



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA CREANDO  
CONCIENCIA

---

**AUTOR: MARÍA PAZ ÁLVAREZ**

**TUTOR: JULIÁN D'ANGELO**

**[JUNIO 2020]**

---

## **Resumen**

Creando Conciencia es una cooperativa de trabajo dedicada a la recolección y tratamiento diferenciado de los residuos sólidos urbanos. Fue fundada en el 2005 por un grupo de vecinos y sus principales consignas son la inclusión social y el cuidado ambiental.

En sus inicios, empezó sus actividades bajo una situación de precariedad, sin la posibilidad de tener un espacio propio ni la maquinaria adecuada para su desarrollo. Al pasar de los años, ha experimentado un importante crecimiento tanto en el ámbito económico como social. Esto le ha permitido mejorar las condiciones de trabajo de los socios, ampliar su portafolio de negocios y generar alianzas dentro de su comunidad.

Una de las problemáticas que surgen cuando estas organizaciones logran un crecimiento empresarial es la pérdida de su identidad cooperativa. Por esto, el presente documento se propone comprobar si Creando Conciencia ha logrado alcanzar una gestión administrativa eficiente manteniendo su identidad cooperativa. La metodología que se utilizó es la de estudio de caso, con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Primero se analizó la gestión administrativa de la organización a partir del análisis del escenario y matriz FODA. Estas herramientas permiten conocer la situación actual de la empresa, tomando en cuenta los factores externos e internos que puedan afectarla en el corto y largo plazo. Luego, se evaluó la identidad cooperativa a partir de un modelo de Balance Social Cooperativo que ofrece parámetros de medición. Una vez que se obtuvo un panorama claro de la organización, se definieron los ejes y sub-ejes estratégicos, a partir de los cuales se desarrolló la propuesta de intervención.

**Palabras clave:** Gestión, Identidad cooperativa, Balance Social Cooperativo.

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
1.1    Fundamentación y planteamiento del problema.....	4
1.2    Objetivos .....	5
1.3    Aspectos metodológicos.....	6
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
2.1    Planificación Estratégica Participativa.....	7
2.2    Balance Social Cooperativo .....	10
2.2.1    Balance Social Cooperativo – ACI .....	12
2.2.2    Balance Social Cooperativo – UNLP.....	14
<b>3. Diagnóstico.....</b>	<b>14</b>
3.1    Análisis del Escenario .....	14
3.2    Diagnóstico de la identidad cooperativa .....	18
3.3    Misión, Visión y Valores .....	23
3.4    Análisis FODA.....	24
3.5    Determinación de los Ejes Estratégicos y sub-ejes .....	26
<b>4. Propuesta de intervención .....</b>	<b>29</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>37</b>

# 1. Introducción

## 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

“Creando Conciencia” es una cooperativa de trabajo fundada en el año 2005 por un grupo de vecinos con preocupación por la disposición final de los residuos y la problemática social de los recuperadores urbanos (cartoneros). La cooperativa empezó diseñando un proceso de recolección diferenciada para los barrios privados del partido de Tigre. Para implementarlo, primero realizó varias campañas de concientización a los colegios y vecinos de la zona sobre la importancia del reciclaje y la separación de residuos en origen. En el 2006 formaliza su primera propuesta y en conjunto con la administración del Complejo Nordelta, se implementó el servicio de recolección diferenciada puerta a puerta para algunos barrios del lugar. El servicio se inició con la recolección de materiales reciclables secos y, gracias a la alta aceptación de los clientes, se complementó con la recolección de los residuos húmedos. A través de los años, la cooperativa ha logrado extender su servicio a varios barrios privados de la zona. Además, ha trabajado junto a la municipalidad de Tigre para instalar “Eco Puntos” en las delegaciones públicas y diferentes lugares de la localidad. En estos se reciben materiales reciclables para luego ser procesados por la cooperativa. Finalmente, en el 2014 empezó a trabajar con grandes generadores de residuos como Natura, Osde, Volkswagen, SKF, Techint, Ar-sat y Roggio, a los cuales se les brinda el servicio de recolección de residuos secos.

En la actualidad, Creando Conciencia realiza el servicio de recolección diferenciada ya sea puerta a puerta o en “Eco Puntos” en distintos barrios, empresas y colegios de la zona.

Los residuos no reciclables (húmedos) son enviados al centro de Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE) y los reciclables a su predio, donde son separados, clasificados y procesados; procurando reciclar la mayor cantidad posible. Todo esto ayuda a minimizar la disposición final de residuos en el CEAMSE y, más importante aún, a preservar los recursos naturales y el medio ambiente. A su vez, genera puestos de trabajo genuinos en el proceso de reciclado. (Cooperativa Creando Conciencia, s.f.)

La historia de la cooperativa Creando Conciencia es enriquecedora principalmente por su hincapié en el trabajo social. Desde sus inicios, se ha enfocado en el trabajo territorial y en su lucha por resolver algunas de las principales problemáticas de la actualidad, como son el cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el trabajo informal. La cooperativa se

identifica como una empresa social que trabaja por una mejora equilibrada de todos sus grupos de interés. Su compromiso con los clientes, la comunidad y el medio ambiente, le ha permitido crecer en cantidad de asociados, adquirir su propia flota de camiones, equipos y maquinaria, mejorar su infraestructura, reciclar una mayor cantidad de residuos y crear importantes alianzas con los barrios y empresas con las que trabaja.

En muchos casos, el desarrollo empresarial de una cooperativa puede conllevar el riesgo de la pérdida de su identidad cooperativa. Esto principalmente se debe a que muchas veces no existe una formulación de los planes estratégicos con una interpretación integral del pensamiento cooperativo. (Arana Velasco, 2012) De igual forma, puede suceder que los problemas de su gestión no sean resueltos teniendo en cuenta las características particulares que las hacen diferentes de otros tipos de organizaciones. Estas diferencias parten desde su principal objetivo, mientras que una empresa capitalista tiene como fin maximizar sus ganancias, las cooperativas buscan alcanzar un crecimiento común de todos sus miembros. Además, deben ser socialmente responsables por coherencia con su propia definición constitutiva y mantenerse activas en su rol en el desarrollo social sin renunciar a su viabilidad económica. (Lilián, 2016).

Con lo expuesto, surgen las siguientes preguntas en torno a la cooperativa Creando Conciencia:

- ¿Posee una administración y estructura organizacional eficiente?
- ¿Ha logrado generar un desarrollo empresarial manteniendo su identidad cooperativa?

## **1.2 Objetivos**

El objetivo general de este documento es establecer si Creando Conciencia ha logrado una gestión administrativa eficiente manteniendo su identidad cooperativa. Para esto, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el modelo de negocio de la organización.
- Realizar un diagnóstico organizacional y administrativo de la cooperativa mediante el análisis F.O.D.A.
- Identificar la Misión y la Visión. De no poseerlos, elaborar una propuesta.

- Evaluar el cumplimiento de los principios cooperativos a través de los principales indicadores analizados en el Balance Social Cooperativo.
- Determinar todos los ejes y sub-ejes estratégicos de acción de la cooperativa, y contribuir al desarrollo de la organización mediante una propuesta de intervención.

### **1.3 Aspectos metodológicos**

Este trabajo fue elaborado a partir de la metodología de estudio de caso, el mismo contiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. El tipo de diseño fue no experimental, retrospectivo. En cuanto al enfoque cualitativo, en diciembre del 2018 se realizaron entrevistas a miembros del área administrativa de la Cooperativa Creando Conciencia.

Primero se entrevistó a Adrián Sciortino, responsable de logística y secretario de la organización, quien compartió información general de la cooperativa, sus procedimientos, principales actividades y modelo de negocio. Una parte de la entrevista fue estructurada previamente, con el fin de recolectar datos puntuales de los distintos ejes de estudio de la cooperativa, la otra parte fue abierta y desestructurada.

Luego se entrevistó a Edargardo Jalil, expresidente y miembro fundador de la cooperativa. En este caso, la entrevista fue abierta, sin ninguna estructura previa. Edgardo relató su historia, como se inició la organización, las problemáticas que han tenido que superar y su actual situación.

Por otro lado, a través de la observación directa se pudo conocer la infraestructura y equipos con los que cuenta la cooperativa, sus procesos, las actividades diarias de los socios y el desenvolvimiento general de la misma. Finalmente, se buscó información adicional a través de fuentes primarias como son sitios web, videos y entrevistas externas subidas en internet.

Por su parte, el enfoque cuantitativo se basó en la recolección de datos puntuales durante las entrevistas. Estos datos fueron la fuente para la elaboración del análisis y calculo de los principales indicadores del modelo de Balance Social Cooperativo.

