

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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE UN CENTRO
PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS VALORIZABLES Y ASESORÍA
EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EN SANTA CRUZ, GUANANACASTE**

María Fernanda Camacho Salmón

**Proyecto de graduación, para optar por el grado de maestría en Sostenibilidad y
Responsabilidad Social.**

Heredia, Costa Rica

Enero del 2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE UN CENTRO
PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS VALORIZABLES Y ASESORÍA
EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EN SANTA CRUZ, GUANANACASTE**

María Fernanda Camacho Salmón

**Proyecto de graduación, para optar por el grado de maestría en Sostenibilidad y
Responsabilidad Social.**

Heredia, Costa Rica

Enero del 2020

DEDICATORIA

A mi esposo, por siempre creer en mí; a mis padres por su apoyo incondicional; a los docentes y mentores por su enseñanza; a mis compañeros, por enriquecer cada parte de este proceso, a mis jefes de trabajo por la oportunidad, el apoyo y la paciencia; porque todos, juntos, culminamos esta meta con éxito.

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE UN CENTRO
PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS Y ASESORÍA EN
RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

Postulante

MARIA FERNANDA CAMACHO SALMÓN

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Director Unidad Académica

Coordinador Programa de Posgrados

Profesor Seminario Práctica Dirigida

Asesor especialista

Sustentante

RESUMEN

Durante los últimos años ha surgido entre las organizaciones el compromiso en torno al impulso de negocios sostenibles, a través de una adecuada directriz y la toma correcta de decisiones, con miras a la mitigación de impactos, lo que permitirá resolver las necesidades del público interesado, generando así mayor valor para el negocio.

Así, la responsabilidad social deriva en estrategia trascendental para el éxito de la organización, por ello, este proyecto diseña y propone un modelo de negocio sostenible para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y de Asesoría de Responsabilidad Social para la zona de Santa Cruz, Guanacaste.

Esto, a través de la utilización de diversas herramientas cuyo objeto es generar una propuesta sostenible que ejemplifique las bases de un modelo de negocio útil, para que otros emprendedores gocen, desde su inicio, del compromiso socialmente responsable.

Desde el punto de vista metodológico se realiza un estudio de contexto que permita determinar las necesidades y los esfuerzos existentes, tanto a nivel nacional como en el municipio de Santa Cruz en torno a la gestión integral de residuos y la responsabilidad social, dando paso a la planificación estratégica de la organización con miras a la elaboración del modelo de negocio; ello a través de la herramienta Canvas que permite plasmar, en las nueve dimensiones que lo conforman, los ejes transversales estratégicos de un negocio socialmente responsable.

Por último, se proponen los indicadores basados en los aspectos de triple dimensión que permitirán guiar a la organización al establecimiento de una línea base para cada uno de ellos, permitiendo determinar en un futuro los resultados del modelo de negocio con enfoque sostenible.

De esta manera se establecen los ejes estratégicos de la propuesta del modelo de negocio para la gestión integral de residuos y asesoría en responsabilidad social, que nace con una visión diferenciadora, como lo es el criterio de sostenibilidad como estrategia de negocio.

DESCRIPTORES

Responsabilidad social, emprendimiento, economía circular, estrategia, sostenibilidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que me han apoyado en este trayecto, gracias a mi esposo, a mis padres, a los docentes, a mis compañeros y a todos aquellos que de alguna manera estuvieron a mi lado en todo este tiempo. En especial a Rosa Elena y Alexander por su constante apoyo y paciencia en el proceso de elaboración de este proyecto.

A todos les agradezco por su paciencia y constancia, son mi inspiración.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA..... | iii |
| RESUMEN | v |
| DESCRIPTORES | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| TABLA DE CONTENIDO | viii |
| LISTA DE FIGURAS | ix |
| LISTA DE TABLAS | x |
| LISTA DE GRAFICOS | xi |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I: ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA..... | 3 |
| A. JUSTIFICACIÓN..... | 3 |
| B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| C. OBJETIVOS DE ESTUDIO..... | 8 |
| 1. OBJETIVO GENERAL..... | 8 |
| 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 8 |
| D. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 8 |
| 1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 10 |
| CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL..... | 12 |
| A. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | 12 |
| B. REGLAMENTOS Y POLÍTICAS NACIONALES EN TORNO A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | 15 |
| C. INSTRUMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | 20 |
| D. ECONOMIA CIRCULAR..... | 21 |
| E. CARACTERÍSTICAS DE SANTA CRUZ..... | 23 |
| F. EMPRENDIMIENTO..... | 25 |
| CAPITULO III. ANÁLISIS DE CONTEXTO, ANÁLISIS FODA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 27 |
| A. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL APLICABLE..... | 27 |
| B. COMPONENTES DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| C. BENCHMARKING. EVALUACIÓN COMPARATIVA..... | 32 |
| D. ANÁLISIS FODA..... | 37 |
| 1. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS FODA..... | 39 |
| E. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 42 |
| 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA:..... | 42 |
| 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 44 |
| 3. POLÍTICAS CORPORATIVAS..... | 45 |
| CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE BASADO EN LA HERRAMIENTA DE CANVAS. | 46 |
| | |
| A. PROPUESTA DE VALOR..... | 47 |
| B. CLIENTES:..... | 50 |
| C. CANAL DE DISTRIBUCIÓN..... | 52 |
| D. RELACIÓN CON LOS CLIENTES..... | 53 |
| E. FUENTE DE INGRESOS..... | 54 |
| F. ESTRUCTURA DE COSTOS..... | 58 |
| F. RECURSOS CLAVE..... | 61 |
| G. ACTIVIDADES CLAVE..... | 63 |
| H. ALIANZAS CLAVE..... | 64 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INDICADORES DE IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIO. | 66 |
| A. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN SOCIAL..... | 67 |
| B. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN AMBIENTAL..... | 71 |
| C. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN ECONÓMICA..... | 74 |
| CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 78 |
| A. Conclusiones..... | 78 |
| B. Recomendaciones..... | 80 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 82 |
| ANEXOS..... | 88 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.Dimensiones del Canvas..... | 10 |
| Figura 2. Jerarquización de la Gestión Integral de Residuos..... | 17 |
| Figura 3.Separación Integral de Residuos Sólidos..... | 18 |

| | |
|---|----|
| Figura 4. Modelo de Economía Circular..... | 23 |
| Figura 5. Distritos del Territorio de Santa Cruz- Carrillo..... | 24 |
| Figura 6. Pirámide de Responsabilidad Social | 30 |
| Figura 7. Estructura Operacional del Centro de Residuos Valorizables..... | 32 |
| Figura 8. Diagrama de Flujo Bechmarking..... | 33 |
| Figura 9. Análisis FODA | 38 |
| Figura 10. Dimensión Aprendizaje..... | 39 |
| Figura 11. Dimensión Procesos..... | 40 |
| Figura 12. Dimensión Clientes..... | 40 |
| Figura 13. Dimensión Ambiental & Social..... | 41 |
| Figura 14. Dimensión Financiera..... | 41 |
| Figura 15. Planificación Estratégica | 42 |
| Figura 16. Estructura organizacional | 44 |
| Figura 17. Modelo Canvas..... | 46 |
| Figura 18. Servicio Integral y Sostenible..... | 47 |
| Figura 19. Identificación de clientes..... | 51 |
| Figura 20. Registro Gestor Autorizado al Ministerio de Salud | 61 |
| Figura 21. Insumos para Centro de Acopio..... | 62 |
| Figura 22. Flujograma de Procesos..... | 62 |
| Figura 23. Esquema Operativo del Negocio..... | 65 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Indicaciones de Separación de Residuos Sólidos..... | 19 |
| Tabla 2. Gestores Registrados en Guanacaste..... | 34 |
| Tabla 3. Residuos Valorizables 2015 Muni Recicla..... | 37 |
| Tabla 4. Modelo de ingresos GIR primer año..... | 54 |
| Tabla 5. Modelo de ingresos GIR al tercer año | 55 |
| Tabla 6. Número de empresas y establecimientos que se localizan en los cantones Santa Cruz y Carrillo..... | 56 |
| Tabla 7. Modelo de ingresos por capacitaciones durante el primer año | 57 |
| Tabla 8. Modelo de ingresos por asesorías durante el primer año | 58 |
| Tabla 9. Gastos operativos de la organización..... | 59 |
| Tabla 10. Análisis de Flujo de Caja..... | 60 |
| Tabla 11. Indicador#1: Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas anuales..... | 68 |
| Tabla 12. Indicador#2: Número de personas impactadas por la cantidad de charlas impartidas en el cantón anualmente..... | 69 |
| Tabla 13. Indicador #3. Porcentaje de incidentes por área de trabajo en un periodo de un año..... | 70 |

| | |
|---|----|
| Tabla 14. Indicador#4. Porcentaje de proveedores impactados por charlas de enfoque sostenible en un plazo de 2 años. | 71 |
| Tabla 15. Indicador#1. Porcentaje anual de residuos valorizables reciclados con respecto con la cantidad total de residuos sólidos anuales generados en el cantón. | 72 |
| Tabla 16. Indicador#2 Promedio de hogares afiliados en relación con la cantidad total de hogares por comunidad. | 73 |
| Tabla 17. Indicador#3. Porcentaje de ahorro en el consumo de recursos con respecto al año anterior. | 74 |
| Tabla 18. Indicador#1: Determinar el porcentaje de rentabilidad anual por el servicio de gestión de residuos. | 75 |
| Tabla 19. Indicador#2. Porcentaje de ingresos anuales por la venta de otros servicios. .. | 76 |
| Tabla 20. Indicador#3 Porcentaje de resultados positivos en el triple balance durante cinco años. | 76 |

LISTA DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Residuos sólidos por cantón depositados y tratados en el relleno sanitario mecanizado de la Municipalidad de Santa Cruz en el año 2018. | 36 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS

ISO Organización Internacional de Normalización

OIT Organización Internacional del Trabajo

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura

OMS Organización Mundial de la Salud

OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

PNUMA Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

ONG Organización No Gubernamental

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

MINAE Ministerio de Ambiente y Energía

INTECO Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

INDER Instituto de Desarrollo Rural

GAM Gran Área Metropolitana

PRESOL Plan de Residuos Sólidos de Costa Rica

CENTRARSE Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial

RSE Responsabilidad Social Empresarial

GIR Gestión Integral de Residuos

INS Instituto Nacional de Seguros

CCSS Caja Costarricense de Seguro Social

UCR Universidad de Costa Rica

SySO Seguridad y Salud Ocupac

INTRODUCCIÓN

Se presenta propuesta de modelo de negocio de un Centro de Servicio para la gestión de residuos sólidos valorizables y asesoría en Responsabilidad Social con enfoque sostenible, que brinde el valor agregado a la estrategia de la organización y al servicio a ofrecer.

El proceso de elaboración de la investigación se asocia a un tiempo de estudio correspondiente al periodo de trabajo asignado para alcanzar los objetivos del proyecto enfocado en la provincia de Guanacaste, específicamente el cantón de Santa Cruz, y abarca primeramente el análisis de contexto referente a la situación actual del país en temas de legislación, planes y políticas en Costa Rica; así como el cuantificar los gestores autorizados ante el Ministerio de Salud para la gestión de residuos ordinarios y la generación per cápita de la provincia de Guanacaste; plantear una matriz FODA, realizar un balance score card que permitirá definir la planificación estratégica de la empresa y proponer así la estrategia de negocio con enfoque triple balance.

El modelo de negocio se realizará con la herramienta Canvas¹ con enfoque sostenible y, por último, se pretende proponer los diversos indicadores para medir el impacto del triple balance para poder comprobar en el tiempo el impacto que pueda generar dicho modelo de negocio.

Durante el proceso metodológico se utilizarán diferentes técnicas como consultas, la observación, revisión documental e investigación exploratoria.

El modelo a proponer se enfoca en la Gestión Integral de Residuos Sólidos e incorpora el servicio de Asesoría Empresarial en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, siendo un emprendimiento que genera una huella positiva desde su eje de negocio.

Actualmente la Responsabilidad Social es un fenómeno clave para sumar competitividad y transparencia a las organizaciones. La misma está siendo impulsada por las agendas gubernamentales mediante normativas, políticas, estrategias y acuerdos que

¹ Canvas: Modelo de negocio que se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que debe seguir una empresa para obtener ventas, establecer su propuesta de valor y que abarca las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad. (Financiero, 2012).

permitan a las organizaciones alinearse a las buenas prácticas en conjunto con el aparato estatal.

Costa Rica no es la excepción, ya que en el año 2017 se impulsó la Política Nacional de Responsabilidad Social en la cual se integra el marco legal, iniciativas, temas, enfoques y principios en torno a esta temática que busca impulsar buenas prácticas institucionales y empresariales para una adecuada gestión de riesgos, potenciando oportunidades en beneficio del entorno social, ambiental y económico. (p.2)

Esto ha impulsado a los sectores a la adopción de prácticas sostenibles que brinden ventaja competitiva mediante una gestión adecuada de riesgos y de impacto positivo a través de diversas acciones, certificaciones y guías, tales como Inte35-01-01 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, Sostenibilidad Turística, Bandera Azul, Carbono Neutralidad, Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, entre otras.

La propuesta de un modelo de negocio sostenible para la gestión de residuos sólidos y asesoría en Responsabilidad Social en el Municipio de Santa Cruz, Guanacaste, busca responder a la necesidad del sector económico de adoptar prácticas sostenibles en torno a la gestión de residuos, cumpliendo las disposiciones plasmadas en la Estrategia Nacional de Gestión Integral de Residuos 2016-2021, así como el cumplimiento legal de las organizaciones en torno a la Ley N° 8839 para la Gestión Integral de Residuos Sólidos promoviendo apoyo a la agenda nacional de desarrollo sostenible.

La investigación pretende responder al siguiente problema: ¿Cómo puede impactar el modelo de negocio sostenible para la gestión integral de residuos y asesoría en responsabilidad social a la zona de Santa Cruz, Guanacaste?.

Con el fin de desarrollar el planteamiento del problema se exponen en los próximos capítulos las siguientes actividades: análisis de contexto y planificación estratégica de la organización, desarrollo del modelo de negocio con enfoque sostenible a través de la herramienta Canvas proyectando el impacto del modelo de negocio en el triple balance a través de los indicadores propuestos.

CAPITULO I: ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA.

A. JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto propone un modelo de negocio para la gestión de residuos sólidos valorizables y la asesoría de responsabilidad social; el cual, pretende ser construido desde la perspectiva de sostenibilidad, sumando valor agregado y ventaja competitiva, ya que el modelo considera desde su inicio, la alineación estratégica del negocio, conjuntamente con la estrategia de responsabilidad social.

La visión sostenible y el enfoque a la debida diligencia permitirá que el modelo pueda utilizarse como ejemplo para impulsar el nacimiento de nuevas empresas, que compartan dicho interés y valor.

Además, el Centro de Servicio para la Gestión de Residuos Sólidos y la Asesoría de Responsabilidad Social permite generar un paquete de servicios que responde a las necesidades de empresas e instituciones que deseen implementarlo y ser así, organizaciones socialmente responsables.

En Costa Rica, se cuenta con una serie de instrumentos que buscan promover la sostenibilidad a nivel país como lo es la Política Nacional de Responsabilidad Social que busca generar impacto entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para fomentar buenas prácticas sociales, ambientales y económicas, creando valor, tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, por lo que la propuesta de modelo de negocio sostenible busca promover en el sector económico de Santa Cruz un paquete de servicios integrales que vayan de la mano de la sostenibilidad, sumándole a las organizaciones valor agregado. (Gobierno de Costa Rica, 2017, p.1)

También se impulsa la Estrategia Nacional de Residuos a través de la Ley N°8839 para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y busca promover buenas prácticas para el manejo de residuos sólidos y la misma se compone de cinco ejes temáticos:

- Mecanismos para armonizar el sistema de separación de residuos.
- Mecanismos para armonizar el sistema de recuperación de residuos.
- Fortalecimiento del sector de recuperadores y recuperadoras de residuos.

- Herramientas para la valorización de residuos. (Ministerio de Salud, 2016, p.5)

La estrategia nacional busca corregir prácticas y establecer responsabilidades a nivel de actores, ya que existe una debilidad en la cobertura en la recolección, así como en el tema de concientización y compromiso con gestión integral de residuos sólidos.

En Santa Cruz, las actividades económicas que se han impulsado son los sectores secundarios y terciarios, entre los que destaca el sector turismo influenciando cada uno de los ámbitos de las comunidades del cantón, colocándose como un centro poblacional de trascendencia para la provincia de Guanacaste. Incluso de acuerdo con el Informe Final de Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos de Santa Cruz 2012-2016 (2012) “se deduce que el auge turístico de los últimos diez años es un factor que incide en la generación de residuos de Santa Cruz”. (Municipalidad de Santa Cruz, p. 48.)

Por lo que, la generación de residuos del cantón incrementó por el cambio que se ha vivido en torno a la actividad económica de agricultura y ganadería a turismo, en donde se destaca una “población flotante” como lo son los turistas cuyos ámbitos de consumo impactan considerablemente al municipio.

Además, es una de las pocas provincias de Guanacaste que cuenta con un programa de gestión de residuos conocido como Muni Recicla y del cual se obtienen datos trascendentales para la realización del presente modelo de negocio. Dicha obtención, se da con la colaboración del departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Santa Cruz.

Actualmente el reciclaje en Costa Rica abarca solamente el 6.6 por ciento del total de los residuos generados y hay una mala práctica de tirar “basura” en lugares públicos; se estima que alrededor de una tonelada de residuos son depositados en ríos y mares y lugares clandestinos. (Varela, 2018, párr. 1).

En el caso de Santa Cruz, la recolección selectiva de residuos ordinarios por parte de la Municipalidad fue apenas de 1.26% durante el año 2011. (Municipalidad de Santa Cruz, p. 85. 2012)

Esto genera consecuencias graves para el medio ambiente que afectan el agua, el aire y los suelos, por ejemplo, los botaderos a cielo abierto que generan lixiviados, los cuales

pueden contaminar los acuíferos que alimentan comunidades, poniendo en riesgo la salud por la presencia de metales pesados, nitritos y contaminantes biológicos.

La autora de dicho artículo, publicado por el diario La Nación (2018) indica que:

Las aguas superficiales de los ríos Tárcoles y Barranca, así como otros efluentes en las siete provincias, arrastran miles de residuos hasta nuestras playas y mares, incluyendo un gran porcentaje de los 130.000 kilos de plástico que se usan en Costa Rica a diario. La calidad del aire se ve afectada sobre todo en zonas rurales donde es una práctica común quemar los residuos frente a las viviendas, acción que afecta directamente la salud de la población e indirectamente el recurso hídrico.” (párr.6)

Es así como la Propuesta del Centro de Servicio para la Gestión de Residuos y Asesoría en Responsabilidad Social aporta ventaja competitiva e innovación a un modelo de negocio que generalmente carece de estrategia y visión y sin comprender las necesidades cambiantes de sus partes interesadas, se busca impulsar un modelo pionero en el sector de la gestión integral de residuos que promueva líneas de negocio con valores responsables y en equilibrio con su entorno que aporte positivamente a los esfuerzos país, además de impactar en el municipio de Santa Cruz en promover prácticas de reciclaje y la mejora de captación de residuos valorizables.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cómo puede impactar el modelo de negocio sostenible para la gestión integral de residuos y asesoría en responsabilidad social a la zona de Santa Cruz, Guanacaste?

Alrededor de 122.000 personas de la provincia de Guanacaste no reciben el servicio de recolección de residuos sólidos valorizables por parte de los municipios, lo que representa un incumplimiento de la Ley N° 8839 para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, ya que las municipalidades son las responsables de la recolección de residuos periódica y eficiente de todos los habitantes. (Zuñiga, 2017, párr.3)

De acuerdo con Zuñiga, se realizan diferentes prácticas que atentan contra la salud y el medio ambiente tales como quemas a cielo abierto, contaminación de ríos y creación de

botaderos clandestinos que evidencian una problemática con el manejo de residuos sólidos en la provincia.

La Municipalidad de Liberia, busca activamente una solución para manejar y disponer las 60 toneladas de residuos que manejan diariamente ya que el Ministerio de Salud giró la orden de cerrar los “botaderos” en Guanacaste, obligando a los municipios a tratar sus residuos en rellenos privados, incrementando con ello los costos de gestión y transporte relacionados. (Diario La Extra, 2014)

Esto complica la problemática de acceso de la población a disponer de sus residuos sólidos, haciendo más difícil que la población se sensibilice a gestionarlos mediante el proceso de separación y valorización que amerita el reciclaje.

El cantón de Santa Cruz cuenta desde el 2008 con su Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos, dicho plan determina cuatro áreas de enfoque:

- Educación ambiental.
- Recolección.
- Reciclaje
- Disposición Final.

La cobertura del servicio de recolección acapara el 70% de cobertura del cantón, dicha situación se traduce en un reto para la Municipalidad el cual se espera solucionar con la construcción del Parque Tecnológico Ambiental. Además, en el año 2009 se impulsa el proyecto MuniRecicla sin embargo, aún está pendiente la construcción de un centro de recuperación de materiales reciclables y de un camión para la recolección de dichos residuos. (Municipalidad de Santa Cruz, 2013).

De esta manera, la Municipalidad se enfoca en fortalecer su capacidad para llevar a cabo la gestión integral de residuos en su cantón, logrando el objetivo trazado en la Política Nacional GIRS.

Actualmente el municipio está iniciando las gestiones para la construcción del Parque Tecnológico Ambiental, que espera operar bajo un sistema moderno de tratamiento de residuos sólidos en Santa Cruz y el cual recibirá residuos de Nicoya, Hojancha, Nandayure, Liberia y Carrillo. De esta manera, la municipalidad piensa apearse a la Ley N°8839 para

la Gestión Integral de Residuos Sólidos, asumiendo de forma integral el tema del tratamiento, que representa un promedio de 100 toneladas de desechos. (La Voz de Guanacaste, 2016)

De acuerdo con el autor, el proyecto planifica también la construcción del Centro de Recuperación de Reciclaje y una compostera para brindarle tratamiento a un 46% de los residuos orgánicos que ingresan al relleno, generando un proyecto integral que se enfoca hasta en la sensibilización y educación de la población.

Este gran avance es una respuesta ante la necesidad del municipio de contar con un sistema de gestión de residuos integral, que permita la sensibilización de todas las partes interesadas de gestionarlos adecuadamente.

El sector turístico es una de las principales actividades económicas de la zona (Gonzales, 2009, p.5) y reconoce la importancia de contar con una estrategia de Responsabilidad Social, ya que existe una demanda creciente de organizaciones que buscan incorporar dentro de su negocio estrategias sostenibles para fomentar la debida diligencia en las dimensión ambiental, social y económica la cual, mediante la innovación adecuada, permitiría al sector turístico de Santa Cruz, ser más competitivo.

