea una unidad productiva formal.
- Que clasifique según las partidas del CIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.
- Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley No. 8262: formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta, recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente o estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS).
- Formulario de inscripción PYME debidamente lleno y firmado, el cual tiene carácter de declaración jurada.

El tamaño de la empresa se puede calcular por medio de una herramienta en la misma página web que determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que clasifica a las PYME según la actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un periodo fiscal, el valor

de los activos, el valor de las ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos (Ministerio de Economía, 2015).

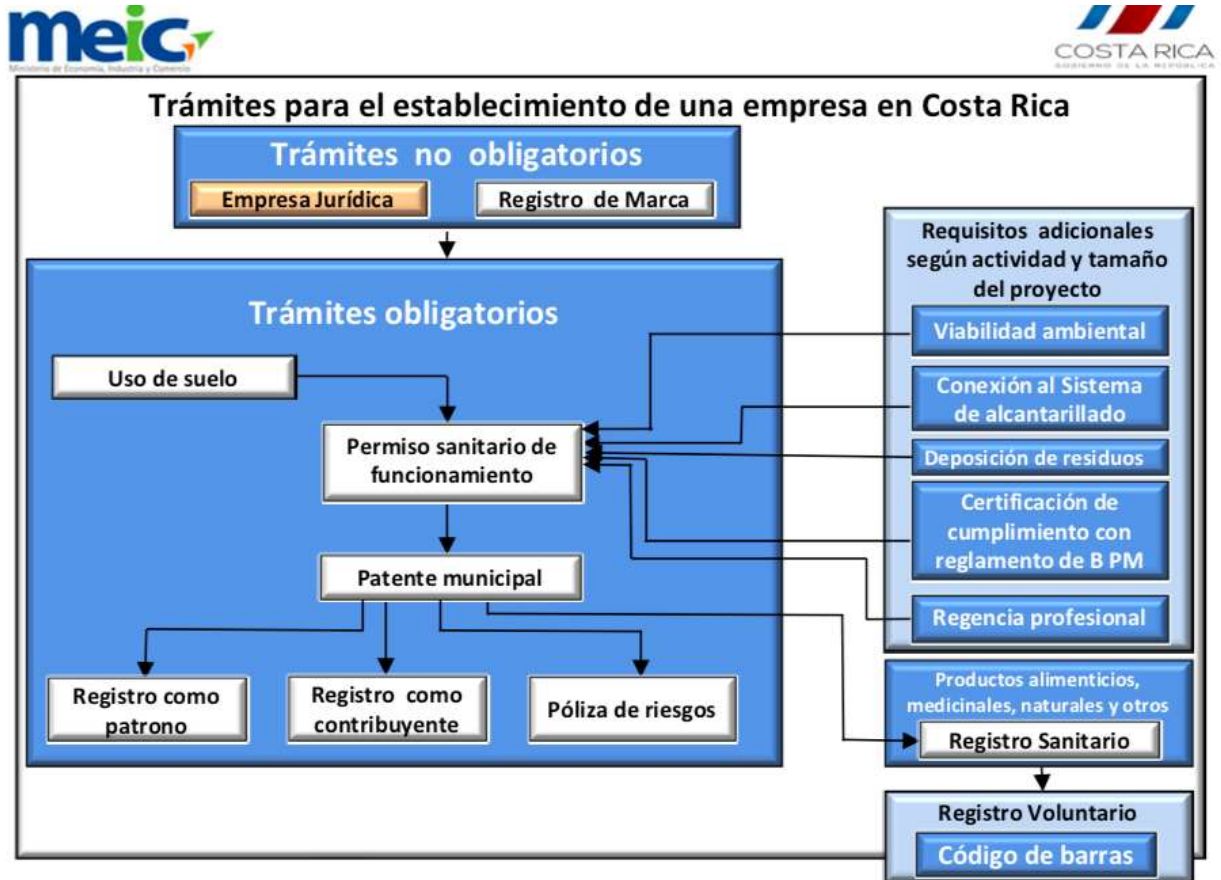
Todas estas herramientas disponibles por medio de la página <https://www.pyme.go.cr/index.php>, en ella se menciona que: estas herramientas son un conjunto de esfuerzos del MEIC, a través de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) y en el marco de la Política Pública de Fomento a las PYME y Emprendimiento, que buscan fortalecer la gestión empresarial por medio del desarrollo de un sistema integrado de gestión de la calidad y el ambiente. En busca de ese objetivo esta iniciativa ha lanzado un sello PYME, que forma parte de las acciones estratégicas del Estado que busca desarrollar y fortalecer un sistema que compruebe la calidad de los emprendimientos y de esta manera potenciar sus procesos, productos y servicios.

La obtención, uso y aplicación del sello mencionado anteriormente está regulado por medio de un reglamento que se publicaría en el Diario Oficial La Gaceta, sin embargo todas aquellas empresas que se encuentran ya registradas en el SIEC y tengan al día su condición PYME, pueden obtener el Sello PYME Básico enviando una solicitud digital al correo electrónico: siec@meic.go.cr. Ahora bien, si la PYME desea obtener el sello PYME de Valor Agregado, deben adjuntar a su solicitud un comprobante de la certificación de la norma o normas que reconocen su gestión de calidad, ambiental o de responsabilidad social empresarial; Veggies to Go optaría por esta categoría de valor agregado eventualmente, que la reconoce como un emprendimiento con impacto social y ambiental.

Empresa Jurídica

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio los trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica son los que se muestran en el cuadro a continuación, a pesar de que tener registrada una empresa jurídica no es un trámite obligatorio es vital para darle legalidad y formalidad a la empresa:

Figura 6
Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica



Fuente: Pymes Costa Rica, Ventana Única PYME (Ministerio de Economía, 2015)

Según la información suministrada en la página de Pymes Costa Rica una empresa puede ser física o jurídica, siendo esta segunda opción la que más beneficios ofrece, tales como: seguridad jurídica, independencia de los bienes personales, imagen, pueden participar varias personas físicas o jurídicas y facilidad para cambios (Ministerio de Economía, 2015). Para tramitar algunos tipos de personas jurídicas es necesario un notario y se realiza en el Registro de la Propiedad, es importante mencionar que se encuentra regulado por el Código de Comercio.

En Costa Rica destacan dos tipos de personería jurídica:

- Sociedades Anónimas
- Sociedad de Responsabilidad Limitada

Por las características de la sociedad anónima en una entidad jurídica se considera como la opción más viable para Veggies to Go.

Los requisitos para confirmar una persona jurídica según el MEIC (Ministerio de Economía, 2015) son:

- Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción.
- Que el valor de cada una de las acciones suscritas a cubrir en efectivo, quede pagado cuando menos el 25% por ciento en el acto de constitución.
- Que en el acto de constitución quede pagado íntegramente el valor de cada acción que haya de satisfacerse en todo o en parte, con bienes distintos de numerario.

D. DIAGNÓSTICO FODA Y MATRIZ

El análisis de entorno conocido como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que permite valorar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos de la organización (oportunidades y amenazas). En el caso de Veggies to Go es un análisis que permitirá identificar distintas variables que deben ser tomadas en cuenta en el plan de negocio para que este sea exitoso.

Figura 7
FODA



Fuente: elaboración propia (2019)

ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Propuesta innovadora: actualmente en Costa Rica no existe ningún tipo de oferta tipo “comida rápida” aplicada a vegetales y mucho menos que su insumo principal sean vegetales imperfectos.
- Mitigación de la problemática del desperdicio de alimentos: los productos frescos son los que más se desperdician en el mundo, alcanzado una cifra de hasta un 50%, lo que significa que casi la mitad de todos los alimentos frescos nunca llegaran a ser consumidos; si se aprovecha una parte de esos productos desperdiciados, se ayuda a mitigar ese porcentaje de pérdida.
- Aprovechamiento de insumos que se desperdician: cuando un vegetal se bota, también se desperdicia todos los insumos que se necesitaron para producirlo, tales como: agua, semillas, tierra, transporte, mano de obra, almacenaje, etc. Si el alimento es aprovechado para el consumo humano, la inversión de materia prima y demás habrá valido la pena.
- Precios competitivos por baja demanda: en este momento los vegetales imperfectos no están siendo aprovechados en ningún tipo de comercialización, lo que permite tener mayor oferta de todo tipo de vegetales y obtener un precio justo que permita ofrecer un precio competitivo para los consumidores y no afecte negativamente al agricultor.
- Enfoque social y ambiental: la estructura inicial del emprendimiento permite mitigar tanto problemáticas ambientales, como sociales, aprovechando la comercialización de los vegetales imperfectos para generar empleos para la población más vulnerable del país, como lo son: amas de casa, jóvenes con sus estudios inconclusos, adultos mayores y ex privados de libertad.

Debilidades

- Modelo de negocio no comprobado: a pesar de existir varias propuestas con vegetales imperfectos en Europa y Estados Unidos, no hay nada similar al modelo propuesto de snacks preparados, lo que podría afectar la credibilidad del emprendimiento y la confianza en su éxito. Lo que hace indispensable para el desarrollo del mismo la consejería y acompañamiento de expertos en el campo y relacionados con el tema.
- Carencia de recursos propios para iniciar proyecto: para iniciar esta empresa es necesario recurrir a fuentes de financiamiento o inversionistas de impacto interesados en la propuesta para obtener el capital semilla y el apoyo necesario para arrancar. Para que Veggies to Go tenga más oportunidades de obtener el apoyo económico requerido, ha sido incluido en concursos para emprendedores tales como: Yo Emprendedor y Social Skin del banco Davivienda, en busca de visibilidad y recursos.
- Marca desconocida en el mercado: Veggies to Go es una marca y un concepto nuevo en Costa Rica, lo que puede llevar al consumidor a dudar de la propuesta, por eso la estrategia de comunicación y mercadeo debe ser muy enfocada en lo que desea lograr, para lograr dar a conocer la marca y el concepto de una manera muy acertada, preferiblemente con una previa investigación de mercado que le permita identificar los puntos a trabajar cuando de desperdicio de alimentos se trata.
- Público meta muy delimitado: por el tipo de propuesta gastronómica y el mensaje que Veggies to Go desea comunicar, se tiene muy claro que no es un producto para el consumidor promedio, sino más bien para un consumidor exigente con la calidad de sus productos y lo que su dinero está comprando. Ojalá un producto social y ambientalmente responsable, transparente en sus prácticas y con un valor

agregado, por eso es vital comunicar el principal propósito de la empresa, misión, visión, así como sus valores y que la motiva a ser exitosa.

- Inexperiencia empresarial: la fundadora de la iniciativa siempre ha sido una profesional asalariada, esta es la primera vez que decide incursionar en el campo del emprendedurismo, lo que la coloca en una posición de desventaja en comparación con otros emprendedores más experimentados. Es por este motivo que la participación en dinámicas para emprendedores que apenas están iniciando, va a ser muy enriquecedora y de gran valor para la empresa. También parte de la estrategia para contrarrestar esta debilidad es formar la empresa de la mano con una empresa consultora que guíe todo el proceso, lo cual a la vez permite crear una propuesta más robusta para solicitar financiamiento ya sea a instituciones bancarias o inversionistas.

Oportunidades

- Expansión de negocio: la estructura simple del modelo de negocio de Veggies to Go va a permitir que sea fácilmente replicable, es así que se puede considerar la opción de convertir el emprendimiento en una micro franquicia, que no solo permitirá aumentar considerablemente la recuperación de vegetales imperfectos, sino también generar muchos más empleados, contrario a si el concepto se mantiene bajo una sola persona.
- Diversificación de productos: el desperdicio de comida por imperfecciones se presenta en todo tipo de vegetales frescos, lo que asegura una gran variedad de insumos para ofrecer al consumidor final, a pesar de que inicialmente solo se van a ofrecer ciertos vegetales por motivo de logística, con el tiempo se pueden ir incluyendo más opciones, e incluso incluir opciones de acuerdo a la estación del año por la oferta de ciertos alimentos. También se evalúa la oportunidad de expandir la cartera de productos a una amplia gama de opciones, como lo son: mermeladas, salsas, dips, concentrados de frutas, chips de vegetales, entre otros.
- Alianzas estratégicas con otros emprendimientos de la misma naturaleza y ONGs: la propuesta cero plásticos permite crear alianzas y convenios con otros emprendimientos que ofrecen empaques compostables, vajilla compostable, etc. U otras iniciativas tales como Ecolones, que le permitan al consumidor obtener snacks gratis a cambio del reciclaje que entregan en los puestos autorizados y con los puntos obtenidos por medio de su aplicación. Además de alianzas con fundaciones sin fines de lucro que buscan el desarrollo de personas en vulnerabilidad social tales como: mujeres, jóvenes privados de libertad en vías de reinserción social, etc.
- Apoyo a otros emprendimientos e iniciativas: por la naturaleza del emprendimiento se pueden crear alianzas e con iniciativas que permitan alcanzar más fácilmente el propósito de Veggies to Go. Tales como “Fundación Nuevas Oportunidades”, con su programa “Camino al brete” que busca la reinserción social de jóvenes privados de libertad.

Amenazas

- Fluctuación en oferta de insumos por fenómenos climáticos: las temperaturas en aumento y el clima extremo amenazan la agricultura y los cultivos, ni siquiera agricultores experimentados de años pueden predecir como los cambios afectan sus cosechas.
- Cambios en los acuerdos comerciales con los agricultores: para mitigar esta amenaza es vital mantener una relación transparente, justa y de mutuo apoyo con ellos, para que ambas partes se vean beneficiadas y que ninguno salga afectado negativamente, de esta manera se pueden desarrollar estrategias para mitigar los cambios en los vegetales que se podrían dar por el cambio climático y sus consecuencias.

Además de desarrollar en conjunto prácticas más sostenibles que mitiguen los impactos ambientales de la agricultura.

- Surgimiento de competencia: al ser una idea innovadora y sencilla de implementar es bastante probable que surjan otros emprendimientos similares tratando de copiar la idea del aprovechamiento de vegetales imperfectos.
- Burocracia y tramitología lenta: la mayoría de procesos para registro de empresas y en especial de PYMES son engorrosos, requieren tiempo y recursos, lo que convierte la parte de registro y establecimiento en un proceso que puede tomar meses entre papeleos y cumpliendo requisitos.
- Identificación de las características de aceptabilidad de los vegetales: el proceso de selección de los vegetales imperfectos debe estar claramente establecido para diferenciar una imperfección de una enfermedad, debe contar con estrictos controles de calidad que mitiguen cualquier error humano que afecte el producto final. Una forma de mitigar esta amenaza es por medio de un proveedor que brinde insumos a restaurantes y hoteles y que trate directamente con agricultores, ya que ellos poseen por la naturaleza del negocio los controles necesarios para brindar un producto de calidad, solamente se les indica que el producto que se busca es 100% imperfecto.

E. BALANCE SCORECARD

Tabla 2
Balance Scorecard

Propósito general: Promover el consumo de vegetales imperfectos, totalmente aprovechables y aptos para el ser humano.					
EJE	OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACCIONES	PRESUPUESTO
Aprendizaje	Capacitar al personal en temas relacionados al desperdicio de comida en el mundo y de vegetales imperfectos	Cantidad de colaboradores capacitados	Capacitar al 100% de todos los colaboradores de Veggies to Go en temas de desperdicio de alimentos	Incluir en las charlas de bienvenida a la empresa datos sobre el desperdicio de alimentos en el mundo, así como las diferentes iniciativas para mitigarlo	\$2000
Procesos	Determinar el proceso de recolección de vegetales imperfectos para convertirlos en snacks y comercializarlos por medio de Veggies to Go	Procesos documentados de recolección de vegetales imperfectos	Establecer el 100% de los procesos relacionados con recolección de vegetales	Indicar en el flujo de procesos como inicia la recolección de vegetales imperfectos, dónde se recogen, si hay un contacto predeterminado, cuáles serán los parámetros de calidad para la elección y la forma de movilizarlos del proveedor a la planta de preparación	\$0
	Establecer el proceso de elaboración de los snacks a base de vegetales imperfectos	Proceso documentado de elaboración de los diferentes snacks y aderezos	Establecer el 100% de los procesos relacionados con elaboración de snacks y aderezos	Indicar el procedimiento de desinfección, manipulación y preparación una vez recibidos los vegetales en planta, así como almacenaje y distribución	\$0
Cientes o beneficiarios	Educar a los clientes de Veggies to Go en el tema de la problemática mundial de desperdicio de alimentos y las acciones de mitigación	Número de clientes con conocimiento en temas de desperdicio de alimentos	Educar al 50% de los clientes de Veggies to Go en temas de desperdicio de alimentos	Compartir información sobre desperdicio de alimentos en pizarras interactivas ubicadas en los kioscos de Veggies to Go, además de información semanal en las redes sociales de la empresa	\$1000 por mes

Ambiental y Social	Aprovechar recursos ya invertidos	Kgs de vegetales imperfectos recuperados	Rescatar 1 tonelada de vegetales imperfectos anualmente	Adquirir chiles, zanahorias, tomates y pepinos con imperfecciones estéticas que se limitan a su apariencia física	
	Apoyar a los agricultores	Monto en dólares de compras en vegetales	Comprar el 100% de los insumos de Veggies to Go directamente a los agricultores	Adquirir todos los insumos de vegetales imperfectos directamente de agricultores o intermediarios con prácticas justas de comercio	
	Generar empleo para la población que forma parte de la base de la pirámide	Cantidad de colaboradores en vulnerabilidad social	Contratar al menos un 80% de los colaboradores que forman parte de la base de la pirámide	Alianzas para proyectos de empleabilidad con instituciones o fundaciones tales como: Voces Vitales, Nuevas Oportunidades, Aldeas S.O.S, etc.	
	Disminución de la contaminación por desperdicio	Kgs de emisiones de CO2	Por definir	Aprovechar los vegetales lo máximo posible y disponer adecuadamente los residuos de los mismos	
Finanzas	Alcanzar un volumen de ventas necesario para la rentabilidad de la empresa	Cantidad de snacks vendidos por mes	Vender 2000 snacks mensuales al final del primer año de operación	Campaña de mercadeo para dar a conocer al producto incluyendo muestras de snacks gratuitas durante los primeros 6 meses	
	Generar ganancias a partir del segundo año de operación	Caja final del segundo año	La caja final del segundo año debe ser superior a los \$6000	Optimizar la operación del emprendimiento y continuar con la campaña de mercadeo.	
	Expandir el tamaño del negocio	Número de kioskos	Abrir un segundo kiosko el tercer año de operación	Realizar un estudio de mercado para determinar el mejor lugar para abrir el segundo kiosko	

Fuente: elaboración propia (2019)

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y CADENA DE VALOR

A. MAPEO DE LA CADENA DE VALOR

El modelo de cadena de valor utilizado como herramienta sirve para optimizar el proceso productivo de bienes o servicios, contribuye a reducir los costos operativos y a mejorar la eficiencia y aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y de capital, entre otros. Ahora bien, ¿cómo relaciono esta herramienta con responsabilidad social en un emprendimiento como Veggies to Go? ¿en qué me ayuda?