## 2. Marco teórico

Para el desarrollo del presente documento, se utilizó bibliografía referente al Proceso de Planificación Estratégica Participativa (PEP) propuesto por Héctor Larroca y dos modelos de Balance Social Cooperativo. El primero, propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional - Américas (ACI) y el segundo, desarrollado por un grupo de investigadoras de la Universidad Nacional de la Plata.

La PEP fue la base para el análisis y diagnóstico del área administrativa y organizacional de la Cooperativa. Por otro lado, con los modelos de Balance Social Cooperativo se evaluó la identidad cooperativa de la empresa.

### 2.1 Planificación Estratégica Participativa

La PEP busca definir el futuro de una organización y los procedimientos necesarios para alcanzarlo. Por medio del análisis del escenario y el FODA procura reducir la incertidumbre de la organización, la prepara para aprovechar las oportunidades y afrontar nuevas amenazas, saca provecho de sus fortalezas y detecta sus debilidades, todo esto manteniendo los mandatos de su razón de ser. Además, busca alcanzar la visión organizacional en el marco de sus valores y el desarrollo de la misión. Se traduce en los ejes y sub-ejes estratégicos que buscan resolver problemas de acuerdo con el diagnóstico realizado. Es participativa porque pretende involucrar y comprometer al conjunto de actores internos y referentes. (Krieger, s.f.)

En la expresión gráfica del proceso de PEP, se asume el formato de “rueda” para representar un concepto de movimiento en el sentido de que la idea de proceso está vinculada a una dinámica continua. El modelo consiste en ocho pasos, que a su vez se dividen en dos etapas: la estratégica y la operativa.

#### **Etapas estratégicas:**

**1º Fase: Análisis de Escenarios:** Consiste en la evaluación del contexto de actuación de la organización asumiendo los límites de la territorialidad. Implica determinar los factores que ejercen influencia sobre la empresa identificando naturaleza y características de sus mercados, competidores, portafolio de productos, tecnologías del sector.

**2º Fase: Valores Comunes, Visión Compartida, Misión Comprometida:** Una tríada de construcción imprescindible pues define los aspectos relativamente estables y que resultan ser componentes básicos para la consolidación de la cultura de la organización.

- Los Valores Comunes son los inspiradores de la conducta de la organización y se asumen como criterios generales que se anteponen a las acciones y decisiones cotidianas de la gente que la compone.
- La Visión Compartida refiere a la imagen futura pretendida, sitúa a la organización en el mediano y largo plazo. Debe ser capaz de responder a una pregunta central: ¿Cómo nos queremos ver allá?
- La Misión Comprometida es la identidad que congrega los esfuerzos que realiza una organización para alcanzar sus fines. Es lo que define su función principal, su “razón de ser”, justificando su existencia, es el “porqué existe”, “para que está”.

**3º Fase: Análisis F.O.D.A.:** El análisis FODA (o SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) tuvo origen en la década de 1960–1970 y fue elaborado inicialmente por Albert S. Humphrey. Este modelo es aplicado durante los procesos de diagnóstico y planeamiento ya que permite tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción de la organización y que, a su vez, estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Una de las principales ventajas de la matriz FODA es que considera los factores externos e internos de la organización, permitiendo la previsión y construcción de escenarios anticipados.

Esto se logra evaluando las siguientes variables:

- **Fortalezas:** son las capacidades con las que cuenta una organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades las amenazas que este presenta.
- **Oportunidades:** Son situaciones o factores externos no controlables por la organización, que son factibles de ser aprovechados si se da las estrategias para beneficiarse de ellas.
- **Debilidades:** Son las limitaciones o carencias que padece una organización que no le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno, impidiéndole defenderse de las amenazas.
- **Amenazas (desafíos):** Son situaciones o factores externos, no controlables por la organización, que podrían limitar o perjudicar el cumplimiento de la misión.

Estos cuatro componentes del modelo son vulnerables y cambiantes por lo que es necesario crear un dispositivo de monitoreo permanente del FODA.

**4° Fase: Determinación de los Ejes Estratégicos y sub-ejes. Definición de los objetivos estratégicos por eje y sub-eje:** Son las líneas maestras de acción de mediano y largo plazo, seleccionadas a partir de los mandatos organizacionales, las políticas empresarias y análisis FODA, mediante los cuales se trata de materializar la Visión y Misión en el marco de los Valores. Los ejes estratégicos son las opciones necesarias que se definen para enmarcar la actividad en lo que resulta prioritario para cada momento temporal.

#### **Etapa Operativa:**

**5° Fase: Programación. Programas técnicos-operativos. Documento de Programa. Presupuesto por Programa:** Es el puente que liga la estrategia con la operación. Se asigna viabilidad a los ejes estratégicos, a través de la programación un sentido analítico y por lo tanto más preciso y detallado. La fase incluye la asignación presupuestaria necesaria para que la ecuación de recursos se combine en las tareas concretas para producir resultados. Son un derivado de los ejes estratégicos, avanzando hacia la operación.

**6° Fase: Implementación: Ejecución de las actividades en base de los programas propuestos:** Implementación, ejecución, gestión, acciones, tareas, actividades que cotidianamente se realizan en el conjunto organizacional para cumplir con los objetivos planteados en la etapa estratégica.

En esta fase es necesario el uso de Sistemas de Información estadísticos, contables u otros, para la absorción de los datos producidos por las acciones ejecutadas, los cuales servirán para la medición y la comparación.

**7° Fase: Seguimiento y evaluación de los resultados. Evaluación comparativa entre lo programado y lo realizado. Indicadores. Evaluación del impacto. Indicadores, estadísticas. Tablero de Comando:** El Tablero de Comando (Balanced Scorecard), fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, en 1992 y 1993. Es un dispositivo que permite apreciar y comparar, a través de un conjunto de indicadores (forma de medición elegida para evaluar la marcha de un programa) la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la organización.

El indicador es en definitiva un dato capaz de producir información cuantitativa y cualitativa para calcular el logro de una meta y para medir el resultado. Dicha especificación debe ser aceptada, en los modelos participativos, por los involucrados en la actividad objetivo del programa. Los indicadores establecen la relación entre los resultados obtenidos y las metas comprometidas.

La base de la construcción de los indicadores son los objetivos y metas que están contenidos en los programas, considerando las variables relevantes y la existencia y disponibilidad de información. Los indicadores se asocian a una meta de cumplimiento esperada del programa y su propósito central es la evaluación del desempeño. Ello refiere a una síntesis de la eficiencia y abarca todo el uso de los recursos puestos a disposición en tiempo y forma, para alcanzar las metas y por lo tanto los objetivos del programa.

En esta fase queda cerrado un modelo metodológico de Planeamiento Estratégico y Operativo Participativo que incluye la ejecución y evaluación de los resultados, dando consistencia a la tríada del Planeamiento, Gestión y Control, como proceso básico del funcionamiento organizacional, de modo que sus tres instrumentos básicos derivados son el Presupuesto, los Sistemas de Información y el Tablero de Comando.

**8º Fase: Realimentación y ajustes:** Esta fase está distribuida en todas las anteriores y permite el mantenimiento del plan. Cada etapa y fase tiene su propia identidad, formato y dispositivos para mantenerlas vigentes, actualizadas, activas y útiles para el funcionamiento organizacional, como así también responsables individuales y/o grupales de su actualización. (Larocca, s.f.)

## 2.2 Balance Social Cooperativo

“El Balance Social Cooperativo consiste en un informe elaborado por la cooperativa cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa.” (Fernández Lorenzo, Geba , Montes, & Schaposnik, 1998)

Para empezar, es necesario comprender la identidad cooperativa. Sobre esta, en 1995, la ACI adoptó la Declaración revisada sobre la Identidad Cooperativa, la misma contiene la definición de una cooperativa, sus valores y los siete principios cooperativos descritos a continuación.

**Descripción:** “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.”

**Valores Cooperativos:** “Las cooperativas están basadas en los valores de autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.”

**Principios Cooperativos:**

1. **Membresía abierta y voluntaria:** “Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.”
2. **Control democrático de los miembros** “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.  
Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.  
En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.”
3. **Participación económica de los miembros:** “Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.  
Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.”

4. **Autonomía e independencia:** “Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.”
5. **Educación, formación e información:** “Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.  
Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.”
6. **Cooperación entre cooperativas:** “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”
7. **Compromiso con la comunidad:** “La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”  
(Cooperativas de las Américas, s.f.)

### 2.2.1 Balance Social Cooperativo – ACI

Para la evaluación de la identidad cooperativa de Creando Conciencia se recurrió al modelo de Balance Social Cooperativo desarrollado por la ACI-Américas. El mismo fue elaborado en base a la necesidad generalizada de las cooperativas de un instrumento que ayude al autodiagnóstico del grado de cumplimiento de los principios cooperativos. Este, se basa en la medición del cumplimiento de los Principios Cooperativos a través de indicadores socioeconómicos cuantitativos y cualitativos y busca reflejar los aportes sociales que efectúan las cooperativas en favor de sus grupos de interés.

