



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciado en Administración de Empresas

Creación de Valor Compartido: implementación en
empresas que operan en Argentina

Autor: Florencia García Vázquez

Legajo: 28220

Mentor: Gabriel Berger

Victoria, Buenos Aires

26 de febrero del 2021

Índice

Resumen ejecutivo

Capítulo 1: Introducción

1. Planteo de la problemática
2. Preguntas de investigación
 - 2.1 Pregunta central
 - 2.2 Sub-preguntas
3. Objetivos de la Investigación
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivo específico
4. Justificación de las razones del estudio
5. Estrategia metodológica
 - 5.1. Tipo de estudio
 - 5.2. Identificación de unidades de análisis
 - 5.3 Método de recolección de datos

Capítulo 2: Marco Teórico

1. Marco teórico
 - 1.1 Responsabilidad Social Empresaria
 - 1.2 Creación de Valor Compartido
 - 1.3 Implementación de Prácticas de Valor Compartido
 - 1.4 Elementos característicos de las estrategias de CVC y su adecuada implementación
2. Caso de estudio: Newsan
 - 2.1 Newsan
 - 2.2 Estrategia de Creación de Valor Compartido: Newsan IN

Capítulo 3: Resultados del Trabajo de Campo

1. Newsan IN: descripción de la iniciativa y participación de los actores clave
 - 1.1 Newsan
 - 1.2 Tzedek
 - 1.3 Unidades productivas
 - 1.4 Otros actores relevantes
 - 1.4.1 Organizaciones de la Sociedad Civil
 - 1.4.2 Estado

1.4.3 Mercado Libre

Capítulo 4: Análisis

1. Análisis de la estrategia

1.1 Adopción del concepto de Creación de Valor Compartido en Newsan
IN

1.2 Adopción de Prácticas de Valor Compartido

1.2.1 Estrategia

1.2.2 Operaciones

1.2.3 Personas

Capítulo 5: Conclusiones

1. Puntos destacados

Bibliografía

Anexos



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo se propone estudiar la implementación del concepto Creación de Valor Compartido propuesto por Porter y Kramer (2011), específicamente, en el marco de su implementación en el contexto argentino.

Como bien sugieren los autores, a la hora de formular las estrategias de valor compartido es fundamental que su diseño e implementación tengan en cuenta las características particulares de cada empresa y su entorno. De modo análogo, Burton, Farh y Hegarty (2000) sostienen que los aspectos culturales tienen una gran influencia en lo que se requiere y espera de las organizaciones con respecto a su accionar en cuestiones económicas, legales y éticas. Siguiendo esta línea, por medio del análisis del caso de estudio de Newsan IN, este trabajo se propone analizar la implementación de la estrategia de Creación de Valor Compartido llevada a cabo por la empresa argentina Newsan.

Newsan IN se trata de un proyecto que contribuye a la solución de la problemática ambiental de la contaminación causada por el desecho de aparatos electrónicos, a la vez que promueve la inclusión social de personas que fueron excluidas de la economía formal y se encuentran en situación de vulnerabilidad. Newsan dona los electrodomésticos que fueron devueltos por los clientes para que las personas incluidas los reparen, generen un ingreso y se logre extender la vida útil de los artículos que, de no ser por la iniciativa, terminarían siendo descartados. Por medio del proyecto, Newsan contribuye a la solución de las problemáticas mencionadas anteriormente, a la vez que consigue la creación de valor empresarial en forma de capital social e imagen reputacional.

La investigación que se llevará adelante tiene por objetivo, en primer lugar, analizar hasta qué punto la empresa adoptó en Newsan IN el concepto de Creación de Valor Compartido en los términos propuestos por Porter y Kramer (2011). A continuación, teniendo en cuenta las Prácticas de Valor Compartido definidas por Silten y Eckert (2020), se procederá a estudiar su implementación (o no) en la iniciativa, con el objetivo de determinar cuáles fueron los elementos que habilitaron o dificultaron la ejecución de Newsan IN.

El análisis realizado permitió concluir que Newsan incorporó en el diseño e implementación de la iniciativa las tres formas de crear Valor Compartido

propuestas por Porter y Kramer (2011), innovando por medio del aporte a la solución de la contaminación ocasionada por los aparatos electrónicos, reconfigurando la cadena de valor dirigiendo los costos destinados al descarte responsable de los residuos electrónicos al financiamiento de la iniciativa Newsan IN, y contribuyendo a la mejora de los ecosistemas locales capacitando a personas excluidas y habilitándoles un trabajo en el marco de la economía formal. Sin embargo, la empresa pudo capturar parcialmente el valor creado por medio de la estrategia. Esto es así, porque la ganancia generada a partir de la venta de los productos reacondicionados no es percibida por la empresa, el desarrollo del ecosistema local no beneficia directamente a Newsan porque las personas incluidas en la iniciativa no forman parte de la organización y tampoco se consiguió una reducción de los costos, ya que dicha disminución equivale a la inversión realizada en el funcionamiento de Newsan IN. No obstante, la empresa implementó una iniciativa que crea un impacto social y ambiental, a la vez que le proporciona a la organización beneficios empresariales en términos de capital social e imagen reputacional, además de contribuir generando un mayor *engagement* en sus empleados.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

1. Problemática

Las sociedades de todo el mundo se enfrentan a importantes desafíos de desarrollo social, medioambiental y económico. Hoy en día, la influencia que tienen las empresas en los diferentes aspectos de la vida de las personas es cada vez más importante. Tal como menciona Bowen (1953), desde mediados del siglo pasado las empresas comienzan a concentrar un gran poder y sus acciones pasan a tener un impacto tangible en la sociedad. En consecuencia, las organizaciones fueron mutando su proceso de toma de decisiones, incorporando también en la balanza a las cuestiones sociales. Para el autor, las decisiones y acciones de las firmas afectan a todos sus *stakeholders* y tienen un impacto directo en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Siguiendo esta línea, Carroll argumenta que “la responsabilidad social de las empresas engloba la expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (1979, p. 500). De esta manera, desde la literatura académica es posible evidenciar cómo los *stakeholders* de las empresas -clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y ONG’s- ejercen presión para que éstas tomen partido en la solución de cuestiones sociales. Asimismo, el hecho de que gobiernos y organizaciones sociales no estén siendo del todo eficaces en solucionar dichas problemáticas podría indicar la necesidad de un involucramiento mayor por parte de las empresas, si lo que se quiere es conseguir cambios significativos.

Existe un extenso debate en la literatura académica sobre el papel que debe desempeñar el sector privado en la sociedad. Por un lado, se encuentran las posturas más escépticas que consideran contraproducente a la RSE, ya sea porque se trata de un gasto inapropiado de recursos que no es posible justificar con los accionistas, o porque la conciben como un costo que obstruye el éxito económico al desviar recursos del negocio principal (Friedman, 1970; Henderson, 2009). Por otro lado, en la otra punta del espectro podemos encontrar autores que conciben a la RSE como un elemento fundamental para

el éxito a largo plazo de las empresas (Davis, 1960; Waddock, Bodwell y Graves, 2002).

Particularmente, este estudio se va a centrar en el concepto de Creación de Valor Compartido propuesto por Porter y Kramer (2011). En el año 2006, los autores contribuyeron al campo de estudio postulando una primera noción donde proponen que las empresas deben abordar las iniciativas de RSE con un enfoque estratégico que permita la creación de valor en términos de beneficios para la sociedad, a la vez que mejore la competitividad de la empresa. Según Porter y Kramer, una empresa debe mirar primero de adentro hacia afuera, mapeando el impacto social de su cadena de valor e identificando el impacto positivo y negativo de sus actividades en la sociedad, para luego enfocarse en aquello que genera el mayor valor estratégico. Luego, la empresa debe mirar de afuera hacia adentro para comprender la influencia del contexto en su productividad y en la ejecución de su estrategia empresarial. De esta forma, las corporaciones podrían comprender su interrelación con su entorno social y ser capaces de responder a éste adaptando sus estrategias comerciales.

Posteriormente, Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto en el que se va a enfocar este trabajo: Creación de Valor Compartido (CVC en adelante). Siguiendo la misma línea, los autores definieron a la CVC como un conjunto de “políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, contribuyen a las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera” (p. 41)

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta central

- ¿Cómo fue interpretado e implementado el concepto “Creación de Valor Compartido” por Newsan en la iniciativa Newsan IN?

2.2 Sub-preguntas

- ¿En qué medida la empresa adoptó el concepto en los términos propuestos por Porter y Kramer?

- ¿Cuáles fueron los elementos que habilitaron o dificultaron el éxito de la estrategia de Valor Compartido?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo general

- Entender de qué manera se implementó la estrategia de “Creación de Valor Compartido” en la empresa Newsan, dentro del contexto de sus operaciones en Argentina.

3.2 Objetivo específico

- Definir si la iniciativa Newsan IN se enmarca en lo definido por Porter y Kramer como CVC
- Identificar si las Prácticas de Valor Compartido propuestas por Silten y Eckert fueron utilizadas en la iniciativa
- Determinar los elementos que influyeron en el éxito o fracaso de la iniciativa

4. Justificación de las razones del estudio

Tal como sugieren Lindgreen et al. (2010) las organizaciones desarrollan una estrategia social como reflejo inmediato de su intención de contribuir a la construcción y el desarrollo del entorno particular en el que operan. Los aspectos culturales a menudo determinan lo que se requiere y se espera de las organizaciones con respecto a sus consideraciones económicas, legales y éticas (Burton, Farh y Hegarty, 2000). De aquí surge la necesidad de complementar las conceptualizaciones y recomendaciones previamente mencionadas sobre las diferentes estrategias de RSE con un análisis que tenga en cuenta el contexto cultural particular que se esté analizando.

Resulta relevante entonces contextualizar el concepto de CVC, particularmente para el caso latinoamericano, dónde los escenarios sociales se caracterizan por su heterogeneidad en desarrollo, inequidad social y surgimiento de problemáticas sociales, puntualmente ligadas a cuestiones de salud, pobreza y educación, entre otros. Por esa razón, este trabajo se propone

estudiar el concepto de CVC teniendo en cuenta cómo fue implementado en el caso particular de Newsan IN, una iniciativa desarrollada en el contexto argentino.

La revisión sistemática de la teoría de Creación de Valor Compartido por parte numerosos autores (Dembek, Singh y Bhakoo, 2016; Melamed-Varela, Blanco-Ariza, y Rodríguez-Calderón, 2018; y Wieland, 2017, entre otros) ha determinado que el concepto es incorporado en la actualidad por la academia y organizaciones del sector privado, aunque sus fundamentos aún no han logrado alcanzar un nivel adecuado de rigurosidad metodológica y empírica, caracterizándose por superponerse con otros conceptos y extrapolar su uso a otros campos de conocimiento. De esto se desprende la relevancia de estudiar cuál fue la interpretación de las empresas en Argentina a la hora de implementar estrategias de Valor Compartido.

Haciendo una recopilación sobre lo escrito acerca de CVC en Argentina, vale la pena mencionar los trabajos de Pedroni (2017), Salinas (2012) y Polini (2013) quienes, por medio de un estudio de caso (Rizobacter y Nestlé en los primeros dos trabajos, y Nestlé y Danone en el último), analizaron los resultados conseguidos por estrategias de Valor Compartido llevadas adelante por empresas que tienen operaciones en el país.

Puntualmente, Salinas buscó determinar si las acciones de CVC llevadas a cabo en la fábrica de Nestlé en Magdalena crearon una ventaja competitiva para la empresa y la comunidad, y si las iniciativas tuvieron impacto en aspectos clave para la empresa como son la fidelización de los empleados y la cultura organizacional.

En el caso de Pedroni, su trabajo puso foco, por un lado, en caracterizar el perfil innovador y sustentable de Rizobacter, y por otro, en estimar la creación de Valor Compartido (en términos de redefinición de la productividad de la cadena de valor) derivada de la utilización de inoculantes en semillas de soja.

Por último, Polini analizó las estrategias de CVC llevadas a cabo a nivel mundial por dos empresas multinacionales pertenecientes a la industria alimenticia: Danone y Nestlé; para luego enfocarse en sus esfuerzos de Valor Compartido realizados en Argentina. La autora se propuso “observar el *gap* entre lo que sucede acá a diferencia del mundo” (p.71), con el objetivo de

extraer conclusiones que permitan delimitar un camino a recorrer. A partir de su análisis, afirmó que a nivel mundial era posible evidenciar casos de éxito que lograron crear valor social y económico en conjunto, específicamente cuando las empresas alineaban sus acciones a temas relacionados a su *core business*, ya que esto les permitió utilizar sus capacidades, recursos y valores, y así conseguir un accionar más eficiente. Sin embargo, Polini reconoció que en Argentina tanto Danone como Nestlé tuvieron dificultades para asumir un compromiso real con sus estrategias de CVC. Por un lado, ella sugiere que esto se debe en parte a la falta de apoyo estatal, y a las dificultades políticas y económicas características del país. Por otro lado, dado que las problemáticas en el contexto argentino son graves, los esfuerzos para conseguir soluciones requieren de una inversión importante sostenida en un horizonte de tiempo a largo plazo, mientras que los accionistas, por lo general, exigen a las empresas la generación de beneficios en el corto plazo. La autora también resalta la importancia de dimensionar y medir los beneficios económicos, además de los sociales, que se generan a partir de las iniciativas de CVC, ya que va a ser el fundamento central y la justificación que le permitirá a la empresa continuar con sus acciones de Valor Compartido.

Si bien los trabajos de Pedroni y Salinas sirvieron para contribuir al estado del arte del concepto en el país, los autores no abarcaron en sus estudios el análisis de la interpretación e implementación de estrategias de CVC en empresas argentinas, ni contemplaron los obstáculos y dificultades que surgen a partir de que estos conceptos son llevados a la práctica. Por otro lado, mientras que el trabajo de Polini sí buscó estudiar la implementación de estrategias de Valor Compartido incluyendo un análisis de sus dificultades al ser llevadas a la práctica, este trabajo ya cuenta con siete años de antigüedad, por lo que sería relevante contrastar sus conclusiones con un nuevo análisis del estado actual de las iniciativas de CVC en el país.

De esta manera, este trabajo se propone investigar la implementación del concepto de CVC dentro del marco de estrategias de Responsabilidad Social Empresaria de empresas que operan en Argentina. Se espera que las conclusiones conseguidas a partir del análisis aporten al estado del arte en la materia y puedan servir para guiar futuras decisiones estratégicas empresariales que tengan por objetivo mejorar la performance de las

empresas, a la vez que colaboran con la solución de los problemas sociales que enfrentamos en la actualidad.

5. Estrategia metodológica

5.1. Tipo de estudio

El trabajo se trata de un estudio de tipo descriptivo, ya que se propone analizar de qué manera, y con qué resultados, fue utilizado el concepto de “Creación de Valor Compartido” en el contexto argentino, particularmente, en la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria llevada a cabo por la empresa Newsan.

5.2. Identificación de unidades de análisis

Con el objetivo de definir casos de estudio relevantes, se analizó el enfoque de RSE de varias compañías. En este análisis se encontró un número reducido de empresas que utilicen el concepto de CVC en los términos propuestos por Porter y Kramer (2011). Teniendo en cuenta la importancia del acceso a la información para realizar un buen estudio de caso, fue seleccionada como principal herramienta para el análisis el caso de la empresa Newsan, cuya estrategia de RSE sí enmarca en lo definido por los autores como CVC, según afirma Germán Pérez, ex jefe del área de Sustentabilidad, en la entrevista realizada¹.

Dentro del marco de la estrategia de CVC de Newsan, se estudiará en particular la iniciativa Newsan IN. Tal como describió Pérez, este proyecto buscó incorporar a personas excluidas de las cadenas de valor tradicionales (mujeres en situación de violencia familiar, personas trans, población +45) enseñándoles a reparar electrodomésticos que fueron devueltos a Newsan, para que luego sean vendidos por medio de la Fundación Tzedaká. Según lo afirmado por la empresa, por medio de la iniciativa se logra i) aumentar la imagen de marca y capital social, a la vez que se consigue una mejora en el *engagement* de los empleados, ii) minimizar la cantidad de residuos

¹Comunicación personal, 1 de octubre, 2020

electrónicos al darles una segunda vida útil y iii) aportar valor a la comunidad al incorporar individuos en la economía formal.

5.3 Método de recolección de datos

En la siguiente tabla se detalla las fuentes y tipos de recolección de datos utilizadas para este trabajo, así como una breve descripción de cada una.

Tabla 1 Relevamiento de datos del caso de estudio

Relevamiento de datos de Newsan IN		
Fuentes primarias		
Tipo	Entrevistado	Justificación
Entrevista personal	Ex jefe de Sustentabilidad, Germán Pérez	Recopilar información en profundidad acerca de la implementación del proyecto
	Consultora <i>in house</i> en el sector de Negocios Inclusivos dentro del área de Sustentabilidad, María Daniela Decoud	Recopilar información en profundidad acerca de la implementación del proyecto
	Actual jefa de Sustentabilidad y ex jefa de Negocios Inclusivos, Milagros García Romero	Recopilar información en profundidad acerca de la implementación del proyecto
	Consultora de Sustentabilidad involucrada en el proyecto. Verónica Rubín	Recopilar información en profundidad acerca de la implementación del proyecto
	Director de campañas de marketing en Fundación Tzedaká, Edy Att	Recopilar información acerca del rol de la fundación en la implementación del proyecto
Fuentes secundarias		

Lectura y análisis	Testimonio en Sustainable Brands 2019 de Jesica Díaz, participante de Electro-tec, una unidad productiva	Recopilar información acerca de la experiencia de haber sido incluidos gracias al proyecto
	Testimonio en Sustainable Brands 2019 de Andrea Atucha, Directora de Joven Levántate	Recopilar información acerca de la experiencia de acompañar el desarrollo de la iniciativa y de los logros conseguidos
	Reportes de Progreso de Creación de Valor Compartido emitidos por Newsan (de 2017 en adelante)	Comprender la concepción del concepto de CVC que tiene la empresa y la manera en que lo plasma en su estrategia.
	Reportes de Sustentabilidad emitidos por Newsan (de 2017 en adelante)	

Capítulo 2: Marco Teórico

1. Marco Teórico y Caso de Estudio

1.1 Responsabilidad Social Empresaria

En la actualidad cada vez más empresas se involucran en iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria, con características y resultados muy diversos. Haciendo un recorrido por los principales aportes realizados al campo de estudio que resultan relevantes mencionar para el posterior análisis, podemos comenzar señalando la contribución realizada por Carroll (1979, 1991). El autor propone una definición de RSE que identifica cuatro categorías de responsabilidades que tienen las empresas: económicas, legales, éticas y discrecionales/filantrópicas. Luego, explicita su definición de RSE sugiriendo que las responsabilidades económicas y legales son "requeridas", las responsabilidades éticas son "esperadas" y las responsabilidades discrecionales/filantrópicas son "deseadas" por el entorno de la empresa. Carroll y Shabana (2010) agregan que las responsabilidades clásicas de la corporación que están incorporadas en sus responsabilidades económicas y legales reflejan el antiguo contrato social entre empresa y su entorno y, alternativamente, las nuevas responsabilidades éticas y discrecionales/filantrópicas reflejan el nuevo contrato social más amplio entre las empresas y la sociedad.

Por otro lado, Kurucz et al. (2008) postulan cuatro razones por las que las empresas se involucran en iniciativas de RSE, que difieren en el enfoque, los temas abordados y los supuestos sobre cómo se crea y define el valor. Estas razones pueden ser: i) costo y reducción del riesgo, ii) obtención de una ventaja competitiva, iii) reputación y legitimidad y iv) conseguir resultados que sean beneficiosos para todas las partes creando valor a partir de sinergias.

