

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**  
**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**POSGRADO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DE CASO COMPOST CIUDADANO:**

**Transformación organizacional en búsqueda de un negocio escalable, rentable y  
sostenible**

**por**

**Cra. María Noel Musso**

**Lic.Psic. Andrea Troncoso**

**TUTOR: Prof. Franco Pisano**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2023**

**Página de aprobación**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:**

**Título: Estudio de Caso Compost Ciudadano. Transformación organizacional en  
búsqueda de un negocio escalable, rentable y sostenible**

**Autor/es: María Noel Musso, Andrea Troncoso**

**Tutor: Franco Pisano**

**Posgrado: Transformación Organizacional**

**Puntaje:.....**

**Tribunal:**

**Profesor.....(nombre y firma).**

**Profesor.....(nombre y firma).**

**FECHA.....**

## RESUMEN

Compost Ciudadano es una empresa social que busca gestionar la mayor cantidad posible de residuos orgánicos de la ciudad de Montevideo para obtener compost, educando y generando nuevos hábitos de clasificación, así como impactando en lo social a través de la generación de puestos de trabajo con propósito.

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad el estudio de caso de la empresa, comprendiendo así las limitaciones de la organización y de las capacidades del modelo de negocios para ser escalable.

El mismo se enfocará principalmente en aportar comprensión y herramientas a la organización, para que ésta pueda llevar adelante un proceso de gestión del cambio hacia un negocio escalable, rentable y sostenible. La gestión del cambio es esencial para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y redefinir el rumbo estratégico, permitiendo así evolucionar de manera sostenible y superar los desafíos actuales.

La metodología utilizada es el análisis de caso con enfoque cualitativo, en dónde se relevó información a través de informes, reportes, páginas web, redes sociales y se realizaron dos entrevistas en profundidad con las socias de la empresa. La información recabada nos permitió realizar la composición de la situación inicial, plantear el problema de estudio y comenzar a seleccionar el marco teórico para proceder al análisis de los diferentes componentes.

El marco teórico aplicado es el modelo sistémico de identidad de las organizaciones (Schvarstein, Etkin 2011) y la teoría del tamaño, ciclo de vida y declive de las organizaciones (Daft, Richard 2011). Para conocer el contexto de la empresa se estudiaron tendencias y conceptos en cuanto a valor social y valor económico. Para el análisis de recomendaciones

hacia la empresa se utilizaron herramientas como el Canvas B del Modelo de Negocio, La Teoría del Cambio y Técnicas y Herramientas para la Gestión del Cambio (Pissano F. , Sarro D. 2022).

### PALABRAS CLAVE

Empresa social, ciclo de vida, propósito, modelo de negocio, gestión del cambio

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE:.....	3
ÍNDICE.....	4
1.INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.2. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3. MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.4. PROBLEMA.....	9
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.6. HIPÓTESIS.....	10
1.7. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	10
2 - EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
3 - MARCO TEÓRICO.....	13
3.1. CICLO DE VIDA.....	13
3.2. MODELO DE IDENTIDAD.....	16
3.2.1. Dominio de propósitos.....	17
3.2.2. Dominio de las relaciones.....	17
3.2.3. Dominio de las capacidades existentes.....	18
3.3. EMPRESA SOCIAL.....	19
3.4. ECONOMÍA CIRCULAR.....	23
3.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	27
3.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	28
3.6.1. Metodologías ágiles centradas en el problema y las personas.....	28
3.6.2. Canvas del Modelo de Negocio.....	29
3.6.3. Teoría del Cambio.....	31
4. METODOLOGÍA.....	32
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33

5.1. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DEL CAMBIO.....	52
6. ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO.....	54
6.1. CLASIFICACIÓN DEL CASO DE ACUERDO A LA MATRIZ TIPO DE CAMBIO Y APRENDIZAJES.....	56
6.2. ESTRATEGIA DE CAMBIO.....	57
6.2.1 Re-adequar los roles y procesos: para mejorar la eficiencia en la gerencia, innovación y operativa.....	57
6.2.2. Fortalecimiento de las prácticas gerenciales: planificación financiera y entrenamiento para el desarrollo del rol.....	59
6.2.3. Sistemas de recursos humanos y comunicación.....	59
6.2.4. Capacitación a los operarios.....	60
6.2.5. Promover la innovación interna de la organización para la generación de nuevas propuestas, incrementar la productividad y rentabilidad.....	60
6.3. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	62
7. CONCLUSIONES.....	65
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
9. ANEXO.....	69
ANEXO 1. Entrevista en profundidad Compost Ciudadano.....	69
ANEXO 2. Transcripción del Canvas B del Modelo de Negocio.....	77
ANEXO 3. Teoría del Cambio.....	79
ANEXO 4.- Análisis De La Gestión De Residuos En Montevideo.....	82

# 1- INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad el estudio de caso de la empresa social Compost Ciudadano. El mismo se enfocará principalmente en aportar comprensión y herramientas a la empresa, para que ésta pueda tomar decisiones estratégicas y llevar adelante un proceso de transformación hacia un negocio escalable, rentable y sostenible. Además se pretende brindar elementos para que la empresa pueda transitar de manera óptima el ciclo de vida por el que está atravesando.

A partir del análisis de la estrategia, modelo de negocio y los puntos de dolor de la empresa se realizan recomendaciones para que pueda desarrollar procesos de cambio de manera consciente y planificada.

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Compost Ciudadano se creó en 2019 como un emprendimiento social para la gestión de residuos orgánicos. Fue fundada por Andrea Alba y Federico Luisi con el objetivo de brindar una solución a la ciudadanía local ante la falta de gestión de residuos orgánicos que existe en la ciudad de Montevideo con los consecuentes problemas ambientales asociados, lo que dejaba en evidencia un nicho de oportunidad no explotado. Según cifras de la Intendencia de Montevideo (IM<sup>1</sup>), por día se generan 1.200 toneladas de residuos, siendo el 40% de éstos, residuos orgánicos que son desechados en la usina municipal Felipe Cardoso, lugar donde no solo contamina a nivel ambiental -emisión de gases, líquidos, volúmenes que ocupan una capacidad limitada-, sino también social: a los alrededores de esta usina se encuentran

---

1

<https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/limpieza-y-gestion-de-residuos#:~:text=En%20Montevideo%20los%20hogares%20generan,disposici%C3%B3n%20de%20toda%20la%20ciudadan%C3%ADa.>

asentamientos que se ven afectados por olores y gases emitidos por los residuos orgánicos que allí ingresan.

Por otra parte, las personas que viven en espacios reducidos en la ciudad de Montevideo, no cuentan con espacio, tiempo o motivación para lograr sostener la práctica del compostaje dentro de sus hogares, pero sí desean hacerse cargo del destino final de sus residuos orgánicos. A su vez, se ha identificado gran disconformidad y desconfianza con la gestión de residuos domiciliarios existente por parte de la IM, ya que no es transparente ni asegura que el destino sea 100% responsable.

En el año 2020 el emprendimiento se formaliza como una sociedad de hecho con principios y valores de una empresa social, pero no jurídicamente como tal, dado que no existe dicha forma jurídica en Uruguay. Su propuesta de valor es: “ofrecer un servicio que no solo se dedique a la recolección de residuos orgánicos y su correcto tratamiento sino a generar una conexión con las personas involucradas para lograr agentes multiplicadores de este hábito” (Modelo de Negocio, Compost Ciudadano)

El negocio consiste en un sistema de suscripción dirigida a hogares, instituciones y organizaciones sociales mediante el cual se recolectan los residuos orgánicos a cambio de receptáculos para su tratamiento, entrenamiento y compost. De esta manera la empresa busca generar la red más grande de hogares clasificadores de Montevideo, recolectando, compostando y retribuyendo a las personas el compost logrado para fomentar espacios verdes en la ciudad.

En 2022 los fundadores se separan. Andrea Alba asume la Dirección en sociedad con su hermana Natalia Alba, ahora Responsable de Desarrollo e Impacto dentro la organización. Cuentan con tres empleados: un Encargado de Logística y Hogares y dos Recolectores.

Además, cuentan con servicios personales contratados: Contadora, Abogada, Carpintero y Coordinadora de Proyectos.

Con este nuevo equipo formado, la empresa comienza a experimentar una serie de cambios, que si bien han redundado en una mayor organización interna y mejora del área administrativa, no habrían terminado de consolidar las transformaciones.

Compost Ciudadano, a lo largo de su trayectoria, ha consolidado fortalezas y activos que han garantizado su supervivencia y rentabilidad. La empresa ha sido reconocida y ha ganado varios premios y apoyos de diferentes programas y organizaciones (Agencia Nacional de Investigación e Innovación, Agencia Nacional de Desarrollo, Endeavor, Socialab, entre otras).

Sin embargo, en el actual contexto, se encuentra en un proceso de redefinición y en la necesidad de readecuar su negocio para seguir desarrollándose de manera sostenible.

## 1.2. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es relevante porque la empresa después de 4 años de funcionamiento, se encuentra en proceso de crisis y de redefinición. A través del presente proyecto de investigación se podrá ayudar a la organización a comprender el proceso que está atravesando y asesorar en la toma de decisiones que le permitan avanzar hacia la sostenibilidad y cumplir con el propósito fundacional. Mediante recomendaciones y posibles soluciones a los dolores que actualmente está experimentando, se la podrá orientar en las posibles acciones estratégicas a implementar para un proceso de transformación consciente y planificado.

Es importante que la empresa pueda comprender el estadio de desarrollo en el que se encuentra y tomar las decisiones vinculadas a la transición hacia una nueva etapa en su ciclo de vida. De acuerdo a Daft (2011) las organizaciones que no resuelven con éxito los

problemas asociados con esas transiciones se ven restringidas en su crecimiento e incluso pueden fracasar.

En este marco, el trabajo se presenta como un recurso para proveer análisis detallados, identificar los desafíos actuales y ofrecer soluciones a las problemáticas que la empresa enfrenta en la actualidad. Se busca, por tanto, brindar el conocimiento y las herramientas necesarias para que no solo le permitan superar la crisis presente, sino también para que pueda tomar impulso hacia su crecimiento sostenible alineado a su propósito.

### 1.3. MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL PROBLEMA

La elección de este problema se fundamenta en la necesidad de guiar a la empresa a través de un proceso de transformación. La gestión del cambio es esencial para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y redefinir el rumbo estratégico, permitiendo así evolucionar de manera sostenible y superar los desafíos actuales.

Por lo tanto, nuestra motivación es ayudar a Compost Ciudadano a encontrar soluciones que la lleven hacia un futuro sostenible y alineado con su propósito, utilizando esta investigación como guía para ofrecer orientación estratégica.

### 1.4. PROBLEMA

La empresa se encuentra en un momento de crisis y de definiciones, características de su ciclo de vida. Por otro lado presenta un modelo de negocios poco preparado para escalar, vulnerable y que depende de las condiciones del entorno. Entendemos que en caso de no pensar en un proceso de transformación organizacional, la empresa corre el riesgo de no

sobrevivir ya sea por no ser rentable, por no cumplir con su propósito o porque su gestión no corresponde a las necesidades de la etapa de vida en la que se encuentra el negocio.

### 1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Comprender las limitaciones de la organización y del modelo de negocios actual de Compost Ciudadano para su capacidad de escalar
- Proponer las posibles estrategias de transformación de la organización que le permitan un crecimiento sostenible

### 1.6. HIPÓTESIS

La implementación de estrategias de transformación organizacional y diversificación del modelo de negocios permitirá a Compost Ciudadano reducir su vulnerabilidad y mejorar su capacidad de cumplir su misión a largo plazo en gestión de residuos orgánicos, educación ambiental y bienestar social.

### 1.7. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

#### PROPUESTOS

Se utilizó una metodología de caso con enfoque cualitativo que podemos dividir en 3 fases:

Fase 1: Relevamiento de campo: análisis de información secundaria y primaria a través de información relevante y entrevistas en profundidad.

Fase 2: Análisis del problema. Una vez consolidada la información, seleccionamos el marco teórico para proceder al análisis de los diferentes componentes de estudio.

Fase 3: Proyecciones y posibles recomendaciones al problema identificado y al proceso de implementación del cambio.

## 2 - EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Compost Ciudadano, empresa social enfocada en la gestión de residuos orgánicos y la educación ambiental, enfrenta dificultades en su etapa de consolidación y crecimiento. Tiene un modelo de negocios poco preparado para escalar por lo que necesita tomar decisiones estratégicas para reducir la vulnerabilidad y la dependencia de las condiciones del entorno. De estas decisiones y su consecuente proceso de transformación depende su viabilidad y cumplimiento de su misión a largo plazo.

A continuación describimos los problemas que visualizamos a partir de lo expresado por la empresa:

a) Respecto al modelo de negocios:

El modelo de negocio tiene una alta vulnerabilidad y alta dependencia de las condiciones del entorno. Por un lado, está montado sobre un acuerdo con la empresa de compostaje industrial (fideicomiso Tesor) del cual tienen poca capacidad de control. Por otro lado, el contexto externo está regido por organizaciones que tienen productos y/o servicios muy parecidos a los ofrecidos por la empresa. Algunas de ellas son organizaciones con más espalda financiera y equipos más robustos que logran penetrar más rápidamente en el mercado. El propio Gobierno Departamental y las estrategias del Estado dentro del Plan Nacional de Residuos, podrían poner en riesgo su existencia siendo una amenaza si no logra gestionarla de una forma eficiente.

b) Necesidad de crecimiento y expansión: Ambas socias manifiestan la necesidad de generar nuevas líneas de trabajo, coinciden en que desean posicionar a la empresa como referente del sector, compartiendo el conocimiento adquirido a través de su modelo de negocio innovador y desarrollando talleres para la comunidad. Expresan que ese tipo de

actividades son las que las motivan y que “la recolección del residuo es la excusa para generar la conexión entre las personas con la naturaleza”. A la vez, encuentran limitaciones para su crecimiento y expansión hacia otros departamentos, debido a que las habilitaciones a plantas de compostaje en el interior no son fáciles de gestionar.

c) Dificultades de orden estratégico, administrativo y operativo:

Después de la separación de los fundadores, la empresa ha experimentado una serie de cambios, que si bien han redundado en una mayor organización interna y mejora del área administrativa, no habría terminado de consolidar las transformaciones. Si bien el equipo destaca una mejora en los procesos y organización interna de la empresa, existe una desalineación de las motivaciones e intereses de la fundadora respecto a las necesidades gerenciales que requiere la empresa a nivel estratégico y administrativo.. Andrea Alba expresa que el negocio le exige un fuerte enfoque en los temas administrativos, que no resultan particularmente de su interés. A nivel operativo, presentan problemas para consolidar el equipo de trabajo, particularmente en la retención del personal del área operativa (recolectores).

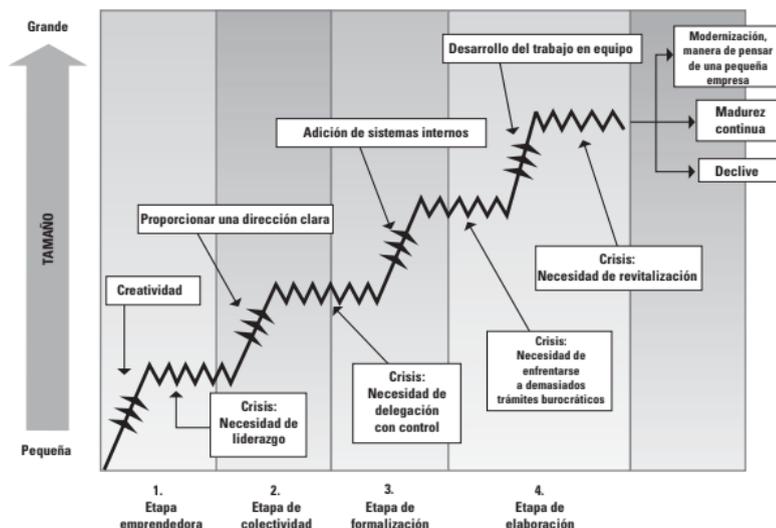
### 3 - MARCO TEÓRICO

Para el abordaje del presente trabajo seleccionamos un marco teórico que permita comprender diferentes niveles de análisis del problema, ya sea desde una mirada interna como externa:

#### 3.1. CICLO DE VIDA

Para entender y abordar las necesidades del ciclo de vida empresarial, hemos elegido el libro "Teoría y Diseño Organizacional" (2011) de Richard Daft como nuestra principal fuente. Este libro nos permite comprender cómo evolucionan las organizaciones y qué estrategias son clave para atravesar estas etapas.

Daft señala que aunque un negocio pueda sobrevivir el primer año, un 84% podría fracasar en los siguientes cinco años al no lograr pasar de la etapa emprendedora. A medida que las organizaciones avanzan en su ciclo de vida, las transiciones se vuelven más desafiantes. Aquellas que no resuelven exitosamente los problemas asociados a estas transiciones enfrentan restricciones en su crecimiento y, en casos extremos, pueden fracasar. Las crisis del ciclo de vida son una realidad que las organizaciones enfrentan internamente.



Cuadro 3.1:: Ciclo de vida organizacional (Cameron, K., Quinn, R., 1983)

En la etapa Emprendedora, la energía de la organización está focalizada en la supervivencia y en la producción de un solo producto o servicio. La gerencia brinda la estructura y el sistema de control. Los fundadores son personas emprendedoras y se enfocan completamente en las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no tiene mucha burocracia. El equipo trabaja largas horas, y el control se realiza principalmente a través de la supervisión directa de los propietarios. El crecimiento ocurre cuando se introduce un nuevo producto o servicio.