Su punto de partida lo constituyen los Principios Cooperativos puesto que son los ejes del compromiso social de las cooperativas y además sirven como estándares para determinar qué tan apegada a los mismos se encuentra su gestión. Este modelo pretende convertir al Balance Social Cooperativo en el instrumento de gestión que garantice la autenticidad e identidad de estas empresas. (Alianza Cooperativa Internacional - Américas, 2001)

En este caso, las dimensiones que se analizaron para cada principio se detallan a continuación:

### **1. Membresía Abierta y Voluntaria:**

- Apertura cooperativa (con revisión de los límites a los nuevos socios, las trabas puestas a la salida y el fomento de la asociación de los funcionarios)
- Identidad cooperativa del asociado (revisión del proceso de inducción, incorporación del asociado y de la aceptación de los valores y principios del cooperativismo)
- No discriminación por razones de género, basada en la clase social, por identidad étnica, por afiliación política o por creencia religiosa.

### **2. Control Democrático de los Miembros:**

- Participación en asambleas
- Accesibilidad a cargos cooperativos
- Participación en organismos de segundo grado
- Participación en la gestión diaria
- Participación de diferentes tipos de asociados
- Clima laboral

### **3. Participación Económica de los Miembros:**

- Destino de los excedentes generados
- Justicia en la remuneración al capital
- Garantía de supervivencia de la cooperativa

### **4. Autonomía e Independencia:**

- Estructura del capital social
- Independencia de los miembros del Consejo de Administración

### **5. Educación, Entrenamiento e Información:**

- Niveles educativos
- Inversiones en educación
- Procesos de formación y sus efectos
- Destinatarios

### **6. Cooperación entre Cooperativas:**

- Integración a efectos representativos
- Integración a efectos de negocios

### **7. Compromiso con la Comunidad:**

- Dotación y aplicación de fondos especiales
- Presencia de la cooperativa en su comunidad
- Mejora del nivel de vida del asociado y su familia
- Compromiso medioambiental

- Compromiso cultural
- Creación de empleo

### **2.2.2 Balance Social Cooperativo – UNLP**

Para la propuesta de elaboración de un Balance Social Cooperativo, se utilizó el modelo desarrollado por un grupo de investigadoras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Este modelo establece las variables que se deben considerar para su elaboración, define los parámetros que deben ser medidos y describe los pasos a seguir para la confección de este. El mismo constituye una propuesta flexible para todo tipo de cooperativas y está adaptado a la realidad argentina. Los indicadores que propone se calculan a partir de información socioeconómica básica de estas organizaciones.

Este modelo también hace énfasis en la importancia que tienen estos balances para el movimiento cooperativo ya que trabajan sobre uno de los principales objetivos del cooperativismo actual: la inter-evaluación cooperativa. Su elaboración permite comparar datos de distintas cooperativas para luego poder obtener información agregada. Todo esto, brinda una imagen consolidada del movimiento cooperativo y facilita la detección de sus debilidades para su posterior fortalecimiento. (Fernández Lorenzo, Geba , Montes, & Schaposnik, 1998)

## **3. Diagnóstico**

### **3.1 Análisis del Escenario**

La cooperativa de trabajo Creando Conciencia nació en el año 2005 en el barrio de Benavídez, Tigre. La misma fue creada por un grupo de seis vecinos con la necesidad de generar fuentes de trabajo y el cuidar del medio ambiente. La cooperativa trabaja por recuperar la mayor cantidad posible de residuos y a su vez, dar trabajo digno a los vecinos que se encuentren en estado de vulnerabilidad. Bajo estas insignias ha logrado generar oportunidades de reinserción laboral a muchos de los recuperadores urbanos de la zona y forjar un negocio exitoso. La organización nunca buscó generar altas rentabilidades sino la excedencia justa, sin embargo, ha alcanzado una significativa capitalización de la misma. A lo largo de los años, gran parte de sus excedentes fueron reinvertidos en mejorar la calidad del trabajo de sus socios, infraestructura, maquinaria y generar nuevas oportunidades de negocio.

En cuanto al modelo de negocio, sus tres principales fuentes de ingreso provienen del servicio de recolección de residuos sólidos urbanos, la venta del material recuperado y la comercialización de muebles y productos contruidos a partir del mismo.

El servicio recolección de residuos se lo realiza de tres formas distintas. La primera es recolectando puerta a puerta los residuos sólidos urbanos de algunos barrios privados de la zona, la segunda es retirando los residuos secos de grandes generadores como Natura, Osde, Volkswagen, SKF, Techint, Ar-sat y Roggio y la tercera es recogiendo los residuos reciclables depositados en los “EcoPuntos” instalados por la municipalidad de Tigre.

Con respecto al servicio de recolección puerta a puerta, se realiza de manera diferenciada entre residuos húmedos y secos. Los residuos húmedos se retiran todos los días y los residuos secos de dos a tres veces por semana, dependiendo del acuerdo con la administración del barrio. Lo residuos húmedos son enviados al CEAMSE y los secos al predio de reciclaje. Para esto, la cooperativa a armado distintas flotas, con choferes, recolectores y vehículos apropiados para brindar un servicio acorde a cada tipo de residuos. Uno de los principales clientes de este servicio es el Complejo Nordelta, por lo que el crecimiento de sus barrios fue un factor clave para el desarrollo de la cooperativa. Gracias al alto nivel de satisfacción que presentaron los primeros clientes, se logró extender el servicio a todo el complejo, y para poder satisfacer este aumento de la demanda, se tuvo que realizar una importante inversión. De igual forma, se ha podido ampliar el servicio a varios barrios privados de Benavidez y San Fernando al pasar de los años.

Una vez que los residuos secos son recolectados, los mismos son enviados al predio de reciclaje donde se realiza la separación y clasificación de materiales. Este proceso se realiza en una cinta transportadora, la cual permite procesar de tres a cuatro toneladas diarias de material. Luego de esta etapa, los materiales como el cartón, el PET, el polietileno y el Tetra Brik son enfardados para su posterior acopio. La cooperativa cuenta con tres prensas hidráulicas, posibilitando de esta manera una mejor organización y mayor optimización del espacio dentro de la planta. Desde el 2013, se les otorgo la certificación de destino sustentable otorgada por el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS), lo cual garantiza la trazabilidad de los residuos.

Creando Conciencia ha demostrado su evolución en varios aspectos ya que cuando surgió la posibilidad de diseñar e implementar un proceso de recolección diferenciada, la cooperativa no poseía el espacio o maquinaria necesaria, causando que sus miembros tarden mucho más tiempo en sus tareas. Con el tiempo se ha tecnificado y gracias a la inversión realizada ha logrado alcanzar el actual nivel de eficiencia. La cooperativa posee dos predios propios (uno de reciclaje y otro para elaboración de productos), una amplia gama de maquinaria como prensas compactadoras, cintas clasificadoras, trituradoras, auto elevador y ha podido renovar su flota de camiones. La tecnificación y el perfeccionamiento de la planta ha hecho posible que las tareas que desempeñan sus socios sean más seguras y cómodas. En el predio, todo está organizado y cada miembro cuenta con suficiente espacio para llevar a cabo sus procesos; el lugar tiene oficinas, baños, cocina y un espacio común.

Otro gran logro de esta organización ha sido la mejora de las condiciones de trabajo de sus socios. Ha logrado superar varios problemas que suelen ser propios de las cooperativas como la auto explotación y las condiciones de informalidad. En sus inicios, los pocos socios que la conformaban hacían todas las tareas sin un cronograma determinado, recorrían los barrios para la recolección de residuos secos y además tenían que separarlos y clasificarlos. Ahora, todos sus miembros tienen horarios de trabajo establecidos, tareas asignadas, retiros fijos (muy por encima del salario mínimo vital), todos cuentan con obra social, seguro y están inscriptos como monotributistas. Asimismo, ha experimentado un importante crecimiento en el número de socios (actualmente son 42), de los cuales el 95% son el sostén de su hogar y además el 60% son mujeres. La cooperativa denota un buen clima laboral, todos sus miembros se conocen entre si, tienen tiempos de dispersión para socializar; son un grupo muy unido. Además, todos los socios participan activamente en las asambleas y reuniones.