Una contribución notable al campo de estudio fue el concepto de RSE estratégica provisto por Burke y Logsdon (1996). Con el objetivo de encontrar pruebas que vinculen la RSE con una mejora en la performance financiera de

las firmas, los autores fueron los primeros en evaluar los beneficios de la implementación estratégica de la RSE. Ellos postularon que ésta puede ser utilizada con un enfoque estratégico con el objetivo de apoyar el núcleo de actividades comerciales y, como resultado, mejorar la eficacia de las empresas en el logro de sus metas. Los autores identifican cinco dimensiones de la RSE estratégica que son fundamentales para lograr los objetivos empresariales y crear valor social: 1) centralidad, que representa qué tan cercana es la estrategia a la misión y los objetivos de la empresa; 2) especificidad, que hace referencia a la capacidad de obtener beneficios específicos para la empresa; 3) proactividad, en términos de poder crear políticas anticipándose a las tendencias sociales; 4) voluntarismo, es decir, que el proceso de toma de decisiones sea discrecional y no esté influenciado por exigencias externas; y 5) visibilidad, que refiere a la necesidad de que la estrategia sea observable y reconocible para los *stakeholders* internos y externos.

En la actualidad, numerosas empresas guían sus estrategias de RSE siguiendo los estándares propuestos por la norma ISO 26000. ISO es el desarrollador de normas internacionales voluntarias más grande del mundo, utilizado por tanto por empresas, como por otros tipos de organizaciones. Está compuesto por organismos nacionales de normalización y sus estándares están acordados internacionalmente por expertos, por lo que sus normas y reconocimiento tienen un alcance mundial.

La norma ISO 26000 sirve para aclarar qué se puede entender por Responsabilidad Social Empresaria, a la vez que ayuda a las empresas y organizaciones a traducir estos principios en acciones efectivas, compartiendo las mejores prácticas relacionadas con la RSE a nivel mundial. La norma se lanzó en 2010 tras cinco años de negociaciones entre diferentes *stakeholders* de todo el mundo. Representantes de gobiernos, ONGs, industrias, grupos de consumidores y organizaciones laborales participaron en su desarrollo, lo que significa que representa un consenso internacional.

La ISO 26000 define a la Responsabilidad Social (RS) como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad,
- tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas,
- cumpla con la ley y sea consistente con las normas internacionales de comportamiento, y
- esté integrado en toda la organización y se practique en sus relaciones (International Organization for Standardization [ISO], 2010).

La norma les proporciona a las organizaciones orientación y recomendaciones sobre cómo estructurar, evaluar y mejorar su RS, incluidas las relaciones con los *stakeholders* y los impactos comunitarios; a la vez que describe un conjunto de expectativas sociales de lo que constituye un comportamiento responsable, basado en instrumentos internacionales autorizados.

Al implementar la ISO 26000 el desempeño de RS de una organización puede mejorar, entre otras cosas, en términos de:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- Capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros, clientes y usuarios.
- Mantenimiento de la moral, el compromiso y la productividad de los empleados
- Percepción de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera
- Relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera

Cuando se decide aplicar la ISO 26000, las organizaciones deben tener en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, y al mismo tiempo, buscar ser coherentes con las normas internacionales de comportamiento.

El contenido central² de la norma consta de:

- Siete principios³: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto por los intereses de los *stakeholders*, Respeto por el estado

²Detalle en el anexo A

de derecho, Respeto por las normas internacionales de comportamiento y Respeto por los derechos humanos

- Siete materias fundamentales: Gobernanza organizacional, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas operativas justas, Problemas del consumidor, y Participación y desarrollo de la comunidad, con sus respectivos asuntos de RSE relacionados (37 en total⁴).
- Una dimensión que contempla el involucramiento de los *stakeholders*

Por último, ISO sugiere que aumentar la responsabilidad social contribuye a un “círculo virtuoso” donde cada acción fortalece a la organización y a la comunidad, fomentando así el desarrollo sostenible.

1.2 Creación de valor compartido

El principio de “Creación de Valor Compartido” postulado por Porter y Kramer (2011) sugiere que las empresas deben enfocarse en la competitividad del negocio a largo plazo por medio de la creación de valor económico que también genere valor para la sociedad al abordar sus problemas y necesidades. Los autores proponen que la incorporación de un enfoque de Valor Compartido abre nuevas necesidades, nuevos mercados, nuevas configuraciones de cadenas de valor y nuevas formas de pensar el negocio. Ellos afirman que existen numerosos campos donde los intereses de la sociedad y la empresa coinciden; y que las empresas pueden generar una ventaja competitiva por medio de la solución de estos problemas. De esta manera, las cuestiones sociales pasan de estar en la frontera de lo que hacen las empresas a estar en el centro de su estrategia competitiva.

Ellos definen tres formas diferentes de Crear Valor Compartido. La primera estrategia implica comprender las necesidades, productos y mercados en términos de problemas sociales o necesidades insatisfechas que las empresas puedan solucionar por medio de productos y servicios innovadores.

La segunda forma se trata de redefinir la productividad en la cadena de valor para impulsar, no solo la creación de valor económico, sino también, la

³Ilustración en el anexo B

⁴ Detalle de los asuntos de RS que componen las materias fundamentales en el anexo C

creación de valor social. Estas oportunidades surgen a raíz de que los problemas sociales muchas veces significan costos extra para las empresas. Los autores proponen las siguientes áreas de mejora: el consumo de energía y la logística, el uso de recursos, el abastecimiento, la distribución, la productividad de los empleados y la localización.

Finalmente, la tercera forma involucra fomentar el desarrollo de *clusters*, o ecosistemas locales. Es posible afirmar que el éxito de las empresas es definido en gran medida por la infraestructura y las comunidades que la rodean. Particularmente, los integrantes de la comunidad, competidores, proveedores, instituciones y organizaciones sociales (entre otros), definidos por Porter y Kramer como *clusters* locales (2011), influyen directamente la innovación y la productividad de una firma. Es así como las empresas pueden crear Valor Compartido invirtiendo en mejorar las condiciones de las comunidades, y logrando por este medio, mejorar su performance.

1.3 Implementación de Prácticas de Valor Compartido

El Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020), un artículo publicado en la página web de FSG (consultora creada por Porter y Kramer), sugiere que existen nueve prácticas de Valor Compartido que son comunes en las empresas y que pueden ayudar a acelerar el desempeño de una estrategia de CVC. A continuación, se expondrán las prácticas recomendadas por Silten y Eckert y se complementarán estas recomendaciones con información extraída de otros artículos que resultan relevantes para poder definir una estrategia exitosa de CVC.

Las nueve prácticas propuestas en el Purpose Playbook (2020) se dividen en tres áreas: estrategia, operaciones y personas.

Área	Estrategia:	Operaciones:	Personas:
	Las empresas deben buscar fuentes de diferenciación abordando necesidades	Se debe vincular las actividades de la compañía con la necesidad insatisfecha que se busca cubrir. Es	Es necesario atraer, retener y desarrollar talento que sea capaz de llevar adelante la iniciativa de Valor Compartido, cultivando

	sociales insatisfechas, creando así un ambiente más sostenible	necesario incentivar la creencia de que una iniciativa de CVC puede beneficiar tanto a la empresa como a la sociedad	una cultura que fomente la creatividad, la cooperación y el desafío al status quo
Prácticas recomendadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de oportunidades 2. Fuentes de diferenciación 3. Estrategias objetivos y recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Innovación para generar escala 5. Nuevos modelos de cooperación 6. Medición y reportes 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Diseño organizacional 8. Adquisición y desarrollo de talento 9. Compromiso y comunicaciones

A continuación, se profundizará en las prácticas de CVC recomendadas por Silten y Eckert (2020):

Área estratégica:

1. Identificación de oportunidades

En primer lugar, las empresas deben identificar y priorizar las oportunidades de negocio relacionadas a cuestiones sociales y ambientales que permitan crear un impacto positivo. Es aconsejable observar las prioridades competitivas de la empresa -como puede ser aumentar la participación de mercado, entrar en nuevos mercados o mejorar la imagen de marca- y luego examinar cuidadosamente cómo pueden conseguirse ayudando a resolver problemas sociales.

Tal como se menciona en el artículo Shared Value in Emerging Markets (2012), para comenzar un proceso de Creación de Valor Compartido es necesario considerar de qué manera los problemas sociales pueden afectar las ganancias o la estructura de costos de la empresa. Existen ciertas condiciones que forman parte del contexto en el que se encuentra inserta la empresa que pueden favorecer la CVC. Son detallados a continuación:

- Presencia de gobiernos que estén abiertos a la participación del sector privado en el desarrollo socioeconómico

- Contar con un sector de la sociedad civil fuerte y creíble que pueda proporcionar a las empresas conocimientos sobre las necesidades de la comunidad local
- Disponibilidad de socios comerciales con una filosofía similar que permitan la colaboración con el objetivo de crear Valor Compartido
- Acceso al financiamiento externo
- Presencia de tecnologías de la información y comunicación que reduzcan los costos de transacción y aumenten el acceso a la información del mercado

Además, en el proceso de detección de oportunidades cada empresa debe estudiar su entorno y comprender cuáles son las problemáticas sociales más urgentes, los impulsores del crecimiento económico, las necesidades de los clientes, las condiciones externas (políticas regulatorias, etc.) y el contexto cultural.

2. Fuentes de diferenciación

En segundo lugar, las empresas deben seleccionar aquellas oportunidades que le permitan diferenciarse de la competencia al vincular el beneficio social con la creación de valor empresarial e incorporarlas a su modelo de negocios. Esto implica identificar los problemas sociales que resulten relevantes para el negocio y permitan aprovechar mejor los recursos de la empresa. Siguiendo esta línea, se deberá considerar la necesidad de desarrollar o adquirir nuevos activos para abordar las oportunidades priorizadas. Asimismo, es necesario examinar cómo las políticas, prácticas, programas y actividades actuales se cruzan con las oportunidades seleccionadas para impulsar aquello que permita acelerar la consecución de los objetivos de CVC; y eliminar, reducir o modificar todo lo que genere un impacto negativo.

3. Estrategias, objetivos y recursos

A continuación, las empresas deben explorar las tres formas de CVC mencionadas anteriormente (reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y desarrollar el ecosistema local) y determinar el mejor punto de partida para la empresa. Se procederá a desarrollar un plan plurianual que asigne recursos de acuerdo con las aspiraciones de valor compartido y describa la estrategia con hitos clave, prioridades y objetivos que contemplen aspectos económicos y sociales. Es

fundamental que el plan de CVC esté alineado con la estrategia de la compañía y su *core business*. Por otra parte, se debe conseguir formas de mitigar los puntos de tensión creados por las prácticas actuales y establecer un sólido proceso de gobernanza que garantice la integridad y el progreso de la estrategia.

Área de operaciones:

4. Innovación para generar escala

Las empresas deben adoptar un proceso de innovación que busque comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados para luego conseguir soluciones vinculadas al negocio. Se utilizará la información recopilada en la etapa de identificación de oportunidades y se colaborará con terceros para delinear objetivos de innovación en torno a la CVC. Se deberán integrar las iniciativas de Valor Compartido al proceso de innovación de la empresa, con el objetivo de crear nuevas soluciones para los problemas sociales.

Por otro lado, para poder hacer un *scale-up* del proceso de innovación, las empresas tienen que innovar más allá de R&D, intentando generar un impacto en el sistema en el que se encuentra inserta la estrategia de CVC como, por ejemplo, reforzando las cadenas de valor o incentivando cambios en los comportamientos de los consumidores.

5. Nuevos modelos de cooperación

Teniendo en cuenta que las colaboraciones son clave para el éxito de las estrategias de CVC, las empresas deberán reunir a los actores, recursos y sistemas necesarios para ofrecer Valor Compartido de formas novedosas.

En lo referente a modelos de cooperación, el Purpose Playbook hace referencia al artículo *The Ecosystem of Shared Value* (2016), en el que Kramer y Pfitzer sugieren que por medio de una iniciativa de “impacto colectivo” es posible reunir correctamente a los actores influyentes del sistema en el que se encuentra inserto determinado problema social, incluidas empresas, gobierno, sociedad civil y representantes de la población afectada. Según los autores, el impacto colectivo depende de 5 elementos clave: i) acordar una agenda y una visión en común para el cambio; ii) desarrollar un sistema de medición compartido para que todas las partes midan el progreso de la misma manera; iii) alinear los esfuerzos de las organizaciones involucradas de manera tal que

se refuercen mutuamente; iv) mantener una comunicación continua entre todos los actores que influyen en el sistema; y v) tener una “función de columna vertebral” en la que una o más organizaciones se dediquen a administrar y facilitar la iniciativa, compensando los desequilibrios de poder para garantizar que se escuchen todas las voces durante todo el proceso.

6. Medición y reportes

En esta etapa es necesario determinar cuáles son los resultados empresariales y sociales que se quieren conseguir a partir de los esfuerzos de CVC. Se deberá decidir si el beneficio se va a derivar de un aumento en los ingresos (venta de productos o servicios innovadores), de una reducción de costos (mejora en las actividades que componen la cadena de valor) o de iniciativas en los *clusters* locales que produzcan ganancias o bien disminuyan los costos. Posteriormente, se analizarán los frutos de las iniciativas llevadas a cabo para informar las estrategias y operaciones futuras.

En el artículo *The Shared Value Measurement Process* (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, 2012) se explicita el proceso para medir efectivamente la CVC en una empresa. Los autores sugieren que es esencial que las prioridades estratégicas delimiten el enfoque y el alcance de la medición del Valor Compartido y, a la vez, que los datos y los resultados de la medición del valor creado informen el refinamiento de la estrategia de CVC. Este ciclo de retroalimentación continuo es uno de los beneficios centrales de la medición del Valor Compartido. Los autores sugieren que para crear un proceso de medición que esté integrado a la estrategia de CVC se deben seguir cuatro pasos.

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, el punto de partida para una estrategia de Valor Compartido es identificar y priorizar problemas sociales específicos que representan oportunidades de negocio para la empresa. El resultado de este paso es una lista de problemas sociales en orden jerárquico de prioridad a los que puede dirigirse la estrategia de valor compartido de la empresa. En segundo lugar, se debe desarrollar un *business case* sólido que evidencie de qué manera las iniciativas sociales servirán para mejorar directamente el desempeño comercial. Este paso involucra identificar los objetivos y modelar los resultados comerciales y sociales teniendo en cuenta los costos (es decir, estimar el potencial de creación de valor

compartido) y decidir si es conveniente continuar o no con la estrategia en cuestión. A continuación, las empresas deberán realizar un seguimiento del progreso en función a los objetivos deseados. Se compararán las proyecciones previamente realizadas con la inversión, las actividades comerciales, los resultados conseguidos y el desempeño financiero de la firma. Debe especificarse de qué manera serán medidos los objetivos para poder proporcionar evidencia concreta del éxito de las iniciativas o, en caso contrario, de la necesidad de realizar alguna mejora. Las empresas deben tener en cuenta que algunas metas como, por ejemplo, una mejora en la actitud de los empleados puede ser más difícil de medir, así que se deberán seleccionar indicadores que sean útiles para mostrar este tipo de progreso. El último paso involucra medir los resultados con el objetivo de validar la hipótesis previa de que la inversión en beneficio social genera valor económico para la empresa. Los conocimientos y las lecciones aprendidas a partir de este análisis contribuirán al perfeccionamiento de la estrategia y la ejecución de CVC.

Área de las personas:

7. Diseño organizacional

Se deben crear estructuras, roles, relaciones y procesos que habiliten y fomenten la colaboración interna entre funciones y sectores, y la colaboración externa con competidores, sociedades civiles, gobierno y otros actores relevantes, para la consecución de los objetivos de Valor Compartido. Asimismo, se debe buscar alinear las estructuras organizativas con la estrategia de Valor Compartido, incorporando talento para respaldar las actividades e integrando a los profesionales enfocados en la CVC en las operaciones comerciales centrales y en la cadena de valor. Es necesario determinar qué competencias y procesos se necesitan para cumplir con la estrategia (por ejemplo, entendimiento del problema social en cuestión, comprensión del negocio y capacidad para desarrollar relaciones internas y externas) e identificar dónde se tendrán que agregar competencias y procesos a los roles existentes. Además, es necesario establecer un proceso de gobernanza que permita garantizar la integridad y el progreso de los esfuerzos de Valor Compartido.

8. Adquisición y desarrollo de talento

Se debe buscar, atraer, retener y desarrollar talento que tenga el potencial de contribuir a la estrategia CVC. Además, es importante promover e impulsar una mentalidad de Valor Compartido en los empleados de la empresa. Siguiendo esta línea, las empresas deben integrar objetivos de CVC y expectativas de resultados dentro del proceso de gestión del desempeño y compensación. Es aconsejable también crear programas formativos y educativos para que los empleados adquieran conocimientos relacionados a la CVC.

9. Compromiso y comunicaciones

Por último, para lograr una estrategia exitosa de CVC se debe involucrar a los empleados y *stakeholders* a través de un propósito y un compromiso con el Valor Compartido. Se buscará profundizar y mantener este compromiso a través de información, inspiración e historias relevantes. Los altos mandos deben intentar alinear la cultura para acelerar el desempeño del Valor Compartido, promoviendo la creatividad, la co-creación y el desafío del status quo. Además, se recomienda que las empresas incorporen la información del impacto social y económico conseguido a los informes financieros estándares.

Se debe construir un plan de comunicaciones, ajustado a cada audiencia, que defina los resultados que se pretenden conseguir, fomente el compromiso de los *stakeholders* (inversores, consumidores y comunidad, entre otros) y los convenza de la necesidad de implementar la estrategia de CVC. Asimismo, resulta útil comunicar periódicamente los aprendizajes y avances conseguidos con el proyecto. Por último, la cúpula gerencial debe trabajar con los inversores para remodelar las expectativas de rendimiento en un horizonte a más largo plazo y mediante una perspectiva de valor compartido.

1.4 Elementos característicos de las estrategias de CVC y su adecuada implementación

A partir de lo expuesto anteriormente, teniendo en cuenta la teoría propuesta por Porter y Kramer (2011) se detallarán las características que tienen que estar presentes en una iniciativa para poder calificarla como una estrategia de CVC:

Características de una estrategia de CVC	Preguntas de entrevista
--	-------------------------

<p>1. Generar valor por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una oferta de un producto o servicio que apunte a resolver necesidades insatisfechas o mercados no abastecidos • una mejora en la productividad de la cadena de valor • el desarrollo del ecosistema local <p>2. Estrategia ligada al <i>core business</i> de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera Newsan IN logra la creación de valor empresarial? ¿De qué forma consigue un beneficio social? ¿Cómo se vinculan ambos objetivos? • ¿A la hora de formular la estrategia se tuvieron en cuenta las prioridades competitivas de la empresa? ¿Cuáles? ¿De qué manera es posible conseguirla/s por medio de la contribución al problema social en cuestión?
--	---

De igual manera, con el objetivo de determinar la adecuada implementación de las Prácticas de Valor Compartido propuestas por Silten y Eckert (2020) se detallarán dichas prácticas, sus respectivas dimensiones (área estratégica, de operaciones y personas), los aspectos a analizar y las preguntas realizadas a los entrevistados pertinentes del caso de estudio en el anexo D.

