



Licenciatura en Administración
Orientación en Dirección General y Comercialización

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura

“Propuesta de lineamientos estratégicos orientados a intensificar la cobertura actual de mercado de una empresa sustentada en Economía Circular”

Coordinador: Dr. Juan Manuel Bruno
Tutora: Mgter. Siria Miriam García
Directora: Dra. Beatriz Ricci
Experta: Lic. María Laura David

Alumnos

Astrada, Irina Trinidad
Bassi, Camila Soledad
Bonaventura, Antonella
Garnero, Florencia Elizabeth

Córdoba, diciembre 2021



Propuesta de lineamientos estratégicos orientados a intensificar la cobertura actual de mercado de una empresa sustentada en Economía Circular por Astrada, Irina Trinidad; Bassi, Camila Soledad; Bonaventura, Antonella; Garnero, Florencia Elizabeth se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Agradecimientos

En este momento tan importante de la carrera queremos agradecer a todas las personas que formaron parte y estuvieron presentes en el transcurso de la misma. En primer lugar, a todos los miembros de nuestras familias quienes nos guiaron y apoyaron a perseguir cada sueño, fueron nuestro sostén incondicional a lo largo de todo el camino.

A los amigos, quienes nos ayudaron a seguir siempre adelante, celebraron el logro de cada meta y aprendimos con ellos a sobrellevar momentos de desazón o dificultad. A todos los compañeros con los que transitamos cada etapa de la vida universitaria, quienes nos permitieron nutrirnos de sus experiencias y formarnos como personas.

Dedicamos una mención especial a todos los docentes, no docentes, adscriptos y ayudantes que fueron parte de nuestra formación, particularmente a quienes nos acompañaron en esta instancia final: nuestra tutora Mgter. Siria Miriam García, directora Dra. Beatriz Ricci, profesora experta Lic. María Laura David y al coordinador de seminario el Dr. Juan Manuel Bruno, a todos ellos infinitas gracias por su vocación, enseñanza y dedicación brindada.

Finalmente, queremos destacar a la Universidad Nacional de Córdoba y en particular a la Facultad de Ciencias Económicas, excelentes instituciones que nos formaron durante todos estos años, comprometidas con la comunidad en moldear profesionales, pero, sobre todo, grandes seres humanos.

Eternamente agradecidas.



Resumen Estructurado

Propósito: Brindar una propuesta de lineamientos estratégicos a la empresa sustentada en los principios de la Economía Circular orientados a intensificar la cobertura actual de mercado en el barrio de Nueva Córdoba, ya que en dicha zona se recolecta una proporción de bolsas que duplica el volumen total proveniente de zona norte.

Metodología: Se desarrollaron entrevistas semiestructuradas tanto a socios como a empleados de la empresa, seguido por cuestionarios destinados a los responsables de los puntos de recolección y a los consumidores. Se identificaron los factores claves de éxito del sector, se realizó un mapa de posiciones competitivas y además un análisis descriptivo de los consumidores con el propósito de identificar los segmentos objetivos. Por último, se propuso lineamientos estratégicos en conjunto con un cuadro de mando integral e indicadores como mecanismo de control y evaluación.

Conclusiones: Finalmente se arribó al resultado de que es de vital importancia determinar un marco estratégico sólido para el logro del objetivo de intensificar su cobertura actual de mercado en el barrio de Nueva Córdoba. A tal fin se identificaron los factores claves de éxito de la industria, el posicionamiento competitivo de la empresa y los segmentos objetivos de mercado para impulsar el crecimiento, el volumen procesado y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización.

Limitaciones: Es posible destacar la resistencia en los miembros de la organización a compartir información relevante, además la muestra tomada puede ignorar algún atributo clave y, por último, los riesgos a posibles sesgos en la información relevada.

Palabras clave: Economía Circular, Intensificación, Puntos de Recolección, Intención por reciclar, Marco Estratégico, Cuadro de Mando Integral.



ÍNDICE

I. Introducción e Identificación del Problema	4
II. Objetivos	5
III. Marco conceptual	6
1. Criterios externos	6
2. Criterios internos	8
IV. Metodología	9
1. Análisis cualitativo	9
2. Análisis cuantitativo	11
V. Resultados	14
1. Análisis cualitativo	14
2. Análisis cuantitativo	20
VI. Implicaciones/Conclusiones/Limitaciones	23
<i>Implicaciones</i>	23
<i>Conclusiones</i>	31
<i>Limitaciones</i>	32
VII. Referencias	32
VIII. Anexos	34
<i>Anexo I: Entrevistas</i>	34
Tabla A: Primera entrevista con los socios.	34
Tabla B: Segunda entrevista con los socios.	34
Tabla C: Entrevista a las operarias de la organización.	34
Tabla D: Cuestionario a los PDRs de la organización.	35
<i>Anexo II: Actores del sector</i>	35
Tabla A: Cuadro comparativo de las variables distintivas de los actores del sector.	35
<i>Anexo III: Cuestionarios destinados a la población bajo estudio</i>	36



I. Introducción e Identificación del Problema

En Argentina el promedio de desechos por habitante equivale a 45 mil toneladas diarias y alrededor de 16,5 millones cada año. En cuanto a la provincia de Córdoba, estos residuos son enterrados en un equivalente a 5 estadios de fútbol por día, creando basurales a cielo abierto debido a una gestión inadecuada e ineficiente de los residuos sólidos urbanos (RSU) (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la República Argentina, 2019).

En este contexto, se identifican diferentes actores de carácter público y privado. El principal interviniente de esta industria es el estado municipal que presta el servicio de recolección de RSU y, a partir del 2018, lleva a cabo el programa “Recuperando Valor” basado en una recolección diferenciada de residuos (Garbovetzky, 2019).

Por otro lado, el resto de los actores son diversas empresas y cooperativas privadas que brindan un servicio de recolección diferenciado de residuos domiciliarios a los habitantes de la provincia. Entre estos últimos, nos enfocamos en la empresa objeto de estudio del TFL que comenzó sus actividades en el año 2018, brindando el servicio de recolección, inserción, transformación y reutilización de los residuos inorgánicos y domiciliarios en diversos barrios de la capital y localidades cercanas.

Los residuos recolectados son clasificados en más de 30 categorías, para posteriormente incorporarse a las industrias como materia prima, marcando una diferencia significativa con sus principales competidores. Se puede afirmar que el modelo de negocios de esta empresa se sustenta en los principios de la economía circular (reducción, reutilización y reciclado), ya que busca la preservación y mejora del capital natural, además de optimizar el uso de los recursos y fomentar la eficacia del sistema (Ghisellinia et al, 2016).

El proceso de recolección de la organización parte de una bolsa que provee la empresa a los Puntos De Recepción (PDRs) en la cual se almacenan los residuos del lugar que los genera (domicilios, edificios, barrios cerrados), éstas son vendidas y almacenadas por los PDRs, donde posteriormente son retiradas semanalmente por el transporte de la organización y acopiadas en su planta de clasificación.

Específicamente, los PDRs se encuentran localizados en las distintas zonas de la ciudad de Córdoba detalladas a continuación, indicando entre paréntesis la cantidad de PDRs en cada barrio: Zona Norte: Villa Centenario (2), Cerro de las Rosas (1), Urca (2), Villa Belgrano (4), Alta Córdoba (1), Don Bosco (1) Chateau Carreras (1); Zona Sur: Barrio Jardín (1); Zona Centro: Nueva Córdoba



(2), Güemes (1). En el interior de la capital se encuentran PDRs ubicados en Villa Allende y Villa Walcalde.

Los responsables de la empresa afirman que el barrio de Nueva Córdoba representa una potencial oportunidad para intensificar su cobertura actual en dicha zona, dado que con los únicos dos PDRs allí ubicados recolectan una proporción de bolsas que duplica el volumen de las provenientes de los doce PDRs de los barrios de la Zona Norte.

Actualmente la organización no cuenta con un lineamiento estratégico formalmente definido conformado por visión, misión, valores, objetivos y estrategia. En consecuencia, el accionar estratégico desarticulado por parte de los responsables desaprovecha los volúmenes de residuos y limita el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, se define la problemática de la siguiente manera: **¿Qué propuesta de lineamientos estratégicos se recomienda a la empresa sustentada en la economía circular para intensificar su cobertura actual de mercado en Nueva Córdoba?**

II. Objetivos

Objetivo general: Brindar una propuesta de lineamientos estratégicos a la empresa sustentada en la economía circular orientados a intensificar la cobertura actual de mercado en Nueva Córdoba.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores claves de éxito de la industria para reforzar la presencia de PDRs en Nueva Córdoba.
- Analizar la competencia de la empresa a través de mapa de grupos estratégicos.
- Realizar un análisis del consumidor para identificar sus segmentos objetivos.
- Definir los lineamientos estratégicos y un cuadro de mando integral para la efectiva gestión de la empresa bajo estudio.