Según la Guía ISO 26000: 2010 podemos definir responsabilidad social como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible“ (INTECO, 2010).

Esta definición incluye:

- La salud y el bienestar de la sociedad
- Las expectativas de las partes interesadas
- El cumplimiento de la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

De acuerdo al Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor, una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Padilla-Pérez & Oddone, 2017).

El análisis de la cadena de valor en cualquier tamaño de empresa y a cualquier nivel es indispensable porque incluye una serie de variables indispensables para que un producto o servicio pueda llegar a ser exitoso en el mercado cumpliendo con una serie de normativas y prácticas de responsabilidad social que le permitan mantenerse a lo largo del tiempo, incluso en tiempos de crisis. También es importante recalcar que la calidad de un producto o servicio va a estar directamente vinculado con la calidad de los insumos que una empresa utilice, así como la reputación de la empresa y de los miembros pertenecientes a la cadena de valor está íntimamente alineada. Tanto así, que en los últimos años grandes empresas han sido objetivo de crítica por no rastrear de donde provienen sus materias primas, ni auditar las prácticas laborales de sus proveedores, cuando estalla el escándalo ya es muy tarde y la afirmación de desconocimiento ya no es válida; cada empresa es responsable por mapear de donde provienen sus productos y bajo qué condiciones están siendo obtenidos o fabricados, ya las excusas no cuentan. Y en una tendencia global donde muchos sectores prefieren contratar la tercerización de

servicios o el “outsourcing” es práctica pasa a ser aún más valioso, porque de nada sirve mejorar los procesos subcontratando servicios si eventualmente esto le costará un escándalo que afecte negativamente a la empresa, a la larga el costo es muchísimo más alto que cualquier ahorro que se pudiese haber dado al contratar un proveedor de prácticas cuestionables.

La iniciativa voluntaria de Responsabilidad Social Pacto Global, se refiere a la sostenibilidad en la cadena de valor como la administración de los impactos en las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible y promoción de buenas prácticas a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios. Esto incluye proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado.

El compromiso de la empresa debe ser el de incentivar, valorar y evaluar el comportamiento responsable de su cadena de valor, que incluye:

- Proveedores/ distribuidores de bienes y/o servicios
- Contratistas

Algunas de las acciones que las empresas pueden llevar a cabo para cumplir con esta responsabilidad son:

- Entrenamiento y capacitación
- Transferencia de tecnología y conocimiento
- Criterios de responsabilidad social en los procesos de selección y contratación transparente de sus proveedores
- Fomentar los negocios inclusivos

De acuerdo a herramientas como el Pacto Global el trabajo en la cadena de valor está conformado por varias etapas:

Figura 8
Etapas de la Cadena de Valor



Fuente: curso Cadena de Valor, Sostenibilidad en la CdV Pacto Global & BSR

Normalmente los pasos anteriormente mencionados funcionan como guía para empresas ya establecidas con operaciones en curso, en el caso del desarrollo de un emprendimiento no es aplicable porque no hay criterios para evaluar, definir o medir; sin embargo, se puede establecer antes de que una empresa como Veggies to Go empiece a funcionar cuáles serán los parámetros a seguir en cuestiones de insumos y proveedores.

Comprometerse

Esta etapa inicial incluye la visión y objetivos de cadena de valor sostenible: definir el compromiso y brindar dirección, establecer los criterios para evaluar el programa e identificar las oportunidades de mejora continua, así como establecer las expectativas de la cadena de valor.

Veggies to Go espera lograr a través de un programa de Cadena de Valor Sostenible un impacto positivo en todos y cada uno de los miembros de la cadena, por eso es indispensable que incluso antes de iniciar operaciones se redacte una política de trabajo que funcione como guía para empresa y colaboradores en todo momento y que reafirme el compromiso de la gerencia a trabajar como una empresa socialmente responsable.

La Política de trabajo con la Cadena de Valor, establece el marco global para el control y la gestión de los riesgos resultantes de las actividades de compra de insumos, materiales y equipos, y de contratación de obras y servicios para Veggies to Go.

La Política de trabajo con Cadena de Valor se fundamenta en los siguientes principios básicos:

- Principio de estricta legalidad: se espera que los socios comerciales cumplan con las leyes y reglamentos vigentes para cumplir con los principios de Naciones Unidas.
- Trato justo de empleados: los socios comerciales deben por el cumplimiento de la legislación laboral aplicable y alinearse a la Organización Internacional del Trabajo, y la Declaración sobre los Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo.
- Derechos humanos: los socios comerciales deben respetar la normativa internacional en temas de derechos humanos y proteger tales derechos.
- Trabajo infantil: los socios comerciales deben emplear sólo a colaboradores que hayan alcanzado la edad mínima para trabajar, además de defender los derechos de los y las niñas.
- Trabajo forzoso: los socios comerciales deben rechazar cualquier forma de trabajo forzoso y respetar el principio de empleo libremente elegido.
- Libertad de asociación: los socios comerciales respetan la libertad de asociación y el derecho a formar grupos con intereses en común.
- Igualdad de oportunidades: los socios comerciales no deben tolerar la discriminación de cualquier tipo.
- Condiciones de trabajo justas: los socios comerciales deben operar en apego a las normas laborales del lugar de operación y respetando la exigencia de la normativa internacional.
- Salud y seguridad ocupacional: los socios comerciales deben cumplir con las normas de trabajo, seguridad e higiene, y tomar las medidas preventivas para evitar accidentes.

- **Protección ambiental:** los socios comerciales deben tomar medidas para evitar riesgos que afecten la vida humana y el medio ambiente, además de disminuir el impacto ambiental en sus operaciones y gestionar adecuadamente los recursos disponibles.
- **Evitar conflictos de interés:** la toma de decisiones debe estar basada en consideraciones objetivas en vez de estar influenciado por intereses personales.
- **Competencia justa:** los socios comerciales deben cumplir con la legislación aplicable en temas de competencia justa.
- **Corrupción:** los socios comerciales deben cumplir con la legislación anticorrupción aplicables, no deben comprometer ni otorgar ventajas a terceros.
- **Secretos comerciales:** deben garantizar confidencialidad en el manejo de la información y mantener secreto el derecho de la propiedad intelectual.
- **Lavado de dinero:** los socios comerciales deben prevenir el lavado de dinero y cumplir con la legislación aplicable.
- **Financiamiento de grupos armados:** los socios comerciales deben desistir de todas las actividades que puedan contribuir directa o indirectamente en la financiación de estos grupos.

Evaluar

Este paso determina la capacidad de la empresa para trabajar con la Cadena de Valor, se enfoca en proveedores/ distribuidores clave o estratégicos e identifica situaciones/ eslabones críticos en la Cadena de Valor.

Para realizar un diagnóstico inicial que permita comprender la capacidad de gestión de la Cadena de Valor y si la empresa cuenta ya con un proceso de relacionamiento en temas de sostenibilidad, existen una serie de herramientas, como el autodiagnóstico de IndiCARSE, específicamente la sección de prácticas justas de operación (anti-corrupción, participación política responsable, competencia justa, promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor y respeto a los derechos de propiedad) o la herramienta de Pacto Global & BSR, por mencionar algunas.

Para la evaluación es importante determinar el alcance, identificar las categorías principales de productos y servicios, trazar el flujo de materiales e información en cada categoría y recopilar información acerca de Sostenibilidad en cada eslabón. Para determinar el alcance también se deben incluir los riesgos, identificar estos y las oportunidades de la Cadena de Valor, según su sector de actividad económica, con qué partes interesadas está haciendo negocios la empresa, para determinar fortalezas, retos, expectativas y áreas de mejora futuras para desarrollar una relación de fortalecimiento mutuo. Un riesgo para la sociedad podría ser que la empresa no cumpla con buenas prácticas laborales, se extiende en horarios en los locales, no paga a tiempo la seguridad social, rebaja del salario de los colaboradores la pérdida de vegetales por procesos internos mal diseñados o mal manejo desde planta, incluso que no labore éticamente, tratando de adquirir producto imperfecto a un precio inferior al

acordado con los agricultores o contaminando por un mal manejo de residuos en la planta. Un riesgo para el negocio podría ser la utilización de fondos destinados para una nueva máquina o destinado a infraestructura, en otros activos no planificados que no sean indispensables en el momento o que incluso la empresa no puede costear. Y un riesgo para el desarrollo económico podría ser excluir a las MIPYMES (microempresa) cuando se monitorea y evalúa.

Veggies to Go al ser una empresa que aún no cuenta con operaciones o procesos definidos en marcha no puede realizar un autodiagnóstico para analizar la capacidad de gestión en la Cadena de Valor, pero definitivamente forma parte del proceso de evaluación que se implementará luego de un año de operaciones, que no solo permita mapear el relacionamiento con las diferentes partes que conforman la cadena, sino también para una mejora continua que permita al emprendimiento abarcar más temas y ampliar su impacto.

Definir

Esta etapa se refiere a la definición de la comunicación con la Cadena de Valor, incluye cómo se comunicará las expectativas a la cadena y el compromiso con una relación ganar-ganar para mejorar el desempeño de la misma. Paso que en este momento tampoco puede ser definido por la etapa inicial del emprendimiento.

Implementar

También puede referirse a alineamiento, como determinar funciones y responsabilidad internas y posibilidad de establecer colaboraciones sectoriales.

Por ejemplo ¿quién dentro de Veggies to Go será el encargado de llevar a cabo las acciones que se determinaron deben ser implementadas?, ¿a quién se le debe informar? ¿quién mantendrá el seguimiento del plan de acción?

Medir y Comunicar

Se evalúan los resultados en función de las metas propuestas y rinde cuentas de manera transparente.

A continuación se muestra las diferentes actividades que no pueden ser realizadas sin el apoyo de los diferentes departamentos que conformarán Veggies to Go:

Figura 9
Cadena de valor de Veggies to Go



Fuente: elaboración propia (2019)

De una forma muy concreta se muestra como las actividades de soporte, tales como: la gerencia, el departamento de recursos humanos y el de calidad influyen toda la cadena de actividades primarias como la entrada de los insumos, que son principalmente los vegetales imperfectos, su preparación en snacks saludables, empacarlos y refrigerarlos para mantener su frescura, sabor y calidad, distribuirlos a los lugares de venta y la salida del insumo por medio de una venta final a un cliente.

B. MAPEO DE LAS PARTES INTERESADAS

Según el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés de AA1000, en las últimas décadas se ha observado un cambio en el rol de las empresas en la sociedad, esto por fenómenos como la globalización, desafíos sociales y ambientales, cambio climático y la incapacidad de los gobiernos para encarar todos los temas. Por otro lado también hay una gran influencia de las organizaciones en la sociedad civil (AccountAbility, 2007).

Dentro de todo este nuevo esquema las empresas pasaron a jugar un rol más trascendental que antes, todas las actividades que realizan tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad y comunidad en la que se encuentran, y por motivo de esta nueva dinámica es que los grupos sociales y públicos de interés demandan a la empresa que se les informe, que les consulten e incluso ser parte de las decisiones que los afectan.

En el caso de “Veggies to Go” por ser una propuesta y no una empresa establecida como tal se va a realizar un análisis supuesto de stakeholders para evaluar a nivel de proyecto cuales podrían ser y que intereses podrían tener. Para realizar un previo análisis de identificación de stakeholders, se utilizó como base el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés de la organización AccountAbility. Para poder identificar las partes interesadas de Veggies to Gose dividió en tres etapas todo el proceso operativo, los cuales son:

- Fase de recolección (entrada de insumos): durante esta etapa se adquieren los vegetales imperfectos de productores locales por medio de intermediarios que se apegan a un estricto control de calidad para descartar cualquier enfermedad en el vegetal y que sus defectos se limiten a defectos estéticos que no afectan su valor nutricional. Este proceso se lleva a cabo 3 veces a la semana, para asegurarse la entrega de productos frescos y de excelente calidad.
- Fase preparación: en esta fase los vegetales respectivos que son el insumo principal del producto son entregados a planta, para comenzar la preparación de los mismos. En planta el vegetal se desinfecta, se pela, se pica y se empaca, ya sea para entrega inmediata a los principales puntos de venta o bien se congela para futuros usos. La preparación de los snacks tiene una repetición diaria para asegurar el abastecimiento continuo a los kioscos de Veggies to Go.
- Fase comercial (venta del producto): esta es la etapa final de proceso, cuando el vegetal ya preparado como snack, es entregado al kiosco, donde se coloca en las bandejas de la barra fría junto a los aderezos para la elección de los clientes. Las entregas varían de acuerdo a la demanda de los clientes, se podrían realizar varios abastecimientos durante el día.

Se resaltan estas fases del proceso productivo dado que los stakeholders en cada una de ellas pueden variar, por lo que la identificación por pasos permite identificar de una forma más clara y acertada los diferentes públicos de interés.

Además, se utilizó de referencia los siguientes aspectos para poder identificar stakeholders según (AccountAbility, 2006), ya que los mismos brindan una referencia para poder definir si una persona o un grupo de personas pueden ser stakeholder de una organización:

1. Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influencia la capacidad de la organización para alcanzar sus metas ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales representan a otras personas. Por ejemplo: líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.
4. Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
5. Por dependencia: se trata de personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo: los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

Tomando en cuenta lo anterior se identificarán los stakeholders y los cuales pueden ser divididos según su relación con la empresa en internos y externos. Los mismos se detallan a continuación:

Stakeholders internos

- Colaboradores: toda aquella persona que labora para Veggies to Go por medio de un contrato y recibe un salario a cambio de su trabajo o servicios.
- Inversionistas: cualquier persona o empresa que decida aportar capital para el desarrollo o expansión de Veggies to Go, con el fin de obtener eventualmente un retorno de inversión superior a otro tipo de inversiones.