En lo que respecta a su segunda fuente de ingresos, el negocio consiste en la venta de los materiales reciclados. Creando Conciencia cuenta con la maquinaria necesaria para procesar y entregar de manera eficiente los mismos. Después de clasificar los residuos secos, estos son acopiados, enfardados, triturados según requisito del cliente; con el fin de optimizar la logística y posterior proceso de reciclado. Gracias a su innovación y la inversión realizada, la cooperativa ha desarrollado distintos productos y subproductos a partir de los materiales reciclados. Un ejemplo de esto es el material que ahora comercializa a base del poliestireno expandido reciclado. Para conseguirlo, ha trabajado junto a investigadores de la Universidad Nacional de Hurlingham (UNAHUR) para diseñar una máquina especial que luego de una

primera etapa de achique mediante cuchillas, funde el material mediante calor y genera un plástico que le reduce diez veces su volumen (Gobierno de la Nación, 2020). Hoy en día, se clasifican y reciclan más de 17 materiales, de los cuales una parte es vendida a grandes empresas procesadoras de los mismos y la otra es utilizada como materia prima para la elaboración de productos propios.

La cooperativa ha podido eliminar los intermediarios y ha logrado un alto poder de negociación con sus clientes. Este aspecto es muy importante ya que una de las principales problemáticas que existe en la industria del reciclaje es el poder que tienen los pequeños acopiadores y chatarreros sobre los recuperadores urbanos. Los mismos acumulan residuos para venderlos a los grandes centros de acopio o a las industrias recicladoras, constituyendo el nexo entre la actividad informal (los recuperados urbanos) y la formal (la industria) de la cadena de valor. Los recuperadores urbanos suelen pasar varias horas en estos depósitos esperando a ser atendidos, además, no tienen poder de decisión sobre el precio de la mercadería que venden, el cual lo define el chatarrero de forma unilateral. (Reynals, s.f.) En este caso, la cooperativa vende directamente a las grandes empresas que procesan el material reciclado, garantizando continuidad en el suministro y dando formalidad a su trabajo.

Finalmente, la cooperativa ha creado una nueva unidad de negocios que elabora muebles, mates y perchas, apostando a la integración vertical. Los muebles consisten en distintos tipos de jardineras, reposeras, mesas y bancos destinados a plazas, jardines, parques, edificios y terrazas. Los mismos son fabricados en madera plástica: un material llamado así porque a pesar de no ser madera se le asemeja mucho en apariencia y posee una gran resistencia a la intemperie sin necesidad de ningún tratamiento especial. Para el desarrollo de este negocio, se ha comprado un galpón nuevo, que además funciona como un centro de formación cooperativo y ambiental, en el que se busca transmitir el ideal de que con un trabajo digno y con conciencia se puede generar un producto de calidad. Además, varios de los socios se capacitaron como carpinteros y soldadores para poder realizar la nueva tarea. Estos productos son ofertados a clientes particulares en ferias y a través de su sitio web, y además se han podido vender a partir de acuerdos con la municipalidad de Tigre, que ha elegido estos bancos para la renovación y adecuación de sus plazas. En el 2017, la cooperativa obtuvo el Sello de Buen Diseño argentino (SBD), otorgado por el ministerio de Producción, fruto de su trabajo sustentable y de calidad. (Cooperativa Creando Conciencia, s.f.)

Otra actividad importante para la cooperativa es la capacitación y concientización que se brinda a los diferentes actores que intervienen en la generación de los residuos sólidos urbanos. A pesar de que casi no percibe ingresos por esta actividad, es una tarea que prioriza en el día a día. El ciclo del reciclaje no empieza en la recolección, sino en la concientización de los vecinos, quienes deben valorar las ventajas de este e incorporarlo al momento de separar sus residuos. Para conseguirlo se brindan capacitaciones en escuelas, barrios y espacios en los que pueda generar vínculos, especialmente con los vecinos de la zona. De igual manera, Creando Conciencia trabaja continuamente con diferentes instituciones públicas para crear campañas de concientización.

La separación de residuos en el origen es inclusión social. Se debe considerar el trabajo que realizan los recuperados urbanos y recicladores una vez que recolectan los materiales; si el material no está en condiciones de ser procesado, es una pérdida de tiempo y trabajo, además de un desperdicio de dichos materiales. Los residuos deben estar separados, secos y limpios porque en el tiempo que pasa entre que un producto se desecha y se procesa, el mismo puede perder su valor y posibilidades de reciclado. Gracias a sus esfuerzos de concientización y capacitación en la separación de residuos, hoy en día la cooperativa garantiza que más del 70% de los residuos secos que recolecta es reciclado. Si bien siempre habrá un porcentaje de rechazo, trabaja mucho por que este sea mínimo.

La cooperativa también ha podido compartir su experiencia en los procesos de formación de organizaciones similares de la provincia de Buenos Aires de la mano de instituciones públicas como el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Producción y el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Para la cooperativa, contar con el apoyo del Estado Municipal ha sido fundamental para su crecimiento a nivel local y regional.

### 3.2 Diagnóstico de la identidad cooperativa

El presente análisis se realizó en base a los indicadores del Modelo de Balance Social Cooperativo propuesto por la ACI con el fin de evaluar la identidad cooperativa de esta organización:

<b>1. Membresía Abierta y Voluntaria</b>		
<b>Variable</b>		<b>Resultados</b>
Apertura Cooperativa	Límites a nuevos socios	La cooperativa ha apostado a la constante reversión de sus recursos, procurando crear

		puestos de calidad para nuevos socios. Además, no exige ningún desembolso para asociarse.
	Trabas puestas a la salida	No tiene ninguna barrera ni requisitos para la salida de sus socios.
	Fomento de la asociación de los funcionarios	La organización ha establecido varios tiempos de encuentro entre sus socios durante la jornada laboral, promoviendo la asociación de los trabajadores.
Identidad cooperativa del asociado	Revisión del proceso de inducción	El departamento administrativo es el encargado de revisar y gestionar el proceso de inducción, se encargan de informar y capacitar al nuevo socio sobre las diferencias que tiene el trabajar en una cooperativa de trabajo. Todo esto con el fin de evitar percances al largo plazo.
	Incorporación del asociado y de la aceptación de los valores y principios del cooperativismo	El proceso de incorporación de nuevos socios consta de una capacitación previa de la identidad cooperativa y las diferencias que tiene el trabajar en una organización de estas características.
No discriminación	Por género, clase social, identidad étnica, afiliación política o creencia religiosa.	La cooperativa no muestra ninguna señal de discriminación, antes de incluir un nuevo socio no pregunta ni toma en cuenta ninguna de las variables mencionadas. El único requisito es no presentar antecedentes penales.

<b>2. Control Democrático de los Miembros</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Participación en asambleas	La cooperativa celebra asambleas de socios cada mes, de las cuales todos los socios son participes.

Accesibilidad a cargos administrativos	No se evidencia discriminación para acceder a los cargos administrativos. Para la selección de estos cargos, solo se analiza la trayectoria del socio dentro la cooperativa.
Participación en organismos de segundo grado	La cooperativa participa activamente en cooperativas de segundo grado como son FECOOTRA y FETRACOOP.
Participación en la gestión diaria	Los grupos de trabajo están bien organizados y definidos. La comunicación dentro de la organización es buena. Sin embargo, no existe un reporte que comunique a los grupos de interés el trabajo de la cooperativa, como lo haría un Balance Social Cooperativo o Reporte de Sustentabilidad.
Participación de diferentes tipos de asociados	La cooperativa no posee cuotas de participación en el Consejo de Administración, esto causa una baja rotación de los puestos administrativos.
Clima laboral	Todos los socios tienen tareas y remuneración establecida. Existe un respeto mutuo por las actividades que cada uno realiza y sus tiempos de ejecución. Posee una estructura organizacional diferente, no hay jefes ni encargados sino responsables de compañeros. Todo esto permite que exista un buen clima laboral en la organización.

<b>3. Participación Económica de los Miembros</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Destino de los excedentes generados	Los excedentes generados son repartidos dos veces al año (cada 6 meses) de acuerdo con el cargo que ocupa cada socio. Además, la cooperativa reparte igualitariamente el ingreso que percibe por la venta del material reciclado.
Justicia en la remuneración al capital	Se evidencia una justa remuneración para los socios. Los retiros son dependen del puesto de trabajo, tomando en cuenta su antigüedad, cargas familiares y condiciones de vida. Además, todos están inscriptos como monotributistas, cuentan con obra social y cuota por accidente personal.

Garantía de supervivencia de la cooperativa	No se conoce el porcentaje ni monto exacto, pero poseen reservas como garantía de supervivencia y para repuestos y mantenimiento de la maquinaria y camiones.
---	---

<b>4. Autonomía e Independencia</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Estructura del capital social	Los asociados fueron los que contribuyeron equitativamente a la formación del capital, es decir, no existió inversión privada. El predio, la maquinaria, camiones y reservas son propiedad común de la cooperativa y lo gestionan democráticamente.
Independencia de los miembros del Consejo de Administración	Existe total independencia de los miembros del consejo de administración. No se evidencian representantes de financiadores externos y todos sus miembros han pertenecido a la cooperativa por un largo periodo.