III. Marco conceptual

La presente intervención profesional se llevó a cabo en una empresa cuyo modelo de negocio se sustenta en la Economía Circular (EC), la cual es un sistema económico basado en principios como el reciclaje, la reutilización, reducción y la recuperación de materiales para aumentar la eficiencia del uso de los recursos. Su fin es lograr un óptimo equilibrio y armonía entre economía, medio ambiente y sociedad (Ghisellinia et al, 2016).

En dicha organización, los residuos son inputs del proceso de reciclaje y pueden clasificarse en orgánicos e inorgánicos, siendo estos últimos desechos de origen no biológico, industrial o de algún otro proceso no natural que, expuestos a las condiciones ambientales naturales, tardan mucho tiempo en degradarse (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la República Argentina, 2019).

1. Criterios externos

Para identificar las variables críticas de la industria del reciclaje, es necesario considerar los factores claves de éxito, definidos por Leidecker (1984) como características, condiciones o variables que al estar debidamente administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica.

A los fines de analizar la competencia de la organización y su posición actual, se utilizó la herramienta mapa de grupos estratégicos. En estos mapas, las empresas del mismo grupo se asemejan de diversas maneras: línea de productos, precio/calidad, canales de distribución, atributos de producto, planteamientos tecnológicos, permitiendo determinar quién compite más cerca de quién, evaluar si las fuerzas impulsoras de la industria y las presiones competitivas favorecen a algunos grupos o si los afectan (Thompson, 2015).

Otro elemento relevante para el TFL es el comportamiento del consumidor, es decir, aquel que exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades (Schiffman & Kanuk, 2010). Para este análisis es necesario describir al consumidor en base a las siguientes variables:

- *Conocimiento*: cuanta más información tenga una persona sobre qué materiales son reciclables o dónde se recogen, más probable será que se reciclen. La mayor diferencia entre recicladores y no recicladores es su conocimiento de los materiales que pueden volver a utilizarse (Onel, 2017; citando a Oskamp, 1991).



- *Conciencia de las consecuencias destructivas*: obligación moral de cumplir, o no, un acto particular (Onel, 2017; citando a Schwartz y Howard, 1981). La adscripción de responsabilidad se refiere a alguien que no realiza un comportamiento pro-social cuando puede darse cuenta de que su comportamiento afecta negativamente a otras personas, ya sea que crea que debe ser responsable del impacto negativo de la no implementación de los comportamientos pro-sociales (De Groot y Steg, 2009).
- *Los valores y creencias personales* conducen el accionar de las personas aplicándose, en este caso, en términos de Economía Circular y reciclaje. De Groot et. al (2009), expusieron que los individuos son más propensos a inclinarse hacia comportamientos ambientales sensibles si se suscriben más fuertemente a valores que a sus intereses personales directos, como ser altruista, egocéntrico, pro-social.
- La *intención*: voluntad de las personas de realizar un determinado comportamiento (por ejemplo: la compra de productos ecológicos y reciclados) (Onel, 2017; citando a Fishbein & Ajzen, 2010).
- Las *normas subjetivas*: son presiones sociales percibidas de otras personas significativas y/o creencias sobre cómo las personas significativas esperan que uno actúe en una situación determinada (Chen et al, 2017).
- *PBC (perceived behavioral control)*: facilidad o dificultad percibida para realizar el comportamiento en una situación específica. Para el caso, es el grado de dificultad que encuentran los consumidores en relación al proceso de reciclado (lavar, secar, separar, almacenar y transportar a los puntos de recolección) (Chen et al, 2017).
- *Actitudes*: determinan que una persona se comporte de una u otra manera en relación al cuidado del medioambiente. Son entendidas como el grado en que una persona da valores a la realización de un determinado comportamiento (Onel, 2017).
- *Apoyo del ciudadano a políticas de gobierno*, en cuanto a la necesidad de incrementar la conciencia pública acerca del reciclaje, sobre el apoyo normativo a largo plazo y los incentivos para fomentar hábitos de reutilización.



2. Criterios internos

Para proporcionar a la empresa una dirección a largo plazo que responda a las oportunidades de crecimiento y rentabilidad, se considera necesario definir lineamientos estratégicos, en base a las teorías propuestas por Thompson et al. (2015), los cuales abarcan:

- *Misión* comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Se complementó con lo establecido en el libro de Ildelfonso, (1999) mediante interrogantes que permiten definir el fin de la organización, identificar los mercados y los servicios relevantes, establecer las estrategias coherentes con el fin de la empresa, posicionar la empresa en el sector, entre otros.
- *Visión* hace referencia a la descripción de las aspiraciones de la administración para el futuro que bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.
- *Valores* son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.
- Los *objetivos* se definen como metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Se determinan de una manera concreta empleando el método SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas, en tiempo) (Doran, 1981).
- *Estrategia* consiste en medidas competitivas y planteamientos comerciales para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas.

Finalmente, se propone emplear para la gestión de la empresa un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permite alinear los lineamientos estratégicos mediante sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se destaca la importancia de medir la estrategia a través de *indicadores*, siendo estos las métricas que sirven para informar en forma continua sobre la marcha del logro de los objetivos (Ostengo, 2006).



IV. Metodología

Modalidad

Bajo la modalidad de *intervención profesional* del TFL, se aplicaron las siguientes herramientas para abordar los objetivos planteados en el trabajo:

1. Análisis cualitativo para determinar factores claves de éxito y mapas de grupos estratégicos

A fin de recolectar datos primarios, se emplearon entrevistas semiestructuradas, las cuales permiten mediante un formato flexible obtener abundante información de los directivos de la empresa y de los operarios.

Siguiendo a Fernández Nogales (2013) existen distintas etapas tales como la *preparación* donde se seleccionaron los individuos a entrevistar, en este caso tanto a socios como empleados. Posteriormente se elaboró el guión que, en el caso de las entrevistas semiestructuradas, sólo indica los temas de interés para realizar el estudio.

Los ejes de las entrevistas realizadas a los socios fueron misión, visión, valores, estrategias, objetivos, estructura de la empresa, factores claves, posicionamiento, su relación con clientes y sus recursos. (Ver anexo I, Tabla A). En una segunda entrevista los temas a tratar se nuclearon en aspectos financieros, presupuesto, logística y segmento de clientes. (Ver anexo I, Tabla B)

Luego, las entrevistas realizadas a dos de las operarias, se centraron sobre los valores que percibían de la organización, sus puestos de trabajo y conocimientos sobre los pilares de la organización. (Ver anexo I, Tabla C)

Finalmente se *desarrolló* y llevó a cabo la entrevista presentando los temas como eje principal, por último, se realizó un *análisis e interpretación de los resultados* obtenidos con la misma. (Ver tabla 1 y 2).

Tabla 1: Entrevistas semiestructuradas a socios

Descripción	Entrevistas grupales a los socios de la empresa sustentada en Economía Circular
Cantidad	Dos entrevistas con una duración de una hora y media cada una aproximadamente
Instrumento	Entrevistas semiestructuradas
Lugar	Ciudad de Córdoba
Objetivo	Afianzar el contacto y obtener información sensible y de utilidad para el trabajo
Fecha	20/12/2020 y 15/03/2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Entrevistas semiestructuradas a operarias

Descripción	Entrevistas individuales a dos operarias de la empresa
Cantidad	Dos entrevistas de veinte minutos de duración aproximada cada una
Instrumento	Entrevistas semiestructuradas
Lugar	Ciudad de Córdoba
Objetivo	Afianzar el contacto y obtener información sensible y de utilidad para el trabajo
Fecha	15/03/2021

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos en cada entrevista, se realizó un análisis de los mismos ya que éstas funcionaron como una herramienta para captar, evaluar y seleccionar el contenido obtenido, el cual se clasifica por temas y variables estratégicas.

Factores claves del éxito

Para determinar los Factores Claves del Éxito (FCE) se examinaron y estudiaron los aspectos propios de la empresa que derivan de su misión, visión, valores, objetivos y estrategia debido a que son esenciales para que la organización sobreviva y sea competitiva. Estos fueron identificados a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los socios, análisis de sitios webs y noticias a empresarios del sector. Para su identificación se consideraron los interrogantes planteados por Thompson et al. (2015).

Mapa de grupo estratégicos

Para elaborar el mapa de grupos estratégicos se parte de los lineamientos propuestos por Thompson et al. (2015), ejerciendo énfasis en los principales competidores directos de la organización y las características competitivas que distinguen a los mismos.

En primer lugar, a partir del análisis de las entrevistas semiestructurada realizadas a los socios de la organización se identificó a: **Reciclar, Tu papel es reciclar, Ecolink, Ecodocta y Ecoladrillos** como los principales competidores de la organización en el barrio de Nueva Córdoba. En segundo lugar, a partir de información disponible en la red social Instagram y una exploración de sitios web, identificamos la propuesta de valor de cada competidor, y se extrajo las variables distintivas del sector. (Ver anexo II, Tabla A)



Se realizaron dos mapas de grupos estratégicos que contemplan las siguientes variables:

Mapa 1: Prestación del servicio de reciclaje: Variedad de residuos sólidos inorgánicos domiciliarios (RSID) que se recolectan (limitada – completa); Canales de recolección que ofrecen (limitado - completo).