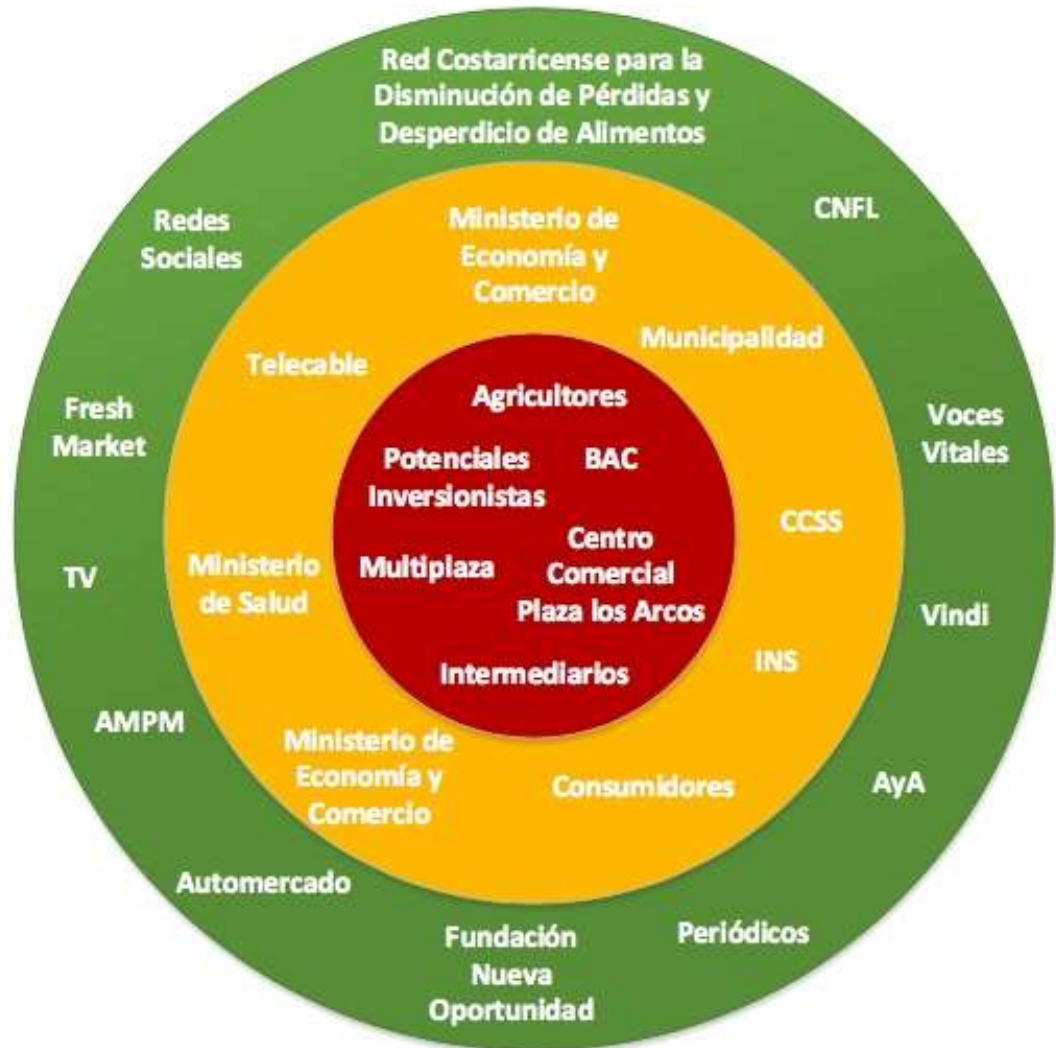
Stakeholders externos

- Proveedores: personas o empresas que suplen de insumos, materia prima, equipo a la empresa para poder mantener operaciones y producir un producto final.
- Clientes: consumidores de los productos de Veggies to Go, o empresas que adquieren los snacks para que formen parte de su cartera de productos.
- Comunidad: grupo de individuos que se encuentran alrededor de la locación de la planta de Veggies to Go.

- Gobierno: autoridades gubernamentales que interactúan, brindan permisos o regulan la empresa.
- Aliados y ONG: fundaciones u organizaciones sin fines de lucro que podrían buscar en la empresa un socio estratégico para el alcance de objetivos mutuos.
- Competidores: empresas que ofrecen un producto igual o similar al que ofrece Veggies to Go.
- Medios de Comunicación: instrumentos para comunicar mensajes de interés a diferentes públicos de Veggies to Go.
- Bancos: entidad en la cual se mantiene el dinero de la empresa y al cual se le podrían solicitar préstamos o asistencia financiera.

La figura a continuación muestra de una manera gráfica la relación y la importancia de los stakeholders con Veggies to Go:

Figura 10
Mapeo general de stakeholders para Veggies to Go



Fuente: elaboración propia (2019)

También en el mapa anterior se incluyen ejemplos de posibles partes de interés para poder visualizar más claramente la relación de todos los stakeholders con la empresa, y el papel de influencia que jugarían dentro de Veggies to Go. Es importante aclarar que los stakeholders utilizados para el ejercicio, son solamente ejemplos con el fin de repetir un mapeo de partes interesadas, pero se limita a la simulación con fines académicos.

Temas relevantes de stakeholders

Cuando se han identificado los distintos stakeholders se procedió a clasificarlos en categorías, según su naturaleza, y además se procede a enumerarlos dentro de una lista de temas que podrían ser de interés para los mismos. Para realizar este ejercicio se tomó en cuenta información relacionada con la Norma ISO 26000: 2010 Guía de Responsabilidad Social.

De esta manera, los públicos de interés se colocan en 10 diferentes categorías como se presenta a continuación:

Tabla 3
Temas relevantes para los stakeholders

Categoría	Subcategoría	Parte Interesada	Temas relevantes para la parte interesada
Gobierno		Ministerio de Salud	Permisos de operación Pagos en operación
		Ministerio de Economía y Comercio	
		CCSS	Permisos colaboradores Pagos en operación
		Municipalidad	Permisos de operación Pagos en operación
Proveedores	Insumos	Agricultores	Cumplimiento de pago
		Intermediarios	
	Servicios	AyA	Pagos en operación
		CNFL	

		Telecable	
		INS	Cumplimiento de las pólizas y pagos
		Multiplaza	Cumplimiento de contrato Cláusulas claras de contrato Cumplimiento en temas de RH Derechos humanos Anticorrupción Manejo adecuado de residuos
		Centro Comercial Plaza Los Arcos	
Clientes		Consumidores	Eficiencia en el uso de recursos
			Precios razonables Calidad del producto Valor agregado
Bancos		BAC	Pago créditos y requisitos de legalidad
Aliados y ONG's		Red Costarricense para la Disminución de Perdidas y Desperdicio de Alimentos	Seguimiento y mejora en temas de acompañamiento de sostenibilidad Pago a tiempo Acompañamiento y asesoramiento asertivo
		Fundación Nueva Oportunidad	Eficiencia Transparencia Propuestas concretas para alianzas Calidad en el servicio que presta
		Voces Vitales	
Competidores		Automercado	Competencia leal Transparencia y ética
		Fresh Market	
		Vindi	
		AMPM	
Medios de comunicación		Periódicos	Publicación fidedigna y veraz
		TV	
		Redes sociales	

Inversionistas		Potenciales inversionistas	Rentabilidad Cumplimiento de marco normativo Transparencia en el manejo de los fondos
Comunidad	Poblaciones cercanas	Cariari	Desarrollo comunitario Movilización vehicular Empleo Relacionamiento con las empresas Uso eficiente de recursos (agua, energía) Manejo adecuado de residuos
Colaboradores		Colaboradores	Salarios competitivos Desarrollo profesional Retención y atracción de talento Flexibilidad de horario

Fuente: elaboración propia (2019)

Es vital además de tener mapeados e identificados por influencia a los stakeholders analizar su orden de priorización según influencia y dependencia para con la organización. La influencia se traduce en el apoyo económico que brinda la parte interesada y que le permite a Veggies to Go continuar con sus operaciones, mientras que dependencia analiza la dependencia que posee Veggies to Go para continuar operando diariamente.

Tabla 4
Priorización de stakeholders

Categoría	Subcategoría	Parte Interesada	Influencia	Dependencia
Gobierno		Ministerio de Salud	Alto	Bajo
		Ministerio de Economía y Comercio	Medio	Bajo
		CCSS	Alto	Bajo
		Municipalidad	Alto	Bajo
Proveedores	Insumos	Agricultores	Alto	Alto
		Intermediarios	Alto	Alto

	Servicios	AyA	Bajo	Bajo
		CNFL	Bajo	Bajo
		Telecable	Medio	Bajo
		INS	Medio	Bajo
		Multiplaza	Alto	Alto
		Centro Comercial Plaza Los Arcos	Alto	Alto
Clientes		Consumidores	Medio	Medio
Bancos		BAC	Alto	Alto
Aliados y ONG's		Red Costarricense para la Disminución de Perdidas y Desperdicio de Alimentos	Bajo	Bajo
		Fundación Nueva Oportunidad	Bajo	
		Voces Vitales	Bajo	Bajo
Competidores		Automercado	Bajo	Bajo
		Fresh Market	Bajo	Bajo
		Vindi	Bajo	Bajo
		AMPM	Bajo	Bajo
Medios de comunicación		Periódicos	Bajo	Bajo
		TV	Bajo	Bajo
		Redes sociales	Bajo	Bajo
Inversionistas		Potenciales inversionistas	Alto	Alto
Comunidad	Poblaciones cercanas	Cariari	Bajo	Bajo
Colaboradores		Colaboradores	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia (2019)

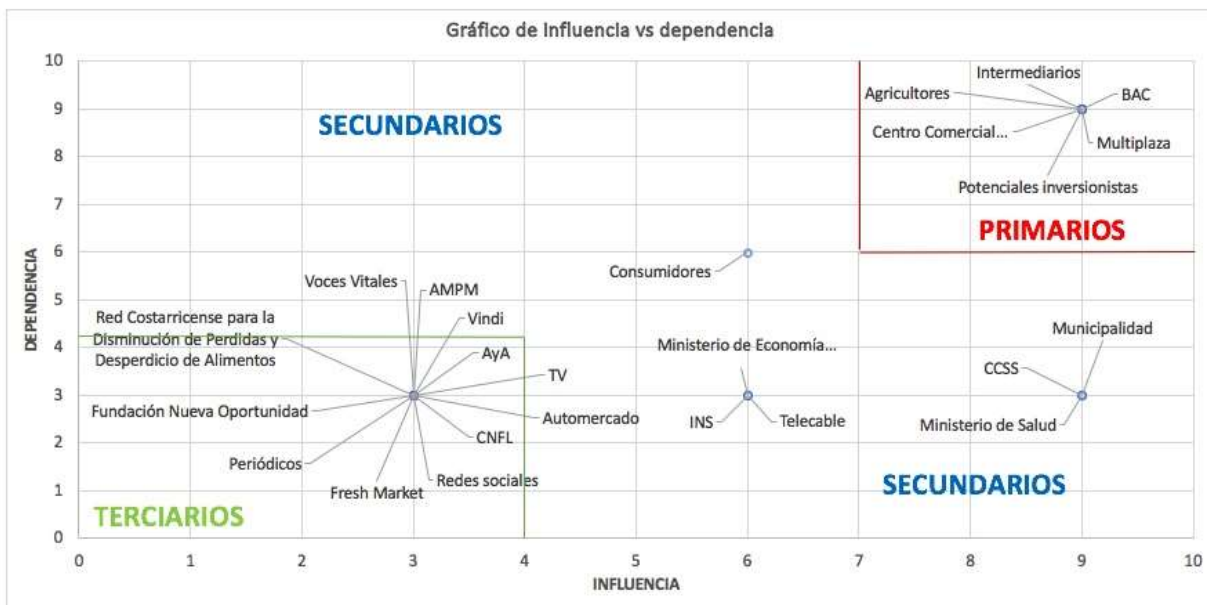
Con la priorización anterior se construye un gráfico que muestre los criterios evaluados y los coloque en un cuadrante según su importancia:

- Primarios: aquellas partes interesadas indispensables para el emprendimiento, ya sea para poder operar o para recibir apoyo económico.

- Secundarios: se refiere a aquellos stakeholders con importancia media tanto en operaciones, como en financiamiento, pero que de igual manera requieren atención y tenerlos presentes en el ejercicio de comunicación y estrategia.
- Terciarios: este cuadrante ubica a los stakeholders que su influencia no es crítica para la empresa, por ejemplo, proveedores que tienen relación solo en ciertas etapas del proceso, servicios de publicidad o incluso legales.

Clasificar los stakeholders de esta manera permite establecer la estrategia de relacionamiento con cada uno de ellos, y cuáles deben ser prioritarios de acuerdo al cuadrante donde el valor los posiciona. Gráficamente los resultados se muestran de la siguiente manera:

Figura 11
Gráfico de influencia y dependencia



Fuente: elaboración propia (2019)

Una vez que se tienen identificados los temas que pueden ser prioritarios para los stakeholders y además se tiene la segmentación de dichos grupos según sean primarios, secundarios o terciarios, (AccountAbility, 2006) recomienda centrarse en aquellos stakeholders prioritarios, pero estableciendo un criterio de trabajo de dichos temas según un orden de prioridades. La etapa a continuación será la evaluación de la madurez de los temas identificados y la capacidad de la organización de tratar con estos, pero una vez más, dada la etapa de este proyecto esta etapa no es aplicable y el proceso de identificación de partes interesadas se limita a supuestos y el papel que jugarían cada uno de ellos en la empresa, por lo tanto la parte la capacidad organizacional para responder a los temas materiales

relacionados con ciertos stakeholders se realizará una vez la empresa tenga al menos un año de operación y pueda traer a la mesa nuevamente la etapa de análisis y planificación.

De igual manera se considera muy valioso este proceso de identificación de stakeholders, dado que esto le brindará a Veggies to Go la capacidad de entender a los diferentes grupos con los que eventualmente se va a relacionar. Le permite ir preparando un plan de relacionamiento y comunicación con cada uno de ellos incluso antes de iniciar una relación formal, lo que permite maximizar la obtención de los resultados esperados, también resulta altamente útil como una guía, preparándose para los posibles requisitos que deba cumplir si desea tener acceso a fondos de inversión con ciertos requerimientos relacionados con sostenibilidad.

C. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN

El objetivo de una estrategia de marketing de sostenibilidad se realiza con el fin de lograr una ventaja competitiva a través de una posición deseable, diferente y defendible. Además, genera un valor agregado para los clientes, que genera relaciones a largo plazo con ellos como stakeholders. Se busca comunicar que el beneficio no es meramente económico, también se busca impactar positivamente la sociedad y el medio ambiente.

Por lo cual es indispensable que el emprendimiento Veggies to Go cuente con una estrategia de mercadeo y comunicación, que defina el rumbo a seguir de la empresa en temas del mensaje que se desea enviar y la imagen que se quiere proyectar de una forma planificada y estructurada. Los beneficios de que Veggies to Go cuente con una estrategia de comunicación y mercadeo son los siguientes:

- Una estrategia de comunicación se convierte en la brújula del negocio, dado que permite planificar cada paso estratégicamente para avanzar en una dirección determinada y qué se desea lograr. Además, que, si se cuenta con objetivos claros, se invierte solamente los recursos necesarios, evitando así el derroche de recursos, que en este tipo de negocios se vuelve una limitante obvia.
- La estrategia de comunicación permite realizar mediciones de mercado, como la que se pretende con la encuesta para el caso de Veggies to Go, que además indirectamente generan la petición de información sobre los productos o servicios. A pesar de que las personas no estén buscando activamente la información, crea interés y curiosidad sobre el proyecto y sus alcances.
- Contar con objetivos claros en la estrategia de comunicación y mercadeo permite que el negocio de Veggies to Go tenga un crecimiento controlado, de modo que las acciones que se desarrollan están encaminadas a conseguir estos objetivos y potenciar sus resultados.
- La estrategia de comunicación y mercadeo permite identificar correctamente el público meta o nicho de mercado de Veggies to Go. Permite determinar qué tipo de relación se desea crear o diseñar con los clientes que no solamente sea activa y de calidad, sino que también prevalezca en el tiempo.

Encuesta de diagnóstico nacional

Si bien existen suficientes fuentes internacionales, que brindan información sobre el desperdicio de alimentos y el rechazo de productos alimenticios que no cumplen con características estéticas del mercado, a nivel nacional se carece de datos concretos, en especial por la cantidad de recursos que una investigación de este tamaño conllevaría, según confirmó personal de investigación del TEC y la UCR. Es por eso que se realiza una encuesta a un grupo de 100-130 personas, de diferentes edades y sexo, para conocer que aceptabilidad podría tener “Veggie to Go” en el mercado nacional.