Crisis, necesidad de un nuevo liderazgo: hacia el final de la etapa emprendedora se produce la crisis debido a la necesidad de un nuevo liderazgo. Los fundadores están orientados a los aspectos creativos y técnicos, pero la empresa exige también una orientación administrativa y de gestión operativa para hacer frente al crecimiento.

Es posible que prefieran enfocarse en la fabricación, venta o desarrollo de nuevos productos y servicios. En momentos de crisis, estos empresarios no reajustan la estructura de la organización para afrontar un crecimiento sostenido ni incorporan nuevos gerentes que puedan encargarse de esta tarea.

El autor considera que si bien los empresarios en esta etapa disfrutan de su creatividad para fabricar o vender nuevos productos o servicios, los empresarios exitosos deciden contratar gerentes capacitados para que administren el negocio y lleven a la organización al siguiente nivel.

Etapa de Colectividad: En esta etapa, cuando se resuelve el liderazgo durante una crisis, la organización adquiere un liderazgo sólido y comienza a establecer metas y una dirección clara. Constituye la fase de juventud de la organización. La estructura si bien aún es informal, debe generar algunos procedimientos. Se espera que el crecimiento sea rápido, para ello, los colaboradores deben estar identificados, entusiasmados y orientados hacia el cumplimiento de la misión de la organización.

Se crean departamentos, se establece una jerarquía de autoridad, se asignan roles y se inicia una división del trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan mucho para su éxito. Todos se sienten parte de un grupo unido. Aunque la comunicación y el control son principalmente informales, comienzan a aparecer sistemas formales.

Según Schein (1988) la función de la cultura organizacional en la vida de un grupo cambia a medida que madura el grupo. Al constituirse el grupo, su cultura cambiante crea un entorno estable y predecible, proporciona un sentido, una identidad, y un sistema de comunicación. Establece tres fases de desarrollo de las organizaciones: 1) Nacimiento y primeros años, 2) Adolescencia, 3) Madurez empresarial. Cada una tiene características culturales específicas. En la fase 1, nacimiento y primeros años, el principal impulso cultural proviene de los fundadores y de sus presunciones. Las funciones de la cultura en esta fase son:

- La cultura es una actitud distintiva y fuente de identidad de los miembros, la identidad se refuerza en situaciones difíciles o confusas.
- Consolidación: La cultura une al grupo, que se preocupa por diferenciarse del entorno y de otros grupos.
- La empresa logra una mayor integración y claridad: expone su cultura y la unifica en la medida posible
- Socialización como evidencia del compromiso: La autoimagen sobre la manera en que se hacen las cosas se transmite a los nuevos miembros, o los selecciona por su compatibilidad con la cultura.

En las compañías jóvenes es posible apreciar “actitudes distintivas” que pueden reflejarse en preferencias por ciertas funciones empresariales ante otras. La continuidad del éxito del

negocio dependerá de la habilidad para mantener a los empleados identificados con su misión central. (Schein, 1988)

En cuanto al sistema de supervisión, todas las empresas (independientemente de su tamaño), necesitan sistemas para su control. Los gerentes pueden elegir entre tres estrategias de control generales: de mercado, burocrática y de clan. El control burocrático se basa en reglas estandarizadas y en la autoridad racional-legal de los gerentes. El control de mercado se utiliza cuando se puede fijar un precio a los resultados del producto o servicio y existe competencia. El control de clan y, más recientemente, el control del yo, están asociados con la incertidumbre y los procesos rápidamente cambiantes de la organización. Se basan en el compromiso, la tradición y los valores compartidos para lograr el control. Los gerentes pueden utilizar una combinación de los enfoques del control para satisfacer las necesidades de la organización.

En relación al tamaño de la organización, Daft (2011) nos plantea que la visión convencional en los negocios tiende a vincular el éxito con el crecimiento, sin embargo existe un tipo diferente de empresas que Burlingham las denominó: las "pequeñas gigantes". Estas conservan el justo equilibrio en tamaño para no perder su capacidad emprendedora y el impulso innovador. En ciertas industrias, la escala es fundamental para la estabilidad económica. Este autor logró mostrar a los nuevos empresarios que "mejor" no necesariamente significa "más grande". Las empresas grandes si bien pueden asumir riesgos que las pequeñas no, pero, a medida que crecen, enfrentan dificultades para innovar al cambiar a una estructura más rígida y jerárquica, perdiendo su espíritu emprendedor original.

### 3.2. MODELO DE IDENTIDAD

El Modelo de Identidad de Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin (2011) es un modelo sistémico de análisis de las organizaciones. Este modelo nos permite realizar una descripción de las partes componentes de la organización y también establecer un modelo de gestión de la

organización para que pueda satisfacer sus propósitos, en el marco de las relaciones, haciendo uso de sus capacidades.

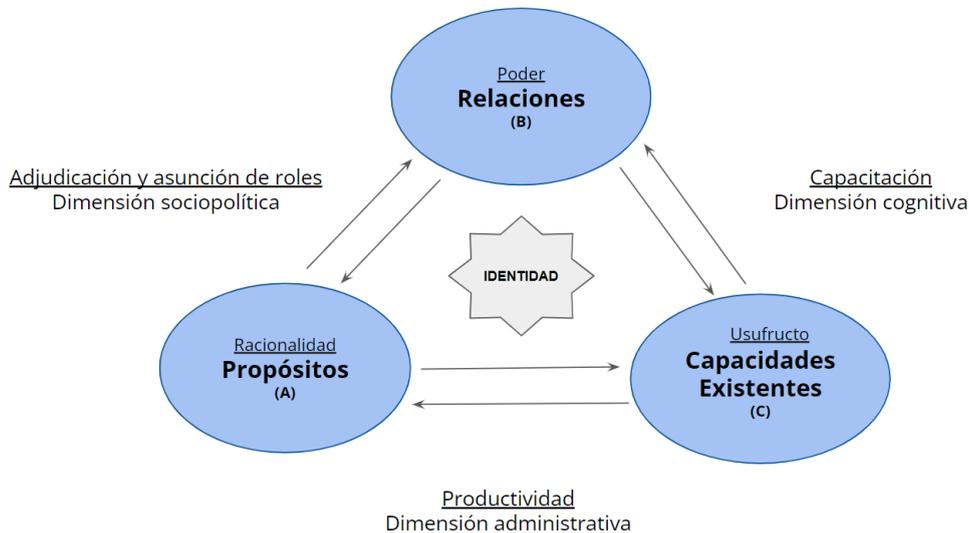


Figura: Modelo de Identidad

### 3.2.1. Dominio de Propósitos

Este dominio tiene que ver con el qué y hacia dónde va la organización, está regido por la lógica de la racionalidad que etimológicamente significa razón de ser. En las organizaciones hay propósitos de muy distinta índole, de orden económico, de orden social, de orden tecnológico, de orden vincular relacional, etc. Hay propósitos grupales, propósitos individuales. Es frecuente en las organizaciones que no todos los propósitos estén alineados entre sí, que haya algunos de orden complementario y otros pueden ser antagónicos. Cada propósito de una organización tiene una racionalidad subyacente. Las organizaciones no tienen una sola racionalidad, sino que son multi-rationales. Es frecuente que una de estas racionalidades se imponga como una racionalidad dominante sobre las otras.

### 3.2.2. Dominio de las relaciones

Este dominio tiene que ver con el vínculo que establecen las personas en el marco del cumplimiento del desempeño de sus roles. Aquí la lógica subyacente es la del poder y es la que explica cómo se dan las relaciones en la organización y lo que hace que haya una acción humana coordinada conjunta.

Donde hay poder, hay resistencia según Schvarstein citando a Foucault. Es en este dominio donde se expresan los antagonismos de las racionalidades que se observó en el dominio de los propósitos,

### 3.2.3. Dominio de las capacidades existentes

En este dominio se busca analizar los recursos que con información y conocimiento pueden ser debidamente usufructuados y transformados en capacidades. La lógica subyacente tiene que ver con el usufructo de los recursos.

El dominio de los propósitos de la organización tienen una retroalimentación de relación positiva con el dominio de las capacidades a través de la productividad. Productividad entendida como hacer el mejor uso de los recursos y de las capacidades a efectos de satisfacer los propósitos. Se genera así la dimensión administrativa que se ocupa de establecer la mejor relación posible entre fines y medios.

El proceso de adjudicación y asunción de roles son los que median al dominio de los propósitos con el de las relaciones, dando lugar a gestión sociopolítica. Esta dimensión es la que se encarga de hacer el arbitraje entre las múltiples racionalidades, a efectos de viabilizar los propósitos con la menor cantidad de conflictos posibles en el dominio de las relaciones.

La tercera dimensión es la dimensión cognitiva que tiene que ver con los procesos de información, comunicación y con los de asignación de sentido. Información y conocimiento es lo que transforma un recurso en capacidad y permite su debido usufructo. El proceso de

capacitación está encargado de dotar a los individuos de los conocimientos necesarios para poder desempeñar los roles y utilizar debidamente los recursos.

Son seis las dimensiones de la gestión de organizaciones. Llamamos de primer orden a aquellas que tienen que ver con los dominios: gestión de los propósitos, gestión de las relaciones y gestión de las capacidades.

Llamamos dimensiones de segundo orden a aquellas que tienen que ver con la relación que se establece entre los dominios, la gestión en la dimensión administrativa, la gestión en la dimensión sociopolítica y la gestión en la dimensión cognitiva.

### 3.3. EMPRESA SOCIAL

Dado que no existe una definición global de empresa social, desarrollaremos el marco conceptual aproximándonos al concepto a través de definiciones de organizaciones y personas referentes en la temática .

Existen muchas personas, colectivos y organizaciones que trabajan para encontrar las soluciones a los problemas sociales: instituciones públicas, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro. Estos modelos de organización han intentado durante años resolver, sin éxito, los problemas sociales a los cuáles nos enfrentamos. Es por ello que entra en juego un nuevo concepto de organización que combina características tanto de empresas tradicionales como de organizaciones de la sociedad civil: las empresas sociales.



Figura 3.3.1:Fuente Propia

La Comisión Europea, por ejemplo, sostiene que una empresa social es un <sup>2</sup>“operador de la economía social cuyo objetivo principal es tener un impacto social en lugar de obtener beneficios para sus propietarios o accionistas. Opera proporcionando bienes y servicios para el mercado de manera emprendedora e innovadora y utiliza sus ganancias principalmente para lograr objetivos sociales. Se gestiona de forma abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, consumidores y grupos de interés afectados por sus actividades comerciales.”

Muhammad Yunus, emprendedor social, economista y líder social bangladesí reconocido a nivel mundial, define a las empresas sociales como “un negocio auto-sostenible sin pérdidas ni dividendos que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual”. (2010)

<sup>3</sup>Socialab, organización que impulsa la innovación social a través de las empresas sociales, se refiere a empresa social como aquellas organizaciones que tienen dos características fundamentales: surgen con el propósito de resolver un problema social y crean un modelo de negocio para llevar esto adelante que les permite ser sostenibles en el tiempo.

Según <sup>4</sup>Grameen Creative Lab “A diferencia de los negocios tradicionales, una empresa social

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)

<sup>3</sup> <https://www.socialaburuguay.com/>

<sup>4</sup> <https://www.grameencreativelab.co/>

opera por el beneficio de atender necesidades sociales que permiten a las comunidades funcionar de manera más eficiente. Las empresas sociales proveen un marco necesario para atender problemáticas sociales combinando el conocimiento de los negocios con el deseo de mejorar la calidad de vida.”

Las empresas sociales tienen la creación del valor social como objetivo prioritario y la creación del valor económico como objetivo necesario. Se trata de empresas que priman el beneficio social por encima del económico, aunque la sostenibilidad económica es un requisito para su supervivencia.

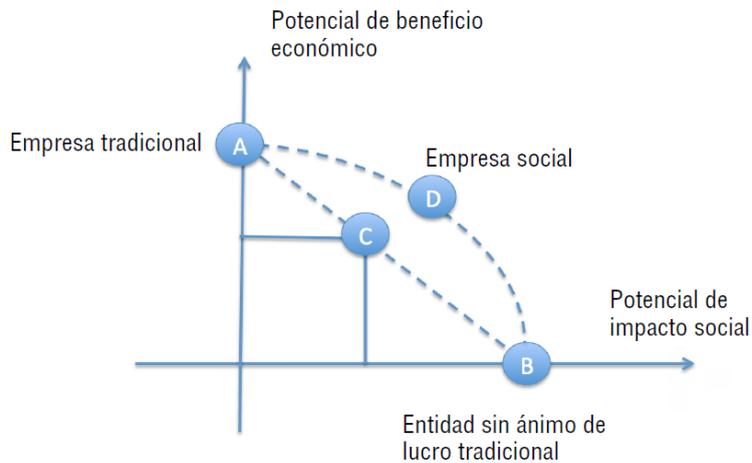
Los principios de las empresas sociales son:

- Su misión principal es de carácter social y busca resolver o aportar soluciones a un problema social que le da la razón de ser.
- La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la venta de productos y/o servicios en el mercado
- La organización es sostenible y autónoma y no depende únicamente de aportes económicos (subvenciones o donaciones) ni humanos (voluntarios) externos. La ganancia generada de la organización está destinada en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización

Según Mulgan (2010), la definición del valor social es una tarea difícil porque el valor no es un hecho estable, objetivo y fijo, sino variable, subjetivo y maleable.

Yunus, afirma que el primer paso para hablar de valor social es definir qué se entiende por problema social en un contexto determinado (Yunus, 2007). Por otro lado, cuando hablamos de valor social, nos enfrentamos a un concepto multidimensional que reúne diferentes dominios como la salud, la alimentación, la seguridad, el empleo o la pertenencia a una comunidad entre otros. Para que exista bienestar general, se requiere que exista de manera

simultánea un nivel mínimo en cada una de las dimensiones, lo que dificulta la comparación de la creación del valor en la práctica.



FUENTE: WILSON Y POST (2013).

Figura 3.3.2: Conceptualización de la creación de valor social y económico<sup>5</sup>

“La figura muestra las concepciones tradicionales de empresas tradicionales lucrativas (A) y de organizaciones sin fines de lucro (B) que generan exclusivamente valor económico o impacto social, respectivamente. Entre ellas existe un espacio continuo (representado por una línea recta A-B) en el que cualquier aumento de uno de los dos tipos de valor genera la reducción del otro (C). Sin embargo, otras propuestas de valor, como las empresas de la economía social, buscan la creación simultánea y creciente de valor económico y social (D) (representado por una línea curva)”

Otro concepto relevante para el análisis de la empresa es el de valor compartido desarrollado por Porter y Kramer (2011), el mismo se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. De esta manera, la generación de valor económico empresarial, está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad, por lo que

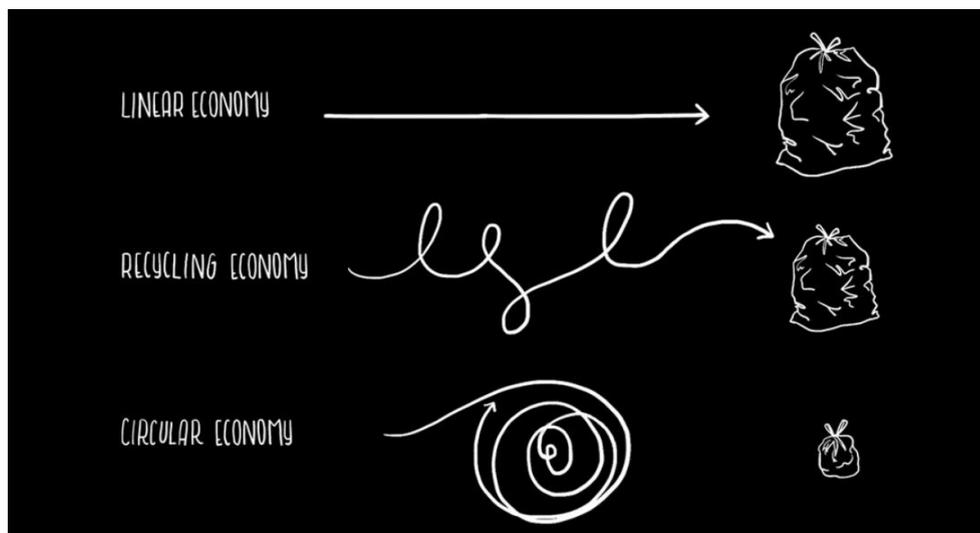
<sup>5</sup> <http://aecea.es/old/tienda/rs9.pdf>

existe una creación conjunta de valor social y económico, alineando el éxito de la empresa con el éxito de la sociedad.

### 3.4. ECONOMÍA CIRCULAR

Una alternativa para otorgar valor agregado a los residuos orgánicos es fomentar la economía circular, que consiste en el aprovechamiento de recursos donde los residuos llegan a convertirse en materias primas, eliminando el descartar todo lo que se adquiere y/o se consume, existiendo reutilización y reciclaje de los mismos.

De acuerdo a la Fundación Ellen MacArthur<sup>6</sup> la “economía circular es restaurativa y regenerativa por diseño, y tiene como objetivo mantener los productos, componentes y materiales en su mayor utilidad y valor en todo momento...este modelo busca, en última instancia, desacoplar el desarrollo económico global del consumo finito de recursos. Impulsa objetivos estratégicos claves, como la generación de crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de los impactos ambientales, incluidas las emisiones de carbono.”



