

# Mercado

750 pesos



Noviembre 2022

Noviembre 2022

La era de la inflación  
(ahora y en el futuro)

Computación cuántica,  
se acerca la carroza esperada

La geopolítica,  
una nueva amenaza  
a la globalización

## Sustentabilidad, el tema omnipresente

El Quién es Qué en consultoría

**Hora de la reflexión estratégica  
y la adopción de nueva agenda**

Somos la 6 ta. firma de Auditoría en el mundo,  
con presencia en más de 120 países  
y más de 60 años de experiencia en Argentina

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA |  
PAYROLL & OUTSOURCING

[www.rsm.global/argentina](http://www.rsm.global/argentina)



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING



## CARTA DEL DIRECTOR |

Una oportunidad para la economía

# Más allá del fútbol, la verdadera buena noticia

*Excepto por el desarrollo del Mundial de Qatar, no abundaron las buenas noticias para la Argentina durante las últimas semanas. Sin embargo, hubo una que merecía mayor repercusión y no la tuvo. Pero el titular de Mercado fue bien relevante: “Argentina, Bolivia y Chile con 58% del litio de todo el mundo”.*

La explicación es sencilla. Con la conversión a vehículos eléctricos o de hidrógeno bajo mayor escrutinio que nunca, el litio está dejando su huella como una materia prima estratégica de vital importancia. La producción y la demanda de metal blanco depende en gran medida de las tendencias macroeconómicas. Prueba de ello, como se explica en detalle en la página 114, que cuando la mayoría de los precios de los metales han bajado en los últimos meses, el precio del litio se mantiene y sigue siendo alto.

El litio es un componente vital para descarbonizar la economía: las baterías que se utilizan en los vehículos eléctricos están hechas principalmente de metal blanco. Este recurso, de difícil reposición, volvió a cobrar protagonismo a principios de la década de 2000 debido a los desafíos que implica el almacenamiento de energía. La demanda mundial debería seguir aumentando en el mediano y largo plazo con la transición a bajas emisiones de carbono.

Cualquier apoyo brindado por China a la industria de las baterías también podría aumentar la presión sobre los volúmenes de producción y aumentar los precios del litio. A pesar del pesimismo sobre las perspectivas económicas en China, la determinación del país de mantener su ventaja comparativa en el segmento de baterías de iones de litio no está en duda.

Como acabamos de ver, China es un jugador central en este territorio. Pero el escenario político puede tener cambios impensados. Lo cierto es que Xi Jinping busca asegurarse otra década en el gobierno. Logró que el 20º Congreso Nacional del Partido Popular Chino (CCP), el Secretario General Xi Jinping se consagró por otros diez años como el líder más poderoso de China después de Mao Zedong.

Pero puede haber turbulencias. De un lado, la economía no marcha tal cual se preveía y las relaciones comerciales se han enturbiado. Pero de otra parte, por primera vez en décadas apareció un movimiento fuerte de protesta contra las restricciones oficiales para controlar el brote de Covid 19. Esta situación puede modificar el cuadro de manera radical.

### Sustentabilidad, un tema central

Tal vez es hoy el tópico más acuciante de los que tratamos anualmente como parte de “El Libro Blanco de la RSE. No hay empresa que no tenga un programa sobre el tema y que no rinda cuentas sobre lo que hace en este terreno.

Hay quienes se preguntan si en tiempos de dificultades económicas e inflación global, se pueden congelar o no algunos de estos programas. “El propósito de la empresa es tener utilidades para sus accionistas”, sostienen. “Lo demás es desviarse del camino correcto.”

El intenso despliegue que se realiza en el informe a partir de la página 44 de esta edición, apunta clarificar esta cuestión. Lo mismo que la diversidad de opiniones con que se aborda el concepto ESG (Ambiente, Sociedad y Gobierno de la empresa, por su sigla inglesa).

No es un tema menor. Se calcula que las inversiones en ESG –que son activos financieros que cumplen con un mínimo de criterios sociales y ambientales– llegarán a los US\$ 50 billones (millones de millones) en activos para 2025.

El crecimiento explosivo de las inversiones ESG tuvo lugar en el contexto de regímenes regulatorios permisivos para la divulgación de la sustentabilidad.

Los directivos de empresas tenían –hasta ahora– la libertad de elegir qué mostrar y en qué formato, lo que terminó en un revolti-

jo de estándares voluntarios de divulgación. El resultado es un conjunto de datos ESG incompleto, poco confiable y difícil de comparar entre las empresas.

Las cosas comienzan a cambiar. Luego de años de protestas contra las empresas que solo posaban de verdes, la divulgación de sustentabilidad parece estar a punto de formalizarse.

### El Quién es Qué en consultoría

Este es el otro informe anual de esta edición (a partir de la página 22) que enriquece esta edición. El sector percibe que hay señales que apuntan hacia la adopción de una nueva agenda.

Se extiende la idea de que de que las empresas tienen cada vez más responsabilidades que exceden las que se deben a los accionistas.

No solo importan los empleados, los proveedores, y los inversores: muy especialmente a los *stakeholders* o a la comunidad en que la empresa está inmersa.

Esa visión define cada vez más el campo de acción de los servicios de consultoría internacionales y locales. El gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que se afrontan temas tan diversos como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad.

Este es el principal escenario con el que actúan las consultoras generales o de cualquiera de las especialidades que se definan. Nuevos escenarios, nuevas ideas y nuevas herramientas que los consultores comparten con sus clientes, empresas y empresarios. **M**

# Noviembre 2022 |

## Director-Editor

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

## Secretaria general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

Rubén Chorny

María Teresa Lavayén

Nahuel Lezcano

## Portada

María Martínez

## Diagramación

Diego Gorzalczany

## Ilustraciones

María Martínez

## Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

## Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

## Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

## Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

## 3 Carta del Director

Más allá del fútbol, la verdadera buena noticia.

## 4 Contenidos

## 8 Opinión

La geopolítica, una nueva amenaza a la globalización.



## ANÁLISIS

## 10 Entrevista

Andrea Ávila, CEO de Randstad. Recursos Humanos construye el futuro de la organización.

## 14 Ideas y debates

La era de la inflación, (ahora y en el futuro).



## 20 TECNOLOGÍA

Computación cuántica: se acerca la carroza esperada.

## 22 INFORME

El Quién es Qué en consultoría. Hora de la reflexión estratégica y la adopción de nueva agenda.

## 44 PORTADA

El Libro Blanco de la RSE. Sustentabilidad, el tema omnipresente.

## 114 Colofón

Argentina, Bolivia y Chile con 58% del litio de todo el mundo.

## Recursos Humanos construye el futuro de la organización

**10** Antes una especie de "jefe de personal", cuya misión estaba enfocada a que el trabajo saliera; ahora el cargo forma parte de la escalera de ascensos hasta llegar al CEO. Ha cambiado la forma de gestionar los talentos y la fuerza de trabajo.



# Energía para transformar el futuro

Iveco Group, una empresa comprometida con liderar el cambio para un mañana más sostenible.

Como líder mundial en vehículos comerciales y especiales, tren motriz y servicios financieros relacionados, Iveco Group reúne ocho grandes marcas que aportan la fuerza y la experiencia de cada uno de sus segmentos para llevarnos por el camino de la energía renovable y las grandes transformaciones.



## IVECO • GROUP

IVECO  
CAPITAL

HEULIEZ

IVECO  
BUS

IVECO

FPT  
AMERICAN TRUCKS

IDV

ASTRA

MAGIRUS

# Quién es qué en consultoría

## Hora de la reflexión estratégica y la adopción de nueva agenda

**22** En el mundo empresarial se ha convertido en un hecho recurrente aludir al capitalismo *stakeholder*. ¿De qué se trata? Es la idea cada vez más extendida de que las empresas tienen cada vez más responsabilidades que exceden las que se deben a los accionistas.



## Sustentabilidad, el tema omnipresente

**44** Una temática que se vuelve cada vez más compleja y que impregna la estrategia misma de las compañías. Gobiernos, organizaciones internacionales y sociales, público en general y, fundamentalmente, inversores suman presión y exigen a las empresas que actúen con prisa para mejorar las condiciones del planeta y la calidad de vida de las poblaciones.



## Computación cuántica: se acerca la carroza esperada



## Argentina, Bolivia y Chile con 58% del litio de todo el mundo



**114** Con la conversión a vehículos eléctricos o de hidrógeno bajo mayor escrutinio que nunca, el litio está dejando su huella como una materia prima estratégica de vital importancia. La producción y la demanda de metal blanco depende en gran medida de las tendencias macroeconómicas.

**20** Hay una forma diferente de resolver problemas usando la computación. Permite ampliar la "base" de resolución de problemas que están fuera del alcance de la computación convencional.



ManpowerGroup®



## EL MUNDO DEL TRABAJO EVOLUCIONA CONSTANTEMENTE

Nuevas tecnologías, tendencias, avances y cambios que ponen a prueba nuestra capacidad para adaptarnos.

En ManpowerGroup ofrecemos soluciones innovadoras de fuerza laboral, basadas en tecnología que potencian el éxito de tu negocio.

El comercio puede colapsar

# La geopolítica, una nueva amenaza a la globalización

*Algunos imaginan que la globalización podría terminar con un desacople relativamente tranquilo de las economías que hasta ahora estaban tan fuertemente ligadas. Pero es probable que la fractura de los lazos económicos sean a la vez la consecuencia y la causa de una discordia global cada vez más profunda.*

La humanidad ya ha hecho esto antes, dice Martin Wolf, el comentarista económico del *Financial Times*, y explica por qué las consecuencias de la ruptura entre las grandes potencias podrían ser más graves ahora que durante la Guerra Fría.

Desde la revolución industrial a principios del siglo 19 hemos tenido dos periodos de profundización de integración económica y uno de lo opuesto. El primer periodo de globalización fue anterior a 1914. El segundo comenzó a finales de la década de 1940, pero se aceleró y amplió a partir de los años 1970 con la integración de cada vez más economías.

En el medio vino un prolongado periodo de desglobalización delimitado por las dos guerras mundiales y profundizado por la Gran Depresión y el proteccionismo que la acompañó y la empeoró. Finalmente, luego de la crisis financiera de 2007-2009, la globalización ni se profundizó ni se revirtió.

Esta historia no da indicios de que un periodo de desglobalización vaya a ser algo agradable. Al contrario, 1914-45 estuvo marcado por el colapso del orden político y económico, nacional y global. La revolución bolchevique de 1917, en sí misma una consecuencia de la Primera Guerra Mundial, lanzó el comunismo al mundo.

Ese periodo de caos y calamidades ha tenido algunos resultados benéficos: hizo insostenibles a los imperios europeos; hizo surgir modernos estados de bienestar e hizo a los seres humanos un poco más conscientes de su destino compartido. Pero, en definitiva, fue una época catastrófica.

## Paz y globalización

Una pregunta que aún no tiene respuesta es si la paz está relacionada con la globalización. El comercio no necesariamente asegura la paz. Lo demuestra el inicio de la Primera Guerra Mundial en un momento de comercio relativamente boyante.

En realidad, la relación de causalidad va en la dirección opuesta. En una era de cooperación entre las grandes potencias el comercio tiende a crecer. En una era de sospechas mutuas, especialmente en una de conflicto abierto, el comercio colapsa, como vemos ahora entre Rusia y Occidente.

El liberal inglés Norman Angell describía poco antes de la Primera Guerra Mundial que los países no sacarían nada de valor con la guerra. La experiencia demostró que estaba en lo cierto: los principales participantes en la guerra todos perdieron.

Del mismo modo el ciudadano ruso común no se va a beneficiar con la conquista de Ucrania o el chino común con la conquista de Taiwán.

Pero esa verdad no excluyó el conflicto. Bajo el liderazgo de psicópatas y la influencia del nacionalismo y otras ideologías peligrosas, somos capaces de grandes locuras y crímenes horrendos, dice Wolf.

Se podría responder que nada parecido a lo que ocurrió durante la gran desglobalización del siglo 20 puede ocurrir ahora. Que a lo sumo podría ocurrir algo parecido a la guerra fría. Esto es equivocadamente optimista, dice Wolf. Es muy probable que las consecuencias de una ruptura de las relaciones entre las grandes potencias sean todavía peores en nuestro tiempo.

Una razón evidente es que nuestra capacidad de aniquilación mutua es muy superior

ahora que antes. Otra es que dependemos de un alto nivel de cooperación inteligente para sostener un planeta habitable. Esto es especialmente cierto para China y Estados Unidos que, juntas, generan más de 40% de las emisiones de CO<sub>2</sub> globales. Una ruptura de las relaciones cooperativas va a terminar cualquier posibilidad de evitar un proceso desbocado de cambio climático.

Debemos limitarnos a esperar que se pueda contener la profundización de las divisiones globales, como se contuvieron durante la guerra fría. La desglobalización tiene pocas probabilidades de ser el resultado de un desacople cuidadosamente calibrado.

No es así como funcionan los seres humanos. La gente podría argumentar que la desglobalización tiene que ver con reducir la desigualdad. Eso también es una tontería: las economías más abiertas son relativamente equitativas.

Son los conflictos por poder los que más amenazan la globalización. Al buscar aumentar su seguridad las grandes potencias vuelven más inseguros a sus rivales creando una viciosa espiral de desconfianza. Ya estamos en esa espiral descendente. Esa realidad va a moldear el destino de la economía mundial. **M**





## En Santander nos comprometemos a ayudar

Por eso, impulsamos programas que apoyan  
el progreso de las personas y de las empresas.

[santander.com.ar/nuestrocompromiso](https://santander.com.ar/nuestrocompromiso)

#CompromisoSantander



BANCO SANTANDER RÍO S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (LEY N°25.738); TAMPOCO LO HACEN OTRAS ENTIDADES QUE UTILICEN LA MARCA SANTANDER.

## ENTREVISTA |

Andrea Ávila, CEO de Randstad

# Recursos Humanos construye el futuro de la organización

*Antes una especie de "jefe de personal", cuya misión estaba enfocada a que el trabajo saliera; ahora el cargo forma parte de la escalera de ascensos hasta llegar al CEO. Ha cambiado la forma de gestionar los talentos y la fuerza de trabajo.*



Por Rubén Chorny

Andrea Ávila. El área de capital humano es central dentro de las organizaciones.

Hasta no hace mucho, el CEO de una organización surgía de las filas del gerente de producción, del financiero o incluso del de marketing. Actualmente, el capital humano cobró inusitada dimensión por haber cambiado la forma de gestionar la fuerza de trabajo, y en ese contexto, el campo de Recursos Humanos atraviesa todas las áreas de la empresa.

Si bien todos los integrantes del equipo de la alta gerencia tienen responsabilidades importantes en el funcionamiento de la empresa, hay uno que claramente debe dar respuesta a los muchos temas inesperados que

las compañías enfrentan estos tiempos: el líder en Recursos Humanos.

Los nuevos desafíos que encaran las empresas para afrontar las complejidades de un mundo en el que cambió la relación para con el trabajo exigen de un enfoque del capital humano antes inexistente.

Mercado entrevistó a la CEO de la consultora internacional Randstad, precisamente por su especialidad en Recursos Humanos y Servicios Inhouse.

## De jefe de Personal a la línea CEO

**–Si antes un director de Recursos Humanos era “un jefe de personal” y todos esos temas vinculados, y ahora es parte de la escalera de ascensos dentro de la empresa (y hasta pueden llegar al lugar del CEO), ¿qué tipo de perfil (capacitación y personalidad) requiere actualmente el cargo y cómo influye en su actitud esa eventual proyección hacia el liderazgo de la empresa?**

–Hoy el rol del área de capital humano es central dentro de las organizaciones. Pasó de ser de soporte a ubicarse al lado del CEO.

Es porque no se trata sólo de administrar a las personas, sino que, en la época en la cual estamos, el talento es un activo estratégico de las compañías.

Las personas siempre lo somos, porque marcamos la diferencia en la organización del servicio, en el producto, en el desarrollo de lo que se tenga que implementar.

No sólo por lo que significa atraer ese talento, retenerlo y que se desarrolle en la compañía, sino por el rol que asume el área de capital humano en lo que es la productividad, la performance del negocio, sea que lo veamos desde el punto de vista de una línea de producción o de un área de servicios.

En un mercado de talento, cada vez es más complejo, hoy las empresas no podemos considerar solamente al personal interno como talento nuestro. Hay un ecosistema de talentos dentro de las empresas. Es un concepto no tan moderno, pero del que se habla más ahora, de decir que nuestra fuerza laboral, todo lo que tenemos de talento, lo constituyen nuestro personal, el de nuestros proveedores claves, los *freelancers*, los con-

—En el estudio que hacemos todos los años, Randstad Employer Brand Research, cuando les preguntamos a las personas cuáles son los *drivers*, los factores más importantes que tienen en cuenta al momento de elegir una empresa para trabajar, el ambiente laboral este año ha sido el factor número uno, por encima del salario.

El factor económico va acompañado del desarrollo de carrera, del equilibrio, pero principalmente lo que las personas queremos es trabajar en un lugar donde nos sentimos bien, donde tengamos un buen ambiente de trabajo. Esto es tan importante que lo ponemos por encima de la remuneración en dinero. Por eso decimos que el salario es lo que nos va a tentar a cambiar de trabajo, pero no va a ser eso solo lo que me hará quedar en el nuevo lugar. Y es porque el ambiente de trabajo es lo que más motiva al momento de elegir una empresa para trabajar.

En cuanto a cómo nos impacta, hoy realmente estamos viviendo un momento crítico en las áreas de capital humano en cuanto a cómo generar cultura y un buen ambiente

—Las condiciones del mercado laboral argentino no permiten pensar en aplicar masivamente una reducción de la jornada de trabajo. Estamos lejos por cuestiones de regulación laboral, de la cultura de la productividad y de otras variables también. Se buscan reducir horas, pero no productividad ni salarios.

### **Nuevas normalidades**

**—Cuando hablamos de nuevas normalidades y de todo lo referido a capital humano, ¿qué proporción de la masa laboral compromete?**

—Estamos haciendo referencia a aproximadamente un 30% de la población que trabaja de un modo remoto porque puede hacerlo. O sea, una minoría en Argentina. El 70% restante tiene que ir a ocupar directamente el puesto de trabajo: ir a la planta, al supermercado. De tal forma es un gran desafío para las organizaciones, para los directores de capital humano y para la estrategia de la organización, cómo generar cultura, pertenencia y compromiso a la distancia. Y cómo hacerlo cuando la modalidad que le sirve a cada uno es diferente.

*{ “El factor económico va acompañado del desarrollo de carrera, del equilibrio, pero principalmente las personas queremos trabajar en un lugar donde nos sentimos bien, en un buen ambiente laboral”. }*

tratados bajo diferentes modalidades y tipos dentro de nuestra organización.

Si vamos a pensar resolver las necesidades de talento que tenemos, miramos el ecosistema de personas que se relacionan con la compañía, y no solamente poniendo el foco en el talento interno.

Está claro, en consecuencia, que la figura del jefe de personal es antigua ante la necesidad con la que se va desarrollando el negocio actualmente. Las condiciones que se requieren no son únicamente de vastos conocimientos técnicos del área propia de Recursos Humanos. Se habla de compensaciones, de negociaciones sindicales, y las orientadas a cómo armamos las necesidades que tenemos dentro de una organización con este ecosistema de talento que no se limita al propio.

**—¿Cómo se hace en este entorno para conseguir y retener talento en la actual “nueva normalidad”, que no sólo significa la vuelta al escenario prepandemia, sino que se incorporó el trabajo “híbrido”, desde la casa a veces toda la jornada, parte en la oficina en muchos otros casos?**

de trabajo estando en entornos híbridos. Con parte de nosotros en oficinas, otra parte en sus casas, ¿cómo se mantiene viva la cultura y ese ambiente de trabajo agradable que se daba cuando todos estábamos en el mismo ámbito físico?, compartiendo un café, hablando con tu jefe que te lo cruzabas por el pasillo, o “golpeándole la puerta”, usando la metáfora, porque ahora no hay más oficinas privadas, sino que todos estamos en plantas y espacios abiertos.

Las organizaciones afrontan un gran desafío, al que aún le buscamos respuestas, porque no tenemos claridad sobre cómo va a conformarse la nueva modalidad laboral, porque además hemos discutido mucho si volvemos 3x2, 2x3. Y lo que está empezando a ocurrir es que las áreas de capital humano deben administrar tantas modalidades como personas tiene la organización.

**—¿La reducción de la semana laboral que ya están aplicando algunas empresas repercutirá en los niveles salariales que están fuera de los convenios?**

Dada la escasez de talento, dado el empoderamiento que tiene la fuerza laboral hoy, las empresas tienen que establecer políticas que, sin dejar de ser equitativas, logren contemplar las diferentes realidades de cada uno de nosotros.

El desafío que tenemos las organizaciones es el de llevar nuestra cultura a las casas, es decir, construir el futuro organizacional. Se van generando respuestas parciales, pero no hay una medición que nos permita corroborar lo que estamos haciendo.

**—¿Y cómo se proponen desarrollar en los talentos, los propios y los que están afuera, un atractivo de pertenencia?**

—La pertenencia se da en el presente. En un aquí y en un ahora. Hoy estás comprometido con tu trabajo, no se sabe si se sostendrá mañana. Este concepto es muy nuevo para las organizaciones. Pero tenemos que entender que el desafío que encaramos en el área de capital humano es que dure la mayor cantidad de tiempo posible.

Que ese aquí y ahora se repita mañana, pa-

## ENTREVISTA |

sado mañana y así sucesivamente. Y además que estén abiertos a nuevas posibilidades. Por ejemplo, estás trabajando aquí y ahora dentro de una compañía con compromiso, porque lo estás haciendo muy bien. Pero resulta que mañana surge una oportunidad laboral y decidís tomarla. Porque la considerás importante dentro de tu etapa de formación y desarrollo.

Sos un *millennial* o ya *centennial* y se te abre un panorama para incorporar nuevos conocimientos. Y vas por eso. Las empresas tenemos que estar abiertas a lo que antes no se concebía, o sea que puedas volver a nuestra organización. Los ciclos eran lineales. Pertenecías a una, te ibas a otra, a otra, y así, pero volver no. La verdad es que hoy tenemos que prepararnos para que ese talento busque las posibilidades de desarrollo y después retorne con el plus de todo el conocimiento adquirido.

Esa construcción de compromiso mutuo, entre la empresa, el trabajador y el talento están en una etapa de reconstrucción. El paradigma del trabajo para toda la vida se hizo añicos definitivamente, bajo nuestros pies, porque el compromiso que vemos es en el corto plazo, y en las empresas nos proponemos que dure lo más posible.

Porque además tenemos que llevar la cultura



CEO de Randstad. Talento es un activo estratégico de las compañías.

vive una empresa? ¿Se vive en alta gerencia? No, en la relación que tiene un empleado con su jefe directo. Entonces acá aparece otro gran desafío: cada vez se les pide más a los líderes, al igual que a los mandos medios. Porque es

### **pecto de las jerarquías del resto de las áreas de la organización?**

—Es un área estratégica que se tiene que ocupar de facilitar y de dar las herramientas a todos los líderes de la organización para que puedan desarrollarse y ponerlas en práctica. Porque si no cae en letra muerta. Si una gerencia general y una de capital humano definen que el trabajo híbrido va a poder ser convenido con cada uno de los jefes en forma directa, pero alguno no piensa trabajar ni un día híbrido, no habría compatibilidad entre la premisa, o la política, y lo que se ejecuta. Siempre ha sido así. Porque siempre se dijo que los que se van en las empresas lo hacen más por sus jefes que por la propia organización. Y hoy se da más que nunca. Porque la mirada del jefe, del líder, abarca muchos más aspectos a tener en cuenta.

### **—¿Cómo ser?**

—Tu vida, tu equilibrio, tu *home office*, el desarrollo profesional, y además que hagas el trabajo. Antes el jefe se encargaba de que fuera entregado el trabajo en tiempo y forma, pero no sé si le preocupaba que estuvieras bien, que tuvieras contención, que estuvieran en equilibrio tu vida personal y laboral, y

*“Siempre se dijo que los que se van en las empresas lo hacen más por sus jefes que por la propia organización. Y hoy se da más que nunca. Porque la mirada del jefe, del líder, abarca muchos más aspectos”.*

ra a tu casa y tenés que sentirte parte aun estando a la distancia. Porque hay personas que no están dispuestas a ir a trabajar ni un día a la oficina. Esto se ve mucho en el área de tecnología.

En definitiva, ¿cómo no va a ser un rol estratégico el de un director de recursos humanos dentro de una compañía, con todos estos desafíos que teníamos antes de la pandemia, pero que se aceleraron al máximo a partir de entonces!

**—Aunque todos los integrantes del equipo de la alta gerencia tengan responsabilidades importantes en el funcionamiento de la empresa, ¿Recursos Humanos da respuesta a los muchos temas inesperados de estos tiempos?**

—El área de capital humano tiene la responsabilidad estratégica de ser el que está mirando toda esta complejidad para luego poder dar herramientas a los líderes, porque ¿dónde se

en definitiva tu jefe el que se tiene que relacionar con el subalterno a distancia y tiene que tener nuevas competencias de comunicación efectiva, de empatía, de implementar que va a trabajar con el equipo por objetivos porque entre ellos no se ven. De ocuparse del bienestar, de que tenga una buena vida, porque eso es esencial hoy para las personas. Además, le pedimos que sea efectivo y productivo. La actual complejidad de lo que se requiere de un líder es cada vez mayor.

Es el área de capital humano el que establece, junto con la dirección de la compañía, las políticas, los lineamientos, y es el que tiene que estar a disposición de todos los líderes para poder formarlos, desarrollarlos y también darles soporte que les permitan afrontar las complejidades de un mundo en el que cambió la relación que tenemos con el trabajo.

**—Ante estas nuevas demandas, ¿cómo juega el papel del director de capital humano res-**

nosotros mismos, probablemente, no teníamos esa expectativa de nuestros líderes. Por edad y formación. Pero con los *millennials* y los *centennials* eso es clave.

### **—El nuevo rol del director de capital humano, ¿no lo convierte en líder de los líderes?**

—No se da tan así, no creo que sea líder de los líderes, pero sí un facilitador y un soporte esencial. A la inversa, se ve cada vez más que líderes de las otras áreas llaman al de recursos humanos para preguntar: ¿qué hacemos con esto?, ¿cómo lo resolvemos?, cuando se ven superados por situaciones que son nuevas, desconocidas.

Porque hay un planteo de nueva generación o de nueva situación. Se produce una interrelación en la que ya no está el área de capital humano, por un lado, y el de producción con sus líderes, por otro. Hay una transversalidad y un trabajo en conjunto. **M**

**Conocimiento  
Confianza  
Eficacia**

Cuenta con nosotros



**Latinoamérica**

Auditoría  
Asesoramiento impositivo  
Consultoría  
Tercerización  
Tecnología  
Sustentabilidad



**Red SMS Latinoamérica**

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

[www.smslatam.com](http://www.smslatam.com)

## Ideas y debates |

Políticas de los bancos centrales

# La era de la inflación (ahora y en el futuro)

*La Reserva Federal de Estados Unidos tiene su parte de responsabilidad en la gran inflación de la década de 2020. Pero las poderosas presiones políticas de la izquierda y los análisis demasiado optimistas de la política de endeudamiento indefinido tuvieron un papel de primer orden.*



Sin contar con las incertidumbres sobre la inflación y las tasas de interés reales. La crisis inflacionaria de los dos últimos años, que se sumó a la desaceleración económica provocada por la pandemia, pareció tomar a gran parte del mundo por sorpresa.

Después de tres décadas de lento crecimiento de los precios en las

economías avanzadas del mundo, de pronto el Reino Unido, Estados Unidos y la eurozona se enfrentaban a una inflación cercana o superior a los dos dígitos.

Los precios en muchos mercados emergentes y economías en desarrollo aumentaron aún más rápido, por ejemplo, con una inflación superior al 80% en Turquía

y cercana al 100% en Argentina. La interpretación de este proceso que afecta al mundo entero la hace Kenneth Rogoff, quien fuera economista jefe del Fondo Monetario Internacional y es actualmente miembro del Consejo de Relaciones exteriores y profesor Thomas D. Cabot en la Universidad de Harvard.

Aunque gran parte del debate sobre la nueva inflación se ha centrado en la política y los acontecimientos mundiales, igual de crucial es la cuestión de las políticas de los bancos centrales y las fuerzas que las configuran. Durante años, muchos economistas consideraron que la inflación se había controlado de forma per-



Cultivamos los alimentos  
en armonía con la naturaleza  
**REGENERÁNDOLA**  
para hoy y el futuro.

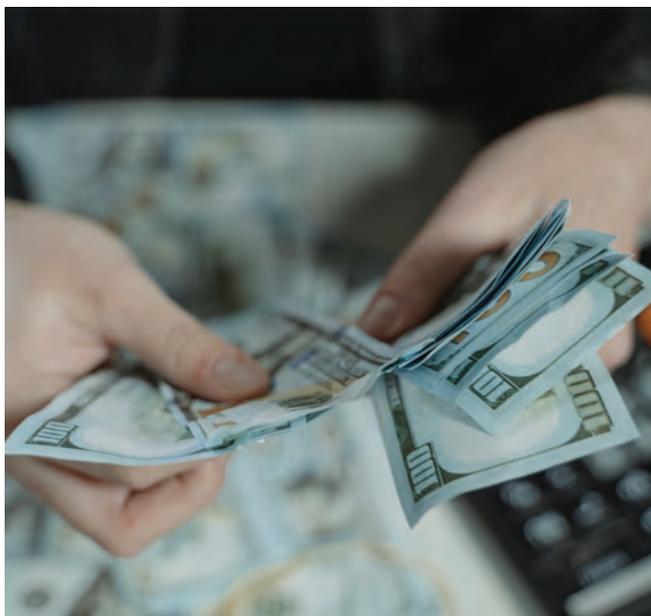
## Ideas y debates |

manente gracias a la existencia de los bancos centrales independientes.

A partir de la década de 1990, los banqueros centrales de muchos países comenzaron a fijar objetivos para el nivel de inflación; el 2% se convirtió en 2012 en un objetivo explícito de la política del Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos. De hecho, hasta bien entrada la pandemia de COVID-19, la mayoría consideraba imposible un retorno a la alta inflación de los años 70. Por temor a una recesión provocada por la pandemia, los gobiernos y los bancos centrales se preocupaban por la reactivación de sus economías y no tenían en cuenta los riesgos inflacionistas que planteaba la combinación de programas de gasto a gran escala con tasas de interés ultrabajas.

### Riesgos con los paquetes de estímulo

Pocos economistas vieron los peligros de los enormes paquetes de estímulo firmados por los



mundo, entren en una profunda recesión.

Además de sufrir las consecuencias de un pensamiento económico miope, los bancos centrales también se vieron sacudidos por dramáticos cambios políticos y económicos. La década de 2020 se perfila como la más difícil para la banca central desde los años 70,

yen a una mayor inflación ahora y en el futuro.

Por su naturaleza, los bancos centrales tienen dificultades para hacer frente a los *shocks* de oferta. En el caso de un simple *shock* de demanda –un estímulo excesivo, por ejemplo– pueden utilizar las tasas de interés para estabilizar el crecimiento y la inflación.

tienen que considerar si están dispuestos a provocar otra recesión. Si durante una recesión la red de seguridad social del gobierno es inadecuada, ¿no tiene que tenerlo en cuenta el banco central? Los que desestiman estas preocupaciones como algo externo a la política monetaria no han tomado nota de los discursos de los banqueros durante la última década. En medio de una serie interminable de alteraciones la oferta, los bancos también podrían estar frente a un cambio de largo plazo que ni los legisladores ni los mercados financieros han tenido en cuenta todavía. Aunque muchos de los impulsores de la extraordinaria subida de los precios en 2021 y 2022 acabarán por disiparse, la era de la inflación ultrabaja perpetua no volverá a repetirse pronto. Por el contrario, gracias a una serie de factores como la desglobalización, el aumento de las presiones políticas y las actuales turbulencias en la oferta, como la transición energética verde, es muy posible que el mundo esté entrando

*{Pocos economistas vieron los peligros de los enormes paquetes de estímulo firmados por Donald Trump, en diciembre 2020, y Joe Biden, en marzo 2021, que inyectaron billones de dólares en la economía. }*

presidentes estadounidenses Donald Trump, en diciembre de 2020, y Joe Biden, en marzo de 2021, que inyectaron billones de dólares en la economía. Tampoco anticiparon el tiempo que tardarían en solucionarse los problemas de la cadena de suministro tras la pandemia ni lo vulnerable que sería la economía mundial a una inflación elevada y sostenida en caso de una gran conmoción geopolítica, como ocurrió cuando Rusia invadió Ucrania.

Los bancos centrales, que esperaron demasiado tiempo para subir las tasas de interés conforme se acumulaba la inflación, se esfuerzan ahora por controlarla sin que sus economías, y de hecho el

cuando la economía mundial tuvo que enfrentarse a un embargo de petróleo árabe y al colapso del sistema de tasas de cambio fijas de Bretton Woods en la posguerra. Hoy, grandes trastornos mundiales, como la guerra, la pandemia y la sequía, parecen sucederse uno tras otro o al mismo tiempo. Mientras tanto, las fuerzas de la globalización, que durante gran parte de los últimos 20 años contribuyeron a sostener el crecimiento, se han convertido en vientos en contra por las crecientes fricciones geopolíticas entre China y Estados Unidos.

Ninguno de estos cambios es bueno para la productividad y el crecimiento, pero todos contribu-

Pero cuando los *shocks* son de oferta, deben poner en la balanza la reducción de la inflación y los costos del menor crecimiento y el mayor desempleo. Aunque estuvieran dispuestos a subir las tasas de interés cuando fuera necesario para combatir la inflación, tienen mucha menos independencia que hace dos décadas.

La crisis financiera de 2008 debilitó su legitimidad política al poner en tela de juicio la idea de que sus políticas benefician a todos; muchas personas perdieron sus hogares y sus empleos en la peor recesión económica desde la Gran Depresión. Cuando los bancos centrales deliberan hoy sobre hasta qué punto deben frenar la demanda,

en un período prolongado donde es probable que la inflación elevada y volátil sea persistente, no en los dos dígitos, sino muy por encima del 2%.

### ¿De quién es la responsabilidad?

Desde que la inflación mensual de Estados Unidos comenzó a subir de manera pronunciada en la primavera de 2021, Washington está dividido entre los que la atribuyen al excesivo gasto de estímulo de la administración Biden y los que sostienen que está causada por factores globales que escapan al control de Washington.

Ninguno de los dos argumentos es muy convincente, dice Rogoff.

150 años



# Qué mejor que alguien con 150 años para conocer el valor de cada día.

Cumplimos 150 años y pedimos un solo deseo: seguir protegiendo siempre lo más valioso de las personas.

Porque cuando cuidamos sus proyectos, familias, autos, hogares, negocios, y cada una de sus cosas, estamos cuidando algo mucho más importante. Que puedan disfrutar mucho más de cada día.



Tus días  
valen mucho.  
Protegelos.

Nº de inscripción en SSN  
0039, 0228 y 0541

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)



## Ideas y debates |

El punto de vista del estímulo está claramente exagerado: los países de todo el mundo están registrando inflación alta a pesar de las grandes diferencias en el alcance de incentivación de sus economías.

Muchos economistas creen que el verdadero culpable fue la Reserva Federal, que no comenzó a subir las tasas de interés hasta marzo de 2022, momento en el que la inflación llevaba un año subiendo. Ese retraso fue un enorme error, aunque es fácil verlo en retrospectiva, cuando se sabe que los peores efectos de la pandemia podrían haberse controlado rápidamente. Y la raíz del error no sólo se encuentra en la Fed y su personal, sino también en un amplio consenso dentro de la profesión económica, que adhería a la opinión de que es mejor tener un

Como candidato, Biden prometió que ampliaría el gasto público, en parte con el objetivo de facilitar la recuperación económica posterior a la COVID, pero sobre todo para repartir los beneficios del crecimiento de forma más equitativa y destinar importantes recursos a la respuesta nacional al cambio climático.

Como presidente cojo, Trump intentó frustrar las ambiciones de su oponente aprobando su propio paquete de ayuda COVID-19 de US\$ 900.000 millones en diciembre de 2020, a pesar de que la economía ya estaba repuntando con fuerza. Tres meses después, aunque la economía seguía recuperándose, los demócratas, bajo el mando de Biden, aprobaron un nuevo paquete de estímulo de US\$ 1,9 billones, con una serie de destacados economistas aplau-

dinero en efectivo para hacerlo, los precios de los autos subirán. Sin embargo, la Fed retrasó la adopción de medidas incluso después de que se comprobaba que la inflación estaba aumentando. Para el otoño de 2021 –seis meses después del estímulo de Biden– la economía se calentaba rápidamente, pero la Fed dejó las tasas de interés sin tocar. Es difícil obviar el hecho de que el mandato de Jerome Powell como presidente de la Fed expiraba a finales de año y Biden aún no había anunciado su reelección. Si Powell hubiera optado por iniciar un ciclo de alzas de tasas de interés es muy probable que Biden le hubiera sustituido por otro presidente, quizás Lael Brainard.

Brainard, es una economista muy respetada y ex funcionaria del Tesoro en la administración Obama.

la teoría económica keynesiana que sostenía que había un margen considerable para utilizar el estímulo macroeconómico de forma más agresiva. Bastante antes del comienzo de la pandemia, muchos economistas habían llegado a la conclusión de que era posible aumentar significativamente el gasto público (y/o bajar los impuestos) sin tener que subir las tasas de interés y sin provocar inflación.

Después de casi una década de tasas ultrabajas y escasa inflación, algunos pensaron que podrían evitarse las presiones al alza de los precios incluso si todo el aumento del gasto se financiaba “imprimiendo dinero”, es decir, haciendo que el banco central inyectara dinero en la economía comprando deuda pública.

*{ La década de 2020 se perfila como la más difícil para la banca central desde los años 70, cuando la economía mundial soportó un embargo de petróleo árabe y el colapso de Bretton Woods. }*

estímulo macroeconómico excesivo que uno demasiado escaso. Casi nadie cuestionó los programas de gasto masivo implementados en todo el mundo en las primeras etapas de la pandemia. La razón de que los gobiernos preserven su capacidad fiscal es justamente tener los recursos necesarios para proteger a los vulnerables en caso de una recesión o catástrofe.