Para esto se han establecido las siguientes preguntas, que se contestaron por medio de un formulario en línea, que se encontró habilitado en el siguiente link: [Encuesta de factibilidad del consumo de vegetales imperfectos](#)

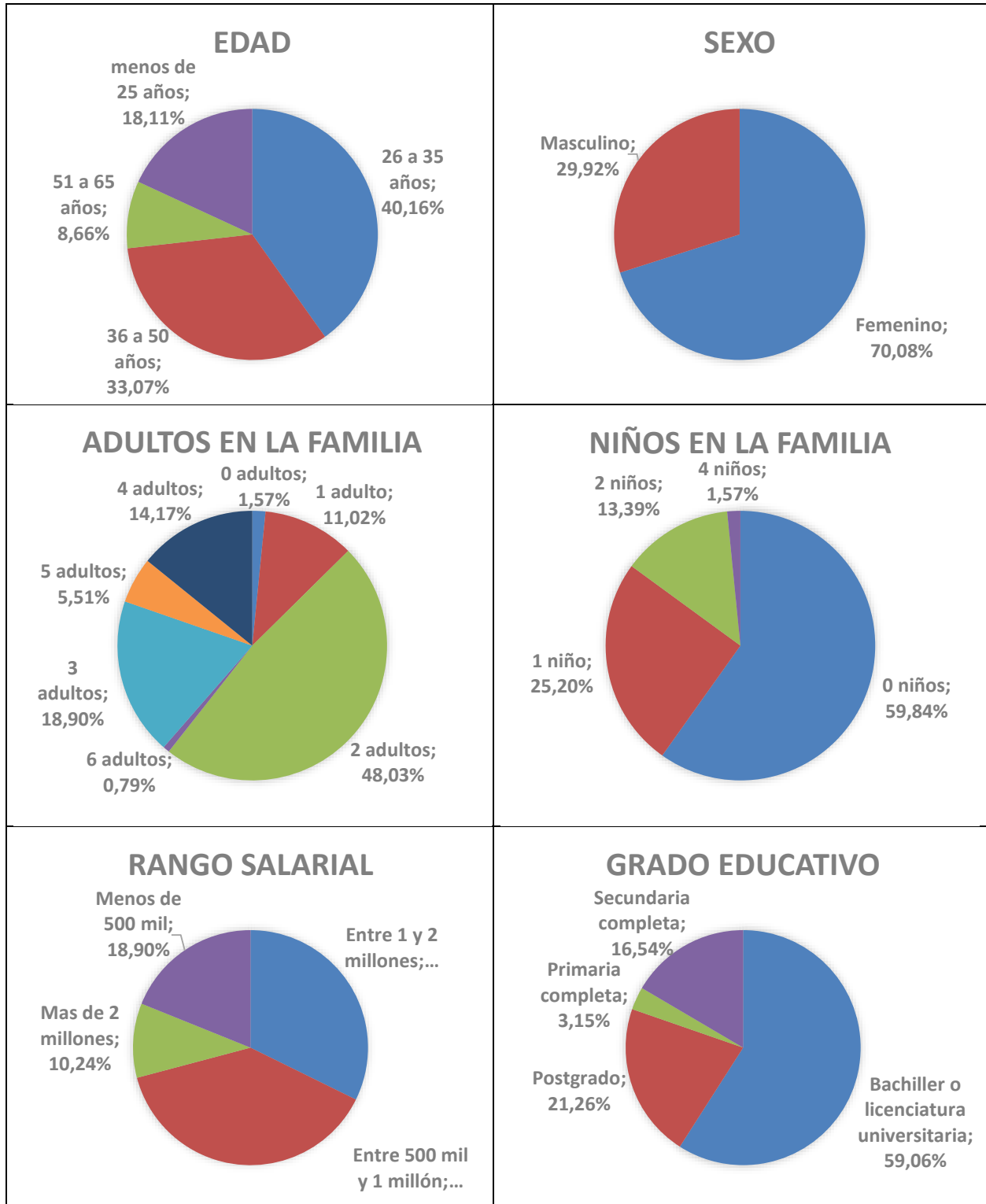
Resultados de la encuesta

La encuesta se compartió por medio de redes sociales y grupos de WhatsApp, se realizó de esta manera ya que era meramente para fines académicos y por tanto se debe tener presente que los resultados podrían estar sesgados. Se obtuvo respuesta de 127 personas, excepto la pregunta 13, que se incorporó durante el proceso de obtención de las respuestas y obtuvo 68 respuestas. Cabe mencionar que esta encuesta fue elaborada por el equipo de trabajo y revisada en conjunto con la profesora e investigadora Mercedes Montoya Vega, de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios, de la Universidad de Costa Rica. A continuación, los resultados de la encuesta:

- Caracterización de la población encuesta:

Los resultados resumidos en la Figura 12 reflejan que el 40% de los encuestados tiene una edad promedio entre 26 a 35 años, seguidos por un 33% de encuestados con edades alrededor de 36 a 50 años, donde el 70% de esta muestra son mujeres y 51% de los encuestados son solteros. Dentro del núcleo familiar, se encuentra que 48% está conformado por 2 adultos y 60% de esos núcleos familiares no niños, seguidos de un 25% de núcleos familiares con al menos un niño o niña. El grado académico de los encuestados muestra que el 59% tienen un grado académico de bachiller o licenciatura universitaria, 21% con postgrado y 16% con secundaria completa. Es importante mencionar en esta caracterización que los encuestados pertenecen al Gran Área Metropolitana.

Figura 12
Características de la población encuestada

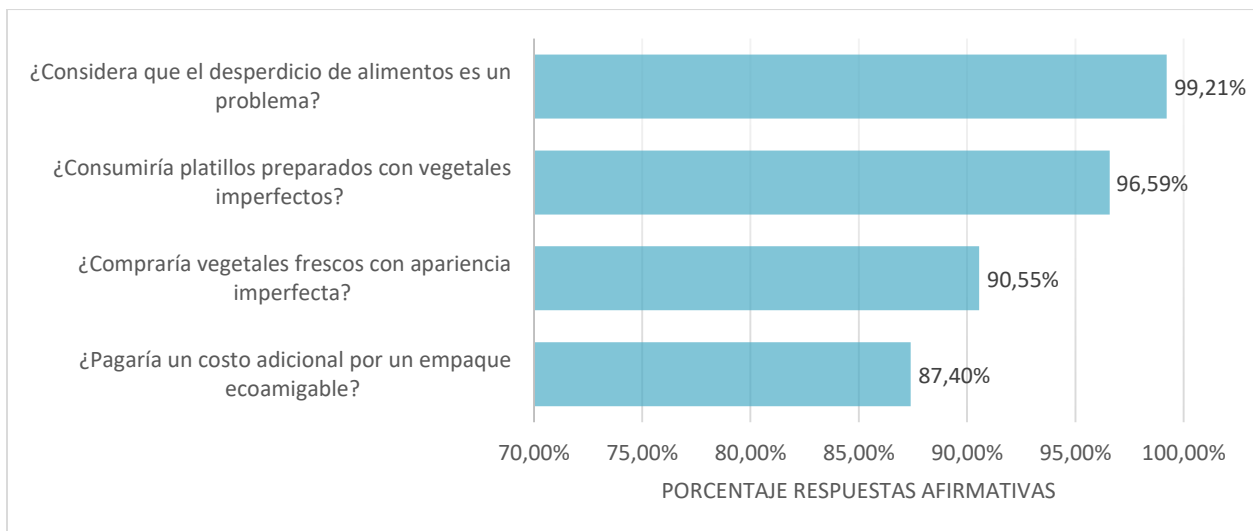


Fuente: elaboración propia (2019)

- Desperdicio de alimentos y consumo de vegetales imperfectos:

Prácticamente todos los encuestados, más del 99% considera que el desperdicio de comida se cataloga como un problema. Igualmente, un porcentaje muy alto del 97% consumiría platillos preparados con vegetales imperfectos y un número ligeramente menor, del 91% compraría dichos vegetales. Como se observa, casi todos los encuestados no tienen problema en consumir platillos preparados, pero algunos si para comprar los vegetales como tal, lo cual demuestra la ventaja de las opciones que ofrecería Veggies to Go. También se consultó si estarían dispuestos a pagar un costo adicional por un empaque eco amigable, la respuesta positiva fue del 87%, un 13% aún considera que es un gasto innecesario, porcentaje que se asume debería evolucionar en los próximos años, por los diferentes proyectos de ley en Costa Rica contra los materiales de un solo uso y su impacto ambiental.

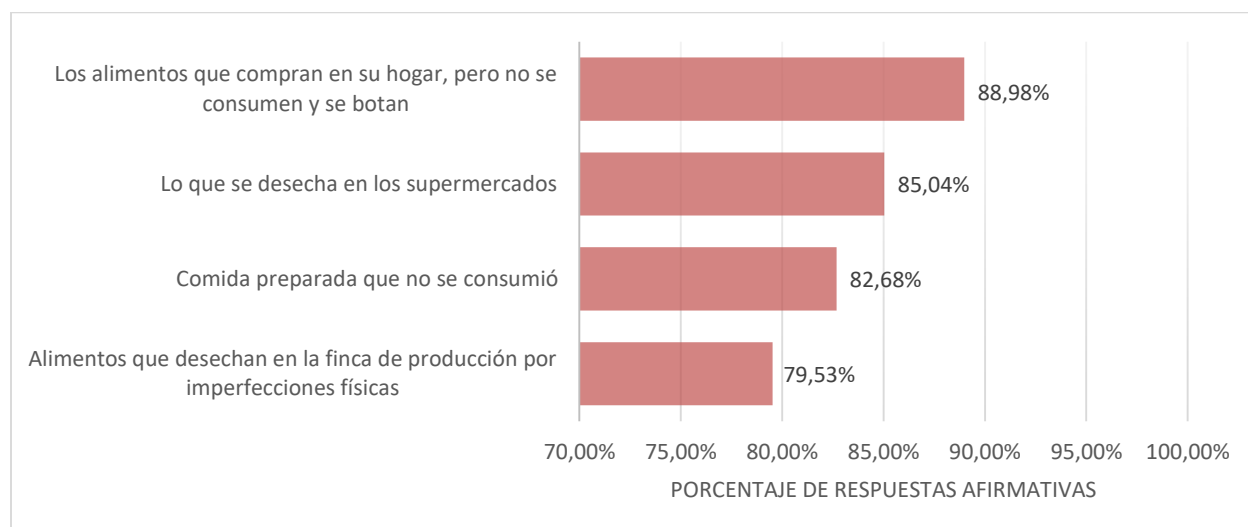
Figura 13
Opinión de los encuestados respecto al desperdicio de alimentos y los vegetales imperfectos



Fuente: elaboración propia (2019)

Se evaluó si las cuatro situaciones de la figura 13 son consideradas como desperdicio de alimentos por parte de los encuestados, más del 79% de las personas consideran que todas ellas son desperdicio sin embargo se encontró que en mayor medida se asocia el desperdicio en el caso específico de compra de comida para el hogar, pero nunca se llega a consumir y se bota, un 89% de los consultados, en contraste el escenario donde el mayor número de encuestados no considera como desperdicio es cuando se desechan alimentos por imperfecciones en la finca. Dicho resultado refleja que es necesario concientizar a las personas sobre la problemática de botar productos solo porque no cumplen con estándares estéticos pero que si mantienen su valor nutricional y sabor.

Figura 14
Situaciones que los encuestados consideran como desperdicio de alimentos

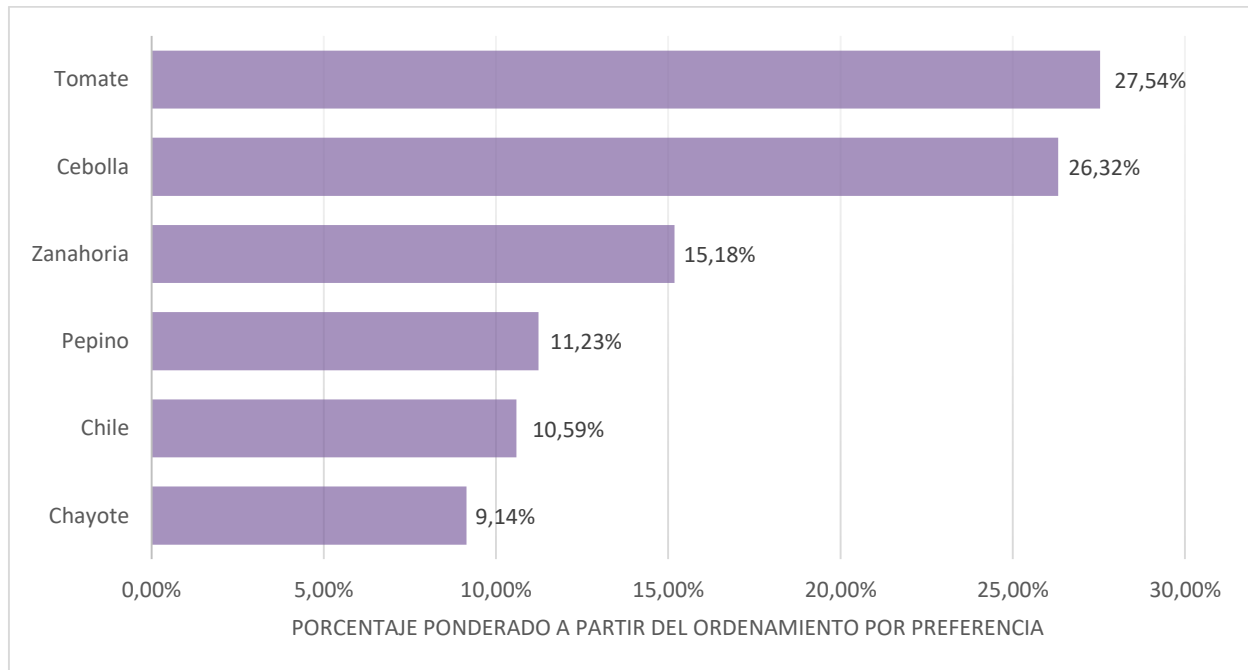


Fuente: elaboración propia (2019)

- Vegetales favoritos y características más importantes

Se consultó a los encuestados sobre los vegetales de mayor preferencia, se pidió que ordenaran los 6 vegetales de la figura 14 en orden de preferencia. Al ponderar los resultados se obtuvo que el tomate es el más consumido por los costarricenses que participaron de la consulta, seguido de la cebolla y de tercero la zanahoria. A partir de esos resultados se obtuvieron entonces los 3 vegetales principales en los que se van a enfocar las recetas de Veggies to go para atraer el mayor número de consumidores.

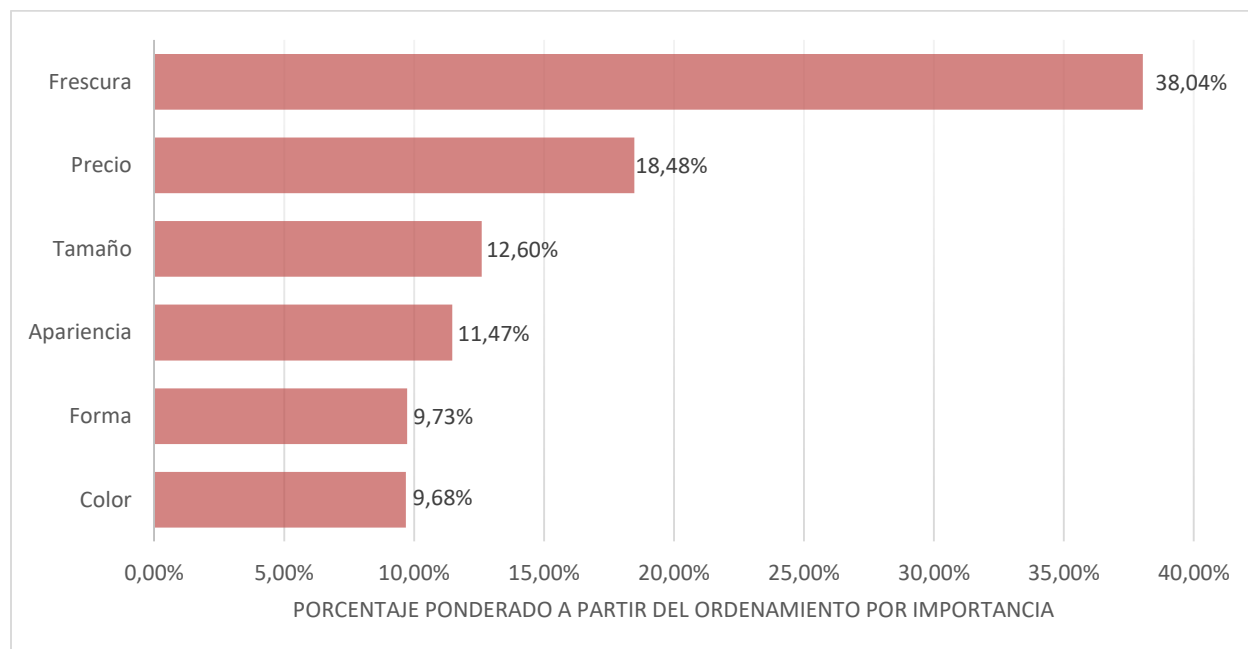
Figura 15
Vegetales favoritos de los encuestados



Fuente: elaboración propia (2019)

De igual forma se pidió que ordenaran los atributos de la figura 16 en orden de importancia al comprar vegetales. Al ponderar los resultados, quedó en evidencia que la mayor parte de ellos (38%) escoge la frescura como primera característica de compra, seguido del precio (17%), tamaño (12%), apariencia (11%), forma (9,7%) y color (9,6%). Esto demuestra que las características físicas de los vegetales como el tamaño, apariencia, forma y color, son las características menos importantes para comprar un vegetal, por lo que la propuesta de Veggies to Go llegaría a suplir un mercado con gran cantidad de consumidores.