<b>5. Educación, Entrenamiento e Información</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Niveles educativos	La mayoría de los socios cuenta con el secundario terminado. Sin embargo, la cooperativa brinda total apoyo para los que no han podido culminar sus estudios.
Inversiones en educación	La cooperativa invierte en recursos para la capacitación de sus socios, especialmente en los procesos de innovación para reciclaje y elaboración de nuevos productos. Además, brinda apoyo a los socios que deseen continuar con sus estudios.
Procesos de formación y sus efectos	Gracias a los procesos de formación la cooperativa ha logrado desarrollar nuevos productos y además fortalecer el vínculo entre los socios.
Destinatarios	Todos los miembros son destinatarios de las capacitaciones. La organización apuesta a la formación constante de sus socios como inversión para su desarrollo en el largo plazo.

<b>6. Cooperación entre Cooperativas</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Integración a efectos representativos	Han consolidado vínculos con FECOOTRA, de la cual son secretarios de Integración y con FETRACCOOP, de la cual son presidentes. Además, forman parte de Cooperar, Conacorp y la ACI.
Integración a efectos de negocios	Crearon redes que permitieron formar la Cooperativa de comercialización 4R y la Red Nacional de Recicladores. Asimismo, han formado alianzas con cooperativas a las cuales brindan asesoría para mejorar sus procesos.

<b>7. Compromiso con la Comunidad</b>	
<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Dotación y aplicación de fondos especiales	Una de las principales actividades de la organización es brindar información y capacitar a la comunidad. La cooperativa ha invertido tiempo y recursos en promover el cuidado del medio ambiente a través del reciclaje.
Presencia de la cooperativa en su comunidad	La cooperativa se ha posicionado como un referente del cuidado ambiental en el municipio de Tigre, son conocidos por los vecinos ya que promueven e informan sobre el reciclaje y la inclusión social.
Mejora del nivel de vida del asociado y su familia	Se evidencia una mejora de la calidad de vida de los socios. Existen varios testimonios positivos del apoyo que la cooperativa les ha brindado para su formación y de desarrollo personal.
Compromiso medioambiental	Uno de los principales ejes de acción de la cooperativa es el cuidado del medio ambiente.
Compromiso cultural	La cooperativa respeta y promueve las costumbres de los socios. Para esto, ha abierto los espacios necesarios para el intercambio y desarrollo de actividades culturales.
Creación de empleo	La cooperativa muestra un crecimiento en la cantidad de nuevos socios y además una baja rotación de sus socios.

### 3.3 Misión, Visión y Valores

La misión es la identidad que congrega los esfuerzos que realiza una organización para alcanzar sus fines, es decir, su razón de ser. En este caso, no se identificó una misión explícita, no obstante, hay una frase con la cual la cooperativa se identifica y además la comparte a través de sus medios:

“Creemos en el trabajo social como la única manera de construir una sociedad más justa y segura para todos, por eso sabemos que el trabajo territorial es fundamental.”

La cooperativa hace énfasis en la importancia del trabajo territorial y la inclusión social, Esto también se refleja en su labor diaria, por lo que se propone la siguiente misión:

“La misión de la Cooperativa Creando Conciencia es ofrecer a los argentinos productos y servicios de reciclaje de alta calidad a base de inclusión social y cuidado del medio ambiente. La cooperativa se compromete en trabajar por una sociedad más justa para todos. “

Asimismo, no se logró identificar una visión de la organización. Por lo que se propone la siguiente:

“Llegar a ser la cooperativa de reciclaje y cuidado del medio ambiente con mayor impacto social y ambiental en Argentina, siendo referencia de innovación, trabajo social, inclusión y cuidado ambiental para el resto de las organizaciones.”

En lo que se refiere a valores, debido a la naturaleza de la organización se ha desarrollado a partir los valores cooperativos como son la ayuda mutua, democracia, solidaridad, responsabilidad social, igualdad equidad y preocupación por los demás. Pero también ha incluido los siguientes valores como pilares de su desarrollo:

- Cuidado del medio ambiente: a pesar de que la cooperativa se fundó en base a una necesidad económica, el cuidado del medio ambiente siempre estuvo presente como uno de sus principales objetivos. Actualmente, invierte una importante parte de su tiempo (trabajo) y recursos en promover e informar sobre la importancia del reciclaje y el consumo responsable a la comunidad.
- Inclusión social: la cooperativa trabaja por la inclusión social, especialmente de los recuperadores urbanos de su zona. Desde sus inicios, ha buscado generar oportunidades y mejorar la calidad de vida de las personas en situación vulnerable.

- **Innovación:** es un ejemplo de innovación ya que no se ha conformado con brindar servicio de recolección de residuos con el que inició, sino que ha ido diversificando y ampliando su gama de servicios y productos.

### 3.4 Análisis FODA

#### Fortalezas:

- **Organización:** Creando Conciencia ha logrado un crecimiento sostenido, demuestra una eficiente administración que respeta los procesos democráticos y de igualdad que poseen las cooperativas. Brinda sus servicios a importantes empresas del país y compite a la par de las empresas capitalistas del rubro.

Trabaja con un presupuesto mensual, que incluyen todos los ingresos, costos y gastos que establecido y aprobados previamente en sus asambleas. Además, posee un cronograma mensual de actividades según los servicios y productos requeridos, todo con el fin de que la organización sea eficiente y sus socios no estén sobrecargados de trabajo.

A lo largo de su historia ha contraído varias deudas con el fin de invertir y generar nuevos puestos de trabajo, las mismas han sido canceladas en su totalidad y a tiempo. Cuenta con un contador y abogado externo para mantener en regla todos los requisitos financieros y legales.

Su estructura organizacional esta bien constituida. Todos los procesos están distribuidos según el área de trabajo (administrativa, operativa o comercial). En el organigrama no existen jefes ni encargados sino responsables por sus compañeros, lo cual busca generar compañerismo y solidaridad entre los socios.

- **Especialización en los servicios que ofrece:** su vasta experiencia y conocimientos en la materia la diferencia de sus competidores. La cooperativa ha ido desarrollando maquinaria y procesos que logran reciclar un mayor número de residuos y además estos generan nuevas materias primas para ser procesadas. Asimismo, su larga trayectoria ofreciendo el servicio de recolección puerta a puerta de residuos ha generado un reconocimiento por su servicio de calidad en la zona.
- **Amplio portafolio de negocios:** la cooperativa ha apostado por invertir en maquinaria y capacitaciones con el fin de expandir y diversificar su portafolio de negocios. Por un lado, brindan el servicio de recolección, asesorías y capacitaciones.

Por otro lado, reciclan el material recolectado, lo comercializan y además construyen productos a base de estos. Todo esto ha generado un ambiente favorable para el crecimiento y estabilidad de la organización.

- **Poder de negociación con sus clientes:** posee un alto poder de negociación frente a los compradores del material reciclado ya que recolecta una gran cantidad de residuos secos y posee los conocimientos y maquinaria necesaria para transformarlos y entregarlos de acuerdo con los requisitos de cada uno.
- **Poca competencia:** la cooperativa tiene pocos competidores en el servicio de recolección diferenciada puerta a puerta. Además, es la única que cuenta con predio de reciclaje en la zona de Benavidez.

#### **Oportunidades:**

- **Creación de nuevos productos:** el poseer una amplia gama de materiales reciclados le permite desarrollar nuevos productos a partir de los mismos. Ahora ha desarrollado una línea de muebles, mate y perchas, sin embargo, la cantidad de productos que se puede diseñar a partir de estos materiales es bastante amplia.
- **Promoción y venta online de productos y servicios:** actualmente cuenta con una página web en la que comunica su historia y trabajo en general. Sin embargo, una tienda online podría ser una oportunidad para poder crecer en la venta de los productos terminados y lograr obtener un mayor alcance.
- **Alianzas con nuevos municipios:** ha logrado una importante alianza con la municipalidad de Tigre, tanto en materia de negocios (brindado el servicio de recolección de residuos y venta de muebles para plazas) como en el trabajo para la comunidad (capacitando a los vecinos sobre la importancia de reciclar y como hacerlo). Este modelo podría ser replicado en las localidades vecinas.
- **Expansión de la cooperativa en nuevas localidades:** si bien parte de sus servicios es el brindar asesoría y capacitación a otras cooperativas, invertir en replicarla o expandirla a una nueva localidad podría ser una oportunidad de crecimiento.

#### **Debilidades:**

- **Falta de comunicación externa:** la cooperativa no genera ningún tipo de reporte para sus clientes y comunidad. Esto causa un déficit de información e indicadores que podrían ser utilizados para la mejora continua de la misma.