Pero la cuestión es cuándo dejar de hacerlo. Inevitablemente, el desembolso de estímulos es político, y quienes promueven grandes paquetes de rescate suelen estar también motivados por la oportunidad de ampliar programas sociales cuya aprobación en el Congreso podría ser imposible en tiempos normales. Esa es una de las razones por las que se tiende a hablar mucho menos de reducir los estímulos una vez superada la crisis.

diéndoles. Argumentaban que el paquete mejoraría la recuperación y proporcionaría un seguro contra otra oleada de la pandemia y que conllevaba riesgos mínimos de encender la inflación.

### A gastar

Ya a principios de 2021, había razones para cuestionar las opiniones sobre el estímulo de Biden. Sobre todo, el economista de Harvard y ex secretario del Tesoro de Estados Unidos, Lawrence Summers, empezó a advertir que el proyecto de ley que se contemplaba podría provocar inflación. Aunque no se había producido una inflación grave en décadas, Summers creía que arrojar billones de dólares a una economía con graves limitaciones de oferta y solo una pequeña escasez de demanda, tenía que ser inflacionario.

Si mucha gente busca comprar autos al mismo tiempo y tiene el

Brainard era vista por los mercados financieros como una persona más flexible en cuanto a los tipos de interés, más dispuesta a arriesgar la inflación para sostener el crecimiento. Al final, la Reserva Federal se abstuvo de subir las tasas y Biden volvió a nombrar a Powell.

Sólo entonces, con Powell cómodamente en su nuevo mandato, la Fed finalmente subió las tasas en la primavera de 2022. Si la administración hubiera querido que la Fed subiera las tasas antes, como algunos dijeron más tarde, el paso correcto habría sido volver a nombrar a Powell en el verano de 2021, dándole un mandato claro para actuar como la Fed considerada oportuno.

### Pensamiento monetario mágico

En medio de esas presiones de Washington, la Reserva Federal se vio afectada por una corriente cada vez más dominante de

### El rol de la política

La política monetaria tiene un gran efecto en la política; el ciclo económico es un fuerte predictor de las elecciones en casi todo el mundo. Pero, como ha dejado claro la crisis actual, la política también afecta a la política monetaria. El Banco Central Europeo ha estado dando vueltas para explicar por qué tenía que seguir comprando grandes cantidades de deuda de los países de la periferia europea, sobre todo de Italia. En un principio, vendió esta política como necesaria para luchar contra la deflación, pero ahora ha rebautizado el programa mientras sube las tasas de interés para luchar contra la inflación. La verdadera razón de esta política siempre ha sido demostrar el compromiso de los países del norte de la eurozona de respaldar la deuda pública del sur, un objetivo profundamente político. **M**

# ACCIONES QUE HACEN BIEN

*Plantación de árboles  
nativos por el Día del Árbol  
en Distrito Arcos.*



GENERAMOS ACTIVIDADES PARA QUE PARTICIPE  
EL PÚBLICO DE NUESTROS CENTROS COMERCIALES.  
JUNTOS ESTIMULAMOS EL CRECIMIENTO DE  
LAS COMUNIDADES DE LAS QUE FORMAMOS PARTE.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

## TECNOLOGÍA |

Diferencia con la computación tradicional

# Computación cuántica: se acerca la carroza esperada

*Hay una forma diferente de resolver problemas usando la computación. Permite ampliar la "base" de resolución de problemas que están fuera del alcance de la computación convencional.*

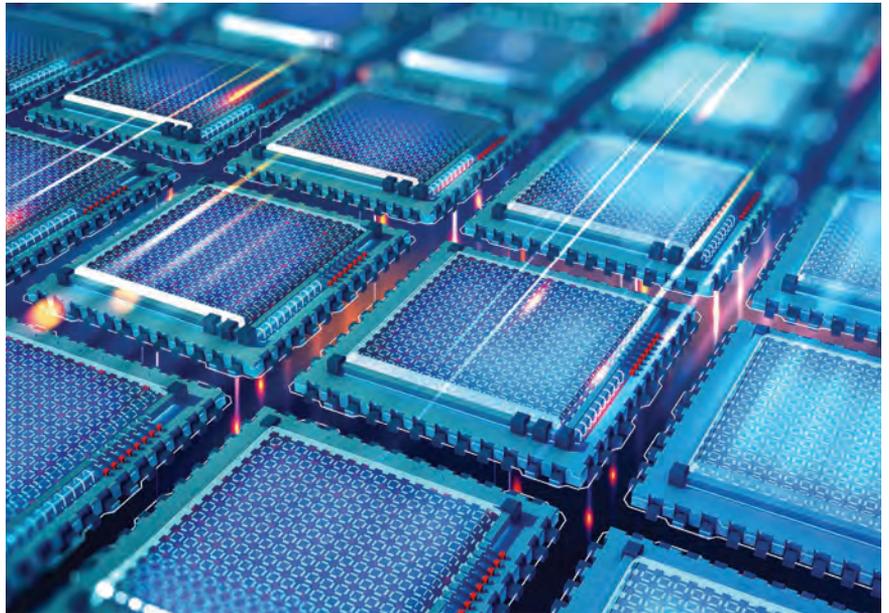
Por Mario Lia

La computación cuántica parte de un principio que fue presentado por primera vez por el físico alemán Max Planck en el año 1900 con su teoría sobre los cuerpos negros y la radiación, conocida posteriormente como Ley de Planck. Al menos esto es así en la historia documentada, ya que los griegos reconocían las propiedades de los átomos antes de nuestra era.

Leonardo da Vinci se considera que fue una de las primeras figuras que sintió curiosidad por dicho fenómeno y que no dudó en estudiarlo a fondo. En concreto, lo hizo a partir del agua que caía en los estanques en aquella época. Otros estudiosos que también se encargaron de contribuir al desarrollo de la teoría cuántica fueron Louis de Broglie o Erwin Schrödinger. De todos modos, Planck inició la etapa en la que se trata de comprender al mundo microscópico o sub-atómico.

Según el registro de Wikipedia, cuántico es un adjetivo que se utiliza en el campo de la física. El concepto se refiere a lo vinculado con ciertos saltos de la energía al emitir o absorber radiación. Esos saltos se conocen como cuantos. El estado cuántico es el estado físico que en un momento dado tiene un determinado sistema físico en el marco de la mecánica cuántica. En la física clásica, teóricamente, al medir una magnitud física en un sistema varias veces, obtendríamos un mismo valor. Sin embargo en la física cuántica, en teoría, al medir una magnitud física podríamos obtener un valor diferente cada vez que se mide. Por tanto, para estudiar los resultados de una medición cuántica, se recurre a una distribución de probabilidad.

Esta breve explicación viene al caso para trazar la diferencia con la computación tradicional, la cual se maneja en base a un sistema binario de 0 (ceros) y 1 (unos), cuyo elemento básico es el bit. Esos bits sólo pueden tener dos estados. Esta computación convencional



trabaja en base a puertas lógicas que responden a la conocida álgebra de Bool con alternativas que pueden ser, por ejemplo: No, Ó, Y. También tenemos a una puerta lógica que es una mezcla de no e y, en inglés no con and. Estas últimas se denominan NAND.

En la computación cuántica, a diferencia de la clásica, un elemento base o qubit (por quantum bit, también aceptado que se lo denomine cubit en español), puede estar en ambos estados al mismo tiempo e ir cambiando su valor en diferentes momentos.

En la computación cuántica se presentan dos principios que hacen a su capacidad: el de la superposición y el de la interrelación. Estas capacidades, dichas así muy profanamente, son las que permiten aumentar exponencialmente la potencia de procesamiento.

Las computadoras cuánticas, en virtud, tienen la capacidad de usar unos, ceros y "superposiciones" de unos y ceros, lo que les permite realizar una gran cantidad de cálculos a la vez, con la consiguiente e inalcanzable velocidad. Actualmente, la computadora cuántica más poderosa pertenece a IBM con su procesador

Osprey de 433 qubits o Q-Bits o cubits... La capacidad de este procesador todavía puede ser emulada en ciertas aplicaciones por la computación convencional, pero en forma muchísimo más lenta. A veces la diferencia es de minutos a años de procesamiento.

No vamos a abundar mucho más en la explicación de esta tecnología ya que no es relevante para quienes no se dedican a la tecnología propiamente dicha.

### Las aplicaciones de la computación cuántica

La capacidad de superposición, o sea la de estar en múltiples estados al mismo tiempo, permite que los algoritmos cuánticos puedan manipular esos múltiples estados también al mismo tiempo, lo que los hace tremendamente más eficientes.

Como suele ocurrir con las nuevas tecnologías, hoy se prevén como centrales determinadas aplicaciones, principalmente aquellas que han encontrado una barrera de ejecución en la computación actual.

Las que hoy se vislumbran como principales

aplicaciones son por ejemplo, las que están en el campo de:

- La investigación de la industria farmacéutica. El procesamiento del comportamiento de moléculas complejas que hoy no pueden ser representadas, puede conducir al hallazgo de nuevas drogas y al aceleramiento de sus diferentes etapas de prueba. Los denominados “tratamientos de precisión” ganarían un espacio del que hoy no se dispone por las limitaciones de tiempo y alcance que existen en el manejo de los datos específicos de esta industria. Algunas de las grandes empresas farmacéuticas ya están estableciendo acuerdos con los principales desarrolladores de la nueva tecnología de computación cuántica.
- El campo de la ciberseguridad o criptografía, del que ya se habla en términos de la capacidad que tendría una computadora cuántica de procesar el quiebre de las claves más complejas, por ejemplo.
- La logística es otro de los campos que, en múltiples industrias, se vería altamente beneficiado por la capacidad cuántica.
- Los modelos financieros, especialmente los predictivos o de manejo de riesgo, constituyen otro de los *targets* importantes para la futura aplicación de la computación cuántica.
- La biología y la química, en todos sus rangos y diversidad de utilización, no son ajenos a los beneficios que trae la nueva tecnología.
- Robotización, GPS, Vehículos autónomos, y muchos más

Seguramente tenemos muchos otros ejemplos a disposición. Tomemos a los anteriores como inicialmente ilustrativos, cerrando con una anécdota que ilustra el potencial: Hace un año, Google, que es uno de los jugadores en este campo, se atribuyó la supremacía cuántica al haber realizado en 200 segundos un cálculo que habría tardado 10.000 años con una supercomputadora convencional. La gente de IBM disintió y adujo que ese mismo cálculo se habría hecho en dos días y medio. 200 segundos contra dos días y medio, sigue siendo una diferencia.

### Cómo acceder y usar la computación cuántica

Tener una computadora cuántica, cuando se llegue a versiones comerciales, no será para todo el mundo. Se trata de equipamientos que no tienen nada de parecido ni física ni operativamente, a los actuales.

Para comenzar y siempre a groseros rasgos, tenemos que una computadora cuántica debe trabajar a una temperatura de cero absoluto o sea 273.15 grados centígrados bajo cero. El soporte de estas computadoras requiere de sofisticadas técnicas que suelen ser fruto de la investigación que realizan científicos altamente calificados (y por consiguiente, escasos y muy caros). El procesamiento en computadoras cuánticas aún presenta algunos problemas de estabilidad, lo que ha complicado algunas de las funciones que son naturalmente nativas en la computación convencional. La principal de estas dificultades está en el campo de la corrección de errores, una función ya solucionada hace muchos años en la computación clásica.

Por estas y muchas otras razones, creemos que la computación cuántica, tal como está sucediendo ya, se utilizará principalmente a través de la nube y por bastante tiempo serán los fabricantes o proveedores de estas computadoras quienes se encarguen de su manejo físico y lógico. Los usuarios podrán así acceder a la capa de aplicaciones.

### El recurso humano

De la misma forma que ocurre con la Inteligencia Artificial, por ejemplo, la escasez de recursos capacitados es un problema serio. Aunque ya hay algunos elementos más o menos estandarizados para la escritura de algoritmos, la presencia de determinados principios físicos y lógicos cambia drásticamente el entorno de trabajo profesional de la gente de IT.

Uno de los problemas que se están presentando es el de la falta de publicación de los hallazgos tecnológicos en su etapa previa al registro de sus patentes. Y esto se debe a que la ventaja competitiva entre fabricantes, e incluso países, se basa ya en la tenencia de dichas patentes. De esta forma, el entorno o universo de información para la creación de herramientas de capacitación y utilización de la tecnología cuántica, puede verse complicado. Aquí cabe agregar que actualmente existen entornos de programación de algoritmos que se pueden probar en la nube mediante simulación de computadoras cuánticas pero operando sobre computadoras convencionales. Esta posibilidad se extinguiría a partir del año próximo, al menos para las aplicaciones o cálculos más ambiciosos.

¿La razón de lo antedicho? El 2023 puede representar un año bisagra en el desarrollo de la computación cuántica, ya que se espera que IBM (empresa que ya cuenta con un

mapa de ruta) presente su procesador Heron de 1.121 qubits y esta capacidad ya no podrá ser simulada ni emulada en supercomputadoras convencionales. No habrá otra que contar con técnicos y desarrolladores totalmente especializados.

### Los principales jugadores del mercado mundial

Al presente, ya existen decenas de compañías trabajando en el campo de la computación cuántica. La competencia se exacerbaba incluso a nivel internacional, con países como China tratando de avanzar en este terreno con grandes inversiones. Pero por ahora, los Estados Unidos, especialmente a través de IBM, son quienes lideran.

Veamos a los diez principales jugadores en este segmento:

- IBM (1323 patentes)
- Google (762 patentes)
- D-wave (501 patentes)
- Microsoft (496 patentes)
- Northrop Grumman (262 patentes)
- Origin of Quantity (234 patentes)
- Intel (221 patentes)
- Baidu News (186 patentes)
- IonQ (164 patentes)
- Rigetti (110 patentes)

Participación de patentamientos por país

- USA 54,18 %
- China 16,68 %
- Japón 7,94 %
- Canadá 7,04 %

**Fuente:** IPRdaily

Como todavía el poder de fuego no se puede medir en términos de volúmenes de ventas, lo hacemos en cantidad de patentes. Nótese que IBM, cuyo procesador es el más potente del mercado, también es la empresa con mayor cantidad de patentes registradas.

Al mundo de las organizaciones empresariales, gubernamentales y demás, le convendrá ir familiarizándose con esta variante del procesamiento de datos. Se escucharán cuestionamientos, incluso el mismo Albert Einstein manifestó en su momento que una partícula subatómica no puede ocupar dos espacios al mismo tiempo, en contradicción con lo que se asume en la computación y física cuántica. Tengamos en cuenta que un qubit está contenido en un electrón, lo que nos da una idea de la clase y nivel de científicos que deben intervenir en la investigación de todas estas tecnologías. **M**

## INFORME |

El Quién es Qué en consultoría

# Hora de la reflexión estratégica y la adopción de nueva agenda

*En el mundo empresarial se ha convertido en un hecho recurrente aludir al capitalismo stakeholder. ¿De qué se trata? Es la idea cada vez más extendida de que las empresas tienen cada vez más responsabilidades que exceden las que se deben a los accionistas.*



Por Nahuel Lezcano y Miguel Ángel Diez

Obliga a pensar –y a actuar– teniendo en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los *stakeholders* o a la comunidad en que la empresa está inmersa.

Esa visión define cada vez más el campo de acción de los servicios de consultoría internacionales y locales. El gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que se afrontan temas tan diversos como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. Este es el principal escenario con el que actúan las consultoras generales o de cualquier

de las especialidades que se definan. Todo lo que se suma a “la ilusión de normalidad”. Es decir, después que pase la pandemia mundial de Covid 19 –se decía–, será el tiempo adecuado para retornar al camino interrumpido. Y aquí viene la gran novedad. No existe la pretendida normalidad. El foco de la reflexión estratégica busca nuevos senderos. ¿Cómo se conduce hoy una empresa? ¿Cuál es en verdad el rol del nuevo CEO? ¿Dónde quedaron los tradicionales conceptos de *management*? Tal vez en las bibliotecas o en algunas oscuras aulas universitarias.

Todo ha cambiado y a fenomenal velocidad. Este nuevo escenario complica la gestión de las empresas. Hay que hacer lo que implique

éxito, pero aprendiendo un nuevo lenguaje y desarrollando otra manera de ver el mundo. Por eso los empresarios, inmersos en el trajín de lo cotidiano, recurren al concurso de sus viejos amigos: los consultores. Ellos tienen el hábito de pensar, de imaginar nuevos escenarios y de probar nuevas herramientas. Este es el foco central de este habitual ejercicio anual que hace *Mercado*. El Quién es Qué en el mundo de la consultoría. Nuevos escenarios, nuevas ideas y nuevas herramientas que los consultores comparten con sus clientes, empresas y empresarios. Sobre este giro transformador opinarán en esta ocasión varias personalidades destacadas del sector.

La consultoría se redefine

# Nuevas realidades y nuevos enfoques

*Hoy en día hablamos de la importancia de amalgamar los negocios con una estrategia de ESG consistente. Son las tres palabras (Medioambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo) las que justifican un enfoque amplio "multi stakeholder".*

Por Carlos Rozen (\*)

El entorno en el cual está inmersa la organización merece una atención muy especial. Por ejemplo, era impensado para BDO hace 10 años estar hablando de trabajar para la "carbono neutralidad" y hoy estamos no solo brindando este tipo de servicios, sino trabajando con fuerza para mejorar continuamente nuestras propias mediciones y mostrarlas a la comunidad.

Nuestros clientes y colaboradores comienzan a exigirlo y además lo merecen. Es verdad que el abordaje de las partes interesadas puso comúnmente más énfasis en los colaboradores, proveedores e inversores, pero las organizaciones deben considerar a todos los *stakeholders*.

Nuestra división de consultoría en Sustentabilidad / ESG trabaja activamente para que estos esfuerzos que realizan nuestros clientes para ser socialmente responsables no sean solo meras formalidades, sino que produzca un impacto directo en el valor de la organi-



## La nueva normalidad como blanco móvil

No creo mucho en las soluciones dicotómicas; en este caso, si basta con volver a actuar como en la "prepandemia", o si hay que "partir de cero" repensando todo. Aún, y, aunque declaremos que "la pandemia como tal terminó", la nueva normalidad es aún un blanco móvil.

Cómo actuaremos en esta nueva realidad es una pregunta con varias aristas.

Desde la perspectiva del capital humano, seguimos escuchando a nuestra gente, a nuestros clientes. Continuamos observando lo que hace el mundo, lo que hacen otras organizaciones. Hacemos nosotros y nos observa el resto, y aprendemos continuamente para seguir siendo un excelente lugar para nuestra gente.

De algo estamos seguros: volver a las oficinas porque sí, no resulta una opción lógica ni viable. Para nosotros es importante volver "con un propósito", es decir, que la presencialidad, ya sea en nuestras oficinas o en las de nuestros clientes, tenga sentido. Pero no nos que-

*{Estos esfuerzos que realizan nuestros clientes para ser socialmente responsables no son solo meras formalidades, sino que tienen un impacto directo en el valor de la organización.}*

zación. Es cierto que su medición resulta un tanto compleja, pero tenemos decenas de experiencias y casos de éxito que permiten mostrar que esto ocurre:

**Caso 1:** organización de productos cosméticos que busca en sus insumos y en los proveedores de los mismos, determinadas condiciones de cuidado en el entorno que sus clientes reconocen y valoran. La correlación entre sus ingresos a partir de los esfuerzos por cuidar el medioambiente en forma directa y a través de sus terceros, lo demuestran.

**Caso 2:** organización de servicios para la industria automotriz que ha trazado una estrategia de carbono neutralidad. Esta organización exige a su cadena de valor fuertes requisitos relacionados con sustentabilidad que expone en forma abierta y transparente a la comunidad. Ha podido evidenciar crecimiento en las ventas a nivel internacional y mediante encuestas, pudo ver cómo en el país sus vehículos son preferibles por sobre otros de similares características de la competencia.

damos a la espera de que ese sentido toque nuestra puerta, sino que lo vamos a buscar. En lo que se refiere a la tecnología, los procesos de transformación hacia una mayor digitalización y automatización se han acelerado y sabemos que debemos acompañar esto con la necesaria gestión de cambio en nuestros equipos de trabajo y los de nuestros clientes.

(\*) Socio de Consultoría BDO Argentina

Ciberseguridad y *compliance*

# Convergen meta del accionista y demanda del consumidor

*Ya no hay discusión en este punto: es firme el compromiso con el medio ambiente, la diversidad y la inclusión de parte de las empresas. El único obstáculo es el contexto económico difícil que altera los presupuestos y plantea una exigente coyuntura.*

Esa es la visión de Martin Ghirardotti, socio de Lisicki Litvin & Asociados quien, además, en materia de *compliance*, explica que se requiere cada vez más asesoramiento para impulsar que permitan identificar los riesgos operativos y legales que se enfrentan.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–Estamos viviendo un contexto muy complejo y las empresas hoy esperan de las consultoras no solo asesoramiento técnico, sino que también asuman riesgos y tomen posición sobre los distintos tópicos que son cla-



cuestiones más urgentes de la coyuntura. Por supuesto ello no quiere decir que quedan fuera del Plan Estratégico, sino que se deben realizar en tiempos más lentos. Pero creo que hay una clara consciencia de lo que es la RSE y en la que converge el objetivo del accionista y lo que demanda el consumidor en esta materia.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

–Más allá de la pandemia, la Argentina vive ciclos de crisis económicas muy fuertes y mucho más marcados que en el exterior. Es por

*{ En este escenario de incertidumbre la clave en la consultoría tiene que ver con la adaptación: al contexto, a lo que requiere el cliente y a brindar soluciones estratégicas, rápidas. }*

ves y estratégicos para el negocio.

Hay dos temas que preocupan a la mayoría de las compañías: *Ciberseguridad* y *Compliance*. En el primer caso, desde que comenzó la pandemia, los delitos físicos mutaron a estas formas digitales y es por ello que se transformó en uno de los rubros más consultados.

En relación a *Compliance*, las organizaciones requieren cada vez más asesoramiento para impulsar la creación de estrategias que les permitan identificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan.

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cam-**

**bio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Hoy por hoy el accionista tiene muy en claro que debe hacer todas las inversiones necesarias para convertirse en una compañía con Responsabilidad Social Empresaria (RSE). El compromiso con el medio ambiente, la diversidad y la inclusión son acciones que demanda toda la sociedad y a las que apunta toda empresa que entienda que son variables fundamentales y estratégicas para lograr un negocio con propósito.

Solo hay que aclarar que debido al difícil contexto socio económico que atraviesa la Argentina, muchas veces los empresarios deben postergar estos tópicos para atender

ello que tanto el empresariado como la consultoría se han acostumbrado a trabajar en condiciones inestables y a adaptarse rápidamente a los servicios que requiere el contexto. Este año se han dado índices muy elevados de inflación y se requirió más asesoramiento en lo que tiene que ver con capital del trabajo, estructura del financiamiento y estrategias fiscales.

En este escenario de incertidumbre la clave en la consultoría tiene que ver con la *adaptación*: al contexto, a lo que requiere el cliente y a brindar soluciones estratégicas, rápidas y que incluyan la toma de riesgos por parte de los asesores para otorgar mayor valor agregado al servicio.



**Conocé los programas  
de Galicia Sustentable  
con impactos positivos  
para la comunidad:**

- › Financiamiento de Impacto
- › Diversidad e Inclusión
- › Cambio Climático
- › Inversión Social
- › Voluntariado Corporativo

## INFORME |

Modificar procesos

# Acompañar en la transición del cambio organizacional

*La vinculación entre la sociedad y las empresas que operan en su entorno es esencial. Las firmas comienzan a exigir sellos de sustentabilidad en la cadena de valor. Hay fondos de inversión que invierten fuerte en bonos sustentables.*

Por Leandro Justo (\*)

En la post-pandemia, no se puede pensar en retornar al pasado, los colaboradores de las compañías experimentaron cambios y no están dispuestos a resignar ciertos beneficios y las compañías comprendieron que hay nuevas formas de trabajo.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–En mi opinión, el comportamiento y accionar de las compañías en las comunidades en las que se encuentran inmersas es un aspecto clave y fundamental de su imagen, pero sobre todo de su sustentabilidad.

Actualmente las compañías no son simples proveedores de bienes y servicios, sino que cumplen un rol clave para su entorno.

En este sentido, un claro ejemplo es el cuidado del medio ambiente y las certificaciones ambientales y de sustentabilidad, a través de las cuales pueden mostrar sus acciones y lograr que las compañías sean elegidas por sus *stakeholders* para relacionarse.

En este mismo sentido, las grandes compañías traccionan a sus clientes y proveedores, ya que comienzan a exigir sellos de sustentabilidad en la cadena de valor para ser clientes o proveedores que califiquen como tales. Adicionalmente, a nivel local y global se crean fondos de inversión en los cuales se exigen porcentajes de inversión o exclusividad de inversión en bonos sustentables, así como paneles especiales en los mercados para emisiones de deuda sustentable, como por ejemplo el Panel para Bonos Sociales, Verdes y Sustentables (Panel de Bonos SVS)



lanzado por Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (BYMA) en 2019. Las compañías esperan de nuestra firma asesoramiento y acompañamiento en estos nuevos desafíos, a través de servicios de consultoría específicos.

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Las inversiones en cuidado del medio ambiente, inclusión y diversidad, aportan a la generación de valor para el accionista. En general, con mayor o menor nivel de inversión, todas las compañías están trabajando en cuestiones relacionadas. Ahora bien, en el contexto económico actual y dependien-

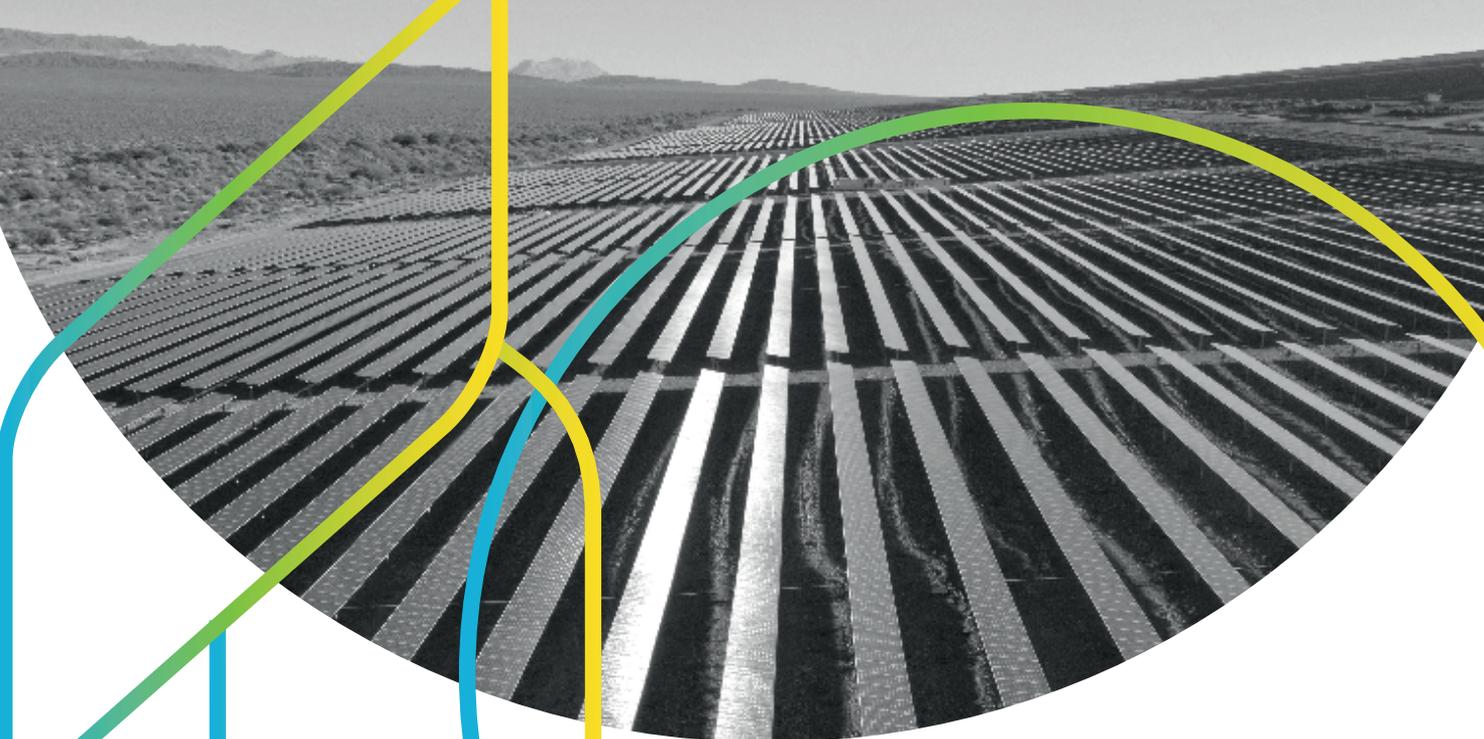
do de los presupuestos y tipos de industrias, puede haberse pospuesto alguna acción hacia adelante. En otros países se generan incentivos fiscales para apoyar las inversiones, lo cual sería de gran ayuda para impulsar e incentivar inversiones más fuertes en el segmento pyme.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

–Las compañías recurren a servicios de consultoría para modificar procesos o situaciones actuales y acompañar en la transición del cambio organizacional. La mirada externa del consultor que pudo transitar distintas experiencias en diversas compañías e industrias tiene un valor significativo. En la post-pandemia, no se puede pensar en retornar al pasado, los colaboradores de las compañías experimentaron cambios y no están dispuestos a resignar ciertos beneficios y las compañías comprendieron que hay nuevas formas de trabajo, que incluso muchas veces logran que las tareas se realicen con mayor eficiencia.

En este momento se está trabajando en llegar al equilibrio, y en dejar de lado los extremos, entenderse mejor entre colaborador y empresa. Hay experiencias que cambian el estado de cosas, y no hay vuelta atrás, esta es una de ellas. En nuestro caso hemos llevado adelante numerosas acciones, entre ellas, una de las más disruptivas es la reciente apertura de oficinas en la ciudad de Tandil para prestar servicios a CABA y al resto del país, acercándonos nosotros a los recursos y ofreciendo una alternativa diferencial.

(\*) Socio de Russell Bedford Argentina



EN 2012 NOS COMPROMETIMOS.  
HOY SOMOS LÍDERES.

**Líderes en la generación de energía renovable en solo 10 años de actividad.  
Nos comprometimos con la sustentabilidad.**

Por eso, construimos un sistema cada vez más limpio. Hoy, somos el mayor proveedor de energía renovable del país generando un 24% del total, compartiendo mercado con 4 empresas que comparten el 76% restante. Comprometidos con el cuidado de los recursos naturales, hemos reducido las emisiones de carbono a la atmósfera en 4.709.876 tn. Y comprometidos con el entorno, fomentamos el comportamiento ético, el desarrollo personal y el de la comunidad donde operamos.

**Cumplimos 10 años de compromiso y seguimos transformando el mundo.**

## INFORME |

La gestión de nuevos riesgos

# Transformación de punta a punta

*Las consultoras tenemos que ser capaces de dar soluciones a escala regional, con una mirada multidisciplinaria de conocimiento de lo que sucede localmente. Para lograr este balance, tener el soporte de una red global beneficia.*

En especial desde el hecho de contar con todas las capacidades necesarias para adaptarse de la mejor manera al dinámico contexto local. Así lo explica Norberto Montero, socio de PwC Argentina.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los stakeholders, pero entre ellos, especialmente a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que los clientes esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–Es verdad, las empresas actualmente y más que nunca deben tener en cuenta a los stakeholders. Es por ello por lo que las demandas de los clientes están relacionadas a la transformación digital, la adaptación a renovados modelos de negocios, la gestión de los nuevos riesgos y la adecuada administración de las regulaciones que atraviesan a todos los sectores de la economía regional. En estas condiciones las empresas cada vez más



una red global, les ofrecemos una oferta de servicios pensada en una transformación de punta a punta, lo que implica repensar la estrategia del negocio hasta su implementación. Este factor es clave para continuar construyendo confianza con nuestros clientes y ser socios estratégicos en sus programas de transformación.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad o hay que pensar todo desde cero?**

–Como firma, nos interesamos en conocer las necesidades de nuestros grupos de interés, involucrándonos en sus procesos, tanto desde la aceleración digital que imponen las nuevas tecnologías hasta la responsabilidad de proteger a los recursos humanos. Brindar un lugar seguro para trabajar no sólo es un requisito legal: es vital para la continuidad del negocio. Es por ello por lo que entendemos que no hay retorno a la “vieja normalidad”. Los esquemas actuales son híbridos-flexibles y se tiende a un balance entre el trabajo presencial y remoto.

Una encuesta reciente determinó que más del 45% de los trabajadores prefiere esta modalidad y el 26% espera que su empleador le ofrezca esta alternativa en los próximos 12 meses (PwC’s Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022).

Todo ello nos coloca frente al gran desafío de acompañar a nuestros clientes en este nuevo contexto de estar tecnológicamente preparados para trabajar de forma remota y a la vez tener un offering de servicios adecuado para resolver los temas que presenten nuestros clientes, como consecuencia de esta nueva realidad.

**{No hay retorno a la “vieja normalidad”. Los esquemas actuales son híbridos-flexibles y se tiende a un balance entre el trabajo presencial y remoto.}**

apuestan por la especialización y el valor agregado que se le puede brindar.

Las consultoras tenemos que ser capaces de dar soluciones a escala regional, con una mirada multidisciplinaria de conocimiento de lo que sucede localmente. Para lograr este balance, tener el soporte de una red global beneficia desde el hecho de contar con todas las capacidades necesarias para adaptarse de la mejor manera al dinámico contexto local.

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones**

**tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Creemos que el contexto actual de la economía mundial continúa acelerando los procesos de transformación en las organizaciones, razón por la cual los ejecutivos están priorizando en sus agendas los temas climáticos, de gobierno corporativo, inclusión, ESG y ello nos obliga a reimaginar lo posible con agilidad, versatilidad, contando siempre con la visión de nuestros clientes.

Desde nuestra experiencia y el soporte de

A través de la consultoría

# Construir una cultura diversa, pero innovadora e inclusiva

*La transformación del concepto tradicional del trabajo impactó en la forma en la que las organizaciones se relacionan con las comunidades de las que forman parte y con los actores que las integran. A las personas ya no les alcanza con un buen salario o beneficios.*

Por Gustavo Aguilera (\*)

Buscan trabajar para organizaciones que actúen responsablemente con sus grupos de interés: ciudadanos globales, pilares de la comunidad y el ambiente. De hecho, dos de cada tres colaboradores quieren trabajar para instituciones con valores similares a los suyos y el 64% quiere que su función diaria ayude a mejorar la sociedad.

Es evidente que, en la era de la escasez de talento, aquellas compañías que no inviertan en sus culturas y las hagan evolucionar, tendrán dificultades para llevar a cabo su estrategia. De no abrirse a la diversidad, corren el riesgo de perder candidatos calificados y pueden tener más dificultades para cubrir puestos clave. Por el contrario, las empresas diversas disfrutan de variedad de perspectivas, mayor innovación o creación de mayores oportunidades de crecimiento profesional. Al repensar con éxito su fuerza laboral, serán capaces de optimizar todo el potencial humano y obtener un impacto positivo en sus resultados.

Las empresas están mutando hacia un nuevo paradigma en el que los entornos laborales se vuelven realmente inclusivos, se practica una comunicación abierta que garantiza el bienestar de todas las personas, y se piensa a la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) de manera más holística.

En este sentido, el 78% quiere mejorar la diversidad de su nómina de personal dentro de los próximos meses: 32% está evaluando diferentes iniciativas, 27% está planificando evaluarlas y el 19% las está adoptando.

En Talent Solutions, la marca de consultoría organizacional de ManpowerGroup, somos agentes de cambio. Buscamos contribuir a la generación de espacios de trabajo inclusivos. Por eso, trabajamos en la facilitación de conversaciones con colaboradores, clientes, proveedores, ONG y distintos públicos en el



entendimiento, sensibilización, visibilización y aprendizaje relacionado con el tratamiento de la DEI en los entornos laborales.

Planteamos una estrategia de cuatro pasos para construir una fuerza laboral realmente diversa:

**Entender la interrelación entre diversidad, equidad e inclusión:** facilitar los tres elementos ayuda a crear la cultura de pertenencia necesaria para un lugar de trabajo diverso.

**Definir las metas de DEI y los criterios de éxito:** las organizaciones deben contextualizar sus metas de DEI y los criterios de éxito tienen que ser cuantitativos y cualitativos, basados en la devolución de los colaboradores.

**Anticipar los desafíos de implementar iniciativas de DEI:** al planificar sus iniciativas de DEI, los líderes de Recursos Humanos tienen que considerar dificultades como incapacidad para atraer candidatos de grupos minoritarios, la falta de una cultura organizacional inclusiva y estructuras organizacionales de apoyo insuficiente.

**Movilizar recursos internos y externos para mejorar los resultados de DEI:** el éxito a largo plazo depende de que se fomente una

cultura de pertenencia al lugar de trabajo. Esto implica rediseñar el proceso de adquisición de talento, crear políticas inclusivas, establecer responsabilidades claras y seguimiento del progreso y, de ser necesario, contratar asistencia externa para asegurarse el éxito en la ejecución.

En este sentido, desde Talent Solutions contamos con una propuesta de Consultoría en Diversidad e Inclusión, para asesorar a las empresas y guiarlas en la construcción de modelos de gestión flexibles y abiertos para así integrar a las personas a las organizaciones por su valor único.

En esta nueva normalidad laboral, las empresas tienen la responsabilidad de contribuir positivamente al cambio social, fomentando la contratación de candidatos, independientemente de sus orígenes, género, edad, u orientación sexual, priorizando siempre su talento y capacidades; y construyendo culturas de trabajo más diversas e inclusivas en las que se fomenta la innovación y la creatividad.

(\*) Director de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina

Atentos a las nuevas necesidades

# Pensar acciones, tomar decisiones y afrontar nuevos retos y desafíos

*Como consultora, poder contar con un equipo multidisciplinario que asesore desde esa perspectiva y acompañe con nuevas alternativas las operaciones de las empresas será clave para siguiendo soluciones de calidad.*

Por Guillermina Baldini (\*)

Es formar parte de la estrategia de cada una de las empresas que apuestan al crecimiento y a la mejora constante.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–Es una perspectiva que tiene mucha importancia tanto a nivel local como global. Esto sin dudas modificará la expectativa en aquellas empresas que asumen el compromiso de este consenso con la implicancia que presenta, involucrándose directamente en el objetivo de su organización.