Figura 16
Atributos más importantes de los encuestados a la hora de elegir un vegetal

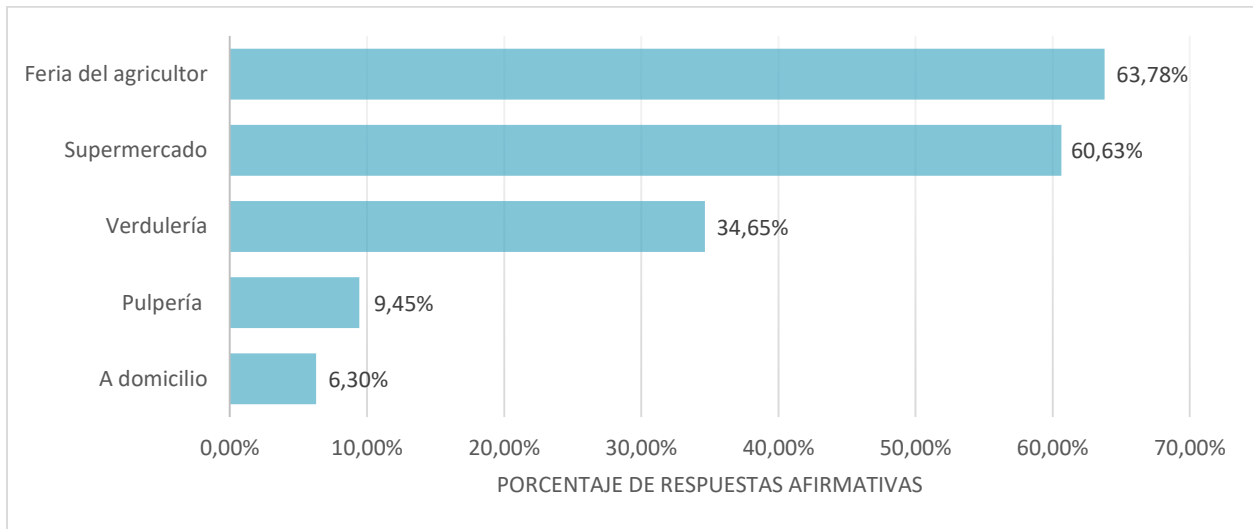


Fuente: elaboración propia (2019)

- Puntos de compra y medios de difusión

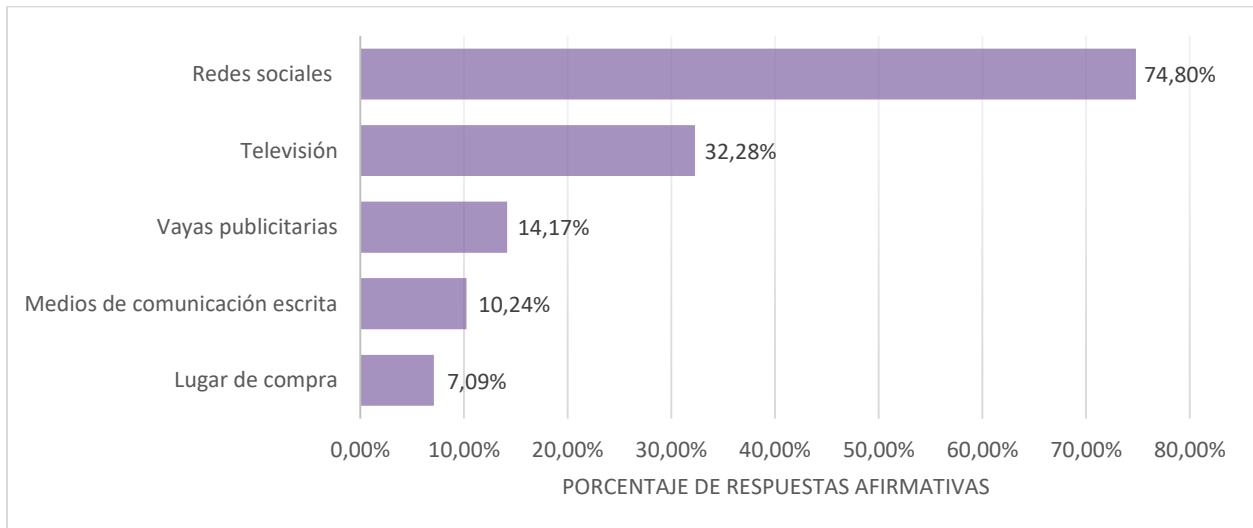
Finalmente se preguntó cuáles eran los lugares favoritos para comprar vegetales y como se enteraban de nuevos productos. Los resultados resumidos en la figura 17 muestran que los costarricenses encuestados usualmente compran en las ferias del agricultor y supermercados, cerca del 60% de ellos. Respecto al medio de difusión, a partir del gráfico de la figura 18, se encontró que gran medida, el 75%, se enteran de nuevos productos por medio de redes sociales y en menor medida en televisión, el 32%.

Figura 17
Lugar preferido de compra de vegetales



Fuente: elaboración propia (2019)

Figura 18
Medio por el cual los encuestados se enteran de nuevos productos



Fuente: elaboración propia (2019)

Como se puede concluir todos los datos anteriormente graficados fueron de gran valor para plantear las estrategias comerciales y de comunicación, así como la alineación con los distintos objetivos, ya que se cuenta con información primaria para forjar un escenario de la opinión pública y la preocupación sobre este tema.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

General

- Aumentar la demanda de vegetales imperfectos en Costa Rica, mediante el diseño de una estrategia de mercadeo y comunicación.

Específicos

- Dar a conocer los beneficios ambientales y sociales del consumo de vegetales imperfectos, al 10% de la población del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, en el IV trimestre del 2019.
- Sensibilizar al menos al 10% población del Gran Área Metropolitana de Costa Rica sobre el desperdicio de alimentos, mediante una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación, en el 2021.
- Aumentar en un 10% el consumo de vegetales imperfectos en el 2021, en la población costarricense.

Diseño de estrategias, tácticas e indicadores

Para cumplir con los objetivos establecidos y contribuir al cumplimiento del objetivo general para Veggies to Go, se establecen lo siguiente.

Tabla 5
Tácticas de comercialización

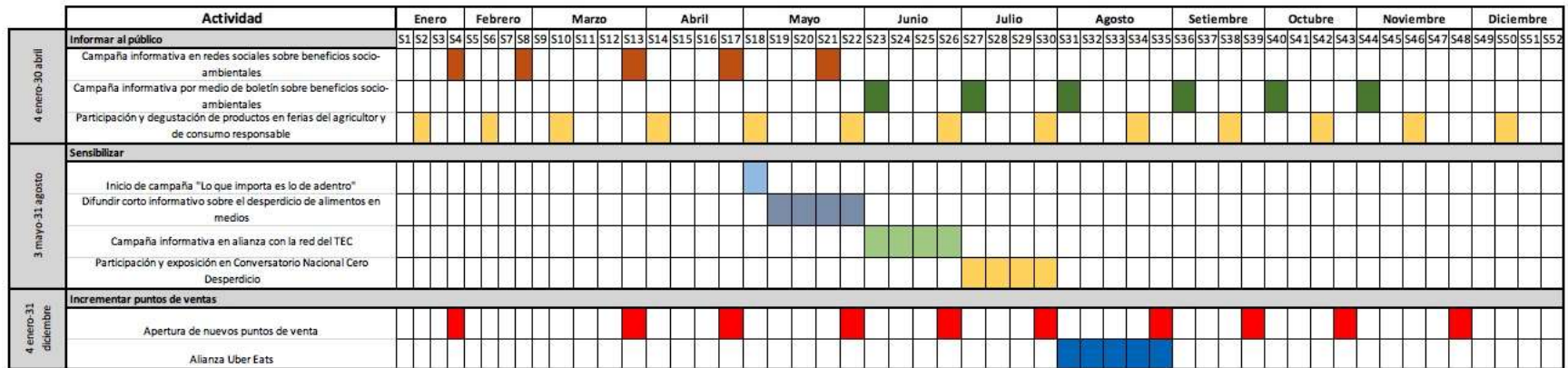
Objetivo específico	Estrategias	Tácticas	Indicadores
Dar a conocer los beneficios ambientales y sociales del consumo de vegetales imperfectos, al 10% de la población del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, en el I trimestre del 2021.	Informar al público meta acerca de los beneficios de consumir vegetales imperfectos.	1. Campaña informativa en redes sociales y por medio de un boletín, sobre los beneficios sociales y ambientales del aprovechamiento de vegetales imperfectos. 2. Participación y degustación de productos en ferias del agricultor, ferias ambientales y de consumo responsable.	1.Cantidad de personas que se inscriben en el boletín informativo de Veggies to Go durante el I trimestre del 2021. 2.Cantidad de likes por publicación. 3.Número de visitantes en las degustaciones que solicitan más información.
Sensibilizar al menos al 10% población del Gran Área Metropolitana de Costa Rica sobre el desperdicio de alimentos, mediante una campaña publicitaria en los	Compartir con la población datos y estadísticas sobre el desperdicio de alimentos y su impacto en el planeta y en la sociedad.	1.Corto informativo sobre el desperdicio de alimentos en medios, bajo la campaña "lo que importa es lo de adentro" 2.Campaña informativa en alianza con la Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos, por medio de los canales de la Red.	1.Número de reproducciones del corto informativo en el canal de YouTube de Veggies to Go, en el 2020. 2.Cantidad de asistentes en el Conversatorio Nacional Cero Desperdicio de Alimentos, a llevarse a cabo en julio 2021.

Objetivo específico	Estrategias	Tácticas	Indicadores
principales medios de comunicación, en el 2021.		3.Participación y exposición en Conversatorio Nacional Cero Desperdicio de Alimentos: por un consumo responsable.	
Aumentar en un 10% el consumo de vegetales imperfectos en el 2021, en la población costarricense.	Incrementar los puntos de ventas por medio del modelo de franquicia y canales accesibles para la oferta de productos a base de vegetales imperfectos.	1.Apertura de puestos de venta en puntos estratégicos con afluencia del público meta. 2.Alianza con Uber Eats para la entrega de productos a domicilio.	1.Número de aperturas de puestos de ventas y canales para la comercialización de los productos de Veggies to Go en el 2021 2.Porcentaje de envíos realizados a través de la plataforma de Uber Eats durante el 2021.

Fuente: elaboración propia (2019)

A continuación la información de la tabla anterior se resume en Gantt de la figura 19:

Figura 19
Gantt Tácticas de Comercialización



Fuente: elaboración propia (2019)

DESCRIPCIÓN DE TÁCTICAS

- Campaña informativa en redes sociales:

Se diseñará una campaña informativa sobre los beneficios sociales y ambientales del aprovechamiento de vegetales imperfectos.

Esta campaña se diseñará y se difundirá de forma exclusiva en las redes sociales más utilizadas por el público meta en la GAM. La campaña incluye un boletín de entrega por suscripción.

Las redes sociales más destacadas son Facebook, Instagram y Twitter como las favoritas, así como otras de gran relevancia como Snapchat y LinkedIn.

- Participación y degustación de productos:

Veggies to Go prepara recetas con vegetales imperfectos en “stands” colocados en ferias del agricultor, ferias ambientales y de consumo responsable en la GAM.

Los productos finales de las recetas serán ofrecidos de forma gratuita como degustación a las personas que asistan a dichas ferias para que puedan verificar la calidad y sabor de los vegetales imperfectos, como una forma de crear conciencia en las personas sobre la gran problemática del desperdicio de alimentos por distintas razones y que el aspecto físico de la comida no sea una razón de rechazo durante la compra.

La participación en este tipo de ferias será al menos una vez a la semana previo a la apertura del primer puesto de venta, en especial para crear expectativa sobre la inauguración de los nuevos locales y la oferta de alimentos saludables. Las primeras participaciones se harán cerca de los puntos de venta que se tenga previsto abrir.

Una vez abiertos los cinco puntos iniciales la participación en este tipo de feria se realizará una vez al mes.

- Corto informativo sobre desperdicio de alimentos:

Elaboración de un corto informativo sobre el desperdicio de alimentos bajo la campaña “lo que importa es lo de adentro” para lo cual se seguirá un proceso de elaboración de guion y selección de información que refleje como un alimento imperfecto versus un alimento con características físicas perfectas, cumple la misma función en la cadena alimenticia.

Escogencia de los medios en los que se transmitirá según el perfil del público meta, escogencia de canal de televisión, canal de red social o emisora de radio, así como el horario en que será transmitido.

Además, al finalizar el corto se brindará información sobre los puntos de ventas de Veggies to Go.

- Campaña informativa en alianza con la Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos, por medio de los canales de la Red:

Creación de una alianza con la Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos, que es coordinada por el TEC y es la representante de la FAO en Costa Rica. Esta alianza tendrá como objetivo unir esfuerzos para el diseño de una campaña informativa sobre el desperdicio de alimentos.

Una vez que la alianza sea consolidada y la campaña sea diseñada de manera conjunta se transmitirá por los medios de los canales de comunicación de la Red como lo es la página web oficial, boletines informativos y eventos, entre otros.

- Participación y exposición en Conversatorio Nacional Cero Desperdicio de Alimentos: por un consumo responsable.

La empresa se inscribirá el 4to Conversatorio Nacional Cero Desperdicio de Alimentos en el año 2021, que se celebra en el mes de julio de cada año. Este conversatorio es parte de las iniciativas globales, regionales y nacionales que llevan a cabo la Red Costarricense para Disminución de Pérdida y Desperdicio, con el fin de comunicar, sensibilizar y transferir conocimientos. Aborda temas como el valor del alimento desde una perspectiva integral, y la maximización en el uso de alimentos considerando partes que usualmente no se consumen, tales como: tallos, hojas, semillas. También se dan a conocer iniciativas con el fin de promover el desperdicio de alimentos en la industria y comercios.

Representantes de la empresa elaborarán una presentación y expondrán sobre los beneficios sociales y ambientales de consumir vegetales imperfectos mediante la propuesta de Veggies to Go.

- Apertura de puestos de venta en puntos estratégicos:

Para el año 2021 se tiene previsto dentro de la estrategia económica de la empresa la apertura de 12 puntos estratégicos de venta con afluencia del público meta en el GAM.

Estos puestos de venta consistirán en kioscos o stands de venta donde se venderán los vegetales imperfectos pelados y partidos listos para ser consumidos con un topping o aderezo saludable, según la preferencia del cliente. También se ofrecerán recetas fáciles y rápidas para su preparación en casa.

Los puestos de venta se abrirán uno a la vez en los sitios escogidos con intervalos de un mes a partir de enero de 2021.

- Alianza con Uber Eats:

La empresa buscará una alianza comercial con Uber Eats para la entrega de productos a domicilio.

Los productos se podrán adquirir también utilizando el App de Uber Eats. Los productos que se venderán a través de este App serán los mismos productos que se venderían en los puestos de ventas. La intención es que la propuesta sea 100% libre de plástico y crear alianzas con iniciativas que promuevan los empaques reutilizables.

Uber Eats recogerá los productos en los puntos de venta abiertos y se entregarán a domicilio.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Según Jorge Silva, los nuevos negocios suelen ser los más riesgosos (Silva, 2008) es por ello que para minimizar la amenaza de nuevos competidores hay un serie estrategias que se pueden tomar tales como:

- Diferenciación
- Precios bajos
- Tecnología de producción
- Acceso a canales de distribución

Veggies to Go va a enfocarse en una estrategia específicamente de diferenciación de producto con una serie de características únicas y atractivas para el consumidor que hagan resaltar la empresa y su propuesta en el mercado, no solo por innovador, sino también por un producto con valor agregado que no solamente llena una necesidad inmediata, también impacta positivamente y le brinda al consumidor la oportunidad de ser parte de un fin importante por medio de su compra.

Imagen

Lo primero que se tomó en cuenta para dar a conocer la marca era diseñar un logo que representará la intención primordial de Veggies to Go, que gráficamente mostrará su esencia y para que había nacido la empresa, fusionar la materia física con una emoción humana y fundamental que mostrará cercanía y humanismo. Para la realización del logo se mantiene una reunión con Laura Villalobos, diseñadora y fundadora de la agencia publicitaria Vanguard, la cual capta la idea y se dedica a diseñar una propuesta para la evaluación de los interesados.

Una vez el logo inicial listo se envía por correo para visto bueno, quedando el producto final de la siguiente manera:

Figura 20
Logo Veggies to Go



Fuente: Vanguard Agency, propuesta diseño de marca 2019

El estilo gráfico del logo anterior de acuerdo a la agencia Vanguard, indica que permite captar la atención de una amplia gama de público para posteriormente hacerlos sentir parte del proyecto; esto último gracias al trazado simplificado, la elección de paleta de color y la tipografía caligráfica que remite a la esencia humana. Como parte de la propuesta se incluye el mismo logo con la descripción de sus componentes, como podemos observar a continuación:

Figura 21
Composición logo Veggies to Go



Fuente: Vanguard Agency, propuesta diseño de marca 2019

Como se puede observar en la figura anterior el logo de Veggies to Go está compuesto por una serie de elementos que pretenden resumir el propósito de la empresa, vegetales imperfectos utilizados para ayudar y generar valor. Incluso la paleta de color que se presente a continuación hace referencia a una serie de colores vinculados a diferentes alimentos que se podrían encontrar en una huerta.

Figura 22
Paleta de color de Veggies to Go



Fuente: Vanguard Agency, propuesta diseño de marca 2019

Y algunas de las aplicaciones propuestas por la agencia en productos de empaque o comerciales serían los que se muestran a continuación:

Figura 23
Aplicación de logo Veggies to Go en bolsa



Fuente: Vanguard Agency, propuesta diseño de marca 2019

Figura 24
Aplicación de logo Veggies to Go en empaque



Fuente: Vanguard Agency, propuesta diseño de marca 2019

El logo con todos sus elementos, la paleta de colores y las aplicaciones correspondientes serán incluidas en el libro de marca y procesos de Veggies to Go para franquiciados; es indispensable que estos se apeguen a los lineamientos de imagen.

Alianzas

Para el alcance de sus objetivos sociales Veggies to Go buscará formar alianzas con grupos de interés y ONGs que comparten la misma preocupación en ciertos temas que afectan a la población que forma parte de la base de la pirámide. Como por ejemplo amas de casa, en gran mayoría jefas de hogar buscando llevar sustento a su familia y con pocas oportunidades, por formación académica o por falta de oportunidades laborales. Por medio de fundaciones como Voces Vitales se pueden preparar a mujeres en busca de desarrollo profesional y en conjunto con empresas privadas como Veggies to Go, para brindarles un trabajo digno y la oportunidad de superarse para llevar bienestar a sus hijos o allegados. Otra ONG con una causa alineada a los objetivos de Veggies to Go es la fundación “Nueva Oportunidad” que busca contribuir a la reinserción de jóvenes privados de libertad a la sociedad por medio de entrenamiento y preparación para los desafíos laborales. En este caso en específico los jóvenes serían entrenados para puestos de cocina y/o logística para evitar posibles eventualidades por su historial y bajo ninguna circunstancia manejarán dinero. Con este tipo de alianzas este emprendimiento va a potenciar su alcance e impacta positivamente la sociedad al brindar oportunidades de empleo para personas que forman parte de un sector vulnerable de la sociedad.