<sup>6</sup> <https://foroeconomiacircular.com/la-economia-circular/>

Figura 3.4.1 - Fuente: Foro de Economía Mundial

Como podemos ver en la web del Ministerio de Industria, Minería y Energía de Uruguay<sup>7</sup> la Economía Circular propone un cambio sistémico radical que apunta al ecodiseño, promueve la producción de bienes y servicios de manera sostenible, reduciendo el consumo, el tiempo, las fuentes de energía y los desperdicios. Esta economía se propone un modelo donde los productos, procesos y servicios se diseñan especialmente para optimizar los recursos utilizados y minimizar la generación de residuos. La transición hacia una economía circular representa un cambio sistémico. Esta transición requiere compromiso y cambios profundos en todos los agentes: empresas, gobiernos, organizaciones o consumidores.

En la imagen a continuación podemos ver un diagrama claro del sistema de economía circular:

---

<sup>7</sup> <https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/politicas-y-gestion/es-economia-circular>

## DIAGRAMA DEL SISTEMA DE ECONOMÍA CIRCULAR

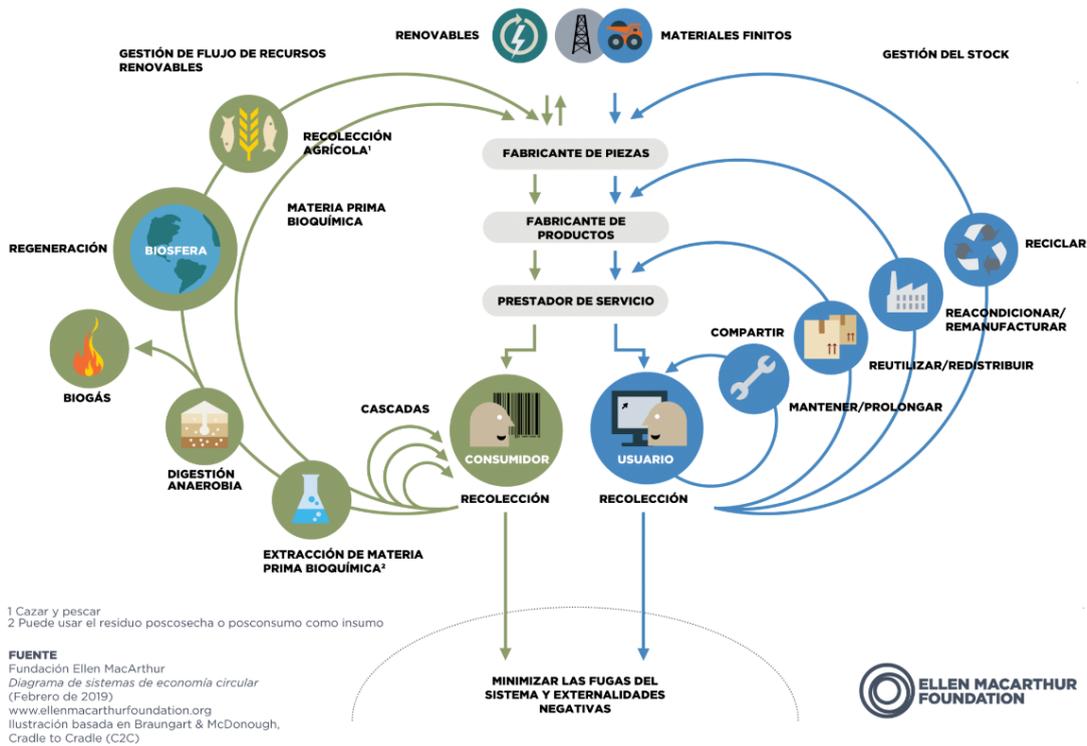


Figura 3.4.2 - Fuente: Fundación Ellen MacArthur

La Unión Europea contempla a la economía circular como una oportunidad para modernizar, transformar y mejorar la competitividad europea de manera sostenible. En 2015, se lanzó el Paquete de Economía Circular, que incluía algunas recomendaciones legislativas específicas para evitar que los residuos se transporten a los vertederos, promover el reciclaje de residuos y tomar diversas medidas para cerrar los ciclos de vida de productos en toda la cadena de valor (Matiacievich et. al 2023<sup>8</sup>). La Comisión Europea (2018) adoptó el Plan de Acción de Economía Circular en 2015, que promueve la economía circular de forma multilateral.

En Uruguay, el propio Ministerio del Ambiente reconoce su rezago en las políticas ambientales respecto a la valoración de los residuos orgánicos. En 2019, se promulga la Ley

<sup>8</sup> [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-49942023000100077#B44](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-49942023000100077#B44)

N° 19.829<sup>9</sup>, conocida como Ley de Gestión Integral de Residuos; que marca un hito en la consolidación del marco normativo ya que fija los principios de la política nacional, pautando la regulación de la gestión de residuos a nivel nacional y departamental, integrando todas las etapas del ciclo de vida del residuo.

Es así que desde el 2021 existe el Plan Nacional de Gestión de Residuos<sup>10</sup>, que está buscando impulsar la gestión de los residuos orgánicos, con especial atención a los de origen domiciliario, o sea aquellos generados en los hogares como resultado de actividades domésticas y cotidianas. El 45% de los residuos domiciliarios generados son orgánicos (materia orgánica, madera, ramas y podas). Esta fracción, además de ser la que se genera en mayor proporción, presenta diversos problemas durante su manejo y disposición, como la generación de olores molestos, proliferación de moscas y otros vectores, generación de lixiviados y emisión de gases de efecto invernadero durante su disposición final.

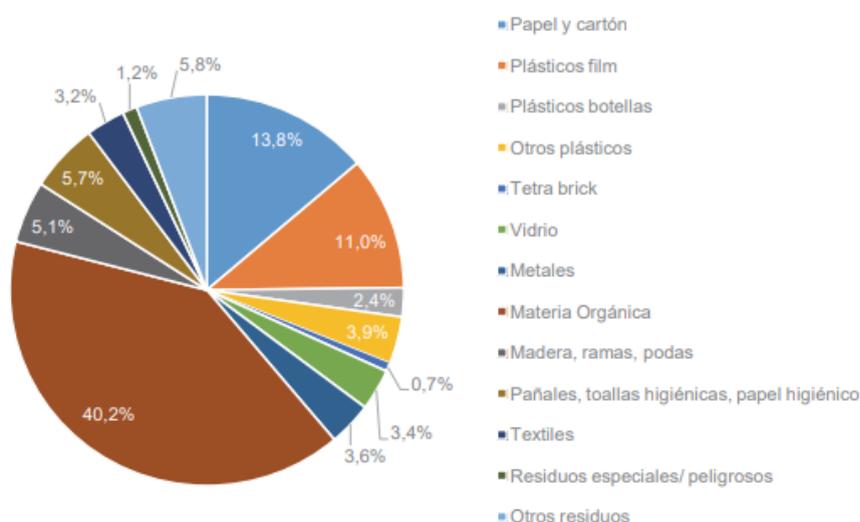


Figura 3.4.3 Composición de residuos domiciliarios

<sup>9</sup> <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19829-2019>

<sup>10</sup> <https://www.ambiente.gub.uy/oan/residuos/>

El Plan Nacional de Gestión de Residuos promueve el modelo de economía circular y reconoce la necesidad de un cambio cultural en las formas de la producción y consumo para poder implementarlo.

### 3.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.<sup>11</sup>

El desarrollo sostenible exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta.

Para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.

En septiembre de 2015<sup>12</sup>, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Así es que surgió la agenda 2030 con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas. Un compromiso que busca que los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y cada persona de este planeta haga su parte.

---

<sup>11</sup> Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Informe Brundtland), 1987.

<sup>12</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



Figura 3.5.1 Fuente: Naciones Unidas

Los ODS son una guía, un mapa que permitirá a las empresas identificar si su impacto social, económico y medioambiental aporta valor a la sociedad, y en consecuencia fortalecer su reputación y sus relaciones con los distintos grupos de interés.

### 3.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

#### 3.6.1. Metodologías ágiles centradas en el problema y las personas

Un concepto fundamental para entender cómo se integran la creación del valor económico y social con el propósito de la empresa puede venir de la mano del Diseño de Pensamiento (Design Thinking por su nombre en Inglés), una metodología surgida en la Universidad de Stanford (EE.UU.) que se enfoca en dar soluciones a problemas reales y por lo tanto desarrolla la innovación centrada en las personas. Cuenta con cinco etapas que si bien son desencadenantes entre sí, no son lineales ya que se busca que sea un proceso itinerante en donde los aprendizajes permitan volver a pasos anteriores para continuar mejorando el proceso: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.

Se trata de un enfoque creativo basado en:

1) la empatía, una observación profunda de las necesidades de los ciudadanos, incluyendo las emociones;

2) la imaginación, la búsqueda “optimista” de soluciones, de lo deseable versus lo posible;

3) la experimentación, la visualización de posibles alternativas de solución mediante el prototipado colaborativo o la construcción de sentido visual (hacer fácil lo difícil a través de imágenes);

4) el aprendizaje iterativo, la iteración del proceso de observar - crear - prototipar - validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución.

Esta metodología permite unir la ideación de una propuesta de valor con la implementación y alcance a territorio. En todo el proceso se promueve el codiseño entre empleados, gobiernos, empresas, beneficiarios y ciudadanía, donde la colaboración entre los involucrados y las partes interesadas es esencial para obtener mayor transparencia, equidad e impacto en las decisiones tomadas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado podemos apreciar la importancia de esta metodología en el desarrollo de la empresa: un ida y vuelta constante entre las necesidades de los beneficiarios y clientes permite cocrear una propuesta de valor que construye el propósito de la empresa a la vez que le permite velar por la sostenibilidad de la misma.

### 3.6.2. Canvas del Modelo de Negocio

Una herramienta muy útil y que permite prototipar de una forma clara como la empresa crea, distribuye y capta valor, es el canvas del Modelo de Negocio. Este modelo fue creado por Alexander Osterwalder<sup>13</sup> e Yves Pigneur y permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes. Dado que Compost Ciudadano se define como una empresa con un claro propósito ambiental y social hacia más sentido para nuestro trabajo ir un

---

<sup>13</sup> <https://www.alexosterwalder.com/>

poco más allá y analizar el Canvas B del Modelo de Negocio, una herramienta creado por Innodriven<sup>14</sup>, basada en el modelo tradicional pero que busca ser una herramienta visual para el diseño y pensamiento de modelos de negocios sustentables.

El Canvas B del Modelo de Negocio es una herramienta que facilita la reflexión desde el problema y a partir de ahí busca construir productos y servicios que ofrezcan soluciones y sean deseables para los beneficiarios y clientes.

La clave del Canvas B está en la parte central, donde la casilla de Propuesta de valor se divide en tres: primero debo encontrar cuál es el Problema clave que busco solucionar, luego es necesario darle sentido a la solución que se va a proponer a través del Propósito u Objetivos y finalmente desarrollamos la Propuesta de Valor. A continuación se procede a trabajar en los otros cuadrantes: Segmentos, Relaciones, Canales, Actividades Claves, Recursos Claves, Cadena de Valor, Fuentes de Ingresos, Estructura de Costos y Métricas de Impacto. Este último cuadrante se vuelve aún más relevante al tener en cuenta la importancia de una medición clara y cuantificable del alcance del Propósito de la organización.

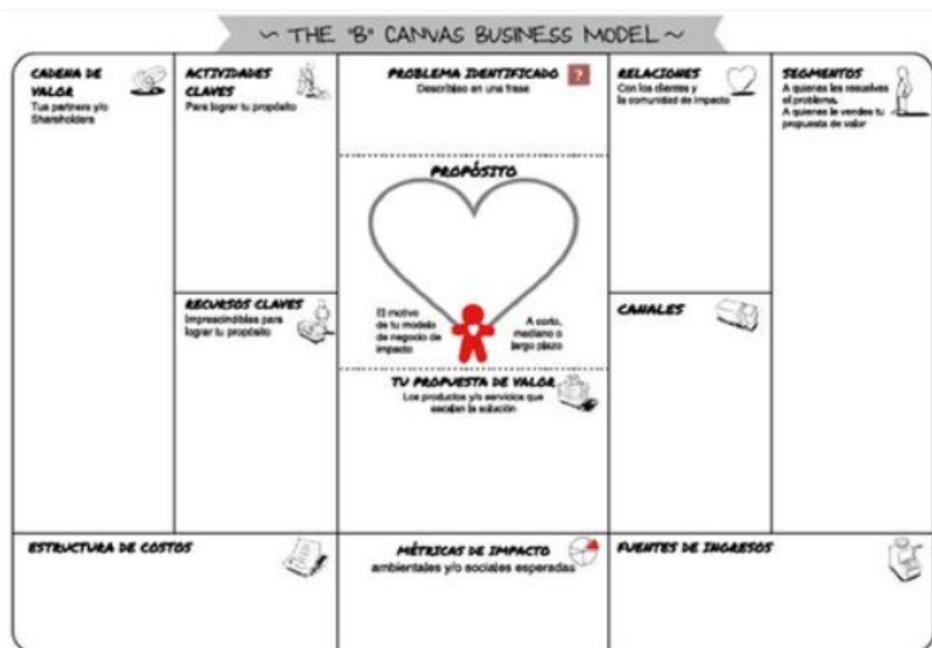


Figura 3.6.2.1. - Canvas B del Modelo de Negocio

<sup>14</sup> <https://innodriven.com/el-canvas-b-disenando-modelos-de-negocios-sostenibles/>

### 3.6.3. Teoría del Cambio

La herramienta Teoría del Cambio<sup>15</sup> es una descripción específica y medible de una iniciativa de cambio, que genera las bases para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación continua. Tiene por objetivo marcar el rumbo, medir el progreso, evaluar y medir el impacto. Constituye la hoja de ruta del proyecto, guiando la planificación y el diseño del proyecto. Se construye con los involucrados a partir de un diagrama visual, que, de manera gráfica muestra el punto de partida, a dónde se quiere llegar e invita a trazar el recorrido que se debe hacer para alcanzar ese punto.

Construir una Teoría del Cambio implica definir qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra etapa. Es decir, nos permite planificar para el cambio. La Teoría de Cambio debe partir de un análisis de la situación de una organización, un acontecimiento, un proyecto, programa o política. Es en este momento que se debe incluir también la identificación del problema al que se quiere brindar solución.

Luego se determinará a qué aspectos del problema la empresa hará frente; este será el punto de partida para poder determinar el impacto y los resultados que se buscarán alcanzar.

Una vez definido desde dónde se parte y hacia dónde se quiere llegar, es el momento de desarrollar la teoría que explique lo que sucederá para alcanzar ese objetivo, incluyendo en el camino la definición de: productos, actividades e insumos requeridos.

A su vez, a lo largo de todo el proceso se irán definiendo y estableciendo los supuestos sobre los que se basa la cadena lógica. Estos, refieren a todo lo que no depende de la organización pero es necesario tener en cuenta para que se dé el avance que se está planteando; y por ende poder cumplir con el objetivo final.

---

<sup>15</sup> <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>



Figura 3.6.1.1.: Teoría del Cambio (Fuente: Socialab Uruguay)

#### 4. METODOLOGÍA

El análisis que se presenta es resultado de la realización de un estudio de caso de la empresa Compost Ciudadano con enfoque cualitativo. Mediante el estudio de caso, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos (Cebreiro y Fernández 2004, p. 666).

Teniendo en cuenta el proceso y fases de la investigación cualitativa, es que se partió de una idea preliminar de lo que se buscaba estudiar y se realizó una exploración previa de la realidad a analizar así como una aproximación a la lectura existente sobre el caso de estudio.

A partir de esto se comenzó con el análisis de información secundaria de la empresa, a través de la revisión de los documentos internos y elaborados por la misma, como ser informes de impacto, organigrama y canvas del Modelo de Negocio. A su vez se analizó la información de la empresa hacia afuera: página web, redes sociales, entrevistas en medios escritos y multimedia, así como videos de presentación pública en eventos.

Seguidamente se mantuvo una reunión inicial con una de las socias y Directora de la empresa, la cuál tuvo por objetivo enmarcar el trabajo de investigación, chequear la información relevada y solicitar nueva información de la organización.

Posteriormente, se mantuvo una segunda reunión, esta vez con ambas socias, la cual se realizó en dos etapas: la primera, una entrevista en profundidad para indagar sobre sus dolores, desafíos, procesos y actividades actuales; la segunda, la elaboración en conjunto de la herramienta Teoría del Cambio como una forma de guiar la conversación para conocer la ruta que se buscaba trazar en pro de conseguir el impacto deseado a través de la empresa.

La información recabada nos permitió realizar la composición de la situación inicial. plantear el problema de estudio y comenzar a seleccionar el marco teórico para proceder al análisis de los diferentes componentes. De esta manera se obtuvo la información suficiente para plantearnos la hipótesis y los objetivos de investigación.

Por último se procedió a la proyección y posibles recomendaciones al problema identificado y al proceso de implementación del cambio. El mismo tiene por un lado fines académicos y por otro realizar un aporte de calidad a la empresa para que pueda tomar decisiones respecto a su desarrollo futuro así como la implementación de las mismas en un proceso de gestión del cambio.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Si analizamos el ciclo de vida organizacional de Compost Ciudadano visualizamos que se encuentra en una fase de transición entre la etapa “emprendedora” a la etapa de “colectividad”.

La crisis de esta etapa se produce debido a la necesidad de un nuevo liderazgo. Los fundadores están orientados a los aspectos creativos y técnicos, pero la empresa exige también una orientación administrativa y de gestión operativa para hacer frente al crecimiento.