Mapa 2: Compromiso con la Economía Circular: Visibilidad en red social (alta – baja); Participación dentro del proceso de reciclaje (alta – baja).

Las variables “canales de recolección que ofrecen” y “variedad de RSID que se recolectan” permiten analizar si existen servicios o residuos desatendidos por la organización que represente una posibilidad para incrementar la demanda.

Por otro lado, la variable “visibilidad en red social” permite observar la comunicación e interacción con los consumidores y, por último, las “participación dentro del proceso de reciclaje”, permite analizar los pilares que maneja cada competidor para diferenciar su propuesta de valor hacia un mayor compromiso con la Economía Circular y confianza con los consumidores.

2. *Análisis cuantitativo para estudiar al consumidor*

Los responsables de la organización afirmaron en las entrevistas que sus clientes/consumidores tienen entre 18 y 30 años, el 80% son mujeres, y que se recolecta mayor cantidad de bolsas en Nueva Córdoba tanto por el acceso a la información, conocimiento, conciencia ambiental e intención de reciclar de estos individuos.

A fin de acotar el análisis de los consumidores y constatar los datos brindados por la organización, se realizó un *questionario* al segmento que incluirá los nuevos PDRs de la empresa con énfasis al principio de la Economía Circular (reciclaje), hábitos de separación de residuos, interés en el reciclaje y en el cuidado del medio ambiente, presiones sociales, intención de adquirir productos 100% eco-friendly, etc.

Esta herramienta fue elegida por las restricciones a la movilidad por la ciudad y de la distancia necesaria para combatir la pandemia de Covid-19. A tal fin, en base a la teoría de Malhotra (2008), empleando un tipo de muestreo no probabilístico, se tomó una muestra de 100 residentes de Nueva Córdoba que tuvieran entre 18 y 30 años, se seleccionaron a partir de un muestreo por *bola de nieve* ya que es complejo encontrar a los participantes potenciales por su especificidad.



Los cuestionarios se realizaron mediante la herramienta “Google Forms”. Se seleccionó a un grupo inicial de personas (estudiantes de Seminario de la Universidad Nacional de Córdoba) que enviaron la encuesta a su círculo cercano y estos últimos compartieron el formulario a otras personas. (Ver anexo III)

En primer lugar, se preguntó acerca de su género, edad, estudios de máximos alcanzados y la conformación de su hogar. En una segunda sección, se pidió que los entrevistados indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las distintas proposiciones en base a una escala Likert de 5 puntos (Totalmente de Acuerdo a Totalmente en Desacuerdo).

Para la elaboración del cuestionario dirigido a los consumidores, de todas las variables propuestas por Onel (2017) se seleccionaron las más representativas de la temática Economía Circular y reciclaje, ejes abordados por este TFL:

Tabla 3: Tabla de operalización

Constructo	Ítem	Teoría
Conciencia de las consecuencias destructivas	-Mi conducta sobre el reciclaje no agravará la contaminación ambiental -Mi conducta sobre el reciclaje no afectará la calidad de vida de generaciones futuras -Pienso que las consecuencias de las acciones de los humanos en el ambiente serán irreversibles	Onel (2017)
Conocimiento	-Sé qué productos se reciclan y cuáles no -Considero que la vajilla de plástico, las bandejas y las botellas pueden ser reutilizadas -Conozco acerca del destino de los residuos	Onel (2017)
Normas Subjetivas	-Si mi entorno social comienza a reciclar, eso influirá en mí -Siento presión por mi entorno para reciclar o separar residuos	(Chen et al, 2017)
PBC	-Depende de mí la decisión de reciclar o no en mi hogar -Puedo lograr que quienes vivan conmigo reciclen -Puedo reciclar fácilmente	(Chen et al, 2017)
Actitudes	-Reciclar es mucha molestia -Reciclar es muy necesario -Reciclar es valioso	Onel (2017)
Apoyo del ciudadano a políticas de gobierno	-Considero que la adopción de medidas gubernamentales en	Fuente: Elaboración propia

	<p>cuanto a la protección del medioambiente tiene que ser inmediata</p> <ul style="list-style-type: none"> -Considero que la adopción de medidas gubernamentales respecto al cuidado del medioambiente no es urgente -Cerca de mi domicilio hay contenedores específicos para reciclar cristal, papel, cartón, plástico, pilas -Considero que es primordial trabajar tanto en la educación como en establecer procesos comunes entre asociaciones, empresas y gobierno -Una complicación para el reciclaje son las políticas de Estado 	
Valores Personales	<ul style="list-style-type: none"> -Me interesa el cuidado del medioambiente -Intentó controlar la cantidad de residuos que genero -Estoy interesado en el reciclaje -Reutilizo envases de productos que consumo -Considero que la gente de mi edad recicla 	De Groot et. al (2009)
Intención	<ul style="list-style-type: none"> -Compraría un producto más amigable con el medioambiente -Optaría por comprar un producto eco-friendly aunque costara un poco más que uno que no lo es -Me gustaría participar de algún programa de reciclaje 	(Onel, 2017; citando a Fishbein & Ajzen, 2010)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, a partir de una lista con los diez principales PDRs en términos de confianza, valores y volúmenes recolectados provista por la empresa, se llevaron a cabo cuestionarios a cuatro de ellos con el fin de recopilar mayor información para la determinación del marco estratégico. La selección se realizó al azar, mediante el método equivalente al sistema de lotería donde los nombres se colocan en un recipiente, el cual se agita y de él se sacan los nombres de los ganadores de una manera no sesgada, es decir, empleando un muestreo probabilístico aleatorio simple donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida.

El cuestionario dirigido a los PDRs constó de preguntas abiertas sobre por qué eligieron a la empresa bajo estudio para colaborar, qué aspectos son críticos a la hora de elegir una empresa que

recicla, clasifica y reinserta en la industria, qué tipo de instrucciones y formación se les brindó y cuáles eran los valores que caracterizan a dicha organización.

Para el análisis de los datos relevados en los cuestionarios a la población objetivo de Nueva Córdoba se empleó el software SPSS Statistics. Se realizó un *análisis descriptivo* del perfil de la muestra en base a las variables: género, ocupación, edad y nivel de estudios máximos alcanzados, a través de la solapa “analizar”, “estadísticos descriptivos”, “frecuencia”. Con el fin de explorar en profundidad los datos, se llevó a cabo un *análisis univariado* y de *tablas cruzadas* con las variables: conciencia de las consecuencias, intención, apoyo a las políticas públicas, intereses/valores personales, comportamiento, actitudes, PBC y normas subjetivas.

También se empleó un análisis de clústers para identificar, en caso de haber, subgrupos dentro del segmento objetivo. Para realizar dicho análisis de clústers no jerárquico de k-medias, se elige en los menús: Analizar/Clasificar Conglomerados de k-medias seleccionando las variables y las especificaciones para el análisis, las variables seleccionadas fueron las mencionadas anteriormente.

V. Resultados

1. *Análisis cualitativo para determinar factores claves de éxito y mapas de grupos estratégicos*

A continuación, se exponen extractos de las entrevistas en base a las variables relevantes para la consecución de los objetivos propuestos en este TFL:

Tabla 4: Primer entrevista destinada a los socios

Variables		Extractos	Conclusión
Aspectos estratégicos	Misión Visión	<i>“En realidad nunca nos sentamos a ver visión ni la misión, si no más nos enfocamos en hacerlo [...] nos centramos mucho en la parte humana, tanto en nuestros empleados como en los PDRs, priorizamos lo social”</i>	Carecen de una misión y visión formalmente definida. No cuentan con un planeamiento estratégico que oriente el rumbo de la organización hacia una gestión más eficiente.
	Valores	<i>“Los tenemos pre definidos en nuestra cabeza y en el trabajo día a día, valores tales como trabajo en equipo, mucho respeto, dignificación del trabajo, trabajar tranquilo, solidaridad, confianza”</i>	Son compartidos por todos sus miembros favoreciendo a la coordinación organizacional, pero no se encuentran definidos formalmente impidiendo

			guiar el cumplimiento de la visión y misión.
	Posicionamiento en la industria	<i>“Nuestra idea de negocio es única, no tenemos competencia directa ni siquiera los grandes industriales. Separamos los distintos componentes y clasificamos todo. [...] todos esos procesos chiquitos es lo que nadie hace. No hay en Argentina para que se den idea.”</i>	Posicionamiento diferenciado, ya que brindan un servicio completo. Refleja una fuente de ventaja competitiva sin explotar, que posibilita crear mayor valor y una rentabilidad superior para distinguirse en el sector.
Aspectos estructurales	Estructura jerárquica	<i>“Contamos con el directorio donde nos dividimos las tareas [...], después la parte separación sct [...] A su vez la parte operativa, [...] también logística (PDRs y se divide en la de los puntos y la que nosotros llevamos los materiales [...]) y lavandería”</i>	Estructura establecida tácitamente. Plantea múltiples inconvenientes para la gestión organizacional, como por ejemplo: falta de asignación de responsabilidades, tareas, mala comunicación interna, baja productividad, un servicio deficiente, etc.
	Formalización	<i>“Sólo empleamos un registro en planilla, anotamos todo lo que se retira, la fecha, el encargado de operaciones, el que lo retiró, qué material y cuánto”</i>	La organización no cuenta con procesos estandarizados, impidiendo delegar tareas y tomas de decisiones para seguir creciendo y mantener a la vez el control de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Segunda entrevista destinada a los socios