Modelo de venta

La venta de los snacks preparados a base de vegetales imperfectos se llevará a cabo en kioscos estratégicos dentro de los principales centros comerciales del país, donde las personas usualmente andan de compras o realizando algún trámite y luego buscan algún alimento rápido para merendar y seguir con su día, en especial todas aquellas personas que se alimentan de una forma consciente y balanceada, pero que además se preocupan por el impacto de sus hábitos de consumo, a pesar de que se prefiere x o y producto toman en cuenta que se está apoyando con la compra. En una segunda etapa se analiza la opción de alianzas comerciales con catering Service, servicios de comida preparada para el hogar, eventos e incluso distribuir alimentos preparados en supermercados a base de vegetales imperfectos, tales como mermeladas, salsas, dips, aderezos, etc.

La idea principal de los kioscos es que estos se puedan convertir en un modelo de micro franquicias que faciliten la apertura de los distintos locales por todo el GAM y en determinado tiempo en el resto del país. El manejo de la franquicia de Veggies to Go será administrado por una serie de elementos incluidos en el libro de procedimientos que se mencionan a continuación:

- Qué se vende: indica que tipo de vegetales son el insumo principal de los snacks, las características que estos deben tener y principalmente a qué tipo de agricultores se le

deben comprar, se pretende evitar los intermediarios informales para que estos no obtengan la mayor ganancia, perjudicando a los productores directos de los vegetales.

- Cómo se vende: este punto es indispensable en las directrices que los franquiciados deben seguir, ya que la marca Veggies to Go se caracterizará por tratar de mantener estándares de sostenibilidad no solamente en empaques compostables o biodegradables certificados, sino en insumos con menos impacto ambiental y manejo de desechos adecuado. Esto incluye como la franquicia debe operar, el tipo de colaboradores que debe contratar y los valores que deben guiar la operación en todo momento para mantener una imagen más integral ante el público.
- Elementos de la marca Veggies to Go: como se mencionaba anteriormente esta parte incluirá como utilizar adecuadamente los recursos gráficos que representen la marca para su máximo aprovechamiento y comunicar el mensaje del propósito de Veggies to Go.

La opción a franquicia se daría a conocer por medio de las diferentes iniciativas que la Cámara de Comercio de Costa Rica dirige desde el CENAF, un órgano de la cámara que busca promover el crecimiento del sector de franquicias en el país, a través del desarrollo de nuevas empresas costarricenses bajo el modelo de franquicias (Cámara de Comercio de Costa Rica, s. f.). De acuerdo a su página web algunas de las actividades que llevan a cabo para impulsar este tipo de dinámicas son la representación de franquiciadores y franquiciados con operaciones en Costa Rica, promoción de actividades de sensibilización, realización de estudios, promoción de leyes y normativas técnicas de calidad y creación de espacios de encuentro para las partes interesadas de las franquicias. La idea es aprovechar esta herramienta para promocionar y conseguir emprendedores interesados en adquirir una franquicia a través de la cámara e incluso optar por el grado de eco franquicia para optar por una gama más amplia de inversionistas interesados, en especial inversión extranjera.

Una vez establecida la relación comercial Veggies to Go, se debe asegurar de cumplir con todas las responsabilidades que como franquiciante se compromete a llevar a cabo, especificaciones que se incluyen en el contrato que se establece entre ambas partes, y el cual incluye todos los elementos, tales como locales, imagen, publicidad, condiciones mínimas, normas de calidad, etc. Así como el detalle y recurrencia de las auditorías que se le podrían realizar para corroborar que todo lo estipulado está en regla.

Empresa B

Una gran ventaja competitiva y de imagen para la empresa sería convertirse en Empresa B, lo cual es posible luego de 12 meses de operación, donde califica para una certificación especial y ya podría comenzar el proceso tan pronto cumpla con el tiempo de operaciones establecido. Según la página de Sistema B esta es una organización que nace en Estados Unidos y Canadá en el 2006 con el objetivo de re-definir el sentido del éxito en la empresa: solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan. Las empresas se certifican como BCorp y cambian sus estatutos. Para el año 2016 ya el Movimiento B era global y estaba presente en Europa Continental, Reino Unido, África Lusófona y Australia. Está conformado por empresas que se comprometen a mejorar de forma continua y a generar impactos sociales y ambientales positivos (Sistema B, s. f.-b).

Ser una Empresa B conlleva medir el impacto social y ambiental, también se deben comprometer de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y en el medioambiente; utilizan la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales. Se caracterizan por incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socio ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia. La Empresa B aspira a ser mejor la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo (Sistema B, s. f.-a).

Las Empresas B parten de un modelo de negocios con propósito, no solamente intereses económicos, y como este modelo es alineado con sus colaboradores, los clientes que desean alcanzar, la comunidad que pretenden impactar, incluyendo proveedores y distribuidores, el medio ambiente que respetan y la gobernanza de la empresa, que se rigen por el valor de la transparencia en todo lo que hace y en la toma de decisiones.

Por la naturaleza, misión y visión de Veggies to Go es una empresa ideal para obtener el sello de Empresa B Pendiente, lo que le permitiría obtener beneficios y oportunidades local y regionalmente, tales como:

- Movimiento global: este tipo de empresas lideran las nuevas fuerzas económicas, logrando inspirar a muchas otras a sumarse a una comunidad global.
- Mejora continua: la certificación B es una herramienta de mejora continua, que permite que la empresa certificada continúe teniendo impacto positivo a lo largo del tiempo.
- Posicionamiento: las empresas B tienen características que las hacen resaltar en el mercado, crea ese factor diferenciador en medios de comunicación, foros, seminarios y eventos masivos.
- Protección de misión: el propósito de las Empresas B perdura en el tiempo, al protegerse legalmente.

- **Transparencia:** por la naturaleza de la evaluación de Impacto B y la certificación esto le permite mostrar al mundo como se maneja la empresa y como está conformada su cadena de valor de una forma transparente.
- **Alianzas comerciales:** este tipo de empresas tienen la oportunidad de generar alianzas comerciales y de colaboración con otras empresas, a la vez que se convierten en una empresa atractiva para inversionistas de impacto.
- **Atracción de talentos:** atraen a profesionales que buscan desarrollarse en empresas con propósito, como la generación millennial.

De acuerdo a la página de Sistema B, los requisitos para ser Empresa B son:

- **Completar la evaluación de Impacto B:** se debe completar una Evaluación de Impacto B, que ayuda a medir y gestionar el impacto positivo de la empresa en los trabajadores, comunidad, consumidores y medio ambiente. Además de evaluar el impacto de las operaciones diarias y el modelo de negocio.
- **Completar el cuestionario de Divulgación:** este cuestionario considera cualquier impacto negativo significativo, revisa antecedentes, denuncias o reclamos. Revisa de manera confidencial cualquier práctica sensible, multas o sanciones recibidas.
- **Cumplir con un análisis de elegibilidad inicial (tarda 2 semanas):** en esta etapa se confirma si la empresa cumple con los requisitos necesarios para optar a la certificación B, si se completó la correcta versión de la evaluación según su tamaño, sector, industria y zona geográfica.
- **Preparación para la Verificación (tarda 6 semanas):** si la empresa pasa exitosamente la etapa anterior, se le explica a la empresa el proceso de Verificación y los requisitos para obtener y mantener la certificación B, se le solicita documentos iniciales para respaldar las respuestas entregadas en la Evaluación B y también se trabaja en conjunto con Sistemas B para que los documentos se encuentren mejor preparados para el posterior proceso de verificación.
- **Verificación con B Lab (tarda de 2 a 6 meses; la duración del proceso dependerá del tamaño, complejidad de las empresas y la calidad del respaldo entregado):** se asigna una persona del equipo de estándares de B Lab a la empresa, quien envía un correo electrónico describiendo en detalle el proceso de verificación. En esta etapa el equipo revisa los documentos entregados y solicita documentos adicionales, revisan la Evaluación B comprobando las respuestas y determinando que tan central es su desempeño socio ambiental en relación al producto/ servicio que vende y la intencionalidad de este impacto, además determinan el puntaje final y si la empresa obtendrá la certificación B o si requiere realizar mejoras.
- **Revisión de antecedentes:** las empresas serán sujetas a una revisión de antecedentes por el equipo de B Lab. La revisión de antecedentes incluye una revisión de registros

públicos, fuentes de noticias, y mecanismos de búsqueda por el nombre de la empresa, sus marcas, ejecutivos/ fundadores y otros temas relevantes.

- Revisión in Situ: cada año el 10% de las Empresas B certificadas son seleccionadas para una revisión profunda in Situ como parte de los requisitos adicionales de recertificación. Son seleccionadas de forma aleatoria y las revisiones pueden ocurrir virtual o presencialmente, demora entre 6 y 10 horas dependiendo del tamaño y extensión de la empresa.
- Transparentar el Reporte de Impacto B de forma virtual: todas las Empresas B certificadas comparten su Reporte de Impacto B en el website www.bcorporation.net. El reporte es un resumen del puntaje de la empresa en la evaluación por área de impacto, y no contiene información detallada por pregunta.
- Modificar estatutos y/o figura legal: para ser una Empresa B la empresa debe comprometerse a hacer un cambio de estatutos (dentro de 1 año). Esto incluye que los estatutos B dan protección legal para los directores y gestores de la empresa a considerar los intereses de todos sus públicos de interés, no solamente sus accionistas, cuando se toman decisiones. También el cambio crea derechos adicionales para accionistas, permitiéndoles solicitar que los directores de la empresa rindan cuentas en relación a estos públicos de interés.
- Pagar: la certificación se paga anualmente y su costo varía según la facturación anual de la empresa. En el caso de Veggies to Go, con una facturación inicial menos a \$149,999 pagaría un monto anual de \$500.
- Recertificación de Empresa B: para poder mantener la certificación, una empresa debe actualizar su evaluación B cada 3 años, proveer documentación adicional para poder verificar sus respuestas y lograr por lo menos 80 de los 200 puntos disponibles en la evaluación. Este proceso asegura que las empresas que se certifiquen como Empresa B siguen intentando generar un alto nivel de impacto con sus públicos de interés, mientras la empresa crece o cambia. La evaluación se actualiza cada 3 años; la recertificación da la oportunidad para que la empresa pueda definir metas de mejora según los más recientes estándares y poder comparar su desempeño.

Para Veggies to Go es indispensable enfocarse en la parte de cadena de valor y partes interesadas porque la intención de su formación no se limita al rescate de vegetales imperfectos, sino que también desea generar valor a lo largo de sus públicos de interés y en especial en sus socios comerciales, ya que, si todos se ven beneficiados y crecen juntos, todos se ven beneficiados y el impacto se multiplica a varios protagonistas.

En referencia a la estrategia de comunicación y comercialización, esto va a ser vital para generar el impacto a nivel de mensaje que se pretende, es indispensable para la empresa tener muy claro cuáles son los diferentes públicos que impacta y podría impactar y que el

cliente meta entienda porque se creó la empresa, para qué y cómo su apoyo es fundamental para potenciar los impactos positivos.

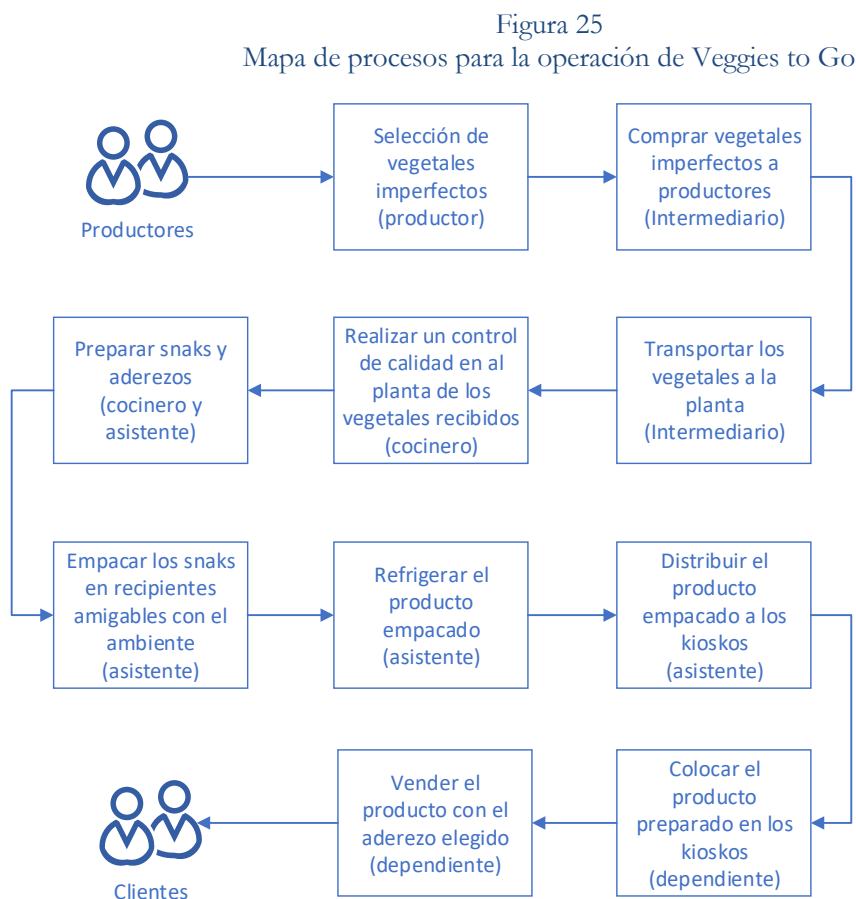
CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

A. MAPA DE PROCESOS

El proceso de Veggies to Go da inicio desde el campo, donde el agricultor recoge su cosecha y decide que es apto para comercializar y que no, según criterios de calidad preestablecidos por la demanda de los clientes, por esta razón es indispensable tener mapeado las diferentes etapas del proceso que permitan determinar responsables, procesos específicos en cada paso e identificar algún cuello de botella que podría presentarse a lo largo del transcurso de la transformación de vegetales en snacks. Además, que permite visualizar áreas de mejora e implementar los controles de calidad para reducir desperdicio tanto de materia prima, como de tiempo.

Para la operación de Veggies to Go se identificaron 10 procesos cuyo orden se puede ver en el diagrama de la figura 25.



Fuente: elaboración propia (2019)

B. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Como se puede ver en el diagrama de la figura 25, la operación de Veggies to Go inicia con los productores; quienes tradicionalmente clasifican su producto en diferentes niveles de calidad y descartan parte de la producción que no cumple con los estándares estéticos esperados; en este caso seleccionarían los vegetales que no son estéticamente viables pero conservan su sabor, calidad y frescura, los vegetales imperfectos, y los dejarían listos para su venta al intermediario.

El intermediario visita a distintos productores y compra los vegetales imperfectos a un precio justo, previamente acordado para minimizar las fluctuaciones inducidas por el mercado semana a semana en el precio de los vegetales. Durante la compra a productores el intermediario hace un control de calidad inicial de forma que el producto que se compra solo tiene imperfecciones físicas y no es encuentra dañado.

Una vez que el intermediario ha visitado a todos los productores procede a llevar los vegetales a la planta de Veggies to Go.

Cuando el producto es recibido en la planta se vuelve a hacer un control de calidad pero esta vez es más riguroso de forma que se garantice la calidad esperada para los snacks de Veggies to Go, para ello se cuenta con el conocimiento del cocinero quien seleccionaría los vegetales.

Con los vegetales seleccionados, el cocinero y el asistente proceden a preparar los snacks y aderezos siguiendo las recetas previamente diseñadas por un chef.

Los snacks ya preparados se almacenan en las porciones diseñadas en empaques amigables con el ambiente. A cada empaque se le agrega un empaque de seguridad para garantizar su inocuidad.

El producto empaçado se refrigera a una temperatura específica para conservar su frescura.

Durante el día de venta, los snacks de Veggies to Go se transportan de la planta a los distintos kioskos.

Cuando los snacks llegan a un kiosko, el dependiente coloca los empaques para su venta.

Finalmente, el dependiente vende el snack y le agrega el aderezo seleccionado por el cliente.