Pensar en el impacto que sus acciones realicen ante toda decisión es pensar también en quienes forman parte del equipo. Ser conscientes de la existencia del triple impacto y su especial atención, modifica –poco a poco– a todas las áreas de una organización.

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Todas las empresas que tienen una visión de crecimiento consideran estos temas en sus agendas, en su planificación y son de su interés tanto para generar valor hacia afuera como hacia adentro.

Pensar en acciones, tomar decisiones y afrontar nuevos retos y desafíos para crecer, para subsistir y para seguir siendo actores en un mercado local e internacional incluye e in-



cluirá la necesidad de estar alertas y en constante atención a los ODS –Objetivos de Desarrollo Sostenible– y a las nuevas necesidades que la sociedad y las empresas priorizan.

Los casos existen, porque los cambios y las necesidades son reales. Poder dar respuestas efectivas, contemplando estos escenarios y contando con especialistas que estén en constante actualización de estas temáticas es el modelo a seguir; que no debe presentarse como un dilema, sino como una transición constante hacia un mundo mejor.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

–La nueva realidad nos viene avisando hace mucho tiempo que eran inminentes los cambios y que serían necesarios. Repensarse en un escenario 100% desde cero es muy difícil y pensar como algo perdido lo que se construyó en “la vieja normalidad existente” es un extremo que no generaría necesariamente un punto de partida mejor.

La importancia de repensarse y de poder encontrar nuevas soluciones a viejos y nuevos problemas radica en poder flexibilizarse y prepararse para nuevas exigencias y oportunidades.

Sin duda, las personas, la tecnología, la innovación y la incorporación acertada de contemplar el triple impacto en nuestras acciones nos modificarán de raíz. Poder estar preparados/as, capacitados/as, actualizados/as y alertas a estos cambios que la nueva realidad nos presenta es una gran oportunidad para alcanzar juntos y juntas nuevas experiencias y aprendizajes en vistas a mejores equipos de trabajo, mejores respuestas a nuestros clientes y mejores decisiones frente a un mundo cuyas exigencias nos obligan a pensarnos como mejores profesionales y personas.

La nueva realidad es una gran oportunidad para entender no sólo que había temas que conversar y debatir, sino que también hay una posibilidad de trabajo híbrido que nos acerca y nos conecta, pero también nos desafía a ser mejores en cada paso y nos posiciona como una alternativa en cada rincón del mundo.

(\*) Directora de Desarrollo de Negocios SMS Latinoamérica



**LA PASIÓN TE PUEDE LLEVAR  
MUY LEJOS. A NOSOTROS,  
A CONVERTIRNOS EN LA  
DISTRIBUIDORA DE GAS  
MÁS GRANDE DE LA ARGENTINA.**

Más de dos millones de usuarios hoy cuentan con gas natural. ¿Cómo lo logramos? Trabajando con pasión y con la vocación de servicio que nos une y nos compromete a llevar cada día nuestra energía a miles de hogares, comercios e industrias en siete provincias del país.

Así trabajamos en **Camuzzi** para brindarte lo mejor de nosotros.

## INFORME |

Entorno volátil, incierto y muy cambiante

# Cómo invertir en las agendas de sustentabilidad y medio ambiente

*La búsqueda y retención de talentos es para la mayoría de las empresas y fundamentalmente las que lideran la transformación digital, uno de los temas prioritarios, así como también los temas de sustentabilidad, medio ambiente y Responsabilidad Social Empresaria.*

Por Norberto M. Nacuzzi (\*)

Estos temas también le dan prioridad a la formación de talentos.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–En realidad estos temas ya figuran en la agenda de las empresas y desde ya en la de nuestra firma. En EY tenemos como misión, construir un mundo mejor de negocios, y nuestro objetivo solo puede lograrse si incluimos a las comunidades de interés.

La búsqueda y retención de talentos es para la mayoría de las empresas y fundamentalmente las que lideran la transformación digital uno de los temas prioritarios, así como también los temas de sustentabilidad, medio



Nosotros notamos que el cambio climático, la inclusión y diversidad están cada vez más en la agenda, y lo compartimos. Y que cuestiones como la diversidad implican en largo plazo generación de valor. Sin embargo, cuestiones como el cambio climático podrían generar inversiones no recuperables en corto plazo, pero finalmente deben ser realizadas, dentro del marco de responsabilidad social y la construcción de un mundo laboral superador.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

–Los nuevos desafíos que recién mencionamos requieren de ambos enfoques, lo mejor de los servicios tradicionales pero adaptados a los cambios tecnológicos, y nuevas soluciones que contribuyan a la transformación di-

{ Cuestiones como el cambio climático *podrían generar inversiones no recuperables en corto plazo*, pero finalmente deben ser realizadas dentro del marco de responsabilidad social. }

ambiente y responsabilidad social empresaria. Estos temas también le dan prioridad a la formación de talentos.

En nuestra firma estamos adaptando o desarrollando soluciones para ayudar a nuestros clientes no solo a ser más competitivos, crecer y gerenciar mejor sus riesgos, sino también a cumplir con los desafíos de dar las mejores respuestas a su gente y al resto de los stakeholders.

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el**

**accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Las empresas efectivamente tienen como objetivos generar valor y en muchos casos también ser económicamente sustentables, con el desafío de invertir en las agendas de sustentabilidad con el medio ambiente y el compromiso con su gente y su comunidad, y todo esto en un entorno volátil, incierto y muy cambiante económico y social.

gital y las nuevas demandas de las empresas y talentos en materia de innovación, nuevos riesgos y cambios constantes.

Los cambios son cada vez más intensos y veloces, y requieren de trabajos importantes de *change management*. Nos inclinamos a pensar que hoy la adaptación es más efectiva y eficiente que pensar sobre base cero. Y no vemos retorno a la vieja normalidad.

(\*) Country Manager de EY

Los desafíos en la era post pandemia

# El negocio de la consultoría cambia a ritmo muy acelerado

*La globalización, las crisis económicas, la aplicación de nuevas tecnologías y la irrupción de la pandemia, que cambió las formas de trabajo de manera abrupta, obligaron al sector de la consultoría a repensar-se su modelo de negocios.*

Por Néstor Ivaldi (\*)

El principal reto será aprender y adaptarse a las nuevas demandas del ecosistema de negocios del futuro, el cual consideramos, será dominado –entre otros– por cuatro procesos específicos;

- Tecnología con aplicación de data *mining* para aplicación de escenarios predictivos de comportamiento humano, análisis de volúmenes de datos, métricas y KPIs y poder entregar información clara, precisa y aplicable en un tablero de datos o *dashboard*.
- Las metodologías ágiles y sus diversas manifestaciones en equipos de trabajo de alto desempeño, células multidisciplinarias que trabajan por objetivos específicos y que mutan rápidamente para trabajar en un nuevo proyecto o en ocasiones crear un nuevo MBP “Producto Mínimo viable” por su sigla en inglés.
- Capital humano altamente calificado ávido de incorporar nuevos conocimientos, necesitado de la inmediatez constante que



valor superadora y ciertos lineamientos legales–normativos –entre otras– para gestionar el paquete salarial que demandan estos perfiles.

y seguimiento para medir y ajustar permanentemente.

El negocio de consultoría en general, pero de Recursos Humanos en particular, se diri-

*{Capital humano altamente calificado ávido de incorporar nuevos conocimientos, necesitado de la inmediatez constante que interactúa de manera dinámica en un contexto “volátil, incierto, complejo y ambiguo”.}*

interactúa de manera dinámica y constante en un contexto global cada vez más VICA “volátil, incierto, complejo y ambiguo” por su sigla en inglés.

- Globalización del talento, las personas con habilidades específicas y alto potencial se han transformado en nómades pudiendo aportar valor desde cualquier locación del globo. Gestionarlos requiere un set de habilidades que no estaban en el radar del consultor, como creatividad al momento de *huntarlos* ofreciéndoles propuestas de

El consultor de negocios deberá apropiarse de las herramientas que demandan estos entornos y para ello deberá dominar la competencia de aprender y desaprender nuevas habilidades, incluso sobre escenarios inciertos. La mayor ventaja competitiva será la puesta en práctica de las competencias conversacionales para identificar las zonas “de dolor” de su proyecto, el conocimiento del negocio para elaborar el plan de acción e implementación de la necesidad de mejora diagnosticada y su capacidad de monitoreo

ge hacia un servicio de alineamiento constante entre el consultor externo experto y HRO –en modalidad de *partnership*– donde constantemente deberá entregar soluciones sustentables y sostenibles en el tiempo siendo absolutamente creativo para “ver el bosque por sobre los árboles” y logrando la mejor “experiencia de consultoría” hacia su empresa cliente.

(\*) El autor es Fundador de Augmenta Consulting

## INFORME |

Fin de la trilogía básica

# Por qué renuncia la gente al poco tiempo en las empresas

*Hay una extensa bibliografía dedicada a cómo conseguir el trabajo ideal. Sin embargo, no hay ninguna que al menos base sus dichos en una profunda investigación sobre por qué un gran número de aspirantes bien calificados son excluidos o autoexcluidos de organizaciones importantes.*

Por Alejandra Figini (\*)

Esta rotación, con un alto costo económico para ambas partes, tiene un peso mucho mayor a nivel emocional e institucional también. Es sabido que una dirección de compañía que apoya a un gerente nuevo, y lo desplaza en menos de 12 meses, pierde credibilidad, y la tarea de volver a validar a un nuevo recurso con la sospecha de que tal vez tampoco prospere, hace que algunos departamentos se conviertan en "tierra de nadie" y su imagen institucional pierda fuerza y liderazgo.

Asimismo, en el caso del candidato, una exclusión no voluntaria o una renuncia obligada por la presión psicológica, puede tener consecuencias gravísimas, tanto a nivel curricular como de autoestima. En un estudio realizado por GI Group, sobre 175 casos de selecciones en gerencias medias, solo el 46% de las personas seleccionadas continuaba en



*{ Sigue habiendo empresas con gerentes que necesitan personal (y del bueno) pero **no están dispuestos a "perder el tiempo"** detallando perfiles o enumerando aspectos conductuales. }*

su puesto después de los 12 meses.

38 personas renunciaron, mientras que la altísima cifra de 52 (30%) habían sido desvinculados o reacomodados en puestos diferentes, como salida alternativa y no como promoción. Analizando en el tiempo los egresos, las renunciaciones se producen entre los 3 y 6 meses, mientras que los despidos aparecen entre los 9 y los 12 meses. Parece que las empresas le tienen más paciencia a los empleados que ellos a las empresas.

**–¿Por qué alguien renunciaría a un puesto de trabajo al que recién ingresó, y que suponía una mejora?**

–En el 88% de los casos, los interesados admiten que se fueron por causas que si las hubieran sabido al ingreso, no hubieran aceptado la propuesta. Un proceso de selección no es un proceso igualitario, por lo tanto es raro encontrar postulantes que se animen a preguntar cosas como: ¿Voy a tener oficina propia? ¿Los gastos de los viajes los pago yo y los reintegran? ¿En cuánto tiempo? Si mi departamento necesita un recurso más, ¿puedo contratarlo o necesito 10 autorizaciones previas? Estas cuestiones que suelen parecernos triviales, no lo son cuando estamos hablando de retener recursos valiosos.

A modo de ejemplo, "Pablo" me confió lo si-

guiente: "Dejé un puesto de encargado de compras en una pyme de envergadura, donde tenía oficina propia y compartía una asistente, para pasar al mismo puesto en una multinacional. Aunque el trabajo era el mismo y el sueldo mejor, jamás pensé que me meterían en un box, que estaría en hoteles de 2 estrellas en los viajes y que debía viajar domingos y volver los sábados, quitando así tiempo a mi familia. En mi CV era bueno el cambio, en la práctica me sentía caminando para atrás en mi carrera. Resistí 6 meses". Como tantos otros, Pablo había pasado por una entrevista de selección en una bonita consultora del microcentro porteño, y luego



# Tu vida nos inspira

A **innovar** junto a los mejores.

A **crear valor en equipo** para traspasar barreras.

A ofrecer nuevas respuestas terapéuticas y productos de **máxima calidad**.

**Este es nuestro compromiso para cuidar tu salud y el bienestar de tu familia.**

 **Bagó**

## INFORME |

por otra en la empresa. Nunca vio su futuro lugar de trabajo, y no se animó a preguntar (o dio por hecho lo que no era).

Analizando los egresos, las razones conductuales y emocionales arrasan con respecto a los conocimientos técnicos. Casi nunca se despide a alguien porque no sabe: casi siempre es porque no puede, no quiere, no consigue, no se adapta.

Un gerente entrevistado, "Sergio" me comenta su caso: "Necesitábamos a alguien para "ayer", llamé a la consultora de siempre. Me mandaron tres candidatas, todos aptos, con informes psicotécnicos de los que deduje que ninguno estaba loco. Charlé con cada uno unos 30 minutos, en medio de los llamados y mis tareas habituales. Elegí al que me pareció mejor, y no resultó. Al año tuve que sacarlo, era un buen técnico, pero sin pasta de gerente".

Es increíble que mientras existe una casi total aceptación de la importancia de la conducta del individuo y de los factores emocionales en la gerencia, cuando uno indaga en cómo se seleccionan los candidatos, en la práctica seguimos con la antigua trilogía básica de CV -1 o 2 entrevistas- psicotécnico tradicional. Lo que es en mi experiencia, en términos conductuales, igual a nada.

Aunque hay excepciones:

- Sigue habiendo CV de personas aspirando a puestos gerenciales sin ninguna formación en la conducción de equipos, selección de personal y evaluación de desempeño. Error de los candidatos.
- Sigue habiendo departamentos de RR.HH. y consultoras que no se toman en serio el relevo de aspectos conductuales e higiénicos de los puestos, ni de los candidatos. Error del área.

nicos de los puestos, ni de los candidatos. Error del área.

• Sigue habiendo empresas con gerentes que necesitan personal (y del bueno) pero no están dispuestos a "perder el tiempo" detallando perfiles o enumerando aspectos conductuales, o leyendo cuidadosamente los informes, o teniendo entrevistas en profundidad. Error de las empresas. Hace 20 años Art Mc Neil decía "las personas son admitidas por su competitividad técnica y despedidas por su incompetencia emocional". Será cuestión de empezar a creerle de una vez, y a cambiar los procesos de selección en serio. Por el bien de ambas partes.

(\*) Country Manager de Gi Group Holding Argentina

## Cómo se pierde credibilidad

# A la hora de enfrentar el retiro

Por Valentina Matarazzo (\*)



**–¿Cobra mayor valor la idea de retirarse para ser asesor? ¿Se usa más que antes? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?**

–Una de las opciones que piensan los ejecutivos llegando al momento de su retiro es la de trabajar de manera independiente, logrando un balance entre su vida personal y laboral. Las posibilidades de encontrar posiciones disponibles para reinsertarse en relación de dependencia comienzan a disminuir dada la oferta actual en el mercado, por lo que el interés y la necesidad de los ejecutivos cambia a partir de su salida de la corporación.

El asesoramiento profesional y consultoría cobran especial relevancia, tanto para empresas nacionales como para proyectos internacionales. Esto además se ve favorecido por la amplia red de contactos con la que los ejecutivos cuentan, dada su trayectoria laboral.

**–Se ofrecen planes de coaching para reinventarse o afrontar el retiro? ¿En qué consisten?**

–Algunas compañías ofrecen a sus empleados de larga trayectoria planes para reinventarse laboralmente, como parte de un beneficio adicional a la hora de su retiro. Estos planes incluyen sesiones de *coaching* y talleres para evaluar como continuar su vida tanto laboral como personal. Encontrar un programa que los contenga emocionalmente y, además, ayude a repensar los siguientes pasos es muy valorado por los ejecutivos.

La interacción y el desarrollo efectivo de la red de contactos es fundamental en esta etapa. Planear el día a día, tener reuniones y la participación en diferentes capacitaciones, acompaña ese período en donde es importante poder parar y recalculer, para redescubrir como seguir avanzando.

**–¿A qué edad hay que empezar a planificar el retiro?**

–A partir de los 55 años es un buen momento para evaluar cómo continuar un plan de carrera. Es un momento ideal para pensar en las diferentes opciones, teniendo en cuenta que la vida corporativa puede estar en su último tramo.

**–¿Qué opciones son las más viables hoy en día? ¿Conoce el rendimiento de las mismas?**

–Las personas que se retiran con un buen paquete de salida se focalizan primero en sus inversiones para luego buscar actividades laborales. Hay personas que eligen emprender en algo diferente a lo que hicieron toda su vida, otras se dedican a la actividad independiente o mismo capacitarse con nuevas herramientas. Depende del interés y la necesidad de cada persona es que se define el camino a seguir.

**–¿Dan las empresas capacitaciones para trabajar sobre este tema?**

–Son pocas las empresas que preparan a las personas para este momento, en general no lo tienen incluido como una etapa final en el ciclo de vida del empleado dentro de la compañía. Las que sí contemplan esta situación, apostando además a su marca empleadora, brindan programas de reconversión laboral para acompañar a sus empleados en ese período de sus vidas.

(\*) Outplacement & Coaching Business Manager de Gi Group Holding Argentina

# BBVA

Creando Oportunidades



## ¿Cómo puede BBVA hacer **acciones sostenibles?**

**Colocando bonos verdes en las empresas de Argentina para ayudarlas a generar un impacto ambiental positivo.**

BBVA Argentina organiza y coloca bonos verdes que representan una emisión de más de 6.700 millones de pesos, ayudando a las empresas a generar un impacto ambiental positivo y poniendo a la sostenibilidad en el centro del negocio.

**Diferentes acciones para un único modo de hacer las cosas.  
BBVA en modalidad sostenible.**

[bbva.com/es/sostenibilidad/](https://bbva.com/es/sostenibilidad/)

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

Que lo urgente no obstruya lo importante

# El consumidor futuro evaluará detenidamente a quien le compra

*En el dinámico entorno local (y global) no existen las soluciones enlatadas, hay que ver qué se adapta al mercado, la cultura, y los objetivos que tiene nuestro cliente.*

Por Juan Pablo Montero (\*)

los beneficios a futuro de dar ahora los primeros pasos hacia la gestión que considere el cambio climático, la inclusión y la diversidad superarán las inversiones actuales.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–Si bien no es un tema nuevo, es cierto que en los últimos años la influencia de los stakeholders ha tomado cada vez mayor relevancia. Resulta comprensible entonces que nuestro enfoque como consultores deba considerar esta variable, especialmente los denominados factores ESG (por sus siglas en inglés, Ambiente, Social y Gobernanza).

En ese sentido, podemos agregar que existe un cierto grado de madurez en aquellas em-



llados en forma sostenible. Por ello, nuestro rol como consultores es acompañar a nuestros clientes en ese camino, analizando información y tendencias para que ellos puedan tomar decisiones con confianza y de manera oportuna.

No obstante, es fundamental que lo urgente no obstruya lo importante, y que se tenga en cuenta que los beneficios a futuro de dar ahora los primeros pasos hacia la gestión que considere el cambio climático, la inclusión y la diversidad superarán las inversiones actuales. El consumidor del futuro evaluará detenidamente a quien le compra y quien no esté dentro de esos parámetros quedará fuera de competencia.

**–Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

–Ni uno ni lo otro, hay que analizar detenidamente que es lo mejor de acuerdo a la realidad en la que opera cada empresa: una solución que brindo para el cliente “A” puede resultar enormemente contraproducente en el cliente “B”. Es por eso que en el dinámico

*{ No hay que perder de vista que nuestro rol como consultores es generar valor. Por ello, debemos entender la visión de la compañía, sin perder la atención en el contexto. }*

presas que operan a nivel global, ya que sus mercados y consumidores exigen una visión que los incluyan y que considere el impacto que la compañía genera.

En cuánto al entorno local, una visión amplia que incluye a los stakeholders y a los factores ESG, en muchos casos, es un tema nuevo para el management.

Lo cierto es que los consumidores son más conscientes del impacto de los criterios ESG en nuestra sociedad y exigen en consecuencia. Asimismo, investigaciones indican que los consumidores también están dispuestos a pagar más por productos y servicios desarro-

**–En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad. ¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–Ciertamente, dado el actual contexto de nuestro país, hay diversos factores de carácter general que parecerían conspirar contra la consecución de los objetivos de una gestión sustentable: la situación económica, la dificultad en todas las industrias de conseguir talento, entre otros.

entorno local (y global) no existen las soluciones enlatadas, hay que ver qué se adapta al mercado, la cultura, y los objetivos que tiene nuestro cliente. No hay que perder de vista que nuestro rol como consultores es el de generar valor, por ello, debemos entender la visión de la compañía, sin perder la atención en el contexto. La agilidad es una característica fundamental, el análisis es dinámico y requiere constantemente reconfigurar las preguntas y hallar nuevas soluciones.

(\*) Socio de consultoría en RSM Argentina

Agilidad en las decisiones

# Profesionalizar el gobierno corporativo

*A escala global hay una conciencia generalizada sobre la necesidad de cuidar el medioambiente, en beneficio de las futuras generaciones. Este concepto también tiene su impacto político, que afecta a que la gente de menos recursos también tenga oportunidades para mejorar su calidad de vida.*

Por Fernando Tezanos Pinto (\*)

El contexto actual de corto plazo en Argentina es caótico e impredecible. Sin embargo, desde hace tiempo, los líderes empresarios saben que cualquier acción orientada a la mejora del medio ambiente, a la inclusión y diversidad de las personas tienen un impacto positivo dentro y fuera de la organización.

**–Hay consenso en que las empresas deben tener en cuenta a los empleados, los proveedores, y los inversores, pero muy especialmente a los stakeholders o a la comunidad en que la empresa está inmersa. Esta visión, ¿modifica lo que las empresas esperan hoy de las consultoras locales y globales?**

–Las empresas y sus directivos comienzan a centrarse y a tener en cuenta los intereses y necesidades de los empleados, proveedores, clientes, inversores y los *stakeholders*. De esta manera, la función de las compañías es crear valor en beneficio a la comunidad y a los distintos grupos de interés. La imagen, reputación y valor de una empresa y consultora, sea local o global, forma parte del modelo y estrategia del negocio, no de ideas ni acciones agregadas de responsabilidad social.

A nivel global hay una conciencia generalizada sobre la necesidad de cuidar el medioambiente, en beneficio de las futuras generaciones. Este concepto también tiene su impacto político, que afecta a que la gente de menos recursos, que también tenga oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Las firmas de servicios profesionales cumplimos un rol muy importante para ayudar a que nuestros clientes, nacionales o multinacionales, contamos con las herramientas y acompañamiento profesional orientado a priorizar la sostenibilidad como parte de su



estrategia de negocios.

Desde Auren estamos asesorando a clientes a profesionalizar el gobierno corporativo de sus empresas, incorporando buenas prácticas y metodologías ágiles para la toma de decisiones. Vemos que, al ejercer eficientemente ésta tercera dimensión de la sostenibilidad, las organizaciones van a lograr ser exitosas y sustentables.

Un buen gobierno contribuye a dar agilidad en las definiciones sobre propósito, visión, misión, valores y al armado de la estrategia, y es esencial para la supervivencia de las empresas, teniendo en cuenta el contexto complejo, incierto y conflictivo, que seguramente tendremos en el corto y mediano plazo.

**b) En el actual contexto de la economía, el gran dilema es cómo generar valor para el accionista a la vez que afrontar inversiones tan diversas como la lucha contra el cambio climático, la inclusión y la diversidad.**

**¿Es una experiencia que ha tenido con algunas de las empresas que asesora?**

–El contexto actual de corto plazo en Argentina es caótico e impredecible. Sin embargo, desde hace tiempo, los líderes empresarios saben que cualquier acción orientada a la mejora del medio ambiente, a la inclusión y diversidad de las personas tienen un impacto positivo dentro y fuera de la organización. Tanto las personas que trabajan en una organización como la comunidad en la cual se desarrolla, están esperando acciones concretas en estos ámbitos, especialmente las generaciones más jóvenes. Este accionar de las empresas comprometidas aumenta la posibilidad de venta de productos o servicios, y lleva implícito un mayor reconocimiento sobre aquellas otras que no lo hacen. El compromiso con la sostenibilidad hace pasar el precio a un segundo plano.

La realidad es que hoy los resultados económicos solos no son suficientes para la gestión diaria y la toma de decisiones en las compañías. Cumple un rol muy importante la creación de valor y sus consecuencias, la gestión del valor en las tácticas y políticas sociales, teniendo en cuenta la importancia de medio ambiente y cambios climáticos, la inversión en diversidad cultural, equidad e inclusión social.

**c) Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar “en la nueva realidad”. En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

Esta “nueva realidad” todavía sigue teniendo efecto, seguimos aprendiendo del efecto Covid para poder decir con certeza que estamos en la “nueva normal”.

Las empresas están buscando acciones que

## INFORME |

agreguen valor a sus negocios y a la vez bajar costos innecesarios, a través de la robotización de procesos repetitivos, que generen retornos positivos de sus inversiones. Otro eje importante es como contratar y retener a personas talentosas. Estas dos tendencias globales son las que están transformando y haciendo más competitivas las empresas, de manera que puedan tener la mejor informa-

ción para innovar con las mejores personas. Esta crisis ha generado un cambio y también oportunidades. Volver no significa regresar al mismo punto. Estamos frente a una oportunidad para estar más en contacto con nuestros objetivos y de otra forma, con otro ritmo, teniendo más en cuenta aspectos de nuestra vida.

Vivimos y seguimos atravesando una trans-

formación dentro de las empresas, pero esta no debe ser sólo tecnológica, sino también cultural, sostenida en tres pilares: las personas, la tecnología y los procesos. Pero lo fundamental son las personas quienes gestionan el camino, la forma y los resultados.

(\*) *Presidente de Auren Argentina*

El riesgo de una cultura tóxica

## El *quiet quitting* y cómo entenderlo

*La Gran Renuncia ha sacado a la luz el "quiet quitting", una reciente tendencia viral adoptada por aquellos que rechazan la idea de que el trabajo debe ser la principal prioridad en sus vidas, como un intento de evitar el agotamiento.*

El "quiet quitting" no se contempla en las cifras de abandonos que comunican los departamentos de RR.HH, pero si no se detecta, tiene el potencial de promover una cultura tóxica en la que los trabajadores sienten que no pueden hablar, y en su lugar deciden desvincularse de las empresas. Así lo explica Leandro Cazorla, CEO de Adecco para Argentina y Uruguay.

**—Más allá de los recursos humanos propios de cada empresa, el papel de las firmas consultoras se ha convertido en esencial para entender y actuar "en la nueva realidad". En su experiencia, ¿basta con retornar a la vieja normalidad existente o hay que pensar todo desde cero?**

—Creo que hay que basar toda la estrategia en el propósito de la organización de la que somos parte. Sin embargo, hay muchos factores que influyen en los cambios que estamos experimentando en el ritmo y futuro del trabajo. Las empresas deben estar atentas a este fenómeno, que puede verse estimulado cuando los trabajadores ven a otros renunciando. Una de las principales recomendaciones de fidelización para las empresas que se enfrentan al "quiet quitting" es proporcionar espacio, formación y procesos para mantener conversaciones abiertas y sinceras. Los directivos



que no actúan pueden ser culpables de la "renuncia silenciosa".

6 de cada 10 trabajadores (61%) confían en poder encontrar un nuevo empleo en menos de seis meses, incluso en estos tiempos de incertidumbre económica, y más de una cuarta parte (27%) se animan a confirmar que deja-

rán sus puestos de trabajo en los próximos 12 meses.

Aunque la recesión puede sembrar la duda, el 54% de los trabajadores todavía creen que tienen el poder sobre los empleos que puede elegir. Esto se observa especialmente entre los *millennials* (60%) y la generación Z (58%), quienes están de acuerdo en que, como aspirantes, tienen más poder y opciones para elegir dónde trabajar. Lo achacan a la dificultad de las empresas para encontrar y fidelizar talento.

Se ha demostrado que las estrategias de comunicación del empresario actúan como imanes de talento para atraer y retener a las generaciones más jóvenes. A nivel mundial, la mayoría de los trabajadores (72%) se sienten seguros y no les preocupa perder su empleo. Más allá de la Gran Renuncia y la Renuncia Silenciosa está el auge del *home office*, que es un tema que excede a cualquier generación que está presente hoy en el mercado laboral. Esto ya no se percibe como un "beneficio", sino que cada vez más trabajadores de oficina lo exigen y es un motivo de rotación del personal.

### Fidelización

Las empresas deben vincular mejor la remuneración con el rendimiento. En lugar de centrarse excesivamente en las horas trabajadas, deben invertir en formación, tecnología y análisis para establecer objetivos de rendimiento, medir y compensar a los trabajadores por su conjunto de habilidades, experiencia y rendimiento de manera más eficaz.

A pesar de haber una escasez de talento, las organizaciones no deben centrarse en la atracción en detrimento de la fidelización. Los trabajadores que permanecen en su empresa actual también tienen serias exigencias, concretamente la progresión de su carrera. Además, el salario no debe ser el único objetivo para la conservación del talento. Los trabaja-

dores necesitan sentirse comprometidos. Las organizaciones que luchan por encontrar las competencias adecuadas en el mercado de trabajo deben invertir en el desarrollo de competencias, en la reconversión y en la mejora de estas. El desarrollo de los trabajadores, sobre todo de los no directivos, es vital. No solo aumentará su satisfacción, sino que preparará a la empresa para el futuro y creará una reserva de talento de trabajadores cualificados. Los trabajadores siguen reclamando autonomía sobre los horarios, el lugar de trabajo y el tiempo libre.

### Salud mental

El agotamiento sigue siendo un motivo de preocupación para la mitad de los trabajadores. Se buscan trabajos en los que se sientan más relajados y tengan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Aunque hay que aplaudir a las empresas que

introducen programas de meditación o yoga para hacer frente al agotamiento las organizaciones deben hacer tres cosas. En primer lugar, animar a sus empleados a utilizar todas sus vacaciones, en segundo lugar, ofrecerles tiempo libre para tratar sus problemas de salud mental y, por último, crear una cultura de seguridad y confianza.

Solo el 33% de los trabajadores utiliza todos sus días de vacaciones para mantener su bienestar mental. Los empleados no se toman todas las vacaciones, a pesar de los argumentos de productividad para hacerlo. El uso de la tecnología y el *big data* puede ayudar a las empresas a tener más visibilidad y alertar del *burnout* o agotamiento, para acto seguido empezar estas conversaciones hacia el cambio.

### Upskilling y reskilling

Aunque los trabajadores están menos preo-

cupados por las megatendencias que por las cuestiones geopolíticas y económicas, esto no significa que estén satisfechos. Los trabajadores que no son de oficina tienen claro que estas tendencias les exigirán desarrollar nuevas competencias, ya que dos tercios (66%) afirman que la digitalización les obligará a ello.

La automatización y la economía colaborativa son el mayor motivo de preocupación dentro de las megatendencias, ya que los trabajadores las consideran un riesgo potencial para sus tareas y puesto de trabajo. Esto nos muestra la necesidad de que los empresarios sean proactivos a la hora de reciclar y mejorar las competencias de sus empleados.

Las empresas se esfuerzan por retener a sus mejores talentos y, eso significa hacer de la recapacitación y la mejora de las competencias una parte clave de la estrategia de retención de cada empresa.

## Resiliencia e innovación

# Ser líderes de la transformación

*Estamos en tiempos de transiciones y de profundos cambios. Todo es más veloz y el mundo de hoy es muy distinto del que teníamos hace pocos años atrás.*

Por Néstor García

La buena noticia es que en este presente los mercados internacionales demandan productos, servicios y conocimientos que el país tiene y en los que es muy competitivo. Creo que aprovechando estas oportunidades tenemos mucho por hacer. Pero para que ello

No obstante ello, los ejecutivos manifestaron confianza en sus propias compañías y las perspectivas de crecimiento a largo plazo. Ese optimismo también se reflejó en las respuestas que dieron los 50 directivos argentinos consultados en la muestra. La resiliencia y la innovación surgieron como factores claves para nuestros líderes empresariales. Y

que proactivo de los problemas sociales y coinciden con que el interés en el desempeño de la empresa continuará acelerándose. Los resultados de la muestra indicaron que los CEO argentinos confían en crecer a pesar del contexto difícil. El nivel de confianza en el crecimiento en sus empresas y del país se mantiene en valores altos y los líderes locales

**{ El principal impulsor de la estrategia ESG es un enfoque proactivo de los problemas sociales. Los ejecutivos coinciden con que el interés en el desempeño de la empresa continuará acelerándose. }**

pueda ocurrir es necesario prepararse ahora, tomar decisiones, adelantarse a ese tiempo, transformarse antes que sea tarde.

En la última encuesta mundial a 2.300 CEO que hizo KPMG tuvo como una de sus conclusiones que existe preocupación por el clima económico mundial como consecuencia de la pandemia, los problemas geopolíticos derivados de la guerra ruso-ucraniana, y las inestabilidades financieras.

sobre estos pilares dijeron que desarrollarán sus estrategias centradas en los principales temas que se encuentran al tope de la agenda como lo son transformación de la empresa, tecnología, digitalización, ciberseguridad, captación y retención del talento, y todo lo relacionado a ESG.

Precisamente en esta cuestión los ejecutivos consideran que el principal impulsor para acelerar la estrategia ESG es tener un enfo-

que mencionan que piensan en expandirse en los próximos tres años.

La tecnología es la herramienta que está impulsando los cambios, pero el concepto innovación es algo más amplio y abarcativo, es un desafío para toda la organización y por eso tiene que estar entre los temas estratégicos de la agenda del CEO.

Negocios, empresas y líderes exitosos deben comprender que la innovación es un objeti-

## INFORME |

vo permanente dentro y fuera de la organización. Prepararse para llevar adelante con éxito los cambios lleva a que las empresas deban aceptar que esos desafíos implica superarlos desde escenarios de incertidumbres y que para ello habrá que tener una estructura organizacional que sea ágil, capaz de adaptarse rápidamente a las exigencias crecientes de clientes, consumidores y usuarios. Definir una misión que pueda explicar con claridad a toda la organización los objetivos de la compañía más allá de los económicos; cómo se van a abordar las decisiones cruciales sobre el futuro de la empresa; y desarrollar la capacidad necesaria para modificar los planes estratégicos cuando sea necesario o encontrar nuevas formas de crear valor.

En este contexto desafiante los líderes debemos, como siempre, asumir las responsabilidades que impulsen el cambio y el crecimiento de las empresas que conducimos. Pero la transformación también depende de saber modificar la cultura organizativa para acompañar a la compañía en este inevitable proceso y permitir que esté preparada para afrontar



tar de la mejor manera los retos por venir. Y la gestión del talento tiene actualmente un rol decisivo. Quien sepa armar los mejores equipos multidisciplinares y diversos que posibiliten llevar adelante la estrategia de la

empresa, sin dudas tendrá una gran ventaja, marcará la diferencia. **M**

(\*) *Presidente y CEO de KPMG Argentina*

A la hora de decidir no es bueno estar solo

**alzas & bajas**  
EN EL MERCADO DE CAPITALES



# MOVISTAR CON TODO



Fibra



TV



Móvil



Movistar  
Arena

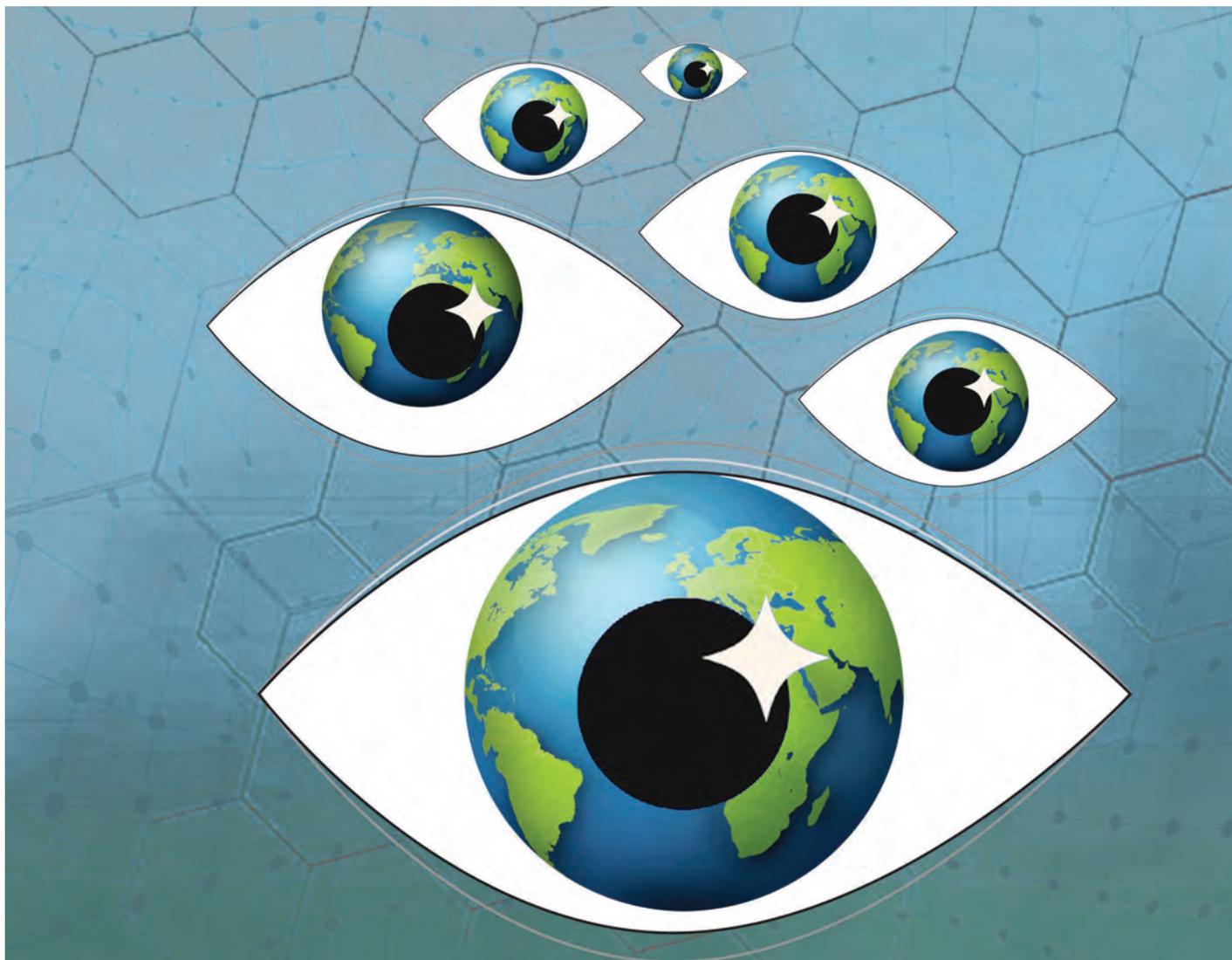
MÁS INFORMACIÓN EN [WWW.MOVISTAR.COM.AR](http://WWW.MOVISTAR.COM.AR)

PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

Nuevos contenidos, nuevas perspectivas

# Sustentabilidad, el tema omnipresente

*Una temática que se vuelve cada vez más compleja y que impregna la estrategia misma de las compañías. Gobiernos, organizaciones internacionales y sociales, público en general y, fundamentalmente, inversores suman presión y exigen a las empresas que actúen con prisa para mejorar las condiciones del planeta y la calidad de vida de las poblaciones. Triple impacto, ESG, capitalismo de stakeholders, regeneración. Los grandes desafíos y las inmensas oportunidades para las compañías que, con innovación y compromiso, se aferren a este nuevo paradigma a la hora de hacer negocios.*



Por Carina Martínez

El cambio de paradigma es inminente. Las corporaciones, fundamentalmente las más grandes, avanzan a toda velocidad para afrontar las exigencias de las partes interesadas y mantenerse a la vanguardia de las tendencias que han llegado para quedarse. Si bien es cierto que un contexto recesivo adverso o las inestabilidades económicas

*{La mirada atenta de la sociedad, el escrutinio público, la presión de los stakeholders no dejan margen para las dudas. La licencia para operar se vuelve cada vez más compleja y los inversores más demandantes. }*

ponen ciertos frenos a los planes y objetivos previstos, el camino parece ya estar marcado. Hoy, ser sustentable a la hora de hacer negocios, considerar al ambiente y a las personas en la propuesta de valor –externa e interna-

ya no es una opción. La mirada atenta de la sociedad, el escrutinio público, la presión de los *stakeholders* no dejan margen para las dudas. La licencia para operar se vuelve cada vez más compleja y los inversores más demandantes.