Variables		Extractos	Conclusión
Segmento de clientes	Clientes Consumidores Demanda	<i>“Nueva Córdoba es un gran generador de recicladores, el 60 % de los recicladores va de 22 a 35 años, de 18 a 22 hay otra franja, pero es mucho más chica, y te diría que casi el 80% son todas mujeres. En la provincia de Córdoba es que el 80% de la gente o jóvenes están dispuestos a pagar por más plata por algo reciclado a algo nuevo.”</i>	La identificación informal de su segmento de clientes impide encontrar a clientes potenciales y adaptar el servicio a sus necesidades para aumentar sus ventas.
Aspectos financieros	Ingresos	<i>“Por semana entran al galpón unas 500 bolsas aproximadamente [...] Dos fuentes: una de venta y otra por bolsas separadas. En marzo repartimos 2500 bolsas y entraron 1700 para separar [...]</i>	Identificación informal de su fuente de ingresos. Dificulta ser capaz de optimizar y tener un mayor rendimiento.
	Costos	<i>“Cuando hay que salir a pagar gastos que no tenemos en cuenta o hacer inversiones nosotros. Invertimos de nuestro bolsillo solo algo grande. [...] Tenemos una mirada distinta, normalmente las empresas cobran todo y empiezan a repartir, nosotros todo aquel que toca la bolsa se monetiza por eso, PDRs ganan, el que lo trae gana [...]El principal costo son los sueldos “</i>	Identificación informal de su sistema de costeo. Dificulta detectar si se están incurriendo en recursos innecesarios, y a su vez no permitan mejorar los resultados.

Fuente: Elaboración propia

Factores claves del éxito

De las entrevistas realizadas a los socios de la organización, se exponen los siguientes fragmentos:

“[...] Una vez a la semana es el recorrido de logística, la idea es que ningún pdr se quede sin bolsas... lo ideal es que puedas conseguir tu bolsa a 15 min de tu casa [...]”.

“[...] El proceso de reciclaje tiene cuatro puntos: la recolección, la clasificación, el acopio y el destino final, nosotros realizamos los 4, mientras que la competencia solo hacen recolección [...]”.



“[...] El orden, la puntualidad, la distribución interna es la clave, si no se genera costo de no calidad y el algún punto genera pérdida de plata [...]”.

“[...] Sin duda una variable relevante es el volumen para este negocio [...]”.

Además del análisis exploratorio de los sitios webs y de noticias realizadas a empresarios de la industria se consideró, según los interrogantes planteados por Thompson (2015), cuáles son los atributos o características esenciales del producto/servicio, qué recursos y capacidades son necesarios para tener éxito, qué provoca el fracaso y a partir de ello, se plantearon los siguientes Factores Claves del Éxito (FCE):

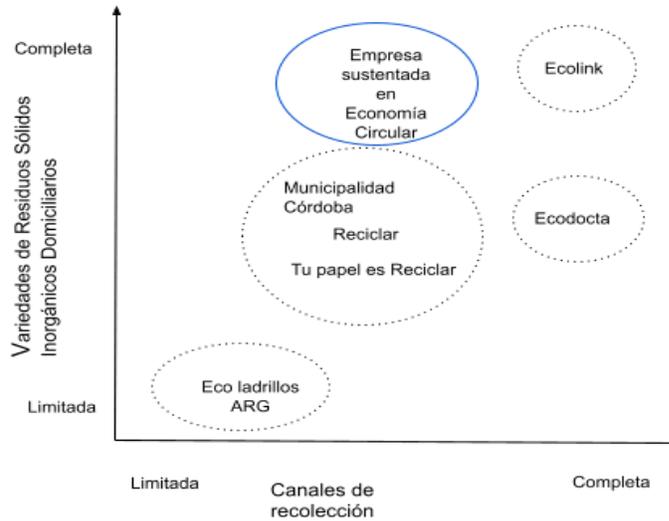
- **Canales de distribución y logística sólida:** son pilares distintivos en esta industria, ya que es de vital importancia estar presentes en el mercado, abarcando a la totalidad del segmento y a su vez hacerlo con una gestión óptima para hacer llegar el servicio de forma eficaz y eficiente hasta el cliente final.
- **Generar confianza en el cliente:** han crecido las acciones para mitigar el problema de la contaminación ambiental, sin embargo, el incremento de generación de desechos sigue en aumento, y la falta de confianza de la sociedad que generó la gestión del estado municipal, implica que este sea un elemento principal a considerar. Lo que permitirá a la empresa lograr mayor posicionamiento y mayor concientización.
- **Procesos eficientes:** se considera sumamente importante el logro de mayor productividad al ejercer los cuatro elementos del proceso de reciclaje. Mediante la optimización del proceso de tratamiento de residuos y la innovación para mejorar la eficiencia operativa.
- **Mayor volumen:** recíprocamente en esta industria es necesario generar enormes volúmenes de residuos reciclados clasificados y acopiados que permitan su reinsertión como materia prima, y así el logro de mayor rentabilidad.

Mediante estos factores se determinó que es relevante focalizar en la presencia de PDRs, en acciones que reflejen al mercado que la empresa realiza la recolección, separación, acopio y reinsertión a la industria como materia prima lo cual permite obtener procesos operacionales eficientes tanto en ahorros constantes y en volumen de materiales acopiados debe ser lo suficiente para generar mayor rentabilidad.

Mapa de grupo estratégicos

Los mapas fueron construidos de la siguiente manera:

Mapa 1: Prestación del servicio de reciclaje

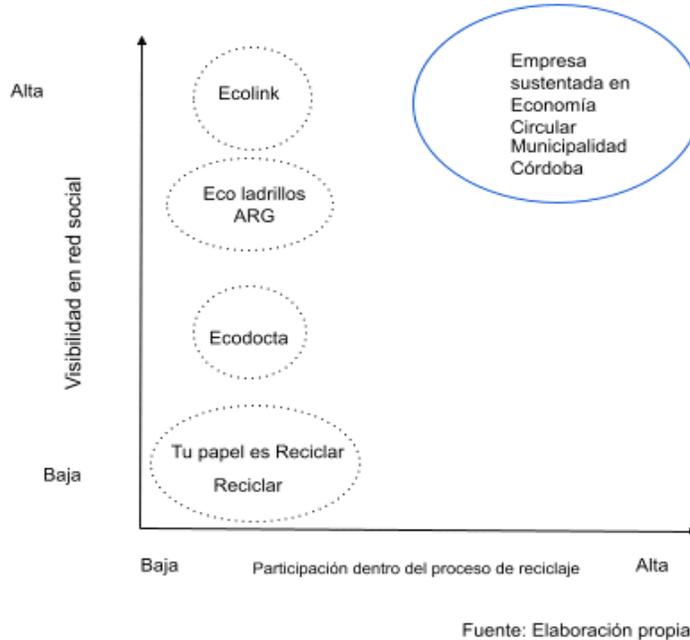


Fuente: Elaboración propia

Tras la realización del mapa 1 se determinó que los grupos que reciclan mayor variedad de residuos sólidos inorgánicos domiciliarios, se dirigen a un segmento de mercado mucho más amplio. La organización objeto de estudio recicla 22 categorías diferentes de residuos, integrando el grupo con mayor amplitud de variedad de residuos sólidos inorgánicos reciclados. (Ver anexo II: actores del sector)

Por otro lado, en cuanto a los canales de recolección que ofrecen los actores del sector, se observó una mayor cobertura del mercado por parte de aquellos que brindan el servicio de recolección en domicilios particulares y puntos comerciales. A partir de lo mencionado, se identificó una demanda desatendida por la organización al no prestar el servicio de recolección puerta a puerta, siendo este una posibilidad para intensificar la cobertura actualmente brindada.

Mapa 2: Compromiso con la Economía Circular



En el mapa 2 se observó que la organización se encuentra dentro del grupo líder, tanto en visibilidad como en actividades que permiten cerrar el círculo productivo, representando un agregado de valor que no brinda ningún otro competidor.

La alta visibilidad, la amplitud de materiales reciclados y la ejecución propia de las actividades de recolección, separación, acopio y reinserción de materiales en la industria se identifica como una oportunidad para dar a conocer que dicha empresa es el único jugador en el sector que está comprometido con la EC.