- **Alta segmentación de clientes para el servicio de recolección diferenciada puerta a puerta:** al ser un servicio privado solo una pequeña parte de los vecinos de la zona, con ingresos altos, puede contratar este servicio.
- **El servicio de recolección de residuos secos brindado a las empresas puede ser prescindido o sustituido:** a pesar de que su servicio tiene un alto valor agregado en temas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, el mismo no cubre una necesidad básica para este tipo de clientes, lo cual puede causar que decidan prescindir de sus servicios en épocas de crisis o recurran a sus competidores que oferten el mismo servicio a un menor costo.
- **Falta de estrategia de comercialización de nuevos productos:** los productos que se elaboran son ofertados en su sitio web, redes sociales y ferias, no obstante, no existe una estrategia puntual ni canales de venta definidos para su comercialización.

#### **Amenazas:**

- **Suba de tarifas:** la constante suba de tarifas, especialmente de gasolina, afecta directamente a los costos de producción de la organización, obligando a la cooperativa a tener que subir sus precios y poner en riesgo su crecimiento.
- **Entrada de nuevos competidores:** por el momento tiene poca competencia en la zona, por lo que la entrada de nuevos competidores es una constante amenaza. El mayor riesgo sería enfrentarse a empresas capitalistas que ofrezcan sus servicios a un menor costo, pagando salarios más bajos a sus empleados.
- **Inestabilidad de la economía argentina:** esto podría provocar que los clientes que reciben un servicio complementario (recolección de residuos secos) dejen de precisar sus servicios. Además, esta situación podría provocar una inestabilidad dentro de la organización.
- **Cambios tecnológicos:** la automatización podría ser amenaza a largo plazo ya que si sus competidores la pueden poner en práctica, sus precios podrían ser más económicos. La cooperativa apuesta siempre al trabajo digno, por lo que la automatización como estrategia para la reducción de costos no entraría en discusión.

### **3.5 Determinación de los Ejes Estratégicos y sub-ejes**

Los principales ejes y sub-ejes estratégicos que se han detectado para la cooperativa Creando Conciencia son:

- Eje administrativo: es importante que la cooperativa mantenga una gestión eficiente sin descuidar su identidad cooperativa. Para este eje se han determinado los siguiente sub-ejes:
  - Mantener una gestión democrática apegada a los valores y principios cooperativos. Se debe trabajar por conservar una baja rotación de socios y una adecuada rotación de socios en el consejo administrativo.
  - Planificación contable y financiera, cumplir con los presupuestos aprobados, definir cronogramas de retiros, pagos y cobros; todo esto con el fin de mantener su estabilidad económica en tiempos de crisis.
  - Evaluación de nuevos proyectos. De acuerdo con las oportunidades encontradas, la cooperativa podría invertir en expandir sus servicios a nuevas localidades, así como también invertir en desarrollar nuevos productos. Además, es importante que se mantenga un presupuesto para la capacitación continua de los socios.
  - Levantar información. Actualmente la cooperativa no genera datos, indicadores ni información sistemática de los esfuerzos sociales emprendidos por la misma.
- Eje comercial: debido al amplio portafolio de negocios que maneja la cooperativa, debe procurar tener claras las estrategias de comercialización y satisfacción del cliente para cada uno. Los sub-ejes estratégicos que abarca son:
  - Establecer un canal de venta para los nuevos productos. En los últimos años, la cooperativa ha realizado una importante inversión para la elaboración de estos productos, sin embargo, todavía no ha definido bien como comercializarlos.
  - Hacer seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes. Para la cooperativa es muy importante que sus clientes estén satisfechos, por lo que además de mantener una estrecha relación con los mismos, debe obtener datos que permitan medir este indicador.
  - Realizar evaluaciones del mercado que detecten nuevas oportunidades de negocio y clientes potenciales. Además, se deben evaluar los servicios y productos que ofrecen sus competidores directos con el fin de estar alerta frente a la entrada de estos en su zona.
  - Establecer estrategias de marketing para los productos nuevos. Además de no tener bien definidos los canales por los que se comercializan los productos

nuevos, tampoco posee estrategias de promoción que le ayuden a aumentar la venta de estos.

- Eje operativo: la cooperativa debe mantener protocolos y herramientas establecidas que permitan alcanzar un alto nivel productividad y calidad para cada uno de sus negocios. Los sub-ejes estratégicos para este eje son:
  - Realizar planes estratégicos que mejoren la productividad. Para empezar, es importante que se tengan datos e indicadores que sirvan como punto de partida.
  - Implementar un tablero de comando. Esta herramienta permite establecer un control a través de indicadores que miden la productividad y cumplimiento de sus objetivos. Es un método integral de control ya que involucra todos los procesos de la organización.
  - Desarrollo de nuevos productos en base a los materiales reciclados. Gracias a la diversa cantidad de residuos secos que procesa, se puede generar nuevos materiales y a partir de los cuales se elaboren nuevos productos.
  - Establecer protocolos de control de calidad. En este caso, se recomienda implementar la filosofía de calidad total, la cual se enfoca en las necesidades del cliente y en la mejora continua de todos los procesos de la organización, ya sean operacionales, administrativos, comerciales, institucionales o interdepartamentales. Además, esta filosofía es apropiada para la cooperativa ya que busca integrar a todos los integrantes que interactúa dentro y fuera de la organización. (Carro Paz & González Gómez, s.f.)
- Eje Institucional: con el fin de preservar su identidad cooperativa es esencial mantener un rol activo con todos los actores del territorio. Para lograrlo se han determinado los siguientes sub-ejes:
  - Mejorar la comunicación externa. La cooperativa comparte ningún reporte o balance a los grupos de interés. Hoy en día es importante el generar y compartir la información sobre la incidencia que las cooperativas tienen para el desarrollo y bienestar de su comunidad. Además, el poseer estos datos sirve para tener un panorama claro de la organización y, al compararlos con otras cooperativas, se puede medir el impacto del movimiento cooperativo a nivel nacional.
  - Mantener relaciones con la comunidad. Esto implica su participación en federaciones y confederaciones, brindar apoyo a los vecinos de la zona, seguir

con un cronograma de capacitaciones y campañas de concientización del reciclaje e inclusión social.

- Brindar soporte a otras instituciones de la economía social. Gracias al éxito que ha alcanzado la cooperativa, se podría brindar ayuda a nuevos proyectos de gestión de residuos por medio de capacitaciones y asesorías.

#### **4. Propuesta de intervención**

En base al diagnóstico realizado se han definido como sub-ejes a priorizar el establecer un canal de comercialización para los nuevos productos y el mejorar la comunicación externa que tiene la cooperativa hacia sus grupos de interés.

Creando Conciencia demuestra una eficiencia y alto grado de especialización en el servicio de recolección de residuos y venta del material reciclado. Gracias al éxito que ha tenido en estas actividades, ha realizado una importante inversión para ampliar su negocio y empezar a fabricar productos a partir de los residuos reciclados. Para lograrlo, la cooperativa ha capacitado a socios, ha adquirido nueva maquinaria para la elaboración de estos y ha adaptado una nueva planta de producción. Actualmente los productos son ofertados en su sitio web, redes sociales y ferias, sin embargo, no existe una estrategia clara para la comercialización de estos.

Por otro lado, a pesar del importante impacto que tiene la cooperativa para todos sus grupos de interés, no existen datos ni información precisa que permita comprobarlo. Para el movimiento cooperativo es importante poder demostrar el aporte que realizan las cooperativas a favor de la comunidad, tanto en los aspectos económicos como en los sociales y ambientales. Adicionalmente, el generar este tipo de información permite tener una perspectiva más clara de la organización, realizar una autoevaluación de la misma, y mantener un mejor control a largo plazo.

Con lo expuesto, la presente propuesta de intervención consta de dos partes, la primera es la creación de una tienda online para la comercialización de los productos que la cooperativa fabrica a partir de materiales reciclados y la segunda es la elaboración de un Balance Social Cooperativo que permita informar sobre su gestión y mantener parámetros para su control.

- **Crear una tienda online**

Hoy en día las tiendas online son una alternativa eficaz para la comercialización de los productos, principalmente por que su inversión inicial y mantenimiento es menor a la de una tienda física y por el alcance que se puede lograr al implementarla. Según un estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el 2019 el comercio electrónico en Argentina presentó un crecimiento del 76% con relación al año anterior. Asimismo, el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, los cuales representan 18,3 millones de personas. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019)

La inversión inicial para la creación y mantenimiento de una tienda online es considerablemente menor que una tienda física porque se puede ahorrar en gastos de alquiler, personal de ventas, impuestos, entre otros. Esto permite que el negocio se pueda mantener a largo plazo con menores riesgos. Además, el alcance que puede tener una tienda online es mucho más amplio. En este caso, la cooperativa esta ubicada en Benavidez, pero al momento de incorporar una tienda online puede ofrecer sus productos a todo el país.