#### Datos valiosos

La importancia que los CEOs le otorgan a las estrategias ESG (*Environmental, Social & Gover-*

#### Los cimientos ya están sentados

A pesar del contexto geopolítico amenazante y sus consecuencias, que podrían afectar temporalmente la consecución de los objetivos propuestos, según reportaron el 66% de los CEO argentinos (y también por el 74% de los globales), el 74% de los ejecutivos locales considera que el escrutinio de las partes interesadas sobre el desempeño en temas ESG, como la diversidad de empleados, la equidad

nance) y de impacto positivo de la operación se ve reflejada en el alto porcentaje de CEO (86% de los ejecutivos argentinos) que coincide en que temas como la desigualdad de ingresos y el cambio climático representan una amenaza para el crecimiento y la creación de valor a largo plazo, de acuerdo al KPMG 2022 CEO Outlook, un estudio realizado a 1.325 CEO globales de 11 mercados claves.

De todas formas, la puesta en práctica de las estrategias ESG presenta múltiples desafíos y se desarrolla en un contexto de alta tensión para el mundo de los negocios. “En este marco, según el 52% de los CEO locales, es fundamental adoptar un enfoque más proactivo de los problemas sociales, como ser una mayor inversión en un salario digno y los derechos humanos, a fin de lograr la real implementación de los objetivos pautados; algo que entre sus pares globales es considerado por el 34% de los consultados. También para el 38% de los líderes de la Argentina es importante identificar y medir estos objetivos, de manera de poder mejorar las estrategias en función de los datos obtenidos”, indica el informe.

Este nuevo paradigma, como forma de hacer y concebir los negocios, también se refleja en el citado estudio cuando indica que “Como partícipes relevantes de la sociedad, los líderes corporativos consideran que tanto ellos, a título personal, como sus empresas, tienen un rol importante en la contribución a la mejora del ambiente y la sociedad, y en cooperar en la solución de los grandes desafíos del mundo. En épocas cada vez más complejas, también el 66% asegura que las personas esperan que las compañías actúen proactivamente y se involucren en temas cruciales, como la inclusión, la diversidad, la equidad, el cambio climático y la justicia social”.

de género y los impactos climáticos, continuará acelerándose. “En particular, la demanda de los inversores es un factor relevante y, en este sentido, 34% cree que la dificultad o el mayor costo de conseguir financiamiento es el mayor riesgo que representa el no cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas, en cuanto a ESG”, indica el informe de KPMG. Además, el 76% concuerda en que ha aumentado el interés de los *stakeholders* en profundizar el reporte y la transparencia en cuanto a estas temáticas, de manera de brindar la información necesaria sobre el desempeño de las compañías de acuerdo a múltiples variables extraeconómicas, de cara a las partes interesadas.

Como cada año, desde hace más de una década, *Mercado* da cuenta de los cambios, avances y tendencias en materia de gestión sustentable de los negocios. Cambios que se aceleraron en los últimos tiempos y que colocaron a la temática en el corazón mismo de la estrategia empresarial.

¿Cuál es el panorama en la Argentina? ¿Qué estrategias están implementando las compañías en esta materia? ¿Qué nuevos intangibles se ponen en valor? ¿Cuáles son los desafíos y, también, los nuevos negocios que se abren? A estos temas y varios más responden 55 representantes de organizaciones destacadas, que involucran a múltiples sectores de la economía.



Naturgy BAN S.A.

# Hacia el capitalismo de *stakeholders*

*En Naturgy, buscamos transformar el mundo a través de la energía, abordando con determinación los retos de la transición energética y las demandas de la sociedad y de nuestros clientes, trabajando con excelencia, transparencia y el talento de un equipo comprometido.*

Por Bettina Llapur (\*)

Lo hacemos involucrando a nuestros *stakeholders* para crear valor compartido para la sociedad.

Creemos que esta transformación solo se puede lograr desde la sostenibilidad, el respeto y el compromiso con el ambiente, la sociedad y la buena gobernanza corporativa. Solo así podremos contribuir de manera significativa al progreso, el bienestar y el futuro del planeta. Este enfoque no solo nos permite anteponernos a riesgos tradicionales, sino también encontrar nuevas oportunidades de negocio y satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés. Esto hace que la sostenibilidad hoy sea un buen negocio para todos.

Hoy, el mundo de los negocios está cambiando hacia un capitalismo orientado a los *stake-*



holders de los usuarios manteniendo nuestros reconocidos estándares de calidad. También significó diseñar herramientas creativas que posibiliten la inclusión de mayores colectivos, cuidar del medio ambiente, observar nuestra cadena de valor y buscar alternativas para hacerla crecer y mejorar su calidad.

## Generación de valor

La reducción de nuestra huella ambiental también es nuestra prioridad. Establecemos el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible mediante la ecoeficiencia, el uso racional de los recursos naturales y energéticos, el fomento de la innovación y el uso de las mejores tecnologías y procesos disponibles.

En materia de responsabilidad social, continuamos generando valor a través de nuestros programas de concientización sobre el

*{ Contamos con un proceso de escucha activa a stakeholders, de rendición de cuentas y de análisis de materialidad que aseguran un abordaje integral de los impactos en economía, ambiente y personas. }*

holders, en el cual cobra especial importancia la gestión de la reputación corporativa, la retención de talento, la construcción de licencia social para operar, el bienestar de las personas y el impacto positivo en el planeta. Por eso, a la hora de evaluar el desempeño de las compañías, lo financiero ya no alcanza. La gestión y medición de riesgos e impactos sociales y ambientales tomaron un lugar central en la agenda corporativa, sobre todo en los últimos años derivado de un interés creciente desde el mundo inversor.

Nuestra hoja de ruta incluye un Plan de Sustentabilidad que define los principales ejes en los que trabajamos para avanzar hacia una gestión alineada a las nuevas deman-

das de los *stakeholders*. Incluye sólidos objetivos en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza, integrando así criterios ASG (Ambiente, Sociedad y Gobernanza) en el *core* de la empresa. El plan define seis ejes principales, que agrupan 21 líneas de acción y 74 indicadores de seguimiento. Estos ejes son: integridad y confianza; oportunidad de los retos medioambientales; experiencia del cliente; compromiso y talento; innovación y desarrollo de nuevos negocios; y responsabilidad social.

En los últimos años, continuamos enfocando nuestros esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente a través de la digitalización. Esto nos permitió sumar eficiencia a las interac-

uso eficiente de los recursos naturales y con los programas de inclusión social de públicos vulnerables.

En este camino, contamos con un proceso de escucha activa a *stakeholders*, de rendición de cuentas con lineamientos internacionales y de análisis de materialidad que aseguran un abordaje integral de nuestros impactos en la economía, el ambiente y las personas. En resumen, desde Naturgy buscamos construir nuevos modos de contribución al desarrollo sustentable de nuestra sociedad junto a nuestros grupos de interés, operando con integridad y transparencia.

(\*) Directora de Comunicación y RR.II.

Telefónica Movistar

# Otro concepto de éxito

*“Definitivamente los stakeholders han incrementado su interés por conocer el desempeño en cuanto a ESG (Environmental, Social & Governance) de las organizaciones; por ejemplo, los inversionistas están prestando más atención a los riesgos y oportunidades en cuanto a ESG a los que se enfrentan las empresas en las que invierten, y están dispuestos a tomar medidas en el asunto”.*

Así lo indica Agustina Catone, directora de Negocio Responsable y Ética Corporativa de Telefónica Hispam de la compañía.

“En este sentido y teniendo en cuenta que nuestra misión pone a las personas en el centro de todo lo que hacemos, desde Telefónica queremos ser una empresa en la que clientes, empleados(as), proveedores, accionistas y la sociedad en general puedan confiar. Esta misión nos compromete a proteger a las personas y al planeta, teniendo como eje articulador a la tecnología” sostiene la ejecutiva. “En Telefónica Movistar, como parte de una de los sectores más dinámicos del mercado, estamos comprometidos con ser una empresa sustentable, alimentando un modelo de gestión basado en el triple impacto, que combina la generación de un valor económico



el qué hacer como en el cómo hacer. El “qué hacer” nos garantiza los resultados económicos, que era el interés inicial de los accionistas; pero el “cómo hacer” nos asegura que dichos resultados sean obtenidos a partir de una buena gestión de nuestro negocio desde una perspectiva social y ambiental.

No vemos la sostenibilidad como un tema adicional al core, sino que nuestra gestión ESG es transversal (ESG at the core) y está inmersa en nuestra estrategia de negocio. Esto implica para nosotros asegurar que cada área funcional toma a su cargo las variables del plan que se encuentran dentro de su ámbito de responsabilidad y que el rol del equipo de Negocio Responsable esté orientado a la coordinación y el seguimiento.

Nuestro Plan de Negocio Responsable se

*{ “No vemos la sostenibilidad como un tema adicional al core, sino que **nuestra gestión ESG es transversal (ESG at the core) y está inmersa en nuestra estrategia de negocio**”. El Plan de Negocio Responsable se basa en **tres pilares**. }*

co con una mirada social y el cuidado del medio ambiente.

Hoy todas las empresas de todos los sectores del mercado, sin importar el tamaño, estamos llamadas a gestionar nuestras operaciones contemplando estos tres ejes. Es un concepto de éxito diferente al que se tenía tradicionalmente. Todos deberíamos estar involucrados en este compromiso de generar valor compartido para todos nuestros públicos de interés, reinventando los eslabones de la cadena de valor. La estrategia no debe mirar solo la rentabilidad, sino cuidar que ese objetivo de ser un negocio redituable no comprometa los recursos humanos ni naturales”.

**–¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?**

–En los próximos años, las organizaciones

tendremos el desafío de gestionar un entorno macroeconómico y social impactado fuertemente por la post-pandemia y adicional la proliferación de nuevas regulaciones relacionadas con temas ambientales, sociales y de gobernanza y nuevos estándares internacionales de reporte de información no financiera. Así mismo, nos enfrentaremos a unos grandes retos para el cumplimiento de los Objetivos de la Agenda 2030 en la que requeriríamos seguir avanzando en la creación de alianzas para el desarrollo sostenible.

**El qué y el cómo**

**–¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?**

En Telefónica Movistar estamos convencidos que la sostenibilidad se encuentra tanto en

basa en tres pilares: 1. Conectividad inclusiva, 2. Ayudar a construir un futuro digital y más verde y 3. Liderar con el ejemplo. En esta línea, con un enfoque transversal de tecnología, trabajamos por ser confiables, accesibles, por apoyar la transformación digital, esto de la mano de una gestión responsable con nuestros proveedores, con nuestros colaboradores(as), con el medio ambiente y actuando con integridad y transparencia.

Creemos que nuestro deber es aprovechar las capacidades de la conectividad y la digitalización, no solo para aportar valor a nuestros clientes, sino también para ayudar a afrontar grandes retos como el cambio climático, la desigualdad, la empleabilidad o la desinformación.

Cervecería y Maltería Quilmes

# Las alianzas son claves

*La relación de las compañías con su entorno evolucionó a medida que fueron surgiendo nuevos modelos económicos que consideran su impacto en las sociedades y en la naturaleza. En la compañía tuvimos también nuestra propia evolución, nos propusimos dar un paso más en el concepto de sustentabilidad, entendiendo que ya no se trata solo de sostener y cuidar lo que tenemos, sino también de impulsar la colaboración y la regeneración.*

Por Vanesa Vázquez (\*)

Hoy hablamos de Crecimiento Inclusivo, un cambio de paradigma que pone en el centro del negocio a las personas y al ambiente para crear negocios de triple impacto. Estamos convencidos de que la sustentabilidad es el negocio y de que las compañías en Argentina y en el mundo debemos avanzar hacia nuevas formas de producción y consumo para impulsar el cambio en esta generación. Estamos ante uno de los mayores desafíos que haya enfrentado jamás la humanidad y la respuesta del sector privado debe estar a la altura. Como compañía, la gestión ASG (ambiental, social y de gobernanza) con la que veníamos dando importantes pasos en los últimos años, como la construcción del parque eólico en Achiras, Córdoba, que nos abastece 100% de energía renovable, este año nos llevó a encarar la siguiente etapa: el compromiso de ser una compañía carbono neutral



regeneración solos, sino por medio de la articulación con el sector público, privado, el tercer sector, la academia. Trabajar en conjunto con distintos actores implica un esfuerzo de coordinación y mucha comunicación. El trabajo colaborativo nos nutre, pero necesita de orden y que trabajemos con agilidad y una mentalidad de apertura al cambio para tomar decisiones inteligentes y nunca dejar de poner en el centro a las personas. También necesitamos articular internamente con cada área y con toda nuestra cadena de valor: distribuidores, productores, puntos de venta, para lograr iniciativas medibles y auditables en todo nuestro proceso. La sustentabilidad es transversal a todas las áreas de la compañía, no solo implica el compromiso de nuestra área de Crecimiento Inclusivo, sino que la gestión de triple impacto se vaya incorporando a cada una de ellas con iniciativas sólidas. Sabemos que tenemos una gran responsabilidad, pero elegimos verla como una gran

*{ Sabemos que tenemos una gran responsabilidad, pero elegimos verla como una gran oportunidad ya que somos parte de este desafío; también somos parte de la solución y podemos actuar en consecuencia. }*

a 2040. Además, trabajamos con más de mil productores agropecuarios en buenas prácticas agronómicas bajas en carbono, como la agricultura regenerativa y la orgánica, innovando a través del desarrollo de nuevas variedades de cebada con adaptación al cambio climático. Entre las iniciativas de este año se constituyó formalmente el Fondo de Agua del Río Mendoza del que somos parte e intenta contribuir a la seguridad hídrica de la cuenca. A la vez, buscamos aportar a la economía circular, fomentamos la retornabilidad de envases para que puedan cumplir su ciclo

de 29 veces y pusimos en marcha un plan para transformar nuestras entregas de última milla. Para ello, inauguramos Centros de Distribución Urbana, pequeños puntos de distribución ubicados en ciudades que utilizan camionetas eléctricas y permiten una entrega más flexible, sin interferir en la circulación del tránsito de las ciudades y reduciendo las emisiones de carbono del transporte. Creo que el mayor desafío en este camino y, a la vez, lo que le aporta más valor a la estrategia, es la asociatividad. Sabemos que no vamos a poder lograr la transformación y la

oportunidad ya que somos parte de este desafío y la buena noticia es que también somos parte de la solución y podemos actuar en consecuencia. De nosotros depende encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

(\*) Gerenta de Crecimiento Inclusivo

Elegimos transformar la mirada y desafiar límites para reducir las brechas de género en la industria y asegurar la participación, crecimiento y liderazgo de las personas que se identifican con el género femenino.



L'Oréal

# Profundo proceso de transformación

*“El sentido de propósito de la compañía es crear la belleza que mueve al mundo, y a partir de ello es que se propone un plan de acción para todos los ejes que abarca: diversidad e inclusión, equidad de género, empoderamiento femenino, beauty tech, ciencias verdes, seguridad, reciclaje y cambio climático”, indica Mariana Petrina, Corporate Affairs, Engagement and Sustainability Director de la compañía.*

“Desde hace más de un siglo L'Oréal se ha centrado en una vocación: crear belleza. El objetivo es ofrecer lo mejor en este sentido, en términos de calidad, eficacia, seguridad, sinceridad y responsabilidad para satisfacer todas las necesidades y deseos de belleza, de una manera universal y diversa”, explica Mariana Petrina.

“En L'Oréal entendemos que la transformación es un nuevo modo de ver la realidad, una nueva forma de operar, en la que la sustentabilidad es el centro de la compañía. A través del programa ‘L'Oréal por el Futuro’ profundizamos un proceso de transformación que ya habíamos comenzado, pero con objetivos bastante más ambiciosos y contemplando toda la cadena de valor de todos los productos de la compañía, buscando no solo disminuir el impacto ambiental, sino también generar un impacto positivo en lo social”.

“Es fundamental capacitar a las personas para que se empoderen, aprendan y se auto motiven a transformarse hacia la sustentabilidad desde su lugar de trabajo. Es por eso mismo que contamos con una capacitación llamada *Green steps*, la cual abarca a toda la compañía, para que tribus de embajadores de sustentabilidad lleven la bandera de la sustentabilidad e influyen. Además contamos con un Comité de Sustentabilidad que va trabajando en un frame estratégico que responde a los indicadores globales de L'Oréal por el Futuro que impacta a todas las áreas del negocio. Este año ya todos los colaboradores y las colaboradoras ya tienen una



parte de su bono impactado por indicadores de sustentabilidad”.

## **–¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?**

–El problema más difícil es poder responder y estar a la altura de la evolución de los paradigmas y creencias que estamos gestando y transitando como sociedad. L'Oréal tiene la responsabilidad de crear productos y servicios que sean diversos, inclusivos, transparentes y sustentables, y que sus equipos también lo

sean. El poder de la capacitación y la comunicación son claves para poder acompañar esos cambios. Desaprender lo conocido para poder estar a la altura de esa necesidad y responder como compañía a esa evolución es realmente el desafío. Los procesos para lograr que toda la cadena de valor sea sustentable son largos y llevan su tiempo. No solo de análisis y búsqueda de nuevas propuestas, sino también de la disponibilidad de recursos en cada rincón del mundo que nos permitan lograr esa transformación. En L'Oréal Argentina, durante 2020, se creó dicho comité liderado por 30 colaboradores y colaboradoras de diversas áreas, a través del cual se realizan capacitaciones y se ha establecido un plan de acción para trabajar sobre esos tres ejes. Nos asociamos a Pride Connection Argentina, red de empresas que busca incentivar la inclusión laboral de la comunidad LGBTQ+. Realizamos, junto a la fundación Pescar, el programa Belleza por un Futuro ofrece belleza vocacional gratuita y de alta calidad. Brinda capacitaciones a personas vulnerables. Contamos con el programa “Stand Up: contra el acoso callejero” que brinda herramientas de intervención contra el acoso público. “Por las mujeres en la ciencia”, a su vez, es un programa de ciencia diseñado para empoderar a las mujeres científicas. Además, la fundación de L'Oréal estableció un programa *For Girls in Science* para ayudar a elevar el perfil de la ciencia como una carrera atractiva e inspirar a las niñas a convertirse en científicas.

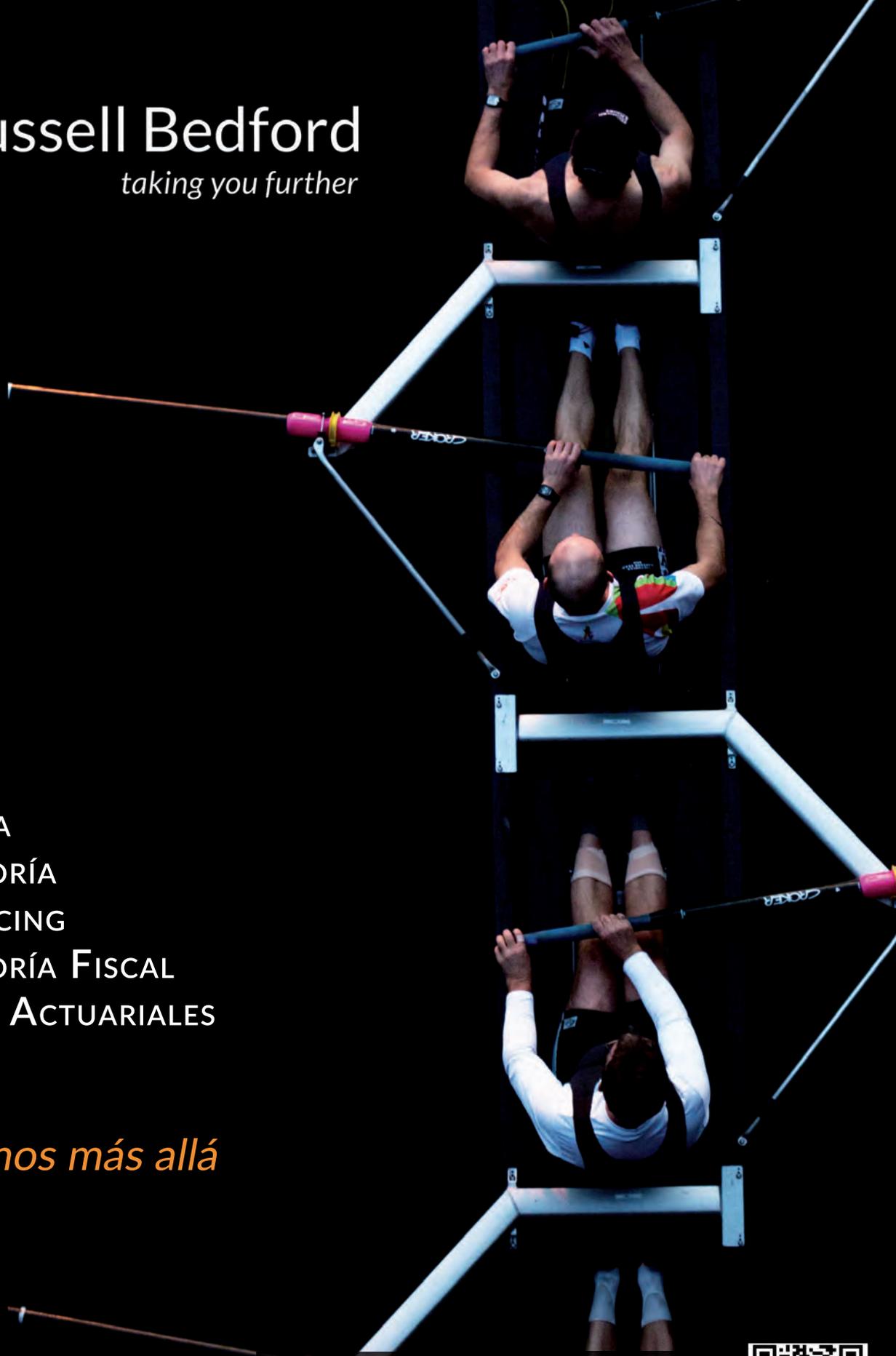
## **–¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?**

–L'Oréal trabaja en distintos programas con objetivos ambiciosos para cada filial del grupo, como los ya mencionados. En todos los casos, trabajamos minuciosamente en el establecimiento de objetivos, buscando ser ambiciosos y superándonos año tras año, para ir logrando un verdadero aporte en la sociedad. Pero además de los programas que trabajamos de forma externa, también lo hacemos internamente, estableciendo políticas más actuales como garantizar un idéntico nivel de clasificación y salario en reclutamiento entre géneros o mantener la remuneración completa durante la maternidad o permiso de adopción. También con acciones o programas que incentivan no solo a una operación más sustentable sino que también invitan a todas las personas que forman parte de la compañía a modificar usos y costumbres de su vida diaria.



# Russell Bedford

*taking you further*



AUDITORÍA  
CONSULTORÍA  
OUTSOURCING  
CONSULTORÍA FISCAL  
SERVICIOS ACTUARIALES

*te llevamos más allá*

Juana Manso 555 6° piso - Av. Dorrego 1940 - Lima 287 5° piso - CABA  
Constitución 43 - TANDIL - [www.russellbedford.com.ar](http://www.russellbedford.com.ar)



Syngenta

# Hacia la regeneración

*En los últimos años, la sustentabilidad en el agro evolucionó dando cuenta de la necesidad de asumir un fuerte compromiso con el productor desde la generación de información y acompañándolos en la implementación. Con la población mundial en constante crecimiento, los productores enfrentan a diario el desafío de producir más con menos, incrementar el rendimiento manteniendo la calidad y protegiendo el ambiente utilizando en forma más eficiente los recursos, como el agua, el suelo y la energía.*

Por Guillermo Delgado (\*)

En Syngenta implementamos programas que buscan ayudar a los productores a promover la convivencia entre la conservación y la producción, identificando Buenas Prácticas Agrícolas. Nuestro objetivo es poder acompañar a estos productores a alimentar al mundo de forma sustentable y tener una mayor participación en la solución al cambio climático y el cuidado del ambiente. Cada año reportamos los avances de cada compromiso en nuestro reporte global.

En este mismo sentido, Syngenta promueve una agricultura regenerativa, un sistema de producción que busca un enfoque agronómico que fomente una mayor biodiversidad, contribuya a mejorar y restaurar la salud del suelo y mejorar el uso eficiente de los recursos. Buscamos alianzas que generen impacto y nos permitan sumar y aportar *expertise*, como Carbon Net, un programa que Syn-



*{La agricultura regenerativa es la base de una nueva forma de producir alimentos que tiene en cuenta los ciclos de la naturaleza, favoreciendo la restauración de los procesos biológicos y la salud del suelo.}*

genta lanzó en 2022 en alianza con Aapresid y que permite medir la brecha de carbono orgánico en los campos de los productores, para obtener una línea base que permita recomendar acciones para incrementar y mejorar el balance de carbono. Las tierras agrícolas son una de las reservas de carbono más grandes del planeta. También a través del programa Paisajes Multifuncionales, diseñado para crear refugios de biodiversidad ofreciendo herramientas concretas para alcanzar

una agricultura sustentable, buscamos incrementar la presencia de polinizadores e insectos benéficos en las zonas de los cultivos de producción, a partir de la creación de áreas específicas para el crecimiento de especies nativas y naturalizadas en los márgenes de los campos agrícolas.

La agricultura regenerativa promueve la recuperación de los procesos vitales de los ecosistemas. Esto implica una transformación cultural en la producción de alimentos: cam-

biar la forma de tomar las decisiones, dejar atrás el pensamiento lineal para pasar a un pensamiento holístico. Ver la realidad como un todo, el sistema y sus relaciones. Es una nueva forma de producir alimentos que tiene en cuenta los ciclos de la naturaleza, favoreciendo la restauración de los procesos biológicos y la salud del suelo.

(\*) Gerente de Negocios Responsables y Sustentables para Latinoamérica Sur



ArcelorMittal

Aceros más inteligentes  
para las personas y el planeta

ArcelorMittal Acindar

80  
AÑOS

Roche Farma Argentina

# Flexibilidad e innovación

*En Roche nos inspira trabajar cada día para que las personas que la necesitan puedan acceder a la innovación en salud más rápido y con menos costo para la sociedad. Para que esto suceda, es fundamental la colaboración intersectorial de todos los actores (públicos y privados) del sistema de salud para crear los marcos, acuerdos y condiciones sanitarias y sociales necesarias para contribuir a un sistema financieramente sostenible.*

Por Lorice Scalise (\*)

A la vez, debemos ser capaces de dar respuestas a las necesidades de tantas personas que necesitan atención primaria, diagnósticos y tratamientos oportunos.

Nuestros tres principales ejes son: 1) Acceso a la innovación, identificando y ayudando a eliminar las barreras que persisten en nuestro sistema de salud fragmentado. 2) Salud de la mujer, a través de la promoción de políticas internas que apunten a la equidad (licencias parentales de 5 meses, por ejemplo) y también de apoyo a políticas públicas de largo plazo y alcance que logren un impacto positivo en la salud y prevención de condiciones prevenibles para las argentinas, como por ejemplo, el cáncer de mama, de útero, HPV, salud cardiovascular, etc. 3) Salud digital, mediante el impulso de programas de transformación digital en el sistema de salud que



Y por último, considero que la flexibilidad y la innovación son indispensable para operar en un mundo en el que el cambio es la constante, en especial en el sector de la salud cuyas innovaciones significan mejores oportunidades de una vida con más calidad y bienestar para personas que tienen condiciones sensibles como cáncer, hemofilia, esclerosis múltiple, entre otras.

Hoy más que nunca las organizaciones necesitan pensar de forma sustentable, con una mirada puesta en el mediano y largo plazo, conscientes del impacto que generan en las personas y en las comunidades donde operan. Una gestión solo será sustentable y contribuirá a un buen negocio si puede hacer uso consciente y responsable de los recursos. Dos ejemplos concretos son nuestra iniciativa "Volamos con propósito" (que apunta a reducir los viajes corporativos y colaborar así con la reducción de emisiones conta-

*{ Hoy más que nunca las organizaciones necesitan pensar de forma sustentable, con una mirada puesta en el mediano y largo plazo, conscientes del impacto que generan en las personas y en las comunidades donde operan. }*

redundan en beneficio directo para los pacientes como el Programa Transformar Salud junto con Fundación Garrahan o el acompañamiento a la Provincia de La Rioja para la implementación del Portal del Paciente.

Hoy, hay intangibles que tomaron más relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar el desempeño de una compañía. En primer lugar, la capacidad de las organizaciones de trabajar de forma colaborativa. A mayor desafío en los sistemas de salud, más necesari-

o es trabajar en alianzas y acciones coordinadas en las que todos los actores sean protagonistas del cambio, de las decisiones y de los resultados conjuntos para una salud de calidad y con equidad.

Una organización es atractiva o generadora de alianzas solo si es capaz de demostrar cuán confiable es, por lo tanto la confianza, la credibilidad y la integridad son valores que más que nunca es fundamental fortalecer y consolidar.

minantes, o de plásticos de nuestra infraestructura), o los modelos de financiamiento flexibles que reflejan el compromiso por encontrar soluciones entre los actores del sistema para generar cada vez más una salud basada en valor para las personas y el sistema en su conjunto.

(\*) Gerenta general

Mastellone

# Con el impulso de la juventud

*Mastellone Hnos. es una compañía nacional con más de 93 años de rica trayectoria ligada al desarrollo del país. Como parte de nuestro perfil innovador, La Serenísima siempre priorizó responder a las necesidades y deseos de sus consumidores por lo que, a lo largo de nuestra historia, nos hemos esforzado en pos de la innovación liderando los principales cambios producidos en la industria alimenticia nacional.*

Por Luis Demicheli (\*)

Casi un siglo después, Mastellone Hnos. tiene definido un camino guiado por la innovación y el desarrollo de la industria alimentaria de la Argentina. Históricamente y en este proceso de cambios Mastellone Hnos. fue migrando su concepto de responsabilidad social que nos acompañó desde nuestros inicios para trabajar con el desarrollo sustentable, promoviendo esta forma de trabajo para accionar en todas nuestras decisiones, procesos y operaciones, impulsando también a toda nuestra cadena de valor para trabajar en pos de la sustentabilidad.

Siempre mantuvimos dentro de nuestras prioridades contribuir en la calidad de vida de las personas y ser responsable en la manera de operar para impactar positivamente en el ambiente. Como respuesta y acciones, en nuestra Política de Sustentabilidad, establecimos nuestros compromisos que impactan directamente sobre estos ejes, buscando además la mejora continua del triple impacto (Abastecimiento sustentable, Uso Responsable de Agua, Uso Eficiente de Energía, Desarrollo Humano y Vida Saludable). Por ejemplo, gracias al esfuerzo de colaboradores y productores en los distintos tambos recibimos este año la certificación IRAM por nuestro compromiso con el bienestar animal, siendo la primera empresa de la región en obtenerlo.

Desde hace varios años notamos como los temas relativos a la sustentabilidad fueron creciendo en importancia para la sociedad. La separación de residuos, la reutilización de envases y la elección de productos amigables con el medio ambiente son prácticas que llegaron para quedarse. Hoy podemos decir que, en mayor o menor medida, es un tema que nos atraviesa y preocupa, como individuos y como empresas que funcionan



dentro de un esquema productivo. Si bien hay diferencias en los aprendizajes de cada generación, los jóvenes empujan un gran cambio cultural en este sentido, ya que estos temas son centrales para ellos. Durante la última década notamos que los consumidores –especialmente los más jóvenes– se preguntan qué tan sustentable es la marca que está comprando cuando se encuentran frente a la góndola. Los jóvenes nos impulsan a preservar los recursos naturales, a reducir las emisiones y a desechar menos reutilizando al máximo los materiales.

## **Packaging sustentable y buenas prácticas**

Al momento de producir debemos analizar todas las variables a nuestro alcance, desde los materiales utilizados hasta el ciclo de vida de un producto. A su vez, consideramos todas sus etapas desde el desarrollo, hasta la disposición luego de su uso y la posibilidad de reutilización para lograr mayor circularidad. En Mastellone Hnos. buscamos impulsar este modelo de trabajo, pensando el diseño de nuestros envases para que sean cada vez más amigables con el ambiente.

En este sentido, un punto clave para nuestra producción es que los envases tengan la capacidad de ser reciclados. Tal como publicamos este año en nuestro 10° Reporte de Sustentabilidad, actualmente contamos con un 96% de envases reciclables que, una vez recuperados, pueden volver a transformarse como composición de algún nuevo envase o re transformarse en otros insumos o materiales.

Lograr un cambio de paradigma que nos permita balancear las necesidades de la sociedad con los objetivos económicos sin dudas no es una tarea sencilla. Queda claro que la búsqueda para establecer de forma sólida y a largo plazo un modelo de economía circular debe ser compartida. Escuchar las exigencias de la comunidad y comprometernos con la sustentabilidad son claves para lograr un mundo mejor y acelerar las acciones que aporten beneficios para mitigar los efectos del cambio climático.

(\*) Gerente de Sistemas de Gestión y Sustentabilidad de La Serenísima

Banco Galicia

# Auge de los bonos verdes

*La estrategia de sustentabilidad de la compañía se encuadra en los Criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo (ASG). y se basa en cinco ejes de trabajo: Desarrollo Local, Cambio Climático, Educación e Inclusión Financiera, Diversidad y Financiamiento de Impacto. Estos, a su vez, se nutren de la agenda social para dar respuesta a las urgencias y necesidades de la sociedad en su conjunto.*

Por Constanza Gorleri (\*)

En Desarrollo Local generamos programas y acciones que nos permiten trabajar en salud, promoción laboral, conservación y restauración del patrimonio histórico. Además, alentamos la participación de nuestros colaboradores en el voluntariado corporativo y de nuestros clientes por medio de Quiero Solidario.

En cuanto a Cambio Climático, medimos y mitigamos el 100% de nuestra huella de carbono convirtiéndonos en una empresa carbono neutral. A su vez reportamos nuestras emisiones de gases de efecto invernadero al CDP y analizamos los créditos de nuestra cartera bajo los criterios de los Principios de Ecuador. Toda nuestra actividad se encuentra enmarcada en el Sistema de Gestión Ambiental que nos permite plantearnos objetivos y tomar líneas de acción para mitigar los riesgos ambientales por nuestra actividad.

También desarrollamos programas de Educación e Inclusión Financiera. Así, acompañamos a jóvenes de zonas vulnerables a completar sus estudios universitarios, los capacitamos y brindamos asesorías para que puedan obtener su primer empleo. Además, dictamos cursos de educación e inclusión financiera para que cada vez más personas puedan acceder al sistema formal bancario y maximicen su economía.

En torno a Diversidad desarrollamos acciones tanto al interior de la compañía como con nuestros clientes. Desde 2018 adherimos a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, elaborados por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas.

Finalmente, en cuanto a Financiamiento de Impacto desarrollamos productos y servicios innovadores destinados a emprendimientos; pequeñas, medianas y grandes empresas en



donde analizamos el otorgamiento del financiamiento bajo una lógica de análisis económico, social y ambiental. Además, brindamos capacitaciones y acompañamos a emprendedores de triple impacto y Empresas B.

## Los nuevos intangibles valiosos

Considero que hay dos intangibles que, en los últimos tiempos, vienen tomando una relevancia mayor. El primero es la diversidad e inclusión que fortalece la marca empleadora, genera mejores ambientes de trabajo y nutre a las compañías de talento valioso. Brindar oportunidades para todos, generar las condiciones necesarias para el desarrollo de las personas es algo muy valorado, sobre todo por los *millennials* y *centennials*.

El otro intangible tiene que ver con el cambio climático. La pandemia sobresaltó las desigualdades, pero también magnificó la necesidad de actuar para mitigar el calentamiento global. Pero ya no se traduce, solamente, en las acciones que puede hacer una empresa en términos de separación de residuos o de ahorro energético, sino que hoy hay un mercado que demanda productos y servicios que

contemplan el impacto ambiental. En nuestro caso, el sector financiero viene desarrollando herramientas de financiamiento atadas al análisis ambiental como pueden ser los bonos verdes, las Obligaciones Negociables que se generan con una organización social, entre otros.