2. Caso de estudio: Newsan

2.1 Newsan

Newsan es empresa argentina creada en 1991 por Rubén Cherñajovsky. En la actualidad cuenta con 6 plantas industriales y 2 centros logísticos a lo largo del país, mientras que en la provincia de Tierra del Fuego se concentra la mayor parte de sus operaciones, con 4 plantas productivas y 1 centro logístico. La organización cuenta con tres unidades de negocio: Electrodomésticos, Energía y Newsan Food. Según lo reportado, en el año 2019 la empresa contaba con más de 5500 empleados y una facturación anual de USD 1.050 millones (Newsan, 2019). En lo que respecta a la unidad de negocio de Newsan Food,

en el 2019 se obtuvieron ganancias de USD 180 millones provenientes de las exportaciones.

En primer lugar, dentro de la unidad de negocios de Electrodomésticos la empresa fabrica, comercializa y distribuye una amplia gama de productos con marcas propias de gran reconocimiento y trayectoria en el país, como es el caso de Atma y Noblex. Esta unidad de negocio engloba las categorías de productos de electrónica de consumo (aire acondicionado, TV, celulares, hornos microondas y audio), línea blanca (heladera, lavarropas, secarropas, lavavajillas, etc.), pequeños electrodomésticos (calefactores, ventiladores, licuadoras, batidoras, además de artículos de cuidado personal como depiladoras, afeitadoras, secadores de pelo, planchitas, corta barbas, etc.), informática (notebooks, monitores, tablets y e-readers.), movilidad urbana (bicicletas de paseo, *mountain bike*, plegables, para niños, y eléctricas), pilas y baterías, herramientas eléctricas y de jardín, iluminación LED y blanquería (colchones, ropa de cama y baño). Adicionalmente a los negocios de fabricación, Newsan representa y distribuye marcas internacionales, siendo el proveedor más relevante del sector *retailer*. Por último, la empresa también posee alianzas estratégicas, como es el caso de LG y Motorola, que se han convertido en *partners* locales fabricando sus productos en las plantas industriales de Newsan.

En segundo lugar, la unidad de negocios de energía tiene por objetivo la generación de energía limpia para su posterior comercialización. Por un lado, la empresa participa de proyectos de generación de energía eólica, fabricando aerogeneradores⁵. Ellos disponen de una infraestructura dedicada a los procesos productivos de la góndola y el hub, componentes principales de los molinos eólicos. Por otro lado, Newsan se enfoca también en la generación de energía solar, colaborando con sus clientes para alcanzar metas ambiciosas en la reducción de costos operativos vinculados a la energía. Para ello, se realizan análisis energéticos integrales para implementar medidas de ahorro sobre cualquier tecnología bajo modelos ESCO⁶ (Energy Services Companies).

⁵ Producen electricidad utilizando la energía natural del viento para impulsar un generador

⁶ Modelo de eficiencia energética

En tercer lugar, a través de Newsan Food la firma exporta alimentos *premium* con presencia en más de 70 países. Puntualmente, los productos de exportación se centran en las categorías de pesca y agro. Con relación a la exportación de pesca, Newsan se involucra en toda la cadena de valor de la pesca: captura, proceso, congelado, almacenaje, marketing y venta, exportando varias especies entre ellas: langostino, merluza hubbsi, merluza negra, calamar y otras especies. En relación con el agro, la empresa fomenta la exportación de productos argentinos, a la vez que busca nuevas oportunidades para el sector del agro a nivel global. Entre los productos que se comercializan internacionalmente se encuentran: frutas secas, miel, maní y aceite de maní, carne bovina, carne porcina y distintas especialidades (aceite de oliva, poroto mung, entre otros).

La visión de la empresa involucra “ser la compañía líder en todos los segmentos de productos y servicios en los que participamos, creando valor para consumidores, clientes, proveedores, contratistas, colaboradores, accionistas y las comunidades en las que actuamos. Buscamos siempre innovar en la forma de hacer las cosas” (Newsan, 2020, pp. 10). Dentro de su propósito se definen cuatro elementos principales: ambiente, diversidad e inclusión, cadena de valor y valor compartido.

Con respecto al cuidado del ambiente, la empresa procura su preservación a través de la gestión responsable de los recursos utilizados en el proceso productivo. Buscan optimizar el consumo de los recursos naturales en las plantas productivas, disminuyendo el volumen de materiales de descarte a través del reciclaje, asegurando su reinserción en el proceso productivo y mejorando el diseño de los productos para reducir el consumo energético en su uso. Cuentan también con una política ambiental que orienta los esfuerzos a la fabricación y comercialización de productos libres de sustancias peligrosas y/o contaminantes, monitoreando todas las posibles fuentes de contaminación con el objetivo de cumplir con las leyes ambientales aplicables. Siguiendo esta línea, establecieron un Sistema de Gestión Integrado, por medio del cual certifican los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9.001: 2015), de Energía (ISO 50.001:2011), de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18.001:2007) y Ambiental (ISO 14.001:2015).

En relación con la diversidad e inclusión, Newsan afirma tener un compromiso inquebrantable con la generación de un contexto inclusivo, entendiendo a esto como un impulsor directamente relacionado a su negocio. Dentro de su programa se encuentran la promoción del desarrollo de las personas, con iniciativas como el Programa Primeras Prácticas Profesionalizantes, y la potenciación de la igualdad de género con la adhesión a los principios WEPS⁷ promovidos por ONU Mujeres.

En lo que respecta a la cadena de valor, la empresa intenta llevar adelante procesos que abarcan desde la selección de proveedores hasta la disposición final responsable, buscando la trazabilidad en toda la cadena de valor. Para eso se controlan todos los materiales relacionados al cuidado del ambiente y a la salud de los consumidores finales. A su vez, se estableció la Política de Compras Inclusivas donde se formaron alianzas estratégicas con proyectos de la economía social, cooperativas y empresas B, otorgando facilidades de acceso a oferentes que contemplen en su modelo de negocios el componente de la generación de valor social. Un ejemplo de esto es el caso de Arbusta, una empresa de servicios IT que busca romper el paradigma de escasez de talento al emplear jóvenes de alto potencial que el mercado suele dejar de lado. Actualmente, Arbusta provee servicios de depuración de datos para el área de tecnología de Newsan.

En último lugar, Newsan tiene por objetivo generar valor compartido que tenga un impacto positivo en la sociedad, además de generar ganancias para la empresa. Una de las principales iniciativas de Creación de Valor Compartido llevadas a cabo por la empresa se trata de Newsan IN. El proyecto “convierte una oportunidad ambiental en una oportunidad para promover la inclusión social de personas que sufren algún tipo de vulnerabilidad y se encuentran excluidas del mercado laboral” (Newsan, 2020, pp. 11). La iniciativa será explicada en profundidad a continuación.

2.2 Estrategia de Creación de Valor Compartido: Newsan IN

Newsan es el grupo económico líder en Argentina en fabricación, importación, comercialización y distribución de electrodomésticos y electrónica de consumo,

⁷ Más información en Anexo E

contando con la red de distribución más amplia de Argentina, según figura en el Newsan IN -dossier 2020- (Newsan, 2020). A la hora de pensar su estrategia de sustentabilidad, la empresa identificó que una de las principales problemáticas sociales en el país es la ausencia de formación de calidad que les permita a las personas excluidas acceder al mercado laboral. Asimismo, complementó esto con la idea de reducir los desechos RAEE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos) que descarta la empresa al reconvertirlos para su posterior venta como equipos *refurbished* o reacondicionados⁸. Concretamente, al comenzar la iniciativa Newsan se propuso crear 200 nuevos puestos de trabajo y reducir un valor estimado de 100.000 artículos RAEE anuales.

Por RAEE se entiende residuos de aparatos eléctricos y electrónicos o sus componentes, consumibles y subconjuntos, a partir del momento en que pasan a ser residuos. Hoy en día la innovación tecnológica y la disminución de los costos permitieron que muchos dispositivos electrónicos sean accesibles para un público masivo y de uso común en la vida cotidiana. Pero estos artículos eléctricos y electrónicos se descartan cada vez más rápido, provocando que los RAEE aumenten en todo el mundo.

Según el reporte Global E-waste Monitor (2020) Argentina encabeza el segundo lugar del ranking de desechos RAEE con 465 kt. generadas en el 2019, por debajo de Brasil que lidera el ranking con 2.143 kt. Además de estas cifras preocupantes, Argentina no posee una regulación a nivel nacional en materia de RAEE, a diferencia de otros países que, por ejemplo, les asignan la responsabilidad del desecho a los fabricantes de productos electrónicos.

Actualmente, en el país los RAEE suelen terminar en basurales o rellenos sanitarios. Tal como menciona Greenpeace (2019) si los residuos electrónicos son depositados en rellenos sanitarios, comienzan a descomponerse mediante una serie de procesos químicos complejos. Los productos principales de la descomposición son los líquidos lixiviados ⁹ y los gases. Ambos pueden afectar la salud de las personas que viven alrededor de los rellenos sanitarios. Los líquidos lixiviados se forman mediante el percolado de líquidos (el paso lento de

⁸Artículos que, al ser devueltos al fabricante por tener fallas o desperfectos, son reparados para su posterior venta

⁹ Líquidos que fluyen

fluidos a través de materiales porosos) a través de sustancias en proceso de descomposición. El líquido, al fluir, disuelve algunas sustancias y arrastra partículas con otros compuestos químicos. Los ácidos orgánicos formados en ciertas etapas de la descomposición de contenidos en el lixiviado disuelven los metales contenidos en los RAEE, transportándolos con el lixiviado. De esta manera, debido al carácter ácido de los líquidos lixiviados, se disuelven y se transportan los metales que se encuentran en los residuos electrónicos depositados en rellenos sanitarios. Los metales y demás compuestos tóxicos¹⁰ pueden lixiviar los suelos y fluir por cursos de agua y acuíferos, además de contaminar el ambiente en general.

Por otro lado, es de público conocimiento que la desocupación es uno de los problemas más importantes que enfrenta Argentina en los últimos años. Más aún, el contexto mundial de la pandemia de Covid-19 agudizó notablemente la situación, tal como se demuestra en el informe sobre Trabajos e Ingresos presentado por el INDEC (2020). Una cifra que evidencia la problemática en el país es la tasa de actividad (población económicamente activa sobre el total de la población) que descendió casi 5 p.p. en el tercer trimestre del 2020, comparativamente con el del 2019. De igual manera, la tasa de empleo (proporción de personas ocupadas con relación a la población total) mostró una caída de 5,2 p.p. en la comparación interanual, mientras que la tasa de desocupación (proporción de personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente) creció 2 p.p. Por último, la Población Económicamente Inactiva (PEI) exhibió cambios en su composición en consecuencia a la dinámica observada en el mercado de trabajo a raíz de la pandemia. Se pudo identificar que los inactivos marginales (quienes no buscaron empleo, pero estaban disponibles para trabajar) alcanzaron el 3,3% en el tercer trimestre, mientras que en el mismo período del año anterior este grupo representaba solamente el 0,7%.

Por medio de Newsan IN, la compañía buscó convertir la cuestión ambiental de los RAEE y el problema social de la desocupación en una oportunidad de negocios que le permita mejorar el valor percibido de la marca y

¹⁰En el anexo F se detallan algunos de los componentes tóxicos de los RAEE y sus efectos

redirigir los costos que significan el desecho responsable de residuos electrónicos hacia una iniciativa con impacto social y ambiental.

El proyecto está dirigido a personas provenientes de comunidades de alta vulnerabilidad como es el caso de jóvenes de 18 a 24 años, mujeres mayores de 45 años, varones y mujeres trans, entre otros. Ellos recibieron una capacitación que tuvo una duración de 8 meses de formación (de mayo a diciembre), que consistió en la asistencia a clases tres veces por semana (4 horas, un equivalente a 480 horas de formación anual) en espacios cercanos a donde viven los participantes. Originalmente, 200 personas participaron de las capacitaciones brindadas, sin embargo, 29 integrantes componen actualmente las UP y se continúan capacitando¹¹. El proyecto se desarrolló en zonas urbano-marginales cercanas a polos industriales de Argentina (San Fernando, San Martín, Tres de Febrero, La Matanza y Quilmes), y los espacios de formación definidos fueron elegidos estratégicamente en zonas donde difícilmente se puedan encontrar otras propuestas de capacitación con una oferta concreta de acceso al mercado laboral.

Además de Newsan, para que la iniciativa sea posible fue necesario el involucramiento de organizaciones sociales quienes apoyaron la iniciativa y aportaron el *know-how* de las comunidades, como es el caso de la fundación Joven Levántate, Cáritas San Isidro y Formar Argentina. Por último, la fundación Tzedaká fue un jugador clave en Newsan IN, ya que se encargó del funcionamiento operativo de la iniciativa y de aportar la página web Electrosolidario como canal de venta para los electrodomésticos reparados por las UP.

¹¹ Ver Anexo G

Capítulo 3: Resultados del trabajo de campo

1. Newsan IN: descripción de la iniciativa y participación de los actores clave

1.1 Newsan

Dentro de Newsan se encuentra el área de Relaciones Institucionales, que se subdivide en Asuntos Públicos y Sustentabilidad. El área de Sustentabilidad es la encargada de llevar adelante varios proyectos que involucran a la comunidad, siendo uno de ellos Newsan IN¹².

Tal como comentó Pérez¹³, con el objetivo de delinear la estrategia de sustentabilidad de Newsan en el año 2016 se realizó un estudio de impacto que se propuso investigar cuál era el impacto económico, social y ambiental que tenía la empresa en las comunidades en las que operaba, empezando por Ushuaia -al ser el principal empleador privado de la ciudad- y siguiendo por las demás plantas a lo largo del país. A la vez, se llevaron a cabo reuniones con los principales referentes sociales de Argentina (Héctor [Toty] Flores, Margarita Barrientos, Cáritas Argentina¹⁴, entre otros) para intercambiar opiniones acerca de los problemas que enfrentaba el país y pensar de qué manera Newsan podía ayudar a solucionarlos.

Por un lado, se identificó que la industria, y en alguna medida la empresa, generaba nuevos focos de pobreza a causa de que muchas personas se mudaban a determinados sectores con la idea de conseguir trabajo y por diversas cuestiones (falta formación, cultura de trabajo, etc.) no lograban acceder a dichos puestos. Por otro lado, se pudo determinar que a pesar de que muchas personas desempleadas tenían la posibilidad de capacitarse por medio de diversos cursos disponibles, en la mayoría de los casos dicha capacitación no les habilitaba la incorporación real a la economía formal.

¹²M. D. Decoud, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

¹³Comunicación personal, 1 de octubre, 2020

¹⁴Organización sin fines de lucro que trabaja para dar respuesta a problemáticas sociales en Argentina

Sumado a esto, como se mencionó en el apartado anterior, uno de los grandes problemas de la industria en la que opera Newsan es el desecho post consumo y los residuos electrónicos que genera la empresa. Para Newsan, el descarte de los residuos electrónicos representa un costo, ya que es necesario llevar a cabo un proceso responsable y conseguir una certificación¹⁵.

De esta forma, vinculando la problemática del desempleo con la contaminación ambiental de los RAEE y el costo que significa su desecho responsable, se decidió redireccionar los recursos económicos financiando el programa social Newsan IN. Por medio de esta iniciativa se buscó contribuir a la solución de ambas problemáticas. Por un lado, se apuntó a disminuir la contaminación provocada por los RAEE al extender la vida útil de electrodomésticos que, de no ser por Newsan IN, estarían fuera de uso. Por otro lado, en un trayecto formativo con una duración de 400 horas se capacitó a las personas desempleadas en la reparación de electrodomésticos, a la vez que se los acompañó en un proceso de educación en emprendedurismo, negocios y habilidades del mundo corporativo (armado de presupuestos, auditorías, atención al cliente, etc.) para que sean capaces de administrar por su cuenta las unidades productivas. Además de esto, se les facilitó la posibilidad de comenzar su *start up*, acordando con el Ministerio de Desarrollo el otorgamiento de planes sociales que les permitieran poner en marcha las UP (acceder a un espacio físico donde realizar las reparaciones, comprar las herramientas necesarias, etc.). Por último, Newsan contribuyó asignando tutoras (educadoras populares, trabajadoras o psicólogas sociales con especialización en educación popular) que tuvieron una participación apoyando el proceso formativo en las capacitaciones, y luego continuaron con un acompañamiento de una vez a la semana hasta septiembre del 2020, cuando se consideró que las UP estaban en condiciones de funcionar sin su ayuda.

En una primera instancia, el funcionamiento de la iniciativa era el siguiente: todos los meses Newsan entregaba productos electrónicos en estado a reparar¹⁶, la UP los reparaba y los devolvía a Newsan. En ese entonces la empresa los *stockeaba*, dado que no era posible comercializar los productos *refurbished* bajo la marca Newsan, es decir, por medio de las marcas que

¹⁵V. Rubín, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020

¹⁶Productos que son devueltos por los clientes a Newsan por tener fallas

componen su portfolio. Tal como sostienen Pérez y García Romero¹⁷, la empresa decidió no vender los productos a través de sus marcas propias por múltiples razones, entre ellas, porque los productos que se venden apuntan a otro segmento, porque no existía una demanda considerable de este tipo de productos y porque cabía la posibilidad de que al vender productos reacondicionados se erosione la imagen de marca. Por esta razón, en el año 2018 se realizó una alianza con la fundación Tzedaká, en la que se acordó que la fundación se encargaría de la parte operativa del proyecto y aportaría su *marketplace* Electrosolidario como canal de venta para comercializar los productos reacondicionados por las UP.

En la actualidad existen cinco Unidades Productivas en funcionamiento¹⁸. El proyecto funciona de la siguiente manera: i) Newsan pone a disposición electrodomésticos en condición a reparar; ii) dentro de Tzedaká el emprendimiento social Tzedek recoge esos productos y luego los envía a las Unidades Productivas; iii) las UP reparan los productos, reciben de parte de Tzedek el pago por la reparación y devuelven a éste los productos reparados; y iv) la fundación los empaca, procesa y vende a través de la tienda online Electrosolidario.com.ar.

Los productos que fueron devueltos por los clientes y son donados por Newsan a las Unidades Productivas para su posterior reparación y venta vía Electrosolidario, son aquellos comprados a través de las tiendas donde comercializa Newsan (Fravega, Garbarino, Musimundo, Mercado Libre, etc.) están dentro del plazo de garantía (15 días después de la compra) y por alguna razón son devueltos (no era lo que el cliente esperaba, existe una falla en el producto, etc.). Newsan le realiza una nota de crédito a la tienda por ese producto que vendió y fue devuelto y, en vez que descartarlo, lo pone a disposición de las UP para que lo reacondicionen.

En un primer momento, la iniciativa Newsan IN fue liderada por Germán Pérez. Para la puesta en marcha del proyecto se decidió contratar a las consultoras de sustentabilidad Milagros García Romero (posteriormente designada jefa de Sustentabilidad en Newsan) y Verónica Rubín (ésta última

¹⁷Comunicación personal, 1 de octubre, 2020

¹⁸En el anexo H se detalla la cantidad de integrantes que componen cada unidad productiva

como coordinadora general del proyecto). En lo que respecta al área de capacitación técnica y acompañamiento social se asignó un equipo de 10 personas, que luego fue reducido a la mitad porque resultó necesario continuar únicamente con la actividad de acompañamiento social (hasta el 2020). Dentro del área de Sustentabilidad, Nicolás Meyer (entonces jefe del sector Negocios Inclusivos), quien contaba con mucho *expertise* por haberse desempeñado en el cargo de Subsecretario de Economía Popular antes de ingresar a Newsan, dedicaba gran parte de su trabajo a liderar y apoyar la iniciativa Newsan IN. Específicamente, el área de Negocios Inclusivos se encargó de garantizar que la estrategia de CVC sea bajada correctamente a las operaciones de la empresa. Según el proyecto fue madurando, dejó de ser tan necesaria la presencia de Meyer, por lo que se le asignó el puesto de jefe de Negocios Inclusivos a Milagros García Romero. Por último, dentro del área de Postventa se encuentra un encargado que tiene el rol de gestionar la recepción de los productos que son devueltos por las tiendas, evaluarlos para determinar cuáles están aptos para ser reparados y coordinar la logística para hacer el envío a Tzedaká.