*“...A veces me encuentro realizando tareas administrativas todo el día. Las instancias de intercambio con las personas en los encuentros y talleres es lo que más me motiva. Hacer los talleres con las personas y los niños es lo que me llena de energía.”*(Andrea Alba)

Los empresarios en esta etapa experimentan cierta dificultad para administrar a otras personas, establecer los procedimientos y sistemas que necesita la empresa a medida que crece.

*“La salida de Federico fue forzosa. Tuvimos que ponerle mucho esfuerzo y adrenalina para que la empresa no decaiga. Había que reorganizar toda el área administrativa desde cero. Además estaba bajando la producción. Tuvimos que contratar personal y empezaron las dificultades con la consolidación del equipo”.* (Andrea Alba)

*“En 2023 también hemos estado en proceso de cambio a lo largo de todo el año”*  
(Natalia Alba).

Comunicar a la empresa esta etapa de transición estratégica y estructural desde la etapa 'Emprendedora' hacia la fase de 'Colectividad', será fundamental para que puedan comprender la actual crisis y para apoyar su transformación hacia su crecimiento.

En este sentido, atendiendo las características de la etapa 2 de Colectividad. Vemos con preocupación las dificultades que la empresa está experimentando con el grupo de empleados, porque constituye en una barrera para poder transitar a la fase siguiente y sus consecuentes posibilidades de crecimiento.

*“Tenemos problemas con los recolectores, nos cuesta reclutar y mantenerlos. Hay un problema con el uso de las horas extra. Hay algo que no resulta, por el interés que demuestran en la tarea. Son jóvenes en su primera experiencia laboral, perfil activista, voluntariado. Necesitamos personas prácticas. Ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes, por eso es importante para nosotras que estén motivados. Hemos mejorado en la capacitación para la tarea, hicimos instancias, elaboramos material (manual de compost ciudadano y de nuestras políticas), hicimos todo, pero aun así tuvimos que desvincular a una persona. En ese cargo no logramos que se interesen por la tarea. Seleccionamos ese perfil porque Ramiro tiene ese perfil, él está muy motivado, a veces se queda hasta tarde sacando el trabajo” (Andrea Alba).*

Para abordar este punto, recurrimos al marco conceptual de cultura organizacional para profundizar en los aspectos culturales esperables para esta etapa.

Schein (1988) plantea que la función de la cultura organizacional en los primeros años de vida de las empresas les proporciona identidad, unión al grupo que se trata de diferenciarse del entorno y de otros grupos. Genera integración, brinda claridad y se transmite a los nuevos miembros.

Dado que esto no ocurre en Compost Ciudadano, nos preguntamos;

¿Hay aspectos de la cultura organizacional de la organización que estén operando negativamente? y ¿que dificulta la identificación de los empleados con la organización? ¿Es posible identificar actitudes distintivas sobre las cuales trabajar para generar cambios positivos? Las “actitudes distintivas” pueden reflejarse en preferencias por ciertas funciones empresariales antes que otras, según el autor.

En relación al tamaño de la organización, identificamos en Compost Ciudadano muchas características de las empresas que Burlingham denominó: las "pequeñas gigantes" Daft

(2011). Estas son fortalezas que le permiten crecer hasta un punto de equilibrio para no perder su espíritu emprendedor original, otros de los atributos favorables son:

- a) Están diseñadas a la medida: Los fundadores y líderes optaron deliberadamente por crear un tipo específico de negocio donde querían “vivir”, en lugar de ajustarse a modelos externos.

*“El sueño que generó la empresa fue “traer la naturaleza a la ciudad”, no tener que salir de la ciudad para estar en la naturaleza. Se me han presentado otras opciones, ir a vivir al campo pero preferí quedarme y vivir la naturaleza acá en la ciudad”.*

(Andrea Alba).

- b) Tienen conexión con la comunidad: Estas empresas mantienen una conexión cercana con las comunidades donde operan.

*“Buscamos crear experiencias con la persona para que esté más conectada con la naturaleza”.* (Andrea Alba)

*“Estar en los encuentros y mostrar el modelo de negocios, generar comunidad y compartir lo que hacemos es lo que nos devuelve la motivación, nos impulsa a ir a más”*

(Natalia Alba)

*Contamos con una comunidad y tenemos un canal informativo el cual compartimos a través de un grupo de Whatsapp los días viernes. En el mismo divulgamos contenido en formato de videos instructivos, materiales sobre reciclables, fotos, noticias e invitamos a diversas actividades”.* (Natalia Alba).

- c) Pasión por el negocio: Sus líderes muestran una profunda pasión y compromiso emocional con el negocio, sus empleados, clientes y proveedores.

*“Compost Ciudadano crecía, no sólo en términos de recuperación de residuos, sino también en educación ambiental, realizamos talleres para comunidades y centros*

*educativos, compartiendo la pasión por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.” “Ofrecemos una experiencia donde invitamos a clasificar y a generar espacios verdes en el hogar” (Andrea Alba)*

El Modelo de Identidad de Schvarstein y Etkin nos permitió comenzar a analizar algunos componentes de la integración de la creación del valor económico y social en el propósito empresarial. El Modelo se encuentra definido por 3 dominios interrelacionados entre sí, a la luz de los cuales analizaremos a la organización.

En el caso de Compost Ciudadano coexisten varias racionalidades, siendo la Ideológica la dominante, complementada con un fuerte énfasis en las racionalidades social y ambiental. En menor medida se encuentra la racionalidad económica.

Por otro lado, los propósitos enunciados en los documentos de la empresa presentan alineación y sintaxis.

En el documento Canvas B del Modelo de Negocio está expresado el siguiente propósito:

*“Generar impacto social positivo y soluciones para la transformación hacia una cultura del reciclaje en Uruguay lograr a través de la educación la creación de servicios y productos que nos conecten con la naturaleza”.*

En el Informe anual Compost ciudadano 2022, definen:

*Misión: “Gestionar la mayor cantidad de residuos orgánicos dentro de Montevideo para obtener compost, logrando en el camino educar a la población y generar nuevos hábitos de clasificación. Lograr el bienestar de las personas mediante la participación y creación de espacios verdes desde su propio hogar o institución.”*

*Visión: “Generar un impacto a nivel nacional no solo en el ámbito ambiental, sino también en lo social generando puestos de trabajo con propósito.”*

En la entrevista en profundidad se comenta que *“El propósito de la empresa es la regeneración, devolver a la naturaleza para generar nueva vida.” “El fin es la regeneración de los ecosistemas (escuelas o parques) en Uruguay con foco en la gestión de residuos”.* (Andrea Alba)

Sin embargo cuando analizamos los propósitos a nivel individual y sobre todo en las aspiraciones a futuro, identificamos cierta desalineación de los propósitos individuales con los centrales del negocio, la racionalidad dominante sigue siendo la ideológica con mucha fuerza. Quizás por este motivo una de las socias menciona “cierta desesperanza respecto al cambio”. La racionalidad económica no se visualiza en los propósitos.

Cuándo se les pregunta cuál fue el sueño que dio origen a la empresa, responden:

*“El sueño que generó la empresa fue traer la naturaleza a la ciudad, no tener que salir de la ciudad para estar en la naturaleza. Se me han presentado otras opciones, ir a vivir al campo pero preferí quedarme y vivir la naturaleza acá en la ciudad”* ( Andrea Alba).

Respecto a su motivación y la satisfacción personal en el cumplimiento de los propósitos, expresan lo siguiente:

*“Estar en los encuentros y mostrar el modelo de negocios, generar comunidad y compartir lo que hacemos es lo que nos devuelve la motivación, nos impulsa a ir a más”* (Natalia Alba).

En cuanto al dominio de las relaciones es importante considerar que si bien la Directora Ejecutiva y la Responsable de Desarrollo e Impacto tienen roles específicos en la organización, también tienen una relación familiar, que, es posible que tenga alguna incidencia en la relación que establecen en el marco del cumplimiento de sus respectivos roles profesionales.

Donde hay poder, hay resistencia según Schvarstein citando a Foucault. Es en este dominio donde se expresan los antagonismos de las racionalidades que se observó en el dominio de los

propósitos, el antagonismo de la racionalidad ideológicas con la económica aparece en el conflicto entre las socias y los empleados.

*“Tenemos problemas con los recolectores, nos cuesta reclutar y mantenerlos. Hay un problema con el uso de las horas extras. Hay algo que no resulta, por el interés que demuestran en la tarea. Son jóvenes en su primera experiencia laboral, perfil activista, voluntariado. Necesitamos personas prácticas. Ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes, por eso es importante para nosotras que estén motivados.”*

En cuanto a los roles de los empleados expresan:

*“La función consiste en retirar los residuos de los hogares o empresas, mantener el contacto directo con los clientes y llevar los recolectado a Tesor. Es importante que sepan manejar y tener fuerza física porque los tachos pesan (aunque las mujeres los podrían cargar también, nosotras lo hacemos). La tarea es rutinaria y repetitiva.”*

Si nos detenemos a analizar este rol bajo la perspectiva de la intersección entre el dominio de los propósitos vemos que la denominación del cargo “recolector” tiene una connotación muy poco valorada socialmente (marginal, población vulnerable, basura)., tampoco guarda coherencia con la importancia pretendida en su contacto con los clientes. Al respecto, nos surgen algunas reflexiones: ¿Qué valor le están asignando a este personal dentro de la organización? ¿Qué capacidad tiene este personal para contribuir a la misión de la organización? ¿Cuán alineado están los objetivos de este cargo a los propósitos de la empresa y su racionalidad dominante? ¿Cuál es el valor que aporta este personal a la organización? No es raro, que este conflicto se visualice a través de la racionalidad económica, porque es el valor que consideran que se les está asignando.

Para la resolución de los conflictos en el dominio de las relaciones, si bien se aborda en conjunto entre las socias, es la Directora Ejecutiva la que ejerce el poder y decide la estrategia a seguir. Más adelante desarrollaremos como la fundadora está encarnando el rol de liderazgo

y cómo el conflicto de intereses individuales con los propósitos de la empresa entran en conflicto lo que provoca un detrimento de la eficiencia en la productividad (gestión de los medios y fines) y las capacidades que actualmente la empresa necesita en la gestión administrativa.

En otro orden y en la órbita de este dominio, consideramos que un suceso importante en la historia de la empresa fue la separación de sus fundadores, porque implicó la reasignación de nuevos roles en la organización y la ampliación del equipo.

Por otro lado, Compost Ciudadano es una organización pequeña, el staff permanente consta de 5 personas con cargos definidos. El poder se ejerce por jerarquía.

Los empleados reciben inducción al ingresar, se les informa lo que se espera de ellos y cómo la organización opera. No obstante, las socias consideran que este esfuerzo no ha sido suficiente para mejorar la retención y motivación del personal.

Analizando este problema a la luz del dominio de las capacidades, entendemos que la empresa debería profundizar la alineación entre los perfiles de los postulantes que contratan con los perfiles del cargo.

El dominio de los propósitos de la organización tienen una retroalimentación de relación positiva con el dominio de las capacidades a través de la productividad. Productividad entendida como hacer el mejor uso de los recursos y de las capacidades a efectos de satisfacer los propósitos. Se genera así la dimensión administrativa que se ocupa de establecer la mejor relación posible entre fines y medios. Dado que la persona que desempeña este rol en la organización es la Directora Ejecutiva y que sus propósitos tienen racionalidades de carácter antagónica con la racionalidad económica, es posible que la gestión en este rol no sea eficiente, tal como mencionamos en el apartado de ciclo de vida de la empresa.

El proceso de adjudicación y asunción de roles son los que median al dominio de los propósitos con el de las relaciones, dando lugar a gestión sociopolítica. Esta dimensión es la que se encarga de hacer el arbitraje entre las múltiples racionalidades, a efectos de viabilizar los propósitos con la menor cantidad de conflictos posibles en el dominio de las relaciones. Los conflictos que se puedan dar por racionalidades distintas sobre todo entre lo ideológico, pensando en el ideal que quiere llevar adelante la organización, y el económico, traído por lo sustentable que necesita ser para seguir realizando su trabajo diario, son gestionados en la dimensión sociopolítica.

Ante la necesidad de entender si el valor económico convive con el valor social, comenzaremos analizando el Canvas B del Modelo de Negocio<sup>16</sup> de Compost Ciudadano que se muestra a continuación

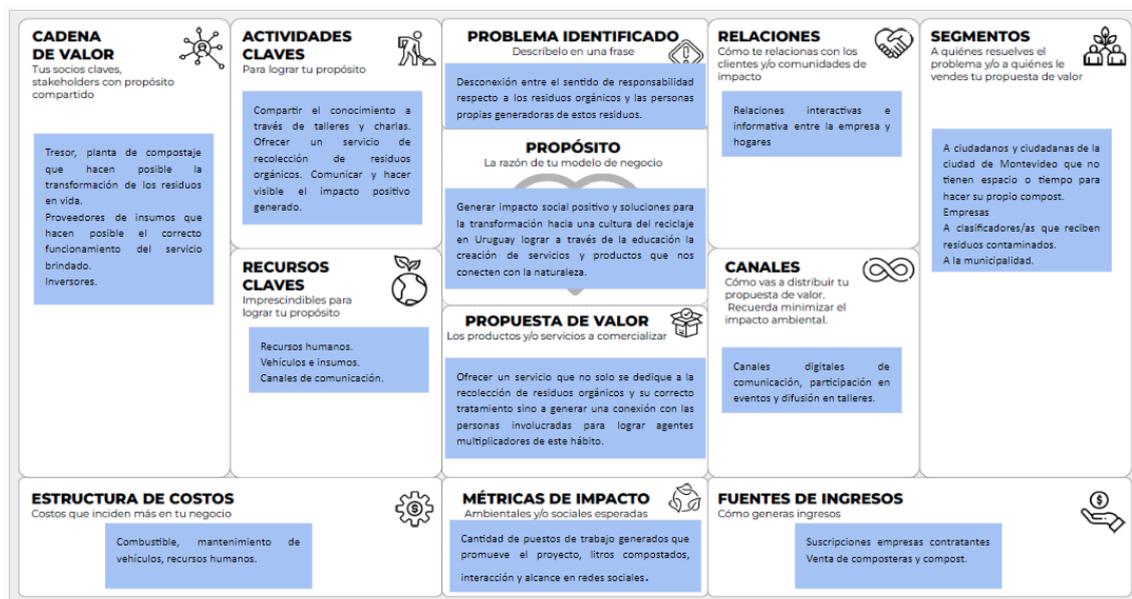


Figura 5.1 Canvas B Modelo de Negocio Compost Ciudadano - Fuente: elaboración propia

El problema que la empresa busca abordar, parece estar claro y definido a través de un proceso que intenta poner a las personas y al medio ambiente en el centro: “ Desconexión

<sup>16</sup> Anexo 2

entre el sentido de la responsabilidad respecto a los residuos orgánicos y las personas propias generadoras de estos residuos”. Desde allí se comienza a definir el propósito organizacional y su propuesta de valor.

En cuanto a la propuesta de valor de la empresa, vemos que es concreta y poco ambiciosa teniendo en cuenta los desafíos y compromisos que se tienen a nivel mundial y local en cuanto a Economía Circular y Objetivos de Desarrollo Sostenible desarrollados en el marco teórico.

*“En 2019 y durante la pandemia existieron muchas oportunidades, fue un auge, quizás porque la gente estaba en sus casas y generó más residuos domésticos. Estaba interesada en regenerar. Ahora hay un achatamiento, es diferente a los primeros años, quizás porque las personas salen a trabajar y los residuos ya no se acumulan en sus hogares. Hoy quizás ya no le ven tanto sentido.” (Natalia Alba)*

Podemos notar en la declaración anterior que es conveniente, partiendo de la base de un proceso de “Diseño pensado en las personas”, en volver a empatizar con el público objetivo. En los comienzos de la empresa, la oferta de estos servicios era más limitada, la pandemia abrió una ventana de oportunidad en cuanto a hábitos saludables, en cuanto a la conciencia con el medio ambiente. Las condiciones para enamorar al público objetivo con la propuesta de valor de Compost Ciudadano estaban mejor dadas.

Se puede ver en el segmento de clientes una fuerte conexión con lo territorial, no se logra visualizar un público de hogares que en principio pueda salir de la capital del país. Sus socias nos cuentan que “el modelo de compost ha sido inspiración para otras iniciativas que han surgido en el interior (Paysandú, Tacuarembó, Minas, Colonia, Salto).” Muchos de sus productos y procesos han sido copiados por otras empresas, pero, existe un problema y es que no existen plantas de compostaje habilitadas en el interior, por lo que la trazabilidad de los

residuos no está aún respaldada. “no nos resulta atractivo realizar alianzas con ellos - empresas de compostaje -ni expandirnos hacia el interior del país”. (Andrea Alba). No le ven un incentivo con la propuesta de valor que tienen actualmente para ofrecer.

Por otro lado, parecen haber encontrado un nicho un poco más grande en las empresas y la recolección de residuos más integral: sumando a los orgánicos, los plásticos y a su vez la colaboración con empresas de reciclaje como parte de su público beneficiario. En este nicho también se encuentran más competidores, quizás la más directa es la empresa Ábito.<sup>17</sup>

Si bien no aparece en el Canvas B del Modelo de Negocios de forma explícita, en otros documentos se hace énfasis en el trabajo de sensibilización de la temática con las escuelas, con cooperativas de vivienda y con municipios de Montevideo (en particular el B). Estas instancias de talleres y sensibilización han redundado en otros proyectos, incluso algunos financiados que han ayudado a sostener también el modelo de negocio y darle sostenibilidad a la empresa.