Otra de las ventajas que brinda esta herramienta es el control que se tiene sobre el presupuesto, inventario, procesos y nivel de satisfacción de los clientes. Las tiendas online permiten mantener inventario en tiempo real, siempre notifican la entrada de nuevas ventas y actualizan el inventario automáticamente, con lo que además simplifican el proceso operativo. Además, se puede tener un mejor control del proceso postventa ya que estas plataformas proveen y almacenan toda la información necesaria para mantener el contacto con el cliente y medir su nivel de satisfacción. Finalmente, brindan una importante cantidad de datos y estadísticas que, a partir de estos, se puede medir el rendimiento de la cooperativa.

Las principales actividades para desarrollar son:

1. Definir el presupuesto que se va a destinar para el desarrollo y gestión de la tienda online.
2. Una vez que la cooperativa tiene un presupuesto establecido, deberá decidir el tipo de plataforma que se implementará para la venta online. En la actualidad, hay varios tipos plataformas. Entre las principales están:
  - Marketplace: En estas plataformas se venden los productos de varios usuarios en un solo lugar. Todo esta listo y se vende a través de una cuenta, como vendedores, solo se tendría que subir los productos al sitio web. Cobran

comisión por venta y suelen tardar en liberar los pagos. El principal Marketplace en Argentina es Mercado Libre.

- SaaS: Se contrata un servicio que habilita un sitio web propio. Con esta plataforma se puede gestionar de manera autónoma como mostrar los productos y venderlos. El costo es el de la suscripción mensual y en algunos casos cobran comisión por venta.
- Open Source: Se adquiere la plataforma y la empresa se tendrá que hacer cargo de contratar un hosting, dominio, instalarla, configurarla y administrarla en el futuro. Suelen cobrar una licencia anual, aunque hay varios gratuitos.
- Construcción propia: Se construye a medida de las necesidades de la empresa, el costo es variable y depende del desarrollo que se quiera hacer.

En este caso se recomienda empezar a través de una plataforma SaaS ya que se podrá personalizar mejor la tienda y las comisiones son menores que las del Marketplace.

3. Establecer el personal disponible para la ejecución del proyecto. En el caso de que sea un socio actual, se deberá definir el tiempo disponible para dedicarle al proyecto. La cooperativa se destaca por su importante inversión en la capacitación de sus socios. Como ya lo hizo para la construcción de los muebles, se propone capacitar a un socio para el manejo de este proyecto.
4. Diseñar la tienda manteniendo la identidad de la cooperativa y la marca que ha creado a través de los años. Se recomienda considerar ser claros y precisos con la información que se compartirá a futuros clientes.
5. Crear el catalogo de productos. Para esto se deberán ordenar los productos que la cooperativa venderá por categorías, subcategorías y variantes. Es importante crear un catalogo con buenas fotografías, ordenado y brindar todos los detalles de cada uno de los productos. En este caso, su principal valor agregado es que sus productos son elaborados a partir de residuos reciclables, por lo que sería importar mencionar la materia prima que se utiliza para cada uno y describir su proceso de elaboración.
6. Establecer los métodos de envío. Primero se deberá definir el alcance de los envíos. Después, decidir si se trabajara con un operador externo o si la cooperativa se encargará de realizarlo. Los principales operadores logísticos con los que se puede trabajar son Correo Argentino, Andreani, OCASA y OCA. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020).

El proceso de venta sería el siguiente:

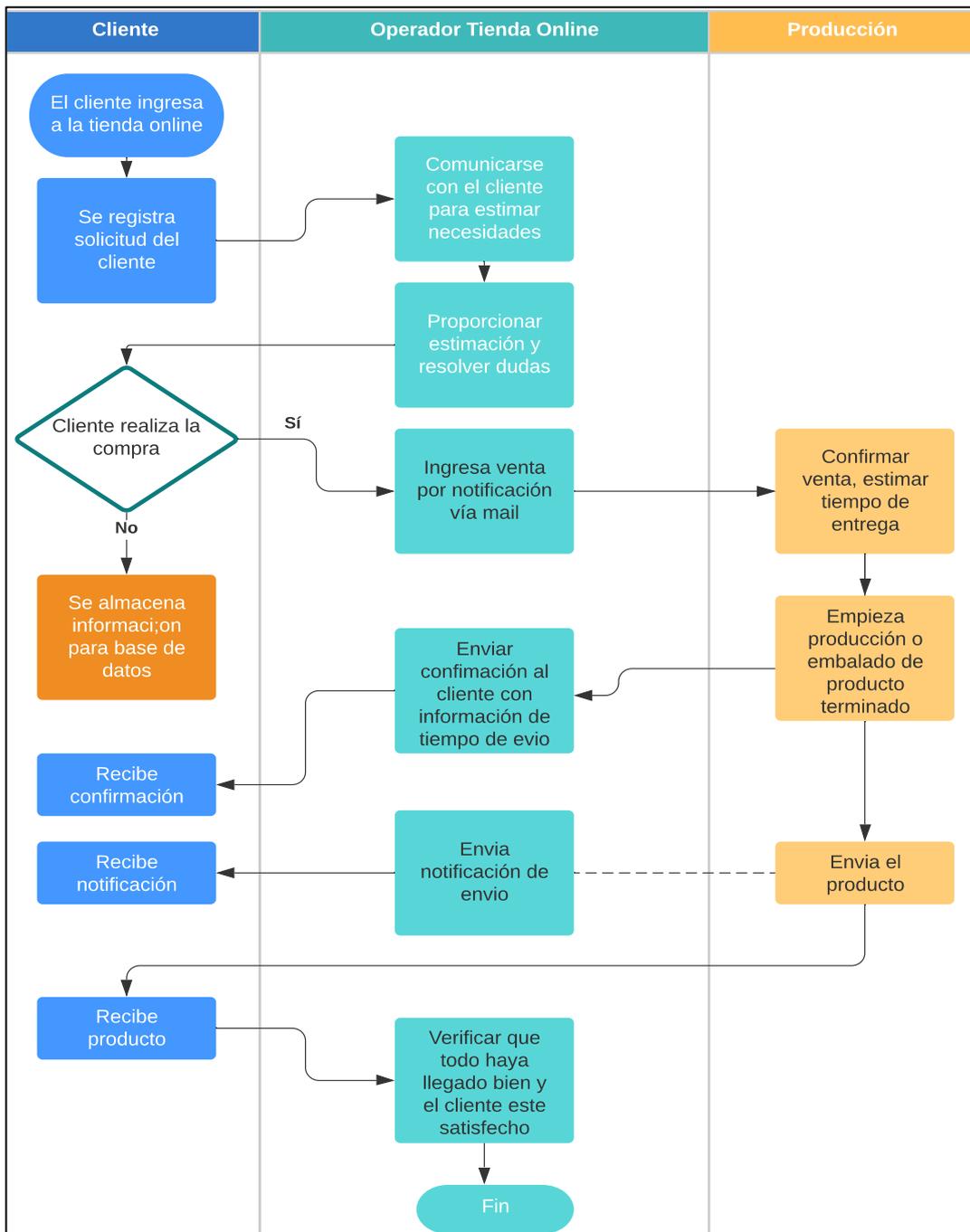


Figura 1. Proceso de venta online

7. Cuando la tienda este creada, uno de los factores claves para su éxito será la promoción que se le haga. Es importante definir el público al que se desea llegar, en este caso se recomienda apuntar a consumidores con intereses en el cuidado del medio ambiente y la inclusión social. Para empezar, la cooperativa deberá promocionar su tienda en redes sociales y sitio web.

- **Elaborar un Balance Social Cooperativo.**

El Balance Social Cooperativo constituye un instrumento eficiente para ofrecer información empresarial a los distintos grupos de interés con los que la cooperativa se relaciona. Este balance manifiesta su identidad cooperativa, brinda información sobre la responsabilidad social ejercida por la organización y difunde los beneficios de la cooperación. Su presentación periódica y sistemática resulta de gran utilidad porque permite la autoevaluación y demuestra la evolución de la cooperativa a través del tiempo. De igual forma, favorece la planificación, presupuestación y control. Es un método de control importante ya que detecta las acciones que se deban tomar a tiempo, evita que se manipule la información y previene casos de corrupción dentro de la organización.