El área de Sustentabilidad actúa como nexo entre los diferentes sectores y actores dentro de la empresa que se involucran para que la iniciativa funcione. En primer lugar, los jefes de producto se encargan de informar cuando tienen productos disponibles para donar a Newsan IN. A continuación, se realiza la coordinación entre el área de Postventa y el área de Logística para recolectar y gestionar el stock de los productos que son devueltos. Finalmente, cuando se llega a un número significativo, se notifica a Tzedaká para que pase a recolectar los productos y los distribuya en las Unidades Productivas. Por último, el sector de Ingeniería realiza un aporte fundamental para que la iniciativa sea posible. Decoud¹⁹ explicó que Fernando Katz (jefe de Ingeniería) se encargó de elaborar los manuales de la reparación de cada producto y de su constante actualización por producto y marca (nuevos modelos salen continuamente al mercado). Además, el área de Ingeniería se involucra en el armado del contenido de las capacitaciones y los procesos de diagnóstico y evaluación de las UP, en los que se analiza el desempeño de las reparaciones

¹⁹ Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

realizadas y se ofrece una devolución al respecto del estado actual de la operatoria de las UP, sugiriendo eventuales oportunidades de mejora y delimitando un horizonte a donde se quiere llegar en términos de calidad.

Tal como se mencionó anteriormente, el proyecto Newsan IN comenzó en el año 2017, y se delineó una planificación en tres niveles²⁰ con un horizonte temporal plurianual. En la actualidad, los integrantes de las UP se encuentran avanzando en su capacitación, incorporando constantemente nuevos conocimientos de reparación en distintas categorías de productos. Además, se está apuntando a que las UP funcionen como emprendimientos independientes, que tengan la habilidad de capacitar a nuevos integrantes y estén en condiciones de administrarse sin la necesidad de la intervención de Newsan (más allá de la donación de productos). Por último, para garantizar la sustentabilidad del proyecto a largo plazo se fijó el objetivo de lograr que las UP tengan mayor independencia. Esto involucra, por ejemplo, conseguir la incorporación de más clientes y lograr que más empresas se sumen a la donación de productos (ya se realizó un acuerdo con Vital).

Con relación a los resultados conseguidos por medio de Newsan IN, desde el punto de vista ambiental, hasta el 2020 fueron recuperados 100.000 productos, de los cuáles se logró vender 61.000 vía Electrosolidario (Newsan, 2020). Newsan logró revalorizar²¹ stock equivalente a USD 75.000 que, de no ser por la iniciativa, hubiesen terminado siendo residuos electrónicos. De esta manera, se logró extender la vida útil de los electrodomésticos al reincorporarlos al mercado, reduciendo el impacto ambiental que producen los RAEE.

Por otro lado, desde la óptica del aporte social que se logró a través de la iniciativa, 29 personas fueron incorporadas a la economía formal reparando electrodomésticos en las UP. La facturación de las UP para el período de abril 2019 a marzo 2020 fue de \$3,7 millones, generando así una ganancia

²⁰Detalle del cronograma y su contenido en el anexo I

²¹Al hablar de stock revalorizado se hace referencia a artículos que de no ser por Newsan IN, terminarían siendo pérdidas para la empresa y fuente de contaminación ambiental. Se utiliza el término revalorización porque se logra generar un beneficio económico a partir de estos artículos que, si bien no es percibido por Newsan, si es percibido por las UP y por Tzedek.

promedio por mes por integrante de \$7.412²². El total de las ganancias percibidas por las Unidades Productivas se conforman, en su mayoría, del pago que reciben de Tzedek por los productos reparados y, en parte, de las reparaciones que ofrecen las UP a clientes por fuera de Newsan IN (clientes externos que solicitan la reparación de productos que no tienen vinculación alguna con Newsan IN)²³. Por medio de la iniciativa, los integrantes que participaron de Newsan IN lograron incrementar sus ingresos un 120%. Con respecto al beneficio social generado para Tzedek, la facturación para el año 2020 alcanzó \$27.536.516, mientras que la rentabilidad neta fue de \$4.226.608. Los ingresos fueron destinados a pagar las reparaciones realizadas por las UP, a solventar los gastos de la operatoria, y el excedente se utiliza para financiar otras actividades sociales que lleva adelante la fundación.

Por último, desde un punto de vista económico la empresa se benefició de la iniciativa al conseguir mejorar el valor percibido de la marca, aumentar su capital social y mejorar el *engagement* de los empleados. Si bien Newsan no realiza una medición que permita una estimación concreta del valor económico percibido, es posible afirmar que la empresa obtuvo ganancias por medio del proyecto, ya que fue premiado en múltiples ocasiones. Por ejemplo, recibió el reconocimiento al emprendimiento más innovador de Argentina otorgado por Mayma y Mercado Libre, y el premio al mejor proyecto de impacto social y ambiental de Argentina -y uno de los mejores de América- otorgado por Programa de Naciones Unidas por el Desarrollo (PNUD).

1.2 Tzedaká

Tzedaká es una fundación de la comunidad judía que atiende fundamentalmente a personas vulnerables que, en su mayoría, pertenecen a la comunidad. Dentro de la fundación se encuentra un área Social y un área de Recaudación. La finalidad del área de Recaudación es conseguir el financiamiento para que luego el área Social se dedique a actividades de inversión social.

²²Ver anexo J

²³ Detalle en el anexo K con el porcentaje de ganancias vinculadas a las reparaciones pagadas por Tzedek y las reparaciones por fuera de Newsan IN.

Tal como describe Edy Att, director de campañas de marketing en Fundación Tzedaká²⁴, en la actualidad la fundación está desarrollando varios programas sociales, dentro de los que se encuentra Tzedek. Éste se trata de un emprendimiento social que recibe donaciones de artículos que las personas tienen en desuso, los recolecta y los dona a beneficiarios que los necesitan, mientras que los artículos sobrantes son vendidos y sus ganancias son destinadas a solventar el área de inversión social.

Como se mencionó en el apartado anterior, en el año 2018 Tzedek acordó con Newsan para encargarse de la gestión operativa y el canal de ventas de la iniciativa Newsan IN. Entrando en el detalle de las actividades que realiza la fundación, en primer lugar, Newsan consolida el stock de productos en estado a reparar para que Tzedek los recoja, los desconsolide y los vuelva a consolidar de una manera especificada por los auditores internos. En segundo lugar, los productos son enviados a las UP quienes se encargan de auditarlos y reacondicionarlos. Luego, Tzedek recoge estos productos reacondicionados junto con el *scrap*²⁵ resultante de aquello que sobró de las reparaciones o no pudo ser utilizado. A continuación, se publican los productos en la página web Electrosolidario (única plataforma online que existe de productos *refurbished* en Argentina), que es parte del ecosistema de Mercado Libre Solidario. Por último, se realiza toda la gestión de venta que incluye actividades como el empaquetado con un *packaging* especial, el despacho hacia los fletes, la atención de los reclamos postventa, entre otras. Para las operaciones mencionadas anteriormente, Tzedaká designó unas dieciocho personas al proyecto, que trabajaron haciendo hincapié en que el estándar de calidad de toda la operatoria sea el mejor posible.

Al respecto de la ganancia generada por Tzedek a partir de la venta de productos reacondicionados, el total de facturación para el año 2020 alcanzó \$27.536.516, mientras que la rentabilidad neta fue de \$4.226.608. Como se mencionó anteriormente, Tzedek pertenece al área de Recaudación de la fundación Tzedaká, por esta razón, la rentabilidad obtenida con la participación en Newsan IN es destinada al financiamiento de las actividades benéficas llevadas a cabo por el área Social de la fundación.

²⁴ Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

²⁵Desperdicios

1.4 Unidades Productivas

En la actualidad se encuentran en funcionamiento cinco unidades productivas con un total de 29 integrantes: 4 componen la unidad productiva Repsan en la localidad de San Fernando, 6 integran la UP 220 en San Martín, 4 Buen Aire en Tres de Febrero, 9 Electro-tec en La Matanza y 6 Unitec en Quilmes. Como se mencionó anteriormente, 200 personas participaron de las capacitaciones que brindó Newsan, sin embargo, muchas de esas personas no continuaron en la iniciativa por diversos motivos, entre ellos, por falta de involucramiento, por la dificultad de ajustarse los horarios de trabajo o por la necesidad de generar dinero en el corto plazo (Newsan IN propuso un trayecto formativo de varios meses de duración), entre otras razones.

Dentro del modelo de trabajo²⁶ de las UP todos los integrantes se dedican a reparar los electrodomésticos. Aparte de reparar, cada integrante elige una tarea más para desempeñar como, por ejemplo, controlar el stock, los repuestos, las herramientas, llevar el libro de caja, el inventario, etc. Además, en cada UP hay un referente técnico, encargado de evaluar y corroborar los conocimientos técnicos del equipo. En este sentido, Decoud²⁷ sostiene que el formato de tener a una persona encargada de cada rol resultó problemático a causa del aumento en el volumen de operaciones que se dio a raíz de la pandemia y el incremento de la compra online. Por esta razón se está intentando profesionalizar los procesos, delineando mejor las tareas, generando una cadena de reemplazos y entendiendo que conocimientos debe tener alguien que tiene, por ejemplo, el rol de encargado de ventas. En otras palabras, se quiere lograr un negocio funcional donde haya roles establecidos, tareas definidas, capacitaciones, etc.

Con relación a la organización formal de las unidades productivas, desde el momento en el que fueron creadas éstas operan en un formato de asociaciones cooperativas²⁸. En la actualidad, las UP siguen dependiendo de Newsan para funcionar. Por ejemplo, la empresa participa y colabora en las reuniones en conjunto con las UP, además de realizar evaluaciones y

²⁶Detalle del proceso de trabajo de las Unidades Productivas en el anexo L

²⁷Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

²⁸Asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios

capacitaciones para asegurar el correcto funcionamiento. Sin embargo, el objetivo a futuro es que éstas funcionen como emprendimientos independientes de Newsan.

Las UP participan de reuniones transversales donde se reúnen los referentes técnicos de cada UP con el referente técnico de Tzedek y un referente de Newsan. La finalidad de las reuniones es aportar *feedback* sobre el estado de la operatoria de las UP. Una de las sugerencias que se realizan puede ser, por ejemplo, agregar criterios de auditoría si está habiendo un número alto de devoluciones. Además, las cinco UP se juntan en una mesa de diálogo donde se proponen temas, se arma una agenda y se acuerdan puntos en común entre todos. Por último, cada UP realiza asambleas internas una vez a la semana, en las que se toman decisiones que repercuten internamente en su propio grupo.

Como se mencionó anteriormente, la iniciativa Newsan IN consiguió generar un impacto positivo a nivel social. Alrededor de treinta personas lograron mejorar su calidad de vida al incorporarse a un trabajo concreto dentro del marco de la economía formal, superando así el círculo de la pobreza estructural (Newsan, 2020). Las personas incluidas consiguieron dignidad y empoderamiento, en algunos casos saliendo de relaciones violentas, superando adicciones y logrando salir de situación de calle. Un ejemplo de esto es Jesica Díaz (integrante de Electro-tec) que incorporó a sus hermanos a la UP quienes, sin tener un título secundario, se capacitaron gracias a Newsan IN y en la actualidad desempeñan perfectamente su rol dentro de la unidad productiva. Al hacer referencia a su evolución, Díaz²⁹ menciona “ellos lograron salir de donde se encontraban y despertaron un potencial que ni ellos mismos pensaban que eran capaces de conseguir”.

Andrea Atucha³⁰, directora de la fundación Joven Levántate, agrega que los integrantes de las UP no son las mismas personas que eran antes de llegar a Newsan IN, ellos ahora tienen herramientas que les permiten salir de la situación de vulnerabilidad y pobreza en la que se encontraban antes. Un ejemplo de esto es Jorge, quien estuvo preso, y al momento de su incorporación a Electro-tec no tenía documento y tampoco quería tramitarlo por

²⁹ Sustainable Brands Buenos Aires, 2019

³⁰ Sustainable Brands Buenos Aires, 2019

miedo de volver a la cárcel. Tal como sugiere Atucha, Jorge pudo transitar un proceso integral de humanización gracias a Newsan IN y Joven Levántate. Hoy en día él es una persona documentada, que está terminando la secundaria y, además, fue designado abanderado de su curso³¹.

1.5 Otros actores relevantes

1.5.1 Organizaciones de la Sociedad Civil

La asociación civil Joven Levántate fue fundada en año 2010 en el barrio Virrey del Pino, localidad de La Matanza y tiene como objetivo trabajar para la promoción de los derechos humanos. Desde entonces, se encargó de desarrollar diversos proyectos sociales, entre ellos, programas para la finalización de estudios primarios y secundarios, talleres de formación profesional, capacitaciones en la autoconstrucción de viviendas y espacios de actividad deportiva y recreación para niños, entre otros.

En el año 2017, Joven Levántate decidió incorporarse al proyecto Newsan IN, ya que identificó la problemática presente en la comunidad de la dificultad que enfrentan las personas para incorporarse a la economía laboral formal (2019). La fundación colaboró a la iniciativa apoyando a la unidad productiva Electro-tec, en la localidad de La Matanza. Particularmente, se interesaron por el proyecto a raíz de la propuesta de Newsan de no sólo brindarles a las personas incluidas una entrada concreta al mundo laboral y capacitar a las personas técnicamente en un oficio, sino también, de ofrecerles herramientas que apunten a fomentar la cultura del trabajo inculcando hábitos laborales como son el trabajo en equipo, la comunicación y la colaboración entre pares, además de habilitarles una entrada concreta al mundo laboral.

Además de Joven Levántate, otras organizaciones sociales colaboraron con la iniciativa. Podemos mencionar el apoyo de Cáritas San Isidro a la UP Repsan, en San Fernando y la colaboración de la fundación Formar Argentina en las UP de Unitec en Quilmes y Buen Aire en Tres de Febrero (Newsan, 2018).

Por parte de las fundaciones, el aporte realizado al proyecto fue múltiple. Por un lado, se proporcionó el conocimiento de la comunidad donde

³¹Detalle en el anexo M

pertenecían las personas que fueron incorporadas al proyecto, realizando un relevamiento territorial y un diagnóstico comunitario. Se aportó también un vínculo comunitario, haciendo de nexo entre la empresa y las personas incluidas. Por otro lado, las fundaciones participaron del proceso de convocatoria y selección que consistió de una primera etapa de difusión por parte de referentes barriales, un taller de selección con precandidatos y entrevistas individuales para terminar de definir los integrantes de las Unidades Productivas. En los años posteriores durante el desarrollo del proyecto, se involucraron también en el dictado de las clases y las tutorías.

1.5.2 Estado

En primer lugar, el Ministerio de Desarrollo Social aportó al proyecto proponiendo potenciales participantes que puedan integrar las Unidades Productivas y otorgando los planes sociales para que las personas incluidas puedan dar comienzo a su emprendimiento con la inversión necesaria, por ejemplo, para conseguir el taller, las herramientas, etc. Por otro lado, la Provincia de Buenos Aires certificó los cursos que conformaban la capacitación que recibieron los integrantes de las UP. Además, funcionarios del gobierno se involucraron visitando personalmente los talleres como es el caso de la entonces gobernadora bonaerense, María Eugenia Vidal, y la ex ministra de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires, Carolina Stanley.

1.5.3 Mercado Libre

La empresa Mercado Libre es el principal socio estratégico de la iniciativa, ya que le permite a Tzedek comercializar en su portal Electrosolidario dentro de Mercado Libre Solidario (MLS). Al pertenecer a MLS, Tzedek puede publicitar como usuario Premium (máxima exposición a los clientes), tiene acceso a buena financiación y está exento de pagar comisiones por publicar sus productos.

Esta alianza le ofrece a Tzedek publicidad frente a los consumidores responsables que son los que suelen comprar dentro de MLS y, además, los beneficios aportados por Mercado Libre le dan la posibilidad de vender sus productos a un precio relativamente económico. Por su parte, Mercado Libre se

ve beneficiado, ya que Tzedek es el actor más relevante dentro de Mercado Libre Solidario en términos de volumen de ventas y volumen diario de artículos traccionados.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Análisis

1. Análisis de la estrategia

1.1 Adopción del concepto de Creación de Valor Compartido en Newsan IN

A continuación, se procederá a analizar si el proyecto Newsan IN podría calificarse como una estrategia de CVC tal como es definida por Porter y Kramer.

Considerando las características de las estrategias de CVC mencionadas en el marco teórico podemos afirmar, en primer lugar, que la iniciativa se enmarca en el concepto “Creación de Valor Compartido” en tanto logra generar un impacto social y ambiental, a la vez que consigue beneficios empresariales para Newsan. Más específicamente, a partir de lo descrito por Rubín³², podemos definir que, hasta cierto punto, Newsan IN crea Valor Compartido de las tres maneras propuestas por Porter y Kramer: aportando a la solución del problema social de los RAEE, redefiniendo la productividad de la cadena de valor redireccionando los gastos vinculados al descarte de los RAEE a la iniciativa Newsan IN y desarrollando los ecosistemas locales incorporando a personas excluidas a la economía formal³³.

En primer lugar, por medio de la oferta innovadora de productos *refurbished* se apunta a resolver el problema actual que tiene Argentina con la contaminación que generan los RAEE. Vale la pena aclarar que la empresa no percibe la ganancia generada a partir de la venta de los productos reacondicionados, aunque si se ve beneficiada con una mejora en su posición competitiva gracias a un aumento en su capital social y mejora en la imagen de marca, además de incrementar el *engagement* de los empleados, como se explicará en detalle más adelante. La fundación Tzedaká sí logra capturar el valor económico creado con la iniciativa, consiguiendo una facturación de

³²Comunicación personal, 26 de noviembre, 2020

³³Anexo N detalla una tabla con el valor económico, ambiental y social conseguido

\$27.536.516 para el 2020 y una rentabilidad de \$4.226.608, que es utilizada por la fundación para financiar las demás actividades de inversión social que realiza.

En segundo lugar, la iniciativa propone una reconfiguración de la cadena de valor de Newsan, redirigiendo los costos que se le asignan al desecho responsable que la empresa debe realizar de los RAEE y asignándolos al desarrollo de la iniciativa Newsan IN. Sin embargo, el proyecto no le aporta a Newsan un beneficio económico a partir de una disminución en los costos. Esto es así, porque a pesar de que la iniciativa propone reducir los gastos incurridos en el descarte responsable que se debe realizar de los RAEE, esta reducción equivale a la inversión destinada al funcionamiento de Newsan IN.

Por último, el proyecto logra el desarrollo de las comunidades locales, capacitando técnica y personalmente a las personas incluidas y brindándoles los electrodomésticos para que puedan participar de una actividad dentro del marco de la economía formal. No obstante, Newsan no consigue un beneficio económico directo a partir del *upskilling* de estas personas, dado que éstas no son parte de la empresa. De esta forma, al capacitar a personas que no forman parte de la organización, la iniciativa no logra el aumento en la productividad que deviene de la mejora de los ecosistemas locales propuesto por Porter y Kramer (2011).