Desde 2015 venimos trabajando en el desarrollo de las finanzas sustentables y hemos creado diversas líneas para Empresas B, como es el caso de la Línea +B. Pero también emitimos el primer Bono Verde de un banco privado nacional.

Estos intangibles son un desafío que hoy nos llevan a trabajar con todas las áreas de la empresa y nos permiten encontrar soluciones innovadoras para estar a la vanguardia en estos temas. De esta forma se construye la reputación de Banco Galicia y se sientan las bases para el desarrollo sustentable.

Concebimos a la sustentabilidad como un aspecto fundamental y transversal a la estrategia de negocios. Por lo tanto, trabajamos para conciliar resultados económicos positivos y al mismo tiempo, asumimos la responsabilidad de gestionar de forma eficiente el impacto social y ambiental que generan nuestras operaciones.

Todos los programas del banco se inician con un diagnóstico integral que considera las necesidades de la comunidad y la capacidad de respuesta e incidencia de las compañías del grupo. Para esto, utilizamos la Matriz de Análisis en Inversión Social (MAIS) a través de la cual evaluamos el retorno social de nuestra inversión social.

De esta forma, trabajamos todos los días para la construcción de una sociedad más justa, equitativa y responsable con el ambiente para todos.

(\*) Gerente de Sustentabilidad

BIENESTAR ES  
CONTAR CON

GALENO

# Planes Médicos y Seguros



## PLANES MÉDICOS

Todas las coberturas y la mayor infraestructura sanatorial propia - Sanatorios de la Trinidad



## SEGUROS PATRIMONIALES

Autos y Flotas, Motos, Hogar, Caucción, Integrales de Comercio y de Consorcio, Todo Riesgo Operativo, Agro, Técnico, Responsabilidad Civil, Incendio, Robo



## SEGUROS DE PERSONAS

Vida Colectivo (obligatorios y optativos), Accidentes Personales, Vida Saldo Deudor, Sepelio



## ART

Cobertura integral en el ámbito laboral, cuidando la salud del trabajo



[GALENO.COM.AR](http://GALENO.COM.AR) - [GALENOSEGUROS.COM.AR](http://GALENOSEGUROS.COM.AR)

Nº de inscripción en SSN  
0878

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

 **SSN** | SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

Arcos Dorados

# Inclusión y objetivos ambientales

*“La sustentabilidad es, sin duda, un intangible fundamental para medir el desempeño de una compañía. Es de los primeros conceptos en los que se nos evalúa, incluso, y que nosotros mismos nos ponemos como objetivo: ser sostenibles, generar un negocio alrededor de la sustentabilidad”, señala Gisela Acerbi, jefa de ESG para Latinoamérica de la compañía.*

“Otra cuestión que tiene que ver con esto es la inclusión, en su aspecto más general: trabajamos muchísimo en ser inclusivos: en nuestros locales, con nuestra comunicación, con nuestras acciones –completa Gisela Acerbi, al ser consultada por los intangibles relevantes para las compañías, a la hora de medir su desempeño–. Un gran ejemplo de esto es Espacio Azul, nuestra iniciativa para dar soporte y consideración a las personas del espectro autista, por lo cual adaptamos momentos y espacios del local para que su experiencia de consumo sea óptima. Hace más de 35 años tenemos un programa llamado “empleo con apoyo” que busca la inclusión de personas con discapacidad: hoy trabajan con nosotros más de 100 personas. También trabajamos durante el verano para llevar a cabo jornadas de limpieza de playas en Pinamar y Mar del Plata con el objetivo de contribuir al cuidado del medio ambiente y educar a la comunidad”.



renovar las existentes, la compañía trabaja en diseños y procesos que contemplan eficiencias y cuidado de los recursos. “Inauguramos dos locales con un nuevo modelo de construcción y estamos por inaugurar otro a fin de este año que permite la reutilización de agua de condensación y lluvia para riego y mantenimiento, iluminación con sensores de movimiento y natural en cocinas, separación de residuos en lobby y de aceite usado, entre otros”, explica la ejecutiva.

“Alineados con el compromiso de evolucionar, se suman las colecciones de juguetes sustentables de la Cajita Feliz. Para finales de 2025 se busca reducir el uso de plásticos casi en su totalidad y transicionar hacia materiales renovables, reciclados y certificados”.

Fuera de las dudas y temores que pueden los cambios pueden generar ya fue ampliamente demostrado que ser sustentable ayuda al negocio. En este sentido, Gisela Acerbi sostiene que “llevar a cabo iniciativas de compromiso social y desarrollo sustentable le permite a

*“Somos una empresa comprometida a ser parte activa de la solución, y buscamos brindar siempre respuestas innovadoras, generando cambios de hábito y un uso consciente de los materiales renovables”.*

## Seis ejes claves

Tal como detalla Acerbi, Arcos Dorados trabaja con su estrategia ESG denominada Receta del Futuro, que se basa en seis pilares fundamentales: Empleo Joven, Economía Circular, Familia y Bienestar, Cambio Climático, Diversidad e Inclusión, y Abastecimiento Sustentable.

“La compañía realiza múltiples iniciativas para cuidar el medioambiente: nos comprometimos a reducir un 36% la emisión de huella de carbono al año 2030 y un 31% la emisión de huella de carbono en nuestra cadena de valor al año 2030. Además, es la primera

cadena de restaurantes en emitir un bono financiero ligado a la reducción de GEI.

Recuperamos más de 2.000.000 litros de aceite de cocina en todos nuestros restaurantes (para reconvertir en biodiesel) y redujimos en un 40% los plásticos de un solo uso desde 2019. También reemplazamos los vasos y tapas plásticas, y actualmente todo nuestro packaging está certificado FSC. En cuanto a los residuos orgánicos, entregamos la borra de café en 76 locales, separamos residuos orgánicos en al menos 20 locales y compostamos los residuos de la oficina”.

A la hora de pensar las nuevas sucursales o

la compañía mejorar sus procesos, reducir el impacto ambiental de su operación y motivar a otras industrias a cuidar el planeta y crear un futuro mejor entre todos.

Somos una empresa comprometida a ser parte activa de la solución, y buscamos brindar siempre respuestas innovadoras, generando cambios de hábito y un uso consciente de los materiales renovables”.



☼ Brindamos por usar 100% energía eléctrica renovable



**¡AL PLANETA, SALUD!**



RUMBO A LA  
**CARBONO NEUTRALIDAD**



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

Unilever

# Las marcas con propósito, crecen

*Como compañía tenemos una guía, pero sobre todo tenemos convicción. En 2020 renovamos los compromisos con objetivos más ambiciosos basadas en tres pilares: mejorar la salud del planeta; mejorar la salud, la autoestima y el bienestar de las personas; y contribuir con un mundo más justo y socialmente inclusivo.*

Por María Bulla (\*)

¿Alguien puede estar en contra de estas metas? Por supuesto que no, el desafío es pasar a la acción y que no sean solo grandes declaraciones sino proyectos concretos, y ese camino lo estamos transitando de manera sistemática hace ya varios años.

Para Unilever, el negocio sostenible es la única manera de hacer negocios y está comprobado que además de que implica hacer lo que hay que hacer, es un motor de crecimiento del mismo.

Por ejemplo, para mejorar la salud del planeta abordamos diferentes ejes: en nuestras plantas trabajamos para identificar ahorros de recursos como agua y energía, por eso firmamos un acuerdo con el INTA, entidad con la que trabajamos hace más de 30 años, y estamos promoviendo la agricultura regenerativa en el cultivo de nuestros vegetales en Mendoza.

Para mejorar la salud, la autoestima y el bienestar de las personas estamos trabajando con ONU Mujeres en el capítulo argentino de Unstereotype Alliance porque queremos hacernos responsables colectivamente de la industria de la publicidad para impulsar un cambio positivo en todo el mundo a través de los mensajes que pautamos. Buscamos terminar con los estereotipos dañinos de género en el sector publicitario, un gran desafío que no podemos hacerlo solos, es por esto que el poder de la articulación nos permite acelerar

Estamos impulsando acciones a través de nuestras marcas con propósito. En este sentido, se suma Dove que trabaja hace más de 15 años en promover la belleza positiva y brinda talleres de autoestima a niñas, niños y jóvenes para que alcancen su máximo potencial y aumenten su confianza.

Por último, para contribuir con un mundo más justo y socialmente inclusivo llevamos adelan-



te diferentes programas como UniPyME nuestro programa de capacitación gratuito que busca acompañar a las pymes y prepararlas para el futuro, a través de instancias de capacitación, asesoramiento y acceso a herramientas a través de un enfoque integral.

También impulsamos el rol de mujeres líderes en las comunidades donde operamos a través de nuestro programa Mujeres en Acción, que visibiliza el rol de las cocineras de los barrios, las capacita sobre nutrición y manipulación de alimentos.

Por último, queremos ser faro de la equidad e inclusión, tanto dentro como fuera de la compañía por eso internamente hace más de un año que tenemos un Movimiento de Diversidad, Equidad e Inclusión formado por colaboradores autoconvocados que comparten la pasión por esta agenda y por hacer de Unilever un lugar de trabajo más equitativo. Desde el mismo se llevan adelante campañas

de concientización, voluntariados y acciones puntuales, por ejemplo, este 25/11 en el marco del Día Internacional de la Lucha contra la Violencia hacia la Mujer, lanzamos nuestro protocolo interno de violencia doméstica

## La sustentabilidad impulsa el crecimiento

Venimos diciendo hace más de 12 años que la sostenibilidad es un buen negocio y que es el motor de crecimiento de las marcas. Nuestra primera gran meta es responder a la demanda de los consumidores. Sabemos que el trabajo empieza por ofrecer productos que estén a la altura de una sociedad que cada día elige más a conciencia. Por ejemplo, este año Dove lanzó "Real poder de las plantas", una línea sin sulfatos ni parabenos, 100% a base de plantas. O por otro lado Cif, que invirtió en tener en el mercado la primera botella 100% PCR o sus fórmulas biodegradables. Esto es investigación, inversión y propósito, porque fundamentalmente creemos que es un buen negocio.

Estamos convencidos de que las compañías con propósito perduran, las marcas con propósito crecen, y las personas con propósito prosperan. Las marcas entienden que para ser relevantes tienen que tener el propósito de mejorar la vida del consumidor. Por eso nuestras marcas juegan un rol tan importante, ya que son el vehículo para acercarnos a cumplir con los compromisos ambientales que nos fijamos como compañía.

(\*) Corporate Responsibility and Social Impact Manager Argentina



esa sensación de

llegar a casa.

  
randstad

encontremos el trabajo  
que te haga sentir bien.

BBVA

# Una oportunidad de negocio

*Hace varios años que en BBVA trabajamos con foco en la sostenibilidad, y desde 2020 la sostenibilidad es considerada como una de nuestras seis prioridades estratégicas en la gestión del negocio. En este sentido, nuestro objetivo es acompañar y ayudar a nuestros clientes a transitar hacia un mundo más verde e inclusivo, trabajando en un doble foco.*

Por Oscar Gemignani (\*)

Por un lado, en todo lo relacionado con la acción climática, contribuyendo a fomentar la eficiencia energética, la economía circular y la descarbonización de la economía. Por el otro, fomentar el crecimiento inclusivo, movilizándolo inversiones hacia infraestructuras inclusivas y promoviendo la inclusión financiera y el emprendimiento.

Los bancos juegan un rol muy importante porque son catalizadores hacia la transición de un mundo más sostenible, principalmente a través de tres caminos. Financiando, al movilizar capital para frenar el cambio climático, minimizando así los impactos indirectos. Comprometiéndose, al fomentar la sostenibilidad influenciando a los *stakeholders*. Y gestionando el riesgo, al integrar a la sostenibilidad en los procedimientos de gestión de riesgos.

En este sentido, trabajamos sobre tres ejes.

**Formación:** estamos capacitando a nuestros colaboradores con una formación transversal que incluye contenidos específicos sobre retos globales y la lucha contra el cambio climático y la inequidad, así como los impactos directos e indirectos derivados de los riesgos ambientales del negocio de BBVA.

**Transversalidad:** entendemos que el banco tiene que tratar la sostenibilidad de esta manera para poder responder de forma más eficiente.

**Transparencia:** las políticas de transparencia en su información pública.

## Nuevos factores de medición de desempeño

Cada año, como parte de su Iniciativa de Riesgos Globales, el Foro Económico Mundial (WEF) compila un Informe de Riesgos Globales anual. El propósito del informe es comprender los principales riesgos que enfrenta el mundo. Cada informe se basa en una en-



cuesta realizada con expertos y tomadores de decisiones en comunidades de múltiples partes interesadas, y con la Comunidad *Global Shapers* del WEF: una "red de jóvenes que impulsan el diálogo, la acción y el cambio" (Foro Económico Mundial, 2020).

La encuesta del informe pide a los encuestados que consideren un conjunto de riesgos globales (sociales, tecnológicos, económicos, ambientales o geopolíticos) en un horizonte temporal de 10 años, y que califiquen cada riesgo de acuerdo con la probabilidad percibida de que ocurra y el impacto resultante si ocurre. fueran a ocurrir. El fracaso de la acción climática y los problemas ambientales relacionados, como la pérdida de biodiversidad y los fenómenos meteorológicos extremos, constituyen los cinco principales riesgos en términos de probabilidad en el informe de 2020 (16.ª edición). También constituyen cinco de los 10 principales riesgos en términos

de impacto. Los riesgos sociales también se destacan como un área creciente de preocupación fundamental

Tenemos por delante una década para hacer una transformación como sociedad. La banca desempeña un papel clave ayudando a personas, empresas e instituciones a acometer la transición hacia un mundo más verde.

Hoy en día, se podría afirmar que muchas empresas están implementando una estrategia de sustentabilidad en el desarrollo y gestión de sus negocios. Cada vez más, los inversores a la hora de tomar sus decisiones tienen muy en cuenta los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que están llevado adelante.

Una de las prioridades estratégicas de BBVA es la sostenibilidad y es por ello que priorizamos el acompañamiento de nuestros clientes hacia una economía verde. En BBVA, tenemos un compromiso con la concientización y el aprendizaje. En este sentido, acompañamos a nuestros clientes en la toma de decisiones responsables y ponderamos el rol que ellos cumplen en relación a los criterios ESG. Nuestra aspiración es generar nuevos negocios y ayudar a nuestros clientes ofreciendo, tanto a los segmentos de grandes empresas, como a pymes e individuos, productos que aporten una solución sostenible. Para ello, en BBVA diseñamos productos y servicios financieros de triple impacto y acompañamos a nuestros clientes hacia un futuro sostenible.

El desafío es cómo destinamos más capital y financiación al desarrollo de negocios sostenibles. Estamos pensando cada vez más en que hay una oportunidad de negocio, que la sostenibilidad para el mercado financiero es vital. Es rentable, es negocio y es una oportunidad.

(\*) Gerente de Sostenibilidad



# Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

**DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.**

[PAN-ENERGY.COM](http://PAN-ENERGY.COM)

**Pan American  
ENERGY**

Energía responsable

Carrefour

# Un desafío conjunto

*“La estrategia del área de Sustentabilidad de la compañía busca promover la transformación del retail desde el triple impacto y circularidad a través del cero desperdicio, con grandes pilares que sirven como guía: alimentación y nutrición; preservación del medio ambiente y diversidad e inclusión”, indica Yamila Scollo, gerenta de Sustentabilidad y RSE de la firma.*

“De esta manera, la sustentabilidad se aplica de manera transversal a todas las áreas y las verticales del negocio, en cada propuesta que ponemos en marcha junto a clientes y clientas, colaboradores, proveedores, organizaciones del tercer sector y los distintos niveles de gobierno, desde su idea o proyecto, su desarrollo y su revisión en mejora continua tanto para los productos, servicios y circuitos, entre otros”, especifica Yamila Scollo.

“En Carrefour, hablar de sustentabilidad es hablar de transición alimentaria, de la cual queremos ser líderes ofreciendo cada vez más y mejores opciones de alimentación saludable y consumo responsable para todas las personas, garantizando la oferta, accesibilidad y calidad de los productos. Este plan de transformación tiene además ejes clave como la reducción de huella de carbono y la acción climática, que han sido reforzados y profundizados en el plan estratégico de Grupo Carrefour 2023–2026.

Hoy nuestro surtido saludable cuenta con más de 200 referencias que desarrollamos junto a productores locales y regionales, que incluye opciones orgánicas, agroecológicas y de bienestar animal y además ampliamos la oferta de alternativas vegetarianas, veganas, sin gluten, reducidas en lactosa, bajas en sodio y sin azúcar agregada para las distintas decisiones alimentarias. Esta categoría creció en los dos últimos años (2020–2021) en un 45%”.

**–¿Qué intangibles adquirieron mayor relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar la performance de una compañía?**

–Sin lugar a dudas los intangibles adquiridos en estos últimos años han sido la circularidad, la innovación y la visión holística de cada decisión.

Como dijimos, la transición alimentaria también es consumo responsable. En este marco, uno de nuestros proyectos es el de rescate de alimentos, que ha logrado recuperar



más de 223 toneladas de *food* y *non food* en lo que va del año, con un impacto de más de 1,08 millones de platos de comida, la participación de 481 sucursales en todos los formatos, centros de distribución y la sede administrativa. Esta iniciativa es posible a partir de la alianza estratégica con la Red de Bancos de Alimentos y con 49 ONG que organizan la distribución. Desde el 2019 el programa ha triplicado su alcance.

En esta línea también hemos impulsado la reducción de *packaging* junto a nuestros proveedores de todos los productos que ofrecemos en las góndolas logrando así evitar, reducir o reemplazar más de 752 toneladas de *packaging* desde 2019 e implementamos nuestro una línea exclusiva de bazar eco-amigable, que abarca más de de 600 productos reutilizables, reciclables, reciclados, compostables o provenientes de conservación de la biodiversidad y de inclusión social, que permiten así reemplazar los plásticos de

un sólo uso. Con una potencial huella plástica evitada de 1.084 toneladas a través del surtido de productos reutilizables como alternativa al plástico de un solo uso.

## Un ejemplo de articulación

Sobre este aspecto es muy gratificante contar la historia del trabajo que realizamos junto a Daravi, una fábrica nacional de triple impacto, con la que logramos transformar las lonas de nuestros carteles publicitarios en bolsas recicladas y reutilizables confeccionadas por mujeres en situaciones de vulnerabilidad socio-económica del norte de Provincia de Buenos Aires. Esta lona vuelve así en formato de bolsas a las góndolas de nuestros hipermercados, para darles una nueva vida. A través de este proyecto de circularidad y cero desperdicio, el impacto se multiplica por tres, con beneficios sociales, ambientales y económicos.

La estrategia de negocios va necesariamente de la mano de una gestión sustentable transversal en todas las áreas, en cada decisión y proyecto que llevamos adelante, desde su concepción hasta su desarrollo. La demanda de nuestras clientas y nuestros clientes, las ideas de nuestros colaboradores, el trabajo en equipo con nuestros proveedores y las metas que nos pusimos como horizonte es el concepto que queremos llevar adelante, con cada persona involucrada a lo largo de toda la cadena de valor, creando soluciones y oportunidades para un futuro que solo será mejor si lo hacemos entre todas las personas.

Laboratorios Bagó

# Un factor diferencial

*En la actualidad, la gestión sustentable, llevada adelante de manera transversal en las compañías, conectando áreas y personas, y con una mirada integral en la que el foco no sea solo la perspectiva ambiental sino que incluya los derechos humanos, la diversidad e inclusión y los intereses de los stakeholders, ya no es una opción sino una filosofía de trabajo.*

Por Hernán Da Cunha (\*)

Para Laboratorios Bagó este tipo de gestión es un factor diferencial y un compromiso que se extiende e involucra a toda la cadena de valor, lo que nos posibilita que esta gestión crezca y se profundice junto a nuestra actividad.

Así reflejamos, día a día, nuestro propósito de brindar productos y servicios que contribuyan a mejorar la salud de la comunidad de un modo ético y sustentable, complementando nuestra vocación de brindar productos de calidad a pacientes y consumidores con una estrategia de sustentabilidad que tiene tres ejes para impactar positivamente en la comunidad.

El primer eje hace foco en llevar adelante nuestra actividad de forma responsable con la mirada puesta en el cuidado de la salud y la mejora de la calidad de vida. El segundo eje busca influir en la transformación social, potenciando a los colaboradores y las comunidades, mientras que el tercero se basa en la gestión ambiental comprometida con el cuidado del planeta.

Esta estrategia tan ambiciosa es un desafío que nos establecimos para robustecer la mirada a largo plazo, sumamente necesaria en un mundo tan cambiante. Y es, a la vez, la vara con la que nos pueden medir nuestros accionistas, las comunidades en las que participamos, los inversores y nuestros principales grupos de interés.

Por todo esto, la gestión sustentable en Bagó se está transformando en uno de los intangibles más relevantes de la compañía como su marca, su cultura, sus talentos, su forma ética de gestionar, y la innovación que aplica en sus productos y procesos. Pero esto no podría ser así sin las acciones concretas que día a día llevamos a cabo.

Durante el año, invertimos el equivalente a \$30 millones en donaciones de medicamentos que, trabajando en conjunto con más de



20 organizaciones sociales, alcanzan a más de 1 millón de personas de poblaciones vulnerables del país; continuamos comprometidos con la educación con nuestro programa de apoyo a través de becas de estudio, formación y capacitación. Con ONG especializadas en reciclaje y actualización de material informático, donamos 135 computadoras, y más de 100 herramientas informáticas como impresoras, monitores, scanners, teclados y mouses que fueron acondicionados y distribuidos en 47 establecimientos educativos de la provincia de Buenos Aires con impacto en más de 12.000 alumnos.

## **También, hacia adentro**

Internamente, aumentamos la generación de planes de capacitación para los colaboradores, sumando un total de 44.000 horas; el programa de Voluntarios Bagó alcanzó las 900 horas destinadas al desarrollo de nuestras

comunidades. A su vez, la Colección Bagó de libros que refuerza nuestro compromiso con la cultura argentina ya alcanzó los 30 títulos publicados y más de 126.000 ejemplares distribuidos gratuitamente en todo el país; ejemplo de este compromiso es también la donación de 1.490 ejemplares de esta colección a la Biblioteca Nacional Mariano Moreno para distribuir a sus bibliotecas asociadas del interior del país, o la prestigiosa biblioteca digital que publicamos en nuestra web (bago.com.ar), en la cual visitantes de todo el mundo leen y disfrutan estos libros desde lugares remotos del planeta.

De este modo, creemos que nuestras compañías pueden generar valor y sumarse al gran desafío global que plantea la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, y a la vocación por impactar positivamente en un mundo mejor para las futuras generaciones.

Natura

# La sostenibilidad es rentable

*“De acuerdo con nuestro ‘Compromiso con la vida a 2030’, que tenemos como grupo, nos planteamos el desafío de intensificar nuestras acciones para abordar algunos de los problemas mundiales más urgentes en base a tres pilares”, detalla su gerenta de Sustentabilidad, Paola Nimo.*

“Estos son: Enfrentar el cambio climático y proteger la Amazonía, Defender los derechos humanos y ser más humanos; y Abrazar la economía circular y la regeneración y estamos trabajando en camino a eso –detalla la ejecutiva–. Las alianzas estratégicas y la articulación con los distintos sectores de la sociedad es esencial para generar cambios estructurantes. El aprendizaje principal es que no lo podemos hacer solos, necesitamos trabajar de manera articulada con nuestra red interna y externa para responder a las demandas socioambientales que nos desafían”. “En línea con nuestros principales objetivos este año lanzamos Plenamata en español, una herramienta que mide la deforestación de la Amazonia en tiempo real y fue creada junto a Mapbiomas, InfoAmazonia y Hacklab. Por otro lado lanzamos nuestra herramienta de medición de impacto ambiental de manera monetizada, como lo es IP&L (el modelo de Ganancias y Pérdidas Integradas), que también creamos con entidades expertas; y por último nuestro camino hacia Net Zero, para pasar de la compensación de huella de carbono hacia la reducción de emisiones y llegar a una descarbonización.”

**–¿Qué intangibles adquirieron mayor relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar la performance de una compañía?**

–Natura cree que el valor de una empresa está relacionado con su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad. Y para que podamos colaborar con los cambios de gran alcance que el mundo necesita, el primer paso es medir nuestros impactos.

El IP&L se creó en respuesta a la necesidad de impulsar decisiones relacionadas con la sustentabilidad en función de datos de impacto, que actualmente hacen mucha falta en todos los sectores. Es un modelo para la gestión integrada de los desafíos ambientales, sociales y económicos, que busca medir en valores monetarios los efectos positivos y negativos del negocio sobre el capital humano, social y



natural. Su principal valor es la monetización. Un indicador de impacto monetizado, consistente, relevante y comparable. La monetización permite una mayor capacidad para relacionar resultados y compararlos con información financiera o económica.

Este indicador nos permitió saber, por ejemplo, que en el último año generamos un retorno neto de US\$ 1,5 en beneficios para la sociedad por cada US\$ 1 de ingresos y que el valor generado para la sociedad por nuestras operaciones en la Amazonía fue de US\$ 59 millones. Estos datos, medibles, consistentes y analizables, nos permiten entender los impactos del negocio y tomar las decisiones más estratégicas posibles.

**Impacto positivo con mirada integral**

**–¿Coincide en que llevar adelante una gestión sustentable es también un buen negocio?**

–Natura fue creada en 1969, en un momento en que hablar de sustentabilidad y negocios parecían caminos diferentes, sin embargo la empresa demostró que se podía hacer negocios y genera impacto positivo, siendo responsables con lo ambiental y lo social.

La manera de actuar de la compañía es con una mirada integral, de triple impacto (social, ambiental y económico). Hoy en día esto re-

cién está permeando en algunas empresas y muchas otras están en un proceso, sin embargo nosotros estamos convencidos de que es el único camino posible; creemos que ya no es una elección sino un compromiso que las empresas debemos asumir.

Es importante destacar que debemos generar un impacto positivo en la sociedad que abarque más valor económico, social y ambiental para las personas y el planeta, siempre desde una mirada integral. Las empresas necesitamos dejar el mundo mejor de lo que recibimos.

La inversión en sustentabilidad es rentable. Está medido por nuestro estudio que monetiza las externalidades socioambientales: por cada 1 real que invertimos en el Amazonas vuelven 10 para la sociedad, que en dólares, es 1 dólar invertido, 8,6 dólares para la sociedad, conservando 2 millones de hectáreas. Y por cada dólar que invertimos en reducción de carbono, vuelven 40,1 para la sociedad.

Estamos convencidos de que sustentabilidad es innovación: es una forma de hacer negocios que no implica ceder rentabilidad, sino que convivan las dimensiones económica, social, cultural y ambiental porque parten de un mismo sitio, y asumir que operamos en un contexto muy dinámico.

Impulsar el crecimiento.  
Expandir las fronteras del negocio.  
Mejorar la rentabilidad.

» ¿Cuál es tu desafío?



► Auditoria • TAX • BPO • Consultoría • HR • IT • Legales

**60** Oficinas a  
nivel mundial

**+2000**  
Profesionales

**+1000**  
Clientes

**auren**

MEMBER OF THE  
**FORUM OF FIRMS**

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
**GOALS**

Member of  
**Antea**  
Alliance of

[www.auren.com](http://www.auren.com)

## Sancor Seguros

**El diálogo como base***Betina Azugna, gerenta de Sustentabilidad*

En Sancor Seguros sostenemos –y lo enfatizamos luego de la pandemia– que una gestión sustentable es la única manera de hacer buenos negocios. Y en un mundo que nos depara cada vez más desafíos globales, entendemos que, para que el negocio sea sustentable, debe basarse en el diálogo.

Para conocer cuál es el valor que los grupos de interés otorgan a determinado producto o servicio, es prioritario el diálogo con ellos. Cualquier innovación debe partir de las expectativas de los consumidores, para realmente poder darles la respuesta que esperan. Por ello el diálogo es uno de los ejes fundamentales en nuestra estrategia de sustentabilidad, imprescindible para hacer buenos negocios y brindar respuestas oportunas, innovadoras y resilientes.

La función social del seguro de por sí implica una preocupación por el bienestar de las personas, la previsión y la prevención de riesgos. Pero además, la Agenda 2030 nos ha comprometido a ser creativos en la generación de valor e ir más allá de lo que el sector nos requiere. Por ello, desde el eje de nuestro negocio y los principios cooperativos que nos sostienen, nuestro propósito es impulsar una sociedad más justa y resiliente, protegiendo el derecho a la vida y a la dignidad de las personas.

En tal sentido, trabajamos para prevenir los riesgos a través de la suscripción de los seguros, capacitaciones en prevención de riesgos, formación en seguridad vial, atención de los adultos mayores y seguros inclusivos para grupos en situación de vulnerabilidad económica. También acompañamos a empresas en su proceso de adaptación a escenarios complejos, respondiendo a los casos de Covid y brindando contención a los asegurados y sus familiares. Y adecuamos nuestros servicios a las nuevas modalidades de trabajo y atención, con respuestas más rápidas y oportunas, de la mano de la digitalización, la autogestión, la telemedicina y otras innovaciones. Otro de los ejes importantes para una gestión sustentable es la transparencia y rendición de cuentas, para que las respuestas a las expectativas permitan una retroalimentación, una buena gestión de riesgos y la me-



jora continua del negocio.

Precisamente en nuestro último Reporte de Sustentabilidad damos a conocer los resultados de los diálogos que desde hace 17 años mantenemos con nuestros grupos de interés, para escucharlos, entenderlos y diseñar respuestas que sirvan para atender sus necesidades.

Una gestión basada en el diálogo y en una estrategia de largo plazo, con el horizonte en metas que trascienden el negocio, son los intangibles que nos han permitido detectar oportunidades, identificar riesgos y dar respuestas oportunas, aún en contextos de crisis. En síntesis, tres ejes fundamentales para una gestión sustentable del negocio son: el diálogo con los grupos de interés, la respuesta a esas expectativas en forma de planes de acción, nuevos productos, servicios y mejoras en la calidad de atención, y hacer una rendición de cuentas transparente de dicha gestión.

## Camuzzi

**Transversalidad y articulación***Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales*

En Camuzzi entendemos a la sustentabilidad como un proceso de mejora continua y un compromiso a largo plazo que procura la construcción de relaciones de confianza y diálogo con nuestros públicos de interés junto a la gestión responsable de nuestros impactos sociales y ambientales. En esta línea, nuestra estrategia de sustentabilidad encuentra su

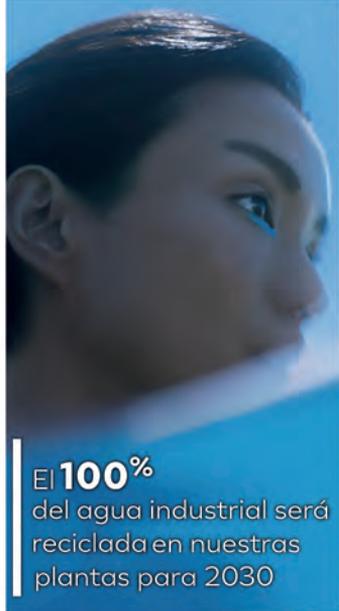
fundamento en tres ejes principales:

- La calidad de nuestro servicio y la exigencia permanente hacia el cumplimiento de altos estándares de seguridad y protección del ambiente.
- La perspectiva de la responsabilidad social y la sustentabilidad como parte integral de nuestro proceso de toma de decisiones.
- Nuestra participación activa y comprometida en la vida de las comunidades donde operamos.

Esta estrategia se sustenta en nuestro propio negocio: como empresa que brinda un servicio público esencial –como lo es el gas natural– y en una geografía tan extensa que representa la mitad de Argentina, somos conscientes de que promovemos el desarrollo de las comunidades donde operamos a través de nuestra misma actividad empresarial. La energía es motor de desarrollo y de progreso: proveer energía es contribuir a la calidad de vida, el potencial productivo y el bienestar económico y social de las poblaciones. Por eso, para Camuzzi resulta sumamente importante conciliar esa necesidad con un futuro más sustentable y responder a los desafíos que esto conlleva. Asimismo, al tratarse de un servicio basado en un recurso natural no renovable, el componente ambiental es clave al momento de identificar nuestra contribución al desarrollo sostenible.

Es por ello que la forma de operar para Camuzzi implica, indefectiblemente, el desafío de tomar la sustentabilidad como modelo de gestión transversal a todas las áreas de traba-

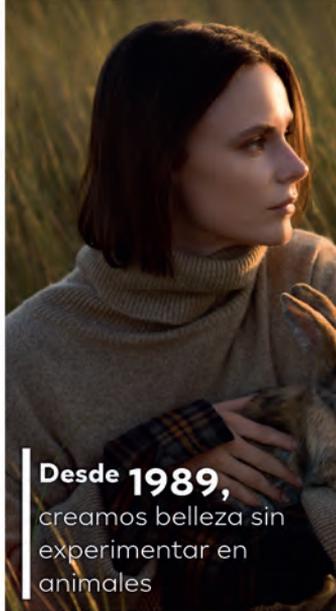




El **100%** del agua industrial será reciclada en nuestras plantas para 2030



El **100%** de nuestras marcas están comprometidas con la diversidad, la equidad y la inclusión



Desde **1989**, creamos belleza sin experimentar en animales



**67%** de plástico PET reciclado en 2021



**57%** de nuestros ingredientes de base biológica en 2021



**25.000** oportunidades de empleo para personas menores de 30 años



**1 millón** restaurados para 2030



**22.500** tonos de bases de maquillaje posibles para una mayor inclusión y diversidad



**100%** de nuestros ingredientes naturales vendrán de abastecimiento sostenible en 2030



**89.000** personas apoyadas para acceder a un empleo en 2021



Más de **700.000** mujeres fueron empoderadas en 2021



**4.000** científicos dan forma al futuro de la belleza de manera segura y eficiente



**10 millones** de consultas de belleza virtuales

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

jo, de modo que la mirada de triple impacto permee cada una de ellas, así como los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño y toda la lógica del negocio. Para ello resulta fundamental no solo poner el foco dentro de la empresa, sino también en la articulación con los distintos eslabones de nuestra cadena de valor: tanto proveedores como fuerzas vivas, usuarios y clientes son potenciales aliados estratégicos en la gestión sustentable.

Sin dudas, esta forma de trabajo nos ha resultado en grandes logros para toda nuestra actividad: nos hemos convertido en una gran empresa para trabajar, de acuerdo con la mirada de nuestro propio equipo de trabajo que nos honró por 2do año consecutivo con la certificación Great Place to Work; alcanzamos tasas de digitalización inéditas en el sector, porque miles de usuarios han elegido una nueva forma de relacionarse con la distribuidora, autogestionando su suministro de manera remota; y, a través de distintas iniciativas, hemos fortalecido nuestros lazos con los distintos actores sociales, aportando valor en las comunidades en donde estamos presentes.

### Pan American Energy Presencia activa

*Agustina Zenarruza, gerenta de Sustentabilidad*

En PAE buscamos ser un activo promotor del desarrollo sostenible de las regiones donde operamos. Desarrollamos acciones de triple impacto que sean agentes de cambio para mejorar la calidad de vida de las comunidades en donde estamos presentes. Para ello, fomentamos que toda la organización implemente la escucha activa y permanente. Eso nos guía a entender qué necesitan las comunidades donde vivimos, para crear valor económico, social y ambiental.

En este sentido, trabajamos tanto en el ámbito interno de la compañía como mediante la articulación público-privada, buscando el compromiso de los sectores Estado, empresa y sociedad civil. Como principio rector de nuestro trabajo, apuntamos a una mirada a largo plazo y realizamos diagnósticos que nos permiten medir el impacto de nuestras acciones.

Nuestra estrategia de sustentabilidad está alineada con los Principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),



y consta de cuatro ejes:

**Educación y cultura.** Buscamos lograr cambios educativos con acciones sostenidas en el tiempo. Nuestros programas están destinados a alumnos, docentes, directivos e instituciones.

**Salud y deporte.** Capacitamos a profesionales de la salud e incentivamos el deporte como un camino de mejora de la salud. También realizamos campañas de prevención de enfermedades.

**Ambiente.** Protegemos especies que se encuentran en peligro de extinción y desarrollamos programas para concientizar sobre el cuidado del ambiente en las comunidades cercanas a nuestras operaciones.

**Desarrollo local.** A través del Programa Pymes PAE, el cual viene acompañando al entramado productivo local desde hace 17 años. Comenzó en Golfo San Jorge (Chubut y Santa Cruz) y ya lo hemos replicado en todas las provincias donde tenemos operaciones.

En 2021, con nuestros 140 programas y actividades de Sustentabilidad, alcanzamos a más de 400.000 personas en las comunidades donde estamos presentes.

Algunas de las principales estrategias y resultados en nuestras líneas de trabajo son:

**Programa Creciendo Juntos:** Cuando comenzó esta iniciativa, en 2004, la mortalidad infantil en Chubut superaba el 18%. Con un trabajo sostenido a lo largo del tiempo, Chubut logró un descenso histórico en este índice reduciéndolo en más de un 50%. En 2020, el índice de la provincia marcó 6%, ubicándose por debajo del número nacional (8,4 %).

En el área de *salud*, más de 14.500 profesionales fueron capacitados para el manejo y cuidado de pacientes y protección personal en el último año.

En el área de *educación*, pusimos a disposición herramientas virtuales para 18.000 alumnos y 6.500 docentes; y acompañamos

a más de 140 becarios.

**Programa Pymes:** desde su inicio en 2005, más de 2.500 emprendedores y pymes de diversos sectores e industrias recibieron asistencia y acompañamiento en su gestión y profesionalización.