Como se mencionó en el marco teórico, el modelo seleccionado para la elaboración del Balance Social Cooperativo ha sido desarrollado por un grupo de investigadoras de la Universidad de la Plata. El mismo considera necesario tomar en cuenta los siguientes factores para su elaboración y presentación:

- Su periodicidad: se considera conveniente su presentación al finalizar cada ejercicio junto a los estados contables legalmente exigidos. En la Argentina, para estos últimos, se debe dar cumplimiento a lo establecido en el capítulo V de la Ley 20.337 sobre Cooperativas, referidos a la memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos.
- La participación en su elaboración: se considera conveniente constituir un consejo social o comisión especial creado al efecto por la asamblea, e independiente del consejo de administración. Este órgano se encargará de elaborar el balance social y de elevarlo al síndico o comisión fiscalizadora y al consejo de administración. Estos informarán a la asamblea, que será en última instancia la que decida al respecto. Es recomendable que el órgano encargado de confeccionar el balance social no sea el mismo que lo evalúe.
- Los destinatarios: el Balance Social Cooperativo ofrece información tanto a los agentes sociales internos (directivos, asociados, trabajadores, etc.) como a los externos (clientes, proveedores, federaciones, estado, comunidad, etc.). Es de principal importancia para el área interna ya que a través de él se conocerá el grado de cumplimiento de los principios cooperativos y de las metas sociales definidas en la planificación socioeconómica anual. De igual forma, se dispone de un elemento

que permite evaluar e implementar medidas correctivas, en caso de corresponder. Conciernen también a los agentes sociales externos, pues les ofrece un diagnóstico de la organización; a los organismos de segundo y tercer grado, para reforzar su función intercooperativa; y al estado para desarrollar sus planes y estrategias sociales.

- Su contenido: la cooperativa, por su especial naturaleza, constituye un todo donde se entrelazan lo económico con lo social, por tal razón, combina ambos tipos de información. (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Las principales acciones por tomar son:

1. Definir el presupuesto que se utilizara en la elaboración y publicación del mismo. Este deberá ser aprobado por la asamblea.
2. Establecer el personal disponible para la ejecución de este. Como se menciona en los factores a considerar, es recomendable que el órgano encargado de elaborar el balance social no sea el mismo que lo evalué.
3. Levantar datos e información relevante.
4. Medir los datos e información a través de indicadores. El modelo propuesto se basa en la medición del cumplimiento de los Principios Cooperativos a través de indicadores socioeconómicos cuantitativos y cualitativos, expresados en diferentes unidades de medida. Los indicadores se pueden exponer a partir de magnitudes o cantidades y su relación porcentual con los totales respectivos. Esta información debe presentarse en forma comparativa como mínimo con la del ejercicio inmediato anterior.
5. Confeccionar el documento. El balance debe contar con una introducción en la que se relate los principales acontecimientos de cada periodo, se comparta su misión, visión y un mensaje del consejo administrativo. Además, se aconseja incluir el compromiso que tienen las cooperativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).  
Luego, cada principio constituirá un capítulo en el que se resuma y cuente los resultados que se obtuvieron para cada uno. Asimismo, se recomienda mencionar como se alinea cada principio a los ODS que correspondan.
6. Aprobación del Balance. Cuando el Balance Social Cooperativo este listo, deberá ser aprobado por la asamblea anual ordinaria junto a los Estados Contables Básicos.

7. Publicación del Balance Social Cooperativo. Una vez aprobado, y dependiendo del presupuesto otorgado para este proyecto, se podrá publicar de manera física o virtual. En la medida en que esta herramienta acompañe la vida institucional de la cooperativa, puede desarrollar mayor complejidad y proyectarse a otros interlocutores sociales.

## **5. Conclusiones**

Creando Conciencia ha demostrado que las cooperativas son un ejemplo de que operando juntos es posible desplegar actividades de mayor envergadura: se puede, por ejemplo, acceder a mejores precios en el abastecimiento de insumos, llegar a complementar actividades productivas reduciendo costos, sustituir intermediarios mediante la comercialización conjunta, acceder a créditos mediante avales cruzados, aprender nuevas técnicas productivas y de gestión a través del intercambio de experiencias, etc. (Razeto, 1999)

Esta empresa ha logrado un importante crecimiento tanto en el ámbito económico como social. Trabajando en conjunto con los actores de su territorio ha mejorado la calidad de vida de todos sus socios, ha creado nuevos empleos de calidad y brinda apoyo a sus miembros dentro y fuera de la organización. Un aspecto importante es que, a pesar de presentar importantes incrementos en sus ingresos, la cooperativa mantiene firme uno de sus objetivos: no trabaja por alcanzar grandes rentabilidades, sino por alcanzar la excedencia necesaria. Esto lo demuestra con su constante inversión en capacitación del personal, equipos, mejoramiento de la planta y ayuda a la comunidad. Otro factor importante para su crecimiento han sido las alianzas que ha establecido con los grupos de interés. Según el resultado del diagnóstico, se evidencia una eficiente gestión organizacional. Actualmente, se maneja un presupuesto establecido, se controlan de cerca los costos y procesos y se monitorea el bienestar de todos sus socios en el puesto de trabajo. La cooperativa se preocupa por entregar un servicio y productos de calidad y, sobre todo, mantiene activo su rol en la comunidad.

Como se mencionó, en muchos casos el desarrollo empresarial de una cooperativa puede conllevar el riesgo de la pérdida de su identidad cooperativa. No obstante, Creando Conciencia demuestra que ha logrado mantener esta identidad a lo largo de su crecimiento.

La cooperativa se ha enfocado en generar nuevos puestos de trabajos que sean ocupados por socios de “calidad”, que estén comprometidos sobre el funcionamiento y las diferencias que implican el trabajar en una empresa cooperativa, para así poder mantener su esencia y buen clima laboral. Su gestión se guía por un pensamiento cooperativo y lo ha demostrado al cumplir con la mayoría de los parámetros que se evaluaron.

De igual forma, realiza una importante gestión en el movimiento cooperativo en Argentina. A lo largo de su historia, ha mantenido una participación activa en las organizaciones de segundo y tercer grado, y ha podido compartir el importante impacto social y económico que tienen las cooperativas en el país a través entrevistas, reportajes y charlas. Además, cabe destacar la importancia que le da a la educación de sus socios y vecinos de su comunidad. Hoy por hoy, la cooperativa es un actor fundamental en el cuidado del medio ambiente e inclusión social dentro del partido de Tigre. En conclusión, la cooperativa ha podido mantener firme su identidad cooperativa y trabajar en función de los principios cooperativos.

## 6. Referencias bibliográficas

- Cooperativa Creando Conciencia. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Creando Conciencia:  
<https://creandoconciencia.com.ar/quienes-somos/>
- Krieger, M. (s.f.). *EL MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS (PEPOP)*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES:  
[http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/KRIEGER\\_MARIO.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/KRIEGER_MARIO.pdf)
- Alianza Cooperativa Internacional - Américas. (Noviembre de 2001). *Informe Final del Proyecto Balance Social*. Obtenido de Cooperativas de las Américas :  
<http://www.aciamericas.coop/Informe-Final-del-Proyecto-Balance>
- Arana Velasco, A. (2012). *Identidad cooperativa y desarrollo empresarial*. Obtenido de Cooperativas de las Américas:  
[https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/identidad\\_cooperativa\\_y\\_desarrollo\\_empresarial.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/identidad_cooperativa_y_desarrollo_empresarial.pdf)
- Fernández Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V., & Schaposnik, R. (Agosto de 1998). *BALANCE SOCIAL COOPERATIVO INTEGRAL: Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa*. Obtenido de Universidad Nacional de La Plata:  
<https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/91/10391/178861acb7bdc42f11c1abc6aeb91fd.pdf>
- Larocca, H. (s.f.). La Rueda Magistral.
- M., L. R. (1999). LOS CAMINOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. *Persona y Sociedad*.
- Lilián, V. (2016). ¿Para qué el balance social? En S. d. Ecuador, *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento* (págs. 199-219). Quito.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico:  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). *Primeros pasos para armar una tienda online*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico:  
<https://www.cace.org.ar/noticias-webinar-primeros-pasos-para-armar-una-tienda-online>
- Cooperativas de las Américas. (s.f.). *Principios y Valores Cooperativos*. Obtenido de Cooperativas de las Américas: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Gobierno de la Nación. (2020). *La Universidad de Hurlingham y la Cooperativa Creando Conciencia desarrollan tecnología con impacto social y ambiental*. Obtenido de

Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-universidad-de-hurlingham-y-la-cooperativa-creando-conciencia-desarrollan-tecnologia-con>

Reynals, C. (s.f.). *Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social: Brasil y Argentina comparten experiencias*. Obtenido de La Sociedad Civil en Línea: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/reynals.pdf>

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)

Razeto, L. M. (1999). *LOS CAMINOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Persona y Sociedad*.