En cuanto a los canales de contacto y comunicación que la empresa maneja, la mayoría son digitales. Tiene página web<sup>18</sup> actualizada, incluso transformada y lanzada durante este año, que busca ser un medio de comunicación primario para sus diferentes segmentos de clientes.

La empresa es muy activa a su vez en redes sociales (sobre todo Instagram, Tiktok y LinkedIn) e interactúa a diario con sus seguidores.

En cuanto a los clientes de los hogares, la herramienta principal de comunicación es whatsapp empresas y es a través de este canal que se organizan también los recorridos de recolección.

La relación con los clientes es cercana y bastante periódica. Natalia es la que se encuentra mayormente en contacto con las empresas a través del mail y whatsapp y Ramiro y los operarios son la cara visible frente a los hogares. Andrea se encuentra más abocada a las charlas y alianzas con otras instituciones, por lo que su relación con este público es más

---

<sup>17</sup> <https://abito.com.uy/>

<sup>18</sup> <https://compostciudadano.uy/>

esporádica, depende de las situaciones en las cuáles interactúa con el mismo y muchas veces se mueve entre su pasión personal por el impacto social y ambiental y el propósito de la empresa.

En cuanto a los recursos claves, podemos decir que el mayor costo se lo llevan las personas que trabajan en la empresa y los 2 vehículos que utilizan para los recorridos. En cuanto a los recursos humanos, ya tuvimos en este trabajo un análisis contundente de sus roles, competencias y propósitos, por lo que no volveremos a abordarlo. Por otro lado, se nota teniendo en cuenta los recursos que señala la empresa, que aún falta una impronta más tecnológica que pueda dinamizar los procesos que se llevan adelante o impulse una disrupción en los servicios y productos que la empresa ofrece y podría ayudar en el escalamiento del negocio.

Las actividades claves de la empresa están bien distribuidas entre sensibilización, servicio de recolección y comunicación del impacto. Esto último responde al acompañamiento de la propuesta de valor que se te está generando para establecer conciencia y contagiar a más público. Siguiendo con la incorporación de la innovación en algunas áreas para lograr un modelo más sostenible, es probable que surjan otras actividades que comenzarán a ser parte de este modelo.

Por otro lado a nivel local podemos destacar que además de los instrumentos ya previstos por la Ley de Protección del Medio Ambiente, en la Ley de Residuos que introdujimos en el Marco Teórico, se establecen posibles instrumentos de planificación (planes nacionales, departamentales, planes de gestión de residuos por tipo, programas y proyectos); información ambiental, social y económica; establecimiento de parámetros y estándares; análisis y evaluaciones de riesgo; instrumentos económicos; autorizaciones, habilitaciones y auditorías; además de sanciones y otras medidas complementarias que deberían ser tomadas en cuenta a

la hora de hacer más robusto el modelo de negocio en cuanto a las actividades claves y la cadena de valor o alianzas que la empresa debería tener bien presentes.

El Plan ofrece un marco coherente, integrado por distintas estrategias, tales como: optimizar el uso de recursos a lo largo de la cadena productiva, minimizar la generación de residuos y multiplicar los “bucles internos” luego de la etapa de consumo, lo que permite la recirculación de productos y materiales.

Las modalidades de disposición que priman a nivel país son los vertederos a cielo abierto, aunque en los últimos años se ha observado un aumento en el número o escala de los sistemas de recolección selectiva y procesos de clasificación implementados. Estos procesos pueden enfocarse en la corriente del material potencialmente reciclable o en la fracción orgánica apta para compostaje. Atendiendo a temas vinculados a la sostenibilidad ambiental, uno de los mayores desafíos a nivel nacional consiste en cambiar el modelo predominante, basado en el enterramiento hacia un modelo que priorice en forma efectiva la disminución de la generación y la valorización. Son casi inexistentes los abordajes de educación, prevención, reúso y valorización de los residuos a nivel departamental en términos generales en todo el país.

Algunas de estas estrategias representan verdaderas oportunidades para Compost Ciudadano y su redireccionamiento de propuesta de valor para fortalecer el modelo de negocio.

Siguiendo el análisis en lo referente a la cadena de valor, pensando en esos socios claves y stakeholders con propósito compartido, podemos destacar que las empresas sociales se destacan por no actuar solas, generalmente se encuentran insertas en una red de instituciones, empresas y organismos que persiguen o apoyan sus mismos objetivos. Las empresas sociales colaboran con diferentes tipos de entidades o actores para conseguir los recursos necesarios para operar y son muy versátiles en las formas de colaboración que practican: alianzas puntuales, proyectos conjuntos, cadenas híbridas, negocios inclusivos, subcontrataciones, entre otros.

Tomando en cuenta lo dialogado con la empresa, nos comentan:

*“...Este año (2023) decidimos avanzar con una estrategia comercial orientada a brindar el servicio a las empresas y no tanto a nivel domiciliario. Parte de nuestra estrategia ha sido aliarnos con lo que ya hay. Hemos logrado varias alianzas con otras organizaciones para entregar más valor”.* (Andrea Alba).

En Uruguay recientemente se ha creado una plataforma de Innovación Abierta (Sos Impacto)<sup>19</sup>, donde se busca trabajar de forma colaborativa mostrando las opciones de impacto que existen en el país. Por otro lado se formó un grupo de trabajo colaborativo con varias empresas y organizaciones de impacto dentro de la Red Uruguay Emprendedor<sup>20</sup> para trabajar y darle visibilidad a estos temas. Compost Ciudadano, sobre todo su Directora, se encuentra inserta en dichos ecosistemas, pero de forma aún muy incipiente. Este entorno de comunidad de impacto e innovación, es propicio para que Andrea despliegue las capacidades adquiridas durante este tiempo como fundadora y Directora de Compost Ciudadano.. Su perfil de mujer, joven, emprendedora de una idea con impacto social y ambiental es de los más buscados por las organizaciones para contagiar en otros el ser agentes de cambio. También existen grupos con programas de liderazgo, que acompañan a los futuros líderes de las empresas para potenciar su potencial de promocionar el trabajo en redes. Un ejemplo muy claro de esto es el grupo Vistage.<sup>21</sup>

En la base del Canvas B del Modelo de Negocio se busca pensar en la sostenibilidad monetaria de la empresa. Entender cuáles son los costos más grandes de la empresa y cuáles las fuentes de ingreso de la misma. Como vimos anteriormente, la mayor cuotaparte de los costos está dividido entre los recursos humanos y los vehículos y su mantenimiento. En principio los mayores dolores de la empresa no se han detectado desde la empresa en los costos de la misma, pero sería necesario trabajar más en detalle esta información para tomar

---

<sup>19</sup> <https://www.sosimpacto.org/>

<sup>20</sup> <https://www.ande.org.uy/red-uruguay-emprendedor.html>

<sup>21</sup> <https://www.vistage.com.uy/>

decisiones de mejora en lo referente sobre todo al equipo: valor hora en el mercado, posibilidades de compensaciones, oportunidad de extender el equipo o contratar expertos para las áreas en las que se está buscando innovar.

En cuanto a los ingresos, los mismos son mayormente por suscripción de hogares y empresas, a lo que se le suman proyectos puntuales que logran inyectar capital de financiación para la organización y se vuelcan en su gran mayoría en recursos humanos. Recomendación: Es importante evaluar la capacidad económica de los habitantes de Montevideo para participar en programas de reciclaje, incluyendo posibles tarifas por la recolección y tratamiento de residuos orgánicos. Las condiciones económicas generales y locales influyen en la inversión en servicios de reciclaje y en la percepción del valor de la reutilización de residuos. A su vez, es importante considerar la financiación e incentivos para la sostenibilidad del proyecto.

El cuadrante de métricas de impacto, es una de las incorporaciones que se hace de parte del Canvas B al Canvas de Osterwalder, este demuestra el gran valor que tiene la medición de impacto y resultados en las empresas que tienen un propósito ambiental o social. Medir y comunicar lo que hacen, les da credibilidad en el mercado, les ayuda a demostrar de qué manera están contribuyendo a solucionar el problema que les da su razón de ser. Compost Ciudadano tiene muy presente la necesidad de tener indicadores claros, concretos, medibles y realiza un esfuerzo en no solo tenerlos, sino también en comunicarlos de una manera muy visible a través de su página web y redes sociales. Algunos de los indicadores más relevantes son: kilos de basura compostada, puestos de trabajo de calidad ofrecidos. Es relevante entender que para garantizar a los consumidores que realmente se está frente a empresas con un propósito social y/o medioambiental, existen algunas certificaciones como es el caso de Empresas B<sup>22</sup>, una de las más usadas dentro de Uruguay. Es importante generar un compromiso respaldado que muestre la trazabilidad de su trabajo, establecer métricas de impacto y resultados ambientales y sociales e ir perfeccionando la medición de los mismos.

---

<sup>22</sup> <https://www.sistemab.org/>

Existen diferentes formas de medir el impacto, pero sumarse a lo que ya existe puede ser una buena estrategia para trabajar de forma ordenada y metódica, acompañada y a la vez aprovechando la oportunidad del vínculo y/o certificación para ser tomada como referente en la temática.

Por otro lado, también nos apoyamos en la Teoría del Cambio como una herramienta útil para describir las actividades y los recursos necesarios para lograr el impacto deseado de la organización y de esa manera analizar a la empresa a la luz de las estrategias de escalamiento que debería tener en cuenta en su modelo de negocio.

Esta herramienta no estaba desarrollada por la empresa, por lo que tuvimos la oportunidad de introducirla en un taller y realizarla conjuntamente con las socias. A continuación dejamos plasmada el gráfico de la herramienta para analizar algunos de sus componentes y en anexos<sup>23</sup> presentamos su transcripción para mayor claridad.

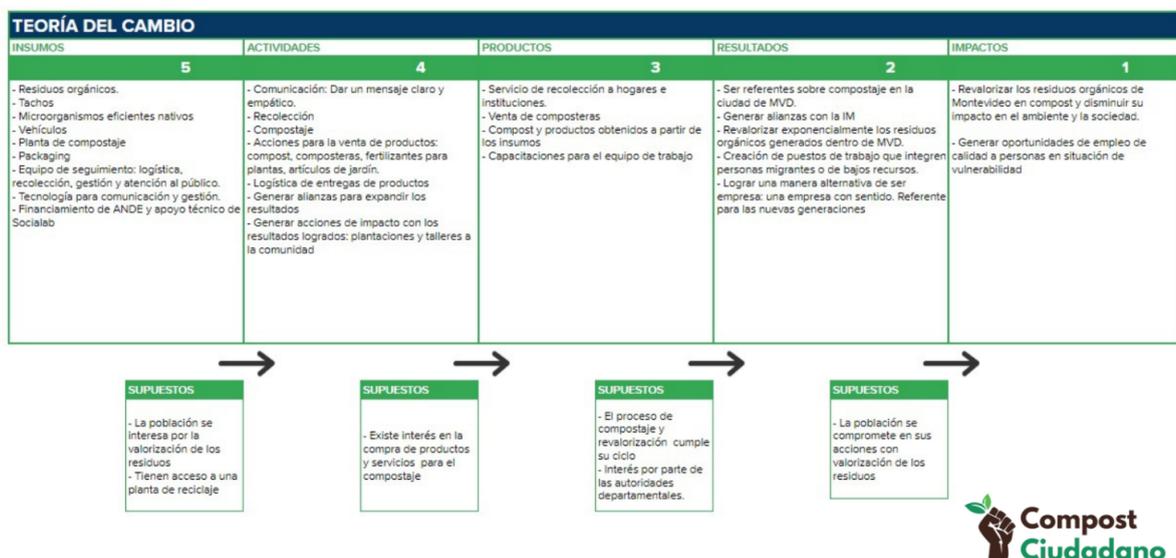


Figura 5.2 - TDC Compost Ciudadano - Elaboración Propia

<sup>23</sup> Anexo 3

Tal como se expresa en el marco teórico, debemos comenzar por el impacto que se busca alcanzar con la empresa. Al preguntar en la entrevista en profundidad ¿Cómo se imaginan en un par de años?, las respuestas de las socias fueron las siguientes:

*“Mostrar la conexión entre las personas y la naturaleza. Desde la recolección lograr la cercanía social, el residuo es la excusa. Quisiera construir ese sueño, el sueño es volvernos referentes en la temática, desde la capacitación y mostrar nuestro modelo de negocios”. (Andrea Alba)*

*“Lograr la comunicación en los talleres, conectar mediante la experiencia vivencial, lograr el bienestar de las personas en su conexión con la naturaleza”. (Natalia Alba)*

Por otro lado también dejaron notar un poco de preocupación frente a ese futuro:

*“En este momento estamos un poco desesperanzadas de que el cambio sea posible.*

*Debido al contexto, las guerras y lo que está sucediendo en el mundo” (Andrea Alba).*

Esto es algo que ellas manifestaron como preocupación compartida por personas de su generación.

Teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el impacto y resultados que pretende alcanzar la empresa, podríamos decir que es interesante explorar algunos de los objetivos y metas que se proponen de forma conjunta a nivel mundial, teniendo en cuenta en cuál o cuáles Compost Ciudadano podría basarse para desarrollar un modelo de negocio que tenga impacto y a su vez sea sostenible. A modo de exploración, traemos algunas ideas en este trabajo para poder desarrollar posteriormente algunas estrategias que ayuden y potencien el valor social y el valor económico.

ODS 2: Hambre cero: La soberanía alimentaria y la promoción de prácticas de compostaje contribuyen a mejorar la fertilidad del suelo y a la producción de alimentos más sostenibles, lo que puede contribuir a la seguridad alimentaria y a la lucha contra el hambre.

ODS 3: Salud y bienestar a través de la educación ambiental. La gestión adecuada de los residuos orgánicos puede reducir los problemas de salud al disminuir la incidencia de plagas y enfermedades relacionadas con la descomposición inadecuada de la materia orgánica.

ODS 4: Educación de calidad, a través de la implementación de programas de educación ambiental fomentando la sensibilización y formación en prácticas sostenibles, lo cual enriquece la calidad educativa y promueve el aprendizaje a lo largo de la vida.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico a través de oportunidades de empleo de calidad para personas que tienen su primera experiencia laboral y grupo de recolectores y recicladores que ya se encuentran nucleados en alguna organización o sociedad civil.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles: al disminuir la cantidad de residuos que llegan a los vertederos y promover ciudades más verdes a través de la plantación de flora nativa, se contribuye a la construcción de ciudades más sostenibles.

ODS 12: Producción y consumo responsables: Estimular a los hogares a separar y reciclar desechos orgánicos fomenta prácticas de consumo y producción más sostenibles, disminuyendo el impacto ambiental negativo.

ODS 13: Acción por el clima: La correcta gestión de los residuos orgánicos, incluido el compostaje, puede reducir las emisiones de metano, contribuyendo a la lucha contra el cambio climático a través de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

ODS 17: Alianzas para alcanzar los objetivos: La colaboración y la formación de alianzas entre diferentes actores (municipios, empresas, comunidades, entidades educativas) son esenciales para implementar este tipo de iniciativas y lograr un cambio significativo. A través de estas acciones, la idea de negocio no solo se aboca a la gestión de residuos, sino que también construye una comunidad informada y comprometida con prácticas sostenibles, creando así un impacto significativo en el cumplimiento de los ODS.

La cadena causal de Teoría de Cambio permite analizar esa hoja de ruta y en el camino pensar, proponer y medir esos productos, actividades e insumos que la empresa genera para lograr su visión de impacto. Tomando el Canvas B del Modelo de Negocio y cruzándolo con la Teoría del Cambio podemos apreciar que la empresa tiene claro desde lo técnico y operativo los recursos necesarios para llevar adelante su estrategia, pero que aún sigue siendo frágil y vulnerable su modelo de negocio para lograr escalar la empresa. Gran parte de su accionar se encuentra fuertemente ligado al compromiso o acuerdos que genera con sus aliados estratégicos y eso deja entrever riesgos fuertes y latentes que muestran poca autonomía y que podrían complicar su accionar.

Además ambas herramientas de análisis dejan ver la necesidad de generar productos más innovadores que le permitan una ventaja competitiva más grande a través de estrategias de expansión o de eficiencia en los procesos para que la ecuación costo/beneficio sea más atractiva.

Si bien la Teoría del Cambio fue una primera aproximación para entender el todo de la empresa y plasmar una ruta clara, podemos sugerir que aún hay más información que debería ser puesta en consideración para llevar a la empresa a un modelo de negocio más disruptivo, más ambicioso y que muestre a la recolección y compostaje de residuos orgánicos como un mero medio para alcanzar un fin más profundo de impacto social y ambiental.

Según el portal del <sup>24</sup>Centro de la Teoría del Cambio, podemos decir que al analizar esta herramienta, la empresa podrá:

- tener una hipótesis clara y comprobable sobre cómo se producirá el cambio que la empresa está buscando realizar.
- tener una representación visual del cambio que desea ver en su segmento de clientes y beneficiarios y cómo espera que se produzca.

---

<sup>24</sup> <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/toc-background/toc-benefits/>

- tener un plan de evaluación con indicadores medibles de éxito identificados.
- un acuerdo entre las partes interesadas sobre lo que define el éxito y lo que se necesita para llegar allí.
- una poderosa herramienta de comunicación para mostrar lo que la empresa busca realizar a través de sus actividades, productos y programas.