Por ejemplo, el área de Tamarindo busca, en un plazo de 5 años, convertirse en un destino turístico con prácticas sostenibles (gestión de residuos y manejo de aguas), participación comunal e impulsar actividades culturales que respondan a la necesidad del área de impulsar un sector turístico más inclusivo y competitivo que genere desarrollo local equitativo, transparente y responsable.

También el sector hotelero busca alinear su negocio a estrategias sostenibles, integrando certificaciones como la de Sostenibilidad Turística, que busca diferenciar las operaciones turísticas con enfoque sostenible en cuanto al manejo de recursos naturales, sociales y culturales. (Certificación para la Sostenibilidad Turística, 2019)

Actualmente en Santa Cruz no se identifican gestores inscritos que cuenten con una estrategia de negocio con el valor de la sostenibilidad, por lo que la presente propuesta busca posicionar un modelo diferenciado que genere impacto positivo en su entorno y que

funcione como ejemplo para que otros emprendimientos puedan contemplar los criterios de una empresa socialmente responsable dentro de la propuesta de negocio.

Finalmente, se busca desarrollar una propuesta de negocio sostenible que impulse un Centro de Gestión de Residuos y Asesoría en Responsabilidad Social cuyos servicios respondan a una necesidad creciente del sector económico del municipio de Santa Cruz, cumpliendo el amparo legal para ser líder en la zona en el tema de gestión de residuos sólidos y turismo sostenible.

C. OBJETIVOS DE ESTUDIO.

1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una propuesta de modelo de negocio sostenible para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y de Asesoría de Responsabilidad Social para la zona de Santa Cruz, Guanacaste.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Realizar un análisis de contexto y la planeación estratégica del negocio a través de diversas herramientas que permitan proponer los ejes con enfoque sostenible para el modelo.
2. Desarrollar un modelo de negocio basado en la herramienta Canvas con enfoque sostenible para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y de Asesoría de Responsabilidad Social.
3. Proponer los indicadores que permitan medir el impacto en el triple balance del modelo sostenible en el tiempo.

D. DISEÑO METODOLÓGICO.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se basó en un enfoque exploratorio y descriptivo.

Es exploratorio porque se realizó un análisis de contexto relacionado con las herramientas legales e institucionales y un análisis a nivel de municipio sobre el servicio de gestión integral de residuos y responsabilidad social.

Es descriptivo porque la investigación se enfocó en el municipio de Santa Cruz y buscó entender cuál es la necesidad del sector económico en cuanto a los servicios de gestión integral de residuos y responsabilidad social.

Además, es importante definir los diseños de investigación ya que se trabajaron datos de fuente primaria por la consulta directa con el departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Santa Cruz y se complementó con investigación documental, a través de fuentes secundarias, mayormente referencias bibliográficas, para comprender el contexto y las necesidades del entorno en cuanto al emprendimiento a desarrollar.

La población objeto de estudio fue el sector social y económico de Santa Cruz, Guanacaste ya que el emprendimiento diseñó sus servicios de acuerdo con las necesidades de dicha población para impulsar el modelo de negocio.

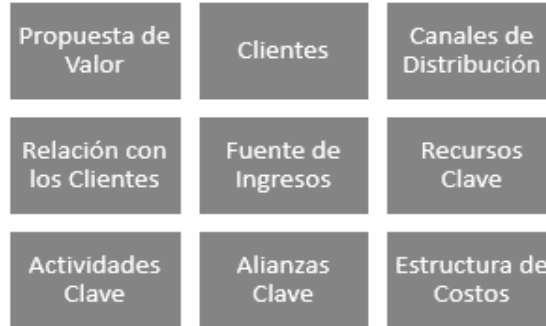
Las técnicas de recolección de datos se basaron en el análisis documental a través del método de la investigación; es decir, tomar información de diversos documentos seguido de un análisis de contenido, logrando recabar información necesaria para el procesamiento y análisis de datos que soporten la investigación.

Las variables que guiaron dicha investigación fueron la gestión y generación de residuos, el enfoque de responsabilidad social, economía circular y el modelo de emprendimiento. Las mismas con enfoque mixto, ya que se buscó la complementariedad entre lo cuantitativo y cualitativo y con distintas prioridades, pero al final se integraron mediante la interpretación de informe final.

Las variables cualitativas se basaron en el estudio de generación y necesidad de recolección de residuos valorizables en la zona de Santa Cruz; también, la necesidad del sector económico de la zona por adoptar una estrategia sostenible.

La variable cuantitativa se refleja en los resultados del modelo Canvas con enfoque sostenible, ya que se espera crear la estrategia de negocios desde las siguientes dimensiones de las cuales se obtuvo un resultado para la propuesta de emprendimiento sostenible.

Figura 1. Dimensiones del Canvas



Fuente: Elaboración propia. 2019.

Desde el punto de vista epistemológico, la investigación se desarrolló desde el enfoque de la geografía aplicada, cuya importancia se centró en la búsqueda de soluciones a problemas reales, en este caso, impulsar un modelo de negocio sostenible para la gestión de residuos y asesoría en responsabilidad social en la zona de Santa Cruz, Guanacaste.

Se organizaron las etapas del proceso de investigación complementándolas con los objetivos planteados para que exista desde un inicio un hilo conductor que ligara el planteamiento original en todos los aspectos del trabajo como se demuestra en la matriz de congruencia y en la EDT. (Anexo 1)

1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación, se detallan las etapas que guían la investigación durante el desarrollo de los objetivos planteados.

a. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE CONTEXTO.

Se realizó un análisis de contexto sobre el marco legal, planes y políticas existentes mediante el enfoque exploratorio y documental basado en instrumentos legales publicados por la Asamblea Legislativa adicional a instrumentos publicados por el poder ejecutivo del Gobierno de Costa Rica.

Seguidamente, se prosiguió con el análisis de fuentes secundarias, tales como la plataforma de gestores del Ministerio de Salud para determinar los existentes en la zona y se clasificaron de acuerdo con el paquete de servicios que ofrecen; además, de dicha

investigación secundaria, se desarrolló la variable de generación de residuos sólidos en el cantón, cuyo análisis es necesario para el emprendimiento.

Se prosiguió con la interpretación de las variables cuantitativas y cualitativas, base para comenzar a darle forma a la propuesta general con la creación de la matriz FODA; la cual es entendida como una herramienta administrativa para el análisis de situaciones competitivas de una empresa en donde se realiza un análisis sistemático que facilita el análisis entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Se dirigieron diversas estrategias para focalizar el análisis FODA, a través de un Balance Scorecard, el cual es una herramienta que permite implementar la estrategia de la empresa a través de diversos criterios, logrando el control de todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y acciones específicas. (ISO Tools. 2015)

Se determinaron los conceptos clave para la planeación estratégica del modelo, entre ellos se destaca la misión, la visión, valores y objetivos estratégicos y la generación de políticas corporativas con enfoque sostenible que fortalecen la propuesta de negocio de la investigación.

b. SEGUNDA ETAPA: MODELO DE NEGOCIO.

Para esta etapa se llevó a cabo la realización de la herramienta Canvas la cual es una metodología que permite estructurar un modelo de negocios mediante la identificación de oportunidades que se propondrán en el presente estudio.

El soporte teórico obtenido previamente, permitió identificar cada uno de los módulos que conforman el Canvas antes mencionado. La información soporte se obtiene de fuentes secundarias y ayuda bibliográfica que permitieron conformar las aristas del modelo de negocio.

Además, con este proceso se define la estructura de la variable de emprendimiento, vital para la investigación y la cual se desarrolla en la herramienta bajo los siguientes parámetros: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relación con clientes, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Al tener toda la información que representa el lienzo Canvas completa, permitió realizar el análisis pertinente y aportó valor a las propuestas que contribuyeron al nacimiento del modelo enfocado en el triple balance que impulsa la variable de economía circular.

c. TERCERA ETAPA: MEDICIÓN DE IMPACTO.

La tercera etapa de medición de impacto se desarrolló el objetivo, la meta y el indicador que permita realizar la línea base para proyectar en un futuro el impacto del emprendimiento en las dimensión social, ambiental y económica para determinar los diferentes impactos del modelo propuesto.

Los indicadores planteados son una propuesta que buscar medir el impacto real en el tiempo; de esta manera, los indicadores se establecen basados en los enfoques de sostenibilidad del negocio, para así poder garantizar su impacto en la triple dimensión.

De esta manera se cumplen con los objetivos planteados para la investigación dando como resultado el nacimiento de un modelo de negocio con enfoque sostenible para la gestión integral de residuos y la asesoría de responsabilidad social.

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL.

A. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Para comprender un modelo de negocio sostenible, es sumamente importante entender la evolución de la Responsabilidad Social y su concepto.

La Revolución Industrial que data de siglo XVIII al XIX representó cambios significativos para el continente europeo; sin embargo, el proceso de industrialización ha legado graves daños, tanto a la sociedad como al medio ambiente, ya que como lo cita Milton Friedman “la única responsabilidad de la empresa es ganar dinero” (Navarro, 2008, p.51).

Ante las constantes necesidades que surgían de los diversos impactos generados por los riesgos y decisiones de las empresas se describen los antecedentes de la Responsabilidad Social en tres vertientes y basados en el autor Javier Portal:

- Formas Societarias: basado en el siglo XIX en el marco del cooperativismo, asociativismo, sociedades laborales y fundaciones que surgen para buscar el equilibrio entre productividad empresarial con principios democráticos y solidarios.
- Tecnologías modernas de gestión: el surgimiento de sistemas de gestión y tecnologías modernas tales como Gestión de Calidad, Ambiente, Seis Sigmas, Teoría de la Cadena de Valor, Marketing, siendo corrientes que han contribuido al desarrollo de la RS ya que se enfocan a la participación activa de todos los actores y en la satisfacción de necesidades de clientes, proveedores, empleados, productos y servicios de calidad, procesos eficientes y cuidado del medio ambiente, respondiendo cada vez más a las necesidades de la sociedad, de manera conjunta.
- Conciencia Universal de las Necesidades de Cambio: se destaca la labor en la toma de conciencia social y ambiental sobre algunas problemáticas universales que surgen desde la era industrial. Ante las necesidades de cambio se destacan los esfuerzos de organismos internacionales tales como: Organización Internacional del Trabajo OIT, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura FAO, UNESCO, Greenpeace, entre otras. (Portal.p.4. s.f)

Además, como antecedente a la concientización ambiental se hace referencia a los siguientes eventos que han marcado un punto de partida para el cambio en la legislación y las políticas ambientales en América Latina.

- Conferencia de Estocolmo: convenida en 1968 mediante una resolución de las Naciones Unidas, reconocida entonces como la primera cumbre para lidiar con los problemas ambientales y como punto de partida ante los esfuerzos promovidos por agencias de FAO, la OMS, la UNESCO, la Comisión de Naciones Unidas para Europa y la OCDE, que se mostraron activas en el campo de la protección ambiental.

Estocolmo representó un punto de partida para los países en desarrollo en la incorporación de temas ambientales en las agendas y marcar el camino para la institucionalidad y legalidad ambiental. Además, la conferencia fue interpretada como un llamado de atención y de concientización a países industrializados ante los problemas ambientales derivados de sus actividades. (Cabrera, 2001, p.3)

- PNUMA: es el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente al que se le han reconocido múltiples acciones y tratados regionales en el tema. Gracias a

este programa, diversas organizaciones no gubernamentales y entidades regionales han establecido importantes criterios ambientales. (Cabrera, 2001, p.6)

- Cumbre de Río o Cumbre de la Tierra: celebrada en Rio de Janeiro en 1992. La misma representa un paso marcado en la historia hacia el derecho internacional y las políticas dirigidas hacia la sostenibilidad. (Cabrera, 2001, p.7)

De acuerdo con Jorge Cabrera (2001), el impacto de Río fue evidente ya que la cumbre pierde el sentido único “ambiental” y pasa a ser “político” para las agendas internacionales:

Es probable que en esto resida una de las más significativas secuelas de la Conferencia: en todo el mundo se revaloraron los puntos de vista preservacionistas, de forma tal que el público tomó conciencia de situaciones en antes vividas con indiferencia... No se trató de una reunión científica sobre ecología...; fue una reunión política con fuerte contenido económico, donde se discutieron no solamente las formas y métodos para preservar el medio ambiente, sino los criterios para asegurar la participación de todos los pueblos en los beneficios que racionalmente pueden obtenerse de los recursos naturales. (p.308).

Dando paso al surgimiento de instrumentos derivados como la Declaración de Río; la cual, responde al concepto de desarrollo sostenible, la necesidad de integrar el derecho al desarrollo, el comercio en relación con la protección del medio ambiente y el reconocimiento del papel de nuevos grupos emergentes, en línea con principios generales e instrumentos jurídicos, generando así impacto en el ordenamiento político, institucional, jurídico y ambiental.

- Cumbre de Johannesburgo: celebrada en el 2002. El objetivo principal de la cumbre era renovar el compromiso de las naciones y actores internacionales con el desarrollo sostenible. Por lo que la “Declaración de Johannesburgo” reafirma las aristas en torno a la sostenibilidad y alienta a los gobiernos, empresas y sociedad civil a presentar iniciativas que respondan a problemáticas y busquen resultados medibles. Se menciona el concepto de desarrollo sostenible en torno a preservar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras de la sociedad. (Naciones Unidas, 2002, párr.4)
- Cumbre de Río + 20: celebrada en el 2012, se celebra con gran participación del sector privado, ONG`s y otros grupos de interés, integra los conceptos de pobreza

y equidad social y la protección del medio ambiente como aristas principales para el desarrollo sostenible. (Naciones Unidas, párr.9)

- **Objetivos del Desarrollo Sostenible:** en el 2002, los países miembros de las Naciones Unidas establecen los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el 2015. Es así como surgen los Objetivos del Desarrollo Sostenible ODS conocidos como la Agenda 2030 o Nueva Agenda de Desarrollo Sostenible adoptada por los Estados Miembros. Los ODS buscan la coordinación de gobiernos, empresas privadas, organismos no gubernamentales, sociedad civil y otros actores para cumplir 17 objetivos económicos, ambientales y sociales, fijados en torno a la reducción de la pobreza tras un compromiso común y universal. (Naciones Unidas. 2015)

Así, se determina la evolución de los conceptos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, en donde las primeras fases arrojaban la responsabilidad y los compromisos únicamente a las naciones y no tomaba en cuenta otros actores internacionales de peso.

Con el paso de los años, se comprendió que el esfuerzo requiere de la coordinación de actores, incluyendo la participación y el compromiso de las organizaciones por gestionar los impactos de sus actividades y decisiones en el entorno.

B. REGLAMENTOS Y POLÍTICAS NACIONALES EN TORNO A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La institucionalidad costarricense ha impulsado una serie de instrumentos tales como políticas, estrategias, leyes y reglamentos en torno a la gestión integral de residuos sólidos.

El Ministerio de Salud; como ente rector, tiene como misión asegurar y mejorar la salud de la población; es así como en el 2010 nace la Ley N° 8839 para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, que unifica a todos los actores de la población, tales como empresas, instituciones, municipalidades, y comunidad en general, con el objetivo de garantizar mayor responsabilidad en el tema de la gestión integral de residuos sólidos y el uso eficiente de recursos mediante planificación y ejecución de acciones regulatorias,

operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables, de monitoreo y evaluación.

Por ejemplo, la ley les otorga la responsabilidad a los gobiernos locales de gestionar integralmente los residuos generados en su cantón a través de un Plan Municipal de Gestión de Residuos Sólidos, pero también otorga la responsabilidad a todos los actores que intervienen en el ciclo de vida de un producto; llámense productores, importadores, comerciantes o distribuidores.

De acuerdo con el Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos (2016), las regulaciones asociadas a la Gestión Integral de Residuos son:

- Reglamento General para la Gestión Integral de Residuos Decreto N°37567- SMINAET-H.
- Reglamento para la Gestión Integral de Residuos Electrónicos Decreto N° 35933-S.
- Reglamento para la Disposición Final de medicamentos, materias primas y sus residuos Decreto N° 36039-S,
- Reglamento Centros de Recuperación de Residuos Valorizables Decreto N°35906-S.
- Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios Decreto N° 36093-S.
- Reglamento para la elaboración de los Programas de Gestión Ambiental Institucional en el sector público de Costa Rica Decreto N° 36499-MINAET -S.
- Reglamento sobre Valores Guía en Suelos para la descontaminación de Sitios Afectados por Emergencias Ambientales y Derrames Decreto N° 37757-S.
- Reglamento General para la Clasificación y Manejo de Residuos Peligrosos Decreto N° 37788-S-MINAE.
- Reglamento para la declaratoria de residuos de manejo especial Decreto N° 38272-S. (Ministerio de Salud.p.7.2016)

Durante el año 2010 se impulsa la Política Nacional de Gestión de Residuos, la cual se enfoca en el manejo de residuos sólidos mediante la prevención y la responsabilidad compartida de manera extendida pero diferenciada para la adopción de procesos sostenibles de producción y consumo y el manejo de gestión integral de residuos.

Surge la necesidad de crear una estrategia que desarrolle un modelo inclusivo para la gestión integral de residuos a nivel país y fortaleciendo las capacidades del sector público, privado y sociedad civil para rendir frutos en los objetivos.

Es así como nace la Estrategia Nacional de Gestión de Residuos (2016) con los siguientes principios orientadores:

- Responsabilidad compartida: es entendida como la corresponsabilidad en la gestión integral de residuos entre productores, importadores, distribuidores, consumidores y gestores de residuos, tanto públicos como privados.
- Responsabilidad extendida del productor: es aquella responsabilidad de los productores o importadores sobre el ciclo de vida del producto en las fases postindustrial y postconsumo.
- Jerarquización en la Gestión Integral de Residuos: el orden jerárquico de la GIR se visualiza de la siguiente manera:

Figura 2. Jerarquización de la Gestión Integral de Residuos.



Fuente: Ministerio de Salud. 2011. *Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos*. P.20

La jerarquización pretende establecer los pasos recomendados para la gestión integral de residuos y de manera conjunta e integral busca que los generadores puedan aportar cambios positivos tanto en el consumo como la generación de residuos, impactando positivamente el entorno. (Ministerio de Salud.p.13. 2016)

Dichas acciones se basan en evitar aquellos productos que no son necesarios y quizás ser sustituidos por otros que sean más ecoeficientes; reducir materiales de consumo y hasta de recursos, disminuyendo la cantidad de residuos generados y alargando la máxima utilización de los mismos; reutilizar amerita la transformación de los residuos en otros productos; valorizar amerita el proceso de reciclaje en el cual se valoriza el residuo como materia prima a través de procesos para crear nuevos productos o como valor energético; así como tratar los residuos (químicos, orgánicos o bioinfecciosos) antes de su proceso final para que no contaminen el medio ambiente y disponer de los residuos mediante procesos ambientalmente correctos y trazables.

De acuerdo con la Estrategia Nacional de Reciclaje, las categorías de separación de los tipos de residuos son los siguientes:

Figura 3. Separación Integral de Residuos Sólidos



Fuente: Ministerio de Salud. 2016. *Estrategia Nacional de Reciclaje*.p.19

Sin embargo, las categorías mencionadas dependen de la capacidad de los gestores de brindar tratamientos adecuados para cada una de ellas ya que usualmente los gestores se especializan en diferentes tipos de residuos, por lo que es de suma importancia que exista conciencia por parte del generador al buscar soluciones para sus residuos, además es imprescindible la coordinación entre gestores que permita brindar soluciones integrales de tratamientos que sean trazables.

Además, la Estrategia Nacional de Reciclaje presenta las indicaciones generales para la adecuada gestión de residuos sólidos, un punto que el emprendimiento debe trabajar con los generadores para mejorar la clasificación desde la fuente.

Tabla 1. Indicaciones de Separación de Residuos Sólidos

| | Orgánicos | Envases | Aluminio | Papel Cartón | Ordinarios Contaminados |
|--------------|---|---|---|--|---|
| Indicaciones | Residuos compostables de origen vegetal: frutas, vegetales, cascara, residuos de jardín | Botellas plásticas 1 y 2, bolsas plásticas (Poliétileno de baja densidad y polietileno de alta densidad) | Latas de aluminio, latón y hojalata limpias | Papel reciclable, papel triturado, hojas sueltas, folders, sobres, posters, revistas, libros, cuadernos, directorios, periódico, Cartulina, pedazos de cartón, láminas de cartón, cartoncillo, cajas de cartón, conos de cartón, tubos de cartón que se encuentren secos y limpios | Residuos no valorizables, no peligrosos y sin alternativas viables de recuperación como cartón sucio, papel sucio y/o engrasado papel carbón, papel aluminio, residuos del barrido, residuos de tela, servilletas usadas y residuos de los servicios sanitarios |
| Excepciones | Restos de alimento de origen animal | Botellas de productos sucias, plásticos sucios o mojados, vajillas desechables sucias, bolsas de alimentos como los empaques de confites, empaques de galletas, snacks, y similares | Papel aluminio y recipientes sucios | Papel sucio o mojado, papel carbón, papel químico, papel aluminio, papel celofán, papel encerado, papel plastificado, papel sanitario, papel toalla o servilletas y cartones sucios o mojados | |

Fuente: Ministerio de Salud. 2010. *Estrategia Nacional de Reciclaje*.

En cuanto al tema de Responsabilidad Social, en el año 2017 se crea la Política Nacional de Responsabilidad Social, inclusiva y voluntaria que dirige al país y sus actores hacia el camino de la sostenibilidad y promoviendo nuevos modelos de gestión responsable y reducir así las brechas económicas, ambientales y sociales para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

Como menciona la Política Nacional de Responsabilidad Social (2017):

La misión de esta política es sensibilizar, formar, comunicar y eventualmente establecer incentivos para que empresas y organizaciones públicas y privadas tengan en cuenta factores como el comportamiento ético, los derechos humanos y laborales, la igualdad de oportunidades, el empoderamiento de los empleados, la integridad de las cadenas globales de suministro, el respeto por el medio ambiente, el diálogo con los grupos de interés, la transparencia o el consumo responsable en su toma de decisiones. El objetivo de esta toma de conciencia es la creación de valor tanto para la empresa como para la sociedad. (p.5)

Esta serie de instrumentos direccionan al país hacia una cultura responsable de gestión de riesgos que busca alinear tanto a las instituciones, las organizaciones, las comunidades y todos los actores relevantes hacia un sistema equilibrado en las dimensiones económicas,

sociales y ambientales apuntando hacia el desarrollo equitativo y sostenible para una sociedad más próspera.

C. INSTRUMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Durante los últimos años, los actores de la comunidad internacional han ido tomando conciencia sobre la necesidad de adoptar una conducta socialmente responsable y contribuir al desarrollo sostenible.

Esta necesidad surge cuando las organizaciones comprenden la importancia económica para el negocio de desenvolverse en entornos externos equilibrados en cuanto a ecosistemas saludables y equidad social e internos en cuanto a la gobernanza de la misma organización influyendo en:

1. Ventaja competitiva;
2. Reputación;
3. Atracción y retención de colaboradores y clientes;
4. Mejor desempeño laboral de los empleados;
5. Mejor percepción de inversionistas propietarios, donantes, patrocinadores; etc
6. Mejores relaciones con los públicos de interés;

Es así como surgen diversos instrumentos internacionales como normas y guías para orientar o certificar a las organizaciones en la temática.

La ISO 26000:2010 (2010) es reconocida como la guía para la Responsabilidad Social y fue elaborada por Organización Internacional de Normalización ISO y es no certificable. De acuerdo con la norma, el concepto de la Responsabilidad Social es el siguiente:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

-contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

-tome en consideración las expectativas de las partes interesadas;

-cumpla con 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” (P.18).

De la misma manera la ISO 26000 (2010) define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (P.19).

La responsabilidad social busca que la organización mida y gestione sus impactos negativos para tornarlos positivos, o bien, gestionarlos adecuadamente y así poder aportar al desarrollo sostenible acciones sociales, ambientales y económicas que le permitan a la organización perdurar en el tiempo a través de la competitividad, su reputación y su desempeño.

La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010 engloba las materias y asuntos que las organizaciones deberían considerar en el ejercicio de la responsabilidad social, tanto internamente como en su esfera de influencia.

Ante el creciente interés de las organizaciones de contar con un sistema de gestión en responsabilidad social, en Costa Rica se desarrolla una norma certificable para Responsabilidad Social creada por INTECO llamada INTE G35:2012 que apunta a la mejora continua en tema de gestión de impactos, aplicación de materias y asuntos a nivel interno y en el entorno.

Otros instrumentos internacionales para la alineación de las organizaciones en RS son:

- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- Pacto Global de las Naciones Unidas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.
- Entre otros,

Las herramientas son esenciales para que todos los actores tales como las naciones, organizaciones, instituciones y organismos no gubernamentales, puedan marcar un camino hacia la sostenibilidad, basando su estrategia en sus propios impactos para determinar y priorizar las materias y asuntos torales en los cuales concentrar sus esfuerzos.

D. ECONOMIA CIRCULAR.

El modelo de economía circular reemplaza al actual modelo de economía lineal y se basa en extracción, producción, consumo y desperdicio, en la cual no hay aprovechamiento

máximo de los recursos y como consecuencia ha legado el agotamiento de una serie de recursos naturales y de combustibles fósiles. (La Fuente. 2018.)

Actualmente se impulsa la implementación del nuevo modelo de economía circular que se interrelaciona con la sostenibilidad y se enfoca en beneficiar a la economía en el triple balance. Busca que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo así los residuos generados. (Economía Circular. 2019)

De acuerdo con el autor (2019), la economía circular se basa en las siguientes variables:

- Considera los impactos medio ambientales a lo largo del ciclo de vida del producto.
- Gestión optimizada de mercancías y de los flujos de materiales, energía y servicios.
- Reintroducir al sistema económico aquellos productos que ya cumplieron con las necesidades iniciales de los consumidores.
- Reutilización de los residuos o sus componentes, para la elaboración de nuevos productos.
- Reparación de productos estropeados para asegurarles un segundo uso.
- Aprovechar los materiales que confirman los residuos a través del reciclaje.
- Aprovechar el valor energético de los residuos que no se pueden reciclar.

Los beneficios de la economía circular apuntan al uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y el aprovechamiento máximo de los componentes que sirven como materia prima para crear nuevos productos para el mercado, evitando al máximo el desperdicio.

El emprendimiento por impulsar nace bajo esa percepción, buscando ser un modelo que gestione sus impactos sociales, económicos y medio ambientales, mediante acciones como el uso racional de los recursos y cuyo objetivo principal es sensibilizar en la importancia de transformar los residuos en materia prima para la creación de nuevos productos tal como se evidencia a continuación:

Figura 4. Modelo de Economía Circular.



Fuente: Jordi Pon. ONU. 2017. *La gestión de residuos en el contexto de la economía circular y el cambio climático*.

E. CARACTERÍSTICAS DE SANTA CRUZ.

De acuerdo con el INDER el municipio de Santa Cruz está ubicado en la Región Chorotega, en la Cuenca Media del Río Tempisque. El territorio abarca el 18.63 por ciento de la extensión total de la Región Chorotega con una superficie de 1889,81 km². (Instituto de Desarrollo Rural. 2016. P.11)

Al norte limita con el cantón de Liberia y el océano Pacífico, al sur con el cantón de Nicoya, pertenece a la provincia de Guanacaste.

Los cantones de Santa Cruz y Carrillo son el área que integra la totalidad del territorio. Por lo que el área de influencia del proyecto requiere del análisis de dichas zonas.

El territorio de Santa Cruz se visualiza de la siguiente manera:

Figura 5. Distritos del Territorio de Santa Cruz- Carrillo



Fuente: Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del Territorio Santa Cruz-Carrillo 2016*.

La población total es de 92.226 habitantes, representando el 28 por ciento de la población total de la región Chorotega.

El Índice de Desarrollo Humano Cantonal del año 2011, sitúa al cantón de Santa Cruz en la posición 35y la de Carrillo en la posición 48, dichas posiciones toman en cuenta Esperanza de Vida, Conocimiento y Bienestar Material.

Además, el territorio cuenta con una gran riqueza natural, conformada por dos corredores biológicos de las cuales conforman parques nacionales y refugios silvestres vitales para la protección de la flora y la fauna de la zona, tal como lo describe el Instituto de Desarrollo Rural (2016):

En el territorio Santa Cruz-Carrillo, se ubican dos Corredores Biológicos. El primero es el Corredor Biológico Diría, el cual conecta el Parque Marino Las Baulas, el Parque Nacional Diría y el Parque Nacional Barra Honda; está conformado por 180.000 hectáreas y de él forman parte el Parque Nacional Diría, el Parque Nacional Marino Las Baulas, los Refugios de Vida Silvestre Ostional y Mata Redonda y el Humedal Corral de Piedra, estas últimas en el Territorio Nicoya-Hojancho-Nandayure. El segundo Corredor Biológico se ubica en los cantones de Santa Cruz y Nicoya, y corresponde al Corredor Biológico Bolsón Ortega, que conecta la cuenca del Río Bolsón y el bosque

comunal de 165 hectáreas en Ortega, con las lagunas de Mata Redonda y Corral de Piedra en Nicoya. (P.15)

De acuerdo con el sector empresarial; INDER menciona la existencia de 533 empresas establecidas en el territorio, lo que representa 26.5% del total de las empresas de la Región Chorotega. (INDER. 2016. P.27).

Como se mencionó anteriormente el cantón de Santa Cruz, tiene varias necesidades con respecto al manejo integral de residuos sólidos; sin embargo, el municipio está iniciando las gestiones para la construcción del Parque Tecnológico Ambiental, que espera operar bajo un sistema moderno de tratamiento de residuos sólidos en Santa Cruz y el cual, recibirá residuos de Nicoya, Hojancha, Nandayure, Liberia y Carrillo. De esta manera la municipalidad piensa apegarse a la Ley N° 8839 para la Gestión Integral de Residuos Sólidos asumiendo de forma integral el tema del tratamiento que representa un promedio de 100 toneladas de desechos. (Voz de Guanacaste, 2016, párr.4).

F. EMPRENDIMIENTO.

El emprendimiento es reconocido como el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo que impacta al desarrollo económica y genera cambio e innovación. Por otro lado, el emprendimiento sostenible es crear e impulsar una idea novedosa con enfoque sostenible dirigido a un mercado masivo, proporcionando impacto en la sociedad. (Rodriguez Moreno. 2016. P. 422,428)

De acuerdo con la autora Rodriguez Moreno (2016) el emprendimiento sostenible es un proceso de descubrir, evaluar, y aprovechar las oportunidades económicas presentes en el mercado que obstaculizan la sostenibilidad. Tal como lo menciona a continuación:

El emprendimiento sostenible, implica un proceso cuyo fin es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente. El emprendimiento social, ambiental y comercial coexisten. (P. 427)

La presente investigación propone crear un modelo de negocio con enfoque sostenible. La idea de impulsar un emprendimiento en la zona de Santa Cruz, Guanacaste obedece a las siguientes razones:

1. Impulsar una propuesta de valor que sea diferenciada de otros gestores de residuos al contemplar unificar la estrategia de negocio con la estrategia de responsabilidad social.
2. Fomentar que el sector económico de la zona adopte prácticas sostenibles a través de un servicio integrado en asesoría en responsabilidad social y gestión integral de residuos.
3. Responder a las necesidades de la zona en torno a la GIR y la RS.

De esta manera, el modelo de negocio busca como resultado final impulsar un eco emprendimiento en torno a la gestión de residuos y a la promoción de la responsabilidad social como estrategia que responda ante las necesidades de la comunidad de Santa Cruz.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE CONTEXTO, ANÁLISIS FODA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

A. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL APLICABLE.

El emprendimiento alinea sus servicios con el tema de gestión de residuos y responsabilidad social con la evolución que se ha dado a nivel legal e institucional en Costa Rica.

De acuerdo con la Política Nacional de Residuos (2010), desde la década de los setenta, el país realizó esfuerzos tendientes a la regularización del tema de los residuos sólidos a través de la Ley General de Residuos Sólidos promovida en 1973.

En la misma se plasman responsabilidades, tanto para los generadores en separar y reciclar residuos y para la Municipalidades en prestar los servicios de recolección, transporte y disposición final.

La paradoja de esta ley es que la misma no considera el tema la reducción de residuos desde la fuente como medida preliminar y más bien incentivaba a disponer los residuos en rellenos sanitarios; sin embargo, la realidad del país en ese momento era otra ya que la mayoría de los residuos producidos en el GAM se trataban en vertederos a cielo abierto; los cuales, trabajaban sin planificación ni criterio técnico para mitigar los efectos en la salud y el medio ambiente por la descomposición de los residuos. Como consecuencias de esta práctica se da la liberación de metano, conocido como gas efecto invernadero, la afectación de lixiviados los cuales afectan y contaminan fuentes de agua y la presencia de moscas, ratas, zopilotes, entre otros los cuales son plagas que afectan la salud de los habitantes. Para este periodo se considera ineficiente la acción pública por gestionar los residuos sólidos correctamente. (Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos, 2010, p. 16)

De acuerdo con el Diagnóstico elaborado por el Programa de Competitividad y Medio Ambiente del año 2007, el cantón de Santa Cruz utilizaba una celda instalada en un terreno municipal administrado por un tercero que operaba bajo la normativa aplicable a rellenos sanitarios; y el mismo ha dado servicios a Carrillo, Nicoya y Nandayure, por lo que podría

resultar una oportunidad para extender a futuro los servicios a dichos municipios. (Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos, 2010, p.18).

El PRESOL se impulsó en enero del 2007 debido al diagnóstico sobre la problemática en el país en el tema de gestión de residuos sólidos en los siguientes ámbitos: técnico, legal, administrativo, institucional, organizacional, económico, y educativo que ha entorpecido la gestión eficiente y efectiva del tema. (PRESOL. 2007.P. 1)

Es así como el PRESOL da nacimiento a la Comisión para la Búsqueda de la Solución Integral del Manejo de Residuos Sólidos el cual mediante alianzas pretenden alinear acciones gubernamentales para impulsar una estrategia consensuada a nivel país.

Las acciones a las cuales se enfoca el PRESOL, siendo un total de 31 acciones estratégicas enfocadas interinstitucionalmente, son las siguientes:

- Evitar la generación de residuos desde la fuente mediante prácticas sostenibles de producción y consumo sostenible.
- Recuperación de materiales o bien residuos valorizables.
- Aprovechamiento energético y tratamiento de residuos. ((Programa CYMA. Resumen Plan de Manejo de Residuos. 2007. P. 2)

De esta manera se busca trabajar paralelamente bajo el nuevo amparo de Ley GIR N°8839 creada en el 2010 y dicho reglamento evoluciona su énfasis a los siguientes puntos:

- Participación ciudadana tanto en el proceso de elaboración de la ley como en la búsqueda de soluciones de la problemática actual.
- Se fomenta la reutilización y valoración de los residuos mediante una disposición adecuada.
- Se define el régimen jurídico para la jerarquización de los residuos sólidos.
- Se define el marco de responsabilidades de los actores en la gestión de residuos.
- Promover productos en el mercado que reduzcan el impacto en la salud y el medio ambiente.
- Incluir aquellos grupos como pequeñas y micro empresas, asociaciones de mujeres y adultos mayores, cooperativas, iniciativas familiares que contribuyan a la gestión

de residuos a nivel local, buscando fortalecimiento y el impulso de encadenamientos.

- Impulsar la sensibilización a través de herramientas educativas y económicas que promuevan el consumo responsable y la correcta gestión de residuos.
- Promover la separación de los residuos desde la fuente.
- Se busca cambiar el concepto de “desecho” por “residuo” con el objetivo de reconocer que estos pueden tener un valor intrínseco que no se puede desaprovechar mediante el uso de prácticas erróneas como rellenos o vertederos. (Asamblea Legislativa. 2010).

El emprendimiento se fortalece con las disposiciones legales que impulsan una adecuada gestión y valorización de residuos ordinarios priorizando el valor de trabajar conjuntamente con los públicos de interés a través de alianzas para sensibilizar a la población sobre la importancia de reducir el consumo y reciclar responsablemente; y por último, busca sumarse al grupo de micro empresas que a través de encadenamientos impulsen el reciclaje de residuos sólidos en las comunidades del municipio.

Además, se basa en una visión sostenible desde su construcción y espera que a través del “Canvas Sostenible” desarrolle desde su inicio, una estrategia de negocio que abarque la gestión responsable que permita dimensionar las directrices del impacto social, ambiental y económico a largo plazo, apoyando así la agenda nacional en desarrollo sostenible plasmada en la Estrategia Nacional de Responsabilidad Social e impulsar así el modelo de economía circular en el país.

El primer paso para un modelo de negocio responsable es investigar sobre las leyes pertinentes para un gestor de residuos sólidos en el país, las cuales se visualizan en el anexo 2.

Las responsabilidades primordiales de toda organización es trabajar bajo el amparo y cumplimiento del marco regulatorio, siendo esta la base para iniciar con la estrategia de la responsabilidad social reiterando el compromiso de la empresa en la materia.

De acuerdo con CentraRSE se define la pirámide de RSE² en la que se define el orden de prioridad y las etapas para la estrategia que se denotan a continuación:

Figura 6. Pirámide de Responsabilidad Social



Fuente: CentraRSE. 2006

De acuerdo con CentraRSE, en dicha pirámide se trata de enfocar las acciones tanto en el contexto interno como en el externo, y contempla la interacción de los recursos de la empresa en función de los resultados. Por lo que el primer eslabón del contexto interno es el cumplimiento legal ya que para que una empresa pueda reconocer que es socialmente responsable debe asegurar el cumplimiento legal ante todo como instrumento de desarrollo de los países. De esta manera, se asegura que las acciones de la organización sostenible en el largo plazo. (CentraRSE. 2006. P.4)

Además, el componente legal es una herramienta que respalda al emprendimiento ya que la ley GIR N°8839 determina entre las figuras de la gestión integral de residuos al generador, que es aquella persona física o jurídica que produce residuos y adquiere responsabilidades en asegurar la gestión adecuada para los mismos, y son entendidos para efectos del emprendimiento como potenciales clientes ya que los comercios, la industria y los servicios los mismos deben cumplir con un programa de manejo integral de residuos para poder obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento y asegurando la gestión

² RSE: Responsabilidad Social Empresarial

responsable con un gestor registrado ante Ministerio de Salud. (Asamblea Legislativa. 2010)

B. COMPONENTES DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS.

De acuerdo con el autor Andrés Guevara (2006) la gestión de los residuos sólidos se refiere a la disciplina asociada al control de la generación, almacenamiento, recogida, transferencia, transporte, procesamiento y evacuación de los residuos sólidos, de manera armonizante con los principios de salud pública, de la economía, de la ingeniería, de la conservación y de la estética, respondiendo a las expectativas públicas. Dentro de su ámbito, la gestión de residuos sólidos incluye todas las funciones administrativas, financieras, legales, de ingeniería y planificación, involucradas en la solución de los problemas derivados de éstos (Guevara.2006. P.23).

Según lo estipulado en la Ley N°8839, un gestor de residuos es aquella persona física o jurídica, pública o privada que se encarga de la gestión total o parcial de los residuos y la misma debe ser autorizada a lo establecido a la ley.

Las funciones del gestor de residuos son las siguientes:

1. Asegurar el tratamiento de los residuos y su correcta trazabilidad y acreditarlo documentalmente, conforme a lo previsto en la autorización del Ministerio de Salud.
2. Gestionar adecuadamente los residuos.
3. Recoger y transportar los residuos en cumplimiento con la normativa.
4. Almacenar adecuadamente los residuos, y en cumplimiento con las condiciones dictaminadas por la normativa.

De esta manera se pretende enfocar la estructura de la operación del Centro de Recuperación de Residuos Valorizables en la siguiente figura:

Figura 7. Estructura Operacional del Centro de Residuos Valorizables.



Fuente: Elaboración Propia.

Cada etapa de la operación consiste en asegurar la gestión adecuada y responsable de los residuos; además permite conocer a fondo los procesos y determinar los impactos y los riesgos específicos implicados en cada etapa para gestionarlos de manera adecuada.

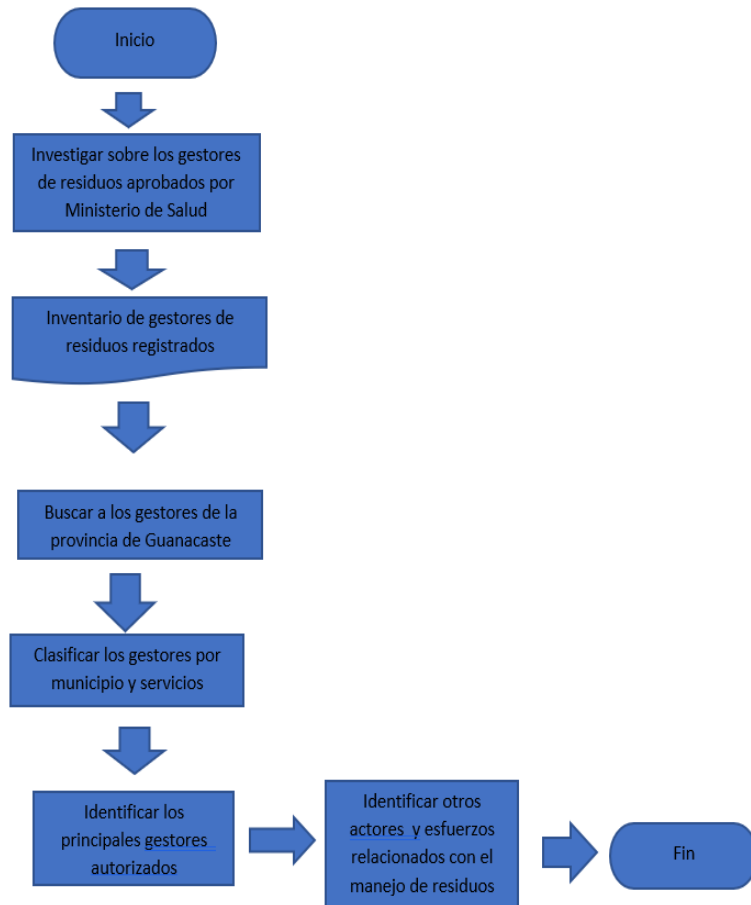
Este proceso permite incluir asertivamente la estrategia de responsabilidad social con la estrategia de negocio, que se verán reflejados en cada etapa de la gestión integral de residuos.

C. BENCHMARKING. EVALUACIÓN COMPARATIVA.

El benchmarking comparativo³ que se va a realizar para determinar a los gestores de la zona y sus servicios se determina en el siguiente diagrama de flujo.

³ Benchmarking comparativo: comparación directa con la competencia de un producto, servicio, proceso o método. Permite conocer a la competencia.

Figura 8. Diagrama de Flujo Bechmarking.



Fuente. Elaboración propia.2019

De acuerdo con el inventario de gestores de residuos del Ministerio de Salud a setiembre del 2019 hay 16 gestores registrados en la provincia de Guanacaste, de los cuales hay 14 gestores activos y 2 gestores de Liberia en estado inactivo. (Ministerio de Salud. 2019.)

Para comprender mejor el mapeo de los gestores se presenta la clasificación por municipio de la siguiente manera.

Tabla 2. Gestores Registrados en Guanacaste.

| Municipio | Cantidad de Gestores |
|------------------|-----------------------------|
| Abangares | 4 |
| Cañas | 1 |
| Liberia | 6 |
| Santa Cruz | 2 |
| Carrillo | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

En la provincia de Santa Cruz se identifican dos gestores:

- Corporación Servisépticos (Servicios Sépticos Santa Cruz): este gestor se encarga de la gestión, transporte y disposición de residuos peligros y su servicio es destacado en un área diferente a la del emprendimiento.
- Transporte de Desechos Sólidos Pana: el gestor tiene ubicación en Tamarindo y comparte el eje de negocio de gestión de residuos ordinarios que se busca impulsar con el emprendimiento; sin embargo, no se encuentra información del perfil de la empresa en redes sociales ni en internet.

Como parte de los gestores destacados de la zona, se identifica al gestor llamado Rasta Recycle, cuyo desarrollo tiene presencia en redes sociales y realiza labores de recolección y gestión de residuos ordinarios, así como su participación en charlas de sensibilización, apoyo a la comunidad y alianzas, por lo que es un gestor que destaca en el mercado por sus múltiples y que van más allá de un eje económico por sus acciones socioambientales y presencia en la zona. (Rasta Recycle. 2019. Red Social Facebook)

Los otros dos gestores de Carrillo se enfocan en recolección de ordinarios, pero no cuentan con un perfil visible y el otro, en recolección de metal y residuos especiales tales como electrónicos.

Los gestores de Abangares y Liberia posiblemente son gestores de importancia en el tema de sus servicios; sin embargo, el estudio se enfocará en el municipio de Santa Cruz y Carrillo.