La mayoría de los competidores aplican una estrategia que radica solo en la recolección delegando la clasificación y reinserción de los materiales a terceros agentes. Dicha estrategia pierde el control del resto de las actividades, presentando bajas posibilidades de garantizar el destino final de los materiales a los usuarios, y por ende el compromiso con el medio ambiente.

2. *Análisis cuantitativo para estudiar al consumidor*

De la muestra de 100 encuestados, el **74%** corresponde a **mujeres**, el **25%** de los encuestados respondió que su género se identificaba con **sexo masculino** y solo el **1%** respondió a la opción “otro”.

Tabla 6: Rango etario de los encuestados

Rango etario de la muestra	Porcentaje sobre el total de la muestra
18-22	43%
23-26	45%
27-30	12%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla cruzada entre *género e intención por reciclar* arrojaron una $p < 0,005$, por lo que, las variables tienen relación entre sí. Los resultados a los que se arribaron fueron:

Tabla 7: Género - Ítem de compra de productos eco-friendly

Género	Compraría productos amigables con el medioambiente
Mujeres	65% del total de mujeres contestó que sí 1,5% contestó que no
Hombres	52% del total de hombres contestó que sí 20% contestó que no

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Género - Ítem de compra de productos eco-friendly aunque sean costosos

Género	Compraría productos amigables con el medio ambiente, aunque sean más costosos que uno que no lo fuera
Mujeres	42% del total de mujeres contestó que sí 2,5% contestó que no
Hombres	32% del total de hombres contestó que sí 16% contestó que no

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Proporción de la muestra (por género) que le interesa reciclar

Género	Me gustaría participar de algún programa de reciclaje
Mujeres	33% del total de mujeres contestó que sí 27% contestó que le es indiferente 6% contestó que no
Hombres	32% del total de hombres contestó que le es indiferente 20% directamente no está interesado en reciclar

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las tablas cruzadas entre *edad e intención* arribaron a una $p < 0,05$, entonces se determinaron que las variables tienen relación. Se determinaron los siguientes resultados:

Tabla 10: Rango etario - Ítem intención de compra de productos reciclados y eco-friendly

Rango etario	Intención de comprar productos reciclados y eco-friendly
18-22 años	67,4% compraría
23-26 años	27% compraría
27-30 años	50% compraría

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Rango etario - Ítem intención de compra de productos reciclados aunque costosos

Rango etario	Compraría productos reciclados y eco-friendly aunque sean más costosos
18-22 años	37% compraría Al 16% le es indiferente
23-26 años	38% compraría 7% no compraría
27-30 años	50% compraría 17% no compraría

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la intención de participar de algún programa de reciclaje, ya sea propuesto por una empresa como por el estado, según el rango etario se arribó a los siguientes resultados:

Tabla 12: Intención por reciclar según el rango etario de la muestra

18-22	28% no está interesado en reciclar 28% si está interesado 21% le es indiferente
23-26	51% si está interesado 33% le es indiferente 9% no está interesado
27-30	50% si está interesado 33% le es indiferente 8% no está interesado

Fuente: Elaboración propia

Se arribó, entonces, a nivel general de la muestra que, en relación a la **conciencia de las consecuencias** el **49%** de la muestra es consciente de que sus conductas particulares pueden generar impactos en el medio ambiente y afectar la calidad de vida de generaciones futuras. Del **61%** manifestó que depende de ellos la decisión de reciclar o no en sus casas además y sólo el **36%** de los encuestados optaría por comprar un producto reciclado o eco-friendly aunque éste tuviese un valor más elevado que uno que no lo es.

Otros resultados en relación al **conocimiento** dejaron en evidencia que solo un **32%** sabe qué productos y cuáles no se reciclan y que, aproximadamente, un **33%** de los encuestados desconoce el destino de los residuos que generan. Finalmente, se detectó que la **conciencia sobre las**

consecuencias, los valores y creencias personales, conocimiento y actitudes en relación al ambiente, son las variables que más repercuten en la **intención de reciclar de los individuos**.

Respecto a las **presiones sociales**, el **47%** de los encuestados contestó que no siente presión de su entorno para reciclar, pero que, si ese mismo círculo comienza a hacerlo, eso influirá en ellos. Y en relación al reciclaje, un **86%** de la muestra estuvo totalmente de acuerdo en lo valioso e importante que es dicho tema y el **81%** reconoció que reciclar es totalmente necesario. El **29%** de la muestra contestó que el proceso del reciclaje implica molestias.

Mediante el **análisis de clúster** se intentó identificar grupos de casos relativamente homogéneos basándose en las encuestas realizadas. Especificando el número de conglomerados 3.

Se pudieron detectar los siguientes grupos:

- Clúster 1: **Los desinteresados**. Estos consumidores se destacaron por manifestar que su conducta respecto a reciclar y a adquirir productos 100% reciclados no agravará la contaminación ambiental. Alegan no estar interesados en el reciclaje y no les afectan las presiones de su entorno social por reciclar y separar residuos. Otra característica de este grupo es su indiferencia respecto a la facilidad de reciclar y que realizar estas prácticas sustentables son molestas para los individuos. Este grupo se caracteriza también por su indiferencia respecto a sentirse en paz al saber que se contribuye con el cuidado del medioambiente. No poseen intención de reciclar ni de reutilizar envases de productos consumidos ni de adquirir productos reciclados. Respecto al conocimiento sobre las temáticas abordadas, determinaron no saber qué materiales puede reciclarse o no además de desconocer el destino final de los productos y residuos que consume la sociedad.

- Clúster 2: **Los ambientalistas**. Esta tipología de consumidor es consciente sobre la conciencia de las consecuencias negativas que tienen sus acciones en el ambiente y comprenden que sus conductas respecto al reciclaje pueden agravar la calidad de vida de generaciones futuras. Alegaron que la decisión de reciclar y de realizar prácticas sustentables radica totalmente en ellos mismos y que la presión social no influirá en sí mismos. Si bien consideran que separar, secar y reciclar residuos es un proceso engorroso, alegan la necesidad y el valor de reciclar. Presentaron total conformidad con la urgencia de políticas gubernamentales para el cuidado del ambiente y determinaron estar totalmente interesados en reciclar, en participar de programas de reciclaje de empresas o Estado. Reutilizan envases de productos ya consumidos y optan por comprar productos



100% reciclados o eco-friendly aunque tuviesen un costo más elevado que productos que no lo fueran. Poseen el conocimiento de qué materiales se pueden reciclar y conoce sobre los destinos últimos de los residuos consumidos.

- Clúster 3: **Los poco comprometidos**. Este tipo de individuos se ha caracterizado por denotar conciencia sobre las consecuencias negativas que el accionar humano tiene sobre el medioambiente, sin embargo, no demuestran un total compromiso con la causa. Saben que su conducta sobre el reciclaje puede agravar la contaminación ambiental y la calidad de vida de futuras generaciones, pero no realizan prácticas sustentables ni separan residuos. Poseen cierto grado de conocimiento sobre qué materiales pueden reciclarse y cuáles no, pero aspectos como el destino final de los residuos desechados diariamente y apoyar políticas públicas para el cuidado del medioambiente, le son indiferentes. Manifestaron que separar, clasificar y reciclar es necesario y valioso para el cuidado del medioambiente aunque su compromiso frente a esta práctica no es sólido aunque, en ocasiones, reutilicen algunos envases de productos ya consumidos.

Tabla 13: Porcentaje que representan los clústers sobre el total de la muestra

Nombre del clúster	Porcentaje sobre el total de la muestra
Los desinteresados	41%
Los ambientalistas	5%
Los poco comprometidos	54%

Fuente: Elaboración propia



VI. Implicaciones/Conclusiones/Limitaciones

Implicaciones

A partir de lo expuesto anteriormente se definieron los componentes del **lineamiento estratégico**:

- **Visión y Misión:**

A través de la primera entrevista realizada a los socios de la organización se obtuvo información para definir la propuesta de valor de la empresa. Esta persigue de forma implícita el factor humano como generador de valor sostenible consolidándose como puntapié inicial para aplicar un marco estratégico acorde a los valores organizacionales. Tanto la *misión* como la *visión* permiten dar dirección a la organización y no se encontraban formalmente definidas.

Ellos indicaron:

“[...] lo que buscamos es llegar a las demás provincias del país como un negocio franquiciable [...]”.

“[...] nos dedicamos a la gestión de residuos sólidos mediante la inserción, reutilización y transformación de los recursos dándoles nueva vida [...]”.

“[...] Nunca nos sentamos a ver visión, misión, valores, nos enfocamos en hacerlo. [...]”.

Siguiendo la teoría de Thompson (2015) y complementando con lo propuesto por Ildefonso (1999), se prosiguió a definir:

Visión: “Ser una empresa reconocida en el país por brindar una gestión integral de los residuos domiciliarios a través de la Economía Circular generando conciencia ambiental y dignificación del trabajo.”

Misión: “Somos una empresa dedicada a la recolección, clasificación, tratamiento y reciclaje de residuos inorgánicos para re-insertarlos como recursos en procesos productivos, haciendo énfasis en la Economía Circular, buscando conectar a las personas con la conciencia del cuidado del medioambiente y así fomentar nuevos hábitos en la sociedad.”