La empresa consiguió alinear la problemática ambiental de los residuos electrónicos con el problema social de la dificultad del acceso al empleo y, además, vinculó esto con el objetivo que se propuso de crear capital social por medio de una iniciativa que genere un impacto positivo en la sociedad. Es así como Newsan vinculó ambas problemáticas en una misma iniciativa que beneficia tanto a la organización como a la comunidad.

Si bien la estrategia tiene puntos de contacto con las tres maneras de crear Valor Compartido propuestas por Porter y Kramer (2011), como se mencionó anteriormente, Newsan no recibe las ganancias vinculadas a las ventas de los productos reacondicionados, tampoco consigue reducir los costos que significan el descarte de los RAEE, ni logra aumentar su productividad por medio de una mejora en los *clusters* locales. Sin embargo, es posible afirmar que la iniciativa le aporta a la empresa una ventaja competitiva en términos de posicionamiento estratégico, ya que consiguió mejorar su capital social y

obtener beneficios en términos de reputación, además de generar beneficios internos por medio de una mejora la motivación y el *engagement* de los empleados.

Con respecto al aumento en el capital social, el proyecto benefició importantemente a la empresa, ya que Newsan IN recibió mucha visibilidad al ser premiado en múltiples ocasiones. Por ejemplo, en el año 2018 el jurado que integra el Programa de Naciones Unidas por el Desarrollo (PNUD) eligió a Newsan IN como el mejor proyecto de impacto social y ambiental de Argentina y uno de los mejores de América, alcanzando el puesto 21 en la categoría general y el puesto 5 en la categoría de desarrollo humano (Premios Latinoamérica Verde, 2018). Recibió también el reconocimiento al emprendimiento más innovador de Argentina otorgado por Mayma y Mercado Libre (Mayma y Mercado Libre, 2020). Por último, Newsan IN también fue distinguido en un artículo publicado por el diario La Nación, en el que Germán Pérez (entonces jefe de Sustentabilidad de Newsan), Edy Att (director de campañas de marketing en Tzedaká) y Carla Suarez junto con Jesica Díaz (integrantes de las UP) describieron el caso y destacaron su aporte a la sociedad y el medioambiente (La Nación, 2020). Resulta relevante destacar que Newsan no realiza ninguna medición del beneficio económico que se genera a partir de la mejora en la posición competitiva que se consiguió gracias a la iniciativa Newsan IN. Por otro lado, Rubín³⁴ resaltó que el proyecto tuvo un impacto positivo dentro de la empresa, ya que su propósito influyó en los empleados generando mayor *engagement* y fidelización de su parte. Sin embargo, al igual que en el caso de la mejora en la posición competitiva, tampoco existe una medición concreta por parte de la empresa de este beneficio obtenido.

Continuando con las características de las estrategias de CVC mencionadas anteriormente, otro factor que permite asociar a la iniciativa con una estrategia de CVC es el hecho de haber sido diseñada teniendo en cuenta el *core business* de la empresa. En este sentido, Pérez³⁵ afirmó que al momento de formular la iniciativa se puso mucho énfasis en que ésta se

³⁴Comunicación personal, 26 de noviembre, 2020

³⁵Comunicación personal, 1 de octubre, 2020)

encuentre alineada al *core business* de Newsan, ya que de no haber sido así, “probablemente esta no iba a ser sostenible a lo largo del tiempo”.

Concretamente, la iniciativa parte de una mirada de negocios, teniendo en cuenta las capacidades organizacionales y los factores clave que influyen en el desempeño de la empresa, para luego vincular a éstos con la generación de un impacto positivo en términos sociales y ambientales. Se puede evidenciar esto en la manera en que Newsan formuló la iniciativa en torno a su actividad principal que es la venta de electrodomésticos y modificó su cadena de valor para generar, no sólo beneficios empresariales, sino también ambientales y sociales.

De igual manera, otra característica de Newsan IN que evidencia su conexión con el *core business* de la empresa es la decisión de no utilizar el canal de ventas tradicional de Newsan para vender los productos *refurbished*, ya que concluyeron que no tienen interés en comercializar este tipo de productos por no estar alineados a su segmento target.

Por último, la estrategia e implementación de la iniciativa se realizó de manera transversal a varias áreas de la empresa, incluyendo Postventa, Ingeniería, Sustentabilidad, Ventas Institucionales, Logística, entre otras³⁶. La necesidad del involucramiento de múltiples áreas de la compañía también habla de la manera en que el proyecto está alineado al *core business* de Newsan. Como sugiere García Romero³⁷, tenían en mente que para que la iniciativa fuera exitosa, ningún área podía llevar adelante la iniciativa por sí sola.

1.2 Adopción de Prácticas de Valor Compartido

Para comprender los elementos que habilitaron o dificultaron la implementación de la estrategia, seguiremos el análisis estudiando la implementación (o no) de las Prácticas de Valor Compartido propuestas por Silten y Eckert (2020) en Newsan IN. Se hará un recorrido por las prácticas propuestas por los autores, recordando brevemente el contenido de cada una, y se procederá a analizar su adopción por parte de Newsan.

³⁶ Para profundizar, revisar anexo Ñ con una tabla que detalla los sectores involucrados y sus respectivos roles

³⁷ Comunicación personal, 1 de octubre, 2020

1.2.1 Estrategia

Al respecto de las prácticas fundamentales que según Silten y Eckert (2020) deben estar presentes en iniciativas de CVC para que sean exitosas, se comenzará analizando el área estratégica de la iniciativa.

En primer lugar, es posible identificar que al momento de delinear su iniciativa de CVC Newsan implementó la práctica de “identificación de oportunidades”. Esta práctica propone identificar y priorizar las oportunidades de negocio relacionadas a cuestiones sociales y ambientales que permitan crear un impacto positivo. Para esto, los autores recomiendan observar las prioridades competitivas de la empresa (por ejemplo, entrar en nuevos mercados, mejorar la imagen de marca, etc.) y luego examinar de qué manera éstas se pueden conseguir por medio de la contribución a problemas sociales. En el caso de Newsan, se partió de la necesidad de aumentar el capital social de la empresa y mejorar su imagen de marca, y luego se vinculó esto con cuestiones ambientales y sociales que le permitieron la consecución de sus objetivos. Además, los autores sugieren que en el proceso de detección de oportunidades es fundamental estudiar el entorno particular de las empresas y comprender cuáles son las problemáticas sociales más urgentes. En la iniciativa llevada a cabo por Newsan podemos reconocer que fue implementado un proceso de detección de oportunidades que incluyó un estudio profundo del entorno que rodea a la empresa y, con la finalidad de comprender cuáles eran las problemáticas sociales más urgentes, se incorporó el aporte de los principales referentes sociales del país. A partir de este análisis se determinó que las problemáticas que más se alineaban con la empresa eran el desempleo y la contaminación generada por el desecho de los productos electrónicos (principal negocio de Newsan).

En segundo lugar, en la práctica “fuentes de diferenciación” el Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020) sugiere que las empresas deben seleccionar aquellas oportunidades que le permitan diferenciarse de la competencia al vincular el beneficio social con la creación de valor empresarial e incorporarlas a su modelo de negocios. Para esto, es necesario identificar los problemas sociales que resulten relevantes para el negocio.

Analizando la implementación de Newsan es posible identificar que la empresa incorporó en la iniciativa la práctica “fuentes de diferenciación”, ya que consiguió formular e implementar una iniciativa que genera impacto social, ambiental y empresarial en conjunto, incorporando en la estrategia problemas sociales y ambientales que resultan relevantes para el negocio. Por un lado, teniendo en cuenta que la venta de electrodomésticos es la principal fuente de negocio de Newsan, la iniciativa propone aportar a la solución de la problemática ambiental de la contaminación que generan los RAEE. Por otro lado, al realizar el análisis para descubrir el impacto que tenía la empresa en las comunidades donde operaba, se identificó que en alguna medida Newsan contribuía a la generación de focos de pobreza, dado que muchas personas se mudaban a determinados sectores pensando que iban a conseguir trabajo y por diversas cuestiones (falta formación, cultura de trabajo, etc.) no lograban acceder a dichos puestos en la empresa. A partir de este descubrimiento surge la idea de mejorar el capital social y la reputación de la empresa contribuyendo a la generación de empleo para las personas excluidas.

Habiendo elegido la oportunidad que permite generar valor tanto empresarial como social y/o ambiental, dentro de la práctica “fuentes de diferenciación” Silten y Eckert (2020) sugieren que el siguiente paso para una correcta implementación de una estrategia de CVC es considerar la necesidad de desarrollar o adquirir nuevos activos para abordar las oportunidades priorizadas y examinar las operaciones de la empresa para impulsar los objetivos de dicha estrategia. Siguiendo la línea de lo propuesto por los autores, es posible reconocer la manera en que Newsan adaptó sus operaciones a la estrategia de CVC, por ejemplo, incorporando y asignando los recursos humanos necesarios para llevar adelante la iniciativa (contratando consultoras de sustentabilidad, designando un jefe de Negocios Inclusivos, conformando un equipo de capacitación técnica y acompañamiento social, entre otros). Además, la designación de referente de Newsan IN dentro del área de Postventa y las capacitaciones brindadas a los empleados del sector evidencian los esfuerzos realizados por la empresa para impulsar la iniciativa.

Con relación a la práctica de “estrategias, objetivos y recursos”, Silten y Eckert (2020) proponen planificar e implementar la estrategia desde la óptica de las tres maneras de CVC propuestas por Porter y Kramer (2011): reconcebir

productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y desarrollar el ecosistema local. Como se mencionó en profundidad en el apartado anterior, Newsan IN efectivamente incorpora las tres formas de crear Valor Compartido en el diseño de su estrategia.

Dentro de esta práctica, las recomendaciones propuestas por Silten y Eckert (2020) incluyen el diseño de un plan plurianual que describa la estrategia con hitos clave, prioridades y objetivos que contemplen aspectos económicos y sociales. Además, los autores resaltan la importancia de que la iniciativa de CVC esté alineada con la estrategia de la compañía y su *core business*. Analizando el proyecto llevado a cabo por Newsan, es posible reconocer la implementación de un plan que contempla un horizonte temporal a largo plazo³⁸, delineada con objetivos y monitoreada teniendo en cuenta indicadores estratégicos que permiten identificar tanto progresos económicos como sociales y ambientales. Por último, como se explicó en detalle en la sección anterior, es posible afirmar que el proyecto se diseñó e implementó de manera tal de estar estrechamente ligado al *core business* de Newsan.

1.2.2 Operaciones

En primer lugar, dentro del área de operaciones se comenzará mencionando la práctica “innovación para generar escala”. Aquí, el Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020) sugiere que las empresas deben adoptar un proceso de innovación que busque comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados para luego conseguir soluciones vinculadas al negocio. Es posible identificar que Newsan incorporó en su iniciativa la práctica “innovación para generar escala” por medio de un proceso de innovación que partió de la perspectiva de la problemática social y ambiental, y propuso una solución vinculada al *core business* de la empresa.

Silten y Eckert (2020) proponen que las empresas deben utilizar la información recopilada en la etapa de identificación de oportunidades y colaborar con terceros para delinear objetivos de innovación en torno a la CVC. Es posible identificar que esto fue implementado por Newsan, ya que, a partir del intercambio con los principales referentes sociales de Argentina, se detectó

³⁸ Detalle del cronograma de cara al 2021 en el Anexo O

el problema del desempleo generado por la empresa y la ineficacia que estaban teniendo las inversiones realizadas por el sector privado - principalmente enfocadas en brindar capacitaciones- en conseguir un impacto real en la situación de desempleo de las personas excluidas. Por otro lado, las personas que estaban teniendo dificultades para acceder al mundo laboral en muchos casos no podían ser empleadas directamente por Newsan, por una cuestión de competitividad de la industria y exigencias en términos de calidad. Para aportar una solución al problema descrito, Newsan se diferenció de las estrategias de RSE existentes hasta el momento en el país e innovó diseñando una iniciativa que no sólo capacita técnicamente, sino que brinda una solución holística que les proporciona a las personas incluidas todos los elementos necesarios para poder ejercer su negocio (acompañamiento social, facilidad del acceso a capital, materia prima necesaria para el funcionamiento del negocio, etc.).

Además, Newsan IN innova ofreciendo al mercado productos reacondicionados. Los productos *refurbished* son un concepto poco usual en Argentina (no así en países como Estados Unidos y México) que alarga la vida útil de los artículos electrónicos, solucionando así la problemática ambiental de la contaminación que provocan los RAEE. Asimismo, los productos ofrecidos por Tzedek en el marco de la iniciativa Newsan IN apuntan a satisfacer la creciente demanda de un segmento de la población que valora este tipo de productos “verdes”.

Por otro lado, Silten y Eckert (2020) sugieren que las empresas deben hacer un *scale-up* del proceso de innovación, intentando generar un impacto en el sistema en el que se encuentra inserta la estrategia de CVC, como, por ejemplo, reforzando las cadenas de valor o incentivando cambios en los comportamientos de los consumidores. Siguiendo esta línea, Newsan IN genera un impacto en el sistema en el que se encuentra inserta la estrategia de CVC en torno a dos ejes: ambiental y social.

A nivel ambiental, como se mencionó anteriormente, la empresa impacta positivamente su entorno ayudando a reducir la cantidad de RAEE que se desecha al medioambiente. Además de esto, con el objetivo de incentivar la demanda, tanto Newsan como Tzedek, están trabajando fuertemente en

generar una mayor concientización en los consumidores acerca de los beneficios que aportan este tipo de productos.

En cuanto al aporte a nivel social, la iniciativa tuvo por objetivo movilizar la economía social de los barrios incorporando a personas que probablemente sin la presencia de Newsan IN no podrían conseguir un puesto dentro de la industria, capacitándolos y brindándoles los elementos necesarios para poder llevar adelante su negocio. Además, se intentó darle visibilidad al proyecto para que más empresas se incorporen a la iniciativa, por ejemplo, por medio de la donación de productos, como se evidencia en el acuerdo realizado con Vital. Por último, Newsan IN buscó fomentar la cultura del trabajo en barrios carenciados por medio de la influencia que ejercen en su entorno las personas que fueron incluidas en la iniciativa. Un ejemplo de esto es Jesica Díaz, quien se unió al proyecto trabajando en Electro-tec y luego consiguió incorporar también a sus hermanos a la Unidad Productiva.

Al respecto de la práctica de “nuevos de cooperación”, Silten y Eckert (2020) proponen que las empresas deben reunir a los actores, recursos y sistemas necesarios para ofrecer Valor Compartido de formas novedosas. Para profundizar en el tema, el Purpose Playbook (2020) hace alusión al artículo The Ecosystem of Shared Value escrito por Kramer y Pfitzer (2016). En este artículo se propone que por medio de una iniciativa de “impacto colectivo” es posible reunir correctamente a los actores influyentes del sistema en el que se encuentra determinado problema social, incluidas empresas, sociedad civil y representantes de la población afectada. Según los autores, el impacto colectivo depende de 5 elementos clave: i) acordar una agenda y una visión en común para el cambio; ii) desarrollar un sistema de medición compartido para que todas las partes midan el progreso de la misma manera; iii) alinear los esfuerzos de las organizaciones involucradas de manera tal que se refuercen mutuamente; iv) mantener una comunicación continua entre todos los actores que influyen en el sistema; y v) tener una “función de columna vertebral” que administre y facilite la iniciativa.

Analizando el caso concreto de Newsan IN es posible afirmar que se implementó una iniciativa de “impacto colectivo”. Tal como concluye Pérez³⁹, la

³⁹Comunicación personal, 1 de octubre, 2020

cooperación con los *stakeholders* influyentes del sistema fue fundamental para el correcto funcionamiento de la iniciativa. La colaboración entre los actores se logró acordando una agenda y una visión en común en términos de objetivos, estándares de calidad, maneras de operar, etc. Se acordó que el respeto a la voluntad de cada una de las partes era esencial para que el proyecto funcione. De esta forma, ninguna decisión se toma si todas las partes no están de acuerdo, incluyendo la opinión de las UP, Newsan y fundación Tzedaká. Para que esto se respete, se hizo mucho hincapié en el diálogo estableciendo múltiples espacios de consulta y grupos transversales que incluyen a los todos actores involucrados. Todas las decisiones se dialogan, se conversan y, si bien hay conflictos, esto es lo que habilita los posteriores acuerdos. Se entiende que para que la iniciativa funcione, se tiene que priorizar a todos los actores involucrados y todas las voces deben ser escuchadas. Como señala Edy Att⁴⁰ “si Newsan no dona, no hay artículos para reparar, si las UP no reparan, no es posible vender; y si Tzedek no hace la operatoria, todo el círculo no funciona”.

Asimismo, al coordinar una agenda en común se logró alinear los esfuerzos de los actores involucrados de manera tal que se refuercen mutuamente. Esto se puede evidenciar en la manera en que Newsan fomentó un cambio de mirada en Tzedek al respecto de cómo contribuir en la solución de los problemas sociales, apuntando ahora a enfocarse no sólo en asistir a las personas en situación de vulnerabilidad, sino, en trabajar en conjunto con ellas. De igual manera, Newsan buscó inculcar tanto en Tzedek, como en las Unidades Productivas, lineamientos corporativos en términos de maneras de operar y exigencias de calidad, consiguiendo así profesionalizar la iniciativa. No fue posible obtener información al respecto de elementos que evidencien la profesionalización de la iniciativa, como, por ejemplo, indicadores que muestren la mejora en la calidad de los productos reacondicionados.

Por otra parte, para garantizar la integridad de la iniciativa y velar por su progreso se estableció un proceso de gobernanza liderado por Newsan, quien realiza un seguimiento del estado de las operaciones y mantiene comunicaciones con todos los actores involucrados. Por parte de Newsan, Verónica Rubín es la coordinadora general del proyecto que cumple la función

⁴⁰Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

de “columna vertebral” y se encarga, en mayor medida, de la gobernanza de la iniciativa. Concretamente, el progreso se monitorea analizando el avance las UP y manteniendo un contacto estrecho con éstas y con Tzedek por cualquier inconveniente que pueda surgir. Por ejemplo, si alguno de los actores (fundación, equipo técnico, miembros de las UP) detecta un inconveniente se pone en contacto directamente con Rubín quien aporta una perspectiva general de todo el proyecto y evalúan en conjunto si es posible resolver el problema en cuestión, o si es necesario pensar una reformulación del proyecto. De esta forma, los datos conseguidos a partir del proceso de medición son utilizados para refinar la estrategia. Asimismo, Rubín junto con Decoud monitorean la iniciativa participando todas las semanas en las reuniones transversales de ventas, contabilidad, capacitación técnica y auditoría que incluyen a un referente de Tzedek y uno de parte de las UP, además de formar parte de las mesas de diálogo internas.

Para finalizar con el área de operaciones, se continuará analizando la implementación de la práctica sugerida por Silten y Eckert (2020) de “medición y reportes”. El Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020) sugiere que es necesario determinar cuáles son los resultados empresariales y sociales que se quieren conseguir a partir de la iniciativa de CVC. Específicamente, se deberá decidir de qué manera se pretenden obtener beneficios económicos (aumento en los ingresos, reducción de costos, mejora en la imagen), sociales y/o ambientales. Posteriormente, se deben medir los frutos del proyecto para informar las estrategias y operaciones futuras.