También se identifican diversos esfuerzos a través de alianzas público-privadas para fomentar jornadas de recolección y limpieza de playas y espacios naturales. (Periódico Mensaje. 2018)

Se destaca la acción de la organización *The Clean Wave* liderado por el joven Andrés Bermudez quien en conjunto con instituciones educativas tales como Liceo Villareal de Santa Cruz, coordina limpiezas anuales de playas con la participación de diversos actores como patrocinios, voluntariados y gestores de residuos. Además, la organización implementó el servicio de recolección llamado “Ecoruta” donde se recogen residuos ordinarios de puerta en puerta mediante la implementación de una mensualidad para el servicio. (Astorga. 2018)

De acuerdo con Astorga, la Asociación de Desarrollo Integral de Tamarindo (ADI) también cuenta con un plan de reciclaje con recolección gratuita durante todos los martes de cada mes; sin embargo, no se da abasto por el volumen tan alto de residuos que se genera.

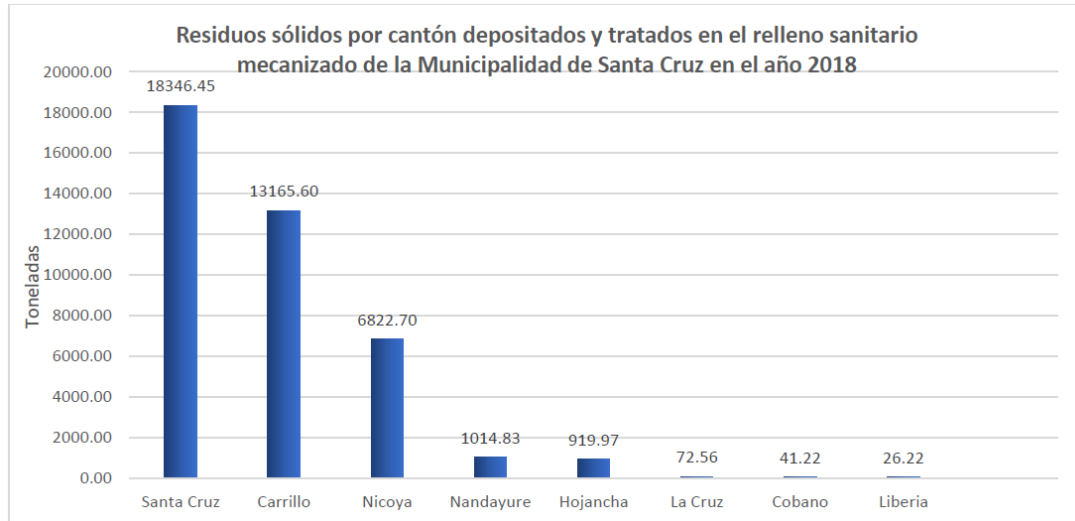
Otro esfuerzo identificado es el proyecto Santa Cruz Recicla, impulsado por una ONG que unifica líderes comunales de Cartagena, San Juanillo y Junquillal, teniendo como misión ser una solución eficiente y sostenible para el reciclaje en el municipio. Los mismos cuentan con el apoyo de Fundación Florida y Reserva Conchal. (Fundación Ceprona. 2012. P.108)

La “Campaña Guanacaste libre de plástico de un solo uso” que se lanzó en mayo del 2019 suma esfuerzos de actores tales como: Ministerios de Ambiente, Ciencia y Tecnología, Turismo, Cámara de Turismo de Guanacaste, la Asociación de Desarrollo Integral de Tamarindo y Municipalidades, enfocándose en la prohibición de pajillas, bolsas plásticas, y plásticos de un solo uso a lo largo de la provincia.

Además, un punto importante es la acción municipal en GIRS, ya que actualmente cuenta con el programa MuniRecicla y el mismo impulsa la construcción del Parque Tecnológico Ambiental, el cual en un futuro puede representar una amenaza para el emprendimiento. (Plan estratégico Municipal. 2012. P.46)

Durante el año 2018; la Municipalidad de Santa Cruz, dispuso 40409.55 toneladas en el relleno sanitario mecanizado en conjunto con residuos de Carrillo, Nicoya, Nandayure, Hojancha, La Cruz, Cobano y Liberia, siendo Santa Cruz el cantón de Guanacaste que más residuos sólidos captó y dispuso por este medio, como se visualiza a continuación.

Gráfico 1. Residuos sólidos por cantón depositados y tratados en el relleno sanitario mecanizado de la Municipalidad de Santa Cruz en el año 2018.



Fuente: Dirección de desarrollo urbano y rural. 2019.p.7

Los residuos sólidos valorizables captados para reciclaje durante el año 2017 se dan a través de un grupo de vecinos de la comunidad de Hato Viejo; sin embargo, no se pudo firmar un convenio entre ambas partes lo que afectó la captación de datos de fiscalización y venta de residuos valorizables comercializados. (Informe de labores. 2018)

Dentro de las limitaciones que presenta el informe de labores de la Municipalidad de Santa Cruz del 2018 se indican:

- Al no existir convenio no hubo una distribución justa de las ganancias por la venta de residuos.
- Hay un faltante de infraestructura idónea para las labores de separación y compactación de residuos.
- No hay herramientas para medir el desempeño de los colaboradores.

- La municipalidad no cuenta con un programa de educación ambiental que impacte la concientización de la comunidad y mejorará la separación de los residuos desde la fuente. (Informe de labores. 2018)

De acuerdo con la Municipalidad, la última captación de datos de residuos valorizables se da en el 2015, a través del Programa Muni Recicla y determina que el vidrio, el plástico y cartón son los residuos que más se captaron durante el año.

Tabla 3. Residuos Valorizables 2015 Muni Recicla

| Material | Cantidad (kg) | Ganancia |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| Cartón | 68392 | 2.014.440,00 |
| Papel | 7444 | 470.750,00 |
| Plástico | 16681,5 | 2.982.685,00 |
| Aluminio | 1648,4 | 2.789.558,00 |
| Vidrio | 100016 | 3.557.300,00 |
| Tetrapak | 1101 | 162.295,00 |
| Latón | 5195 | 152.893,00 |
| TOTAL | 200477,9 | 12.129.921,00 |

Fuente: M.D.Viquez. (Comunicación personal, 11 de noviembre del 2019.)

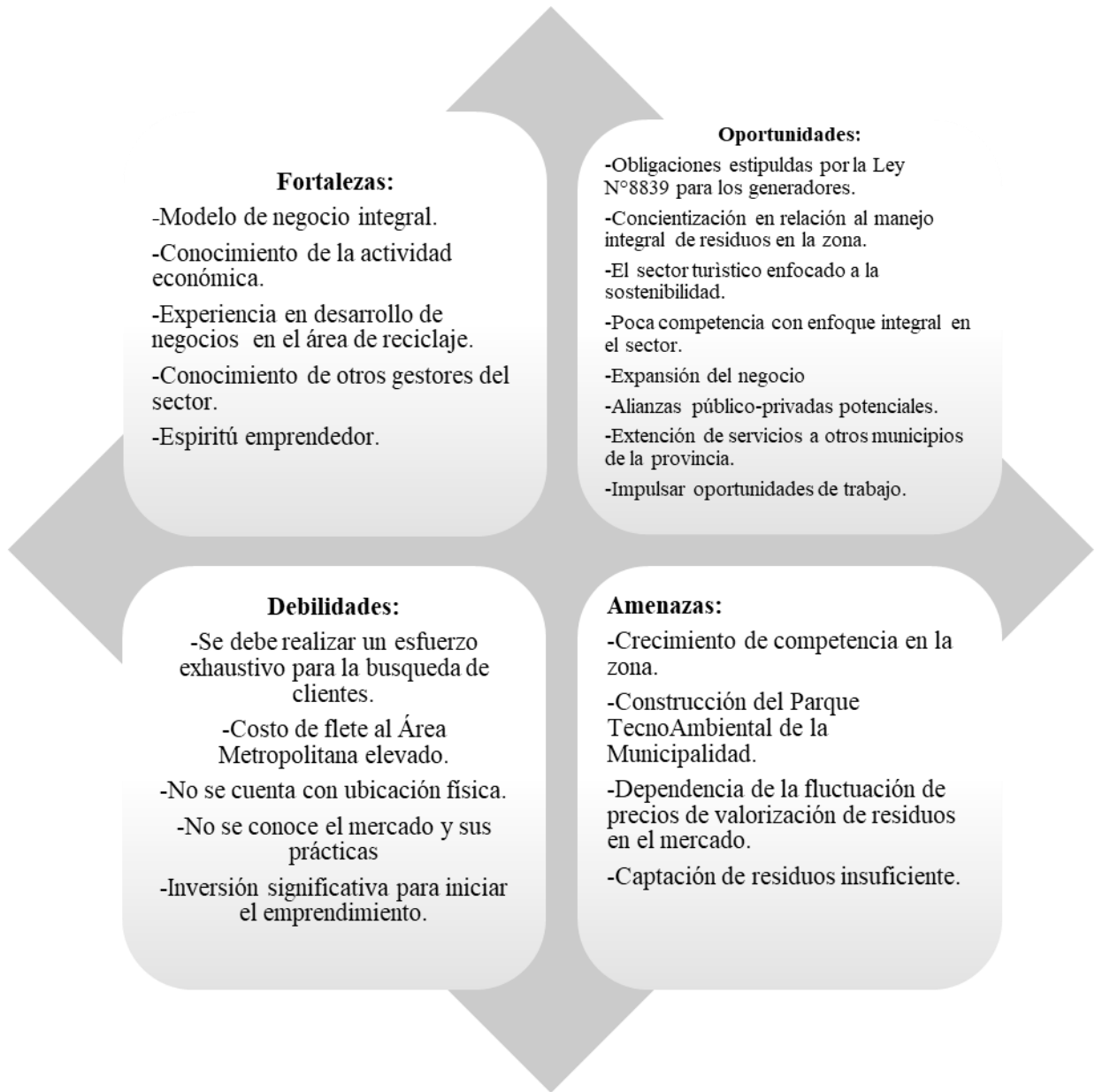
Sobre la actividad económica principal se determina el turismo como una actividad primordial y que ha impactado todos los ámbitos de la vida de las comunidades y el crecimiento de dicha actividad durante los últimos 10 años representa un factor que incide en la generación de residuos sólidos. (Fundación Ceprona. 2012. P. 46)

Además, de acuerdo con el informe de Ceprona se identifica una parte del sector hotelero inscrito al Programa de Certificación de Sostenibilidad Turística, lo que representa el auge en la zona del sector económico de alinear su negocio hacia la sostenibilidad.

D. ANÁLISIS FODA.

Con el objetivo de desarrollar la estrategia de negocio del emprendimiento se va a desarrollar a continuación una matriz FODA, en la que se analizan componentes internos tal como fortalezas y debilidades y componentes externos tales como oportunidades y amenazas con el objetivo de plasmar el análisis organizacional.

Figura 9. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia. 2019.

1. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS FODA.

Con el fin de materializar los puntos evaluados en el ejercicio del análisis FODA, se establecen una serie de estrategias a través de la herramienta Balanced Scorecard con el objetivo de materializarlas en las diferentes dimensiones y establecer el enfoque sostenible de la organización.

Figura 10. Dimensión Aprendizaje.

| DIMENSIÓN APRENDIZAJE | | |
|--|---|--|
| Responsable de la ejecución | Gerente General | |
| Responsable de seguimiento | Gerente General | Factor del Entorno: Contratación y desarrollo del personal |
| Objetivo | Fomentar e impulsar al Recurso Humano | Perspectiva Desarrollo organizacional |
| Descripción | | |
| Fomentar oportunidades integrales de trabajo en la zona | | |
| Plan de Acción / Iniciativas | Meta | Indicador |
| Contratación del personal más idóneo para el emprendimiento | Realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, con base en los perfiles de puestos previamente definidos | Personas contratadas vrs organigrama |
| Impulsar una política de contratación basada en los principios de igualdad de oportunidades de equidad y no discriminación | Realizar un proceso de reclutamiento que fomente la igualdad de oportunidades adecuándose a las condiciones del puesto | Política |
| Sensibilizar al equipo de trabajo sobre el modelo de negocio sostenible | Plan de capacitaciones que permita comprender los principios, las materias y asuntos de sostenibilidad de la organización | Cantidad de capacitaciones impartidas |
| Fomentar el desarrollo profesional del personal mediante capacitaciones en distintas temáticas | Realizar alianza con el INA u otras instituciones de formación para fomentar la capacitación entre los empleados | Cantidad de planes de formación vrs la cantidad de personal inscrito en un periodo de un año |
| Realizar un seguimiento constante del personal | Realizar reuniones de retroalimentación semanales por departamento | Cantidad de minutas por mes |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Figura 11. Dimensión Procesos.

| DIMENSIÓN PROCESOS | | | |
|---|---|--|--|
| Responsable de la ejecución | Producción | Factor del Entorno: El proceso se enfoca en la correcta gestión de residuos sólidos. | |
| Responsable de seguimiento | Director | | |
| Objetivo | Garantizar la eficiencia del proceso y tiempos de producción. | Perspectiva | Procesos |
| Descripción | | | |
| El proceso conlleva varias etapas: recolección, clasificación, compactación, almacenaje y post-venta de residuos sólidos. | | | |
| Plan de Acción / Iniciativas | | Meta | Indicador |
| Contar con el equipo necesario necesario para cumplir con los procesos establecidos | | Maquinas eficaces y eficientes para el proceso | Los equipos |
| Seleccionar un centro de operaciones que permita continuidad de procesos y cumplir con los requisitos del Reglamento Centros de Recuperación de Residuos Valorizables Decreto N° 35906- | | Lugar óptimo | Centro de operaciones activo |
| Plan de Política de Proveedores | | Fomentar prácticas responsables en la cadena de valor | Cantidad de proveedores que cumplen el 100% de la política |
| Llevar un control eficiente de insumos: ecoeficiencia | | Control de consumo de recursos | Eficiencia óptima |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Figura 12. Dimensión Clientes.

| DIMENSIÓN CLIENTES | | | |
|--|---|--|-----------------------------------|
| Responsable de la ejecución | Mercadeo | Factor del Entorno: Promocionar los servicios de la empresa en la gestión de | |
| Responsable de seguimiento | Gerente General | servicios de la empresa en el | |
| Objetivo | Posicionar los servicios de la empresa en el mercado. | Perspectiva | Clientes |
| Descripción | | | |
| Impulsar actividades para la generación de clientes | | | |
| Plan de Acción / Iniciativas | | Meta | Indicador |
| Realizar un perfil empresarial con enfoque sostenible para los clientes y un listado de los principales actores de la zona | | 8 reuniones mensuales | Cantidad de correos enviados |
| Desarrollar campañas de promoción en redes sociales | | Obtener al menos 30 seguidores mensuales | Porcentaje de engagement |
| Fomentar alianzas público- privadas | | Una alianza anual | Cantidad de alianzas en el tiempo |
| Evaluar acercamiento con el Parque TecnoAmbiental de la Municipalidad | | la alianza | Reporte de la alianza |
| Evaluar la posibilidad de gestionar varios tipos de residuos: especiales y peligrosos | | Plan a dos años | Estudio de evaluación |
| Empoderar a los clientes sobre gestión de impactos | | 1 proyecto de empoderamiento al mes | Número de proyectos realizados |
| Impulsar campañas de gestión de residuos entre las partes interesadas de los clientes | | 2 campañas al mes | Cantidad de campañas realizadas |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Figura 13. Dimensión Ambiental & Social

| DIMENSIÓN AMBIENTAL & SOCIAL | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|
| Responsable de la ejecución | Gerente General | Factor del Entorno: Impulsar el valor sostenible del emprendimiento | |
| Responsable de seguimiento | Gerente General | | |
| Objetivo | Crear valor en las partes interesadas | Perspectiva Ambiente y Social | |
| Descripción | | | |
| Se buscan impulsar acciones sociales y ambientales entre los públicos de interés | | | |
| Plan de Acción / Iniciativas | | Meta | Indicador |
| Promover entre partes interesadas de la empresa charlas enfocadas a la sensibilización de gestión de residuos, responsabilidad social, sistemas de gestión, aspectos legales, entre otras | | 4 charlas semestrales | Número de personas impactadas por la cantidad de charlas impartidas en el cantón durante un año |
| Apoyar campañas de limpieza de residuos | | 4 campañas semestrales | Cantidad de campañas realizadas |
| Organizar "webinars" en temas de sostenibilidad que sean mensuales y gratuitos para los clientes | | 1 mensual | Cantidad de asistentes por webinar |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Figura 14. Dimensión Financiera.

| DIMENSIÓN FINANCIERA | | | |
|--|--|--|---|
| Responsable de la ejecución | Gerente General | Factor del Entorno: Sostenibilidad económica | |
| Responsable de seguimiento | Gerente General | | |
| Objetivo | Lograr la sostenibilidad económica del negocio | Perspectiva Financiera | |
| Descripción | | | |
| El proyecto busca ser completamente autosostenible para poder invertir en un futuro un porcentaje de las utilidades en nuevos procesos de gestión de residuos especiales y peligrosos. | | | |
| Plan de Acción | | Meta | Indicador |
| Contabilidad semanal | | Contar semanalmente con los estados financieros actualizados | % de semanas logrado |
| Contratar a un asesor financiero contable que permita el registro y análisis financiero oportuno | | 2 reuniones por mes | # de reuniones efectuadas por trimestre |
| Realizar las operaciones de la organización en forma eficiente y eficaz | | lograr la eficiencia en procesos | Plan de eficiencia |
| Hacer una proyección de ingresos a un año | | Proyección de ingresos cuantificable | Nivel de facturación mensual |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

E. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para establecer la dirección de la organización es importante contar con planificación estratégica acorde al enfoque del emprendimiento. Es de esta manera que se establecen los siguientes principios:

Figura 15. Planificación Estratégica

| Planificación Estratégica | | |
|---|---|---|
| Visión: Ser una empresa modelo en sostenibilidad y gestión responsable de residuos. | Misión: Somos un emprendimiento que contribuye a fomentar cultura sostenible en las partes interesadas. | Valores: Responsabilidad. Liderazgo. Compromiso. Innovación. |

Fuente: Elaboración Propia. 2019

De la misma manera se determinan los objetivos estratégicos de la empresa para poder trabajar en una visión unificada sobre lo que se quiere lograr en el tiempo para lograr la sostenibilidad en la triple dimensión y el crecimiento en el tiempo.

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA:

Para que la organización pueda cumplir con la misión y la visión de la empresa es trascendental marcar los objetivos estratégicos de la empresa que engloban el enfoque sostenible que permita un crecimiento sostenido de la organización.

La Gerencia General:

- Realizar un manejo eficiente y responsable de los recursos para poder mantener los niveles de rentabilidad y fortalecer la estructura financiera de la empresa.
- Fomentar un modelo de gobernanza eficaz que permita la incorporación de principios de responsabilidad social en la toma de decisiones.
- Lograr y mantener una excelencia organizacional a través de la calidad, mejora de procesos, adecuada gestión de recurso humano, gestión de conocimiento e

innovación y tecnología para el alineamiento de la estructura organizacional en las estrategias de la empresa.

Los clientes:

- Ofrecer servicios de calidad que generen la identificación del cliente con la marca.
- Trabajar en conjunto la mejora en separación de residuos desde la fuente para mejorar los procesos de recepción y captación de residuos no contaminados.
- Generar valor entre los clientes; a través de los diferentes servicios de la organización.

Los empleados:

- Fomentar un ambiente laboral sano que se sustente en relaciones libres de cualquier tipo de acoso, perjuicio legal, discriminación y en respeto con los derechos humanos.
- Promover el fortalecimiento de la empresa a través de la generación de ideas de los empleados.
- Trabajar en la mejora continua del desempeño del colaborador.
- Establecer los lineamientos de un plan de capacitación continua que permita a los empleados desarrollarse en destrezas esenciales que garanticen el éxito de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo, el aprendizaje y la gerencia participativa mediante procesos de comunicación organizacional doble vía.

La cadena de valor.

- Trabajar en conjunto con la cadena de valor la mitigación de impactos y la promoción, adopción y apoyo de principios y prácticas socialmente responsables.

La comunidad.

- Impactar positivamente a través de la promoción de una cultura ambiental de compromiso social en el consumo y separación de residuos sólidos valorizables.

- Ser una fuente de trabajo para la comunidad.
- Promover la cultura ecológica y solidaria a través de la integración, alianzas estratégicas, y participación con la comunidad.

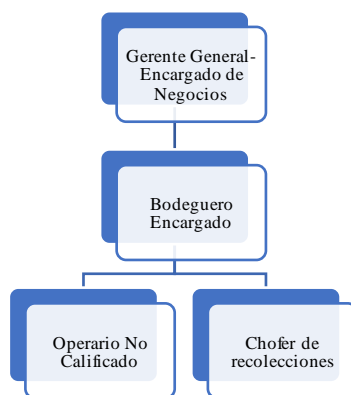
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para el correcto funcionamiento de la empresa se propone una estructura organizacional que coordine las actividades y funciones del recurso humano.

El organigrama es la imagen gráfica de la estructura funcional de la empresa y representa la distribución departamental jerárquica de las competencias de cada área dentro de la organización, lo que permite visualizar el esquema de trabajo de la organización y la interacción departamental dentro de la misma. (Gonzales. 2018)

En la figura a continuación se pueden identificar el organigrama con el que se va a iniciar la operación del negocio.

Figura 16. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia. 2019

En el organigrama se demuestra la estructura confirmada por un Gerente General que cumple las funciones administrativas, desarrollo de negocios y soporte a otras áreas de la empresa; un subnivel conformado por un Bodeguero Encargado quien debe velar por la gestión adecuada del proceso y con función de montacarguista, el mismo está a cargo a un Operario No Calificado que se encarga de clasificar, compactar y el orden de la planta y el chofer, encargado de la recolección de residuos.

Por otro lado, se va a contratar como servicio externo a un Asesor Contable quien vela por las actividades financieras y controla las actividades administrativas

La organización inicia sus operaciones con el personal necesario para poder soportar los costos fijos de la organización durante los primeros años de operación, pero no se descarta la posibilidad de ir incluyendo más puestos de trabajo según requiera la modificación del organigrama.

3. POLÍTICAS CORPORATIVAS

Con el propósito de establecer los lineamientos para el cumplimiento de objetivos y fortalecer los criterios de sostenibilidad, se crean las siguientes políticas corporativas (ver Anexo 3).

- Política de Responsabilidad Social.
- Política de Ambiente.
- Política en Seguridad y Salud Ocupacional.
- Política de Recursos Humanos.

Éstas definen el propósito, el alcance, la gobernanza y el compromiso que adquiere la organización para cumplir y direccionar esfuerzos en estas temáticas, vigorizando el interés de cumplir con los criterios de sostenibilidad establecidos y reforzarlos en el tiempo mediante la mejora continua.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE BASADO EN LA HERRAMIENTA DE CANVAS.