### Farmacity

## Nuevos valores en la estrategia

*Lucila Palacios Hardy, responsable de Sustentabilidad*

Las organizaciones y la sociedad se encuentran inmersas en un cambio cultural trascendental. La medición y creación del valor social, así como el cuidado del medio ambiente son cada vez más relevantes en la agenda de las empresas. El protagonismo de valores relacionados con la perspectiva de género, la diversidad y los Derechos Humanos van en aumento y no son ya solo materia del Estado o de organismos internacionales, sino que han empezado a formar parte de la agenda de las compañías y avanzaron hacia el centro del negocio. Lo mismo sucede con la atención de la emergencia climática y la debida diligencia en la cadena de valor, ya no son cuestiones aisladas que están bajo el área de Sustentabilidad, sino que son temáticas



# Adecco

Hacemos que el futuro  
del trabajo funcione  
para todas las personas

[Adecco.com.ar](https://www.adecco.com.ar)  
0800-333-Adecco



/adecco



/adeccoargentina



/adeccoar



/adeccoar



/adeccoar

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

transversales. Las empresas empiezan a fijar objetivos y métricas que buscan integrar una gestión sustentable: persiguen la rentabilidad, pero al mismo tiempo integran las variables sociales y ambientales en su razón de ser, buscando mitigar los impactos negativos que generan en las comunidades; esto es lo que se conoce como la gestión del triple impacto. Frente a esto, la consecuencia que se advierte es que finalmente la Sustentabilidad deja de ser un área específica de las empresas como cualquier otra y pasa a vivirse de manera transversal en las organizaciones.

### —¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?

—El principal obstáculo que enfrentan las organizaciones para desarrollar una gestión sustentable y de triple impacto están vinculadas al cortoplacismo de poner a la rentabilidad como única variable en el corazón del negocio, dejando de lado el triple impacto social, económico y ambiental. En este sentido, la falta de capacitación y sensibilización sobre las principales problemáticas del mundo son acompañadas por la idea de que “ser sustentables es más caro”.

### —¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?

—Durante los 25 años que cumplimos como compañía, Farmacity ha impulsado progresivamente un modelo de negocio sostenible y sustentable vinculado con la creación de valor social y los valores de diversidad, inclusión, perspectiva de género y Derechos Humanos. En este sentido, entendemos que somos responsables, como organismo privado, de ser motor de cambio para lograr la sociedad a la que aspiramos. Mediante la articulación y la creación de alianzas estratégicas con diversos actores del sector público, privado y de la sociedad civil, podemos nutrir el debate público y aportar conocimientos y recursos para potenciar el impacto positivo y sostenible que generamos en las comunidades de las que somos parte. Este año integramos la sustentabilidad a nuestro propósito organizacional, incorporando las variables sociales y ambientales en el corazón de nuestro negocio. En este sentido, generar una comunidad de impacto al interior de la empresa que sea trasversal a todos los equipos de trabajo, permitió desarrollar y hacer escalar aquellas iniciativas y programas que busquen un propósito económico y que velen al mismo tiem-

po por una sociedad más justa e inclusiva y promuevan el cuidado del medio ambiente.

## Genneia

### La sustentabilidad, eje del negocio

*Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad|ESG*

Desde Genneia tenemos una manera de hacer negocios y es bajo un compromiso diario con el desempeño eficiente de nuestras actividades y el respeto hacia nuestro entorno y todas las partes interesadas. Por eso, en la base de nuestras acciones, se encuentran la sustentabilidad y la cadena de valor, las cuales gestionamos a través del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Durante estos últimos años, la empresa fortaleció su sistema de gestión ambiental y social incorporando los estándares que plantean las normas internacionales. Nos hemos adherido de manera voluntaria a diversos estándares, como, por ejemplo, aquellos vinculados a la Corporación Financiera Internacional. Además, trabajamos de manera consciente y comprometidos con la protección del ambiente, la prevención de la contaminación, la minimización del impacto ambiental de las actividades derivadas de nuestro negocio y la promoción del uso de energías renovables



y el desarrollo sustentable. Este compromiso está claramente definido en la Política del Sistema Integrado Gestión, que comprende la calidad, seguridad, salud ocupacional, el medio ambiente y la dimensión social que constituye el marco de referencia de nuestras operaciones.

Hoy no solo nos enfocamos los esfuerzos en consolidar nuestro desempeño en materia de rendición de cuentas a través de la publicación del segundo Reporte de Sustentabilidad afianzando la vocación de transparencia que siempre nos guía; en una estrategia de verificación externa de nuestro inventario de emisiones en miras a contar con un plan de reducción y compensación de nuestras emisiones corporativas; sino también los aspectos sociales como el diálogo y apoyo con las comunidades donde tenemos presencia; y en generar un marco para promover la diversidad y el desempeño sostenible en nuestra cadena de valor. La promoción de la diversidad también representa un tema que nos desafía día a día a seguir abordando como organización.

Asimismo, creemos que las organizaciones debemos brindar respuestas a los desafíos que presenta el contexto actual en materia de desarrollo, siendo agentes activos de cambio, creando valor para la sociedad, el bienestar de las personas y el cuidado del planeta. Estos últimos años, hemos podido observar cómo el sector privado ha asumido el compromiso de cambiar su perfil energético. Es fundamental impulsar a las empresas que en materia de sustentabilidad estén comenzando a dar sus primeros pasos porque la tendencia es crear entornos más verdes. Nosotros, como sector, debemos ser empáticos con el contexto que se presenta y ofrecer soluciones concretas que estimulen el crecimiento corporativo con el foco puesto en la mitigación del cambio climático.

## Fundaciones Grupo Petersen

### Aportes desde la educación

*María Cecilia Hancevic, coordinadora general*

Fundaciones Grupo Petersen (Fundación Banco San Juan, Fundación Banco Santa Fe, Fundación Banco Entre Ríos, y Fundación



# Lisicki Litvin & Asociados

Más de 34 años de experiencia  
En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

### BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,  
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800  
(+54) 11 43133035

### ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,  
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

### CORRIENTES

9 de Julio 1272,  
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

### ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

### MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,  
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

### SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,  
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

### RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

### ASUNCIÓN -PARAGUAY-

Av. Aviadores del Chaco 2050,  
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800

### CÓRDOBA

Humberto Primo 650,  
Piso 15, Of. 1501, Torre Capitalinas, (X5000FAN)

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

### SALTA

Alianza c/Estudio Campastro  
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

Banco Santa Cruz) trabajamos desde hace 20 años enfocados en tres ejes de acción: Educación, Cultura y Comunidad, con el objetivo de fortalecer las comunidades donde los bancos del grupo desarrollan sus actividades comerciales. Para ello alineamos nuestras propuestas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por Naciones Unidas, para la Agenda 2030.

Desde hace algunos años, y entendiendo la importancia del cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad, empezamos a impulsar programas que atendieran estas temáticas, desde una perspectiva educativa.

En 2016 lanzamos el programa Iniciativas Sustentables, que va ya por su sexta edición y tiene como fin promover el desarrollo de proyectos de impacto social, sustentables y perdurables en el tiempo; en 2020 presentamos Muevo, un sitio web que desarrolla contenidos orientados a sustentabilidad a través de *tips*, consejos y entrevistas a expertos. También nuestro programa Premio FGP a la Innovación Educativa, el cual nació en 2020, que tiene como foco el desarrollo de proyectos innovadores en esta temática; los docentes participantes se capacitan durante cinco meses en ABP desde nuestro campus educativo virtual y posteriormente son premiadas las propuestas sustentables y pedagógicas más innovadoras de cada región. En 2022, siguiendo esta línea de acción y respondiendo a las demandas del contexto, nació "Sustentablemente", un concepto transversal a todos nuestros programas, que tiene

por objetivo vincular y concientizar sobre la importancia de gestionar propuestas alineadas a la sustentabilidad.

Estamos convencidos de que el trabajo por y para la comunidad es fundamental a la hora de establecer cambios tangibles.

A través de nuestro programa de voluntariado corporativo, brindamos al personal de nuestra organización espacios de participación que le permiten aprender y seguir desarrollando su potencial, liderazgo y solidaridad en beneficio de la comunidad.

Incentivar comportamientos individuales y colectivos hacia modos de vida sostenibles demanda una profunda transformación, necesaria para construir un cambio de conciencia hacia un nuevo paradigma y es en ese sentido que enfocamos nuestro accionar.

### Santander

## El negocio de acompañar la transformación social

*Guillermo Tempesta Leeds, vicepresidente Primero*

Santander cuenta con compromisos públicos, alineados estratégicamente con los ODS, el Acuerdo de París y el Pacto Global. Integramos criterios sociales, medioambientales y de gobierno en nuestro modelo de negocio para todos los segmentos, con objetivos claros, ambiciosos y medibles. También, todos los años realizamos un análisis de temas materiales para comprender a nuestros *stakeholders* y los cambios que hay en el contexto. En esa línea, nuestros ejes de trabajo son: las finanzas verdes para ayudar a las empresas a transitar el paso a una economía con bajo consumo de carbono, la inclusión y la educación financiera y la educación desde la primaria hasta la universidad, incluida la capacitación para la empleabilidad.

Las iniciativas de cuidado del medio ambiente y el crecimiento sostenible de la comunidad adquirieron especial atención, sobre todo para las nuevas generaciones, quienes están pendientes del mundo que les vamos a dejar. En Santander respondemos a esta demanda con acciones concretas, con por ejemplo: nuestros contenidos *online* y gra-



tuitos de educación financiera para jóvenes, adultos y emprendedores; nuestras sucursales de integración social que acercan a los barrios productos bancarios a medida y emplea a vecinos del barrio. También medimos, compensamos y reducimos nuestra huella de carbono con distintas iniciativas de gestión ambiental edilicia.

Hoy Santander no concibe su negocio fuera de la sostenibilidad, los equipos están interiorizando los criterios ESG y trabajando para lograr la transformación ambiental y social. No existe el progreso de un negocio, sin el progreso de la comunidad, es por eso que nuestra estrategia está completamente alineada con el triple impacto que debemos lograr como empresa social y ambientalmente responsable. El negocio debe acompañar la transformación de la comunidad, en formación y acceso. Algunos ejemplos son nuestros super créditos sustentables para pymes e individuos, ser líderes en la colocación de bonos sociales y verdes, y establecer alianzas estratégicas claves que potencian nuestra oferta de productos ESG en todos los segmentos de clientes.

### Securitas

## Transparencia y capacitación

*Patricia Sclocco, directora de Comunicación, Asuntos Públicos y Sustentabilidad*

Nuestra estrategia de sustentabilidad tiene como pilares fundamentales: la transparencia y ética en los negocios; la promoción del trabajo de calidad, la formación y capacitación de nuestros más de 10.000 empleados para mejorar sus condiciones de empleabilidad y





**Mondelez**  
International  
SNACKING MADE RIGHT

# EN MONDELÉZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- EL PRODUCTO CORRECTO
- PARA EL MOMENTO CORRECTO
- HECHO DE LA MANERA CORRECTA

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA  
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: [ar.mondelezinternational.com](http://ar.mondelezinternational.com)



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

la excelencia operativa a la hora de brindar servicios a nuestros clientes. Entender esto último y hablar de sustentabilidad son dos caras de la misma moneda: compromiso con nuestros colaboradores y articulación con nuestros clientes e innovación permanente sobre la vasta cadena de servicios que prestamos y que forman parte de nuestro porfolio. Cada dos años revisamos nuestra materialidad a partir del resultado del diálogo con nuestros públicos de interés. En base a esto se revisó la estrategia y reformuló con base en a seis pilares alineados a la estrategia del negocio:

**Diversidad:** incrementar el % de mujeres en posiciones de *management*.

**Salud y seguridad:** disminución anual del 5% del índice de frecuencia.

**Desarrollo profesional:** formación de calidad para nuestros 10.000 guardias.

**Ambiente:** establecer un objetivo de reducción de GEI basados en la plataforma SBTi.

Conducta ética: política anticorrupción, código de ética y valores, canales de denuncias, ISO 37.001.

**Comunidad:** nuestro propósito "Hacemos de tu mundo un lugar más seguro" nos impulsa a trabajar con una mirada hacia la comunidad que va más allá de los servicios que ofrecemos.

En lo que respecta a nuestro público interno y la contribución estratégica al desarrollo sostenible hacemos foco en las oportunidades que el acceso a la educación presenta para el personal de Securitas, se han desarro-

llado diferentes programas y capacitaciones centrados en mejorar la empleabilidad, en paralelo al Programa de Gestión del Desempeño (PGD). Los resultados fueron: 125.265 horas de capacitaciones y entrenamientos (presencial/*e-learning*); participaron 6.035 colaboradores hombres y mujeres; 59 colaboradores participaron del programa "Terminá la Secundaria"; otorgamos seis Becas Estímulo para personal de *staff* y 23 guardias formaron parte del Programa de Seguridad Inclusiva.

Asimismo, y para internalizar los principios y valores a todo nivel en la organización, Securitas incorporó cursos especiales en el marco del programa de concientización y formación de equipos de trabajo. En 2021, 3.999 guardias participaron de un total de 24.818 horas de capacitación en Derechos Humanos, bajo modalidad virtual.

Si bien actualmente la plantilla está compuesta por 9.419 hombres y 854 mujeres, Securitas trabaja fuertemente en promover un cambio cultural y desterrar desvíos y sesgos inconscientes. En ese aspecto, se diseñó el Plan Diversidad, con talleres para supervisores, gerentes, directores operativos y de *staff*, del que participaron 169 colaboradores. Respecto a la igualdad de género, se realizaron iniciativas de desarrollo para mujeres y minorías subrepresentadas e instrumentos para darles más visibilidad y para que puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo.

La experiencia adquirida a través de nuestra larga historia en el sector de la seguridad privada nos permitió entender que la evolución no sucede por sí misma, sino que requiere de visión de liderazgo.

## Newsan

### Cambio cultural

*Marcela Cominelli, gerenta de Área de Legales, Asuntos públicos y Sustentabilidad*

La transformación cultural que están atravesando los negocios a escala mundial es, sin duda, uno de los cambios de paradigma más importantes de los últimos años. La agenda global de Desarrollo Sostenible invita a empresas y organizaciones de todo tipo a redefinir sus objetivos y estrategias en pos de un propósito que incorpore los desafíos –y las oportunidades– para un mundo mejor, más justo y equitativo.



Un nuevo modelo de negocios que redefine los objetivos empresariales en torno a la sustentabilidad se está erigiendo como motor para el desarrollo basado en la gestión de impactos sociales, ambientales y de gobernanza corporativa. En este sentido, el gran desafío consiste en integrar la sustentabilidad a través de las distintas áreas de acuerdo a los propios temas materiales, vinculados al sector y a las actividades de la compañía.

En Newsan, creemos que estas nuevas estrategias deben impulsar el crecimiento económico mediante la creación de soluciones innovadoras a las problemáticas actuales, maximizando los impactos positivos y mitigando los negativos. Y esto solo es posible mediante el diseño y la implementación de estrategias, políticas y programas concretos de gestión.

Desde el área de Sustentabilidad trabajamos sobre cuatro ejes de acción prioritarios: desarrollo de la comunidad, diversidad e inclusión, ambiente y cadena de valor.

Newsan In, nuestro modelo de negocios inclusivo basado en la economía circular, nace en 2016 en el marco de dicha estrategia, con el objetivo de promover el consumo responsable y dar respuesta a la problemática de los residuos eléctricos y electrónicos.

El programa busca extender la vida útil de los electrodomésticos mediante la inclusión social, generando oportunidades de trabajo genuinas para aquellas personas que, por diversos motivos, encontraban barreras para acceder al mercado laboral. Además, potencia nuestro impacto ambiental positivo gracias a la recuperación y reparación/recon-





# SELECCIÓN CÓMO TE QUIERO



SPONSOR OFICIAL DE LA  
SELECCIÓN ARGENTINA



N° de inscripción en SSN  
0224

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gov.ar/ssn](http://www.argentina.gov.ar/ssn)

 **SSN** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

dicionamiento de productos que, de otra manera, se hubieran convertido en *scrap*.

Al mismo tiempo, creemos que la diversidad y la inclusión impulsan la innovación, la integración y la creatividad en los equipos. Por eso, definimos iniciativas que promuevan el respeto hacia todas las personas, velando por la igualdad de oportunidades. Así, desarrollamos el programa +Mujeres para la incorporación de personas que se identifican con el género femenino en la industria; y hemos definido equipos multidisciplinarios para la inclusión de personas del colectivo transgénero.

También, a través de nuestra Política de Compras incentivamos la contratación de emprendimientos que promueven la inserción laboral de mujeres en situación de vulnerabilidad, como así también de emprendimientos liderados por mujeres.

Por último, nos proponemos siempre compartir nuestras prácticas y nuestra experiencia para que cada vez más empresas y organizaciones transformen su mirada y sean parte del cambio cultural para la co-creación de una sociedad más justa.

## Danone

### El valor del propósito

*Diego Buranello, director de Asuntos Corporativos Cono Sur*

Desde hace 50 años, Danone persigue y sostiene un mismo propósito: brindar salud a través de alimentos, bebidas y productos nutricionales a la mayor cantidad de personas posible cuidando el planeta. La gestión empresarial con objetivos de triple impacto debería ser la regla y no la excepción y para eso se requieren incentivos para estimular a más empresas a sumarse y alentar a aquellas empresas que ya están comprometidas e involucradas en causas sociales a seguir por ese camino.

Guiados por este compromiso, apostamos constantemente al desarrollo y evolución de nuestros portafolios a través de la investigación científica: producimos y distribuimos productos de extrema calidad y superioridad sumando nutrientes positivos a los alimentos (como probióticos y vitaminas) y reduciendo los críticos (azúcares y sodio). También garantizamos y promovemos la accesibilidad incor-



## BAT

### Un futuro mejor

*Gaspar Travaglini, gerente de Asuntos Gubernamentales y Regulatorios*

BAT tiene el objetivo primordial de generar un impacto positivo tanto en el mercado local como en el global. Nuestro propósito es construir *A Better Tomorrow* (Un Mañana Mejor) y lo lograremos reduciendo el impacto en la salud de nuestro negocio, con la sustentabilidad al frente y al centro de todo lo que hacemos. Esta es una meta que seguimos día a día con los colaboradores, la cadena de valor y los *stakeholders*. La sostenibilidad es fundamental para nuestras operaciones y perspectivas de crecimiento, y atraviesa cada uno de los ejes que trabajamos para avanzar hacia una gestión alineada a las nuevas demandas. Se trata de un punto que el mercado observa detenidamente, tanto en el consumo como en cuanto a las inversiones, y la compañía le da particular importancia. Gracias a esta dedicación, BAT fue reconocida el año pasado como la única empresa de la industria del tabaco en ser incluida en el prestigioso Índice Mundial de Sostenibilidad de Dow Jones, que mide el desempeño de las empresas más grandes del mundo.

En primer lugar, la disminución del impacto en la salud de nuestro negocio es un desafío

porando marcas y formatos accesibles que se adaptan a las necesidades de cada consumidor como por ejemplo La Serenísima Clásico para lácteos, Brío para aguas saborizadas y La Serenísima Baby para las leches infantiles. Para Danone, el éxito del negocio se logra con gestión de triple impacto positivo (económico, social y ambiental). Es a través del propósito corporativo y de las marcas que creamos valor en la comunidad, abordando temáticas de interés para el negocio y la ciudadanía como el cambio climático, el acceso a agua potable, la protección y regeneración de los ecosistemas, la primera infancia y la crianza durante los primeros años de vida y el manejo adecuado de los envases.

Para medir nuestro impacto utilizamos el modelo B Corp mediante el cual se evalúan las prácticas de gestión respecto a los colaboradores, la comunidad, los consumidores y los clientes. Para 2025 asumimos el compromiso de tener todos los negocios certificados B en los más de 100 países en los que estamos presente. En línea con esto, hoy tenemos relevado que el 70% de la venta mundial de Danone proviene de negocios certificados B. En Argentina, en 2017 logramos la primera certificación B para el negocio de aguas, que recertificó en 2021, y en 2019 obtuvimos la de nutrición especializada que recientemente acaba de recertificar con un puntaje de 95.1.



20 AÑOS DE COMPROMISO  
CON LA EXCELENCIA EN LA  
EDUCACIÓN Y LA CULTURA.



¡SEGUINOS!

@FUNDACIONESGP

FUNDACIONES

GRUPO·PETERSEN 



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

trascendental y la compañía está ofreciendo productos novedosos de riesgo reducido para consumidores adultos, avalados científicamente. Son cada vez más los países que están incorporando productos sin combustión, como vapeadores, tabaco calentado o nicotina oral, porque constituyen alternativas mucho menos riesgosas respecto de los cigarrillos convencionales y, con el acompañamiento de regulaciones claras y políticas públicas, podrían permitir la disminución de enfermedades que tienen al tabaquismo como factor de riesgo.

Asimismo, otro eje clave es el cuidado del medio ambiente, materia en la que BAT Argentina obtuvo la certificación en Carbono Neutral para su fábrica en el país, y en la que mantiene su objetivo de conseguir para 2030 la extensión del logro a todas sus operaciones globales, y hacia 2050, a toda la cadena de valor. Además, la circularidad está en el centro de la gestión de nuestros recursos y se busca constantemente minimizar los desperdicios en el proceso a través de nuevos desarrollos, con el objetivo de alcanzar el 95% de residuos reciclados para 2025. En esta línea, BAT reconoce que el acceso al agua potable y saneamiento es un derecho fundamental, y hacia 2025 la meta es reducir en un 35% la cantidad de agua utilizada.

La diversidad y la inclusión es otro driver del negocio y son valores que están en primer lugar a la hora de atraer y retener fuerza laboral. Un ambiente de trabajo diverso es estratégico no solo para construir *A Better Tomorrow* sino también para la competitividad del trabajo que se realiza. Y del mismo modo, la compañía viene llevando a cabo un gran esfuerzo a nivel interno para agilizar su organización de la mano de la transformación digital y la innovación para potenciar su crecimiento y su eficiencia.

Sabemos que el éxito a largo plazo se consigue desde el profundo compromiso con el desarrollo sostenible. En este escenario desafiante y frente a nuevos hábitos del público consumidor adulto, ratificamos nuestra voluntad de trabajar en el ofrecimiento de nuevos productos menos riesgosos para la salud, el cuidado del medio ambiente y de toda la cadena de valor, así como también con la conformación de espacios laborales inclusivos y diversos.

## Sinteplast

### Políticas claras

*Marysol Rodríguez, gerenta de Relaciones Institucionales*

En Sinteplast soñamos en grande para crear una huella positiva, generando valor económico, social y ambiental en cada una de nuestras acciones, y de eso se trata, de constantemente buscar superarnos a nosotros mismos.

Hoy sin dudas, el mercado busca consumir empresas verdes pero el desafío está en "ser y parecer" sin caer en *greenwash*, que no hace más que impactar en la reputación de una empresa. Hoy, nos encontramos formalizando prácticas que llevábamos a cabo naturalmente, pero es preciso aunarlas, generar procesos estandarizados, tener *dashboards* con indicadores claves de desempeño, comparables entre plantas para alcanzar un reporte de sostenibilidad, que esperamos lanzar el próximo mes.

La mayor transformación cultural que estamos atravesando actualmente es el lanzamiento de nuestro "Programa de integridad" que incluye un nuevo código de ética, con la incorporación de una política de género, diversidad y acoso en el ámbito laboral, y establece claramente nuestros valores, qué se espera de nuestros colaboradores, clientes y proveedores y deja sentados nuevos paradigmas a la hora de contratar personal y dar nuevas oportu-



tunidades con una mirada enfocada 100% en el perfil profesional de cada persona.

A su vez, relanzamos la línea ética para denuncias (para colaboradores, proveedores y clientes), con un protocolo de tratamiento que garantiza la confidencialidad y tratamiento en cada instancia. Lo más importante de este salto que estamos dando son las jornadas de capacitaciones, en las que nos animamos a poner sobre la mesa el tema de acoso laboral y damos herramientas a todos nuestros colaboradores. Nos honra comunicar que, a cuatros meses del lanzamiento del programa, hemos llevado a cabo más de 30 capacitaciones a casi 800 integrantes del equipo Sinteplast.

Por otro lado, desde hace más de 10 años hemos puesto el foco en las comunidades cercanas a nuestras plantas productivas, en Argentina: Ezeiza (Buenos Aires), San Luis y Córdoba, y desarrollamos una política de donaciones que pretende poner en valor las estructuras de diferentes fundaciones, escuelas y ONG, no solo con la entrega de productos, sino también con visitas y asesoramiento técnico para la detección de posibles problemas edilicios estructurales, de humedad, rajaduras, etc.

Creemos que la educación es la llave del cambio y apadrinamos al Centro de Formación Profesional de Spegazzini, un espacio situado en el municipio de Ezeiza, con quienes trabajamos a diario para brindar capacitación desde chicos del último año del secundario hasta la comunidad en general, para formar profesionales vinculados con la industria. A su vez, brindamos tecnología y materiales para dichas capacitaciones con un alcance de más de 300 egresados por año.

La clave, en nuestro caso, para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados es dar pasos firmes, cortos, pero que sienten bases que permitan avanzar. Por eso, hemos plasmado muchas de nuestras buenas acciones aisladas en programas, con políticas escritas, que son comunicadas internamente; ya no hay margen de dudas, sino que solo queda ir hacia adelante.

## Grupo Arcor

### Huella positiva

*Barbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad*

Desde los inicios, en Grupo Arcor comprendemos que el crecimiento de la empresa se en-



cuenta asociado al desarrollo social y la conservación de los recursos naturales.

Esta convicción permaneció vigente en la organización a través de los años, se fortaleció y adaptó a las tendencias globales, atravesando distintas etapas, pasando por los primeros rasgos de gestión de la sustentabilidad (2004–2005), la consolidación de las prácticas y la construcción de una Política de Sustentabilidad (2006–2009), la implementación de la estrategia de sustentabilidad (período 2010–2012), y finalmente la institucionalización e integración de la Sustentabilidad (2013–2020).

En este camino, el involucramiento de los líderes de la organización, el entendimiento de la sustentabilidad como un componente indisoluble de la forma de hacer negocios, la integración de la sustentabilidad como un proceso gradual y continuo, la comprensión del proceso como una transformación profunda que depende del cambio cultural, el reconocimiento de las ventajas de la sustentabilidad para el negocio, la vinculación de las tendencias y mejores prácticas en la materia con los desarrollos internos, y el logro de un enfoque sistémico son dimensiones que pueden reconocerse con claridad en el camino transitado por Arcor para convertirse en una empresa sustentable.

Con el fin de desafiar, potenciar y ampliar nuestra mirada en relación con la sustentabilidad, en 2022 presentamos “Vivir Mejor”, la nueva Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor con horizonte 2030, que establece

nueve compromisos prioritarios en los que trabajaremos con el objetivo de producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta: alimentación saludable y accesible; calidad en cada paso; agricultura regenerativa; inclusión, diversidad y equidad; bienestar laboral; desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor; cuidado del agua; acción por el clima y la biodiversidad; y circularidad de los materiales.

Esta nueva estrategia propone un estadio más profundo en la integración de la sustentabilidad en la compañía, estableciendo un punto de partida con el objetivo de dejar una huella positiva en cada paso que damos. Esto significa potenciar todo lo que hacemos para generar valor económico, social y ambiental a largo plazo, dejando todo mejor de cómo se encontraba para que las personas puedan vivir mejor.

Las empresas tenemos la responsabilidad de desarrollar soluciones en beneficio de las personas y el ambiente, para contribuir en la construcción de un mundo mejor.

## Telecom

### Una demanda social

*Pedro López Matheu, director de Comunicaciones Externas, Sustentabilidad y Medios*

En Telecom estamos comprometidos con la gestión sustentable, que llevamos a la práctica en tres pilares: gestión ambiental, aporte social y prácticas de gobierno corporativo. El sector TIC sin duda es usuaria intensiva de energía y eso genera grandes desafíos a las empresas. Pero al mismo tiempo posibilita encontrar soluciones tecnológicas innovadoras para hacer frente a estos desafíos. Hemos hecho grandes avances para compatibilizar nuestro modelo de negocio con los estándares para una adecuada gestión ambiental. La estrategia de “cloudificación” y virtualización nos permitió en los últimos cuatro años apagar más de 300 aplicaciones y más de 2200 servidores, además de liberar 230 racks. Esta eficiencia redundó en un ahorro energético de 5.5 giga watts al año, equivalente a 2350 tn de CO<sub>2</sub> (similar al 10% del uso de la flota de Telecom).

Habilitadores tecnológicos como IoT (*Internet of Things*) también colaboran con la ges-



ción sustentable. Telecom cuenta hoy con un portfolio de 13 soluciones basadas en IoT para verticales de la industria y el agro que resultan en importantes ahorros energéticos. Nuestro compromiso con la comunidad, por su parte, tiene un rol destacado dentro de nuestra estrategia de sustentabilidad. Año a año seguimos ampliando nuestros programas gratuitos de formación en oficios digitales para jóvenes –el año pasado +14.800 personas del país participaron de nuestros programas de capacitación en el marco de digit@lers y Chicas digit@lers, adquiriendo el manejo de herramientas de diseño, programación y desarrollo vinculadas con la tecnología, permitiéndoles dar sus primeros pasos dentro del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones.

### –¿Qué intangibles adquirieron mayor relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar la performance de una compañía?

En los últimos años hemos visto un giro de la sociedad a favor de un mayor involucramiento en cuestiones sociales y ambientales, no solamente a nivel de las organizaciones sino especialmente desde las personas. Esto nos desafía a profundizar las iniciativas ESG (*Environmental, Social & Governance*), desarrollar incentivos y continuar innovando en acciones de comunicación y de capacitación para llegar a cada una de las más de 22.000 personas que forman parte de Telecom y a los líderes de nuestros equipos de trabajo, Comité Directivo y Directorio.

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

A escala internacional, los fondos de inversión también están transformando su forma de evaluar compañías. ESG ha evolucionado hasta ser casi una condición mandatoria para obtener financiamiento; hoy la financiación está vinculada de manera directa con los requisitos de triple impacto, teniendo en cuenta cuán sustentable es y qué tan fuerte es el emisor en términos de ESG. Esto nos impulsa a ahondar en la revisión de nuestras políticas ambientales, sociales y de gobernanza para estar a la vanguardia de las mejores prácticas.

### —¿Llevar adelante una gestión sustentable es también un buen negocio?

Una gestión de negocio sustentable ya no es una elección sino una demanda para empresas del ecosistema digital como Telecom. Es la sociedad quien demanda que la sustentabilidad sea un atributo de las empresas y, por ende, esta temática también aporta a la construcción de marca empleadora y reputación, a la vez que permite un mejor posicionamiento en el mercado.

A futuro, y para todas las compañías, no enfocarse en ESG resultará en mayor costo de capital, barreras de acceso al financiamiento y menor valor de la compañía.

## Schneider Electric

### 71% de los ingresos son de impacto

*Patricia Cavalcanti, directora de Digital Energy y Sustentabilidad para América del Sur*

La sustentabilidad ha sido y es parte de la estrategia de negocios de la compañía desde hace más de 20 años, y contamos con diversas metas, estrategias y proyectos relacionados con el medio ambiente, la gobernanza, la diversidad y la inclusión, acciones que han sido reconocidos por numerosos rankings, como en el Global 100 de Corporate Knights que en el año 2021 nos destacó como la empresa más sustentable del mundo.

Desarrollar una estrategia de sostenibilidad en una empresa implica incidir en la cultura, ir más allá del propósito y misión de la empresa. Por lo tanto, no es algo que suceda de la noche a la mañana, depende de acciones claras que se deben construir en el tiempo. En el caso de Schneider Electric nos hemos



enfocado en acciones estratégicas y concretas desde 2002, cuando se decidió crear el área de Sustentabilidad. Esto posibilitó que hoy la sostenibilidad esté integrada en los procesos y órganos que diseñan y ejecutan la estrategia a nivel de directorio, ejecutivo y operativo. Asimismo, nos permitió tener control sobre los avances de los indicadores ESG, los cuales se rastrean, auditan y publican trimestralmente o anualmente y además se vinculan a los planes de incentivos a corto plazo para más de 64.000 empleados globalmente. Adicionalmente, la organización incentiva el entrenamiento de los colaboradores para continuar reforzando la cultura sustentable. En 2019, Schneider fue una de las primeras empresas en divulgar de manera proactiva información sobre la proporción de sus ingresos provenientes de ofertas que brindan eficiencia energética, climática o de recursos a sus clientes, sin generar ningún impacto dañino significativo en el medio ambiente. Actualmente, el 71% de los ingresos califican como ingresos de impacto. Además, el 100% de los proyectos de innovación están alineados con nuestro propósito de permitir el máximo aprovechamiento de la energía y los recursos. Estamos convencidos que al entretener la sustentabilidad y el impacto social en todas las facetas del negocio, la empresa crea valor a largo plazo para todos los actores involucrados sin perder el camino del progreso. Además, la organización alinea su estrategia ESG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y los escenarios climáticos globales.

Desde Schneider Electric consideramos que para fomentar una cultura de sostenibilidad el tema debe formar parte de los procesos de gestión estratégica de la organización y ser un elemento transversal de su misión, valores, objetivos y estrategia con un gobierno claro y un seguimiento y reporte frecuentes. Además, los colaboradores son centrales para lograr los objetivos de sostenibilidad de una organización y, en consecuencia, deben tener una comprensión correcta de qué es la sustentabilidad, cómo las actividades de cada individuo y de la empresa impactan en el tema y cómo afecta sus actividades diarias. Por último, es imperativo que los líderes de la empresa prediquen con el ejemplo y sean agentes de cambio.

## Electrolux

### En el centro del negocio

*João Zeni, director de Sustentabilidad para Latinoamérica*

Creemos firmemente en la necesidad de la colaboración intra e intersectorial para avanzar considerablemente en agendas como la economía circular y el cambio climático. No vemos esto como un problema pero creemos que todavía es algo que se puede ver como un desafío y todavía hay mucho espacio para mejorar la evolución, trayendo agendas comunes y posibilidades de acción colabora-





# Un salto de calidad, un salto en compañía.

▶ AUDITORÍA ▶ IMPUESTOS ▶ OUTSOURCING & PAYROLL ▶ CONSULTORÍA



[www.bdoargentina.com](http://www.bdoargentina.com)

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Enero, 2022. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

tiva para abordar temas relacionados con la agenda de sostenibilidad.

En Electrolux, la principal estrategia para asegurar la escala de nuestras acciones es dirigir gran parte de nuestros esfuerzos de sustentabilidad hacia nuestro propio negocio y nuestros productos. A escala global, la compañía invierte aproximadamente el 5% de sus ingresos brutos en innovaciones enfocadas a la Sostenibilidad, esto hace posible que, con las mejoras en nuestros productos podamos llegar e incentivar a millones de consumidores a tener hábitos de vida más sostenibles, consumiendo menos energía o agua o hacer que su comida y ropa duren más por ejemplo.

Considerando no solo el tema del direccionamiento estratégico sino también cuestiones procedimentales, la adopción de procesos de gobierno interno también contribuyen a la mejora de los resultados, como la inclusión de metas de sustentabilidad en la compensación variable de los ejecutivos o el establecimiento de metas y compromisos públicos como el compromiso de Electrolux con la ONU en el programa *Cool Coalition*, para migrar el 100% de sus gases refrigerantes (refrigeradores y aire acondicionado) a gases de bajo impacto climático para 2023.



sito, comprometidos tanto con el cuidado del planeta como con el de las personas. Promovemos un impacto positivo en las personas y el planeta, a través de dos grandes pilares estratégicos: *Mindful Snacking* y *Snacking Sustentable*.

El primero se centra en evolucionar nuestro portafolio a través de la inversión en nuevos productos, la renovación de los favoritos y el desarrollo de las opciones de bienestar y porciones controladas. Inspirar a nuestros consumidores a adoptar hábitos de *snackeo* consciente, y continuar invirtiendo en alianzas innovadoras para promover comunidades más saludables y sustentables, es igual de importante.

Nuestros compromisos, para con el segundo, guardan relación con lograr ingredientes sustentables, proteger los recursos naturales, eliminar la deforestación y mejorar las vidas y economía de los agricultores, creando una cadena de suministro resistente; y reducir nuestro impacto ambiental utilizando y reutilizando los recursos naturales de una manera más innovadora, eficiente y responsable. También trabajar en la innovación de nuestro *packaging* para crear envases reciclables y crear alianzas para mejorar el reciclado.

Transversales a toda la compañía, las acciones de RSE son parte clave de nuestro negocio en todos los países en los que operamos. En Argentina, recientemente firmamos un acuerdo con Genneia para que nuestras plantas de Pacheco y Villa Mercedes cuenten con energía 100% eléctrica renovable. Estamos muy orgullosos de este logro que nos pone en el camino de afianzar nuestros compromi-

tos en esta agenda tan desafiante y llena de oportunidades.

### –¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?

–Como sociedad e individuos, tenemos por delante los desafíos de comenzar a inculcar desde la educación la importancia del cuidado del medio ambiente; trabajar porque cada industria pueda involucrarse en los ODS; continuar promoviendo la sinergia entre el sector público y privado; y escuchar a las nuevas generaciones. Si no cuidamos nuestro planeta, no habrá presente ni futuro próspero.

### –¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?

–El aprendizaje continuo; el seguimiento de la agenda para la concreción de los objetivos; el entrenamiento de nuestros colaboradores; mantener la mirada atenta a la evolución de la industria; la integración de buenas prácticas; y la retroalimentación tanto de las experiencias exitosas, como de las que tienen fallas u oportunidades de mejora.

Paladini

## Mejora continua de indicadores

Mabel Vucko, gerenta de Sustentabilidad

Con 99 años de trayectoria en la industria nacional de alimentos, nuestro foco siempre está en desarrollar nuestros productos teniendo en cuenta dos ejes claves: el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad. En nuestro sector, fuimos pioneros en asumir el compromiso de mejorar la calidad de nuestros productos en armonía y respeto por el entorno.

En lo que respecta al cuidado del ambiente, gracias al ciclo de mejora continua de nuestro Sistema de Gestión Ambiental, hemos logrado en los últimos años reducir 10% de residuos generados, 10% del consumo de agua, 6% del consumo de electricidad y 23% del consumo de gas. Además, para continuar profundizando estos ahorros e identificar nuevas oportunidades de reducción de consumos, iniciamos de la mano del Centro de Carnes del INTI una medición de la huella hídrica y de la huella de carbono de una de

## Mondelez

### Promoción de hábitos saludables

Paula Morrone, directora de Legales, Asuntos Corporativos y Gubernamentales para Cono Sur.

### –¿Qué transformaciones culturales tuvieron (o tienen) que darse al interior de las organizaciones para alinear el propósito corporativo con las nuevas demandas de los stakeholders y las tendencias actuales vinculadas a una gestión sustentable y de triple impacto, de manera integral?

–Estas tendencias promueven un ecosistema positivo y de bienestar fundamental para el crecimiento no solo del negocio, sino también de los empleados, los consumidores y demás *stakeholders* clave. Asimismo, es dinámico y constante.