Analizando la implementación de esta práctica en Newsan IN es posible mencionar que se desarrolló un sistema de medición compartido para que todas las partes midan el progreso de la misma manera. Si bien cada actor por separado hace foco en indicadores⁴¹ que son clave para sus operaciones en particular, se evalúan en conjunto indicadores que contemplan a todas las partes y sirven para monitorear el progreso de la iniciativa y poder determinar la necesidad de realizar mejoras. Los indicadores que se analizan incluyen: rentabilidad de las UP, ganancia promedio por integrante, cantidad de productos donados por Newsan, cantidad de horas trabajadas por las UP,

⁴¹Anexo P con planilla a modo de ejemplo

rentabilidad de Tzedek, toneladas de producto recuperado en Newsan, tiempo de permanencia de las personas incluidas en las UP, cantidad de devoluciones de los productos (reacondicionados) vendidos, entre otros. Los indicadores son reportados al CEO de Newsan (Luis Galli) y se incorporan al reporte de sustentabilidad de la empresa, aunque no a su reporte financiero.

Sin embargo, si bien Newsan realiza una medición de la iniciativa para garantizar su correcto funcionamiento, no mide el valor empresarial que se genera a partir del proyecto. No fue implementado ningún tipo de indicador que permita medir el valor creado para la empresa (en términos de aumento en el capital social ni mejora en la imagen de marca y *engagement* de los empleados) que deviene de la implementación de Newsan IN. De esta forma, al no contar con una medición de los beneficios generados, tampoco es posible determinar la necesidad de realizar ajustes en la estrategia, en caso de que sea necesario.

1.2.3 Personas

En primer lugar, con respecto al área de las personas se comenzará mencionando la práctica “diseño organizacional”. En el Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020) se propone crear estructuras, roles, relaciones y procesos que habiliten y fomenten la colaboración interna entre funciones y sectores, y la colaboración externa con competidores, sociedades civiles, gobierno y otros actores relevantes, para la consecución de los objetivos de valor compartido. Además, los autores resaltan la necesidad de examinar dónde se tendrá que agregar competencias y procesos a los roles existentes. En el caso de Newsan IN es posible reconocer que al implementar la iniciativa fue necesario, por un lado, realizar modificaciones en el diseño organizacional de Newsan y, por otro, adquirir y desarrollar talento que sea capaz de conducir la iniciativa exitosamente.

Como se mencionó en un apartado anterior, fue necesaria la modificación e integración de recursos humanos en la empresa para garantizar el éxito de la iniciativa, y facilitar la colaboración interna entre las áreas y externa con los *stakeholders*. Por un lado, se incorporó talento sumando al área de Sustentabilidad a las consultoras Verónica Rubín y Milagros García Romero

quienes se encargaron de liderar la iniciativa, monitorear los progresos y colaborar estrechamente con los demás actores relevantes. Además, se designó a un equipo de 10 personas encargadas del acompañamiento social y la capacitación técnica de las Unidades Productivas. Dentro del área de Postventa, de especial relevancia para Newsan IN por ser el núcleo de operaciones que recibe los productos devueltos y gestiona la entrega a Tzedek, se nombró a un referente de la iniciativa para que monitoree su cumplimiento. Asimismo, fue necesario que el área de Postventa participe en las mesas de diálogo con las UP, referentes técnicos y referentes del área de Ingeniería para capacitarse y aprender la manera correcta de operar dentro de la iniciativa. Por último, fue necesaria la incorporación de un jefe de Negocios Inclusivos que se encargara de bajar la estrategia de CVC a las operaciones de la empresa y lidere el cambio cultural requerido para que la iniciativa funcione.

Habiendo identificado la necesidad de modificar el diseño organizacional y de adquirir talento para desarrollar una correcta implementación de CVC, Silten y Eckert (2020) proponen la práctica “adquisición y desarrollo de talento”. Siguiendo la línea de lo mencionado en el párrafo anterior, las empresas deben buscar, atraer, retener y desarrollar talento que tenga el potencial de contribuir a la estrategia CVC. Además, los autores destacan la importancia de promover e impulsar una mentalidad de Valor Compartido en los empleados de la empresa.

Es posible identificar que Newsan procuró instalar una cultura y mentalidad de CVC en sus empleados. Al delinear la estrategia de manera transversal al negocio, fue especialmente relevante que la mentalidad de Creación de Valor Compartido permee en la cultura de toda la empresa. Se buscó generar conciencia de la iniciativa y su impacto, para que se logre embeber en las operaciones diarias de Newsan. Además de capacitar a las áreas de la empresa acerca de la iniciativa, su funcionamiento y su impacto; se le dio mucha visibilidad al proyecto. Un ejemplo de esto es la presentación del caso Newsan IN que se realizó en el evento de proveedores de Newsan de 2019, donde integrantes de las UP fueron a relatar de primera mano su historia, su experiencia dentro de la iniciativa y el impacto que ésta generó en sus vidas.

Para conseguir alinear la cultura con la iniciativa de valor compartido fue fundamental el rol que cumplieron los altos mandos. Éstos fueron quienes se

encargaron de conducir la iniciativa y bajar la estrategia a las operaciones de la empresa. Puntualmente, Fernando Katz (jefe de Ingeniería) tuvo un papel importante haciendo de nexo con entre el área de Sustentabilidad y el negocio. Uno de sus principales aportes fue establecer los lineamientos de cómo debía hacerse la operación de donación de productos, en términos del cuidado de los artículos, para que luego se brinde la capacitación respectiva al área de postventa.

Por último, con relación a la práctica de “compromiso y comunicaciones” los autores afirman que para lograr una estrategia exitosa de CVC se debe involucrar a los empleados y *stakeholders* a través de un propósito y un compromiso con el Valor Compartido, consiguiendo esto a través de la información, inspiración e historias relevantes. Además, los altos mandos deben intentar alinear la cultura para acelerar el desempeño del valor compartido, promoviendo la creatividad, la co-creación y el desafío del status quo. Por último, las empresas tendrán que incorporar la información del impacto social y económico conseguido a los informes financieros estándares.

Estudiando la implementación de la práctica en Newsan, es posible señalar que la empresa se comunica continuamente con los *stakeholders* acerca del estado del proyecto, los avances y aprendizajes conseguidos. Específicamente, dentro de los *stakeholders* relevantes se encuentran los consumidores, los empleados de la empresa, las personas incluidas, la fundación Tzedaká y los inversores de Newsan, entre otros. En este respecto, Rubín⁴² sostiene que fue primordial la iniciativa que tuvieron el CEO de Newsan (Luis Galli) y el principal accionista (Rubén Cherñajovsky) en respaldar el proyecto y transmitir su relevancia a los *stakeholders* (tanto internos como externos). Por ejemplo, Luis Galli visitó personalmente la sede de la fundación Joven Levántate y la Unidad Productiva del barrio, demostrando su involucramiento y respaldo para con el proyecto. Además de esto, Galli promovió y apoyó Newsan IN cuando, después de la prueba piloto realizada en el 2017, se decidió aumentar el presupuesto destinado a la iniciativa. En esta situación, a pesar de que actores importantes dentro de Newsan oponían resistencia, Galli respaldó fuertemente el proyecto y se encargó de hacerlos

⁴² Comunicación personal, 26 de noviembre, 2020

cambiar de parecer, resaltando los beneficios que éste le iba a aportar a la empresa a futuro.

Dentro del marco del plan de comunicaciones, la empresa se comunica continuamente con los *stakeholders* acerca del estado del proyecto, los avances y aprendizajes conseguidos. Newsan tiene una participación activa en eventos y premios de sustentabilidad, que sirven para darle visibilidad al esfuerzo y a los logros de la iniciativa y, a la vez, son una manera de comunicar con los *stakeholders* los frutos de Newsan IN. Además, como se mencionó anteriormente, con el objetivo de comunicar interna y externamente el impacto que se consigue a partir de la iniciativa, en una oportunidad se presentó el caso Newsan IN en el evento de proveedores de la empresa. En último lugar, Newsan le da mucha importancia al Reporte anual de Sustentabilidad. Por ejemplo, en el año 2020 Dane Smith, gerente general de FSG (consultora fundada por Porter y Kramer), fue invitado al evento de lanzamiento del Reporte de Sustentabilidad con el objetivo de comunicar con los actores relevantes el concepto de CVC, su impacto en la empresa y su entorno; y la relevancia de implementarlo en las organizaciones.

Capítulo 5: Conclusiones

1. Puntos destacados

El objetivo que se propuso este trabajo de investigación fue estudiar de qué manera fue implementado, dentro del marco del contexto argentino, el concepto propuesto por Porter y Kramer (2011) de Creación de Valor Compartido, particularmente, por medio del análisis de la iniciativa Newsan IN. De este objetivo principal se dependieron las dos preguntas de investigación que sirvieron de guía para el trabajo. Éstas buscaron definir la adopción o no del concepto de CVC según la definición aportada por Porter y Kramer (2011) e identificar los elementos que habilitaron o dificultaron la iniciativa.

A partir de la investigación realizada, es posible concluir que Newsan efectivamente implementó una estrategia de Valor Compartido en los términos definidos por Porter y Kramer, aunque con algunas particularidades.

En primer lugar, Newsan identificó una necesidad empresarial -mejorar el capital social e imagen de marca- y consiguió delinear una iniciativa que permita conseguir este objetivo contribuyendo a la solución de un problema social y ambiental. Además, la empresa diseñó la estrategia de manera tal que esté alineada al *core business* de la empresa (la comercialización de aparatos eléctricos y electrónicos). Por otro último, Newsan incluyó en la iniciativa las tres formas de crear Valor Compartido propuestas por Porter y Kramer (2011), aportando a la solución del problema social de los RAEE, redefiniendo la productividad de la cadena de valor redireccionando los gastos vinculados al descarte de los RAEE a la iniciativa Newsan IN y desarrollando los ecosistemas locales incorporando personas excluidas a la economía formal. Por medio de Newsan IN la empresa consiguió generar un impacto positivo en su entorno, pero priorizando siempre los objetivos del negocio. Esto se puede evidenciar, por ejemplo, en la necesidad de reformular la iniciativa ante la imposibilidad de comercializar los productos por su canal de venta tradicional.

En relación con el valor empresarial conseguido por medio de la iniciativa, podemos mencionar que Newsan IN le aportó a la empresa beneficios en

términos de aumento en el capital social y mejora en la imagen de marca y en el *engagement* de los empleados. Sin embargo, el hecho de que la empresa no realice una medición de estos beneficios dificulta la posibilidad de determinar con exactitud el aporte que le brinda la iniciativa a Newsan. Por otro lado, la empresa no logró obtener beneficios por medio de la reducción de costos derivada de la menor cantidad de artículos electrónicos descartados, dado que la inversión destinada a que la iniciativa funcione equivale a dicha reducción en los costos. Asimismo, la inversión realizada en la capacitación de las personas incluidas no se traduce en un aumento de la productividad de Newsan, ya que éstas no forman parte de la organización. Por último, Newsan no implementó la iniciativa de manera tal de poder percibir los beneficios económicos que ésta genera a partir de la venta de los productos reacondicionados por las UP (como había sido planificado en una primera instancia).

Podemos afirmar que la imposibilidad que tiene Newsan de comercializar por su cuenta los artículos reacondicionados se debe a dos principales razones. En primer lugar, los productos *refurbished* no son del todo valorados por el consumidor del mercado argentino. Tal como describe Edy Att⁴³, la demanda de los consumidores de Electrosolidario está motivada por los bajos precios de los productos que se ofertan, y en menor medida, por el impacto (social y ambiental) que generan. Los productos reacondicionados que se comercializan por la página web suelen ser notoriamente más económicos que los productos a estrenar que vende Newsan a través de los *retailers*, ya que suelen tener roturas y fallas. Por ejemplo, una pava eléctrica marca Atma es ofertada a \$4499 en Garbarino, mientras que por Electrosolidario se consigue a \$1849. Por esta razón, Tzedek está trabajando fuertemente en incentivar la demanda de clientes conscientes, que elijan comprar los artículos porque valoran el impacto que éstos generan y no sólo por sus precios bajos.

En segundo lugar, Newsan elige no comercializar los productos a través de sus marcas propias porque los artículos producidos por medio de la iniciativa no cuentan con la calidad necesaria para poder ser vendidos por ese medio. En el contexto del mercado actual argentino resulta muy complicado vender productos reacondicionados, principalmente, porque los productos

⁴³Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

suelen tener fallas, o puede que le falten algunas funciones o componentes, y el cliente promedio está acostumbrado a comprar productos a estrenar. A causa de esto, Tzedek suele recibir devoluciones de los productos reacondicionados vendidos, por lo general, porque el cliente tenía otras expectativas con respecto a la compra y esperaba recibir algo diferente de lo que obtuvo. Para solucionar esto, Newsan en conjunto con Tzedek y las UP están trabajando en dos frentes. Por un lado, se está intentando profesionalizar la oferta de los productos, haciendo mucho foco en que la calidad de los artículos reacondicionados sea la mejor posible, para lo que se designó un auditor externo que monitoree la calidad del trabajo de las Unidades Productivas y los *outputs* producidos. Por otro lado, entendiendo que los clientes no están informados acerca del concepto de productos *refurbished*, se está buscando concientizar a los consumidores comunicando cuál es el impacto social y ambiental que se consigue con este tipo de productos, a la vez que se está trabajando en mejorar la comunicación de las características de cada producto, con el objetivo de que el cliente comprenda mejor que va a recibir con la compra. De esta forma, la necesidad de comercializar los productos reacondicionados por un canal de venta ajeno al de la empresa responde a una condición cultural particular del entorno argentino. Si bien Newsan y Tzedek están trabajando en generar conciencia acerca de este tipo de productos y en estimular su demanda, no es factible afirmar que a futuro las condiciones van a estar dadas para que Newsan venda los productos bajo su marca propia.

Con relación a la pregunta de investigación que buscaba identificar los elementos que habilitaron o dificultaron la iniciativa, se continuará el análisis asociando la implementación de las prácticas de Valor Compartido propuestas por Silten y Eckert (2020) con los factores que obstaculizaron o facilitaron el proyecto.

Al respecto de la práctica “nuevos modelos de cooperación” comenzaremos mencionando la problemática que se dio en torno a la colaboración de Newsan con organizaciones y personas por fuera del mundo corporativo. En primer lugar, como se mencionó anteriormente, al implementar la iniciativa hubo que superar obstáculos vinculados a la alianza de Newsan y la fundación Tzedaká. Al tratarse de una organización social, ésta contaba con

culturas, operaciones, modalidades, códigos, miradas y propósitos muy diferentes a los de Newsan. Al comienzo del proyecto Tzedek no estaba familiarizado con los lineamientos corporativos de la empresa, por ejemplo, con respecto a la manera de realizar los procesos, la trazabilidad de los artículos, el *packaging*, *finishing*, inventario, consolidación y desconsolidación, etc. Se realizó un trabajo muy fuerte para conseguir incorporar estos procedimientos en la fundación, especialmente en términos de cambios en la cultura organizacional. Para lograr esto se recibió mucha ayuda por parte de Newsan, quien compartió su *know-how* con Tzedek, por ejemplo, asignando a la gerente de sistemas para que supervise la trazabilidad de los productos, designando a Andreani (reconocida empresa de logística) para que supervise los procesos de *packaging* y *finishing*, asistiendo en la adecuación de los sistemas internos, etc.

En segundo lugar, otra dificultad que surgió al cooperar con otros actores estuvo relacionada con las Unidades Productivas. Por un lado, la empresa tuvo el desafío de aprender a trabajar en conjunto con las UP. Como bien describe Decoud⁴⁴, las personas que integran las UP suelen trabajar como una familia, con lazos muy fuertes, pero poco profesionales, que suelen ocasionar conflictos internos. Para esto, fue especialmente importante trabajar en conjunto con las fundaciones como Joven Levántate y Cáritas San Isidro (entre otras), que aportaron el conocimiento de las comunidades, y ayudaron a delinear lineamientos y procesos que permitan profesionalizar las operaciones y conseguir el estándar de calidad necesario en las UP. Un ejemplo que refleja el obstáculo descrito fue la necesidad de diseñar un manual de reparaciones compuesto por imágenes y símbolos porque los integrantes de las UP en muchos casos no saben leer.

Por otro lado, relacionada con la práctica “medición y reportes” un obstáculo que se identificó fue la falta de una medición concreta del valor económico conseguido por Newsan. Como se mencionó anteriormente, si bien se implementó un sistema de medición compartido para que todas las partes involucradas puedan monitorear el correcto funcionamiento del proyecto, por parte de Newsan no se implementaron indicadores que reflejen los beneficios empresariales que se consiguieron por medio de la iniciativa Newsan IN. De

⁴⁴Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

esta forma, al no tener una imagen clara del valor empresarial generado, no es posible determinar si la estrategia es exitosa o no en términos de consecución de los objetivos propuestos, ni la necesidad de realizar algún ajuste.

Con relación a los elementos que contribuyeron al éxito de Newsan IN, al respecto de la práctica “compromiso y comunicaciones” podemos mencionar el gran involucramiento de la empresa con el proyecto, especialmente por parte del CEO (Luis Galli) quien, convencido de la relevancia de Newsan IN en tanto iniciativa que crea valor para la empresa, el medioambiente y las personas incluidas, apoyó y patrocinó el proyecto desde sus inicios. En este sentido, Newsan tuvo un gran compromiso poniendo sus recursos al servicio de la iniciativa, por ejemplo, al asignar a Tzedek la gerente de sistemas para que supervise la trazabilidad de los productos, generando así un apalancamiento de un actor sobre otro, y potenciando a las demás partes involucradas.

Por otro lado, con relación a la práctica “nuevos modelos de cooperación” fue fundamental para el éxito del proyecto la alianza conseguida con una empresa como es Mercado Libre en Argentina. Esta alianza fue de especial relevancia porque permitió la publicidad frente a consumidores responsables que son el target de Electrosolidario y, además, permitió mantener un precio bajo en los productos, condición altamente valorada por los clientes.

En relación también con la práctica “nuevos modelos de cooperación”, una característica mencionada por todas las personas entrevistadas⁴⁵ como la clave de Newsan IN es la cualidad colaborativa del proyecto basada en la gobernabilidad en conjunto por parte de todos los actores influyentes (Newsan, Tzedek, y UP). La conciencia de que cada actor es fundamental para que la iniciativa funcione habilitó una colaboración efectiva, en la que cada voz fue respetada y apoyada en todo momento.

Por último, en relación con la práctica “medición y reportes”, fue esencial para el funcionamiento de la iniciativa el refinamiento continuo de la estrategia que devino de la medición constante por parte de los actores que componen Newsan IN. Esto se evidencia, por ejemplo, en el hecho de haber modificado el

⁴⁵Pérez y García Romero, comunicación personal, 1 de octubre, 2020; Rubín, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020; Decoud, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020; Edy Att, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020

funcionamiento de la iniciativa a partir de la dificultad de vender los productos reacondicionados por medio de los canales de venta tradicionales de la empresa, teniendo que conseguir un nuevo *partner* (Tzedek) que si estuviera en condiciones de comercializarlos.

Tal como se sugiere en el Purpose Playbook (Silten y Eckert, 2020), el concepto de Creación de Valor Compartido propone la formulación de un plan de acción que permita generar beneficios empresariales a partir de la creación de valor social y/o ambiental. Además, los autores proponen que para implementar una estrategia de CVC no existe una fórmula que sea extrapolable a todas las empresas. Por el contrario, una correcta aplicación del concepto debe partir de las prácticas sugeridas por los autores y adaptarlas teniendo en cuenta el modelo de negocios particular de cada firma y el contexto que la rodea, tal como lo hizo Newsan.