Uno de los objetivos trascendentales de la investigación es realizar un modelo de negocio, que permita visualizar de manera general las aristas que componen el proyecto. Es así como se va a aplicar la herramienta canvas como medio para elaborar un modelo de negocio y su enfoque a la sostenibilidad.

El plan de negocio canvas es una herramienta flexible y visual, pues describe como la organización crea, distribuye y añade valor, mediante un lienzo que incorpora nueve segmentos interrelacionados en una estructura de plan de negocio y el cual da visión del enfoque de sostenibilidad que impulsa el negocio. (Alvarez Nerea. 2016).

La misma se visualiza de la siguiente manera:

Figura 17. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia. 2019

Es así como se van a desarrollar los segmentos acordes al emprendimiento para poder comprender el modelo de negocio que se pretende impulsar.

A. PROPUESTA DE VALOR.

Se entiende por propuesta de valor a ese elemento fundamental que hace que el cliente se decida por una u otra empresa, por lo que parte de los objetivos del proyecto es crear valor para el cliente meta y satisfacer sus necesidades. (Granados, A y Masis, Paul.2019)

De esta manera, la organización enfoca servicios en dos áreas que son: Gestión Integral de Residuos Sólidos y Gestión de la Responsabilidad Social, como se visualiza en la siguiente figura.

Figura 18. Servicio Integral y Sostenible



Fuente: Elaboración propia.2019.

Los servicios que pretenden generar valor en el mercado son:

- Manejo Integral de Residuos Sólidos: la organización pretende ser un gestor inscrito y en cumplimiento legal con Ministerio de Salud para gestionar integralmente los residuos de la zona. Además, se quiere diferenciar de otros gestores ya que se potencia la trazabilidad de los residuos en sus destinos y tratamientos. Más adelante, cuando la organización encuentre estabilidad, se espera incrementar la oferta para gestionar residuos especiales y peligrosos, siendo así empresa gestora líder en la zona.

Parte de la propuesta de valor es asegurar la cadena de custodia de los residuos, así como lograr transparencia mediante circuito cerrado, destinos exclusivos de tratamiento e incluso se le ofrece al cliente que así lo requiera, el respaldo de informes que evidencien el retiro y pesaje de los residuos.

La empresa, a fin de consolidar la meta de cumplir con requerimientos para tratamientos de otros residuos, pretende tercerizar tratamientos a través de otros gestores del país y así poder conocer la necesidad que hay en la zona en tema de

tratamientos de otros tipos de residuos, para poder innovar a futuro la inclusión de dichos procesos en la operación y cartera de servicios de la organización.

Además, se pretende, entre las comunidades residenciales de la zona, ofrecer servicios de recolección de puerta en puerta para aquellas personas que quieran pagar una mensualidad para asegurar la recolección periódica y el tratamiento garantizado de los residuos generados en sus hogares.

- Capacitaciones: la visión de la empresa es generar impacto positivo entre los diferentes públicos de interés que se consideran clientes.

Las capacitaciones tienen tres enfoques; la primera, como un beneficio para los clientes de la empresa ya que se pretende ofrecer de manera conjunta charlas de reciclaje que mejoren la separación de la fuente beneficiando al público y a la empresa por la mejora de sus procesos internos e incremento en la captación de material.

Por otro lado, se pretende realizar paquetes de capacitaciones en gestión ambiental, responsabilidad social y sostenibilidad, mitigación de impactos, sistemas de gestión; entre otras para los clientes de empresa privada y pública que tenga interés de comprar un paquete de capacitaciones que acompañen sus procesos internos.

Finalmente, se busca generar valor en comunidades, asociaciones de desarrollo y municipalidades, mediante la realización de charlas sin costo para sensibilizar al público en general en temas de sostenibilidad. Este enfoque de capacitaciones es parte del valor social que pretende impulsar la empresa a través de su estrategia de responsabilidad social.

- Asesoría en Responsabilidad Social: se pretende generar diversos paquetes de asesoría para aquellas empresas públicas o privadas que requieran de acompañamiento, tanto directo como indirecto, en sus estrategias de sostenibilidad, en certificaciones o normas certificables, vinculación con públicos de interés y gestión de impactos.
- Campañas de limpieza: al igual que las capacitaciones, se enfocan en generar paquetes de limpieza de espacios naturales y voluntariado de las empresas públicas

y privadas. Y como valor social y ambiental de la organización, apoyar a las comunidades en recolectar residuos en limpiezas organizadas por comunidades u otros grupos de interés.

Los servicios se pretenden realizar de manera personalizada, eficiente y justa, logrando un trato cercano y fidelización del cliente, competir justamente en precios y ser una solución innovadora frente a los competidores mediante una opción integral de la mano con la sostenibilidad para apoyar las necesidades identificadas en la zona para gestionar adecuadamente los residuos sólidos e impulsar la visión de la responsabilidad social como canal de innovación y ventaja competitiva para los negocios.

La empresa considera posicionar su imagen para que el cliente se sienta identificado con el soporte de la organización.

Además, la propuesta de valor se fortalece, ya que el personal de la empresa cuenta con experiencia en negocios, gestión ambiental, responsabilidad social y maneja un importante *know how* que suma competitividad en el mercado y permite generar huella positiva en la zona de Santa Cruz.

Los resultados que se esperan se enfocan en las siguientes áreas:

- Incremento de la recuperación de residuos sólidos.
- Transformación de residuos sólidos.
- Innovar y mejorar el proceso actual de reciclaje de la zona.
- Incremento gradual de ingresos por la post venta de residuos ordinarios.
- Incremento gradual de ingresos por la colocación de servicios adicionales en el mercado.
- Lograr el reconocimiento público por el aporte de la organización al desarrollo sostenible.

Como parte de la estrategia de la empresa plasmada se pretende generar valor a través de la responsabilidad social mediante diversas acciones, tales como impulsar el emprendimiento mediante un modelo que promueva la ecoeficiencia en sus procesos mediante diversas acciones, tales como adecuar la bodega con iluminación y ventilación natural que reduzcan el consumo eléctrico, así como garantizar la reducción del consumo de combustible del montacargas, sustituyéndolo por gas lp y organizando el proceso de

compactación durante un único día semanal, evitando utilizar la máquina durante varios días de la semana, creando picos eléctricos que pueden incrementar el consumo del mismo.

Además, se llevará un control de mantenimiento preventivo para todas las máquinas (camión, compactadora, balanzas y montacarga) con el objetivo de garantizar un funcionamiento óptimo que no perjudique su desempeño.

Se van a seguir los lineamientos de las distintas políticas corporativas, las cuales garantizan las buenas prácticas de la empresa y aportan a la disminución del impacto negativo de en el entorno.

B. CLIENTES:

El emprendimiento nace con la visión ser una empresa modelo en la zona para la gestión de residuos y asesoría en responsabilidad social. Es así como se determinan los siguientes nichos principales de mercado:

- Sector público y privado.
- Clientes residenciales.
- Asociaciones comunales.
- Organizaciones sin fines de lucro.
- Empresas de destino y tratamiento final.

Dichos clientes son esenciales para asegurar la utilidad y la sostenibilidad económica del negocio.

De esta manera, se busca la implementación de acciones como servicio al cliente de calidad y de pronta respuesta, que logren la fidelización de los mismos permitiendo tanto mantener como incrementar la cartera de clientes en el futuro.

Un stakeholder es conocido como aquellas personas o grupos de personas que se ven o se podrían verse afectadas por las decisiones de la empresa y viceversa. (Accountability. P.10) En el caso de la organización, la categoría de clientes identifica diversos públicos de interés de los cuales se pretende lograr su contribución e innovación de procesos y servicios mediante participación y relacionamiento activo de dichos públicos con la empresa, que,

de la mano de la toma de decisiones con enfoque sostenible, pretende alinear a la empresa en los siguientes puntos:

- Mejora de riesgos y de reputación.
- Impulsar crecimiento y *know how* interno.
- Desarrollar confianza en la zona.
- Impulsar nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar y capacitar a los públicos de interés como parte de los valores y servicios de la empresa.
- Posicionar la imagen de la empresa.

Es así como se pretende generar una relación dual entre los clientes y otros públicos de interés con la organización.

Entre los clientes que se esperan más ingresos en la organización se detalla el sector público y privado tal como el sector hotelero y las empresas de productos y servicios, ya que se podrían potenciar más servicios de interés, como asesoría en responsabilidad social, voluntariado, plan de capacitaciones, y asegurar mayores ingresos por “servicios”.

Por otro lado, se pretende ofrecer servicios a la comunidad y gobierno local en cuanto a temas de sensibilización, charlas, limpiezas y encadenamientos.

Figura 19. Identificación de clientes



Fuente: Elaboración propia. 2019.

C. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Los canales de distribución son los canales de comunicación, distribución y venta a través de los cuales llega la propuesta de valor a los clientes. (Programa Avanza. 2017.p.6)

Es así como la estrategia de mercadeo y comunicación se enfoca en los siguientes canales:

- **Página Web:** registrar la página Web en las búsquedas de Google de la zona, de esta manera se puede generar presencia y dar a conocer a la organización entre los lectores.
- **Perfil en redes sociales:** un canal trascendental es crear un perfil en las siguientes redes sociales: Facebook e Instagram, para crear contenido interactivo y atractivo con alta frecuencia para ir mejorando el *engagement*⁴ de la red, un alcance óptimo y nuevos *leads*⁵.
- **Contacto telefónico o correo electrónico:** acceder a base de datos de empresas públicas o privadas para enviar información de los servicios que se ofrecen y coordinar acercamientos tales como reuniones de negocios. Para esto se requieren tarjetas de presentación, diseño de perfil empresarial y artes digitales para comunicar atractivamente los servicios.
- **Participación en actividades** tales como ferias empresariales o sostenibles: de esta manera la empresa puede darse a conocer mediante stands con diseño creativo e interactivo que logre llamar la atención de los asistentes.
- **Boca a boca:** la empresa pretende colocar en el mercado su ventaja competitiva y a través de experiencias positivas para lograr ser recomendados.

De acuerdo con el diario La República *“el boca a boca se da más en servicios, pues es intangible, la valoración o recomendación dice sobre la calidad, el profesionalismo, el cumplimiento y entereza de la empresa de sus profesionales”*.

(Vargas.2014)

⁴ Engagement: grado en el que un consumidor interactúa y se compromete con la marca. (Herrera. Blog)

⁵ Leads: es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa, y el mismo pasa a ser un registro de su base de datos con el que una organización puede interactuar. Esto mediante la aceptación de la política de privacidad de la empresa. (Inbound Cycle. 2018)

Dichos canales son rentables para un emprendimiento ya que se puede realizar internamente; sin embargo, si se evalúa invertir en diseños creativos para el logo y promocionales tales como banner, tarjetas de presentación y brochures electrónicos que brinden una imagen sostenible, profesional y única de la empresa entre los clientes.

D. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

La relación con el cliente es básicamente el tipo de relación que se desea mantener con el segmento de clientes y que el mismo se sienta identificado con la propuesta de valor. (Granados, A y Masis, Paul.2019)

Por lo que de acuerdo con los canales de comunicación expuestos anteriormente se pretende mantener:

- Relación física: es trascendental tener un trato mano a mano con cliente, esto genera confianza e identificación con el personal de la empresa.
- Relación virtual: uno de los canales más importantes es el virtual y es así como se valora generar contenido que permita la interacción de valor con los lectores.
- Relación personalizada: el emprendimiento pretende ser una pequeña empresa, por lo que es importante brindarle al cliente atención personalizada y puntual en sus requerimientos y necesidades.
- Relación exclusiva: lograr una relación exclusiva es uno de los objetivos trascendentales. La relación exclusiva permite trabajar de la mano con el cliente en torno a sus necesidades.

La visión del negocio se enfoca en mantener y crear relaciones con clientes a través de un plan de seguimiento, en el cual, a través de encuestas, mida el desempeño de la organización en servicio al cliente, permitiendo conocer el grado de satisfacción, las quejas y/o sugerencias de estos.

Además, se pretende establecer un procedimiento de seguimiento de clientes mediante una herramienta de control de ofertas, que incluya un consecutivo, nombre del cliente, fecha, contacto y número de oferta, para evitar la duplicación de procesos, paralelamente, se debe realizar una herramienta para el control de convenios y/o alianzas existentes para así, tener un control de los clientes que se trabajan en el tiempo y brindar seguimiento y acercamiento continuo.

E. FUENTE DE INGRESOS.

Como se comentó anteriormente el modelo de negocio enfoca parte de la propuesta de valor en cuatro servicios que son: la gestión de residuos sólidos valorizables, capacitaciones, asesorías y acompañamientos en voluntariados.

De esta manera, se determinan los escenarios de ingresos correspondientes a dichos servicios.

1. Gestión de residuos sólidos valorizables: de acuerdo con la información de la tabla 4 anteriormente expuesta, la cantidad de residuos gestionados durante el año 2015 por el programa Muni Recicla fue de alrededor de 200.478 kilogramos de residuos reciclables, esto en comparación con la cantidad total de residuos recibidos en el relleno sanitario mecanizado de la Municipalidad de Santa Cruz en el año 2018 expuesto en el gráfico 1 se determinan 18346.65 toneladas de residuos del municipio de Santa Cruz gestionados, lo que determina que apenas el 1.093 por ciento de los residuos son reciclados en Santa Cruz.

Al ser un porcentaje tan bajo, se representa un modelo de gestión de residuos basado en representar el 1.093 por ciento de la figura 3.4 arrojando resultados de residuos gestionados relativamente bajos por lo que se tuvo que tomar en consideración la gestión de residuos de diferentes municipios de Guanacaste, como se visualiza a continuación.

Tabla 4. Modelo de ingresos GIR primer año

| Cantón | Residuos (Ton) | Porcentaje de reciclaje | Total de ton | Promedio precio de venta | Total Colones |
|----------------------|----------------|-------------------------|---------------|--------------------------|----------------------|
| Santa Cruz | 18,346.65 | 1.09% | 200.48 | 20,150.65 | 4,039,760.00 |
| Carrillo | 13,165.60 | 1.09% | 143.86 | 20,150.65 | 2,898,941.46 |
| Nicoya | 6,822.70 | 1.09% | 74.55 | 20,150.65 | 1,502,294.45 |
| Nandayure | 1,014.83 | 1.09% | 11.09 | 20,150.65 | 223,456.03 |
| Hojancha | 919.97 | 1.09% | 10.05 | 20,150.65 | 202,568.75 |
| La Cruz | 72.56 | 1.09% | 0.79 | 20,150.65 | 15,977.03 |
| Cobano | 41.22 | 1.09% | 0.45 | 20,150.65 | 9,076.26 |
| Liberia | 36,000.00 | 1.09% | 393.38 | 20,150.65 | 7,926,861.85 |
| Total | | | 834.66 | | 16,818,935.84 |
| Total por mes | | | 69.555 | | 1,401,577.99 |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

El modelo de ingresos del primer año determina gestionar un total de 834.66 toneladas anuales, tomando en consideración los residuos generados de otros municipios y ajustando la cantidad de residuos generados en Liberia ya que la tabla base no se ajusta a la realidad, por lo que se determinó la cantidad de residuos como el doble de los generados en Santa Cruz, ya que Liberia duplica su población. Esto debido a que la cantidad de residuos “valorizables” generados en Santa Cruz no permiten un margen de utilidad requerido para la sostenibilidad del negocio.

Además, se hace un promedio de los precios de venta consultados al programa de centros de recuperación de residuos valorizables de la empresa Florida Bebidas y la empresa West Coast, para tener las referencias del mercado en los diferentes precios y categorías de valorización del mercado.

Por lo que la venta anual por concepto de residuos reciclables se totaliza aproximadamente en 17 millones de colones durante el primer año.

Se estima un incremento de 1.09 por ciento anual de los residuos reciclables, resultando un incremento de 3.28 por ciento para el tercer año de residuos gestionados, totalizando los ingresos por venta de residuos en alrededor de los cincuenta millones como se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 5. Modelo de ingresos GIR al tercer año

| Cantón | Residuos (Ton) | Porcentaje de reciclaje | Total de ton | Promedio precio de venta | Total Colones |
|----------------------|----------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| Santa Cruz | 18,346.65 | 3.28% | 601.43 | 20,150.65 | 12,119,280.00 |
| Carrillo | 13,165.60 | 3.28% | 431.59 | 20,150.65 | 8,696,824.37 |
| Nicoya | 6,822.70 | 3.28% | 223.66 | 20,150.65 | 4,506,883.36 |
| Nandayure | 1,014.83 | 3.28% | 33.27 | 20,150.65 | 670,368.10 |
| Hojancha | 919.97 | 3.28% | 30.16 | 20,150.65 | 607,706.26 |
| La Cruz | 72.56 | 3.28% | 2.38 | 20,150.65 | 47,931.09 |
| Cobano | 41.22 | 3.28% | 1.35 | 20,150.65 | 27,228.77 |
| Liberia | 36,000.00 | 3.28% | 1,180.14 | 20,150.65 | 23,780,585.56 |
| Total | | | 2,503.98 | | 50,456,807.51 |
| Total por mes | | | 208.665 | | 4,204,733.96 |

2. Servicio de charlas y capacitaciones: para determinar las charlas y capacitaciones se tomó en consideración como información base el número de empresas y establecimientos que se localizan en Santa Cruz y Carrillo, presentados en la

siguiente tabla del Informe de caracterización de Territorio de Santa Cruz-Carrillo del Inder. (2016).

Tabla 6. Número de empresas y establecimientos que se localizan en los cantones Santa Cruz y Carrillo.

| Cantón | Distrito | No. de empresas |
|---|-------------------|-----------------|
| Carrillo | Filadelfia | 43 |
| | Belén | 7 |
| | Sardinal | 128 |
| | Palmira | 11 |
| Subtotal Carrillo | | 189 |
| Santa Cruz | Santa Cruz | 144 |
| | Diría | 8 |
| | Bolsón | 1 |
| | Cartagena | 1 |
| | Tempate | 41 |
| | Veintisiete de ab | 31 |
| | Cuajiniquil | 4 |
| | Cabo Velas | 35 |
| | Tamarindo | 78 |
| No definido | 1 | |
| Subtotal Santa Cruz | | 344 |
| Total territorio Santa Cruz-Carrillo | | 533 |

Fuente: Inder. 2016.

La proyección estima para el primer año colocar el servicio de capacitaciones en el 15 por ciento de las empresas de Carrillo y Santa Cruz, esto por ser un servicio que es más fácil de colocar y cuyo costo- beneficio permite su comercialización. El precio estimado que se considera es de \$100 por charla, totalizando en un ingreso anual de \$8000.

Tabla 7. Modelo de ingresos por capacitaciones durante el primer año

| Cantón | Distrito | No. de empresas | Porcentaje a gestionar 2020 | Número total de empresas | Número de capacitaciones | Monto por Capacitación | Total \$ |
|--------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|
| Carrillo | Filadelfia | 43 | 15% | 6.00 | 1.00 | 100.00 | 600.00 |
| | Belén | 7 | 15% | 1.00 | 1.00 | 100.00 | 100.00 |
| | Sardinal | 128 | 15% | 19.00 | 1.00 | 100.00 | 1,900.00 |
| | Palmira | 11 | 15% | 2.00 | 1.00 | 100.00 | 200.00 |
| Subtotal Carrillo | | 189 | | 28.00 | | | |
| Santa Cruz | Santa Cruz | 144 | 15% | 22.00 | 1.00 | 100.00 | 2,200.00 |
| | Diría | 8 | 15% | 1.00 | 1.00 | 100.00 | 100.00 |
| | Bolsón | 1 | 15% | - | - | 100.00 | - |
| | Cartagena | 1 | 15% | - | - | 100.00 | - |
| | Tempate | 41 | 15% | 6.00 | 1.00 | 100.00 | 600.00 |
| | Veintisiete de abril | 31 | 15% | 5.00 | 1.00 | 100.00 | 500.00 |
| | Cuajiniquil | 4 | 15% | 1.00 | 1.00 | 100.00 | 100.00 |
| | Cabo Velas | 35 | 15% | 5.00 | 1.00 | 100.00 | 500.00 |
| | Tamarindo | 78 | 15% | 12.00 | 1.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| No definido | 1 | 15% | - | - | 100.00 | - | |
| Total | | 344 | | 52 | | | \$ 8,000.00 |
| Total por mes | | | | | | | 666.6666667 |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Para las charlas se hace una proyección de 5 por ciento anual en el incremento de empresas clientes, por lo que en el tercer año se totalizan ingresos de \$13250 por dicho servicio.

- Asesorías en Responsabilidad Social: para la proyección de ingresos por concepto de asesorías, se hizo una proyección basada en la información de empresas en el Inder; sin embargo, la proyección inicial del primer año es de apenas un 5 por ciento debido a que las asesorías son un servicio que para colocar conlleva tiempo, negociación y depende del interés y del presupuesto de las empresas clientes por adoptar un paquete de asesoría en responsabilidad social. Por lo que la proyección del primer año estima un ingreso de \$9170 anuales como se define en la siguiente tabla.

Tabla 8. Modelo de ingresos por asesorías durante el primer año

| Cantón | Distrito | No. de empresas | Porcentaje a gestionar 2020 | # total de empresas | Monto de Asesoría | Total US\$ |
|--------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|
| Carrillo | Filadelfia | 43 | 5% | 2 | \$ 350 | 700 |
| | Belén | 7 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| | Sardinal | 128 | 5% | 6 | \$ 350 | 2100 |
| | Palmira | 11 | 5% | 1 | \$ 350 | 350 |
| Subtotal Carrillo | | 189 | | | | |
| Santa Cruz | Santa Cruz | 144 | 5% | 7 | \$ 350 | 2520 |
| | Diría | 8 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| | Bolsón | 1 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| | Cartagena | 1 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| | Tempate | 41 | 5% | 2 | \$ 350 | 700 |
| | Veintisiete de abril | 31 | 5% | 2 | \$ 350 | 700 |
| | Cuajiniquíl | 4 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| | Cabo Velas | 35 | 5% | 2 | \$ 350 | 700 |
| | Tamarindo | 78 | 5% | 4 | \$ 350 | 1400 |
| | No definido | 1 | 5% | 0 | \$ 350 | 0 |
| Total | | 344 | | 26 | 81 \$ | 9,170.00 |
| Total por mes | | | | | | 764.167 |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Tomando como parte de la estimación, se espera un incremento de un 5 por ciento anual en la cartera de clientes por lo que al tercer año la proyección estima un porcentaje de 15 por ciento de empresas que acceden a una asesoría en sostenibilidad. Esto nos lleva a una estimación de un 15 por ciento de la cartera de clientes para el año tres y un total de \$27.982 de ingresos por asesoría.