En cuanto al entorno de la empresa es necesario estar atento a las siguientes situaciones que podrían darse:

Teniendo en cuenta el factor político, sería conveniente monitorear políticas gubernamentales referentes al manejo de residuos, leyes de incentivos ambientales y apoyo del gobierno local para la sensibilización en educación ambiental. Las regulaciones o leyes que promuevan la separación de residuos podrían beneficiar el negocio, mientras que políticas desconectadas de las necesidades de la Economía Circular podrían representar una barrera. La colaboración con iniciativas gubernamentales podría facilitar la adopción y promoción del servicio entre los ciudadanos.

## 5.1. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DEL CAMBIO

A continuación realizaremos una síntesis de los hallazgos más relevantes de la investigación, en la que trataremos de dejar en evidencia las contradicciones en la organización, su reconocimiento será fundamental para el trazado de estrategias para la gestión del cambio, siguiendo las recomendaciones de Leonardo Schvarstein.

Objetivo 1 - Comprender las limitaciones de la organización y del modelo de negocios actual de Compost Ciudadano para su capacidad de escalar

La empresa está atravesando una crisis vinculada a su ciclo de vida, está finalizando la etapa emprendedora, para ingresar a la colectividad si logra superar la crisis. Uno de los desafíos

que se le presentan en esta transición es desarrollar una nueva forma de liderazgo. La dirección debe enfocarse en la gestión administrativa eficiente para maximizar la productividad en las distintas áreas funcionales de la organización. Hacer un buen uso del recurso para transformarlos en capacidades a los efectos de satisfacer los objetivos. El otro desafío está orientado a lograr consolidar un grupo de colaboradores motivado y eficiente que le permita a la empresa crecer a través del logro de sus objetivos.

En cuanto al primer desafío: la actual directora de la empresa, su fundadora, concentra un fuerte volumen de trabajo operativo - administrativo que no la motiva, sus intereses no están alineados con los de la organización, según lo que nos expresó en la entrevista. También observamos que los requerimientos del rol que ejecuta, no está aprovechando todas sus capacidades. Su perfil innovador, emprendedor, enfocado a la comunicación no concuerda con el rol de gestión administrativa. La Dirección de la empresa debió asumirla cuando se produjo la separación del otro socio fundador, anteriormente se desempeñaba en la comunicación estratégica y el relacionamiento interinstitucional. Por todo lo expuesto respecto al rol de la fundadora, lo que ella nos ha expresado y lo analizado respecto a las necesidades de un nuevo liderazgo en la organización, entendemos que si proponemos a la empresa una redistribución de roles con la consiguiente fundamentación de la necesidad, existen altas posibilidades que la propuesta sea bien recibida porque está en coherencia con los dolores que está experimentando la organización y las necesidades particulares de sus miembros.

En cuanto al segundo desafío: La empresa está experimentando conflictos con el equipo de trabajo. Contar con un equipo consolidado y motivado es fundamental para que la empresa pueda crecer y desarrollarse.

En el análisis de los hallazgos de la investigación observamos varios aspectos que nos servirán de referencia para el diseño de estrategias que le permitan a la empresa abordar este tema.

El rol adjudicado a los recolectores (repetitivo y rutinario), está poco valorado socialmente (y en la empresa también) y sus tareas tienen poco impacto y contribución al propósito fundante. No está alineado con la racionalidad ideológica dominante.

Observamos contradicciones entre el perfil que contratan (perfil activista, voluntariado), con la tarea y las exigencias del cargo (que sepan manejar y tener fuerza física).

Si bien las socias expresan que el contacto con el cliente, tarea a la que dan relevancia, esta relevancia no queda reflejada ni en el nombre del cargo, ni en lo que se espera del cargo, ni están enunciados los objetivos de la misma. Las tareas vinculadas a los aspectos educativos, de sensibilización (que tanta satisfacción les dan a las socias) parecerían estar reservadas a otros roles, pero no al personal operativo.

En este sentido, consideramos abordar dos componentes del rol de los operarios. Por un lado, trabajar en lo que es su función y el para qué. Por otro lado, trabajar en el concepto de estatus, es decir la relación de este rol con otros roles de la organización y en su contribución a la misión de la organización. Debemos lograr que el rol guarde relación con el propósito de la organización y su racionalidad dominante.

## 6. ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

Compost Ciudadano se encuentra en un momento de crisis en el que debe tomar decisiones de orden estratégicas, administrativas y operativas que le permitan madurar como empresa social, incrementar su productividad, crecer y escalar hacia un nuevo estadio de desarrollo.

Las capacidades actuales de la empresa están limitando su desarrollo, las ineficiencias en la administración de recursos, problemas de gestión y vulnerabilidad en su modelo de negocios condicionan su supervivencia y sostenibilidad a largo plazo. Es decir, en caso de no cambiar, existen altas probabilidades que la empresa no sobreviva dado que no podrá transitar de la etapa emprendedora a la etapa de colectividad en su ciclo de vida.

En base a la proyección de lo analizado, las consecuencias particulares en caso que Compost decida no cambiar son:

- Se incrementa la dificultad en la administración de recursos por la poca eficiencia en la productividad y esto se va a reflejar en el dominio de las relaciones
- Es posible que existan conflictos en la relación de las socias y que la sociedad se termine disolviendo (tal como ya ocurrió en el pasado)
- Es posible que la fundadora renuncie o se oriente a algún otro proyecto que reste energía a la gestión a Compost porque el grado de insatisfacción con el rol que realiza se va a incrementar
- Ausencia de toma de decisiones oportunas y asertivas respecto a la gestión de los temas cotidianos de la organización (cuellos de botella).
- Incremento o persistencia de conflictos en las relaciones con los empleados, desmotivación, falta de iniciativa, renunciadas, despidos.
- Se perderán recursos por rotación, selección y entrenamiento a nuevo personal.
- Falta de eficiencia en el cumplimiento y la gestión de los sistemas financieros, de recursos humanos y administrativos.
- En síntesis, pérdida de recursos y capacidades para gestionar a la empresa, lo que empobrece aún más los propósitos. Desgaste de las relaciones y desmotivación general en la organización. Pocas posibilidades de enfocar la energía hacia nuevos propósitos o proyectos que le permitan a la empresa innovar, generar alianzas y proyectarse al

futuro. Círculo virtuoso de retroalimentación negativa, la empresa no logra transitar hacia la etapa de colectividad y no sobrevive.

#### 6.1. CLASIFICACIÓN DEL CASO DE ACUERDO A LA MATRIZ TIPO DE CAMBIO Y APRENDIZAJE.

El tipo de cambio que proponemos es un cambio innovador, ya que implica una manera nueva de hacer lo ya existente, según el cuadro de “Tipos de cambio y aprendizajes” de Leonardo Schvarstein. Supone modificaciones en la estructura organizacional, en cuanto a redefinición de roles y tareas, pero sin un cambio de paradigma. La organización sigue siendo la misma en un proceso de crecimiento y consolidación. Si lo clasificamos desde los tipos de aprendizajes, consideramos que es de tipo II, ya que corrige parte del conjunto de alternativas y no al sistema.

Para el diseño de la estrategia del cambio tomamos como punto de partida los dolores expresados por la propia organización para respetar sus lógicas institucionales, atender y entender la demanda. Buscamos la complementariedad entre la búsqueda de eficacia de la organización y la satisfacción de las necesidades particulares de sus miembros, para lograr que la particularidad resulte útil en los procesos de cambio.

Asumimos el cambio como el diseño de perturbaciones eficaces para la redirección de las capacidades y procesos de autoorganización. Pretendemos perturbar los factores de permanencia y estabilidad de algunos operadores seleccionados para modificar las conductas o generar nuevas conductas. Un operador es un espacio en el que se generan conductas, si quiero cambiarlas debo modificar los operadores que las generan recursivamente.

Estrategia que nos será de utilidad para el diseño de los procesos de trabajo.

La estrategia de cambio se ubica en la órbita de las capacidades organizacionales para que les permita el crecimiento y sustentabilidad. El principal cambio que proponemos se ubica en las relaciones de poder, porque sugerimos el cambio de liderazgo. Otras estrategias de cambio se orientan a la readecuación de los roles y responsabilidades de la organización y por ende, también implican acciones para incrementar las habilidades de las personas y desarrollar capacidades organizacionales como la sistematización de algunos procesos así como herramientas de gestión. Por último, proponemos algunas acciones que podría implementar la empresa que promuevan la innovación interna, la generación de proyectos y nuevos propósitos.

## 6.2. ESTRATEGIA DE CAMBIO

Es así que proponemos las siguientes estrategias de cambio:

### 6.2.1 Re-ajustar los roles y procesos: para mejorar la eficiencia en la gerencia, innovación y operativa.

Situación a resolver: las personas que ocupan los roles actuales en la empresa no cuentan con el perfil requerido para el rol, o no está bien diseñado su puesto de trabajo o no cuentan con el poder/capacidades para desarrollarlo

- Dirección de la organización. Proponemos trabajar con la empresa para que comprenda cuáles son los requerimientos para una adecuada dirección de la organización en la etapa en la que se encuentra. Para ello, les propondremos re diseñar el cargo de dirección, facilitándoles un espacio para construir la descripción de las

funciones y el perfil del cargo en conjunto. Se puede hacer uso de metodologías de identificación de competencias (análisis funcional por ejemplo), para que, de manera deductiva puedan reflexionar y tomar una decisión consciente sobre la forma de cubrir el cargo: ya sea a través de la otra socia o a través de la contratación de un recurso humano. Habría que profundizar en el perfil de la socia y en sus intereses personales para tener más información sobre el deseo de desarrollar ese rol y sus competencias para el cargo. En ese sentido va a ser importante que ella pueda visualizar los beneficios que va a poder obtener a nivel personal y profesional en el caso que asuma esa responsabilidad.

Sea cual sea la decisión que se tome, se va a diseñar un plan de capacitación para dotar de capacidades a la persona que ocupe el cargo. Será importante que quien ocupe este rol, cuente con el poder para la toma de decisiones, en este sentido, será importante que la fundadora pueda delegar su poder en las áreas en las que esta persona tenga injerencia.

- Rediseñar el rol de la fundadora con mayor adecuación a su perfil personal y profesional. Será importante rediseñar el rol de la fundadora, para que contemple a sus intereses personales y que esté en línea a los requerimientos de innovación de la empresa. La empresa necesita un perfil como el de ella para abrirse espacio en el mercado laboral generando nuevos proyectos creativos y alianzas con socios estratégicos que le permita desarrollar nuevos propósitos y proyectos. En este sentido, el antiguo cargo que desempeñaba como Responsable de la Comunicación Estratégica y el Relacionamiento Interinstitucional parecería ser que se adapta mejor a la gestión de innovación que la empresa necesita y a sus intereses personales.
- Rediseñar el rol operativo del “recolector” y su sistema de trabajo de modo que incluya las tareas educativas hacia los usuarios y potenciales “clientes”. Cambiar el

nombre de “recolector”, por otro de modo que refleje la actividad educativa a desarrollar por este rol. Proponemos el rediseño conjunto del cargo de recolector a través del análisis conjunto de las competencias del cargo para “enriquecerlo” de modo que incluya tareas que aporten mayor valor a la organización; ya sea en labores educativas, de sensibilización ambiental en los contactos con los clientes o en las instancias de talleres con la comunidad. El objetivo será que el cargo contribuya al propósito social de la organización y esto le brinde a las personas sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de la empresa. En este sentido, será importante la capacitación de este colectivo y la modificación del perfil de las personas a contratar. Será importante que se definan objetivos a lograr en ese cargo y/ o incentivos por resultados por ejemplo al conseguir nuevos suscriptores o algún tipo de resultado para incrementar la motivación de los miembros.

#### 6.2.2. Fortalecimiento de las prácticas gerenciales: planificación financiera y entrenamiento para el desarrollo del rol

Para fortalecer las prácticas gerenciales de la organización proponemos que una vez que se haya definido el cargo, pensar en conjunto las estrategias en función de las necesidades del perfil y experiencia de la persona que vaya a desarrollar el cargo. Particularmente entendemos que el entrenamiento y la dotación de capacidades debe estar orientada a los temas vinculados a la planificación financiera, toma de decisiones y el liderazgo de personas, que pueden ser realizados a través de capacitación, entrenamientos de competencias específicos, herramientas de gestión, herramientas tecnológicas, coaching u otras capacidades que requiera la persona en relación al cargo y la empresa.

#### 6.2.3. Sistemas de recursos humanos y comunicación:

Se necesitan sistemas de recursos humanos y comunicación explícitos e implícitos para contribuir a la formación de conductas, modificar y generar nuevas conductas. Consideramos importante que la empresa pueda diseñar e implementar (directamente o a través de terceros) algunos procesos de gestión de personas como desarrollo del personal, selección, inducción, evaluación de desempeño. Asimismo, la incorporación de acciones de comunicación interna con los miembros de la organización, ya sea para la distribución de la información, reuniones periódicas de modo de brindar canales para la participación de los mismos en las decisiones que los afectan, así como estar informados en las actividades donde la empresa tiene presencia. Esto incrementará su sentido de pertenencia.

#### 6.2.4. Capacitación a los operarios:

Serán necesarias las capacitaciones a los operarios en temas educación y sensibilización ambiental y buenas prácticas de sostenibilidad. Será importante que también se capacite en habilidades blandas, (competencias transversales) para incrementar las actitudes hacia el empleo en el caso que se trate de personas en su primera experiencia laboral.

#### 6.2.5. Promover la innovación interna de la organización para la generación de nuevas propuestas, incrementar la productividad y rentabilidad.

Tal como se menciona en un punto anterior, es importante que la empresa pueda comprender las prácticas culturales, creencias y comportamientos en torno al reciclaje, la sostenibilidad y el medio ambiente en Montevideo y el resto del país. También se podría identificar líderes comunitarios o influenciadores que puedan actuar como multiplicadores de la idea.

Existen a nivel ecosistema emprendedor uruguayo y ecosistema de impacto regional y mundial varios instrumentos de apoyo y de financiamiento que podrían aportar recursos

económicos, plataformas e incluso expertos con el fin de incorporar elementos tecnológicos en la empresa como por ejemplo un CRM para hacer más eficiente los recorridos y el contacto con los hogares, dispositivos que permitan medir la cantidad de residuos y evaluar la eficiencia del proceso de compostaje, siendo esta información útil para brindar retroalimentación personalizada a los hogares e incluso para brindar datos de interés a gobiernos nacionales y departamentales para trabajar en políticas públicas. Solo por listar algunos de los apoyos que se encuentran vigente en nuestro país al día de hoy: Herramientas para la Innovación<sup>25</sup> e Implementación a la Innovación<sup>26</sup> de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación y Modo Digital<sup>27</sup> de la Agencia Nacional de Desarrollo apoyado por el Banco Internacional de Desarrollo.

La utilización de herramientas del Design Thinking para cocrear con los clientes los productos o servicios en este tipo de empresas, son muy útiles para saber cuáles son sus necesidades y desafíos. Entre ellas por ejemplo podemos encontrar el mapa de empatía, el mapa de experiencia del cliente o una retroalimentación constante con los clientes teniendo en cuenta el Net Promoter Score. Una buena estrategia a prototipar y validar con los clientes podría ser implementar un programa de lealtad con recompensas para estimular a los clientes actuales a incrementar su frecuencia de uso y recomendación del servicio. Por ejemplo, ofrecer descuentos o meses gratis por referir nuevos suscriptores.

Por otra parte, es importante generar un compromiso respaldado que muestre la trazabilidad de su trabajo, establecer métricas de impacto y resultados ambientales y sociales e ir perfeccionando la medición de los mismos. Existen diferentes formas de medir el impacto, pero sumarse a lo que ya existe puede ser una buena estrategia para trabajar de forma

---

<sup>25</sup> <https://www.anii.org.uy/apoyos/innovacion/75/herramientas-para-la-innovacion/>

<sup>26</sup> <https://www.anii.org.uy/apoyos/innovacion/76/implementacion-de-la-innovacion/>

<sup>27</sup> <https://mododigital.uy/>

ordenada y metódica, acompañada y a la vez aprovechando la oportunidad del vínculo y/o certificación para ser tomada como referente en la temática.

Por otro lado, la estrategia de cambio que se propone, no cambia los siguientes aspectos de la empresa:

- La misión de Compost Ciudadano y su propósito inspirador
- Su carácter de empresa de social de triple impacto
- Su tamaño “pequeña gigante” para no perder su capacidad de innovación y funcionamiento ágil
- Conexión con la comunidad
- Pasión por el negocio
- Diseñada a la medida

### 6.3. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

**Elaborar una visión compartida:** Facilitaremos las instancias en la organización para que puedan construir una visión del cambio. Nos aseguraremos que exista una intencionalidad de cambio real, profundizando en los acuerdos, desacuerdos, intereses, temores, orientando a las involucradas para que puedan comprender la necesidad del cambio y su sentido de urgencia, así como las consecuencias en caso de no realizarlo.

**Plan de trabajo:** Una vez acordada la visión del cambio, se diseñará un plan de trabajo en el que se detallan los pasos a dar con su correspondiente diagrama de Gantt, en un documento que formalizará los acuerdos alcanzados en las instancias de diálogo. Determinaremos el

tiempo de esfuerzo quiere el cambio. Se diseñará el plan de gestión del cambio, plan de comunicación, plan de fortalecimiento de capacidades.

**Impactos y análisis de involucrados:** Entendemos que el cambio que mayor impacto tendrá será el del cambio de liderazgo, este afectará a todos los involucrados. En conjunto con las socias, evaluaremos y diseñaremos las estrategias de comunicación, de transición y evaluación para minimizar los impactos negativos del cambio.

**Definición del abordaje:** Se seleccionarán las metodologías a utilizar en cada una de las diferentes instancias de construcción colectiva con la empresa y sus colaboradores.