En Mondelēz, el consumidor ocupa un lugar único y central en el proceso de toma de decisiones. Más allá de ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de calidad, desde las marcas construimos un propó-



# Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones destinadas al cuidado de la salud de los animales.

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad



nuestras operaciones. Finalmente, en 2020 recertificamos por sexta vez consecutiva la Norma ISO 14.001:2015 (Sistema de Gestión Ambiental). Además, fuimos la primera empresa del rubro en tener el Certificado de Aptitud Ambiental otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente de Provincia de Santa Fe. Por otro lado, a la hora de pensar en la comunidad también es importante entender cuáles son sus deseos y necesidades, y poner los esfuerzos en alcanzarlos. Desde Paladini siempre ponemos la atención en el consumidor y por eso emprendimos hace varios años el camino de evolución para convertirnos en una empresa integral de alimentos, para así adaptarnos a las tendencias de consumo. Gracias a nuestro departamento de Innovación y Desarrollo, pudimos alcanzar nuevas fórmulas alimenticias y lanzar productos innovadores para ampliar nuestra cartera de productos y acompañar las diferentes preferencias de las personas para que puedan construir una dieta sana y equilibrada sin resignar la calidad y el sabor que nos caracterizan.

### Whirlpool Latin America

## Hay que jerarquizar la agenda ambiental

*Agustín del Castillo, gerente de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Sustentabilidad*

Hace más de 30 que en Whirlpool, la sustentabilidad es un pilar fundamental y es protagonista de la cultura de la compañía, que impulsa una estrategia integral llevada a cabo

en el marco del modelo ESG (*Environmental, Social & Governance*) con metas claras y enfocadas sobre los aspectos más relevantes en los que podemos hacer cambios positivos y generar un compromiso esencial en materia medioambiental, social y de gobernanza. Además, la compañía adhiere a los principios del Pacto Global e integra la mesa directiva, promoviendo la agenda 2030 de Naciones Unidas y sumándose a la iniciativa Net Zero. La estrategia regional de sustentabilidad se funda en cuatro pilares fundamentales: inclusión y diversidad, educación e innovación, medioambiente y salud. El trabajo conjunto con Hábitat para la Humanidad, Plantarse, ADEEI, el Colegio Mano Amiga o con Banco de Alimentos son algunos ejemplos de iniciativas enmarcadas en estos pilares.

La compañía comprendió que el accionar define nuestro futuro y vimos la necesidad de responsabilizarnos, de observar qué huella estamos dejando y analizar cómo podemos realizar nuevas acciones en pos de cuidar y proteger al medio ambiente y a las diversas comunidades en las que estamos presentes. Acompañado del esfuerzo, el compromiso y la dedicación de nuestros colaboradores a escala global, quienes son un valioso ejemplo de cómo hemos podido darle vida a la misión de Whirlpool, y que ha alcanzado grandes logros y objetivos.

### Los desafíos

Para el propósito corporativo con las nuevas demandas, posiblemente el desafío más complejo tiene que ver con jerarquizar las acciones de RSE. El paradigma ha ido variando



y hoy por hoy no resulta solo una oportunidad para alcanzar ciertos estándares de sustentabilidad, sino que no alcanzarlos resultaría un potencial riesgo para la compañía tanto en cuanto a lo reputacional como para su negocio. Es por esto que considero que el cambio cultural más difícil dentro de las compañías tiene que ver con la jerarquización de la agenda ambiental y con la concientización por parte de los distintos equipos de la relevancia que está adquiriendo y que continuará adquiriendo esta agenda.

Seguimos trabajando e impulsando la sustentabilidad en todas nuestras operaciones a escala global y en Argentina este año logramos concretar la apertura de la nueva planta, situada en Fátima, Partido de Pilar, la más moderna y sustentable de Whirlpool en el mundo que implementa estándares *World Class Manufacturing*, los cuales no solo aseguran eficiencia a través de la última tecnología de vanguardia en fabricación mundial, sino que también permiten desarrollar una producción basada en operaciones y prácticas sustentables que garantizan la seguridad de los operarios, la calidad de los productos y una alta productividad. Asimismo, tiene un proceso productivo de muy bajo impacto ambiental ya que no tiene efluentes de agua ni emisiones gaseosas, y cuenta con iluminación natural en todo el establecimiento, logrando una mejor optimización del consumo eléctrico, entre otras características.

### Grupo Libertad

## En línea con las necesidades de la sociedad

*Diego Martín Sabat, director de Legales y Relaciones Institucionales*

Grupo Libertad es el 1er operador en *real estate* comercial del interior del país y el 7mo en la industria del retail en la Argentina. Opera hipermercados, mayoristas y tiendas de cercanía en nueve provincias del centro y norte de la Argentina.

La naturaleza de la compañía pasa por estar cerca del cliente y de los proveedores, así como ser una compañía que priorice el triple impacto. Acompañar a nuestros clientes siempre, en el negocio y, al mismo tiempo, profundizar nuestro compromiso con la sus-



Somos más de **9.000 personas** en Argentina y Brasil que con orgullo y pasión hacemos que **llegue eso que te importa.**



Vinculamos a grandes empresas, pymes, emprendedores y consumidores; con la **mejor tecnología.**



Trabajamos todos los días en el desarrollo de soluciones logísticas para seguir llegando a cada rincón del país de forma simple, segura y sustentable.



Llevamos lo que te importa.





tentabilidad de la operación, las comunidades que integramos y de toda nuestra cadena de valor

Estamos convencidos de que la oportunidad para crecer pasa por brindar una propuesta multiformato y omnicanal, incursionando en los formatos que el cliente quiere. Seguir innovando en propuestas para estar cerca de lo que los compradores demandan es uno de los ejes principales de la operación.

Nuestro Programa de Sustentabilidad "Juntos en acción" cumple 10 años, con una estrategia que se encuentra enmarcada en cinco responsabilidades y 23 prioridades que guían la gestión sustentable del grupo y que impactan de manera transversal a toda la compañía: Nuestra Gente, Nuestro Ambiente, Cadena de Valor Responsable, Actor Local Solidario y Cultura de Integridad. Alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a los desafíos planteados por la compañía en su plan de negocio con el fin de crear valor económico, social y ambiental. Y reforzada por la adhesión a los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en el año 2013.

Entendemos que no solo hay que hacer sino también rendir cuentas y contar nuestra gestión por ello en 2015 publicamos nuestro primer reporte de sustentabilidad, el cual reflejó la gestión sustentable de los años 2012 y 2013. Los primeros dos reportes fueron bianuales y a partir de 2017 se comenzó a reportar de manera anual; llevamos publicados ocho reportes.

Somos una compañía que evoluciona y trabaja para hacer crecer a la comunidad en donde está presente con una apuesta per-

manente por la innovación, la adaptación a las nuevas realidades y al servicio de las necesidades del cliente. Creemos que la dirección hacia los proyectos sustentables va en línea con las necesidades de la sociedad en las ciudades en las que estamos presentes.

## Nestlé Argentina

### Restaurar el planeta

*Verónica Rosales, directora de Comunicaciones y Asuntos Públicos y líder de Sustentabilidad para Argentina, Uruguay y Paraguay*

En Nestlé, queremos promover sistemas alimentarios regenerativos a gran escala. La regeneración es central en nuestra promesa de sustentabilidad. Cuando hablamos de regeneración, hablamos de ir más allá de no hacer daño para tener un impacto positivo en los sistemas alimentarios a gran escala. Nuestro trabajo se enfoca en contribuir a proteger, renovar y restaurar nuestro planeta.

Tenemos principalmente tres ambiciosos compromisos en términos de sustentabilidad que marcan nuestra agenda: queremos tener cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050, esperamos que el 95% de nuestros envases sean diseñados para ser reciclados para 2025, con el compromiso de llegar al 100%, y queremos lograr el 100% de la regeneración de agua en las fábricas de Nestlé Waters en 2025.



### —¿Qué intangibles adquirieron mayor relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar la performance de una compañía?

—En general, diría que la reputación de la compañía es uno de los intangibles que fue ganando preponderancia en el último tiempo. Y sin dudas, la sustentabilidad es uno de los pilares fundamentales que nos permite continuar construyendo esa reputación, es decir, la confianza de los consumidores en la compañía y en nuestros productos. Estamos frente a un consumidor cada vez más consciente que decide comprar o no un producto si está producido responsablemente. Buscamos que nuestras decisiones se basen no solo en lo que es bueno para los accionistas, sino que también sea bueno para la sociedad y el planeta.

### —¿Coincide en que llevar adelante una gestión sustentable es también un buen negocio? ¿Por qué?

—Sí, por supuesto. Nuestra visión de Creación de Valor Compartido siempre ha sido fundamental en nuestra manera de hacer negocios y es transversal a todas las áreas. Estamos convencidos de que la única forma de lograr éxito a largo plazo es generando valor no solo para los accionistas sino para la sociedad y el planeta. La sustentabilidad no es algo accesorio, sino que es parte central de nuestra estrategia. El cambio climático es uno de los mayores desafíos de la sociedad. También es uno de los mayores riesgos para el futuro de nuestro negocio, resolverlo requiere que todos actuemos con gran urgencia. Nestlé es la empresa alimentaria más grande del mundo, tenemos el tamaño, la escala y el alcance para influir e inspirar a otros, promoviendo la acción colectiva con diversos actores.

## Holcim

### Trabajo sostenido en el tiempo

*María Belén Dagher, gerenta de Asuntos Corporativos y Desarrollo Sostenible*

Mirando hacia atrás, la transformación es enorme, pero nos motiva aún más el futuro que nos imaginamos. Holcim en materia de sustentabilidad siempre fue pionera. Se convirtió en la primera empresa global de soluciones de la construcción en firmar la "Am-



bición Empresarial por 1.5°C", con objetivos aprobados por *Science Based Targets initiative* (SBTi) y alineados a la neutralidad en carbono Net Zero. En 2021 lanzó al mercado el primer hormigón sustentable "ECOPact" con 30% menos emisiones de (CO<sub>2</sub>) –utilizado en grandes proyectos como la represa Aña Cuá del complejo hidroeléctrico Yacretá– y nuestros productos fueron identificados con las "ECOEtiquetas", que los distinguen como reducidos en emisiones de carbono. Además, cuenta con Geocycle, su empresa dedicada a la gestión sustentable y aprovechamiento energético de residuos, con un claro beneficio tanto en lo económico, como en la creación de valor social reduciendo los residuos de nuestras ciudades y en lo medioambiental, al generar una reducción en el consumo de combustibles fósiles.

Esta amplia trayectoria de una empresa que tiene la sustentabilidad en su ADN se terminó plasmando este año en el cambio de identidad y presentación de un nuevo propósito. En julio de 2022, Holcim hizo este anuncio en Argentina –alineado al resto de las filiales del mundo–, reflejando su propósito de construir progreso para las personas y el planeta. A la vanguardia de soluciones para construcciones sustentables, se comprometió a tener un papel fundamental en la aceleración de la transición de este mundo hacia un futuro inclusivo y con cero emisiones netas, con una clara visión hacia la economía circular que va más allá del negocio tradicional.

### –¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?

–Si estos cambios se desean hacer de un día para otro será algo muy difícil de afrontar, con un costo incalculable y uno se encontrará con retenciones en la propia empresa.

Holcim fue pionera en el sector de la construcción, hasta que se transformó en un axioma. Trabajando en la compañía se puede vivir día a día la sustentabilidad en las soluciones que ofrece Geocycle en la gestión de residuos, con Fundación Holcim impulsando el desarrollo de nuestras comunidades, en nuestras políticas de RR.HH, con un programa súper robusto de Diversidad e Inclusión. En nuestro portfolio de productos sustentables, con la gama más amplia de cementos sustentables "ECOPlanet" compuesta por los productos Maestro, Fuerte y Agrovia. Todo esto es el resultado de años de constante innovación generada, tanto en el país como en el trabajo conjunto con el Centro de Innovación que Holcim posee en Lyon, Francia. Trabajando así, de manera integral, la sustentabilidad se ve en cada uno de los pasos que se dan.

### –¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?

–Es una de las tareas más desafiantes, pero tenemos todas las herramientas para lograrlo. Justamente lo sustentable debe mantenerse en el tiempo, trascendiendo los equipos de personas. Por esto es que valoramos avanzar firme y seguro, sin retroceder y viendo resultados impactantes en el tiempo.

La conversación constante con todos los públicos involucrados es una herramienta fundamental, sobre todo con aquellos públicos más cercanos, tanto internos como externos, que son los que más nos conocen, nos evalúan y nos exigen.

## Itaú

## Objetivo alineado al negocio

Mariana Coluccio, Manager de PR y Sustentabilidad

La gestión de la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa involucran a toda la organización de manera integral. En Itaú se gestiona en sinergia desde el área de Sus-



tentabilidad y Fundación Itaú, con la participación de distintas áreas del banco según el proyecto.

Uno de nuestros pilares claves es la educación financiera, cuyo abordaje está enfocado en brindar herramientas y contenidos que apoyen decisiones financieras saludables. La transformación digital que hemos vivido en los últimos años nos permitió ampliar y desarrollar una mayor oferta en soluciones digitales, permitiendo desplegar mucho más nuestro alcance.

Es importante alinear el objetivo de sustentabilidad al del negocio, y acompañar con especial foco determinados productos, como los que permiten la inclusión financiera. El desafío constante es escuchar permanentemente a nuestro público, y transformarnos hacia afuera y hacia adentro. En este sentido, y a través de soluciones como Cuenta Chat, con un claro objetivo de inclusión, desarrollamos materiales y propuestas de educación financiera, que permiten informarse y formarse en distintos niveles de complejidad. Por su lado y bajo la misma consigna, Fundación Itaú se enfoca en estudiantes de la escuela secundaria, docentes, emprendedores, mujeres y personas con discapacidad. La propuesta tiene como principal desafío diseñar, desarrollar e integrar recursos didácticos interactivos considerando al mismo tiempo, contenidos específicos para cada público particular. Los contenidos se desarrollan en distintos formatos: cursos *online*, talleres y programas de formación, aplicaciones lúdicas, webinars de especialistas y contenido audiovisual.

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

También elegimos acompañar los proyectos sostenibles y de energía renovable, con el compromiso de revisar y controlar que los fondos se adjudican a los proyectos y que esos proyectos cumplan con lo propuesto. Es el caso de los bonos verdes que otorgamos junto al IFC. Estas líneas fueron dedicadas a construcción sostenible y energía renovable y se otorgaron a diversos proyectos; un ejemplo de ello es el Club Estudiantes de La Plata que, a partir de este proyecto de construcción sostenible, es el primer estadio EDGE (certificado de edificio ecológico) en el mundo. Los impactos positivos de estos proyectos socioambientales se evidencian en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y la eficiencia del uso de los recursos de agua, energía y materiales.

### GDN Argentina

## Estrategia transversal

*Juan Pablo Quiroga, director de RR.HH. Comunidad, Desarrollo Sustentable y Compliance Operacional*

Como compañía, nos encontramos atravesando un proceso de transformación, a lo largo de los últimos dos años, en –por lo menos– tres niveles. En primer lugar, estamos transformando nuestra operación, como parte de un plan de inversión de US\$ 120 millones en los próximos años, que contempla no solo el proceso de cambio de marca de las sucursales, tras la compra de la operación de Walmart en el país por parte del grupo de Narváez, sino también el de nuestras marcas propias, el fortalecimiento y expansión del servicio de e-commerce, el cambio de todos nuestros sistemas y soluciones tecnológicas, la presentación de nuevos negocios y soluciones a nuestros clientes.

En segundo lugar, estamos llevando a cabo un fuerte proceso de transformación cultural, liderado por el área de Recursos Humanos, el cual supone refundar nuestros valores culturales para darle un marco de pertenencia donde se involucre a todas las áreas de la compañía en un mismo objetivo: mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y comunidades creando experiencias relevantes con marcas honestas.

Por último, estamos refundando y redefiniendo la manera en que nos relacionamos con las



comunidades donde operamos, a la vez que repensando la forma en que operamos, como compañía. En este sentido, buscamos desarrollar relaciones de confianza con nuestros proveedores, ofrecer las mejores oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores y trabajar con cada comunidad donde operamos, desde una visión inclusiva y sustentable. Buscamos, en suma, construir comunidades fuertes; transformar y mejorar la sustentabilidad de nuestras operaciones y cadena de valor, en términos de cuidado del medioambiente, eficiencia en el consumo de energía, optimización de procesos y gestión correcta de los residuos; así como crear oportunidades de desarrollo económico para nuestros colaboradores y pequeños y medianos proveedores en el país.

### –¿Qué obstáculos hay que sortear en este sentido?

–Esta revisión y –consecuentemente– transformación de la forma en que trabajamos tiene –obviamente–, como todo proceso de cambio, resistencias y obstáculos. No estaríamos ante un proceso de transformación real y genuino, después de todo, si así no lo fuera. La principal de la resistencia es la que nos ata al pasado: a la forma en que hacíamos las cosas. Se trata de un obstáculo vinculado con cierta rigidez de *mindset* o resistencia al cambio.

Por otro lado, también afrontamos obstáculos en cuanto a la coyuntura, sobre todo en un sector como el *retail*, en el que la dinámi-

ca del día-a-día conspira contra la posibilidad de proyección a mediano y largo plazo. Asimismo, también existe un obstáculo claro en cuanto a la credibilidad del empresariado en general, como un actor de cambio. Si no construimos confianza de cara a nuestros grupos de interés va a ser muy difícil que lo que hagamos (sea lo que sea) termine siendo valorado por las comunidades y sus actores. Por último, existe un nivel de dispersión muy grande con fuertes desigualdades en términos de capacidades (legales, de formalidad y de recursos mismos) a nivel de las organizaciones sociales. Una desigualdad que deriva en que pocas organizaciones concentren gran parte de los esfuerzos.

Tenemos que ser capaces, si queremos sobrellevar estas barreras, de involucrar a toda la compañía en proyectos de trabajo transversales, con metas claras de cumplimiento y partiendo –en muchos casos– de pruebas piloto de mediano alcance que puedan (luego de ser medidas en sus resultados) replicarse y escalarse a otras regiones o sectores de la compañía. Esto no solo disminuye la aversión al riesgo y al cambio, sino que posibilita que los mismos equipos facilitadores se apropien de la iniciativa y puedan tener un rol clave en su escalabilidad.

A su vez, tenemos que poder reestablecer una agenda de mediano y largo plazo, en la cual la reconstitución de las bases de confianza en el empresariado como actor social y los estándares y capacidades de las organizaciones sociales ocupen un lugar central.

### Gerdau

## Trabajo en varios ejes

*Alicia Gentili, responsable de Institucionales, Comunicación, Marca y Responsabilidad Social en Argentina y Uruguay*

Gerdau es una de las empresas líderes en el segmento de aceros largos en el continente americano y una de las principales proveedoras de aceros especiales del mundo. Con más de 121 años de historia, es la recicladora de chatarra ferrosa más grande de América y aspira ser un modelo para la industria global del acero, convirtiendo la sostenibilidad en uno de los ejes centrales de su modelo de negocios.



## *Doing now what patients need next*

Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando. Y creemos que un buen negocio tiene que contribuir a crear un mundo mejor.

Por ello venimos a trabajar cada día. Estamos comprometidos con el rigor científico, con la ética intachable y con el acceso de todos a las innovaciones médicas. Lo hacemos hoy para construir un mejor mañana.

Estamos orgullosos de lo que somos, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Somos muchos y trabajamos unidos en muchas funciones, en muchas compañías y en todo el mundo.

**Somos Roche.**



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad



Trabajamos guiados por el propósito de "Empoderar a las personas que construyen el futuro" y nuestros proyectos de RSE tienen como objetivo estimular, capacitar y potenciar el espíritu emprendedor en las áreas de Educación, Vivienda y Reciclaje. Creemos que el fortalecimiento de la sociedad, y especialmente de la comunidad donde estamos presentes, es fundamental para el crecimiento de los negocios y para el desarrollo sostenible de las regiones en las que actuamos.

En línea con los pilares estratégicos de la compañía, nos estamos preparando para certificar como empresa B. Este proceso comenzó en junio de 2020, cuando Gerdau se sumó al *B Movement Builders*. Este camino es parte de un movimiento más amplio de la empresa, que busca colocar la sustentabilidad en el centro de sus decisiones estratégicas.

Pensando en el futuro, avanzamos de forma acelerada en dos grandes desafíos: generar más valor para nuestros clientes y convertirnos en una organización más sostenible en todas sus dimensiones. En los últimos años, iniciamos un proceso de renovación que nos ha permitido transformarnos en una organización aún más enfocada en las personas, más digital, innovadora, diversa e inclusiva, manteniendo un sólido desempeño financiero.

En línea con nuestra responsabilidad en la lucha contra el cambio climático, en enero Gerdau se comprometió a reducir las emisiones

de gases de efecto invernadero de alcance 1 y 2 a un valor inferior al 50% del promedio mundial de la industria siderúrgica. Además, la compañía tiene la ambición de lograr la neutralidad de carbono para 2050.

Además, desde Gerdau trabajamos para fomentar la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la empresa, construyendo ambientes laborales más diversos e inclusivos. Se establecieron metas globales de alcanzar al 30% de mujeres en posiciones de liderazgo en 2025.

Estamos muy comprometidos con la educación, como una poderosa herramienta de transformación social y como parte de nuestro legado incentivando a los estudiantes a investigar nuevos modelos constructivos contribuimos con el crecimiento y desarrollo de sus carreras como futuros profesionales. Uno de nuestros principales proyectos de Responsabilidad Social es el Concurso Pensando en Acero, que se lanzó la 1ª edición en 2018 y ya va por su 5ª edición. El proyecto está enmarcado en los tres pilares que guían la actuación social de Gerdau: educación, vivienda y reciclaje.

### PepsiCo

## Procurar alimentos más saludables

*Diego Hekimian, gerente Senior de Asuntos Corporativos para Cono Sur*

Dentro de un mundo tan dinámico, las organizaciones están en continuo desarrollo, y así también avanzan las nuevas demandas por parte de sus *stakeholders*. En PepsiCo trabajamos para lograr un impacto positivo en las personas y en el planeta, y tenemos una estrategia global para transformar el negocio, de principio a fin, que llamamos "PepsiCo Positive".

Pep+ reúne tres pilares importantes. Mediante Agricultura positiva, abastecemos de cultivos e ingredientes de manera que se acelere la agricultura regenerativa y se fortalezcan las comunidades agrícolas. Con Cadena de valor positiva, buscamos hacer productos de manera que se construya una economía circular e inclusiva. Y mediante Opciones positivas, intentamos inspirar a las personas a través de nuestras marcas para que elijan opciones que creen más sonrisas en ellos y en el planeta.



En este marco, estamos comprometidos con la reducción de azúcares, grasas saturadas y sodio. Con la constante innovación que nos representa y a través del desarrollo de nuevas fórmulas, redoblamos nuestros esfuerzos en la expansión y diversificación del portafolio. Por ejemplo, en los alimentos redujimos las grasas saturadas del 75% de nuestra cartera. Y por el lado de bebidas, actualmente en Argentina el 87% de nuestro portafolio es de 106 kcal o menos por porción.

Por otro lado, durante todo 2022 la compañía estuvo enfocada en acciones relacionadas con la diversidad e inclusión.

PepsiCo viene trabajando ambas temáticas de forma global, pero localmente hemos desarrollado múltiples acciones en el último tiempo. Contamos con un comité de Diversidad, Equidad e Inclusión que ha estado trabajando en tres pilares: Female, Equal y Diversidad Funcional.

En estos tres ejes principales, realizamos campañas educativas y formativas para sensibilizar a los colaboradores y establecimos objetivos específicos en los que se están trabajando internamente. Además, PepsiCo Cono Sur desarrolló una capacitación en materia de diversidad, formal y mandatoria, para todos los líderes de equipo.

La igualdad de oportunidades es otro de los puntos fuertes de la estrategia. En este marco, anualmente fortalecemos nuestro código

# El gas, un puente hacia el futuro

Brindamos servicios integrados entre la producción y el consumo de gas natural, operando con calidad, confiabilidad y seguridad, preservando el medioambiente.

- 
- A photograph of an industrial gas processing plant at night, illuminated by blue and yellow lights. A large, semi-transparent digital screen is overlaid on the scene, displaying a list of services. The background shows complex piping, scaffolding, and a tall distillation column.
- TRANSPORTE
  - PROCESAMIENTO
  - MIDSTREAM
  - TELECOMUNICACIONES

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

de conducta y la línea de *speaking up* es reforzada durante todo el año como un canal de denuncias.

De esta manera, fuimos reconocidos como uno de los "Mejores lugares de trabajo para el talento #LGBTIQ+ en Argentina", certificación otorgada por #EquidadAR.

Sin embargo, todo camino viene acompañado de desafíos que hay que afrontar. Desde PepsiCo entendemos que la diversidad y la inclusión son temas sensibles y que hay que ir avanzando de a pequeños y seguros pasos. Estamos comprometidos y continuaremos trabajando para ser una de las empresas más inclusivas del mundo.

Gire

### Atención a las necesidades

*Ayelén González, especialista de RSE y Sustentabilidad*

Desde hace tiempo, Gire viene desarrollando una gestión de negocios con una mirada triple impacto: contemplamos al mismo nivel lo económico, lo social y lo ambiental. Por eso, en 2019 recibimos la certificación como Empresa B, principalmente por nuestros modelos de negocios de impacto que acerca servicios financieros y genera integración socioeconómica a poblaciones desatendidas, en situación de vulnerabilidad, al mismo tiempo que permite acompañar el desarrollo económico de nuestros agentes Rapipago –micro-distribuidores de nuestros servicios, pequeños emprendedores.

Además, este compromiso continúa: actualmente estamos atravesando el proceso de recertificación como Empresa B.

Eso no sería posible sin que quienes toman decisiones en la compañía: nuestra CEO Verónica Pinazo y todo el equipo de Dirección tienen que estar alineados con esta lógica para que luego el resto de la compañía entienda que ese es el modo en el que en Gire trabajamos.

Al diseñar la estrategia de negocios bajo esta lógica incorporamos indicadores de impacto social y ambiental, no solo económicos, para poner objetivos y medir gestión. Es así que detectamos que el 89% de los agentes Rapipago son pequeños emprendedores que brindan el servicio en sus comunidades lo-



cales. De ese porcentaje, el 52% de las sucursales Rapipago están insertas en contextos socioeconómicos vulnerables. Sin ir más lejos, en octubre y noviembre instalamos tres locales Rapipago en Barrio Mujica, en Retiro, Barrio Playón de Chacarita y en Barrio Rodrigo Bueno en Costanera Sur, gestionados por agentes oficiales, continuando el camino de estar en el corazón de poblaciones vulnerables hace 10 años cuando instalamos el local La Juanita en Laferrere.

Estar presentes en comunidades con contextos socioeconómicos vulnerables nos permite acercarles servicios a las personas de los barrios en donde otras empresas de servicios financieros no llegan y evitan tener que tomarse un colectivo para acercarse a pagar sus facturas o retirar dinero, con lo que implica en términos de ahorro de tiempo y dinero para ellos.

#### –¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?

–Creemos que el principal desafío es generar el *mindset* de triple impacto en todas las tomas de decisiones de negocio: las estratégicas y las diarias. La mirada social y ambiental tiene que estar en la estrategia de la compañía y ser una variable más a contemplar. El triple impacto es un buen negocio para las empresas si se gestiona desde esa lógica.

#### –¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?

–Es clave detectar necesidades de nuestros grupos de interés para aportar soluciones desde lo que la compañía sabe hacer. Por ejemplo: detectamos la falta de servicios financieros en muchas comunidades desatendidas y generamos soluciones de manera federal, aportando al desarrollo económico de nuestros agentes y facilitando los servicios e inclusión financiera a nuestros clientes. Los datos e indicadores de gestión son fundamentales.

Además, y al mismo tiempo, escuchar a los colaboradores y las colaboradoras es esencial, porque muchas de las cosas que hacemos en la diaria tienen que ver con la gestión sustentable. La cultura corporativa adopta naturalmente la temática, es algo que se palpita en los pasillos, solo le pusimos foco y estrategia a esa gestión.

Mercado Libre

### Impacto positivo

*José Ignacio De Carli, gerente Senior de Sustentabilidad*

En Mercado Libre concebimos la sustentabilidad como un modo de hacer, un camino de mejora continua que está integrado a nuestra estrategia de negocio. Por eso, y alineado a las nuevas demandas, trabajamos en tres grandes focos de actuación: el impulso del ecosistema emprendedor enfocado en la inclusión digital, comercial y financiera; la contribución con las comunidades mediante el desarrollo de programas de educación y tecnología que apoyan a jóvenes para acceder a empleos formales y a las habilidades del futuro; y la gestión de nuestro impacto ambiental para reducir nuestra huella de carbono a lo largo de toda nuestra cadena de valor, mientras contribuimos a la lucha contra el cambio climático a través de la regeneración y conservación de biomas icónicos de la región. Desde Mercado Libre queremos ser parte de una nueva economía, que genere valor económico y al mismo tiempo refleje valor social y ambiental. Se trata de propósitos compartidos cada vez más junto con nuestros inversores y nuestros usuarios, y de esa manera también se explica nuestra evolución. Hoy, cerca de un millón de familias de la región

De bienestar a

# muuy

bienestar.



 farmacity



encuentran su principal sustento económico en la plataforma de Mercado Libre. Un efecto multiplicador que se amplifica a través de pymes: seis de cada 10 proyectos son familiares y generan en promedio entre cuatro y 11 nuevos puestos de trabajo.

Sabemos que nuestro crecimiento multiplica las oportunidades de impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de la región, pero también implica un desafío en relación al impacto ambiental de nuestra operación. Somos conscientes de estas tensiones, no evitamos la conversación incómoda que generan, por el contrario: nos centramos en lo mejor que podemos hacer hoy para seguir creciendo respetando el ambiente.

### **—¿Llevar adelante una gestión sustentable es también un buen negocio?**

—El consumo con impacto positivo ha ido ganando fuerza en la sociedad y atrae a cada vez más personas dispuestas a adoptar un estilo de vida más sostenible. Esto representa oportunidades en múltiples niveles y una manera muy clara de comprobar esa evolución es el crecimiento de nuestra sección de Productos Sustentables de Mercado Libre, creada en 2019. Según datos de un estudio de elaboración propia, en toda Latinoamérica se alcanzó la cifra de 63.000 emprendedores y marcas vendiendo productos con impacto positivo. Cerca de 30% de ellos se encuentran

en Argentina, donde el consumo se duplicó. A través de esta iniciativa, somos parte de un movimiento transformador, porque estamos convencidos de que un futuro mejor empieza trabajando junto a los emprendedores de triple impacto y nuestros usuarios. El contexto así lo demanda: de acuerdo a ese mismo estudio, 9 de cada 10 de las personas encuestadas concuerdan que “la situación ambiental actual es muy preocupante”.

Unipar

## **Inversiones para generar impacto**

*Mauricio Russomanno, CEO*

Desde hace más de tres décadas contamos con iniciativas de transparencia, aportes para proyectos sociales y aplicamos los máximos estándares en materia de confiabilidad operacional. Somos conscientes de que la sociedad actualmente demanda un mayor compromiso de las empresas, para que actúen de forma responsable y sostenible. En ese sentido, en Unipar estamos atravesando una transformación cultural: desarrollamos un *re-branding*, siguiendo las tendencias del mercado y el nuevo momento que atraviesa la



compañía. Creamos nuestros pilares estratégicos y establecimos los objetivos para todo el ecosistema, desde la propia compañía, pasando por clientes, proveedores y las comunidades de nuestro entorno. Además, este año realizamos la presentación de nuestro primer informe de sustentabilidad, alineado con esta planificación estratégica, que reúne la principal información de la compañía en sus diferentes aspectos, además de atender a los objetivos de desarrollo sustentable (ODS) y los principios del Pacto Global, ambas iniciativas de la ONU. Nuestro objetivo es duplicar nuestro tamaño y expandirnos a otras regiones del mundo en los próximos 10 años. Y lo haremos con el objetivo de ser una empresa confiable en todas nuestras relaciones. El sector en el que operamos es fundamental para el normal funcionamiento y crecimiento de la economía nacional, y debe tener un compromiso particular en avanzar siempre garantizando acciones de preservación y cuidado del medio ambiente. Por ello aumentamos nuestros esfuerzos para crecer de forma sustentable y transparente, respetando el ecosistema, con acciones, pactos ambientales y sobre todo, inversiones en procesos industriales seguros y certificados por entidades reconocidas.

A lo largo de sus 50 años de historia, Unipar se ha conectado e integrado con la comunidad a través de proyectos y acciones relacionados con la sustentabilidad, que generan desarrollo humano en el entorno de sus unidades y en otras localidades de Brasil y Argentina. Desarrollamos numerosas iniciativas en los tres pilares del ESG (*Environmental, Social & Governance*), las cuales son planificadas y ejecutadas buscando que se conviertan en una estrategia exclusiva que haga de Unipar un referente en esta materia en el futuro. Este año anunciamos US\$ 300 millones de inversión hasta 2030 para proyectos que incluyen el uso de energía limpia, uso responsable del agua, desarrollo humano, saneamiento, entre otros, incluyendo la reducción de emisiones de carbono. Como ejemplos, podemos citar la estrategia de relación con las comunidades, la preservación de las áreas verdes de la empresa, el apoyo y desarrollo a proyectos sociales, el parque eólico con AES Brasil y el parque de energía solar con Atlas Renewable para garantizar la matriz de energía limpia, entre otros.



## M<sup>+</sup>innovación

En **Mirgor Innovación** trabajamos con el compromiso de superarnos día a día, innovando en procesos, tecnologías e ideas y adaptándonos a los desafíos que presenta el futuro.

- Tecnología
- Soluciones
- Sostenibilidad



▶ Mirgor Oficial

📷 @mirgor.ar

🌐 Grupo Mirgor

McCain

## Construir nuevas mentalidades

Matías Victory, director de Recursos Humanos para el Cono Sur

Desde McCain hemos desarrollado una clara visión con respecto a nuestros valores y cultura. Nos mueve celebrar las conexiones reales a través de alimentos deliciosos y amigables con el planeta. Creamos una cultura empresarial en la que podemos sentirnos conectados, incluidos, seguros y listos para enfrentar los desafíos del futuro. El compromiso que tenemos, junto con nuestro propósito y las acciones que llevamos a cabo, se conectan para brindar resultados relevantes todos los días.

Compartimos esa visión con todos nuestros colaboradores, a quienes alentamos para que junto a sus familias lideren, trabajen y vivan sanamente. Además, en el marco de nuestra estrategia "Rising Star", tenemos el objetivo de generar una transformación organizacional para que nuestros equipos estén a la vanguardia. Y que cada vez más, el conocimiento, los aprendizajes y los desarrollos sean transversales a cada área de la compañía. Queremos construir nuevas mentalidades y habilidades para darle paso a esta transformación. Al hacerlo, podemos mejorar también la forma en que apoyamos el aprendizaje y el desarrollo en McCain.

Como estrategia, hemos implementado el programa "Sembrando Futuro". El mismo fue

desarrollado en la ciudad de Balcarce con el objetivo de fomentar el primer empleo joven, ya que entendemos que es una problemática que está presente en toda Latinoamérica. Particularmente, las cifras en Argentina son preocupantes: las últimas investigaciones indican que el 25% de los jóvenes entre 18 y 24 años no estudia ni trabaja. Alineados con las políticas de sustentabilidad y a los valores de la compañía, desde McCain Argentina decidimos –en el año 2018– hacer una alianza con Fundación Forge y poner en marcha el programa "Sembrando Futuro". Esta alianza permitió acceder a un entrenamiento de calidad destinado a los jóvenes de Balcarce. Fundación Forge es la autora y proveedora de los contenidos y metodología del programa. El rol de McCain es implementar y solventar los costos, para que los participantes del programa accedan a él de manera gratuita. En estos cinco años, se inscribieron más de 1.000 jóvenes. Durante el desarrollo del programa tenemos la oportunidad de ver cómo crecen e identifican su potencial. Tenemos un fuerte compromiso con mejorar la calidad de vida de las y los jóvenes. Estamos convencidos de que esto se logra a través de tres caminos: trabajo, aprendizaje continuo y compromiso con la comunidad. Este desafío que asumimos con nuestros alumnos no sería posible sin el apoyo de nuestros socios estratégicos: autoridades locales (Gobierno municipal), las escuelas y las empresas, quienes luego brindan oportunidades de contratación.

Salesforce

## Un trabajo coordinado

Alejandro Anderlic, director de Asuntos Gubernamentales para América Latina

Actualmente, existe más conciencia sobre la importancia del cuidado del medioambiente. Ya no solo es una de las iniciativas de las empresas, sino que todas las acciones que tomamos deben estar pensadas alrededor suyo. Los *stakeholders* ya no buscan solo un valor económico, sino que nuestras acciones tengan un impacto social y medioambiental. En Salesforce este tema fue siempre una prioridad, porque más allá de haber convertido a la \*sustentabilidad en el quinto pilar de la compañía a principios de 2022, desde nuestros



inicios contribuimos al bienestar del planeta con varias iniciativas, entre ellas *Trillion Tree Campaign*. Este proyecto fue diseñado por el Foro Económico Mundial y consiste en restaurar, conservar y sembrar 1.000 millones de árboles para el año 2030. Nos comprometimos con 100 millones y ya hemos alcanzado los 10 millones de árboles plantados, 600.000 de los cuales están en América Latina. Pero además colaboramos para que el resto de los *stakeholders* alcancen la neutralidad de carbono al desarrollar nuestra solución Net Zero Cloud o Net Zero Marketplace, que conecta a compradores con *ecopreneurs* para que las empresas puedan comprar créditos de carbono. Siempre supimos que el planeta es uno de nuestros principales *stakeholders*, por eso hacemos todo lo que está a nuestro alcance para cuidarlo.

**–¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?**

–Primero, creo que es importante ser auto-críticos, reconocer en qué estamos fallando y ver qué más podemos hacer por nuestras comunidades para devolverles lo que ellas nos dan. Luego, hay que entender que para generar acciones de triple impacto es importante estar alineados, coordinar entre los diferentes grupos: Gobierno, accionistas, clientes y proveedores, para reunir nuestras mejores cualidades y sumar todos un poco.