El servicio de voluntariado y limpieza de espacios naturales se incluye dentro de este paquete de servicio.

F. ESTRUCTURA DE COSTOS.

La estructura de costos de la empresa determina aquellos rubros que son necesarios para asegurar la operación de la organización mes a mes.

La definición de la estructura de costos se basó en los criterios establecidos en el Modelo para la Estimación de Costos de la Gestión de Residuos Reciclables presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo. (Correal, M y Osorio, Á. 2017)

Es así como tras un análisis exhaustivo se aterrizan los siguientes costos operativos.

Tabla 9. Gastos operativos de la organización.

| GASTOS |
|------------------------------------|
| PRESTAMO |
| GASTOS DE ALQUILER |
| PERMISOS Y PATENTES |
| SERVICIOS PÚBLICOS (AGUA, LUZ TEL) |
| EQUIPO DE PRODUCCIÓN |
| EQUIPO DE OFICINA |
| SOFTWARES |
| PLANILLA |
| REMODELACIONES |
| VIÁTICOS |
| INSUMOS, MATERIA PRIMA Y COMPRAS |
| PÓLIZAS |
| EQUIPO DE SEGURIDAD |
| CELULAR GERENCIA |
| CURSOS Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL |
| CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO CAMIÓN |
| MARCHAMO |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE PLANTA |
| CAMPAÑAS Y CHARLAS A COMUNIDAD |
| OUTSOURCING CONTABILIDAD |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

En los mismos se determinan costos fijos tales como préstamo bancario, gastos de alquiler, servicios públicos, planilla, outsourcing de contabilidad.

Y los costos variables tales como permisos y patentes, equipo de producción, equipo de oficina, softwares, remodelaciones, viáticos, insumos, materia prima y compras, pólizas, equipo de seguridad, cursos y capacitaciones, consumibles, mantenimiento del camión, marchamo, mantenimiento de equipo de planta, campañas y charlas a comunidad e impuesto de la renta.

Cabe mencionar que dentro del flujo de caja se estima la proyección de costos que representan ciertos criterios de sostenibilidad tales como el Equipo de Protección Personal, mantenimiento preventivo de máquinas, remodelación de la planta para asegurar eficiencia, charlas y campañas con la comunidad y la línea de cursos de desarrollo organizacional., esto para poder materializar los criterios de sostenibilidad en el modelo a partir del primer año de operación.

A continuación, se presenta el flujo de caja realizado con proyección de tres años y en los cuales se determina la factibilidad financiera del modelo de negocio.

Tabla 10. Análisis de Flujo de Caja

| | I AÑO | II AÑO | III AÑO |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| INGRESO | DICIEMBRE | DICIEMBRE | DICIEMBRE |
| SALDO DEL MES ANTERIOR | ₡5,823,058.34 | ₡30,232,550.23 | ₡28,916,527.94 |
| PRÉSTAMO | | | |
| VENTA DE SERVICIOS | ₡829,000.00 | ₡1,414,000.00 | ₡1,414,000.00 |
| VENTA DE RESIDUOS POR MES | ₡578,225.00 | ₡17,742,000.00 | ₡17,742,000.00 |
| TOTAL | ₡7,230,283.34 | ₡49,388,550.23 | ₡48,072,527.94 |
| GASTOS | DICIEMBRE | | |
| PRESTAMO | ₡930,000.00 | ₡930,000.00 | ₡930,000.00 |
| GASTOS DE ALQUILER | ₡1,100,000.00 | ₡1,210,000.00 | ₡1,330,000.00 |
| PERMISOS Y PATENTES | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| SERVICIOS PÚBLICOS (AGUA, LUZ TEL) | ₡300,000.00 | ₡275,000.00 | ₡275,000.00 |
| EQUIPO DE PRODUCCIÓN | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| EQUIPO DE OFICINA | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| SOFTWARES | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| PLANILLA | ₡3,504,230.00 | ₡4,704,230.00 | ₡4,704,230.00 |
| REMODELACIONES | 0 | 0 | 0 |
| VIÁTICOS | ₡100,000.00 | ₡150,000.00 | ₡150,000.00 |
| INSUMOS, MATERIA PRIMA Y COMPRAS | | ₡100,000.00 | ₡100,000.00 |
| PÓLIZAS | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| EQUIPO DE SEGURIDAD | ₡8,000.00 | ₡8,000.00 | ₡8,000.00 |
| CELULAR GERENCIA | ₡30,000.00 | ₡30,000.00 | ₡30,000.00 |
| CURSOS Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | 0 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO CAMIÓN | ₡300,000.00 | ₡500,000.00 | ₡1,200,000.00 |
| MARCHAMO | ₡350,000.00 | ₡350,000.00 | ₡350,000.00 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE PLANTA | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| CAMPAÑAS Y CHARLAS A COMUNIDAD | ₡0.00 | ₡0.00 | ₡0.00 |
| OUTSOURCING CONTABILIDAD | ₡200,000.00 | ₡200,000.00 | ₡200,000.00 |
| TOTAL GASTOS | ₡6,822,230.00 | ₡8,457,230.00 | ₡9,277,230.00 |
| UTILIDAD O PÉRDIDA del Mes | ₡408,053.34 | ₡40,931,320.23 | ₡38,795,297.94 |
| 20% IMPUESTO DE RENTA | ₡40,805.33 | ₡12,279,396.07 | ₡11,638,589.38 |
| UTILIDAD DESPUES DE RENTA | ₡367,248.00 | ₡28,651,924.16 | ₡27,156,708.56 |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

En el flujo de caja determina la capacidad de la empresa de acuerdo con las salidas y entradas para frente a los gastos mes a mes, determinando la factibilidad del negocio.

El mismo, hace a una proyección de tres años determinado con un capital inicial de noventa millones de colones, a un plazo de 12 años, tasa de 12.5 por ciento; de acuerdo con lo consultado al asesor financiero Christian Mora de Coopenae.

Como se mencionó anteriormente, los ingresos que se determinan presentan incrementos anuales, tanto para el servicio de gestión de residuos, como para la venta de servicios (charlas y asesorías); por lo que se visualiza un incremento de alrededor de cuarenta millones en ingresos y de veintiséis millones en utilidad neta entre el primero y el tercer año.

Con el tema de los gastos, se toma en cuenta un incremento de un 10 por ciento anual en el alquiler, una disminución en el tema de pago de servicios públicos que representa la implementación de medidas de ecoeficiencia en el modelo⁶, incremento en la planilla por la contratación de un encargado de negocios durante el segundo año, lo que representa un incremento en los viáticos; también, hay un incremento en los consumibles, mantenimiento del camión de la empresa y el alquiler de una segunda unidad de transporte que responde al incremento en la recepción de residuos reciclables y un crecimiento progresivo en los costos de servicio a la comunidad que no se refleja en diciembre pero el mismo es reflejado en el flujo de caja anual.

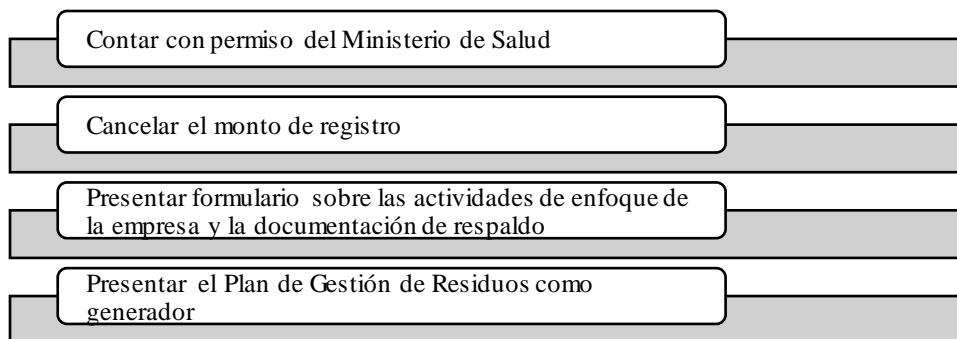
F. RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son todos aquellos recursos que son necesarios para desarrollar el emprendimiento.

Es importante mencionar que la línea de negocio requiere de los siguientes recursos clave para poder llevar a cabo el servicio que se espera del negocio.

1. Se requiere de una bodega que cuente con los requerimientos físicos del Reglamento Centros de Recuperación de Residuos Valorizables Decreto N° 35906-S.
2. Ser un gestor registrado de residuos, el cual amerita el siguiente trámite:

Figura 20. Registro Gestor Autorizado al Ministerio de Salud

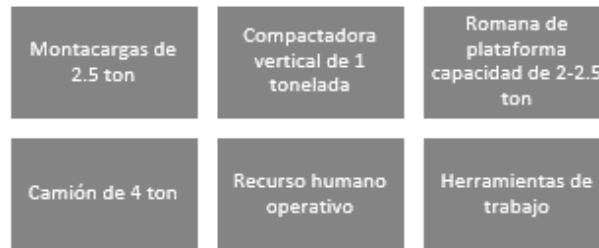


Fuente: Ministerio de Salud, 2019.

⁶ Sin embargo, una disminución en el pago de servicios no representa necesariamente mejoras en ecoeficiencia, ya que puede que el incremento o la baja de la operación afecte directamente el consumo.

3. Servicios públicos: agua, luz, internet y teléfono.
4. Permiso de Salud y patente comercial.
5. Para el funcionamiento del centro de acopio que cumpla se requieren los siguientes insumos.

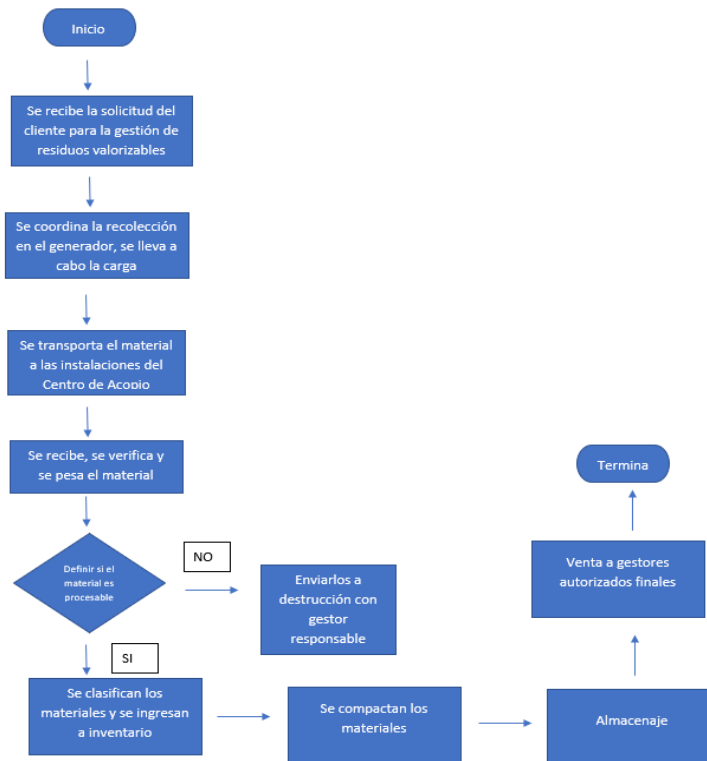
Figura 21. Insumos para Centro de Acopio



Fuente: Elaboración propia. 2019.

6. Establecer el flujograma de procesos con el objetivo de definir un proceso lineal que evite la fuga de recursos y tiempos operativos.

Figura 22. Flujo de Procesos



Fuente: Elaboración propia.2019.

7. Para el proceso operativo se debe invertir en un sistema de inventarios y control de residuos que permita la revisión periódica de los ingresos por cliente y cantidad de residuos recibidos, así como residuos vendidos en el mercado, y que el mismo tenga control contable de los ingresos de la empresa por venta de servicios.
8. Se debe invertir en equipo de protección personal y realizar un Plan de Seguridad y Salud Ocupacional.
9. Contratar un programa de facturación para agilizar la facturación electrónica y el control del Ministerio de Hacienda, así como contratar los servicios de un contador para llevar un control claro de los costos e ingresos.
10. Contar con pólizas del INS y pagos de la CCSS al día.
11. Mobiliario y equipo de oficina: esto para poder desarrollar las labores administrativas.
12. Invertir en diseño de logo y promocionales para poder vincularse con el cliente a través de una imagen sólida y moderna, esto se obtiene a través de la contratación de servicios profesionales de un diseñador publicitario que se encargue de diseñar el banner, las tarjetas de presentación, los anuncios en redes sociales, el diseño de la página de internet; entre otras.
13. Se contempla como aspecto intelectual el conocimiento y experiencia en el negocio.

Es así como se identifican los recursos clave para impulsar la propuesta de valor y mantener la relación con los clientes y obtener los ingresos esperados que den estabilidad al negocio.

Además, es importante que antes de cualquier emprendimiento se tenga claro cuáles son los recursos por invertir para iniciar con el negocio y cuáles son los recursos fijos que deben estipularse para mantener la operación, para que la organización sea sostenible.

G. ACTIVIDADES CLAVE.

Las actividades clave son aquellas acciones necesarias en función del modelo de negocio para crear, ofrecer y entregar la propuesta de valor. (Granados, A y Masis, Paul.2019)

Primeramente, el negocio requiere de un control administrativo y contable que otorgue certeza sobre la situación financiera real de la empresa y de esta manera, dilucidar si la

empresa apunta o no al crecimiento y asegurar la sostenibilidad económica de la organización.

Es de importancia total, que la empresa tenga identificados en todo momento a los públicos de interés y gestionar su relacionamiento de manera que se puedan conocer las expectativas de éstos con la empresa. Esto permitirá redireccionar estrategias en la dimensión social acordes para impactar positivamente en el entorno, tal como se pretende desde la visión sostenible de la organización.

En los procesos operativos, se pretende estandarizar procesos e impulsar políticas de seguridad y salud ocupacional y ambiente, las cuales deben ser de conocimiento de todo el personal. De esta manera, la organización puede administrar de cerca los riesgos y gestionar los impactos de consumo a través de procesos que faciliten la ecoeficiencia productiva.

El personal de atención al cliente debe contar con know how en la materia y se pretende asegurar un trato exclusivo con el cliente, y acorde a sus necesidades, por lo que la empresa espera fomentar un programa de desarrollo profesional.

El elemento humano es considerado como prioridad para la estabilidad de la organización, por lo que se busca impulsar una política de recursos humanos, que además del desarrollo organizacional asegure el proceso de contratación, basado en los principios de igualdad de oportunidades, de equidad y no discriminación, así como fomentar la oportunidad laboral en la zona.

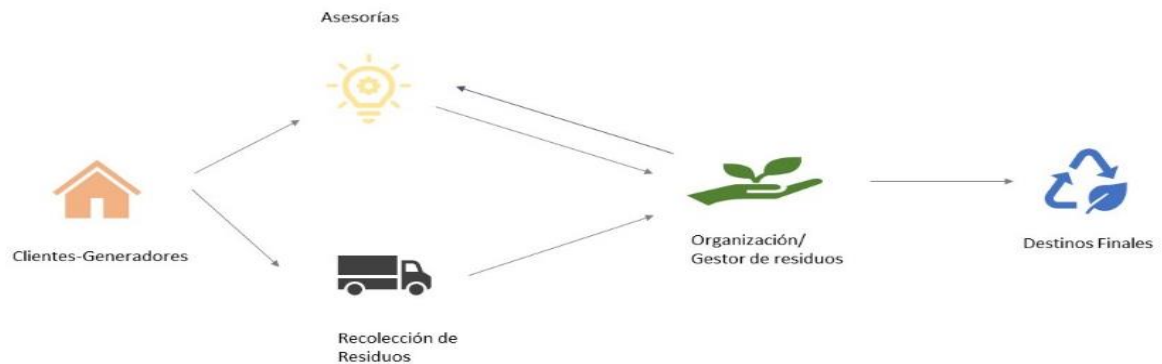
Uno de los puntos de ventaja competitiva de la organización es creer y vivir el valor de la sostenibilidad, por lo que debe trabajarse la estrategia del negocio de la mano con la sostenibilidad, potenciarse y tornarse competitiva e innovadora, para esto la alta gerencia debe esforzarse día a día por alinear la empresa a la triple dimensión y ser garante de la mejora continua, conjuntamente con los colaboradores.

H. ALIANZAS CLAVE.

Las alianzas clave son aquellas que ayuden a desarrollar el negocio y sus actividades clave. (Programa Avanza. 2017.p.10)

A continuación, se detalla el esquema operativo del negocio que simplificarán el análisis de los aliados de peso para la organización.

Figura 23. Esquema Operativo del Negocio.



Fuente: Elaboración propia. 2019

El esquema visualiza que, para su existencia, el negocio requiere de la participación de diversos actores, entre éstos se identifican:

- Los proveedores que generan valor para la organización van desde el alquiler de la bodega, el servicio de transporte, el mantenimiento de las maquinas operativas y proveedores de servicios.
- Entre los clientes generadores se destaca el impulso de alianzas con públicos de interés, tales como asociaciones de desarrollo, instituciones públicas como el Instituto Costarricense de Turismo o la Cámara de Comercio y Turismo y la Municipalidad, para lograr posicionar la imagen de la organización a través de programas que resulten de alianzas comerciales significativas.
- La organización no puede trabajar aislada del sector de residuos de la zona, por lo que es importante siempre tomar en cuenta a la competencia entre sus estrategias de negocio.
- Es importante realizar alianzas con la empresa pública y privada en general para generar valor a las partes interesadas a través de campañas, charlas y limpiezas.
- Una de las alianzas principales es de la organización con las empresas de destino y tratamiento final, ya que permite establecer contratos que establezcan relaciones comerciales sólidas que garanticen la venta de residuos post proceso y cumplir así con el flujo de ingresos que sostienen el modelo.

El modelo de negocio propone una política enfocada en la cadena de valor, que pretende trabajar de la mano con los proveedores principales mediante valoraciones y capacitaciones en torno a compartir los valores de sostenibilidad de la organización y plasmarlos con los socios comerciales, asegurando que los mismos compartan la visión de organización responsable que propone el presente modelo.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INDICADORES DE IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIO.

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite evaluar una situación, actividad o resultado y son necesarios para la toma de decisiones de las organizaciones. (Coneval. P.12.)

Para poder medir la factibilidad de las aristas propuestas del modelo de negocio es necesario definir una serie de indicadores que permitan en un plazo establecido medir los resultados del desempeño de la organización en la dimensión social, ambiental y económica y de esta manera determinar cómo se cumplen los objetivos de sostenibilidad propuestos en el modelo de negocio.

Es así como la medición de indicadores permitirá la obtención de datos de línea base o punto de partida de la organización, ya que actualmente al ser un emprendimiento no se cuenta con ningún dato que pueda proporcionar los resultados del monitoreo de actividades.

Como parte de la importancia de los indicadores se mencionan los siguientes puntos:

- Determinar los resultados de la organización al impulsar una estrategia de sostenibilidad, mediante la definición de indicadores en cada dimensión y enfocados a los puntos de responsabilidad social propuestos en el modelo de negocio.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios de la organización mediante parámetros que permitan medir la efectividad y calidad de los servicios, así como los niveles de productividad y efectividades de la gestión operacional.

- Identificar los puntos de mejora continua y utilizar los indicadores como vía para la toma de decisiones de la alta gerencia en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Controlar los elementos administrativos de la organización enfocados a la sostenibilidad económica del negocio y su proceso de innovación, crecimiento y fortalecimiento organizacional.

A. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN SOCIAL.

Se proponen indicadores que permiten obtener resultados del enfoque social del modelo de negocio en su accionar responsable.

Entre los enfoques se pretende analizar tanto el contexto interno como externo de la organización para medir y analizar los propósitos organizacionales plasmados en esta dimensión.

1. Indicador#1: Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas anuales.

De acuerdo con los objetivos organizacionales, se promueve la política de recursos humanos en la que se plasma el compromiso de la organización en entablar relaciones de respeto legal con sus colaboradores, así como promover un ambiente libre de cualquier tipo de discriminación y fomentar el desarrollo organizacional con el objetivo de impulsar el compromiso y alto rendimiento en la empresa.

Es así como es importante medir el rendimiento de los colaboradores en sus puestos, controlar la calidad de aprendizaje, su aplicación y la rentabilidad de la empresa en su formación y capacitación.

Tabla 11. Indicador#1: Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas anuales.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|--|
| Tipo de indicador | Indicador de eficiencia |
| Área temática | Impacto dimensión social |
| Unidad de medida | Evaluaciones de Desempeño |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el rendimiento, la contribución del empleado con la empresa y determinar el impacto de las capacitaciones en el trabajador |
| Definición del indicador | Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas anuales |
| Formula | Total evaluaciones/ total de evaluaciones positivas |
| Definición de las variables | Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. |
| Meta | Obtener al menos un 70% de las evaluaciones positivas |
| Metodología de levantamiento del indicador | Aplicar anualmente la evaluación de desempeño a los colaboradores a través de la alta gerencia y los altos mandos |
| Fuente de datos | Control de hogares afiliados |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

2. Indicador#2: Número de personas impactadas por la cantidad de charlas impartidas en el cantón anualmente.

Uno de los objetivos organizacionales de la empresa es la vinculación con la comunidad a través de alianzas que impulsen el trabajo de la organización con charlas de sensibilización que promuevan la gestión integral de residuos y mejore la separación de residuos desde la fuente, generando un impacto positivo, tanto en el incremento de captación de residuos de la organización, como la reducción de procesos al obtener residuos mejor separados.

Tabla 12. Indicador#2: Número de personas impactadas por la cantidad de charlas impartidas en el cantón anualmente.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|--|
| Tipo de indicador | Indicador de eficacia |
| Área temática | Impacto dimensión social |
| Unidad de medida | personas, charlas |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Fomentar el reciclaje en las comunidades mediante programas de sensibilización de GIRS |
| Definición del indicador | Número de personas impactadas por la cantidad de charlas impartidas en el cantón durante un año |
| Formula | #personas totales que asistieron a las charlas/cantidad de charlas |
| Definición de las variables | Programas de sensibilización y capacitación: charlas de gestión integral de residuos, leyes y reglamentos, entre otras. |
| Meta | Fomentar la separación de residuos en un 5% de la población |
| Metodología de levantamiento del indicador | Es necesario hacer un mapeo de los principales comunidades de la zona para generar alianzas con ellas; además se debe llevar un control de charlas impartidas y un registro de asistencia por cada actividad realizada |
| Fuente de datos | Registro de asistencia de charlas de concientización |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

3. Indicador #3. Porcentaje de incidentes por área de trabajo en un periodo de un año.

Para emprender esta tarea, resulta de suma importancia el trabajar el tema de la Seguridad y Salud y los compromisos plasmados en el tema en la política SySO. Por lo que es trascendental manejar desde un inicio el porcentaje de incidentes por área de trabajo para determinar los puntos de concentración de esfuerzos y trabajar prioritariamente la sensibilización, entrenamiento y mejora de procesos para reducir el porcentaje de incidentes y mejorar así la cultura laboral.