A modo de conclusión, podemos afirmar que si bien Newsan incluyó en la iniciativa las tres formas de CVC propuestas por Porter y Kramer (2011), se consiguió dirigir de manera parcial los beneficios generados hacia la empresa. Como se mencionó anteriormente, se innovó aportando a la solución de la contaminación generada por los RAEE redirigiendo la inversión que significa su descarte al funcionamiento de la Newsan IN. Sin embargo, la ganancia generada a partir de la venta de los productos reacondicionados no es percibida por Newsan. De igual manera, la organización tampoco consiguió reducir su estructura de costos, ya que el dinero ahorrado por dejar de realizar el descarte responsable de los RAEE es destinado financiar a la iniciativa. A su vez, el desarrollo del ecosistema local tampoco beneficia directamente a Newsan porque las personas incluidas en Newsan IN no son parte de la organización. Sin embargo, la empresa pudo implementar una iniciativa de CVC que genera impacto social y ambiental, a la vez que le proporciona a la organización beneficios empresariales en términos de capital social e imagen reputacional, e impactando internamente en la empresa consiguiendo una mayor fidelización de sus empleados. Más aún, podemos identificar que se logró una implementación exitosa, en gran parte, por haber adaptado el diseño de la estrategia al *core business* de la empresa y a las características particulares de su entorno, incorporando problemáticas que están estrechamente ligadas al negocio principal de la empresa.

Bibliografía

- Att, E. Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), pp. 495–502.
- Burton, B., Farh, J., y Hegarty, W. (2000). A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics* 4(2), pp. 151-167.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July–August, pp. 39–48.
- Carroll, Archie & Shabana, Kareem. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*.
- Davis, K. (abril1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Volume 2, Issue 3, pp. 70–76.
- Decoud. M.D. Comunicación personal, 9 de diciembre, 2020.
- Dembek, K., Singh, P. y Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword. *Journal of Business Ethics*, 137(2), pp. 231-267.
- *Emprender con Impacto*. (2020) Recuperado de: <https://www.emprenderconimpacto.com/>
- Figueira, M. (2020). Pavas y planchas. Crearon un negocio solidario reparando electrodomésticos. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/pavas-planchas-crearon-negocio-solidario-reparando-electrodomesticos-nid2419361>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- García Romero, M. Comunicación personal, 1 de octubre, 2020.
- *Global E-waste Monitor* (2020). The Global E-waste Monitor: Quantities, flows and the circular economy potential. Recuperado de:

http://ewastemonitor.info/wp-content/uploads/2020/07/GEM_2020_def_july1_low.pdf#.

- Greenpeace (2019). Los residuos electrónicos no son basura. Recuperado de: <https://www.greenpeace.org/argentina/involucrate/los-residuos-electronicos-no-son-basura/#:~:text=Argentina%20necesita%20una%20Ley%20de%20Residuos%20Electr%C3%B3nicos&text=Por%20eso%2C%20es%20imprescindible%20que,provincia%20tiene%20su%20propia%20legislaci%C3%B3n>.
- Henderson, D. (2009). Misguided corporate virtue: The case against csr, and the true role of business today. *Economic Affairs*, 29, pp. 11-15.
- Hills, G., Russell, P., Borgonovi, V., Doty, A., Lyer, L. (septiembre 2012). Shared Value in Emerging Markets: How Multinational Corporations are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations. FSG. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Shared_Value_in_Emerging_Markets.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC] (2020). Trabajo e Ingresos: Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim20E927D146A5.pdf
- International Organization for Standardization [ISO] (2010). ISO 26000: Social Responsibility. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kramer, R. y Pfitzer, M.W. (octubre, 2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 83–112.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp. 595–632.

- Lindgreen, A., Córdoba, J. R., Maon, F., y Mendoza, J. M. (2010). Corporate social responsibility in Colombia: Making sense of social strategies. *Journal of Business Ethics*, 91(2), pp. 229-242. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0616-9>
- Melamed-Varela, E.; Blanco-Ariza, A. B. y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 85, pp. 37-56. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Mercado Libre (2020). Crecimiento del Consumo Sustentable Online en Argentina y América Latina. Recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/mercado-ideas/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/20194634/pdfresizer.com-pdf-resize.pdf>
- Newsan (2020). Reporte de Sustentabilidad 2019. Recuperado de: <https://www.newsan.com.ar/wp-content/uploads/2020/05/Reporte-de-Sustentabilidad-Newsan.pdf>
- Newsan (2018). Newsan Programa de Inclusión Social. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/GRUPO%20NEWSAN%20-%20CATEGORIA%20TRABAJO%20-%20NEWSAN%20IN.pdf>
- Newsan (2020). NEWSAN IN -dossier 2020-. Recuperado de: https://docs.google.com/presentation/d/16aOij4_pSU-DfUmS0PovhMkf1jHcrKcA/edit#slide=id.p17
- Newsan (2020). Propósito. Recuperado de: <https://www.newsan.com.ar/proposito/>
- Newsan (2020). Unidades de negocio. Recuperado de: <https://www.newsan.com.ar/unidades-de-negocio/>
- Newsan (2019). Brochure Newsan. Recuperado de: <https://www.newsan.com.ar/wp-content/uploads/2020/10/Brochure-Newsan.pdf>
- Pedroni, F. (2017). Innovación y creación de valor compartido en el agronegocio argentino: un estudio de caso. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*. pp. 148-174.
- Pérez, G. Comunicación personal, 1 de octubre de 2020.

- Polini, T. (2013). De qué manera las empresas del sector alimenticio en Argentina aplican el concepto de valor compartido reconocido a nivel internacional en pos de combatir la desnutrición infantil.
- Porter, M E., Hills G., Pfitzer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (septiembre, 2012). Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results. Harvard Business Review. Recuperado de:
https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/measuring_shared_value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. Harvard Business Review, December, pp. 1-16
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (enero – febrero, 2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review 89(1/2), pp. 62-77. Recuperado de:
<https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
- Premios Latinoamérica Verde. (2018). Recuperado de:
http://www.premioslatinoamericaverde.com/ganadores_2018/ranking_categoria.php?categoria=28&anox=2018
- Rubín, V. Comunicación personal, 26 de noviembre, 2020.
- Salinas, S. (2012). Estudio de las actividades de creación de valor compartido. Fábrica Nestlé Magdalena, Argentina.
- Silten, B. y Eckert, G. (mayo, 2020). Purpose Playbook: Putting Purpose into Practice with Shared Value. Shared Value Initiative. Recuperado de:
<https://www.sharedvalue.org/resource/purpose-playbook/>
- Sustainable Brands Buenos Aires. (2019). Jesica Díaz & Andrea Atucha, ELECTRO-TEC | Cómo nace un negocio con impacto. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=9tTGjRL6gPk&t=310s>
- Waddock, S. A., Bodwell, C., y Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative, The Academy of Management Executive. Vol. 16, No. 2, Theme: Achieving Competitive Advantage, pp. 132-148.
- Werther, W. B., y Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. Business Horizons, 48(4), pp. 317-324

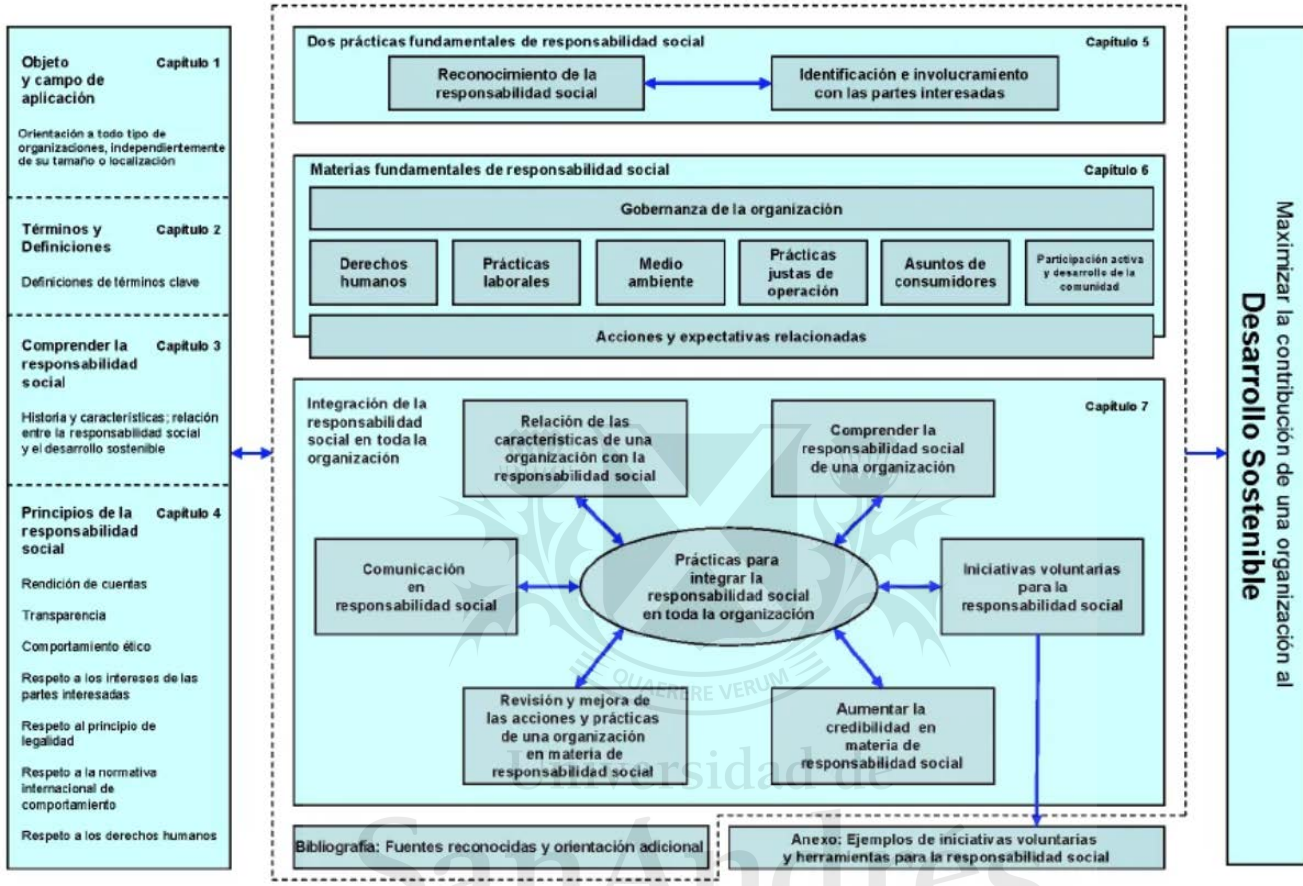
- Wieland, Josef. (2017). Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism. Springer International Publishing.



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo A Ilustración del contenido central de la norma ISO 26000



Anexo B Ilustración de los 7 principios de la norma ISO 26000



Anexo C Detalle de los asuntos de Responsabilidad Social que componen las materias fundamentales de la norma ISO 26000

Gobernanza organizacional:

- Asunto 1: Procesos y estructura de toma de decisiones

Derechos humanos:

- Problema 1: debida diligencia
- Asunto 2: Situaciones de riesgo de derechos humanos
- Asunto 3: Evitar la complicidad
- Problema 4: resolución de quejas
- Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
- Asunto 6: Derechos civiles y políticos
- Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
- Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo

Prácticas laborales:

- Asunto 1: Empleo y relaciones laborales
- Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social
- Asunto 3: Diálogo social
- Asunto 4: Salud y seguridad en el trabajo
- Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

El entorno:

- Asunto 1: Prevención de la contaminación
- Asunto 2: Uso sostenible de recursos
- Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático
- Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales

Prácticas operativas justas:

- Problema 1: anticorrupción
- Asunto 2: Participación política responsable

- Asunto 3: Competencia leal
- Asunto 4: Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor
- Asunto 5: Respeto por los derechos de propiedad

Problemas del consumidor:

- Problema 1: Mercadeo justo, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas
- Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
- Asunto 3: Consumo sostenible
- Problema 4: servicio al consumidor, soporte y resolución de quejas y disputas
- Asunto 5: Protección y privacidad de los datos del consumidor
- Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
- Asunto 7: Educación y conciencia

Participación y desarrollo de la comunidad:

- Asunto 1: Participación de la comunidad
- Asunto 2: Educación y cultura
- Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
- Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología
- Asunto 5: Creación de riqueza e ingresos
- Número 6: Salud
- Asunto 7: Inversión social

Anexo D Detalle de las Prácticas de Valor Compartido, sus respectivas dimensiones y las preguntas realizadas a los entrevistados

	Prácticas de Valor Compartido	Preguntas de entrevista
Área estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir la generación de valor empresarial y social en 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera Newsan IN logra la creación de valor empresarial? ¿De qué forma

	<p>conjunto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular una estrategia que este estrechamente ligada al <i>core business</i> de la empresa • Diseñar una iniciativa que contemple un horizonte a largo plazo • Se debe apuntar a que la iniciativa genere una ventaja competitiva • Examinar las operaciones para impulsar aquello que permita acelerar la consecución de los objetivos de CVC; y eliminar, reducir o modificar todo lo que genere un impacto negativo • Establecer un proceso de gobernanza que garantice la integridad y el progreso la estrategia 	<p>consigue un beneficio social? ¿Cómo se vinculan ambos objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A la hora de formular la estrategia se tuvieron en cuenta las prioridades competitivas de la empresa? ¿Cuáles? ¿De qué manera es posible conseguirla/s por medio de la contribución al problema social en cuestión? • ¿Consideran que Newsan IN le aporta a la empresa una ventaja competitiva, ya sea por medio de la generación de una fuente de diferenciación -que permita mayores ingresos o menores costos- o mediante el logro de un posicionamiento estratégico? ¿De qué manera? • ¿La iniciativa se encuentra alineada al <i>core business</i> de la empresa? ¿Cómo? • A la hora de formular la iniciativa, ¿se diseñó como un proyecto a largo plazo? ¿De qué manera se detalló su implementación? • ¿Se examinaron las operaciones para impulsar aquello que permita acelerar la consecución de los objetivos de CVC; y eliminar, reducir o modificar todo lo que genere un impacto negativo? ¿Qué cambios se
--	---	---

		<p>realizaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos empresariales fueron necesarios designar al proyecto? ¿Tuvieron la necesidad de desarrollar o adquirir nuevos activos? • ¿Cómo se gobernó la iniciativa? ¿De qué forma se monitoreo el cumplimiento?
<p>Área de operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un proceso de innovación que busque comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados para luego conseguir soluciones vinculadas al negocio • Generar un impacto en el sistema en el que se encuentra inserta la estrategia de CVC • Delinear una iniciativa que involucre la cooperación con los actores influyentes del sistema (logrando una iniciativa de “impacto colectivo”) • Proceso secuencial sujeto a medición y revisión constante 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la empresa innovó para conseguir una solución para el problema social? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se buscó generar un impacto en el sistema en el que se encuentra inserta la estrategia de CVC? ¿De qué manera? • ¿Con que actores fue necesario colaborar para desarrollar correctamente la estrategia? <ul style="list-style-type: none"> - ¿El proyecto fue respaldado por el gobierno? ¿De qué manera? - ¿Se recibió apoyo de sociedades civiles, por ejemplo, para acceder al conocimiento de las necesidades de las comunidades locales? ¿Cómo? - ¿Fueron necesarias las alianzas con socios comerciales que permitan la colaboración con el objetivo de CVC? ¿De qué manera estas alianzas contribuyeron a la

		<p>iniciativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma se logró reunir correctamente a los actores relevantes mencionados anteriormente? - ¿Se acordó una agenda y visión en común? ¿Cuál? - ¿Se desarrolló un sistema de medición compartido para que todas las partes midan el progreso de la misma manera? - ¿Se logró alinear los esfuerzos de las organizaciones involucradas de manera tal que se refuercen mutuamente? ¿De qué manera? - ¿Se mantuvo una comunicación continua entre las partes intervinientes? ¿De ser así, como se consiguió? - ¿Se estableció una “función de columna vertebral” en la que una o más organizaciones se dediquen a administrar y facilitar la iniciativa? ¿Cómo es su funcionamiento? • ¿Cómo se miden los resultados y el impacto conseguido? • ¿Qué indicadores (económicos y sociales) se tuvieron en cuenta para medir los frutos de la estrategia? • ¿Se incorporó información
--	--	--

		<p>acerca de la creación de valor social y económico a los informes financieros estándares?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los datos conseguidos a partir de la medición fueron utilizados para refinar la estrategia? ¿De qué manera?
Área de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar modificaciones en el diseño organizacional con el objetivo de CVC. • Involucramiento de los <i>stakeholders</i> tanto internos como externos a través de un compromiso con la CVC. • Incorporación de información acerca de la creación de valor social y económico a los informes financieros estándares. • Proceso de comunicación periódico acerca de los avances y aprendizajes conseguidos. • Incorporar la información del impacto social y económico conseguido a los informes financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizaron modificaciones en el diseño organizacional con el objetivo de facilitar la estrategia de CVC? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se generaron cambios en las estructuras, roles, relaciones y procesos para facilitar la colaboración interna y externa? ¿Cuáles? - ¿Fue necesaria la incorporación, integración y desarrollo de talento que respalde las actividades de valor compartido? De ser así, ¿qué incorporaciones fueron realizadas? - ¿Se buscó instalar una cultura y mentalidad de CVC en los empleados? De ser así, ¿cómo se consiguió? • ¿Qué rol cumplieron los altos mandos a la hora de alinear la cultura para acelerar el desempeño de valor compartido? • ¿Hubo una formulación de un plan de comunicaciones que

	estándares	<p>informe acerca de los avances y aprendizajes conseguidos, y convenza a los stakeholders de la necesidad de implementar la estrategia en cuestión? ¿Cómo se implementó?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los <i>stakeholders</i> relevantes para Newsan IN? ¿Cómo se los consiguió involucrar con el compromiso de CVC que tiene la empresa? • ¿Se incorporó la información de la creación de valor económico y social a los informes financieros estándares? ¿A cuáles?
--	------------	---

Anexo E Detalle de los principios WEPs

- Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.
- Tratar en el trabajo a todos los varones y mujeres de forma justa es respetar y apoyar los derechos humanos y la no discriminación.
- Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Implementar prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing que empoderan a las mujeres.
- Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de incidencia.
- Medir y publicar informes de los progresos para llegar a la igualdad de género.

Anexo F Algunos de los componentes tóxicos de los RAEE y sus efectos

- Retardantes de fuego bromados: se utilizan en teléfonos celulares y computadoras. La exposición permanente a estos compuestos puede provocar problemas de aprendizaje y memoria, interferir con la tiroides y con el sistema hormonal del estrógeno. Además, la exposición fetal está relacionada a desórdenes de comportamiento.
- Cadmio: se encuentra en baterías recargables de computadoras, contactos eléctricos y *switches*. El cadmio tiene la capacidad de acumularse en el ambiente y es muy tóxico, afectando principalmente a riñones y huesos.
- Mercurio: se emplea en monitores de pantalla plana como dispositivo de iluminación y en pilas primarias (no recargables). El mercurio puede afectar el sistema nervioso central, particularmente en etapas tempranas de desarrollo, el sistema cardiovascular, pulmonar y provocar daños en los riñones y la vista, siendo tóxico incluso en dosis muy bajas.
- Compuestos de cromo hexavalente: se utilizan en la producción de cubiertas de metal. Son altamente tóxicos y cancerígenos.
- Policloruro de vinilo (PVC): este tipo de plástico es usado en productos electrónicos como aislante en cables, alambres, circuitos, conectores y carcasas de plástico. En sus procesos de producción y si se lo incinera, libera dioxinas y furanos. Estos químicos son persistentes en el ambiente y muchos son tóxicos, incluso a muy bajas concentraciones.
- Níquel: se lo encuentra en baterías. Produce efectos sobre el sistema pulmonar y respiratorio, alergias, irritación en los ojos y la piel. Es posiblemente cancerígeno y teratogénico (capaz de alterar el desarrollo embrionario normal). Es tóxico si se lo encuentra en forma de compuestos inorgánicos de níquel en su forma oxidada, sulfatada o soluble.
- Litio: se lo utiliza en baterías. El litio ocasiona afecciones en el sistema nervioso, fallas respiratorias y náuseas. Debido a su baja absorción, el litio puede lixiviarse fácilmente a los mantos acuíferos.