CAPÍTULO VI

MODELO FINANCIERO

A. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y DE CAPITAL DE TRABAJO

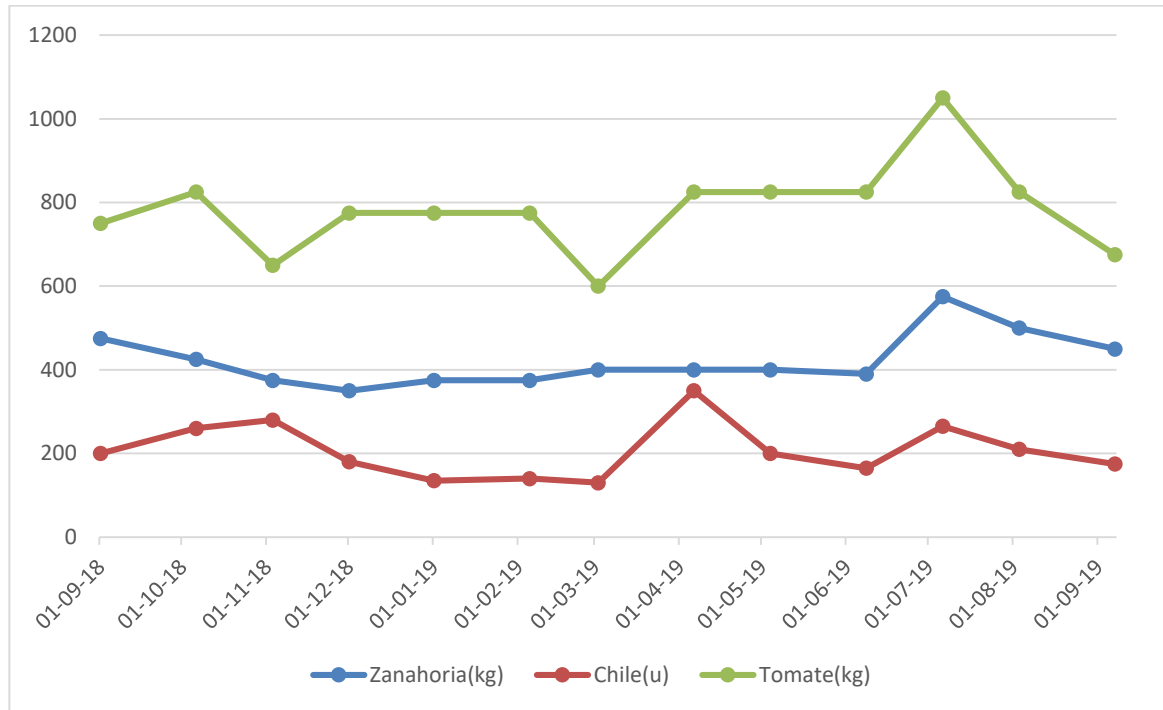
De acuerdo a la encuesta aplicada en el objetivo número 2 de partes interesadas, cadena de valor y modelo de comunicación/ comercialización, la base inicial de los snacks de Veggies to go estaría compuesta por tres vegetales de acuerdo a la preferencia del consumidor: zanahoria, chile y tomate. En el análisis inicial que se realiza la oferta y el precio de esos vegetales varía mucho a lo largo del año en Costa Rica, por lo que se tomó una muestra mensual de octubre del 2018 a octubre del 2019 del precio sugerido para ferias del agricultor publicado por el Sistema de Información de Mercados Agroalimentarios (SIMA, 2019). Los precios de los tres productos se resumieron en la tabla 6, el promedio de los datos extraídos también se anotó en la misma tabla. El gráfico de la figura 26 muestra la fluctuación de los precios a lo largo del periodo analizado, se puede ver que el precio varía significativamente al comparar el mayor y menor precio de cada producto pero que en general los valores están cerca de la media por lo que es correcto utilizarlos durante el cálculo de los costos.

Tabla 6
Precio de zanahoria, chile y tomate sugerido para ferias del agricultor de octubre del 2018 a octubre del 2019

Fecha	Costo (₡)		
	Zanahoria(kg)	Chile(u)	Tomate(kg)
01-09-18	475	200	750
06-10-18	425	260	825
03-11-18	375	280	650
01-12-18	350	180	775
01-01-19	375	135	775
05-02-19	375	140	775
02-03-19	400	130	600
06-04-19	400	350	825
04-05-19	400	200	825
08-06-19	390	165	825
06-07-19	575	265	1050
03-08-19	500	210	825
07-09-19	450	175	675
Promedio(₡)	422	207	783
Promedio(\$)	0.73	0.36	1.35

Fuente: elaboración propia (2019)

Figura 26
Fluctuación del precio en colones de zanahoria (kilo), chile (unidad) y tomate (kilo) de octubre del 2018 a octubre del 2019



Fuente: elaboración propia (2019)

Para la operación de Veggies to Go se necesitan tres cosas principales: los insumos de los snacks, una cocina y un kiosko. Los insumos son los vegetales, los aderezos y la bandeja compostable donde se van a vender. La cocina va ser un espacio comercial alquilado más un cocinero y su ayudante. Finalmente, el kiosko va a estar ubicado en un centro comercial y va a requerir un dependiente. El costo de los productos/servicios descritos se lista en la tabla 7.

Tabla 7
Costo de los productos y servicios requeridos para lo operación de Veggies to Go

Producto/ Servicio	Descripción	Referencia	Cantidad	Unidad	Precio Total(\$)	Precio Unitario(\$)
Bandeja 9x9"	Bandeja para llevar 9x9 compostable. Hecha de bagazo de caña.	(Green Solutions CR, 2017)	200	unidad	51.72	0.26
Zanahoria	Precio promedio de feria	(SIMA, 2019)	1	kg	0.73	0.73
Chile dulce	Precio promedio de feria	(SIMA, 2019)	1	unidad	0.36	0.36
Tomate	Precio promedio de feria	(SIMA, 2019)	1	kg	1.35	1.35
Aderezo	Aderezo italiano MCCORMICK	(Peri domicilio.com, s. f.)	20	g	2.07	0.10
kiosko	Kiosko en mall Paseo de las Flores	(OLX, 2019)	5	m2	950	190
Cocina	Local comercial sobre calle principal en Santa Aana	(Encuentra24, 2019)	37	m2	400	10.81
Dependiente/ ayudante	Salario mínimo de trabajador en ocupación no calificada	(Misterio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)	1	persona	534.48	534.48
Cocinero	Salario mínimo de trabajador en ocupación calificada	(Misterio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)	1	persona	603.45	603.45

Fuente: elaboración propia (2019)

Estimando que inicialmente se van a vender aproximadamente 2200 snacks por mes se calculó el costo de ventas de un snack de Veggies to Go. Por ejemplo, el salario mensual de un cocinero es de \$603 según los datos de la tabla 7, si se divide ese valor por el número de snacks estimado se deriva que el valor por snack de ese costo es de aproximadamente \$0.27. El costo de ventas calculado es de \$1.74 y sus componentes se resumen en la tabla 8, los insumos se dividieron en costos directos (\$0.97), indirectos \$0.30 y mano de obra directa (\$0.47).

Tabla 8
Costo de ventas de un snack de Veggies to go

Tipo de costo	Insumo	Costo (\$)	Unitario
Costos directos	Bandeja compostable	0.30	0.97
	Vegetales	0.50	
	Aderezos	0.17	
Mano de obra directa	Salario de cocinero	0.27	0.47
	Salario de ayudante de Cocina	0.20	
Costos indirectos	Alquiler de cocina	0.27	0.30
	Servicios como luz y agua de cocina	0.03	
Total	Total	1.74	1.74

Fuente: elaboración propia (2019)

Tomando como referencia el costo de ventas de la tabla 8 como el costo de un snack durante el año 2020 se calculó el costo de las diferentes componentes durante los próximos 5 años, estimando un incremento de entre el 5 y el 10%. Además, el volumen de ventas de 2200 snacks por mes (o 26100 por año) se estimó que va a crecer aproximadamente un 40% durante los primeros 2 años mientras el negocio se establece y un 10% durante los siguientes 3 años. Basándose en esas estimaciones se obtuvo el costo de ventas total para los primeros 5 años de operación, resumidos en la tabla 9.

Tabla 9
Costo de ventas durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go

Costo de ventas (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades	26 100	37 800	51 030	56 133	61 746
Costos directos	0.97	1.07	1.17	1.29	1.42
Mano de obra directa	0.47	0.49	0.52	0.52	0.54
Costos Indirectos	0.30	0.33	0.36	0.40	0.44
Costos de ventas por unidad	1.74	1.89	2.05	2.21	2.40
Total costos de ventas	45 414	71 461	104 860	123 972	148 407

Fuente: elaboración propia (2019)

A continuación, se determinó el precio por snack para el año 2020 igual a \$2.5, si el precio se incremental anualmente en un 10% se pueden calcular los ingresos totales por ventas durante los primeros 5 años. Su valor se muestra en la tabla 10.

Tabla 10
Ingresos por ventas durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go

Ingresos (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades	26 100	37 800	51 030	56 133	61 746
Precio	2.50	2.75	3.30	3.80	4.17
Total de ingresos	65 250	103 950	168 399	213 025	257 760

Fuente: elaboración propia (2019)

Luego se calcularon los gastos fijos y los salarios, mostrados en tabla 11 y tabla 12, respectivamente. De igual forma se estimó un incremento anual de entre el 5 y el 10%. Durante el tercer año de operación, en el 2022 se proyecta abrir un segundo kiosko y por ende contratar un segundo dependiente, el costo adicional se puede ver en ambas tablas. Además, se agregó el salario del emprendedor ya que este debe dedicarse a tiempo completo a administrar el negocio. Es importante mencionar que en la tabla de gastos fijos no se incluyó el alquiler de la cocina porque ya se consideró en los cálculos del costo del producto, lo mismo aplica para los salarios del cocinero y el ayudante de cocina.

Tabla 11
Gastos fijos durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go

Gastos fijos (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Alquiler de kiosko	12 000	12 000	26 400	26 400	29 040
Publicidad	2 400	2 640	6 000	6 600	7 260
Servicios públicos del kiosko	1 440	1 512	3 000	3 150	3 308
Total	15 840	16 152	35 400	36 150	39 608

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 12
Gasto en salarios durante los primeros cinco años de operación de Veggies to go

Salarios (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad	1	1	2	2	2
Remuneración total	7 200	7 560	7 938	8 335	8 752
Dependiente del kiosko	7 200	7 560	15 876	16 670	17 503
Cantidad	1	1	1	1	1
Remuneración total	480	504	529	556	583
Contador	480	504	529	556	583
Cantidad	1	1	1	1	1
Remuneración total	9 600	10 080	10 584	11 113	11 669
Emprendedor	9 600	10 080	10 584	11 113	11 669
Total	17 280	18 144	26 989	28 339	29 756

Fuente: elaboración propia (2019)

Finalmente se debe evaluar la inversión inicial de activos fijos para la puesta en marcha del negocio. Veggies to Go necesita de mobiliario y menajes tanto para la cocina como para los kioskos. Los valores asociados se detallan en la tabla 13 donde se aprecia en el primer año se invierten \$9000 y en el tercer año de deben invertir otros \$4500 por la puesta en marcha de un segundo kiosko.

Tabla 13
Inversión en activos fijos para la puesta en marcha de Veggies to Go

Inversiones (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Mobiliario del kiosko	\$2 000	\$0	\$1 000	\$0	\$0
Mobiliario de la cocina	\$3 000	\$0	\$1 000	\$0	\$0
Menaje del kiosko	\$1 000	\$0	\$2 000	\$0	\$0
Menaje de cocina	\$4 000	\$0	\$500	\$0	\$0
Total	\$9 000	\$0	\$4 500	\$0	\$0

Fuente: elaboración propia (2019)

B. FLUJO DE CAJA

Considerando todos los gastos ya descritos en la sección anterior se calculó el flujo de caja del negocio para los primeros 5 años de operación, detallado en la tabla 14. Es importante notar que el proyecto se va a financiar por medio del aporte de los dueños, no se va a recurrir a préstamos bancarios, la inversión inicial va a ser de \$25000 en el 2020, \$10000 en el 2021 y \$5000 en el 2022, el retiro de dividendos también se muestra en la tabla. También se incluyó como parte de los cálculos el gasto asociado al pago de impuestos de renta con base a los valores publicados por el Ministerio de Hacienda de Costa Rica para el 2019. Como es esperado, la caja final es positiva durante los 5 años incluidos en el análisis.

Tabla 14
Flujo de caja de Veggies to Go durante los primeros cinco años de operación

Flujo de caja (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Caja inicial	0	1 716	6 909	6 559	23 498
Ventas	65 250	103 950	168 399	213 025	257 760
Costo de ventas	-45 414	-71 461	-104 860	-123 972	-148 407
Salarios	-17 280	-18 144	-26 989	-28 339	-29 756

Gastos fijos	-15 840	-16 152	-35 400	-36 150	-39 608
Impuestos	1 448	601	140	-6 815	-11 583
Caja generada por operaciones	-11 836	-1 206	1 289	17 749	28 407
Inversión en capital de trabajo	-1 448	-601	-140	2 190	0
Inversión en activos fijos	-9 000	0	-4 500	0	0
Flujo de caja libre	-22 284	-1 807	-3 350	19 939	28 407
Aportes de los dueños	25.000	10.000	5.000	0	0
Retiros de los dueños	-1.000	-3.000	-2.000	-3.000	-5 000
Flujo de caja de los dueños	24.000	7.000	3.000	-3.000	-5.000
Deuda corto plazo	0	0	0	0	0
Deuda largo plazo	0	0	0	0	0
Flujo de caja de la deuda	0	0	0	0	0
Subsidios y donaciones	0	0	0	0	0
Flujo de caja del financiamiento	24.000	7.000	3.000	-3.000	-5.000
Flujo de caja del negocio	1.716	5.193	-350	16.939	23.407
Caja final	1.716	6.909	6.559	23.498	46.905

Fuente: elaboración propia (2019)

C. VAN Y TIR

Utilizando las fórmulas descritas en el marco referencial por medio de una herramienta de Excel se calculó el VAN y el TIR del negocio. El VAN con una tasa de descuento del 15% es de \$2577, lo que quiere decir que después de descontar una ganancia anual del 15% durante los 5 años proyectados sobran \$2557. El TIR fue igual al 18.8% lo cual quiere decir que el negocio es rentable y devuelve al inversor una ganancia con una tasa de retorno igual a 18.8%.

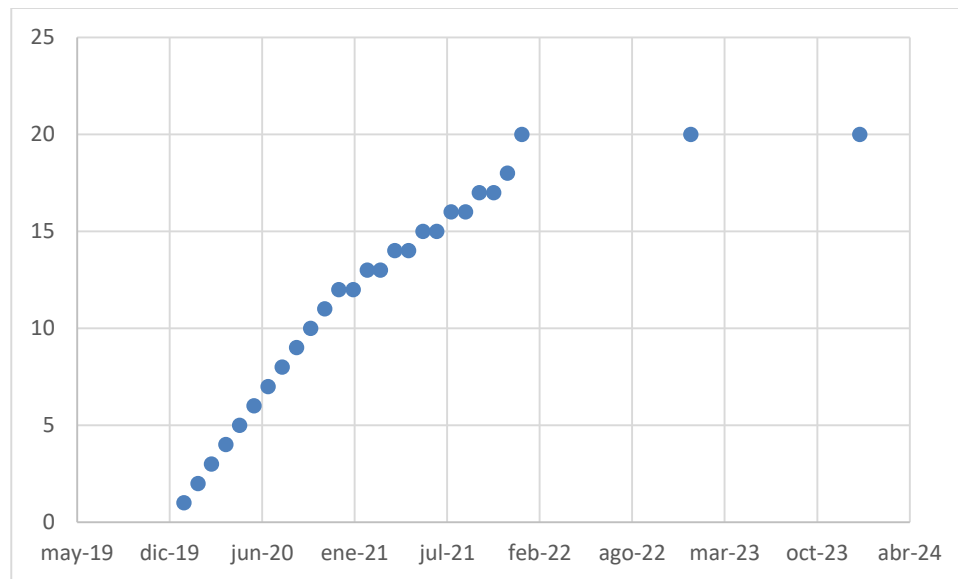
Toda esta información financiera que se logra extraer y calcular del proyecto, es esencial a la hora de presentar este emprendimiento como una propuesta seria en busca de inversionistas interesados e incluso participar en iniciativas que buscan apoyar ideas de impacto social y ambiental, que recientemente tienen mucho auge y están deseosos de ideas novedosas, pero en especial que sean un instrumento para solucionar distintas problemáticas globales.