Solicitaremos fuentes de información secundaria para revisar las capacidades y procesos de la organización, sobre todo para el rediseño de los puestos jerárquicos, particularmente para el cargo de Dirección. Se pretende tener una representación detallada de los mecanismos de comunicación, traspaso de procesos y asignación de tareas de la organización, teniendo en cuenta la estrategia que la misma organización pretende llevar adelante. Revisión de los flujos de trabajo para que puedan mejorar la administración del recurso tiempo, el uso de la tecnología de la organización y el relevamiento de necesidades de herramientas para la gestión.

**Implementación del plan de trabajo:** Se llevarán adelante las acciones incluidas en el plan de trabajo, se mantendrá la comunicación de los avances y se compartirán los resultados a todos los involucrados.

**Condiciones necesarias para que el cambio sea exitoso:** será importante que el patrocinio de las socias esté presente, respalde y colabore en todo el proceso y que funcione como una unidad

**Situación de transición:** Será importante fortalecer la capacidad estratégica de las socias y el liderazgo de la dirección. Los acuerdos de gestión deberán ser implementados de manera

recurrente por las socias, para que puedan generar cambios de conducta a través de la perturbación de los operadores.

**Evaluar el cambio:** proponemos una evaluación continua, registrando el proceso por medio de un conjunto de indicadores

**Comunicación de los avances alcanzados:** se realizará en las distintas etapas del proceso del cambio, destacando los logros individuales como colectivos por parte del patrocinador a todo el equipo.

## 7. CONCLUSIONES

Como primera conclusión de este trabajo de investigación es que los objetivos que nos trazamos al iniciar este trabajo, fueron logrados.

Comprendimos que las limitaciones internas de la organización no le permiten crecer, porque está haciendo una administración ineficiente de sus recursos, por lo que no está pudiendo aprovechar todo su potencial y capacidades para orientarlas hacia sus propósitos. Esto la está afectando en un círculo virtuoso de retroalimentación negativa en la medida que no distribuye adecuadamente sus recursos, no puede transformarlos en capacidades disminuyendo la posibilidad de logro de sus propósitos.

El modelo de negocios actual también se ve afectado, en la medida que Compost Ciudadano no está pudiendo ser lo suficientemente innovador para generar estrategias disruptivas (que en sus orígenes pudo realizar) para superar las barreras y comportamientos hegemónicos que le impone el mercado. Lo que la ubica en un lugar de vulnerabilidad, condicionado por fuerzas externas con poca capacidad de controlar y por ende crecer.

Compost Ciudadano se encuentra en un momento de crisis en el que debe tomar decisiones de orden estratégicas, administrativas y operativas que le permitan madurar como empresa. De estas depende su supervivencia y sostenibilidad a largo plazo, dado que no podrá transitar de la etapa emprendedora a la siguiente etapa del ciclo de vida empresarial.

El cambio que proponemos es de origen innovador. La principal estrategia de transformación que proponemos se orienta a cambiar la relación de poder, es decir, que decida cambiar a la persona que ejerce el rol de dirección de la empresa, su fundadora. Sugerimos que el liderazgo sea ejercido por una gerencia que pueda administrar con mayor eficiencia todas las áreas de la empresa. En esta misma línea proponemos la readecuación del resto de los roles y responsabilidades de la organización. De manera complementaria proponemos fortalecer las

capacidades de la organización a través de la capacitación para incrementar las habilidades de las personas y desarrollar capacidades organizacionales para la gerencia, gestión de recursos humanos, gestión financiera y operativa. Por último, proponemos algunas acciones que promuevan la innovación interna, la generación de proyectos y nuevos propósitos, que podrían ser encarnados por un nuevo rol de la fundadora en la empresa.

El trabajo de investigación nos dejó conocimientos muy valiosos, porque en el análisis pudimos profundizar en los aspectos más profundos de la organización que no se perciben a simple vista y son sutilmente expresados por parte de las personas involucradas. Cuán importante es tener una escucha activa para poder percibir lo no esperado y lo sutil, para poder generar estrategias que puedan ser compatibles con las personas y que sus intereses y capacidades puedan ser aprovechadas para maximizar las posibilidades de éxito de las organizaciones. En algunos casos esto se puede hacer, en otros no, en este caso no sabemos cómo se va a resolver el cambio, pero lo intentaremos.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

Baeremaecker, L; Mosera, P; Vitali, G. La creación de una empresa social (ES) desde una Organización de la Sociedad Civil (OSC) o la transformación de ésta en una ES, ¿podría favorecer a las OSC en términos de eficiencia, sostenibilidad económica, operativa e impacto?. TRABAJO FINAL - Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión. FCEA - Udelar

Cebreiro López, B. (y M. C. Fernández Morante) 2004 "Estudio de casos", en F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, Diccionario enciclopédico de didáctica. Málaga, Aljibe

Daft, Richard. (2011) Teoría y Diseño Organizacional. 10a edición, parte 9: Tamaño, ciclo de vida y declive de las organizaciones. Ed. Cengage Learning.

Etkin J., Schvarstein L. (2000) Identidad de las Organizaciones. Ed. Paidós.

-Fisac,R. (2014) Modelo de análisis para la mejora del desempeño de empresas sociales. Tesis Doctoral presentada en la Universidad Politécnica de Madrid el 12 de diciembre. Accesible en <https://oa.upm.es/33676>

Galbraith J., Downey D., Kates A (2001) Designing Dynamic Organizations. Ed. Thomas Nelson.

Gorlero F. , Pereira P. (2022). PPT: Diseño Organizacional. [Archivo PDF].

Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales. Extractado: [https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/Vacaciones2021/PCIS\\_2020\\_Guia\\_para\\_elaborar\\_una\\_teor%C3%ADa\\_del\\_cambio.pdf](https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/Vacaciones2021/PCIS_2020_Guia_para_elaborar_una_teor%C3%ADa_del_cambio.pdf) 20/10/23

Kates and Galbraith (2007) Fundamentals of Organizational Design. [Archivo PDF].

Kotter J. (2004) El Líder del Cambio. Cortés McGraw-HILL, México.

La empresa social: Marco conceptual, contexto e información. Documento AECA.

Responsabilidad Social Corporativa N 9, Junio 2015

Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Rushanara; Ali y Sanders, Ben. 2011. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll centre for social entrepreneurship. Saïd Business School. University of Oxford

Ministerio de Ambiente (2021). Uruguay + Circular: Plan Nacional de Gestión de Residuos 2022 - 2032. <https://www.ambiente.gub.uy/oan/residuos/>

Pissano F. , Sarro D. (2022). PPT: Técnicas y Herramientas para la Gestión del Cambio.  
[Archivo PDF]

Porter, M. y Kramer, M. (2011) La creación del valor compartido

Schvarstein, L., & Etkin, J. (2011). Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires : Paidós

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

YUNUS, M. ( 2011) Las Empresas Sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad, Madrid, Paidós, 253 pp

## 9. ANEXOS

### **ANEXO 1. Entrevista en profundidad Compost Ciudadano**

**Fecha: 30 de octubre 2023**

**Representantes de Compost: Andrea Alba - Socia/Directora y Natalia Alba -  
Responsable de Desarrollo e Impacto**

#### **¿Cuál fue el sueño que dio origen a la empresa?**

El sueño que generó la empresa fue “**traer la naturaleza a la ciudad**”, no tener que salir de la ciudad para estar en la naturaleza.

Se me han presentado otras opciones, ir a vivir al campo pero preferí quedarme y vivir la naturaleza acá en la ciudad (Andrea Alba).

#### **¿Cuál es el propósito de la empresa?**

El propósito de la empresa es la regeneración, devolver a la naturaleza para generar nueva vida. “El fin es la regeneración de los ecosistemas (escuelas o parques) en Uruguay con foco en la gestión de residuos”.

#### **¿Cuál es la historia?**

Federico y yo, (Andrea Alba), nos aventuramos en esta odisea después de nuestro viaje de voluntariado educativo a la India. Kerala nos cautivó con su ingenioso sistema de intercambio y colaboración entre familias, donde los desechos orgánicos se convertían en un valioso recurso a través del compostaje.

Después de sumergirnos en esa experiencia inspiradora, regresamos a Montevideo con una misión: abordar los desafíos de la gestión de residuos de nuestra ciudad. Con mi formación en

comunicación y una tesis sobre los hábitos de clasificación de residuos en Montevideo, junto a la visión de Federico, comenzamos a moldear la idea de Compost Ciudadano.

En septiembre de 2019, lanzamos nuestra propuesta, curiosos por ver si había interés en clasificar, compostar y recibir abono a cambio. La respuesta superó todas nuestras expectativas: más de mil hogares se sumaron a este modelo en tan solo unas semanas.

Con el tiempo, logramos forjar una alianza estratégica con la planta de compostaje TRESOR, en colaboración con la Intendencia de Montevideo. Este hito fue crucial para incorporarnos de manera efectiva a la cadena productiva, recuperando aproximadamente 50 toneladas de residuos orgánicos en el primer año.

Compost Ciudadano crecía, no sólo en términos de recuperación de residuos, sino también en educación ambiental, realizamos talleres para comunidades y centros educativos, compartiendo la pasión por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

A partir de la separación de sus socios fundadores, en 2022 la empresa comenzó a transitar por una serie de cambios. Antes de la separación, los cargos que ocupaba cada uno eran Dirección Administrativa y Comunicación (Andrea) y Dirección Operativa y Logística (Federico).

“La salida de Federico fue forzosa. Tuvimos que ponerle mucho esfuerzo y adrenalina para que la empresa no decaiga. Había que reorganizar toda el área administrativa desde cero. Además estaba bajando la producción. Tuvimos que contratar personal y empezaron las dificultades con la consolidación del equipo”. (Andrea Alba)

“En 2023 también hemos estado en proceso de cambio a lo largo de todo el año” (Natalia Alba).

### **¿En qué consiste el negocio?**

El negocio consiste en un sistema de suscripción dirigida a hogares, empresas y organizaciones sociales mediante el cual se recolectan los residuos orgánicos a cambio de entrenamiento y 10 litros de compost cada tres meses.

### **¿Cual es la estrategia del Negocio?**

“Ofrecemos una experiencia donde invitamos a clasificar y a generar espacios verdes en el hogar”. “Buscamos crear experiencias con la persona para que esté más conectada con la naturaleza”. Parte de nuestra estrategia ha sido aliarnos con lo que ya hay. Hemos logrado alianzas con Tesor, No más colillas, Cooperativa de Trabajo Burgues. Por eso este año decidimos avanzar con una estrategia comercial orientada a brindar el servicio a las empresas y no tanto a nivel domiciliario. Por otra parte, escuchamos que la Intendencia de Montevideo quiere hacer una regulación para empresas privadas que se dedican a la recolección.

### **¿Han explorado opciones para diversificar el negocio para contrarrestar estas amenazas?**

Queremos ser referentes en la temática. Algunas de las opciones que hemos manejado son:

#### **A. Generar nuevos espacios verdes**

En el caso de huertas, nos hemos preguntado si ¿podemos ser proveedoras de plantas, huertas, plantas de estación? Estamos colaborando con las huertas de las escuelas, a través de la donación de compost, educación ambiental y apoyo a la plantación.

Presentamos un proyecto de infraestructura verde al municipio B, a las cooperativas, el objetivo era hacer un techo verde y cultivar, pero nos dijeron que no hay presupuesto.

- B. Desarrollar talleres. Hacer alianza con viveros como Palán Palán que está ubicado en Ciudad Vieja y generar encuentros ahí, donde la gente vaya a tener la experiencia de conexión y a adquirir el conocimiento.

### **¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Logramos acciones de impacto social: educación ambiental, empleo de calidad.

Con empleo de calidad nos referimos a que mediante nuestras acciones logramos sostener puestos de trabajo de calidad para los clasificadores.

En 2022, se consolidó una alianza con la Cooperativa clasificadora Burgues de residuos reciclables que brinda trabajo mayoritariamente a mujeres, quienes gracias a ellas, pudimos ampliar nuestra propuesta de recolección, hasta el momento de residuos orgánicos y reciclables. El problema era que los clasificadores recibían los residuos mezclados. Nosotros fomentamos la cultura de separar los residuos desde los hogares (necesidad que surgió de los propios hogares). Ahora se separan por tipos de plástico reciclables, que se trasladan a la cooperativa de clasificadoras que los reciben limpios y separados.

Incluimos diferentes planes con servicios y costos diferenciados.

- 30 mujeres clasificadoras que empiezan a recibir material en condiciones para reciclar
- 3 puestos de trabajo a jóvenes
- 1600 niños y niñas recibieron educación ambiental en Impacto Ambiental.

Finalmente, lo que creemos más relevante del análisis de ese año, es que luego de tres años logramos llegar al millón de kilos de residuos orgánicos compostados. Reporte de Impacto Social (2022)

## **¿Cómo se imaginan en un par de años?**

“Quisiera construir ese sueño, el sueño es volvernos referentes en la temática, desde la capacitación y mostrar nuestro modelo de negocios”. (Andrea Alba)

“Mostrar la conexión entre las personas y la naturaleza. Desde la recolección lograr la cercanía social, el residuo es la excusa”. (Andrea Alba)

“Lograr la comunicación en los talleres, conectar mediante la experiencia vivencial, lograr el bienestar de las personas en su conexión con la naturaleza”. (Natalia Alba)

En este momento estamos un poco desesperanzadas de que el cambio sea posible. Debido al contexto, las guerras y lo que está sucediendo en el mundo (Andrea Alba)

En 2019 y durante la pandemia existieron muchas oportunidades, fue un auge, quizás porque la gente estaba en sus casas y generó más residuos domésticos. Estaba interesada en regenerar. Ahora hay un achatamiento, es diferente a los primeros años, quizás porque las personas salen a trabajar y los residuos ya no se acumulan en sus hogares. Hoy quizás ya no le ven tanto sentido. (Natalia Alba)

Nos gustaría lograr la expansión a través del conocimiento: manuales, videos, cursos. A través de las redes sociales. En formato físico o virtual, promover la metodología que logramos implementar para toda Latinoamérica. (Natalia Alba)

El modelo de compost ha sido inspiración para otras iniciativas que han surgido en el interior (Paysandú, Tacuarembó, Minas, Colonia, Salto). Nos han copiado en muchas cosas. Pero, tienen un problema, no existen plantas de compostaje habilitadas en el interior.

Por ejemplo, Salus contactó a un emprendimiento de Minas, pero como el emprendedor no está formalizado no podía comunicar la trazabilidad del residuo ni su disposición final. Por eso no nos resulta atractivo realizar alianzas con ellos ni expandirnos hacia el interior del país.

(Andrea Alba)

Contamos con una comunidad y tenemos un canal informativo el cual compartimos a través de un grupo de Whatsapp los días viernes. En el mismo divulgamos contenido en formato de videos instructivos, materiales sobre reciclables, fotos, noticias e invitamos a diversas actividades. (Natalia Alba).

### **¿Cómo está conformada la empresa?**

En la empresa somos 5 personas contratadas de manera permanente: Andrea - Socia/Directora, Natalia - Socia/Responsable de Desarrollo e Impacto, Ramiro - Encargado del área de Recolección (trabaja hace dos años), 2 Recolectores (varones). Estos últimos tienen un sueldo de \$37.000 mensuales por 8 hrs de L a V.

Personal tercerizado:

- Coordinadora de proyecto (Municipio B)
- Abogada
- Carpintero
- Contadora

Tenemos problemas con los recolectores, nos cuesta reclutar y mantenerlos. Hay un problema con el uso de las horas extras. Hay algo que no resulta, por el interés que demuestran en la tarea. Son jóvenes en su primera experiencia laboral, perfil activista, voluntariado.

Necesitamos personas prácticas. Ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes, por eso es importante para nosotras que estén motivados.

Hemos mejorado en la capacitación para la tarea, hicimos instancias, elaboramos material (manual de compost ciudadano y de nuestras políticas), hicimos todo, pero aun así tuvimos que desvincular a una persona. En ese cargo no logramos que se interesen por la tarea. La función consiste en retirar los residuos de los hogares o empresas, mantener el contacto directo con los clientes y llevar lo recolectado a Tesor. Es importante que sepan manejar y tener fuerza física porque los tachos pesan (aunque las mujeres los podrían cargar también, nosotras lo hacemos). La tarea es rutinaria y repetitiva.

### **¿Por qué seleccionan ese perfil de recolectores?**

Seleccionamos ese perfil porque Ramiro tiene ese perfil, él está muy motivado, a veces se queda hasta tarde sacando el trabajo.

“A nosotras también nos pasa. A veces me encuentro realizando tareas administrativas todo el día. Las instancias de intercambio con las personas en los encuentros y talleres es lo que más me motiva. Hacer los talleres con las personas y los niños es lo que me llena de energía. Es más, estoy pensando en alejarme del negocio y dejar a Natalia a cargo. La empresa es como un hijo, uno la cuida pero en algún momento está bueno despegarse, jeje. La miro a Natalia...(Andrea Alba)”

“Estar en los encuentros y mostrar el modelo de negocios, generar comunidad y compartir lo que hacemos es lo que nos devuelve la motivación, nos impulsa a ir a más” (Natalia Alba).