- **Valores:**

Con respecto a los **valores** que impulsan su accionar en la sociedad la empresa no cuenta con los mismos escritos formalmente, pero sí están explícitos de manera informal ya que consideran de



suma importancia que tanto la totalidad de sus miembros y los puntos de recepción (PDR) compartan estos. Del análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros directivos y operarios de la organización se identificaron los valores que los guían y motivan hacia la consecución de las causas comunes, así mismo, se identificó una alineación de los valores compartidos y percibidos tanto por directivos como operarios.

“[...] los valores están definidos como trabajo en equipo, mucho respeto, dignificación del trabajo, trabajar tranquilo, solidaridad, confianza. [...]”

Por consiguiente, se realizaron cuestionarios a cuatro de los dueños de los PDRs para analizar si los valores que la empresa analizada se corresponden con los de sus puntos (Anexo I, Tabla D).

“Lo valioso al elegir una de estas empresas es el compromiso social y ambiental”
(Dueña de Jengibre Mercado Natural)

“Valoro muchísimo el respeto, el compromiso ambiental y la confianza que quieren transmitir”
(Dueño de Maxikiosko Atenea)

A continuación, se propone un listado de valores organizacionales formalizados:

Colaboración y trabajo en equipo: trabajar estrechamente con los grupos de interés en un modelo de gestión en el que la colaboración del sector público y el privado entre empresas, administraciones y ciudadanos sea la clave para preservar el medioambiente.

Compromiso socio-ambiental: brindar respaldo a los comercios y generar valor tanto para ellos como para la sociedad.

Respeto: tanto dentro de la organización como en las relaciones con los grupos de interés.

Dignificación del trabajo: revalorizamos la labor de los recolectores informales, como actores fundamentales dentro de la economía circular para la recuperación de materiales, a través de la generación de hábitos de separación de residuos domiciliarios, creando condiciones dignas de trabajo.

Confianza: comunicando y demostrando nuestros objetivos, compromisos y resultados con transparencia y sinceridad.



- **Objetivos:**

El siguiente elemento básico del marco estratégico son los **objetivos**, los cuales no se encuentran definidos formalmente por la organización. Por lo tanto, con el fin de establecerlos y distinguirlos en estratégicos, de responsabilidad social y financieros siguiendo el método SMART, se detalla a continuación lo expuesto en la entrevista a los socios de la organización:

“[...] los jóvenes en Nueva Córdoba siempre fueron un mercado potencial. [...]”
(Socio de la Organización)

“[...] para expandirnos, la idea es que puedas conseguir tu bolsa a 15 min de tu casa, ese el objetivo además de llegar a 200 puntos de recolección en un año [...]”
(Socio de la Organización)

Las expectativas mencionadas son poco realistas, por ello y teniendo en cuenta que la dimensión territorial de Nueva Córdoba, según el mapa dispuesto por el Catastro Municipalidad de Córdoba en su sitio web, son 78 manzanas y tiene una densidad poblacional aproximada de 30 mil habitantes por kilómetro cuadrado, la empresa apenas posee actualmente dos PDRs. Por este motivo se propuso el siguiente *objetivo estratégico*:

1. Aumentar los puntos de recepción distribuidos en Barrio Nueva Córdoba a un total de 8 para el próximo año.

Otras aspiraciones que los miembros de la organización mencionaron en la entrevista fueron:

“[...] contamos con varios nuevos programas a lanzar, desde el año pasado tenemos la idea de hacer charlas gratuitas para así generar conciencia en la sociedad [...].”
(Socio de la Organización)

Se consideró que es pertinente realizar charlas informativas sobre el reciclaje y la importancia del accionar individual en la sociedad ya que existe evidencia sobre la escasez de conocimiento en cuanto al daño que generamos como sociedad al medio ambiente. Por este motivo, se propuso el siguiente *objetivo de Responsabilidad Social Empresarial*:

2. Realizar 4 charlas informativas al año sobre el reciclaje, Economía Circular, producción y consumo sustentable, separación de residuos y ecoladrillos para el próximo año.



Los aspectos financieros de la empresa se limitan a datos aislados recolectados en las entrevistas realizadas:

“[...] nuestro punto de equilibrio clave ideal es entre 3.500 y 4.000 bolsas recolectadas mensualmente, pero el límite del galpón es de 6.000 bolsas [...]”

(Socio de la Organización)

“[...] como principal fuente de ingreso es más alta la de las bolsas que la reinserción de los materiales. [...]”

(Socio de la Organización)

En función a lo anterior y vinculado con el objetivo estratégico de aumentar los PDRs actuales, se consideró adecuado aspirar a incrementar la cantidad de bolsas recolectadas al límite de la capacidad de la planta, comparando la cantidad de bolsas recolectadas de marzo 2021 al año siguiente (marzo 2022). Se propuso como *objetivo financiero*:

3. Incrementar los ingresos netos mediante un aumento del 50% de bolsas recolectadas en el plazo de un año, en comparación a las recolectadas en el año anterior.

- Estrategias:

Si bien los miembros de la organización dan dirección a los proyectos que surgen en la cotidianeidad, no establecieron anteriormente una *estrategia* específica que se encuentre alineada a los valores que persiguen y a los objetivos tácitos que buscan alcanzar.

Para lograr un crecimiento organizacional, se aconsejó seguir, por un lado, una estrategia de *diferenciación* dado que la creación de valor para los clientes radica en la ventaja competitiva que distingue a dicha empresa de sus competidores más próximos en la industria, en realizar todas las etapas de la Economía Circular (recolección, clasificación, tratamiento, reciclaje y re-inserción).

Se sugirió formar la ventaja competitiva basada en los elementos innovación y respuesta al cliente, buscando el logro de un alcance competitivo en el mercado, rumbo así a una rentabilidad superior.

Dicha ventaja se configuró por las siguientes competencias distintivas: el compromiso y la calidad en los procesos operativos; la educación a los PDRs para ser trasladados a los consumidores



enfocándose en la concientización del cuidado ambiental; lográndolo mediante una logística eficiente en tiempos de retiros y disponibilidad de bolsas en los PDRs, buscando así enfatizar la importancia del vínculo entre personas, medioambiente y empresas.

Por otro lado, aplicar una *estrategia ofensiva*, entre ellas la estrategia básica **I**: invertir para aumentar las ventas en mercados existentes. Y entre los cuatro tipos de planes de marketing estratégico ofensivo se hace énfasis en el crecimiento de la cuota de mercado, con la finalidad de intensificar la cobertura existente en Nueva Córdoba y contribuir así, a mejorar la rentabilidad empresarial del negocio. A través de conseguir un buen conocimiento de los clientes y de la competencia, y que tenga suficientes recursos para atender dichos mercados.

Se planteó abordar el *Cuadro de Mando Integral* como un sistema de gestión estratégica que permite identificar los requerimientos del cliente, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. (Kaplan, 2004).

Se realizó el mapa estratégico para explicar de qué forma la empresa pretende agregar valor en el mercado y alcanzar resultados financieros.

A continuación, se presenta el Mapa estratégico propuesto:

Imagen 1: Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, uno de los objetivos más significativos e imprescindibles es el de contar con personal motivado y satisfecho, para lo cual la organización trabaja dignificando personal quienes tienen una condición de vulnerable ante el sistema tradicional.

Otro aspecto relevante es contar con personal capacitado en las habilidades necesarias para la correcta separación de los residuos recolectados, siendo a diferencia del resto de los competidores del sector, una actividad clave desarrollada por la propia organización. Por ello, la organización al mantener empleados satisfechos y motivados tiende a alcanzar mayores niveles de productividad y a retener talento.

Respecto al objetivo de *formalización*, se estableció un marco estratégico sólido que encamine todas las acciones desarrolladas por la organización para lograr los objetivos propuestos, evitando acciones aisladas y desencadenadas por los socios de la organización que desaprovechan el potencial de crear valor.



Siguiendo con los objetivos de la *perspectiva de procesos internos*, en la cual existen diversos objetivos: la gestión eficiente de distribución y logística representa la característica competitiva que todos los miembros de la industria deben trabajar en su eficiencia para obtener beneficios mayores del mercado.

Respecto al *análisis de mercado* se identificaron oportunidades de crecimiento, los servicios desatendidos en el mercado, para poder incrementar tanto la satisfacción de los clientes como ampliar las oportunidades de ingreso. Respecto a la *fidelización de clientes* la empresa genera confianza ya que controla todas las etapas de la economía circular.

En cuanto a la *perspectiva de los clientes* se destaca la propuesta de valor que retiene a los clientes y sea el puntapié para ampliar las oportunidades de ingreso, siendo la conciencia ambiental el nexo del compromiso entre ellos, la organización y todo actor interviniente en el proceso. Contar con clientes satisfechos es un factor relevante a la hora de aumentar las oportunidades de ingreso debido a que, cuando el cliente está conforme con la empresa, suele elegir a la misma antes que a cualquier otro competidor del mercado, adquiriendo sus servicios. Lo cual se ve reflejado en un aumento en la demanda del servicio, que incrementa el volumen de las actividades desarrolladas por la organización, potenciando la rentabilidad de la empresa generando en la sociedad nuevos hábitos de conciencia.