Tabla 13. Indicador #3. Porcentaje de incidentes por área de trabajo en un periodo de un año.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|--|--|
| Tipo de indicador | Indicador de eficiencia |
| Área temática | Impacto dimensión social |
| Unidad de medida | Incidentes |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el número de incidentes por área de trabajo |
| Definición del indicador | Porcentaje de incidentes por área de trabajo en un periodo de un año |
| Formula | Total de indentes*àrea de trabajo |
| Definición de las variables | Incidentes laborales: son un acontecimiento no deseado o provocado durante el desempeño normal de las actividades laborales que se realicen normalmente y que podría desembocar en un daño físico, una lesión o una enfermedad ocupacional, del trabajador en cuestión. Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social Gobierno de España. |
| Meta | Bajar el nivel de accidentabilidad y determinar los procesos que requieren refuerzos en el tema |
| Metodología de levantamiento del indicador | Llevar el control de reporte de incidentes |
| Fuente de datos | Reporte de Incidentes |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Indicador#4. Porcentaje de proveedores impactados por charlas de enfoque sostenible en un plazo de 2 años.

Para poder obtener resultados en el tema de empoderamiento de la cadena de valor con los recursos sostenibles de la empresa, debe llevarse a cabo un control que determine cuáles son los proveedores sensibilizados, así como los procesos de enfoque sostenible incluidos en sus procesos.

Tabla 14. Indicador#4. Porcentaje de proveedores impactados por charlas de enfoque sostenible en un plazo de 2 años.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|--|
| Tipo de indicador | Indicador de eficiencia |
| Área temática | Impacto dimensión social |
| Unidad de medida | Sensibilizaciones |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el número de proveedores impactados por los valores de la organización. |
| Definición del indicador | Porcentaje de proveedores impactados por charlas de enfoque sostenible en un plazo de 2 años |
| Formula | % proveedores impactados/total de proveedores |
| Definición de las variables | Charlas de enfoque sostenible. |
| Meta | Impactar al menos 30% de los proveedores en un plazo de dos años |
| Metodología de levantamiento del indicador | Llevar el control de charlas y controles de proveedores |
| Fuente de datos | Hojas de asistencia y evaluación a proveedores |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

B. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN AMBIENTAL.

Se proponen los indicadores de impacto ambiental que permitan obtener resultados en las aristas propuestas en dicha dimensión.

1. Indicador#1. Porcentaje anual de residuos valorizables reciclados con respecto con la cantidad total de residuos sólidos anuales generados en el cantón.

Uno de los objetivos del modelo de negocio es impactar al entorno para incrementar gradualmente el ingreso de residuos valorizables, vigorizando el entorno ambiental, a fin de fortalecer el modelo económico de la empresa.

Tabla 15. Indicador#1. Porcentaje anual de residuos valorizables reciclados con respecto con la cantidad total de residuos sólidos anuales generados en el cantón.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|--|
| Tipo de indicador | Indicador de eficacia |
| Área temática | Impacto dimensión ambiental |
| Subtema | Residuos valorizables |
| Nombre del indicador | Reciclaje de residuos valorizables |
| Unidad de medida | kilogramos |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Medir el impacto de la cantidad de residuos valorizables reciclados anualmente |
| Definición del indicador | Porcentaje anual de residuos valorizables reciclados con respecto con la cantidad total de residuos sólidos anuales generados en el cantón |
| Formula | total de kg reciclados/ total de kg generados *100 |
| Definición de las variables | Residuos valorizables |
| Meta | Reciclar al menos un 10 por ciento de la cantidad total de residuos generados en el cantón |
| Metodología de levantamiento del indicador | Llevar un control de la cantidad de residuos valorizables procesados para la venta a downstreams. Consultar a la municipalidad la cantidad total de residuos sólidos captados anualmente |
| Fuente de datos | Registro de residuos procesados |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

2. Indicador#2 Promedio de hogares afiliados en relación con la cantidad total de hogares por comunidad.

El modelo de negocio busca mejorar el modelo de reciclaje en la zona, y uno de los mayores retos es, indudablemente, incrementar el reciclaje en los hogares de las diversas comunidades que conforman Santa Cruz y al efecto, se busca implementar un indicador que refleje el promedio de hogares afiliados al programa de rutas de recolección por un periodo de cinco años.

Tabla 16. Indicador#2 Promedio de hogares afiliados en relación con la cantidad total de hogares por comunidad.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|---|
| Tipo de indicador | Indicador de eficiencia |
| Área temática | Impacto dimensión ambiental |
| Unidad de medida | Rutas de recolección |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el impacto en el modelo de reciclaje de la zona por la afiliación al programa de rutas de recolección en las principales comunidades de la zona |
| Definición del indicador | Promedio de hogares afiliados en relación con la cantidad total de hogares por comunidad en un periodo de cinco años |
| Formula | Total de hogares afiliados/ total de hogares |
| Definición de las variables | Rutas de recolección: Es la descripción detallada a nivel de las calles y manzanas del trayecto de un vehículo o cuadrilla, para la prestación del servicio de recolección o del barrido manual o mecánico, dentro del ámbito de una frecuencia predeterminada. <i>Fuente: Proyecto de graduación: "Propuesta para el diseño de micro-rutas de recolección de residuos sólidos valorizables en el casco central comercial de la ciudad de San José. Deivis Anchía Leitón. Pag 41.</i> |
| Meta | Impactar en al menos un 15 por ciento de los hogares por zona |
| Metodología de levantamiento del indicador | Consultar a las asociaciones de desarrollo de las zonas y a la Municipalidad sobre el registro de hogares inscritos por zona. Llevar un control de hogares afiliados al programa de rutas de recolección |
| Fuente de datos | Control de hogares afiliados |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019

3. Indicador#3. Porcentaje de ahorro en el consumo de recursos con respecto al año anterior.

La organización busca impulsar la ecoeficiencia en sus procesos, por lo que es importante definir el indicador a fin de estar en condiciones de establecer la disminución paulatina de recursos durante los primeros cinco años de la organización.

Tabla 17. Indicador#3. Porcentaje de ahorro en el consumo de recursos con respecto al año anterior.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|---|
| Tipo de indicador | Indicador de eficiencia |
| Área temática | Impacto dimensión ambiental |
| Subtema | Reducción en el consumo de recursos |
| Nombre del indicador | Ecoeficiencia |
| Unidad de medida | Varios |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Medir el ahorro anual por la disminución en el consumo de recursos hidrico, energético, papel y combustibles. |
| Definición del indicador | Porcentaje de ahorro en el consumo de recursos con respecto al año anterior. |
| Formula | $(\text{Consumo Año 1} - \text{Consumo Año 2}) * 100$ |
| Definición de las variables | Ecoeficiencia: uso eficiente de recursos hidricos, energéticos, papel y combustible. |
| Meta | Enfocar esfuerzos en reducir al menos un 10% anual en el consumo total de recursos |
| Metodología de levantamiento del indicador | Llevar el control de consumo de recursos a traves de recibos de los diferentes recibos de pago. |
| Fuente de datos | Registro |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

C. PROPUESTA DE INDICADORES DIMENSIÓN ECONÓMICA.

Para poder cumplir con el enfoque en las tres aristas de la responsabilidad social, es necesario establecer los indicadores de la dimensión económica; los cuales son trascendentales porque el tener un enfoque económico claro permitirá a la organización ser sostenible en el futuro.

1. Indicador#1: Determinar el porcentaje de rentabilidad anual por el servicio de gestión de residuos.

Uno de los principales servicios del modelo de negocio es la gestión de residuos y por ende, los costos de producción asociados, por lo que es necesario establecer un indicador que permita medir los ingresos anuales por la post venta de residuos valorizables y lograr así que los costos asociados en la recolección y producción estén en equilibrio con los ingresos de la organización.

Tabla 18. Indicador#1: Determinar el porcentaje de rentabilidad anual por el servicio de gestión de residuos.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|---|
| Tipo de indicador | Indicador económico |
| Nombre del indicador | Rentabilidad por la operación de gestión integral de residuos |
| Unidad de medida | Dolares o colones |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar la rentabilidad del servicio de gestión integral de residuos |
| Definición del indicador | Determinar el porcentaje de rentabilidad anual por el servicio de gestión integral de residuos |
| Formula | $(\text{Ingresos}-\text{costos}) * 100$ |
| Definición de las variables | Residuo: material sólido, semisólido, líquido o gas, cuyo generador o poseedor debe o requiere deshacerse de él, y que puede o debe ser valorizado o tratado responsablemente o, en su defecto, ser manejado por sistemas de disposición final adecuados. <i>Fuente: Ley 8839 de</i> |
| Meta | Por definir |
| Metodología de levantamiento del indicador | Se van a cuantificar los ingresos por el servicio de gestión integral de residuos y por la venta de los mismos y los costos operativos asociados anualmente |
| Fuente de datos | Downstreams de residuos/mercado de residuos |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

2. Indicador#2. Porcentaje de ingresos anuales por la venta de otros servicios.

Para la organización es fundamental impulsar otras fuentes de ingresos a través de la colocación de diversos servicios que aporten al equilibrio económico de la empresa, teniendo como meta el determinar los ingresos anuales por la venta de dichos servicios y su representación para el modelo de negocio.

Tabla 19. Indicador#2. Porcentaje de ingresos anuales por la venta de otros servicios.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|---|
| Tipo de indicador | Indicador económico |
| Nombre del indicador | Ingresos por servicios adicionales |
| Unidad de medida | Moneda: dolares o colones |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el porcentaje anual de ingresos por la colocación de otros servicios en el mercado |
| Definición del indicador | Porcentaje de ingresos anuales por la venta de otros servicios |
| Formula | Ingresos totales/ingresos de servicios adicionales*100 |
| Definición de las variables | Otros servicios: asesoría en responsabilidad social, limpieza de espacios naturales, charlas, capacitaciones en sostenibilidad. |
| Meta | Por definir |
| Metodología de levantamiento del indicador | Cuantificar los ingresos por servicios adicionales |
| Fuente de datos | Control contable |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019

3. Indicador#3. Porcentaje de resultados positivos en el triple balance durante cinco años.

Para la organización es trascendental saber si la gobernanza y la toma de decisiones ha otorgado resultados positivos en los ejes de sostenibilidad.

Tabla 20. Indicador#3 Porcentaje de resultados positivos en el triple balance durante cinco años.

| Identificación y Descripción del Indicador | Desarrollo |
|---|--|
| Tipo de indicador | Indicador de gestión |
| Área temática | Impacto dimensión económica |
| Subtema | Resultados de toma de decisiones |
| Nombre del indicador | Gobernanza |
| Unidad de medida | Resultados |
| Frecuencia de medición | Anual |
| Objetivo | Determinar el nivel de impacto de la gobernanza y debida diligencia de la organización durante los primeros 5 años del negocio. |
| Definición del indicador | Porcentaje de resultados positivos en el triple balance durante cinco años |
| Formula | $(\text{Resultados positivos por dimensión} / \text{resultados negativos por dimensión}) * 100$ |
| Definición de las variables | Gobernanza: sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos. Fuente: Iso 26000. P.15. |
| Meta | Por definir |
| Metodología de levantamiento del indicador | Determinar los impactos positivos de los ejes de sostenibilidad del negocio. |
| Fuente de datos | Control contable |
| Responsable | María Fernanda Camacho |

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Los indicadores propuestos se enfocan en los principales criterios de sostenibilidad del negocio, y pretenden que la organización pueda determinar la toma de líneas base para determinar los resultados en la triple dimensión obtenidos en cada uno de estos.

De esta manera se asegura que la organización determine cual ha sido el impacto que ha generado tanto internamente como en el entorno de la organización guiando a la misma a dirigir una toma efectiva de decisiones hacia aquellos aspectos que vayan resultando prioritarios permitiendo la innovación y la evolución de la estrategia sostenible de la organización.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. Conclusiones.

1. La estrategia de Responsabilidad Social no es únicamente para organizaciones grandes y sólidas; la presente propuesta demuestra que desarrollar una estrategia de responsabilidad social para emprendimientos, pequeñas y medianas organizaciones es factible. Como se planteó desde un inicio, el modelo propuesto es un ejemplo para que futuros emprendimientos tomen en consideración dentro de su estrategia de negocio los ejes de acción con enfoque sostenible que le brindan a la organización ese elemento diferenciador de otras organizaciones.

2. De acuerdo con el benchmarking realizado, en el municipio de Santa Cruz no hay empresas gestoras formales que cuenten con visión en Responsabilidad Social, por lo que el modelo propuesto cuenta con ventaja competitiva para poder establecer sus operaciones y diferentes servicios en la zona.

3. Dentro del análisis se determina como amenaza para la organización la construcción del Parque Tecno Ambiental de la municipalidad ya que el mismo contará con un programa de recolección de residuos municipal sin costo para la comunidad.

4. El análisis FODA indica que una de las ventajas de la organización es que se cuenta con amplia experiencia profesional en la gestión integral de residuos y esto le brinda a la organización más elementos de competitividad por el *know how* que puede aportar tanto interna como externamente de la misma y la oportunidad en un futuro de expandir servicios de tratamientos a otro tipo de residuos.

5. Como parte de los servicios del emprendimiento está la asesoría en sostenibilidad, paquetes de capacitación y organización de limpiezas de espacios naturales; los cuales responden al panorama impulsado por la Política Nacional de Responsabilidad Social y el incipiente interés de las organizaciones en sumar valores sostenibles a través de acciones, estrategias y certificaciones. De esta manera, el emprendimiento no depende únicamente de la gestión de residuos y en cambio, ofrece a sus clientes un amplio paquete integral de

servicios que impulsan la responsabilidad social en el sector económico de Santa Cruz, sin descartar en un futuro influir en otras zonas de la provincia de Guanacaste.

6. Se propone, a través de los principios de responsabilidad social, la gobernanza de la institución como garante de la debida diligencia y la toma correcta de decisiones que aseguren su rentabilidad y sostenibilidad, por lo que la definición de objetivos empresariales y el planteamiento de políticas corporativas permiten definir y aclarar los diferentes criterios y marcos de actuación que guían a la organización en su actuar con el entorno y con los diferentes públicos de interés.

Esto permitió tener definido el hilo conductor para desarrollar la herramienta Canvas con los diversos aspectos de sostenibilidad propuestos en cada una de las dimensiones de la herramienta.

7. Aparte de los servicios, la propuesta de valor de la organización se enfoca en generar valor internamente en sus procesos impulsando un modelo de ecoeficiencia para el uso racional de agua, luz, papel y combustibles a través de diferentes medidas, impulsando medidas en la dimensión ambiental.

8. El modelo de negocio expuesto requiere de una alta inversión que se da a través de un sistema crediticio que permite lograr equilibrio en el flujo de caja para el primer año; sin embargo, la carga financiera es significativa.

9. Dentro de la proyección de costos operativos del flujo de caja, se incluyen los requisitos correspondientes a cada eje sostenible propuesto, con el objetivo de que el modelo negocio pueda operativizar correctamente la estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

10. Para lograr una proyección significativa en los ingresos, fue menester enfocar el modelo de gestión de residuos en otros municipios de Guanacaste ya que, de acuerdo con las cifras demostradas por Muni Recicla, la cantidad de residuos valorizables gestionados es bajo, lo que complicaba el panorama de ingresos.

12. Además, el modelo arroja que es un reto colocar el paquete de servicios para la gestión de residuos sin un costo para el cliente, esto porque la post venta de residuos ordinarios no representa un ingreso representativo dentro de las utilidades de la empresa,

lo que complica sostener la operación y asegurarle al cliente el servicio de calidad que se busca ofrecer.

13. La propuesta de indicadores se enfocó en las acciones trascendentales de la organización, plasmadas en las diferentes políticas y ejes de sostenibilidad expuestos en el modelo, de esta manera se pueden tomar las líneas base para determinar el impacto del indicador en el tiempo, para que la alta gerencia esté en condiciones de enfocar esfuerzos y fomentar la toma correcta de decisiones en pro del modelo de negocio.

B. Recomendaciones

1. A fin de determinar los enfoques propuestos, se tomaron en consideración los principios y las materias fundamentales dictaminados en la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 que calzaban con el eje de negocio a proponer, por lo que se recomienda que nuevos emprendimientos y pequeñas y medianas empresas puedan utilizar dicha guía para proponer su enfoque sostenible de acuerdo con el eje de negocio.

2. Se procura que la organización establezca un nexo con sus clientes y las comunidades por lo que se recomienda que desde el inicio de operaciones se busque generar alianzas y acercamientos que generen impacto positivo y permitan la sensibilización en torno a temas ambientales, brindando la oportunidad de crear un nexo de la organización con sus clientes y sus comunidades.

4. Para el plan de ecoeficiencia debe llevarse un control interno durante los primeros meses de consumo y considerar, más adelante, aplicar en el Programa de Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático, ya que el control que conlleva el proceso puede guiar a la organización en dar un seguimiento continuo en los parámetros de gestión del programa.

5. Es sumamente importante que la organización identifique formalmente a sus públicos de interés y realice un análisis de materialidad para Pymes que arroje los temas prioritarios de interés donde concentrar esfuerzos para crear mayor valor.

6. Es conveniente analizar un escenario donde el primer año se inicie únicamente con el servicio de capacitaciones y asesorías, permitiendo conocer mejor las necesidades del

mercado en cuanto a gestión de residuos valorizables y que permita contar con un ingreso fijo que disminuya el nivel de endeudamiento y por ende, el riesgo financiero.

7. Se debe trabajar firmemente en el cambio de paradigma entre los generadores concientizando sobre el costo del servicio integral de reciclaje; el cual incluye: coordinación, recolección, pesaje, certificado y trazabilidad de los residuos.

8. Para que el modelo de negocio y los ejes estratégicos de responsabilidad social sean exitosos se requiere de gobernanza, comunicación y liderazgo, guiando a la organización hacia la mejora continua y la debida diligencia, permitiendo que se respeten los intereses de las partes interesadas, se promueva el respeto y el desarrollo humano de sus colaboradores, se trabaje conjuntamente con la cadena de valor y se impulse la gestión ambiental de manera transparente y trazable, haciendo ver que se está ante una organización socialmente responsable y en constante renovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Accountability. (2006). *AA1000: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Programa de Ambiente de las Naciones Unidas.

Alvarez, Nerea. (2016). Plan de Negocio con el modelo Canvas. *Emprende Pyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas.html>

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (1943). Código de Trabajo. *Publicado en la Gaceta* 26 de agosto de 1943. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2010). Ley N°8839. Ley para la Gestión Integral de Residuos. *Publicado en la Gaceta* 13 de Julio del 2010. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (1948). Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS. *Publicado en la Gaceta* 4 de junio de 1948. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (1988). Ley Impuesto sobre la Renta. *Publicada en la Gaceta* 21 de abril de 1988. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2010). Reglamento Centros de Recuperación de Residuos Valorizables Decreto N° 35906-S. *Publicado en la Gaceta* 27 de enero del 2010. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2013). Reglamento General para la Gestión Integral de Residuos. *Publicado en la Gaceta* 19 de marzo del 2017. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2008). Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios Decreto N° 36093-S. *Publicado en la Gaceta* 15 de febrero del 2008. Costa Rica.

Astorga, L. (2018). *Joven cartaginés impulsa en Tamarindo plan para mejorar el manejo de desechos*. La Nación. Recuperado de

<https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/joven-cartagines-impulsa-en-tamarindo-plan-para/6RZUZGFIIBF7VM262DA4RE7KZU/story/>

CentraRSE. (2006). ¿Qué es RSE?. World Bank Group.

Recuperado de: https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

Certificación para la Sostenibilidad Turística. (1999-2019). ¿Qué es el CST? Recuperado de <https://www.turismo-sostenible.co.cr/>

Conaval. (2013). Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México DF.

Cordero Perez, C (2012). Defina su negocio en nueve pasos con el modelo Canvas. *El Financiero*. Recuperado de

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/story/>

Correal, M y Osorio A. (2017). *Modelo para la estimación de costos de la gestión de residuos reciclables con inclusión de recicladores*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Diario La Extra. (19 de agosto del 2014). Guanacaste no sabe qué hacer con la basura. Recuperado de <http://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/239170/guanacaste-no-sabe-que-hacer-con-basura>

Dirección de desarrollo urbano y rural. (2018). *Informe de labores 2018*. Municipalidad de Santa Cruz.

Fundación CEPRONA. (2012) *Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos Santa Cruz 2012-2016*. Municipalidad de Santa Cruz.

Gobierno de Costa Rica. (2002). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. Recuperado de

https://www.aedcr.com/sites/default/files/pn_responsasocialcr_2017.pdf

Gonzales. Amalia. (2018). Definición de un organigrama. Economía simple. Recuperado de

<https://www.economiasimple.net/glosario/organigrama>

Gonzales Villareal, Carol. (2009). *Tendencias del Desarrollo en el Cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica*. (Ponencia, Universidad Estatal a Distancia). Recuperado de

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OLK7ZX2RucoJ:sociologia-
alas.org/acta/2015/GT07/Tendencias%2520del%2520desarrollo%2520en%2520e
l%2520cant%25C3%25B3n%2520de%2520santa%2520cruz%2520guanacaste%2520costa%2520
Orica%2520periodo%252019792009.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OLK7ZX2RucoJ:sociologia-
alas.org/acta/2015/GT07/Tendencias%2520del%2520desarrollo%2520en%2520e
l%2520cant%25C3%25B3n%2520de%2520santa%2520cruz%2520guanacaste%2520costa%2520
Orica%2520periodo%252019792009.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr)

Granados, A y Masis, Paul (2019). *Guía para el diseño del Modelo de la Idea de Negocios*. (Diapositiva de Power Point). Universidad de Costa Rica.

Grieben Guillermo. 2017.

Guevara Chaves Andrés. (2006). *Dinámica de residuos sólidos en el cantón de Santa Cruz: caracterización y cuantificación*. (Trabajo final de graduación de Bachillerato. Instituto Tecnológico de Costa Rica). Recuperado de

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/589/Dinamica%20de%20residuos%20solidos%20en%20el%20canton%20de%20santa%20cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera Fabian, *¿Qué es y cómo generar engagement en redes sociales? [Mensaje en un blog]*. Recuperado de <https://marketingenredesociales.com/que-es-y-como-generar-engagement-en-redes-sociales.html/>

Inbound cycle. (2018). *¿Qué es un lead?*. Blog. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/170336/qu-es-un-lead>

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del Territorio Santa Cruz-Carrillo 2016*. Santa Cruz, Guanacaste. INDER.