- Berilio: se lo encuentra en interruptores, transmisores y conectores. No se disuelve, se adhiere a partículas de aire y persiste en suelos. Está clasificado como cancerígeno por la Agencia Internacional de Investigación sobre el Cáncer de la Organización Mundial de la Salud. Además, la inhalación de humos y polvos de berilio puede causar enfermedades pulmonares.
- Tubos de rayos catódicos: se empleaban en monitores y televisores con tubo. La exposición al plomo que contienen los tubos puede causar daños cognitivos en los niños y afectar el sistema nervioso, reproductivo y circulatorio en los adultos.
- Zinc: no se podría considerar al zinc como tóxico debido a que es un elemento esencial para el organismo humano. Sin embargo, el ingreso de altas dosis podría afectar la salud y provocar irritaciones cutáneas, anemia y daño en el páncreas.

Anexo G Detalle del número de personas que integran las UP

TOTAL Ups	29
220	6
BUEN AIRE	4
ELECTROTEC	9
UNITEC	6
REPSAN	4

Anexo H

Proceso Newsan IN:

Nivel 1:

- Newsan lleva adelante alianza con OSC [Organización de la Sociedad Civil] (1 mes - enero)
- Articulación Estado/empresa/organización social para la capacitación. Relevamiento territorial (1 mes - febrero)
- Se instala un espacio de capacitación para 30/40 personas. Convocatoria y selección (2 meses - marzo y abril)

- Proceso formativo y conformación de unidad productiva (8 meses – mayo a diciembre)

Nivel 2:

- Comienza a funcionar la unidad productiva. Siguen capacitándose en otras categorías de productos (18 meses – enero a junio)

Nivel 3:

- Suman clientes externos. Acompañamiento para la independencia completa de la unidad productiva

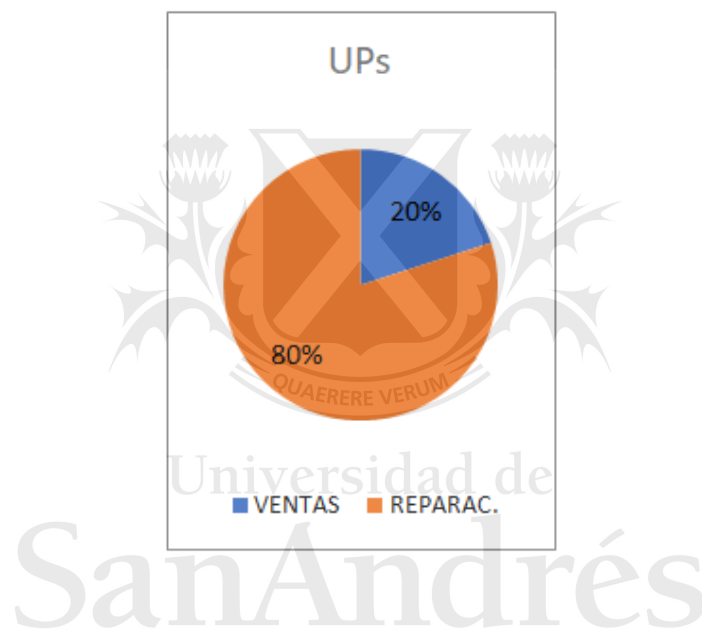
Anexo I Detalle del cronograma de Newsan IN



Anexo J Detalle de la ganancia generada en el período abril 2019 a marzo 2020

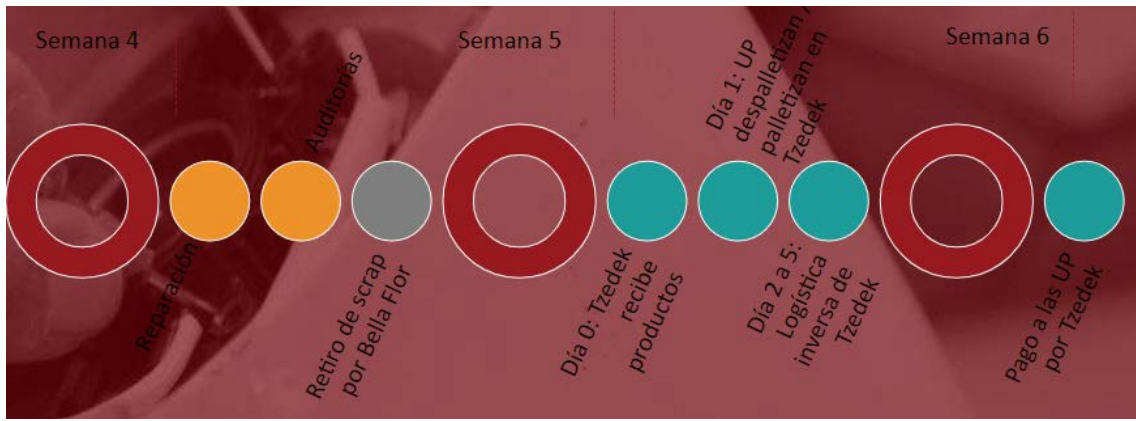
FACTURACION / INGRESOS	GANANCIA PROM. INTEGRANTE
3,7 M\$	\$ 7.412

Anexo K Detalle de procedencia de las ganancias percibidas por las UP



Anexo L Detalle del proceso de trabajo de las Unidades Productivas





Anexo M



Anexo N Detalle del valor económico, ambiental y social conseguido

Valor empresarial	Valor ambiental	Valor social
<p>Newsan consiguió un aumento en el capital social e imagen reputacional que se ve reflejado en el reconocimiento que tuvo la empresa en diversos premios y menciones en notas periodísticas. Concretamente, el Programa de Naciones Unidas por el Desarrollo eligió a Newsan IN como el mejor proyecto de impacto social y ambiental de Argentina y uno de los mejores de América, alcanzando el puesto 21 en la categoría general y el puesto 5 en la categoría de desarrollo humano. También recibió el premio al emprendimiento más innovador de Argentina otorgado por Mayma y Mercado Libre. Por último, se distinguió el aporte social y ambiental realizado por la empresa en un artículo publicado por el diario La Nación. A pesar del reconocimiento conseguido, no existe una medición concreta por parte de la empresa que permita</p>	<p>Más de 100.000 productos fueron reacondicionados otorgándoles una segunda vida útil. En términos de stock revalorizado por Newsan se recuperó un equivalente a USD 75.000 que de no ser por la iniciativa habrían sido artículos descartados</p>	<p>Por parte de las unidades productivas, un total de 29 personas fueron incluidas a la economía formal gracias a Newsan IN. Las personas incluidas consiguieron una ganancia de \$3,7 millones en el período que va de abril 2019 a marzo 2020, generando una ganancia promedio por integrante de \$7.412. Con relación a la fundación Tzedaká, por medio de la venta de los productos reacondicionados a través de la web Electrosolidario, en el año 2020 se consiguió una facturación de \$27.536.516 y una rentabilidad de \$4.226.608. El beneficio económico generado se utilizó, en</p>

<p>cuantificar el beneficio que le aportó la iniciativa</p>		<p>primer lugar, para pagar las reparaciones llevadas a cabo por las UP y solventar la operatoria de la iniciativa, mientras que el excedente se destinó a financiar las otras actividades de inversión social que lleva a cabo la fundación.</p>
---	--	---

Anexo Ñ Sectores involucrados en la iniciativa y sus roles

Sector	Rol
Sustentabilidad	Participó en la planificación IN e implementación de Newsan, haciendo de intermediario entre los diferentes actores relevantes dentro y fuera de la empresa, y monitoreando el correcto funcionamiento de la iniciativa
Negocios Inclusivos (área dentro de Sustentabilidad)	Se encargó de garantizar que la estrategia de CVC sea bajada correctamente a las operaciones de la empresa, trabajando en conjunto con las demás áreas intervinientes
Ingeniería	Trabajó en conjunto con las UP, compartiendo el <i>know-how</i> necesario para que estén en condiciones de reparar los productos de Newsan. Concretamente, participaron en la planificación de las capacitaciones, así como en el armado de los manuales de reparación.
Ventas Institucionales	Contribuyeron coordinando la devolución de los productos que realizan los <i>retailers</i>
Postventa	Se involucró en la recepción de los productos devueltos por los

	clientes (a través de los <i>retailers</i>) que luego serán donados a Newsan IN para su reparación
Logística	Trabajó en conjunto con Tzedek para coordinar el despacho de los artículos a reparar desde el depósito de Newsan hasta las UP

Anexo O detalle del cronograma de cara al 2021

Objetivo	Objetivo 2021	Resultados esperados	Meta
Generar una solución sustentable al acceso al mercado laboral a través del autoempleo.	Fortalecer a las Ups y que recuperen su espíritu emprendedor	Medir productividad	Medir resultados de trabajo por tiempo
		Eficiencia: rutinas	Establecer rutinas de trabajo (uso de la tecnología)
		Eficiencia: mejoras en las reparaciones	Implementar check lists y trazabilidad
Disminuir el impacto ambiental de los AEE, otorgándoles una segunda vida útil.	Reintroducir al circuito comercial mayor cantidad de equipos / repuestos	Incorporar categorías C y R	Implementar "C". Seguir desarrollando "R"
		Incrementar empresas donantes	Incorporar al menos 2 nuevas empresas.
		Incrementar los productos que entrega Newsan	Consolidar el vínculo con post venta / Producto
Generar consumidores responsables y conscientes.	Plan de comunciación con los clientes / consumidores	Mejorar la reparación	Check Lists
		Reducción en los reclamos	Consumidores que nos eligen por el impacto social y ambiental
		Redes sociales	Contar los impactos (no solo vender).
		Vínculo estratégico con ME.U.	Generar categoría refurbished. Salir del rojo.
		Packaging	Lograr packaging sustentable
		Look and Feel de Electosolidario	Tener un punto de venta físico según estándares de Electosolidario
Desarrollo estratégico de Electosolidario		Planificación estratégica	Visión / Misión
		Rentabilidad Electosolidario	Incrementar ingresos en un %
		Rentabilidad Ups	Incrementar ingresos en un %
		Trazabilidad	Identificar y capacitar al reparador que comete errores

Anexo P planilla con algunos indicadores a modo de ejemplo

UPs Consolidado		ACUMULADO	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Cantidades Recibidas		24105	0	1445	2207	894	812
Equipos Reparados		11825	0	728	\$ 931,00	\$ 670,00	\$ 817,00
Reparaciones Tzedek /Servicios Planta Ne	65%	\$ 1.488.620	\$ -	\$ 331.240	\$ 445.720	\$ 321.640	\$ 390.020
Aporte NEWSAN	4%	\$ 101.743	\$ 62.743	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 9.000
Venta de Electros Donados	20%	\$ 454.136	\$ 16.300	\$ 63.083	\$ 179.170	\$ 137.733	\$ 67.850
Ventas	11%	\$ 253.155	\$ 14.180	\$ 16.390	\$ 42.760	\$ 104.370	\$ 75.455
TOTAL INGRESOS	100%	\$ 2.307.654	\$ 93.223	\$ 410.713	\$ 667.650	\$ 593.743	\$ 542.325
Costo de Mercaderías y Gastos Ventas	51%	\$ 369.062	\$ -	\$ 16.780	\$ 65.406	\$ 189.696	\$ 97.180
Alquiler	30%	\$ 218.787	\$ 55.437	\$ 35.000	\$ 33.350	\$ 50.000	\$ 45.000
Papelería /Colaciones /Viaticos	5%	\$ 33.600	\$ 1.270	\$ 7.956	\$ 6.164	\$ 10.145	\$ 8.065
Mantenimiento Local	2%	\$ 12.561	\$ -	\$ 1.100	\$ 11.191	\$ 270	\$ -
Servicios / Impuestos	10%	\$ 71.337	\$ 10.371	\$ 19.310	\$ 14.495	\$ 9.026	\$ 18.135
Repuestos / Materiales	3%	\$ 20.619	\$ -	\$ 828	\$ 3.448	\$ 9.643	\$ 6.700
TOTAL EGRESOS	31%	\$ 725.966	\$ 67.078	\$ 80.974	\$ 134.053	\$ 268.780	\$ 175.080
GANANCIAS	69%	\$ 1.581.688	\$ 26.145	\$ 329.739	\$ 533.597	\$ 324.963	\$ 367.245
Cantidad de integrantes		30	29	29	31	31	31
Ganancia Integrante		\$ 52.374	\$ 902	\$ 11.370	\$ 17.213	\$ 10.483	\$ 11.847
Ganancia Prom. Integrante Mes		\$ 10.475	\$ 69	\$ 6.136	\$ 9.828	\$ 9.992	\$ 10.363
Promedio 50% SMVM		\$ 8.438	\$ 8.438	\$ 8.438	\$ 8.438	\$ 8.438	\$ 8.438
% de Alcance OBJETIVO 50% SMVM		124%	1%	73%	116%	118%	123%

Anexo Q Detalle de las preguntas realizadas y las personas entrevistadas



Dimensiones a indagar	Preguntas	Personas a entrevistar
Área estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando decidieron comenzar con la iniciativa, ¿se consideraron otras problemáticas sociales? ¿Cuáles? • A la hora de formular la iniciativa, ¿se diseñó como un proyecto a largo plazo? ¿De qué manera se detalló su implementación? • ¿De qué manera el contexto (factores políticos, económicos, sociales y culturales) en el que se encuentra inserta la empresa condicionó el desarrollo de la estrategia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez, ex jefe de Sustentabilidad de Newsan • Milagros García Romero jefa de Sustentabilidad y ex jefa de Negocios Inclusivos • Verónica Rubín, consultora de Sustentabilidad que trabajan en Newsan IN
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la problemática elegida para abordar por medio de Newsan IN? ¿Por qué fue elegida por sobre las otras? • Teniendo en cuenta las tres formas de CVC (ofrecer productos que apunten a resolver necesidades insatisfechas/mercados no abastecidos, mejorar la 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín • María Daniela

	<p>productividad de la cadena de valor o desarrollar el ecosistema local), ¿de qué manera Newsan IN logra la creación de valor empresarial? ¿De qué forma consigue un beneficio social? ¿Cómo se vinculan ambos objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A la hora de formular la estrategia se tuvieron en cuenta las prioridades competitivas de la empresa? ¿Cuáles? ¿De qué manera es posible conseguirla/s por medio de la contribución al problema social en cuestión? • • ¿La iniciativa se encuentra alineada al <i>core business</i> de la empresa? ¿Cuál es el <i>core business</i> de la empresa? • ¿Consideran que Newsan IN le aporta a la empresa una ventaja competitiva, ya sea por medio de la generación de una fuente de diferenciación -que permita mayores ingresos o menores costos- o mediante el logro de un posicionamiento estratégico? • ¿Qué recursos empresariales fue necesario designar al proyecto? ¿Tuvieron la necesidad de desarrollar o adquirir nuevos activos? 	<p>Decoud, consultora <i>in house</i> en el sector de Negocios Inclusivos dentro del área de Sustentabilidad</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se gobernó la iniciativa? ¿De qué forma se monitoreo el cumplimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín • María Daniela Decoud • Edy Att, director de campañas de marketing en la Fundación Tzedaká
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué rol cumple la Tzedaká dentro del proyecto Newsan IN? • ¿De qué manera la iniciativa le aporta valor económico y social a la fundación? 	<ul style="list-style-type: none"> • Edy Att
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la empresa innovó para conseguir una solución para el problema social? • ¿Con que actores fue necesario colaborar para 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero

	<p>desarrollar correctamente la estrategia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿El proyecto fue respaldado por el gobierno? - ¿Se recibió apoyo de sociedades civiles, por ejemplo, para acceder al conocimiento de las necesidades de las comunidades locales? - ¿Fueron necesarias las alianzas con socios comerciales que permitan la colaboración con el objetivo de CVC? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verónica Rubín • María Daniela Decoud
<p>Área de operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma se logró reunir correctamente a los actores relevantes mencionados anteriormente? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se acordó una agenda y visión en común? - ¿Se desarrolló un sistema de medición compartido para que todas las partes midan el progreso de la misma manera? - ¿Se logró alinear los esfuerzos de las organizaciones involucradas de manera tal que se refuercen mutuamente? - ¿Se mantuvo una comunicación continua entre las partes intervinientes? - ¿Se estableció una “función de columna vertebral” en la que una o más organizaciones se dediquen a administrar y facilitar la iniciativa? • ¿Cómo se miden los resultados y el impacto conseguido? • ¿Qué indicadores (económicos y sociales) se tuvieron en cuenta para medir los frutos de la estrategia? • ¿Los datos conseguidos a partir de la medición fueron utilizados para refinar la estrategia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín • María Daniela Decoud • Edy Att
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes se vieron beneficiados por el proyecto y de qué manera? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín • María Daniela Decoud • Edy Att
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizaron modificaciones en el diseño organizacional con el objetivo de facilitar la estrategia de CVC? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero

Área de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se generaron cambios en las estructuras, roles, relaciones y procesos para facilitar la colaboración interna y externa? - ¿Fue necesaria la incorporación, integración y desarrollo de talento que respalde las actividades de valor compartido? - ¿Se buscó instalar una cultura y mentalidad de CVC en los empleados? De ser así, ¿cómo se consiguió? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué rol cumplieron los altos mandos a la hora de alinear la cultura para acelerar el desempeño de valor compartido? • ¿Hubo una formulación de un plan de comunicaciones que informe acerca de los avances y aprendizajes conseguidos, y convenza a los <i>stakeholders</i> de la necesidad de implementar la estrategia en cuestión? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verónica Rubín
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los <i>stakeholders</i> relevantes para Newsan IN? ¿Cómo se los consiguió involucrar con el compromiso de CVC que tiene la empresa? • ¿Se incorporó información acerca de la creación de valor social y económico a los informes financieros estándares? 	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín • María Daniela Decoud

Anexo R Información de las entrevistas realizadas

Fecha de la entrevista	Persona/s entrevistadas	Cargo
1 de octubre de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Germán Pérez • Milagros García Romero • Verónica Rubín 	<ul style="list-style-type: none"> • Ex jefe de Sustentabilidad de Newsan • Jefa de Sustentabilidad y ex jefa de Negocios Inclusivos • Consultora de Sustentabilidad que trabaja en Newsan IN
26 de noviembre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Verónica Rubín 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultora de Sustentabilidad que trabaja en Newsan IN

9 de diciembre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> • María Daniela Decoud 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultora <i>in house</i> en el sector de Negocios Inclusivos dentro del área de Sustentabilidad
9 de diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Edy Att 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de campañas de marketing en la Fundación Tzedaká



Universidad de
San Andrés