Mientras que los indicadores correspondientes a las perspectivas del **Mapa estratégico** se elaboraron según la teoría de Ostengo (2006), realizando una tabla indica para cada uno la línea base, la meta y los parámetros de semaforización que determina cuando el comportamiento del indicador es: aceptable (verde), con riesgo (amarillo), crítico (rojo).

Estos se establecen de acuerdo al sentido del indicador (sentido ascendente o descendente), y la meta se define respecto a una línea base o situación actual.

A continuación, se enumeran dichos indicadores.

- *Perspectiva financiera:*

Ampliar oportunidades de ingresos:

Indicador / Fórmula: $(\text{Ingreso por Bolsas recolectadas 2021} / \text{Ingresos total 2021}) \times 100\%$	Información del indicador: porcentaje de PDRs de Nueva Córdoba con respecto al total de PDRs.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento / informe: Encargado de administración posventa.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 53\%$	
$> 47\%$ y $< 53\%$	
$\leq 47\%$	

Indicador / Fórmula: $(\text{Cantidad de PDRs Nueva Córdoba} / \text{Cantidad de PDRs totales.}) \times 100\%$	Información del indicador: proporción del ingreso total por bolsas recolectadas con respecto al ingreso total.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento / informe: Encargado de administración posventa.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 36\%$	
$> 30\%$ y $< 36\%$	
$\leq 30\%$	

- *Perspectiva de los clientes:*

Satisfacción y lealtad del cliente:

Indicador / Fórmula: $(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Información del indicador: Mediante una breve encuesta muestra si estás cumpliendo con las expectativas de tus clientes.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento/informe: Encargado de redes sociales y marketing.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 73\%$	
$> 67\%$ y $< 73\%$	
$\leq 67\%$	

Aumento de participación en el mercado.

Indicador / Fórmula: $(\text{Cuota de mercado actual} / \text{Cuota de mercado potencial}) \times 100\%$	Información del indicador: porción del mercado que cubre la empresa para un determinado segmento.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento / informe: Encargado de redes sociales y marketing.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 48\%$	Verde
$> 42\%$ y $< 48\%$	Amarillo
$\leq 42\%$	Rojo

- *Perspectiva de procesos internos:*

Gestión eficiente de distribución y logística.

Indicador / Fórmula: $(\text{Cantidad de bolsas entregadas a tiempo 2021} / \text{Total de bolsas entregadas 2021}) \times 100 \%$	Información del indicador: mide la entrega de pedidos de bolsas a tiempo.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento / informe: Encargado de producción.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 73\%$	Verde
$> 67\%$ y $< 73\%$	Amarillo
$\leq 67\%$	Rojo

Fortalecer la conciencia ambiental.

Indicador / Fórmula: $(\text{Número de charlas informativas 2021} / \text{Número de charlas informativas 2022}) \times 100 \%$	Información del indicador: proporción de charlas informativas de un año con respecto al año anterior.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsabilidad de seguimiento/informe: Encargado de producción.

% de Cumplimiento	Colores
$\geq 45\%$	Verde
$> 23\%$ y $< 45\%$	Amarillo
$\leq 23\%$	Rojo

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*

Capacitación al personal.

Indicador / Fórmula: $\text{Total de formaciones tomadas en 2021} / \text{Total de empleados}$.	Información del indicador: muestra las formaciones otorgadas al personal.
Frecuencia de toma de datos: mensual. Unidad de medición: Cantidad formaciones	Responsabilidad de seguimiento / informe: Responsable de RRHH

% de Cumplimiento	Colores
≤ 0.22	Verde
> 0.22 y < 0.28	Amarillo
≥ 0.28	Rojo

Motivación y satisfacción del personal.

Indicador / Fórmula: Calificación media obtenida en encuestas de satisfacción con escala de 1 a 10.	Información del indicador: Medir el nivel de motivación del personal.
Frecuencia de toma de datos: mensual.	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Unidad de medición: porcentaje (%)	Responsable de RRHH

% de Cumplimiento	Colores
>= 9	Verde
> 5 y < 9	Amarillo
<= 5	Rojo

Conclusiones

Con el fin de articular las acciones empresariales hacia los objetivos planteados, fue necesario definir formalmente los lineamientos estratégicos sólidos sobre el cual basar la planificación, dirección, ejecución y control de las actividades.

Por ello se identificaron los factores clave de éxito de la industria, ya que estos son importantes para prosperar en el mercado con el mayor éxito competitivo; el posicionamiento competitivo de la empresa, que permitió reconocer las posiciones más atractivas y que miembros de la industria son rivales cercanos y cuáles son lejanos. Y por último se estudió al consumidor para distinguir los segmentos objetivos de mercado, con el fin de comprender las necesidades que permitan adaptar el servicio, entender cómo abordarlo y brindar mayor satisfacción al consumidor objetivo.

Para dar respuesta a la ausencia de un marco estratégico formalmente definido, se propuso: misión, visión, valores compartidos, objetivos distinguiendo en estratégicos, financieros y de responsabilidad social; y una estrategia genérica de diferenciación. Además, se propuso adoptar una estrategia ofensiva haciendo énfasis en el crecimiento de la cuota de mercado y contribuir así, a mejorar la rentabilidad empresarial del negocio.

Finalmente, se diagramó un *cuadro de mando integral* como un sistema de gestión estratégica, aplicando un mapa estratégico mediante el cual, se explica de qué forma la empresa agrega valor en el mercado y alcanza resultados financieros. A este se adicionaron indicadores a efectos de brindarle a la organización la posibilidad de controlar, monitorear el desempeño y encaminar el rumbo de la organización en base a los objetivos y a la estrategia definida.



El presente TFL logró elaborar una propuesta a la organización sobre la cual encaminar su gestión y crecimiento, la decisión de implementación y ejecución queda sujeta a los responsables de la empresa.

Limitaciones

Las limitaciones al desarrollar el presente trabajo fueron diversas. En primer lugar, se destaca la resistencia que interpuso la organización al imposibilitar el acceso a documentación, información financiera y datos de gran significancia para nuestro trabajo como recursos, capacidades, presupuestos, márgenes de rentabilidad, costos y precios. En segundo lugar, es posible resaltar la demora en los tiempos, detalles y precisión en las respuestas obtenidas por parte de la organización.

A su vez, las herramientas brindadas en el presente trabajo se limitan a gestionar los lineamientos estratégicos necesarios para que la empresa bajo estudio intensifique su zona de cobertura sin adentrarnos en evaluar otras limitaciones como las presupuestarias, de capacidad instalada de la organización, recursos y capacidades. Elementos sobre los cuales la empresa no quiso brindar demasiada información.

Finalmente, destacar que la información relevada en los cuestionarios podría resultar sesgada al estar sujeta a apreciaciones subjetivas.



VII. Referencias

Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.

Bianchi, E. C.Ferreyra, S. y Kosiak de Gesualdo, G. (2014) "Consumo responsable: Diagnóstico y análisis comparativo en la Argentina y Uruguay" *Escritos Contables y de Administración*, vol. 4, No 1, pp. 43-79.

Chen, C.-F., Xu, X., & Day, J. K. (2017). Thermal comfort or money saving? Exploring intentions to conserve energy among low-income households in the United States. *Energy research & social science*, 26, 61–71.

De Groot, J.I.M., Steg, L., (2009). "Morality and prosocial behavior: the Role of awareness, responsibility, and norms in the norm activation model". *J. Social. Psychol*, pp. 425–449.C

Eccles P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*, pp 53-54.

Febles, M. (2004) Sobre la necesidad de la formación de una conciencia ambiental. Cuba: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Fernández Nogales, A. (2013). "La entrevista en profundidad", en Sarabia Sánchez (Ed.), *Métodos de investigación social y de la empresa*, Ediciones Pirámide, pp. 575-599.

Garbovetzky, A. (2019), "El 59% dice que separa residuos, pero sólo se recicla 0,5% en la ciudad de Córdoba", *La voz*, 6 de diciembre, disponible en <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/59-dice-que-separa-residuos-pero-solo-se-recicla-05-en-ciudad-de-cordoba>

George T. Doran (1981). "There's A S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives". *Management Review* No. 70.

Ghisellinia, P., Cialanib, C. y Ulgiaticd, S. (2016). "A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems' ". *Journal of Cleaner Production*, vol.114 No.15, pp 11-32.

Ildefonso, G. E. (1999). "Marketing de los servicios". Esic Editorial.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España. Ediciones Gestion 2000. Cap 1 y 2.