D. FLUJO DE CAJA BAJO EL MODELO DE FRANQUICIA

Basado en los cálculos realizados para la operación de Veggies to Go como un negocio de un solo dueño se extrapoló el flujo de caja en el caso de que se opere bajo el modelo de franquicia. Se supuso un crecimiento como el de la figura 27, donde una nueva franquicia comienza a operar cada mes durante el primer año y una nueva cada dos meses durante el segundo, dos más en el tercero para completar un total de 20. A partir de ese crecimiento en el número de franquicias se obtuvo el flujo de caja de la tabla 15, la inversión inicial por cada puesto de venta es de \$25.000 y suponiendo que se cobra un 3% de las ventas brutas la ganancia sería de \$11.700 en el primer año hasta crecer a \$127.198 en el quinto año como se observa al final de la tabla 15.Tabla 15

Flujo de caja de Veggies to Go durante los primeros cinco años de operación como franquicia

Figura 27
Número de franquicias proyectado durante los primeros 5 años de operación



Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 15

Flujo de caja de Veggies to Go durante los primeros cinco años de operación como franquicia

FLUJO DE CAJA (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 163 868	\$ 221 426	\$ 521 843	\$ 1 025 652
Ventas	\$ 390 000	\$ 1 331 825	\$ 2 534 400	\$ 3 351 744	\$ 4 239 956
Costo de ventas	-\$ 271 440	-\$ 915 569	-\$ 1 578 144	-\$ 1 950 587	-\$ 2 441 177
Salarios	-\$ 110 055	-\$ 268 415	-\$ 374 445	-\$ 393 168	-\$ 412 826
Gastos fijos	-\$ 91 637	-\$ 217 183	-\$ 289 371	-\$ 292 645	-\$ 320 163
Impuestos	\$ 26 031	\$ 23 211	-\$ 84 664	-\$ 211 536	-\$ 316 963
Caja generada por operaciones	-\$ 57 101	-\$ 46 131	\$ 207 775	\$ 503 808	\$ 748 826
Inversión en capital de trabajo	-\$ 26 031	-\$ 23 211	\$ 49 242	\$ 0	\$ 0
Inversión en activos fijos	-\$ 48 000	-\$ 23 100	-\$ 6 600	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja libre	-\$ 131 132	-\$ 92 441	\$ 250 417	\$ 503 808	\$ 748 826
Aportes de los dueños	\$ 295 000	\$ 150 000	\$ 50 000	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 295 000	\$ 150 000	\$ 50 000	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de la deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del financiamiento	\$ 295 000	\$ 150 000	\$ 50 000	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del negocio	\$ 163 868	\$ 57 559	\$ 300 417	\$ 503 808	\$ 748 826
Caja final	\$ 163 868	\$ 221 426	\$ 521 843	\$ 1 025 652	\$ 1 774 478

Ganancia que se obtiene por la franquicia	\$11 700.00	\$39 954.75	\$76 032.00	\$100 552.32	\$127 198.68

Fuente: elaboración propia (2019)

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En una economía globalizada donde unas pocas compañías dominan el mercado y a su vez son las que más están impactando negativamente el entorno, una muy válida pregunta sería ¿qué oportunidades tienen las pequeñas empresas contra estos gigantes corporativos?, como lo lograrían las tímidas ideas luchando por una porción de mercado en una guerra comercial como la que existe hoy en día, pues la respuesta es sencilla, el consumidor promedio está cambiando, porque el entorno está cambiando y obliga a cualquier empresa con fines comerciales a ser responsables con sus productos y con sus acciones.

La agenda 2030 de las Naciones Unidas y las continuas advertencias de la comunidad científica sobre el cambio climático tienen a toda empresa de renombre, preocupada por hacer parte de su agenda todos aquellos temas que puedan ayudar a mitigar los efectos nefastos que impactarán eventualmente a toda la población si se continúa actuando de la forma que se ha actuado hasta el momento. Hace unas décadas los países luchaban entre sí, protagonistas de dos guerras mundiales, se unían a un bando y se elaboraba una estrategia contra el enemigo. Hoy en día la humanidad está unida por la preservación de los recursos naturales, el planeta y por ende preservar la especie humana, que al fin y al cabo es la que corre el riesgo de sufrir las mayores consecuencias si la temperatura continúa subiendo. Es por esto que el que una empresa evalúe sus impactos sociales, económicos y ambientales, y que además busque generar valor en medio de sus ventas y servicios ya no es una característica deseada, es casi una obligación que las industrias y los negocios tomen parte en estos esfuerzos a nivel global.

Porter menciona que las organizaciones deberían hacerse cargo de las problemáticas que aquejan al mundo no solamente porque tienen los recursos, sino porque también esto asegura su permanencia en el mercado por muchísimos más años; los recursos naturales no son solamente alimento, también son materia prima e insumos que son indispensables para muchas

industrias, además de que estas necesitan colaboradores, que aporten con su creatividad, su fuerza o su experiencia, necesitan personal sano, feliz, motivado, y nada de esto es posible en un planeta enfermo.

Es por este tipo de preocupaciones modernas que surgen propuestas como la descrita en este trabajo final de graduación, para las empresas grandes es muy complejo un cambio de estrategia y tratar de mitigar todos sus impactos, esto les puede tomar años, pero para un emprendimiento que está iniciando es muchísimo más fácil integrar a su núcleo y propósito la responsabilidad social y la sostenibilidad. En los últimos años se ha podido observar un incremento en la cantidad de emprendimientos y cada vez más, emprendimientos de impacto social y/o ambiental.

He ahí el valor de Veggies to Go, que no solamente es una propuesta de emprendimiento que genera valor, sino que también pretende atender una problemática global relacionada con el desperdicio. El problema hace unas décadas era la escasez de recursos para todos, miles de personas morían de hambre en medio de guerras y crisis económicas, hoy en día la población se enfrenta a un escenario muy distinto, se tiene a la mano tanta variedad que se deben buscar maneras de aprovechar los recursos al máximo, a pesar de que la sobre oferta de recursos se dé solamente en ciertas partes del mundo y otras siguen sufriendo de escasez.

Es así como con proyectos de esta naturaleza se busca resolver una gran problemática, pero a la vez la iniciativa genera valor económico y funciona como una empresa normal a la que se le exigen resultados, pero con un fin muy claro, predefinido mucho antes de su creación formal.

En el establecimiento de la identidad empresarial fue de gran valor establecer los requisitos con los que debe cumplir cualquier PYME que desee iniciar operaciones en Costa Rica, con el apoyo de Ministerio de Economía, Industrial y Comercio, así como información vital para cualquier persona en busca de emprender. Para definir la misión, visión y valores fue necesario desglosar las intenciones de Veggies to Go y que buscaba dentro de la sociedad, definir esto de la manera más apropiada posible va a ser indispensable para el futuro de la empresa, dado que será el primer mensaje que enviará a sus públicos de interés cuando estos muestren curiosidad por saber qué es, que valor agregado les puede ofrecer y decidir en cuestión de minutos si captan o no el mensaje, y esto puede marcar toda una enorme diferencia. El análisis FODA permitió identificar una serie de aspectos, que probablemente no se hubieran tomado

en cuenta de no ser por el ejercicio, y sus resultados en especial la parte de amenazas y oportunidades preparan a la empresa para eventualidades no esperadas.

El objetivo relacionado con partes interesadas, cadena de valor y estrategia de comunicación/comercialización, fue muy influyente en la propuesta porque permitió identificar y clasificar por adelantado el tipo de parte interesada y como eventualmente se tendrá que mantener un canal de comunicación con ellos, así como su posible impacto en las operaciones y desarrollo de Veggies to Go. La parte de la comercialización permitió enfocarse en el público externo y como se dará a conocer y lograr todo lo que empresa pretende, lo cual es indispensable dado que las personas no están familiarizadas con el concepto de desperdicio de comida, saben que existe y que pasa, pero no lo materializan a nivel local, lo cual es fundamental para lograr los objetivos de la empresa de educar a los clientes sobre esta temática. En este capítulo también se incluyó el tema de expandir la empresa por medio de una microfranquicia, la guía de cómo se debe manejar el logo, los colores y la utilización del arte en diferentes artículos que podrían llevar el diseño gráfico; todas estas indicaciones serían parte del manual de procesos e imagen de Veggies to Go, para que la expansión del negocio sea lo más estándar posible.

Finalmente, la parte financiera fue fundamental para justificar el proyecto como una idea con potencial económico positivo y juega un papel vital en el desarrollo y establecimiento de la empresa porque ante muchos públicos interesados, esta es la carta de presentación, incluso antes de oír el propósito de Veggies to Go. Un respaldo financiero robusto y elaborado le brinda viabilidad a la empresa sobre todo si se les presenta la información a inversionistas, personas de negocios o administradores de empresa, este también contiene un cálculo del escenario económico si se decide la expansión por medio de microfranquicia, para así poder comparar ambos escenarios en el marco de las ganancias.

La pregunta inicial de investigación llevó el trabajo a preguntarse qué sucedía con todos los vegetales imperfectos que se desperdiciaban a nivel nacional, como afectaba esto la sociedad y entorno, además de si existían soluciones concretas para mitigar esta grave problemática y de ser posible si se podían proponer algunas alternativas al respecto. Las respuestas a estas preguntas se obtuvieron durante la investigación de campo, con distintas escuelas de reconocidas universidades nacionales y con personas clave que forman parte de iniciativas para la reducción del desperdicio de alimentos; todos coincidían en la gravedad del problema y la

ausencia de iniciativas interesadas en disminuir las cifras de desperdicio. Esto solo reafirma la justificación de este trabajo y motiva a desarrollarlo en el ámbito empresarial como una oportunidad de negocio, no solo para empezar a aprovechar los recursos de los que ya disponemos de una manera mucho más eficiente y planificada, sino también lograr un impacto que transforme vidas y proteja al medio ambiente.

ANEXOS

Encuesta sobre vegetales imperfectos

Su opinión nos va a ayudar a evaluar la viabilidad de un emprendimiento de impacto social y ambiental. Gracias por su tiempo.

⋮

1. ¿Cuál es su rango de edad? *

- menos de 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 50 años
- 51 a 65 años
- más de 65 años

2. Indique su sexo *

Femenino

Masculino

3. Indique su estado civil *

Soltero

Casado

Unión libre

4. ¿Cuántos adultos conforman su núcleo familiar? *

Short answer text

5. ¿Cuántos niños conforman su núcleo familiar? *

Short answer text

6. ¿Cuál es su grado de educación? *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Bachiller o licenciatura universitaria
- Postgrado

⋮

7. De las siguientes afirmaciones, marque cuáles considera "desperdicio de alimentos" *

- Alimentos que desechan en la finca de producción por imperfecciones físicas
- Los alimentos que compran en su hogar, pero no se consumen y se botan
- Lo que se desecha en los supermercados
- Comida preparada que no se consumió

8. ¿Considera usted que el desperdicio de alimentos es un problema? *

- Si
- No

⋮

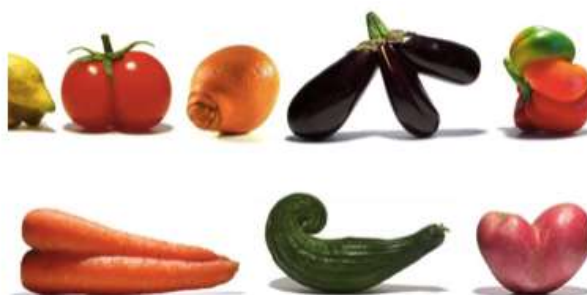
¿Porqué?

Long answer text

...

9. ¿Compraría alimentos frescos (vegetales/ hortalizas) que ordinariamente se desecharían por su apariencia imperfecta? *

Tomando en cuenta que la calidad es exactamente la misma, pero su apariencia física no es la ideal (como se muestra en la imagen inferior)



Sí

No

...

10. ¿Dónde adquiere usualmente los vegetales que consume? *

Pulpería

Verdulería

Feria del agricultor

Supermercado

A domicilio

Other...

...

11. Ordene del 1 al 6 los vegetales que usualmente consume. Donde 1 es el ^{*} que más consume y 6 el que menos consume (no se pueden repetir valores)

	1	2	3	4	5	6
Zanahoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cebolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pepino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chayote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

12. De los vegetales que usualmente compra, ¿qué características toma en cuenta para su consumo? donde 1 es la característica más importante y 6 la menos importante

Rows		Columns
1. Tamaño	×	<input type="radio"/> 1
2. Color	×	<input type="radio"/> 2
3. Apariencia	×	<input type="radio"/> 3
4. Precio	×	<input type="radio"/> 4
5. Forma	×	<input type="radio"/> 5
6. Frescura	×	<input type="radio"/> 6

13. ¿Consumiría platillos preparados con este tipo de vegetales imperfectos? *
Ejemplos: snacks, batidos, acompañamientos

Sí

No

14. ¿Estaría dispuesto o dispuesta a pagar por un empaque amigable con el ambiente, aunque esto represente un costo mayor? *

Sí

No

...

15. Usted se entera de nuevos productos principalmente en: *

Televisión

Redes sociales

Medios de comunicación escrita

Vallas publicitarias

Other...

16. ¿Cuál es su rango salarial? *

Menos de 500 mil

Entre 500 mil y 1 millón

Entre 1 y 2 millones

Mas de 2 millones

BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility. (2007). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*.
- Andreu Peiró Barra. (2012). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO* (p. 26). p. 26.
- Besley, S. (University of S. F., & Brigham, E. F. (University of F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (14.ª ed.). Mexico, DF: CENGAGE Learning.
- Brenes, L., Jimenez, M. F., & Gamboa, M. (2015). *Diagnóstico de Pérdidas y Desperdicio Alimenticio en dos canales de comercialización de la Agrocadena de Tomate Costarricense para su posterior Disminución*. Cartago.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (s. f.). Franquicias.
- Encuentra24. (2019). *Locales comerciales en Uruca*. Recuperado de <https://www.encuentra24.com/costa-rica-es/bienes-raices-alquiler-comercios/vari- locales-comerciales-planta-principal/12207770>
- FAO. (s. f.-a). (39) *La huella del desperdicio de alimentos 2 - YouTube*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Gv_4qGrtyZc&list=PLzp5NgJ2-dK4w5tU3KzMklDyjuhIRg-Ra&index=5
- FAO. (s. f.-b). FAO - Noticias: El desperdicio de alimentos daña al clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Recuperado 23 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/news/story/es/item/196368/icode/>
- FAO. (s. f.-c). Hallazgos clave | SAVE FOOD: Iniciativa mundial sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado 24 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/save-food/recursos/keyfindings/es/>
- FAO. (s. f.-d). Pérdida y desperdicio de alimentos | FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado 10 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>
- FAO. (s. f.-e). Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe | FAO. Recuperado 11 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239393/>
- FAO. (2012). Key facts on food loss and waste you should know! | SAVE FOOD: Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction | Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado 11 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/save-food/resources/keyfindings/en/>
- FAO. (2013). *Food wastage footprint: Impacts on natural resources - Summary report*. Recuperado de www.fao.org/publications
- Green Solutions CR. (2017). *Bandeja 9X9 Lisa Bagazo de Caña*. Recuperado de <http://www.greensolutionscr.com/bandejas/bandeja-9x9-lisa-bagazo-de-cana>

- Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Van Otterdij, R., & Meybeck, A. (2012). *Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo - Alcance, causas y prevención*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i2697s/i2697s.pdf>
- Hungry Harvest. (s. f.). Recuperado 23 de junio de 2019, de <https://www.hungryharvest.net/>
- Imperfect Produce | Grocery Delivery for Organic Food, Fresh Produce. (s. f.). Recuperado 21 de junio de 2019, de <https://www.imperfectproduce.com/>
- Imperfect Teaming up with Whole Foods Market to Sell “Ugly” Produce – Food Tank. (s. f.). Recuperado 23 de junio de 2019, de <https://foodtank.com/news/2016/03/imperfect-teaming-up-with-whole-foods-market-to-sell-ugly-produce/>
- INTECO. (2010). *INTE/ISO 26000:2010*.
- La Nación. (s. f.). Desempleo de Costa Rica se mantiene sin cambios, pero hay mayor subempleo e informalidad - La Nación. Recuperado 21 de junio de 2019, de <https://www.nacion.com/economia/empleo/desempleo-de-costa-rica-se-mantiene-sin-cambios/FAXEFEE2BJHBZI6VPCTL2SNABI/story/>
- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias La Solución a La Pobreza Mundial*.
- Ministerio de Economía, I. y C. (2015). *Formalización de Empresas en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/ChEmprendedurismo/FormalizacionEmpresas.pdf>
- Misterio de Trabajo y Seguridad Social. *SALARIOS MÍNIMOS SECTOR PRIVADO AÑO 2019*. , (2018).
- Naciones Unidas. (s. f.). Consumo y producción sostenibles - Desarrollo Sostenible. Recuperado 18 de junio de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- OLX. (2019). *Kiosco en Paseo de las Flores - Heredia*. Recuperado de <https://herediacity.olx.co.cr/kiosco-en-paseo-de-las-flores-iid-1057002685>
- ONU. (s. f.). Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible. Recuperado 23 de junio de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Padilla-Pérez, R., & Oddone, N. (2017). *Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor* (pp. 113-148). pp. 113-148. <https://doi.org/10.18356/ce427709-es>
- Parfitt, J., Barthel, M., & Macnaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365(1554), 3065-3081. <https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0126>
- Peri domicilio.com. (s. f.). ADEREZO ITALIAN MCCORMICK 237ML. 2019. Recuperado de <https://www.peridomicilio.com/abarrotes/salsas-y-aderezos/aderezo/aderezo-italian-mccormick-237ml.html>

Silva, J. E. (2008). *Emprendedor, crear su propia empresa*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

SIMA. (2019). Precios sugeridos Ferias del Agricultor. Recuperado 21 de junio de 2019, de <https://www.simacr.go.cr/index.php/ferias-a/precios-de-referencias/date/2019/6/21?catid=104>

Sistema B. (s. f.-a). Cómo me Sumo. Recuperado 22 de octubre de 2019, de <https://sistemab.org/como-me-sumo/>

Sistema B. (s. f.-b). Movimiento Global. Recuperado 22 de octubre de 2019, de <https://sistemab.org/movimiento-global/>

TEC. (s. f.). Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos | TEC. Recuperado 23 de junio de 2019, de <https://www.tec.ac.cr/red-costarricense-disminucion-perdidas-desperdicios-alimentos>

TED. (2013). Michael Porter: The case for letting business solve social problems | TED Talk. Recuperado 21 de septiembre de 2019, de https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems.html

Ulloa, J. D. (2012). *FRANQUICIAS NACIONALES: FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO NATIONAL FRANCHISE: SUCCESS AND FAILURE FACTORS*. Recuperado de Economía y Sociedad website: <https://core.ac.uk/download/pdf/48873052.pdf>

Unidas, R. E. del pacto mundial de las N. (208d. C.). *La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión*. 21. Recuperado de www.pactomundial.org