### **Recopilación de datos de fuentes secundarias:**

#### **¿Qué dice la empresa de sí misma? ( Manual Compost Ciudadano Vol. 1)**

- Somos la primera empresa gestora de residuos orgánicos que genera impacto social positivo en Uruguay
- Creamos un modelo que no existía. Hacemos las cosas diferente. Educamos.
- Tenemos alianzas fuertes
- Generamos una marca que muchas personas y organismos reconocen
- Nos consideran líderes en lo que hacemos, ¡honremos eso y posicionémonos como tales!
- Logramos que más de 7.000 personas empiecen a clasificar y transformar sus hábitos
- Somos jóvenes y eso nos posiciona como una empresa innovadora y fresca
- Muchos jóvenes nos toman como caso de ejemplo de tipo de empresa que deben crearse en el mundo actual, nos toman como caso para tesis

## **ANEXO 2**

### **Canvas B del Modelo de Negocio**

#### **Compost Ciudadano**

**Fecha de elaboración: 30 de octubre 2023**

**Problema identificado:** desconexión entre el sentido de responsabilidad respecto a los residuos orgánicos y las personas propias generadoras de estos residuos.

**Propósito:** generar impacto social positivo y soluciones para la transformación hacia una cultura del reciclaje en Uruguay lograr a través de la educación la creación de servicios y productos que nos conecten con la naturaleza.

**Propuesta de valor:** Ofrecer un servicio que no solo se dedique a la recolección de residuos orgánicos y su correcto tratamiento sino a generar una conexión con las personas involucradas para lograr agentes multiplicadores de este hábito.

**Segmentos** a ciudadanos y ciudadanas de la ciudad de Montevideo que no tienen espacio o tiempo para hacer su propio compost.

A clasificadores que reciben residuos contaminados.

A la municipalidad.

**Relaciones** relaciones interactivas e informativa entre la empresa y hogares

**Canales** canales digitales de comunicación, participación en eventos y difusión en talleres.

**Actividades clave.** Compartir el conocimiento a través de talleres y charlas. Ofrecer un servicio de recolección de residuos orgánicos. Comunicar y hacer visible el impacto positivo generado.

**Recursos clave:** recursos humanos. Vehículos e insumos. Canales de comunicación.

**Cadena de valor.** Tresaor planta de compostaje que hace posible la transformación de dichos residuos en vida. Proveedores de insumos que hacen posible el correcto funcionamiento del servicio brindado. Inversores. Empresas. Hogares.

**Métricas de impacto:** cantidad de puestos de trabajo generados que promueve el proyecto, litros compostados, interacción y alcance en redes sociales.

**Fuentes de ingreso:** suscripciones empresas contratantes venta de composteras y compost.

**Estructura de costos** combustible, mantenimiento de vehículos, recursos humanos.

## **ANEXO 3**

### **Teoría del cambio de COMPOST CIUDADANO**

La teoría del cambio es una descripción específica y medible de una iniciativa de cambio que forma la base para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación continua.

Es la hoja de ruta del proyecto, que guía la planificación y diseño del proyecto.

Muestra dónde estamos, a dónde queremos llegar e invita a trazar el recorrido que se debe hacer para alcanzar ese punto.

Sirve para marcar el rumbo como para medir el progreso, para evaluar y medir Impacto.

### **Compost ciudadano**

#### **Impactos:**

- Revalorizar los residuos orgánicos de Montevideo en compost y disminuir su impacto en el ambiente y la sociedad.
- Generar oportunidades de empleo de calidad a personas en situación de vulnerabilidad

#### **Resultados:**

- Ser referentes sobre compostaje en la ciudad de Montevideo
- Generar alianzas con la Intendencia de Montevideo, revalorizar exponencialmente los residuos orgánicos generados dentro de Montevideo.
- Crear puestos de trabajo que integren personas migrantes o de bajos recursos.
- Lograr ser una manera alternativa de “ser empresa”, una empresa con sentido, referente para las nuevas generaciones.

## **Productos:**

- Servicio de recolección a hogares e instituciones
- Venta de composteras, compost y productos obtenidos a partir de los insumos.
- Realizar capacitaciones para el equipo de trabajo.

## **Actividades**

- Comunicación: dar un mensaje claro y empático
- Recolección
- Compostaje
- Acciones para la venta de productos: compost, composteras, fertilizantes para plantas, artículos de jardín.
- Logística de entregas de productos.
- Generar alianzas para expandir los resultados.
- Generar acciones de impacto con los resultados logrados: plantaciones y talleres a la comunidad.

## **Insumos**

- Residuos orgánicos tachos
- Microorganismos eficientes nativos
- Vehículos
- Planta de compostaje
- Packaging
- Equipo de seguimiento: logística, recolección, gestión y atención al público.
- Tecnología para la comunicación y gestión
- Financiamiento de Ande y apoyo técnico de Socialab

## **Supuestos**

- La población se compromete en sus acciones con la valoración de los residuos.
- El proceso de compostaje y revalorización cumple su ciclo
- Interés por parte de las autoridades departamentales
- Existe interés en la compra de productos y servicios para el compostaje
- La población se interesa por la valoración de los residuos
- Tienen acceso a una planta de reciclaje

## **ANEXO 4.- ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RESIDUOS EN MONTEVIDEO**

A partir de la creación, en el 2010, de los municipios como tercer nivel de gobierno se incorporan nuevos actores en la gestión de estos residuos, que en algunos casos se encargan de la recolección y disposición final. Tal es el caso del Municipio B de Montevideo, donde el servicio es tercerizado. Esto ha generado nuevas variantes en la organización y asignación de las responsabilidades. Por otro lado, es frecuente que algunas intendencias se involucren en la gestión de residuos que, aunque se generan en su territorio, no son de su competencia

**GESTIÓN DE RESIDUOS EN LA CIUDAD DE MONTEVIDEO:** En Montevideo los hogares generan 1.200 toneladas de basura por día. (fuente). Para recolectarla y organizarla, la ciudad tiene un Sistema de Recolección de Residuos Domiciliarios formado por una flota de camiones que trabaja las 24 horas y más de 13.000 contenedores a disposición de toda la ciudadanía.

En 2019, la Intendencia de Montevideo se comprometió a vaciar los contenedores con residuos mezclados cada 2,8 días como promedio mensual.

Además, Montevideo tiene implementados sistemas de recolección selectiva, que se agregan al proceso de recolección de residuos mezclados. En el marco de la estrategia “Montevideo más verde” ofrece servicios diferenciales de recolección dirigidos a la población orientados como lo son: puntos de entrega voluntaria de podas, servicio de recolección a domicilio de podas, puntos de entrega voluntaria de aceite usado de cocina para municipios A,B,C,CH, E y F, entre otros servicios de valoración de residuos no orgánicos. Dichos servicios implican la recolección de los residuos segregados en origen por los hogares, bajo diversas modalidades de recolección (puerta a puerta, puntos de entrega voluntaria, contenedores diferenciados,

entre otros) y su traslado a plantas o unidades de clasificación. Respecto a los residuos orgánicos, administra la producción de compost a partir de residuos de podas a través de la planta de compostaje industrial Tresa, con la que Compost Ciudadano tiene una alianza estratégica. Compost Ciudadano es el único eslabón que le provee la recolección de los residuos orgánicos domésticos, en tanto recibe aportes por parte de diferentes industrias (UAM por ejemplo) así como materiales de poda de la propia Intendencia de Montevideo.

Detallamos la **Estrategia Montevideo más verde**. Apuesta a un cambio cultural, a través del uso responsable de los recursos, la organización inteligente de los servicios, la inclusión social de los habitantes, la generación de oportunidades y el cuidado de la diversidad. Entre las **principales acciones desplegadas** se encuentran:

- **Programa Compostaje Domiciliario** En noviembre de 2023, la Intendencia de Montevideo lanzó el programa el cual tiene por objetivo que vecinas y vecinos comiencen a clasificar sus residuos orgánicos, producidos dentro de sus hogares, brindando así otra alternativa de valorización. Reciben capacitación sobre el correcto uso y el proceso del compostaje en general, siendo este de carácter obligatorio. Al finalizar, los interesados firman un contrato de adhesión al programa y forman parte de un grupo de seguimiento, obtienen la compostera y un núcleo de lombrices (100).
- **Programa de clasificación en bolsones:** clasificación de materiales reciclables a través de la distribución de bolsones.
- **Montevideo más verde en línea,** reporte ciudadano de residuos que se encuentran fuera de los contenedores

- [Programa Reciclando Barrio a Barrio](#), para la gestión de residuos en cooperativas y complejos de vivienda. 1. Contenedores plásticos para materiales reciclables y residuos mezclados. 2. Contenedores para materiales reciclables para supermercados grandes, medianos y pequeños, y almacenes de barrio.
- [Espacios públicos libres de residuos](#), mediante el retiro de papeleras
- [Ecocentros](#): Son infraestructuras cerradas que reciben materiales reciclables o artículos en desuso.
- [Programa de voluntariado ambiental](#): Voluntarios con interés por promover el cuidado y la protección del ambiente como un bien común es fundamental para este cambio.

EDUCACIÓN AMBIENTAL: La Intendencia de Montevideo considera que la educación ambiental es clave para lograr un Montevideo sostenible. El Departamento de Desarrollo Ambiental cuenta con un Equipo Técnico de Educación Ambiental (ETEA) que tiene por objetivo concientizar a todos los vecinos y vecinas sobre la importancia de sus acciones en el cuidado del ambiente. Este equipo está conformado por un grupo de trabajo interdisciplinario que, priorizando el espacio público, asume la tarea de crear nuevos espacios de reflexión, participación y compromiso ciudadano con el medio ambiente y los recursos naturales para generar una ciudad ambientalmente sustentable. Para lograrlo, el ETEA trabaja con los municipios, comisiones de medio ambiente de los centros comunales zonales, ONGs y centros educativos públicos y privados. De esta manera se busca prever y promover soluciones a posibles conflictos ambientales que se generen a nivel local.

En el marco de este trabajo elaboran materiales vinculados al cuidado del ambiente en la ciudad que ponemos a disposición de las instituciones y de todas las vecinas y vecinos para su uso. En su web, cuenta con manuales, materiales escritos y audiovisuales vinculados al

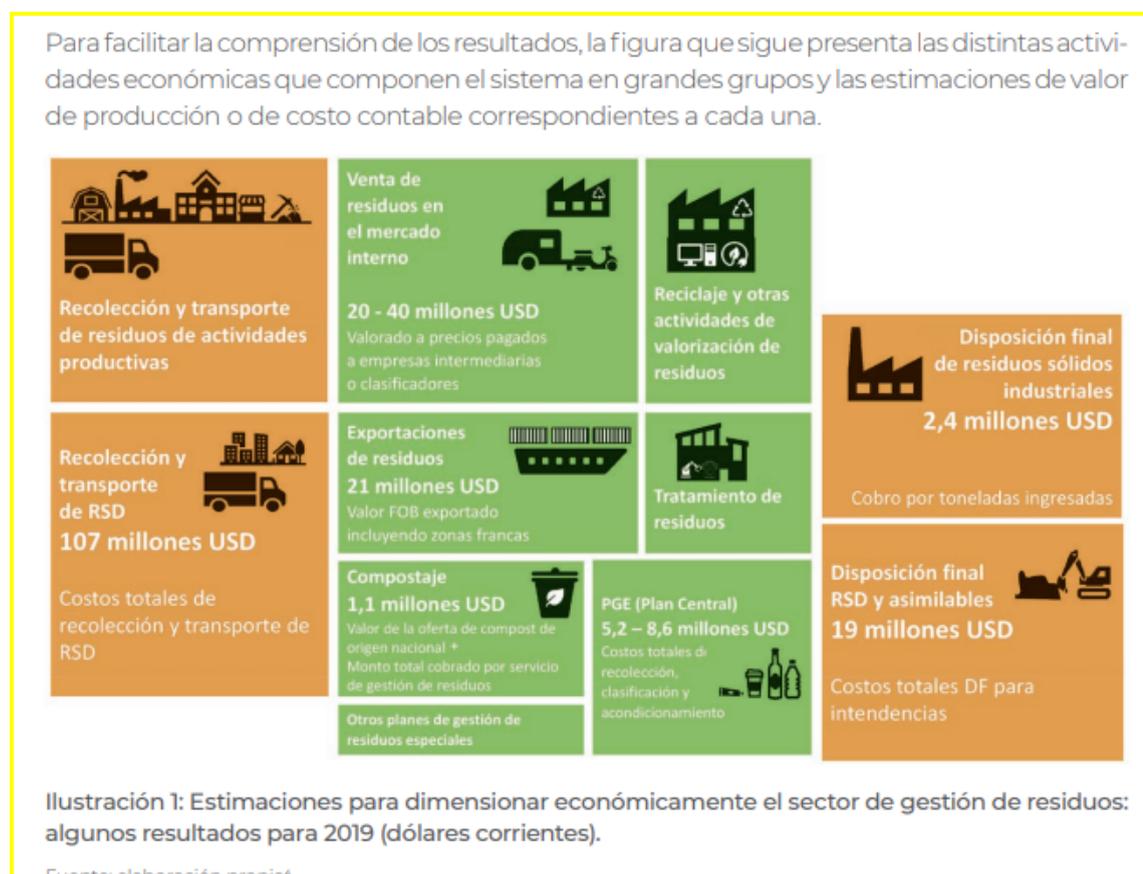
cuidado del ambiente en Montevideo, sus temas son: reciclaje, reutilización, compostaje, vermicompostaje, entre otras acciones para el cuidado del ambiente.

INVESTIGACIÓN: PROGRAMA IM UDELAR “Ing. Oscar Maggiolo”. tiene como objetivo fomentar la realización de investigaciones de alta calidad en todas las áreas de conocimiento, y contribuir a la solución de problemas de interés para la ciudad de Montevideo, en las áreas de desarrollo identificadas por la Intendencia de Montevideo (IM). Acuerdo para el desarrollo de PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, financiados por CSIC (2021-2023). En esta segunda edición, los proyectos estarán relacionados con temáticas ambientales y con la conmemoración de los 300 años de Montevideo. Algunos de los proyectos son los siguientes:

- Desarrollo y validación de un sistema de recolección y valorización de residuos domésticos separados en origen con inclusión social.
- Clasificación de residuos domiciliarios en origen. Una propuesta participativa desde el diseño y la comunicación.
- Gestión sustentable del chipeado de podas urbanas como estrategias para la reducción de residuos en Montevideo
- Diseño de un sistema objetivo para medir la limpieza integral urbana
- Gestión de residuos sólidos en la trama hídrica de Montevideo, orientada a su reducción

ASPECTOS ECONÓMICOS: La dimensión económica es uno de los componentes de la sostenibilidad de la gestión de residuos y –dependiendo de la situación– puede officiar como habilitante o como barrera para el desarrollo del sector

Las preguntas sobre las que se intenta arrojar luz son: ¿cuánto dinero se moviliza en el sector de gestión de residuos?; ¿cuál es la situación de sostenibilidad financiera de los gobiernos departamentales (GD) en cuanto a gestión de residuos?; ¿qué instrumentos económicos existen para favorecer la circularidad y la gestión integral de residuos?



En esta estimación, estas actividades de gestión de residuos totalizan un monto de entre 175 millones y 200 millones de dólares movilizados en 2019, lo que representa 0,18 % del valor de producción total de la economía. Según las estimaciones, los costos por tonelada

recolectada y transportada varían entre 33 dólares y 126 dólares, según el departamento, a precios de 2019. Si se desglosa por etapa, el 85 % de los costos corresponden a recolección y transporte en promedio y el restante 15 % corresponde a disposición final.

Respecto a las transferencia de costos: 13 intendencias tienen algún tipo de tasa de higiene, tasa ambiental o tasa de recolección y barrido. Algunas se aplican a comercios y otras a hogares. En general, lo recaudado es sensiblemente menor al costo total de los servicios.

Las tasas de higiene y los cobros por el ingreso de residuos a sitios de disposición final de RSD, no cuentan con un diseño para incentivar la minimización en la generación de residuos

**ÁREA DESARROLLO SOCIAL: Programa Reconversión laboral de clasificadores y clasificadoras de residuos sólidos urbanos en transportistas de residuos no domiciliarios.**

Está dirigido a clasificadoras/es y ex clasificadoras/es de residuos sólidos urbanos que deseen formalizarse como transportistas de residuos no domiciliarios para brindar el servicio de recolección y transporte de los residuos a empresas y comercios de la ciudad. Los objetivos son asesorarlos sobre los procedimientos para formalizar un emprendimiento productivo, orientar y acompañar en la actividad cotidiana de la empresa y en los instrumentos necesarios para su desarrollo (contratos de prestación de servicios), capacitar en aspectos normativos, comerciales, contables y contractuales,- y generar espacios de encuentro para potenciar soluciones a problemáticas comunes.

**Aumentar la flota de motocarros:** Asignación de vehículos a personas participantes de la 13° edición del proyecto Motocarros, inscripto dentro del programa de Reconversión de Clasificadores y Clasificadoras de Residuos Sólidos Urbanos del Departamento de Desarrollo Social de la comuna.

Las/os participantes se constituyen como monotributistas del Ministerio de Desarrollo Social y proveedores de la Intendencia a partir de la integración al programa, logrando así la formalización de su trabajo y garantizando sus derechos.

**Las/os participantes comienzan a brindar servicios como Agentes Ambientales y realizan tareas vinculadas a la limpieza de la ciudad:** Levante de voluminosos, poda y escombros mediante agenda por el teléfono: 1950 3000 o a través del Buzón Ciudadano. Limpieza de entorno de contenedores mediante recorrido y detección de residuos en vía pública y contenedores. Atención a reclamos por residuos fuera del contenedor recibidos por el whatsapp “Montevideo más verde” (línea 092 250 260). Recolección de materiales reciclables dispuestos en bolsones y traslado a las plantas de clasificación.