Leidecker J. K. & Bruno A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Great Britain. Long Range Planning*. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

Malhotra, N. K. (2008), *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la República Argentina (2019), “Gestión de residuos sólidos urbanos”, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/observatorioresiduos/solidosurbanos/gestion>

Onel, N., & Mukherjee, A. (2017). Why do consumers recycle? A holistic perspective encompassing moral considerations, affective responses, and self-interest motives. *Psychology & Marketing*, 34(10), 956–971.

Ostengo, H. (2006). “Indicadores financieros”, *Control de gestión*. Editorial Osmar D. Buyatti, pp 333-334.

Roger J. Best (2007). “Marketing estratégico” (4ª ed.). Madrid, España. Pearson Educación. Cap 12.

Schiffman, L., y Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A, Gamble, J. E.y Strickland III, A. J. (2015). *Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia*, Administración Estratégica. Teoría y casos (19ª ed.), McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV, pp. 22-33.

VIII. Anexos

Anexo I: Entrevistas

Tabla A: Primera entrevista con los socios.

Eje de la entrevista	Preguntas
Aspectos estratégicos	¿Podrían explicar qué es lo que ustedes hacen? ¿Y cómo lo hacen? ¿Cómo explican o definen su filosofía de vida del negocio? ¿Han definido una misión y una visión para la empresa? ¿Cómo se imaginan a la organización de acá a 10 años? ¿Han definido previamente objetivos tanto estratégicos, financieros y de responsabilidad social? ¿Qué valores comparten y consideran fundamentales? ¿En caso de reclutar nuevos empleados, priorizan que compartan sus valores o lo van creando acá? ¿Y con respecto a los PDRs? Respecto de los Puntos de Recolección, ¿Se basan en algún perfil? ¿Cuáles creen que son los factores claves o variables más relevantes de la empresa? ¿Conocen sobre cuál es la magnitud de su posicionamiento en relación a sus competidores o en el sector? ¿Pudieron detectar a sus principales competidores? Y si es así, ¿Qué los diferencia de estos? ¿Llevan un registro de las operaciones diarias de la empresa?
Aspectos estructurales	¿Cuántas personas trabajan en la planta? ¿Pueden identificar cuáles son las áreas funcionales de la Empresa?

Fuente: Elaboración propia

Tabla B: Segunda entrevista con los socios.

Eje de la entrevista	Preguntas
Logística	¿Cómo es el proceso de abastecimiento de bolsas a PDRs? ¿Cuántas bolsas se les entregan a los puntos? ¿Ustedes entregan las bolsas en base a qué? ¿Cuánto volumen manejan por semana?
Segmento de clientes	¿Los jóvenes que residen en Nueva Córdoba siempre representaron una gran oportunidad? ¿Han estimado la demanda actual? ¿Piensan que la gente va a cambiar los hábitos?
Aspectos financieros	¿Cuál es la zona más rentable? ¿Saben la cantidad de bolsas que reparten y separan?

Fuente: Elaboración propia

Tabla C: Entrevista a las operarias de la organización.

Preguntas
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué valores sentís que representan a X (nombre de la empresa)? ¿Tenías conocimientos acerca de la economía circular y el cuidado del medio ambiente antes de colaborar en esta empresa?

- ¿Qué aspectos son importantes a la hora de trabajar en una empresa que brinda este tipo de servicios?
- ¿Por qué te interesa colaborar con esta empresa?
- ¿Recibieron capacitaciones?

Fuente: Elaboración propia

Tabla D: Cuestionario a los PDRs de la organización.

Preguntas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué empezaste a ser Punto de Recolección de esta empresa? • ¿Recibiste instrucciones acerca de los materiales que pueden ser reciclados y aquellos que no? • Si respondiste sí ¿Qué tipo de instrucciones les brindaron? • ¿Cuáles crees que son los valores que destacan a esta empresa?

Fuente: Elaboración propia

Anexo II: Actores del sector

Tabla A: Cuadro comparativo de las variables distintivas de los actores del sector.

	Empresa sustentada en EC	Ecolink	Ecodocta	Tu papel es reciclar	Reciclar	Ecoladrillos	Municipalidad de Córdoba
Variedad de RSID	Ecoladrillos papel cartón pilas colillas de cigarrillo vidrio aluminio textil plástico tergopol tetrabrick metales CD pilas baterías fibrones lapiceras goma latex caucho	aceite usado papel plástico metal ecoladrillos vidrio cartón	botellas plásticas latas de aluminio ecoladrillos tapas de plástico papel cartón	Papel cartón plástico metal textil vidrio tergopol	papel cartón plástico tergopol metales vidrio	Ecoladrillos Libros Frascos Ropa usada	tetrabrick vidrios metales plásticos papel cartón tergopol
Canales de recolección	puntos comerciales	puntos comerciales domiciliario	puntos comerciales domiciliario	Domiciliario	domiciliario	puntos comerciales	centros verdes puntos comerciales
Visibilidad en red social	19.800	19.700	5.889	845	460	12.900	78.400 miles
Participación en el proceso	Recolección separación acopio reinserción	recolección	recolección	recolección	recolección	Recolección	recolección separación acopio reinserción

Fuente: Elaboración propia



Anexo III: Cuestionarios destinados a la población bajo estudio

1ª Sección
<p>¿Cuál es su género? -Seleccione solo una opción- Femenino; Masculino; Otro</p> <p>Su edad se encuentra entre: 18-22 23-26 27-30</p> <p>¿Cuál es su nivel máximo de estudios alcanzados? -Seleccione solo una opción- Primario; Secundario; Terciario; Universitario incompleto; Universitario Completo; Maestrías/Posgrados</p> <p>¿A qué te dedicas? Estudiante; Estudió y trabajo; Profesional con empleo; Profesional desempleado; Otro</p> <p>Lugar de residencia: Nueva Córdoba; Güemes</p> <p>¿Cuál es su estado civil? Soltero/a, Casado/a, Divorciado/a, Viudo/a, Conviviente</p>

Fuente: Elaboración propia

2da Sección
<p>¿Cuál es el grado de preocupación sobre los problemas ambientales que afectan al planeta? Seleccione solo una opción Nada Un poco Algo Bastante Mucho</p> <p>¿Cuántas veces sacas la basura en la semana? 1 vez, 2 veces, más de 2 veces, todos los días</p> <p>¿Funciona la recolección diferenciada por tu barrio? Sí; No; No sé</p> <p>¿Separas tus residuos domiciliarios? Sí; A veces; Nunca</p> <p>Si contestaste que sí ¿de qué materiales? Plástico; Papel; Tetrapak; Vidrios; Orgánicos; Textiles</p> <p>Si contestaste que no realizas Separación de sus Residuos Domiciliarios ¿Por qué no lo haces?</p>

3era Sección
<p>Señale el grado de acuerdo o desacuerdo de cada una de las proposiciones siguientes. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Solo exprese su opinión. Señale su evaluación marcando TD: totalmente en desacuerdo, PD: parcialmente en desacuerdo, N: ni de acuerdo ni en desacuerdo, PA: parcialmente de acuerdo y TA: totalmente de acuerdo.</p> <p>Me interesa el cuidado del medioambiente</p> <p>Estoy interesado en el reciclaje</p> <p>Intento controlar la cantidad de residuos que genero</p> <p>Me gustaría participar de algún programa de reciclaje</p> <p>Considero que la gente de mi edad recicla</p> <p>Reutilizar envases de los productos que consumo</p> <p>Considero que el tiempo necesario para clasificar los materiales reciclables es una variable de por qué las personas no reciclan</p> <p>Conozco acerca del destino de los residuos</p> <p>Si mi entorno social comienza a reciclar, eso influirá en mi</p> <p>Siento presión por mi entorno para reciclar</p> <p>Una complicación para el reciclaje son las políticas de Estado</p> <p>Compararía un producto más amigable con el medio ambiente</p> <p>Optaría por comprar un producto más amigable con el ambiente, aunque costara un poco más que uno que no lo es</p> <p>Considero que la adopción de medidas en cuanto a la protección del medio ambiente tiene que ser inmediata</p> <p>Considero que la adopción de medidas en cuanto a la protección del medio ambiente tiene que ser a largo plazo</p> <p>Cerca de mi domicilio hay contenedores específicos para reciclar cristal, papel y cartón, plástico, pilas</p> <p>Considero que la vajilla de plástico, las bandejas y las botellas pueden ser reutilizadas</p>



Considero que es primordial trabajar tanto en la educación como en establecer procesos comunes entre asociaciones, empresas y gobierno

Mi conducta sobre el reciclaje no agravará la contaminación ambiental

Mi conducta sobre el reciclaje no afectará la calidad de vida de generaciones futuras

Depende de mí la decisión de reciclar o no en mi hogar

Puedo lograr que quienes vivan conmigo reciclen

Pienso que las consecuencias de las acciones de los humanos en el ambiente serán catastróficas

Reciclar es mucha molestia

Me siento bien y en paz al saber que contribuye al cuidado del medioambiente

Puedo reciclar fácilmente

Sé qué productos se reciclan y cuáles no

Reciclar es necesario