ISO. (2010). *ISO 26000: 2010 Guía de Responsabilidad Social*. San José, Costa Rica. INTECO.

ISO Tools. (2015). *¿Qué es el Balanced Scorecard?, conoce su funcionamiento y ventajas*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>

Jordi Pon. (2017). *La gestión de residuos en el contexto de economía la economía circular y el cambio climático*. ONU. Recuperado de

<http://ledslac.org/wp-content/uploads/2017/11/PPT-ONU-Medio-Ambiente-webinar-CAF.pdf>

La Fuente Antonio. Noticias. (2018). *¿Qué es la economía circular y cómo cuida del medio ambiente?*. Noticias ONU. Recuperado de

<https://news.un.org/es/interview/2018/12/1447801>

La Nación: Manejo de Residuos Sólidos. (22 de febrero del 2017). Costa Rica. Recuperado de

<https://www.nacion.com/opinion/foros/manejo-de-residuos-solidos/ZQ6U4CYSGFA33OGRQV2GX2TCZQ/story/>

M.D. Diques. Comunicación personal. 11 de noviembre 2019. Coordinadora de servicios ambientales. Municipalidad de Santa Cruz.

Medaglia Cabrera, J. (2003). *El impacto de las declaraciones de Río y Estocolmo sobre la legislación y las políticas ambientales en América Latina*. Revista UCR.
https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre_ni.htm

Ministerio de Salud. (2016). *Estrategia Nacional de separación, recuperación y valorización de residuos 2016-2021*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud. (2019). Lista de gestores de residuos aprobados al 30 de setiembre del 2019. Recuperado de

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/gestores-de-residuos-ms>

Ministerio de Salud (2016). *Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud. (2010). *Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2010-2021*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud. (2019). *Registro de Gestores en Salud*. San José Costa Rica.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/registro-de-gestores-en-salud>

Municipalidad de Santa Cruz. (2013). *Incorporación de elementos de gestión del riesgo de desastres al plan estratégico municipal del cantón de Santa Cruz 2011-2015*. Santa Cruz, Costa Rica. Recuperado de
https://www.undp.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_santacruzpem_2014.pdf

Periódico El Mensaje. Tamarindo consolida esfuerzos ambientales. (2 de agosto del 2018). Costa Rica. Recuperado de

<https://www.periodicomensaje.com/ambientales/2676-tamarindo-consolida-esfuerzos-ambientales>

Programa Avanza. Mi modelo de negocio: canvas y plan de empresa. (2017). Recuperado de

https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf

Programa CYMA. (2007). *Plan de Manejo de Residuos PRESOL*. San José Costa Rica. https://www.ministeriodesalud.go.cr/gestores_en_salud/presol/3PRESOL-resumen.pdf

Naciones Unidas. *¿Qué es «Río+20»?* Recuperado de <https://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>

Naciones Unidas. (2002). Cumbre de Johannesburgo 2002. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/basicinfo.html>

Naciones Unidas (1997). Cumbre para la Tierra +5. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Navarro Garcia, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. ESIC Editorial.

Portal, Javier. *Responsabilidad Social Empresarial*. FCE-UNNE. Recuperado de <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/profesores/La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial.pdf>

Rasta Recycle. (2019). Referencia recuperada de:

<https://www.facebook.com/pages/category/Cleaning-Service/Rasta-Recycle-1626689477570451/>

Varela, I. (16 de mayo del 2018). Costa Rica recicla solo el 6.6% de sus residuos diarios. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/costa-rica-recicla-solo-el-66-de-sus-residuos/4TYBTYBCXRD4PGBB7GUSWN3VLM/story/>

Vargas Fabiola. (Martes 16 de setiembre del 2014). *Proyete su marca con el “boca en boca”*. (2014). Diario La República. Recuperado de https://www.larepublica.net/noticia/_proyete_su_marca_con_el_boca_a_boca

Voz de Guanacaste. (9 de mayo del 2016). Proyecto de parque ambiental y relleno sanitario de primer mundo, podría llegar a Santa Cruz. El país.cr. Recuperado de

<https://www.elpais.cr/2016/05/09/proyecto-de-parque-ambiental-y-relleno-sanitario-de-primer-mundo-podria-llegar-a-santa-cruz/>

Zuñiga, A. (5 de abril del 2017). Munis no recogen basura de 122.000 personas en Guanacaste, ¿por qué?. *Punto y Aparte*. Recuperado de

<http://www.puntoyaparte.co.cr/munis-no-recogen-basura-de-122-000-personas-en-guanacaste-por-que/>

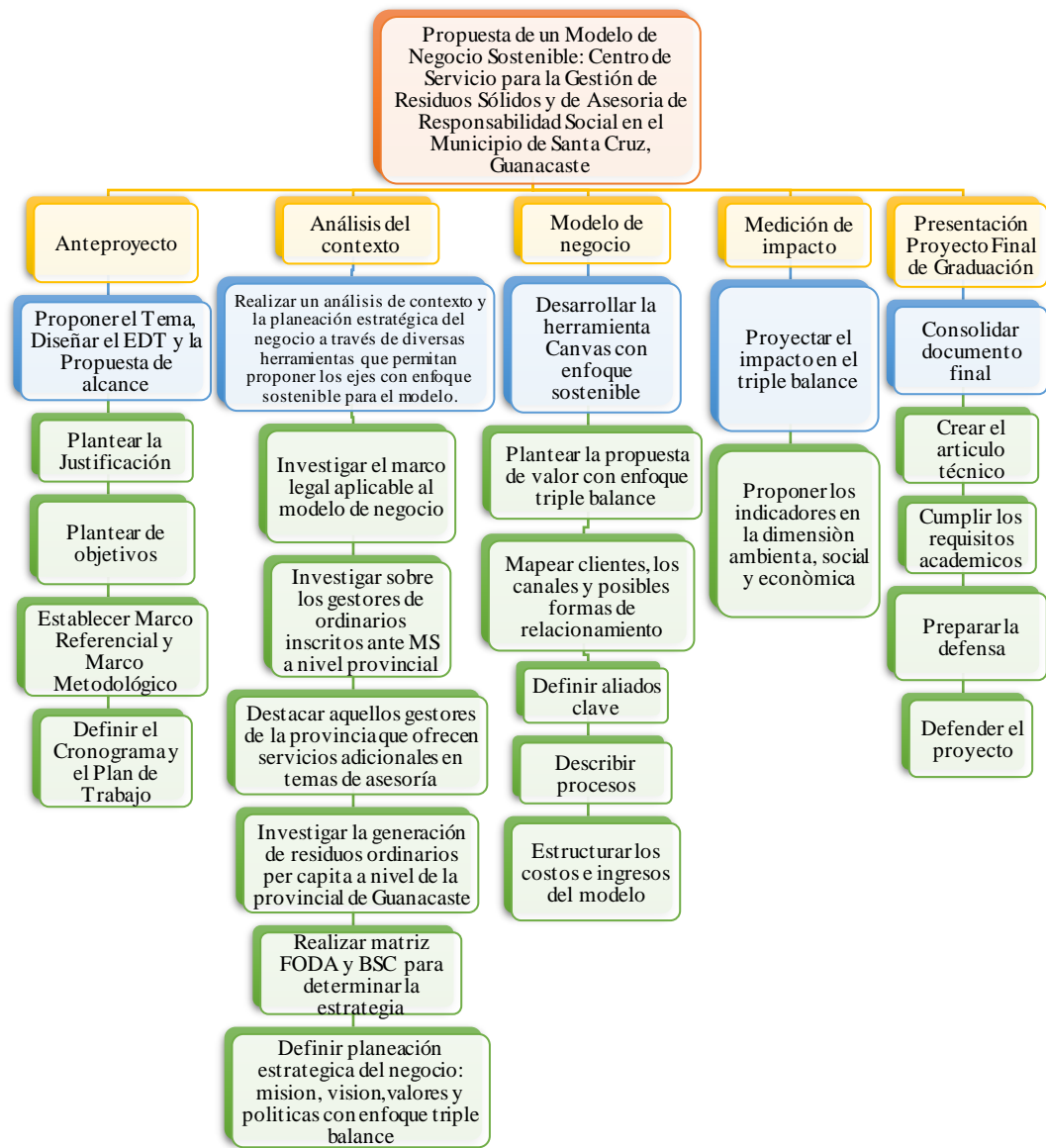
ANEXOS

Los anexos mencionados a lo largo del documento se presentan a continuación.

Anexo 1

ESTRUCTURA DETALLADA DEL TRABAJO

La estructura detallada del trabajo especifica las diferentes etapas y las actividades relacionadas con los objetivos planteados para la propuesta.



MATRIZ DE CONGRUENCIA

| Objetivos | ¿Qué? - Entregables | ¿Cómo? - Actividades | ¿Para qué? - Importancia |
|---|---|--|---|
| <p>General</p> <p>Diseñar una propuesta de modelo de negocio sostenible para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y Asesoría de Responsabilidad Social.</p> | <p>Propuesta de un modelo de negocio sostenible.</p> | <p>Realizar el análisis de contexto, matriz FODA y una estrategia de negocio con enfoque sostenible y realizar un Canvas Sostenible para el diseño del modelo.</p> | <p>Para incentivar la creación de modelos de negocio con enfoque sostenible para la zona de Santa Cruz, Guanacaste.</p> |
| <p>Específicos</p> <p>Realizar un análisis de contexto y la planeación estratégica del negocio a través de diversas herramientas que permitan proponer los ejes con enfoque sostenible para el modelo.</p> | <p>Análisis de contexto para determinar los elementos de la matriz FODA</p> | <p>Realizar un análisis de contexto, matriz FODA, el balance scorecard y planeación estratégica de negocio con enfoque sostenible.</p> | <p>Para determinar el contexto que dará nacimiento al modelo propuesto.</p> |
| <p>Desarrollar un modelo de negocio con enfoque sostenible para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y Asesoría de Responsabilidad Social.</p> | <p>Modelo de negocio CANVAS con enfoque sostenible.</p> | <p>Crear el modelo de negocio a través de la herramienta Canvas.</p> | <p>Para determinar en un mismo marco los diferentes aspectos esenciales de un negocio responsable y sostenible.</p> |
| <p>Proponer los indicadores para medir el impacto en el triple balance del modelo sostenible en un plazo de cinco años.</p> | <p>Criterios de sostenibilidad en las tres dimensiones del modelo.</p> | <p>Fijar indicadores en las tres dimensiones.</p> | <p>Para determinar el impacto de la propuesta de negocio sostenible en la triple dimensión.</p> |

Anexo 2

Cuadro de requisitos legales.

| Instrumentos Jurídicos | Requerimiento legal |
|---|---|
| <p>Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos N°8839. (Asamblea Legislativa. 2010)</p> | <p>Define el proceso de registro de gestores, las responsabilidades de los actores en la cadena de gestión de residuos; entre otros.</p> |
| <p>Reglamento General para la Gestión Integral de Residuos Decreto No. 37567-SMINAET-H. (Asamblea Legislativa. 2013)</p> | <p>El reglamento de la Ley N°8839 y los requerimientos vinculantes al emprendimiento es el registro de gestores y establece que para todos aquellos exportadores de residuos valorizables se llevará un control a través de la nota técnica del exportador para garantizar la trazabilidad de los mismos; por último, describe el seguimiento de denuncias y sanciones por las actividades que genere la empresa en detrimento del medio ambiente y las partes interesadas.</p> |
| <p>Reglamento Centros de Recuperación de Residuos Valorizables Decreto N° 35906-S (Asamblea Legislativa.2010)</p> | <p>Se establecen los requisitos y las condiciones fito sanitarias que deben de cumplir los centros de recuperación de residuos valorizables para su adecuado funcionamiento. Se citan los más trascendentales:</p> |
| | <p>Cumplir con lo establecido en el Reglamento para el Trámite de Visado de Planos para la Construcción, en el Reglamento de Construcciones y en la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Ley N° 7600.</p> |
| | <p>Cumplir con a. El artículo 33 de la Ley Forestal N° 7575.</p> |
| | <p>Cumplimiento de las disposiciones del Plan Regulador Municipal.</p> |
| <p>Cumplir con el Permiso Sanitario de Funcionamiento.</p> | |

| | |
|--|---|
| | <p>Mantener las instalaciones en buen estado de conservación y evitar que las mismas se conviertan en un lugar insalubre, fuente de generación de ruidos, de olores molestos, reproducción de insectos, roedores o cualquier otra fauna nociva para el ser humano que represente un riesgo para la salud y el medio ambiente.</p> |
| | <p>Cumplir con las -Condiciones físico-sanitarias de las instalaciones estipuladas en el Artículo^a 8, los cuales son:</p> |
| | <p>a. Asegurar que los materiales de construcción del centro de acopio son materiales retardadores del fuego.</p> |
| | <p>b. Techos con una altura mínima del 2.5 metros medidos del piso al cielo raso o cercha.</p> |
| | <p>c. Área de ventilación natural no inferior al 20 % de la superficie del piso o bien que cuente con ventilación mecánica.</p> |
| | <p>d. Existencia de extintores en buen estado, cantidad y tipo de acuerdo a la carga de fuego; ubicados estratégicamente dentro del establecimiento. La distancia de recorrido para acceder a un extintor no debe ser mayor de 23 metros.</p> |
| | <p>e. Contar con un botiquín de primeros auxilios rotulado y ubicado en un lugar limpio y seco, protegido de los cambios ambientales que afectan a los medicamentos.</p> |
| | <p>f. Instalaciones eléctricas de acuerdo con el Código Eléctrico Nacional.</p> |
| | <p>g. Para la iluminación de las áreas de trabajo se dará preferencia a la luz natural. Cuando no sea posible iluminar satisfactoriamente todas las áreas con luz natural se empleará la artificial, o combinación de ambas.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>h. Facilidades sanitarias: Se proveerán servicios sanitarios equipados con todo lo indispensable, separados por género y con ventilación natural o mecánica y de acuerdo con la siguiente proporción de trabajadores en turno simultáneo: h.1. Inodoros: Uno por cada veinticinco hombres, o fracción de veinticinco. Uno por cada veinte mujeres, o fracción de veinte. h.2. Orinales: Uno por cada treinta trabajadores, o fracción de treinta. h.3. Lavamanos: Uno por cada quince trabajadores. h.4. Duchas: Una por cada cinco trabajadores, en los establecimientos que lo requieran. j. Cuando por la índole de las labores, los trabajadores deban comer en el lugar, el propietario o arrendatario del centro de trabajo deberá destinar un sitio para este fin, el cual debe estar separado de las áreas de proceso y bodegas y reunir condiciones de orden y limpieza.</p> |
| | <p>k. Todo centro de recuperación de residuos valorizables debe disponer de áreas de parqueo, carga y descarga, de manera tal que no utilice la vía y predios públicos.</p> |
| | <p>l. Toda área destinada al almacenamiento de residuos sólidos, deberá estar completamente</p> |
| | <p>Todo centro de recuperación de residuos valorizables, deberá contar e implementar un plan de manejo de residuos sólidos y líquidos no recuperables debidamente documentado, conforme al instructivo que para tal efecto dispone el Ministerio</p> |
| | <p>Condiciones de salud ocupacional: Toda persona física o jurídica responsable de centros de recuperación de residuos valorizables debe cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional estipuladas en la legislación vigente, a fin de proteger a los trabajadores expuestos a riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos u otros atinentes a las labores que realizan.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios Decreto N° 36093-S (Asamblea Legislativa. 2008)</p> | <p>Dicho decreto regula las actividades de almacenamiento, recolección, transporte y transferencia, valorización, tratamiento, y disposición final de los residuos ordinarios.</p> |
| <p>Códigos de Normas y Procedimientos Tributarios</p> | <p>Es importante tomar en consideración las normas pertinentes sobre las obligaciones tributarias.</p> |
| <p>Ley de Impuesto sobre la Renta. (Asamblea Legislativa. 1988)</p> | <p>Se debe considerar si la empresa tiene obligaciones sobre el impuesto de la renta.</p> |
| <p>Reglamento General para el otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud. (Asamblea Legislativa. 2008)</p> | <p>Para asegurar el correcto funcionamiento del centro de acopio se requiere solicitar el permiso de funcionamiento respectivo.</p> |
| <p>Código de Trabajo. (Asamblea Legislativa. 1943)</p> | <p>La misma regula la relación y las obligaciones entre trabajador y patrono.</p> |
| <p>Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (Asamblea Legislativa. 1948)</p> | <p>Se refiere a la obligación del patrono de registrar a sus trabajadores en la CCSS.</p> |

Anexo 3

Política de Recursos Humanos.

Propósito.

La presente política establece los compromisos de la empresa en materia de recursos humanos, desarrollo organizacional y respeto de derechos humanos.

Alcance.

Esta Política es de interés para la organización y define su compromiso de impulsarla de la mano y en comunicación con sus públicos de interés.

Gobernanza de la Sostenibilidad Política.

La gerencia general es la responsable de impulsar la política y de realizar revisiones de mejora continua.

Compromiso.

Para lograr el éxito de la organización e indispensable impulsar una cultura organizacional que permita alto rendimiento y un adecuado desarrollo organizacional en línea con el respeto de los Derechos Humanos.

La organización basa su estrategia en los siguientes puntos:

- Respeto a los Derechos Humanos de los trabajadores y cumplimiento del entorno legal.
- Fomentar el alto rendimiento en la organización a través de metas claras sobre sus funciones y en cumplimiento con los objetivos de la empresa.
- Comunicar el análisis de desempeño y su comprensión.
- Atraer y retener empleados comprometidos.
- Fomentar el desarrollo organizacional de los empleados que permitan la contante innovación de la organización.
- Brindar un entorno laboral seguro, positivo, libre de cualquier tipo de acoso y en equilibrio con la vida personal.
- Realizar contrataciones en función a la igualdad de oportunidades.

- Realizar un plan interno de capacitaciones en diversas áreas para desarrollar el personal en lineamiento con el giro de negocio.

Política de Salud y Seguridad Ocupacional.

Propósito.

La presente política establece los compromisos de la empresa para asegurar sus operaciones de manera segura y eficiente.

Alcance.

Esta Política es de interés para la organización y define su compromiso de impulsarla de la mano con su cadena de valor. La misma debe ser comunicada a las partes interesadas pertinentes.

Gobernanza de la Sostenibilidad Política.

La gerencia general y el encargado de operaciones son los responsables de impulsar la política y de realizar revisiones de mejora continua en torno a la sostenibilidad.

Compromiso.

Para la organización, la salud y la seguridad de los colaboradores es considerada como prioridad. Es así como nos comprometemos a impulsar nuestras actividades de negocio de forma segura tomando las medidas preventivas correspondientes. Es así como se pretenden impulsar las siguientes acciones que fortalecen la cultura de seguridad y salud entre nuestras partes interesadas.

- Cumplir con los requerimientos legales en temas de Salud y Seguridad ocupacional.
- Garantizar un lugar seguro y saludable para nuestros empleados, mediante sistemas de control de riesgos de nuestras actividades y su revisión periódica.
- Mantener canales de comunicación abiertos entre las partes involucradas con nuestra operación.
- Impulsar los recursos necesarios para formar, supervisar e implementar efectivamente los programas e iniciativas que garanticen la seguridad en la organización, así como incentivar a la mejora continua.

Política de Responsabilidad Social.

La empresa nace bajo un modelo de negocio sostenible y es a través de la Política de Responsabilidad Social que refuerza su compromiso y las directrices generales de un modelo de gestión ético y socialmente responsable.

Como principal valor se impulsa la responsabilidad tanto de gestionar adecuadamente los impactos de sus procesos, así como de trabajar de la mano con sus partes interesadas siendo así un negocio que cree en la inclusión y participación de diversos actores para construir una estrategia que genere valor.

Trabajamos en el liderazgo en la zona para promocionar modelos de negocio responsables y aportar activamente desde su gobernanza hasta en sus impactos en el entorno al desarrollo sostenible.

Propósito.

La presente política establece los lineamientos para la gestión responsable del negocio en la triple dimensión, con el objetivo de ser más competitiva y contribuir activamente al desarrollo sostenible.

Alcance.

Esta Política es de interés para la organización y define su compromiso de impulsarla de la mano con su cadena de valor. La misma debe ser comunicada a las partes interesadas pertinentes.

Gobernanza de la Sostenibilidad Política.

El Comité de Responsabilidad Social es conformado por la gerencia general y el encargado de operaciones y es a través de este que se harán las revisiones de mejora continua en torno a la sostenibilidad.

Compromiso.

La empresa se compromete desde sus orígenes a velar por el cumplimiento legal y trabajar siempre en respeto e inclusión de su personal promoviendo el respeto de los derechos humanos, el respeto a prácticas laborales justas, el respeto al medio ambiente y promover la participación y desarrollo comunal.

Asimismo, se reconoce la importancia de trabajar día a día de la mano con las partes interesadas y trasladar valor sostenible en su cadena de valor.

Además, la empresa vela por promover la salud y la seguridad de sus empleados, así como fomentar un ambiente de trabajo digno y sin discriminación que impulse el desarrollo humano y el acceso de oportunidades de su público interno.

Política de Ambiente.

La empresa impulsa el enfoque proactivo en la gestión de nuestro negocio y se promueve la mejora continua que reduzca el impacto negativo de nuestras operaciones en el medio ambiente.

Esto de la mano con la concientización de nuestros públicos de interés logrando mayor conciencia y sensibilidad hacia el Medio Ambiente.

Propósito:

La presente política establece los lineamientos para la gestión de impactos sobre el medio ambiente.

Alcance:

Esta Política es de interés para la organización y define su compromiso de impulsarla de la mano con su cadena de valor. La misma debe ser comunicada a las partes interesadas pertinentes.

Gobernanza de la Sostenibilidad Política.

El Comité de Responsabilidad Social es conformado por la gerencia general y el encargado de operaciones y es a través de este que se harán las revisiones de ecoeficiencia y mejora continua en procesos.

Compromiso.

- Cumplir con todas las leyes y reglamentos en torno a la gestión integral de residuos sólidos.
- Adoptar una jerarquía de flujo de materiales de reutilizar, recuperar, y disponer de forma segura los residuos conforme a la legislación aplicable.
- Asegurar la trazabilidad de los residuos durante todo el proceso mediante procesos transparentes y seguros.
- En ninguna circunstancia la empresa dispondrá de los residuos no procesables de manera insegura afectando el entorno.
- Sensibilizar y educar al personal en temas medio ambientales con el objetivo de trasladar valor de conocimiento en todas las áreas del negocio.
- Promover la adopción de nuestros valores ambientales en la cadena de valor y públicos de interés externos.

- Promover la mejora continua a través de la adopción de ideas de los colaboradores y responder eficazmente al cambio de los procesos que lo ameriten.
- Determinar las estrategias de aporte al desarrollo sostenible.