# Orgullosos de ser parte de tu vida



Ledesma



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

En ese sentido, hemos cofundado el modelo 1-1-1, por medio del cual cada año donamos el 1% de nuestro tiempo, el 1% de nuestros productos y el 1% de nuestras ganancias a organizaciones sin fines de lucro. Creemos que poner un 1% de nosotros puede a largo plazo cambiar millones de vidas. Son muchas las empresas que ya participan e invitamos a todas a que se sumen a la iniciativa. En este sentido, adhiero a las palabras del CEO de Salesforce, Marc Benioff, quien dijo que "las empresas pueden hacer algo más que ganar dinero, pueden servir a los demás".

### —¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?

Para alcanzar el mayor impacto posible en la sociedad es importante juntarnos entre todos los *stakeholders*. En mayo de este año lanzamos la primera edición de un programa de *reskilling* junto con el Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y *partners* de Salesforce como IBM, CloudGaia, Accenture y Globant. El objetivo fue capacitar en las habilidades digitales más demandadas del sector a estudiantes del Programa Codo a Codo del GCBA. De los participantes, el 65% ya obtuvo un trabajo en el ecosistema de Salesforce. Estas acciones en conjunto pueden generar grandes cambios no solo a nivel medioambiental, sino también social y cambiar la vida de las personas.

## CCU

### Sustentabilidad + Negocio

Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos

Como compañía de bebidas tenemos un propósito bien claro: crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir. Es nuestra responsabilidad poder lograrlo no solo a través de la calidad de nuestras bebidas, sino también a través de nuestra gestión y compromiso. El gran desafío que tenemos como empresa es consolidar nuestro Modelo de Gestión de Sustentabilidad que involucra tres dimensiones: Planeta por el que velamos, Marcas que nos inspiran y Personas que nos mueven, e incluye 30 metas e iniciativas a alcanzar en el 2030.



Buscamos asegurar una visión a largo plazo de sustentabilidad, y para ello es fundamental conectarnos con desafíos ambientales y sociales que nos unan con todas las personas que forman parte de nuestra cadena de valor: clientes, proveedores, trabajadores y comunidades. Es así como, en la actualidad tenemos más de 1.800 colaboradores directos, operamos en 6 centros de distribución propios, en alianza con una red de más de 170 distribuidores regionales (pymes) y de 2.500 proveedores (97% pymes).

Personas que nos mueven: La seguridad y el desarrollo de nuestros colaboradores son metas prioritarias. El aporte de nuestros proveedores es fundamental para conseguir los más altos estándares de calidad en productos y procesos, cumpliendo metas, generando sinergia en el negocio, buscando fuentes de innovación y promoviendo relaciones colaborativas. Por otra parte, el desarrollo de nuestros clientes pymes, a través de los cuales llegamos a millones de consumidores a diario, es una palanca fundamental para el crecimiento colaborativo. Por último, para CCU es prioritario lograr impacto sustentable en nuestras comunidades, y por eso, este año impulsamos acciones como *Full Responsible*, un programa para promover la figura del conductor designado, en línea con nuestro eje de consumo responsable, que aplicamos con todas nuestras marcas; Academia

CCU, un programa de formación para nuestros clientes pymes; *ReCCUpero*, una iniciativa para recuperar envases de los puntos de venta, que ya lleva más de 1 tonelada de envases y embalajes recuperados; y como todos los años, desarrollamos *Innpacta*, el programa que premia *startups* y emprendimientos que se proponen revolucionar la industria de las bebidas, resolviendo desafíos de la compañía.

Planeta por el que velamos: Además, como compañía, el modelo nos impulsa a seguir incrementando y diversificando nuestra capacidad productiva, logística y comercial. De 2010 a hoy logramos que nuestros consumos de agua se redujeron en más de un 50%, los de energía en más de un 40% y llegamos a valorizar casi el 100% de nuestros residuos. Para el 2030 queremos lograr que todos nuestros envases sean reciclables, reutilizables o compostables, con al menos un 50% de material reciclado.

Debemos entender que sustentabilidad y negocio van de la mano. No es un ítem que debemos completar, sino una manera de hacer nuestro trabajo. Es importante entender que la sustentabilidad tiene tres ejes, económico, social y ambiental, y deben ir en sintonía. Las empresas debemos ponernos al servicio de la sociedad y pensar en acciones a largo plazo. Crecer sustentablemente significa hacer negocios, y ser responsables, a la vez, de un impacto social y ambiental positivo.

## Toyota Argentina

### Innovación para el triple impacto

Eduardo Kronberg, gerente general de Sustentabilidad

Nuestra estrategia de sustentabilidad está basada sobre los tres pilares ESG: ambiental, social y de gobernanza. Estos pilares ya no son algo restringido a temas puntuales de ambiente o de responsabilidad social empresarial, sino que forman parte integral de nuestro negocio y atraviesa transversalmente todas las áreas de nuestra operación. Además, impacta directamente en todos nuestros *stakeholders*: empleados, cadena de valor, la comunidad donde operamos, las autoridades gubernamentales y especialmente en nuestros clientes, que ya no buscan solo produc-

**SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA  
PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS  
Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS  
PARA NUESTRO PAÍS.**



Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.





tos y servicios de calidad, sino que quieren relacionarse con organizaciones que contribuyan positivamente con la sociedad y el planeta.

Un ejemplo de este enfoque es nuestro programa Kankei de innovación en economía circular. Nació de una iniciativa interna en el marco del *Innovation Lab* de Toyota y desde el principio fue concebido como un proyecto sustentable de triple impacto: ambiental, económico y social. El proceso comienza con la selección de residuos industriales de nuestra planta, donde este año buscamos producir 170.000 unidades de Hilux y SW4 que se exportan a 22 países de América Latina. Con esos residuos se fabrican autopartes, productos de *merchandising* e incluso combustible alternativo a partir del *blending*.

La reutilización de estos insumos reduce la huella ambiental de nuestra operación, además de generar un impacto positivo en términos económicos. Organizacionalmente, además, fomenta la creatividad de nuestros colaboradores para encontrar nuevos usos de materiales descartados. A su vez, para fortalecer el aspecto social de la iniciativa, Toyota decidió iniciar un relevamiento territorial de emprendimientos de la economía popular, establecidos en territorios con necesidades básicas insatisfechas y caracterizados por una baja formalización. Ya son cuatro los emprendedores y cooperativas que comercializan productos oficiales de Toyota, confeccionados a partir de materiales descartados del proceso productivo.

Kankei es una muestra del enfoque de Toyota para construir un negocio sustentable con triple impacto y de esta manera pensamos la organización en su totalidad.

**–¿Qué intangibles adquirieron mayor relevancia en los últimos años, a la hora de evaluar la performance de una compañía?**

–Nuestra estrategia de sustentabilidad está vinculada íntimamente con la transformación de Toyota en una compañía de movilidad, que ya no solo manufactura vehículos, sino que ofrece soluciones de movilidad en un mundo cambiante. Allí, por ejemplo, nos enfocamos más en el uso eficiente y la experiencia de usuario que en la posesión de un producto. O, en el caso del abastecimiento de recursos, comienzan a tener mucho más peso que antes las iniciativas de optimización y reutilización.

Toyota fue pionera a escala global en el desarrollo de tecnologías para la movilidad sustentable. En 1997 presentamos Prius, el primer vehículo híbrido comercial de la historia. 25 años después, esa visión comprometida con la sustentabilidad se convirtió en un activo fundamental a la hora de pensar en el presente y el futuro de la compañía en todo sentido. Estamos convencidos de que el trabajo que realizamos hoy en términos de economía circular, de reducción de emisiones, de inclusión social, de competitividad, ética y *compliance* tienen un impacto real en la *performance* de negocio. Y que ese impacto será cada vez mayor. En un futuro no muy lejano, las compañías comprometidas con la sustentabilidad estarán mucho mejor posicionadas frente a sus stakeholders que quienes no lo hagan.

**–¿Coincide en que llevar adelante una gestión sustentable es también un buen negocio? ¿Por qué?**

–Un buen negocio es por definición un negocio sustentable. Hace 25 años iniciamos un proyecto productivo en Argentina que tenía como premisa básica la mirada de largo plazo. Y sin una gestión sustentable en términos económicos, ambientales, sociales y de gobernanza es imposible siquiera pensar en el largo plazo. Con lo cual estamos convencidos de que nuestra capacidad para seguir creciendo en producción, generación de empleo, calidad de servicio y nuevas soluciones depende exclusivamente de la sustentabilidad de la gestión.

## Naranja X

### Un nuevo mindset

Pablo Bocco, líder de Innovación Social

En materia de impacto Naranja X hace foco en tres líneas de trabajo. Una de las principales, es el compromiso de Carbono Neutralidad que asumimos en 2021 a partir de la preocupación por las problemáticas ambientales, con foco en reducir al máximo nuestro impacto. Otra de nuestras prioridades es la de construir una cultura diversa, inclusiva e innovadora que atraviese a toda la empresa (desde colaboradores y clientes). Luego, en línea con nuestro propósito de "incluir y educar financieramente", desarrollamos soluciones que permitan acceder al crédito a quienes no tienen oportunidad en el sistema financiero y así generar impacto positivo en la vida de estas personas.

Cada vez toma más relevancia el lograr mayor precisión en la medición del impacto de las organizaciones, en los distintos ámbitos en que actúan. Más allá de indicadores estándar (GRI, por ejemplo) que son métricas comparativas en principales temas de impacto de las empresas, toca desarrollar métricas propias al accionar de cada una. Resulta clave innovar en los modelos de medición de los aspectos intangibles e integrar estos nuevos indicadores con los indicadores más tradicionales.

En NaranjaX, desarrollamos nuevos méto-





# Un mundo cambiante necesita una nueva visión de transparencia.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en [pwc.com.ar](https://pwc.com.ar)

 @PwC\_Argentina  /PwCArentina  /PwCArentina  /PwCArentina  /pwcargentina

© 2022 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L. Todos los derechos reservados.



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

dos de medición sólidos y consistentes en el tiempo, sobre el impacto que genera la compañía en la vida de las personas, para conocer aspectos como nuestra gestión de Diversidad y la calidad de la inclusión financiera que creamos, entre otros.

Las empresas cumplimos un rol social muy importante que tiene que ver con el impacto que producimos, en nuestros colaboradores y la comunidad.

En Naranja X entendemos la sustentabilidad ya no solo como un área que gestiona programas de impacto, sino como un *mind-set* que atraviesa a la organización entera de manera transversal para llevar los criterios de impacto a todo el negocio. Ya no se puede pensar el negocio solo desde los datos de *performance* y rentabilidad económica, aislado del resto. Las empresas debemos enfocarnos en proponer soluciones innovadoras a los problemas de nuestro tiempo.

### Pfizer

## Propuesta de valor

*Lucila Mandelli, Patient Advocacy and Corporate Responsibility Lead*

En Pfizer creemos que, para lograr un impacto positivo, es necesaria una visión sustentable que sea transversal a las diferentes áreas de la compañía y a todos los actores externos con los que interactuamos. En este sentido, la compañía cuenta con una estrategia que incluye seis áreas prioritarias: innovación de productos; acceso y precios equitativos; calidad y seguridad de nuestros productos; diversidad, equidad e inclusión; cambio climático; y ética empresarial.

El futuro de la medicina ya llegó y estamos comprometidos a trabajar juntos y con nuestros socios para mejorar la salud en todo el mundo. Por eso, y teniendo en cuenta que para generar un cambio significativo es necesario medir el impacto de nuestras acciones, desde 2007 registramos nuestro progreso en un Reporte de Sustentabilidad Global. Asimismo, constantemente interactuamos con colegas y otras partes interesadas para escuchar cómo podemos seguir mejorando nuestro impacto, tanto dentro como fuera de Pfizer. También seguimos refinando las métricas que usamos para medir nuestro desempeño a medida que los marcos regulatorios voluntarios y emergentes que rigen los infor-



mes de sustentabilidad, evolucionan a nivel nacional, regional y global.

Desde hace ya algunos años, el rol que las empresas cumplen en las comunidades donde operan, el aporte que brindan a la sociedad en su conjunto y el lugar que ocupan en la vida de sus colaboradores fue adquiriendo cada vez más relevancia. La *performance* de una compañía ya no depende de sus índices de desempeño económico, sino que este factor es directamente proporcional a la propuesta de valor que las compañías ofrecen desde una visión 360, partiendo del producto/servicio que ofrecen. En Pfizer, nuestros medicamentos y vacunas plantean oportunidades para mejorar sustancialmente la calidad de vida de personas con necesidades de tratamiento o para prevenir enfermedades que pueden ser determinantes. Pero más allá de eso, hablamos también de colaborar para que esos tratamientos y vacunas puedan ser accesibles, que podamos preservar el medioambiente, cuidar el bienestar de las personas que forman parte de la organización, promover un entorno de trabajo diverso, equitativo e inclusivo, etc.

Sin dudas, una organización exitosa es aquella que, en su día a día, impacta de manera positiva en la sociedad, contribuyendo a su bienestar, empleabilidad y crecimiento. Tal como se describía anteriormente, el rol de una compañía no se limita a su producto/servicio en sí mismo, sino que ese es el punto de partida para un ecosistema de acciones que deben suceder bajo una mirada socialmente responsable.

### Arredo

## El poder de la empatía

*Silvana Bergonzi, directora Organización, Personas y Sustentabilidad*

Arredo es un proyecto empresarial dedicado a transformar la idea de hogar. Construimos propuestas para conectar con las personas y los entornos que habitamos desde nuestro lado más humano y honesto, para generar mayor bienestar e impactar positivamente en el planeta y las personas.

La sustentabilidad, la diversidad y la inclusión son compromisos transversales a toda la estrategia de negocio, que parten desde una profunda convicción. Con nuestras políticas y productos, buscamos demostrar que las tendencias humanas y socioambientales pueden convivir simultáneamente en un negocio donde la sustentabilidad también es un objetivo empresarial.

El vínculo cercano y empático con nuestros grupos de interés nos permitió establecer una Estrategia de Sustentabilidad, Diversidad e Inclusión con tres ejes principales:

Diversidad y Colaboradores. Nos proponemos consolidar una cultura interna basada en el cuidado, el respeto y el bienestar de las personas, a través de nuestro Plan de Igualdad.

En este marco, lanzamos Cuidar Cuidando,



**Naturgy**  
*Transforming Together*

Regulá  
la temperatura  
del calefón  
o termotanque.  
Evitá mezclar  
agua caliente  
con agua fría.

Cuidemos lo bueno  
**Cuidemos el gas**

Conocé más consejos para un uso eficiente del gas natural en [www.naturgy.com.ar](http://www.naturgy.com.ar)



[naturgy.com.ar](http://naturgy.com.ar)

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

una política que promueve el derecho a cuidar y recibir cuidados. Incluye 180 días de licencia por maternidad y paternidad, sin distinción entre adopciones y nacimientos biológicos. Asimismo, incluye acompañamiento emocional, económico y nutricional. Además, contamos con un Protocolo de Actuación frente a casos de violencia doméstica y acoso sexual laboral y un Protocolo para el Libre Desarrollo de la Identidad de Género de personas travestis, transexuales, transgénero y no binarias (TTTNB), el cual también acompaña a las infancias TTTNB.

**Productos con conciencia ambiental y social:** Desarrollamos productos a partir de nuevas materialidades más amigables con el planeta. Recientemente lanzamos la Línea Fibra Cáñamo, que desde su raíz involucra la innovación y la conciencia ambiental. Además, a través de la Línea Nativa, incorporamos proveedores sociales a nuestra cadena de valor. Junto a las organizaciones Warmi, Niwok y Los Naranjos, ofrecemos productos que transmiten historias, cuya confección genera trabajo en comunidades regionales.

**Reducción, reciclaje y reutilización:** Desarrollamos propuestas innovadoras para la reutilización de descartes textiles. Donamos retazos de tela a organizaciones de la sociedad civil, que nutren sus proyectos de costura con impacto social.

Además, eliminamos más de 1.000.000 de *packaging* de PVC de nuestras sábanas, equivalentes a 1.800 volquetes. En nuestras tiendas, eliminamos el vinilo de la cartelería de vidriera y lo reemplazamos por papel reciclable.

### Puma

## Sostenibilidad en la moda

Gerardo Piñero, Supply Chain Sustainability, Assistant Manager for LATAM Region

Puma fue elegida la marca más sostenible del rubro, según la última clasificación de *Business of Fashion*, que ha evaluado a las 30 mayores empresas del sector de la moda. La marca ha sido posicionada como la número 1 en el índice que evalúa el progreso de las empresas hacia los objetivos para 2030 en seis categorías: transparencia, emisiones, agua y productos químicos, residuos, materiales y derechos de los trabajadores. Además, *Busi-*

*ness of Fashion* indicó que Puma mejoró notablemente su puntuación en materia de emisiones. En total, obtuvo 49 de 100 puntos, muy por encima de la media del sector, que fue de 28; aún queda mucho por hacer para que nuestra industria esté en línea con el Objetivo del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Para ser transparentes sobre la cadena de suministro, desde la marca se publicó la lista completa de proveedores de nivel 1 (las fábricas que elaboran productos acabados), incluidos los proveedores más importantes de nivel 2 y proveedores seleccionados de nivel 3.

Alineados con la iniciativa de Naciones Unidas de los 17 objetivos para el desarrollo sostenible, en 2015 Puma lanzó a escala global la primera estrategia de sustentabilidad 10FOR2020. Posteriormente, en 2020 se lanzó 10FOR2025 la segunda estrategia de este proyecto, la cual establece un plan estratégico de cinco años con objetivos de sustentabilidad que tienen foco en los Derechos Humanos, la lucha contra el cambio climático para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de las operaciones, el tratamiento del problema del plástico en el océano, la biodiversidad y el paso a un modelo de negocio más circular.

Como parte de esta estrategia de sustentabilidad, Puma anunció este año la reducción en las emisiones de carbono entre 2017 y 2021 tanto de las operaciones propias (-88%) como las de la cadena de suministro (-12%). Esto se logró gracias al uso de electricidad 100% renovable a través de tarifas de electricidad renovable y certificados de atributos de energía renovable, cambiando la flota de automóviles de la empresa a motores eléctricos, utilizando materiales más sostenibles e implementando mejoras de eficiencia a nivel de fábrica.

A su vez, en términos de producto, se amplió el uso de poliéster reciclado al 55% en prendas de vestir, y contempla utilizar el 75% de poliéster reciclado en prendas y accesorios para el año 2025.

En el sector del agua y los productos químicos, se publicaron las pruebas de aguas residuales de los diferentes proveedores con procesamiento húmedo y se demostró un mejor cumplimiento de las normas del sector de las aguas residuales, como la directriz de calidad de las aguas residuales de ZDHC. Los derechos de los trabajadores siguen siendo una cuestión importante para Puma, un

tema al cual la marca se comprometió por primera vez en su Código de Conducta en 1993. A su vez, colabora con la *Fair Labor Association* y el programa *Better Work* de la OIT para mejorar las condiciones de trabajo.

A su vez, la sustentabilidad es un eje principal de la marca en Argentina. Localmente se desarrolló un plan estratégico para dar cumplimiento a cuatro objetivos foco: cambio climático, productos/economía circular, plásticos/océanos, seguridad y salud ocupacional. Dentro de este plan, habrá novedades muy relevantes durante de este 2022.

Todos estos esfuerzos forman parte de la estrategia de sustentabilidad *Forever Better* de Puma.

### Furukawa

## También se elige por la causa

Ariel Levensohn, gerente Comercial de Cono Sur

**—¿Qué transformaciones culturales tuvieron (o tienen) que darse al interior de las organizaciones para alinear el propósito corporativo con las nuevas demandas de los stakeholders y las tendencias actuales vinculadas a una gestión sustentable y de triple impacto, de manera integral?**

—Las transformaciones culturales están relacionadas con un cambio en la forma de concebir los negocios. Es importante focalizar los servicios y productos en las nuevas necesi-



A veces no alcanza **con tener** todo lo necesario para cuidarte, sino entender como **contener** en cualquier momento.



**Junto a vos,  
a lo largo de tu vida.**

**osde**

**50**  
años

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: [www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar). La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de trasposos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - [www.sssalud.gov.ar](http://www.sssalud.gov.ar) - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408. La figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente.

## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

dades de los consumidores y las demandas del mercado y de la sociedad, principalmente en lo que respecta al ESG. Hoy los clientes no eligen más a sus proveedores y/o fabricantes solamente por la calidad o precio de sus productos, sino también por las causas con las que se comprometen y por el valor socioambiental que los componen.

### —¿Cuáles son los problemas más difíciles de afrontar en este camino?

—Lo más difícil es poder lograr una cadena de valor 100% sustentable. A medida que entramos en la ola de transformación sustentable se transforman distintas áreas para lograr una sustentabilidad integral de triple impacto cuidando aspectos sociales y ambientales. Es un proceso que, si bien ha comenzado hace mucho tiempo, aún requiere de mayor compromiso y foco de todos los involucrados para alcanzar el 100% deseado.

## Grupo Bimbo

### Visión clara y objetivos medibles

*Patricia Revello, líder de Sustentabilidad para la Región Latin Sur*

La sustentabilidad en Grupo Bimbo ha recorrido un largo camino. Desde nuestra fundación, hace más de 77 años, tenemos la filosofía de ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana. A lo largo de nuestra historia hemos llevado a cabo acciones a favor de la comunidad, nuestros colaboradores y el medio ambiente. Empezamos en México, donde comenzó nuestra historia, y luego nos acompañaron en nuestra internacionalización en los proyectos con impacto que se realizan en todos los países donde tenemos presencia.

Hoy, nuestra estrategia de sustentabilidad tiene como meta alimentar un mundo mejor. Eso significa nutrir el bienestar de las personas y de la naturaleza, porque solo podemos lograrlo si atendemos las dos. Desde el lanzamiento de la nueva estrategia y sus ambiciosas metas, los equipos globales y locales son los responsables de velar por su ejecución. El equipo global tiene una visión muy clara, con objetivos medibles, que guían a los equipos locales en cada uno de los países donde tenemos presencia. Esto nos ayuda a dar pasos



decididos en el camino de la sustentabilidad. El área de sustentabilidad es transversal y tiene relevancia en toda la operación. La región trabaja de manera coordinada para cumplir los proyectos de la empresa, que plantea grandes objetivos a mediano y largo plazo, y el responsable de sustentabilidad es la persona encargada de generar acciones que lleven a cada país a cumplir con estas metas.

El año pasado renovamos nuestra estrategia de sustentabilidad, alineada a nuestro propósito de alimentar un mundo mejor. La nueva plataforma se fundamenta en tres áreas prioritarias en las que Grupo Bimbo tiene un fuerte impacto y la capacidad para generar cambios positivos a nivel social, económico y ambiental. "Alimentamos un mundo mejor para ti" busca desarrollar productos de tal manera que mejore la salud y el estilo de vida de los consumidores. "Alimentamos un mundo mejor para la vida" se centra en nuestros esfuerzos hacia la comunidad y los colaboradores que nos hacen ser quienes somos. "Alimentamos un mundo mejor para la naturaleza" aspira a devolver al planeta más de lo que nosotros tomamos de él, queremos alimentar de una manera restaurativa y regenerativa. Actualmente, alineadas a nuestra estrategia de sustentabilidad, llevamos a cabo diversas acciones: desde 2020, nos transformamos en la primera empresa de alimentos en Argentina funcionando con el 100% de energía renovable. Además, venimos trabajando fuertemente en la segregación en origen de nuestros residuos en las cuatro plantas en

nuestro país, de las cuales cada una tiene una clasificación diferente según los tipos de residuos generados por la operación. Hoy el 95% de los residuos de nuestras plantas y oficinas son reciclados. Asimismo, el *packaging* de todos los productos es 100% reciclable y trabajamos día a día para seguir optimizando los envases.

El compromiso de la Dirección y un claro y fuerte propósito ambiental y social son pilares fundamentales para una gestión exitosa. En Grupo Bimbo vivimos la sustentabilidad y es parte de nuestra filosofía: somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana. Seguiremos trabajando para avanzar con propuestas que nos mantengan como líderes en sustentabilidad en el país.

## Casic

### La cultura del cuidado

*Carlos Berzunza, presidente*

Ya no alcanza con promesas de gran desempeño o precios competitivos, ahora los beneficios de los productos de cuidado están sometidos a más exigencias por quienes los consumen. Para la industria de cosméticos y aseo personal la sustentabilidad, la belleza y el bienestar forman un trinomio que se sos-



- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



# Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. Nº2

## ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en [www.oca.com.ar](http://www.oca.com.ar)



## PORTADA | El libro banco de la RSE y la Sustentabilidad

tiene con hábitos de consumo cada vez más latentes.

Estamos ante el paradigma del cuidado: cuidado de uno mismo, de los recursos, del planeta, de los procesos... En nuestra industria las personas quieren fórmulas que conserven la textura, duración y calidad; que sean seguras y que ofrezcan opciones de repuestos. Además, que sus procesos sean amigables con el planeta, que las empresas sean cada vez más inclusivas y socialmente responsables, que la tecnología sea de última generación y haya menos uso de energía o energía renovable, todos principios que van en línea con el desarrollo sostenible y los objetivos ODS.

Esta realidad es al mismo tiempo una gran oportunidad. Que la industria y los consumidores estén del lado del planeta ¿no significa que gran parte de la batalla ya fue conquistada? El rumbo está marcado y hay que acompañarlo. Estar del lado del planeta habla de una necesidad única de cuidar. Y empezamos por nosotros mismos.

En este marco y con un objetivo bien claro, potenciar la industria en la región, desde el Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica, CASIC, mantenemos una presencia activa en el debate público-privado para llegar a un acuerdo sobre las mejores prácticas de la industria, apostando siempre a la convergencia regulatoria entre países de la región y del resto del mundo.

Tal es así, que representamos casi US\$ 100.000 millones en ventas en Latinoamérica. La categoría más importante es la de cosméticos, con más de US\$ 54.250 millones vendidos anualmente (2021), con una concepción de la belleza inspirada en la salud y con productos con características ecológicas, limpias y naturales.

Por último, desde CASIC promovemos el bienestar y el cuidado de todas las personas de Latinoamérica y apoyamos el crecimiento sustentable y responsable de nuestra industria, desde una perspectiva regional, sin ser ajenos al contexto que nos atraviesa y desarrollándonos en los valores de la sostenibilidad para lograr una Latinoamérica social, ambiental, inclusiva y económicamente exitosa.

## Booking.com

### Viajes sustentables

*Jimena Gutiérrez, gerente general para Argentina, Uruguay y Paraguay*

La misión de Booking.com es hacer que conocer el mundo sea más fácil para todas las personas y, a su vez, que sea más sencillo encontrar opciones para viajar de manera sustentable.

Justamente esa, la forma de viajar más sustentablemente, era una de las inquietudes más frecuentes que veíamos en la comunidad viajera internacional. Es a partir de allí, que en que en 2021 Booking.com lanza su programa de viajes sustentables con el fin de brindar a la comunidad viajera información transparente y fiable para tomar decisiones más conscientes a la hora de viajar. El objetivo continuo es reconocer el esfuerzo de los alojamientos que trabajan de forma más sustentable y brindarle a la comunidad viajera información coherente y fácil de entender.

A poco más de un año de su lanzamiento en el mundo hay más de 400.000 propiedades que ya cuentan con el sello y en Argentina más de 6.700 donde identificamos a Puerto Iguazú (Misiones), El Chaltén (Santa Cruz) y Villa General Belgrano (Córdoba) como los tres destinos ideales para vivir una experiencia sustentable.



**–¿Qué barreras hay que sortear para avanzar en este sentido?**

–Construir una industria del turismo sustentable llevará tiempo, coordinación y mucho esfuerzo, pero el progreso es posible a través de la innovación, el apoyo de los alojamientos y la colaboración de la industria. Gracias al programa y el sello de “Viajes sustentables”, estamos reconociendo los esfuerzos de una gran variedad de alojamientos de todo el mundo de una manera creíble y transparente para los clientes.

**–¿Qué estrategias se ponen en práctica para escalar las acciones implementadas y potenciar los resultados?**

–En primer lugar, incentivar a los alojamientos a esforzarse por conseguir el sello de “Viajes sustentables”, creemos que es importante demostrar que existe un espectro de sustentabilidad y que es valioso mostrar el creciente número de alojamientos que se encuentran en distintas etapas de su viaje hacia la sostenibilidad.

Mostrar las prácticas implementadas hace que sea más fácil para todas las personas tomar una decisión informada y, ojalá, más sustentable, para su próximo viaje, vayan a donde vayan. De esta forma, más alojamientos podrán dar el siguiente paso para trabajar de forma más sustentable.

Recientemente y para celebrar el primer aniversario del programa, Booking.com anunció una serie de nuevos niveles.

Los nuevos niveles del programa Viajes Sustentables brindan aún más visibilidad y reconocimiento a los alojamientos que no tienen una certificación, pero que están implementando medidas para trabajar de forma más responsable respecto del impacto que generan en el medio ambiente y en su comunidad. De esta manera el programa tendrá tres niveles de acuerdo al desarrollo de las iniciativas sustentables que realizan las propiedades.

la industria; la integración de buenas prácticas; y la retroalimentación tanto de las experiencias exitosas, como de las que tienen fallas u oportunidades de mejora.

de Salesforce. Estas acciones en conjunto pueden generar grandes cambios no solo a nivel medioambiental, sino también social y cambiar la vida de las personas.



# ¡TE OFRECEMOS LAS MEJORES ESCAPADAS!

— CONSULTÁ PROMOCIONES CON NUESTRA CENTRAL DE RESERVAS —



 Howard Johnson Escobar



 Days Inn Zárate



 Howard Johnson Pilar



 Howard Johnson La Plata



 Howard Johnson San Pedro Marinas



 Howard Johnson Ezeiza



 Howard Johnson Chascomús



 Howard Johnson Cariló



 Days Inn Hotel Termal Dolores

CONSULTÁ PROMOCIONES CON NUESTRA CENTRAL DE RESERVAS

— VISITÁ NUESTROS 40 HOTELES —  
WWW.HOJOAR.COM

 +54 9 11 2277 4650/4656

 RESERVAS@HOJOAR.COM

Debates candentes

# ¿Compensar es *greenwashing*?

*El Acuerdo de París dejó en claro que, para mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de los 2°C respecto a valores preindustriales, debemos unirnos en todo el mundo con el objetivo de alcanzar la neutralidad en carbono. Esto significa que la cantidad de CO<sub>2</sub> emitida a la atmósfera debe ser igual a la cantidad absorbida.*

Por Federico Falcón (\*)

Diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil en el mundo están dando un paso al frente para lograr este objetivo. Y en Argentina, cada vez más empresas inician su camino hacia la neutralidad de carbono.

A medida que este compromiso corporativo avanza, surgen dudas respecto de si detrás de estas promesas hay una gestión estratégica para disminuir la generación de GEI o si la compensación de carbono es una vía de escape rápida al problema.

## ¿Compensar es la solución al problema?

Compensar la huella de carbono no es una solución en sí misma contra la crisis climática. No se trata de seguir haciendo las cosas como siempre y compensar el resultado. La medición y la compensación de Gases de Efecto Invernadero son dos instancias necesarias del ciclo de gestión del carbono que deben ir acompañadas de un compromiso real con un cambio de hábitos, en el caso de las personas, y de una estrategia de reducción del impacto ambiental con objetivos basados en la ciencia, en el caso de las organizaciones.

Pero como todas nuestras actividades generan emisiones, aún haciendo grandes esfuerzos de reducción, es necesaria una estrategia de compensación para alcanzar los objetivos de neutralidad de carbono y para fomentar el financiamiento climático. Y esto es útil sólo si se realiza a través de la adquisición de bonos de carbono certificados o de proyectos ambientales de participación directa que aseguren la adicionalidad (es decir, que la captura o reducción de CO<sub>2</sub> e no habría sucedido si el proyecto no se hubiera realizado) y que las toneladas de carbono compensadas a través de ellos sean verdaderas e intransferibles.



## ¿Cómo asegurar que la compensación es confiable?

La forma más simple es adquirir créditos de carbono. Los créditos de carbono son certificados comercializables que representan toneladas de CO<sub>2</sub> e absorbidas o evitadas en la atmósfera a través de un proyecto específico. Estos proyectos pasan por procesos formales de certificación, en los que el proyecto ha sido validado en materia de *adicionalidad* y las capturas de carbono ya han sido verificadas y validadas por organismos independientes, como VCS (con opción certificación CCB), *The Gold Standard*, o *Climate Action Reserve*. Otra opción es adquirir unidades de Reducción de Emisiones Monitoreadas (REM) emitidas por proyectos de participación directa.

Estos son proyectos de pequeña escala con un alto impacto positivo local que necesitan del financiamiento climático para poder llevar a cabo dichas acciones de mitigación. En este caso, es importante verificar que los proyectos están basados en estándares internacionales de monitoreo y medición de carbono forestal, así como también la definición de una línea de base y su *adicionalidad*, y demostrando el impacto local real en la generación de empleo, conservación de biodiversidad, protección de cuencas, calidad del agua y el aire entre otros.

A diferencia de los proyectos certificados, en donde el crédito de carbono se compra luego de haber sido emitido en el pasado, los proyectos de participación directa permiten un involucramiento del inversor en las acciones del proyecto, financiando directamente las reducciones de emisiones o capturas de carbono, así como los beneficios locales.

Es imprescindible también que, tanto los créditos de carbono como las REM de proyectos de participación directa, hayan sido emitidos a un registro para que puedan ser comercializados hasta que son retirados para compensar la huella de carbono de una persona u organización. Esto asegura que se utilicen una sola vez.

Hoy la humanidad se encuentra ante un desafío sin precedentes, para el que afortunadamente hay solución. Pero no es una solución aislada, son un conjunto de acciones que deben converger para ser efectivas: reducir, mitigar y compensar. **M**

(\*) Director de The Carbon Sink, tienda regional para medir y compensar carbono



# Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

**B** Staffing

---

**B** Professional

---

**B** Strategy

---

## COLOFÓN |

Un componente vital

# Argentina, Bolivia y Chile con 58% del litio de todo el mundo

*Con la conversión a vehículos eléctricos o de hidrógeno bajo mayor escrutinio que nunca, el litio está dejando su huella como una materia prima estratégica de vital importancia. La producción y la demanda de metal blanco depende en gran medida de las tendencias macroeconómicas.*

Sin embargo, aunque la mayoría de los precios de los metales han bajado desde principios del verano, el precio del litio se mantiene y sigue siendo alto, explica el informe de la consultora COFACE. Esta tendencia es especialmente destacable dado que los sectores clientes, en particular la industria del automóvil, tienen perspectivas a corto plazo muy variadas.

Un papel clave, alta demanda y una oferta que no sigue el ritmo. El litio es un componente vital para descarbonizar la economía: las baterías que se utilizan en los vehículos eléctricos están hechas principalmente de metal blanco. Este recurso, de difícil reposición, volvió a cobrar protagonismo a principios de la década de 2000 debido a los desafíos que implica el almacenamiento de energía.

Actualmente, la oferta es demasiado limitada para satisfacer la demanda y se encuentra bajo presión debido a la falta de inversión. Las economías occidentales han prestado poca atención a sus suministros mineros durante muchos años. Además, el hecho de que el sector de la movilidad baja en carbono esté respaldado por los gobiernos parece proteger al litio de los altibajos del crecimiento global. Por último, la demanda mundial debería seguir aumentando en el mediano y largo plazo con la transición a bajas emisiones de carbono.

## Recursos altamente concentrados

Argentina, Bolivia y Chile son responsables del 58% de los recursos del mundo, una concentración mucho mayor que la de otros metales básicos. A modo de comparación, 13 países re-



presentan el 75% de las reservas de cobre identificadas en el mundo.

Además, la producción mundial de litio también está muy concentrada, dominada por el triunvirato de Australia, Chile y China, que representó el 90% de la producción mundial en 2021. La cadena de valor está aún más concentrada aguas abajo: en 2021, China refinó el 60% del litio del mundo, que representa el 77% de la capacidad de producción mundial de celdas de batería y el 60% de la fabricación mundial de componentes de batería. El desafío ahora es adquirir y mantener habilidades con alto valor agregado que aseguren la soberanía industrial de un país junto con una fuerte ventaja comparativa tecnológica para las empresas.

La Asociación de Fabricantes Europeos de Baterías Automotrices e Industriales predice que el mercado europeo de baterías tendrá un valor de 35.000 millones de euros en 2030, y el ion de litio representará alrededor de la mitad de esta cifra. Europa aspira

a ser autosuficiente en la producción de baterías para 2030, pero no podrá depender exclusivamente de proyectos mineros nacionales. Australia parece ser su carta de triunfo a medio plazo.

La alta volatilidad de las materias primas y de los metales en particular podría terminar afectando la tendencia de los precios del litio. Esta volatilidad se explica, entre otras cosas, por la incertidumbre de la demanda vinculado a las dificultades del sector inmobiliario chino.

Estos vientos en contra tendrán un impacto en la volatilidad del precio del litio. Además, las empresas mineras están en proceso de volver a estrategias que se basan en el valor en lugar del volumen. Luego de ver aumentar su rentabilidad gracias a la suba

de precios en el primer semestre de 2022, la caída de los precios de los metales y los altos costos de la energía han llevado a las mineras a recortar inversiones. Como resultado, las empresas de litio deben confiar en los niveles de precios para mantener su rentabilidad y limitar la inversión en el contexto de una recesión mundial en 2023. La exploración de nuevas fuentes de litio puede llevar de tres a cinco años, más dos o tres años para establecer el procesamiento del mineral; esto inevitablemente tendrá un impacto en los volúmenes de suministro en el mediano plazo. Cualquier apoyo brindado por China a la industria de las baterías también podría aumentar la presión sobre los volúmenes de producción y aumentar los precios del litio. A pesar del pesimismo sobre las perspectivas económicas en China, la determinación del país de mantener su ventaja comparativa en el segmento de baterías de iones de litio no está en duda. Si China aplica un apalancamiento financiero para apoyar el sector de las baterías de iones de litio, dará lugar a un aumento espontáneo de la demanda.

Por último, existe una gran incertidumbre sobre el futuro del sector del litio en Europa. La prohibición de 2035 de vender vehículos propulsados por motores de combustión interna se basa en programas de reindustrialización inmaduros: proyectos mineros y gigafábricas. **M**



**TODO PARA CUIDAR A LAS SELECCIONES DE HOCKEY  
Y A LAS LEONAS Y LEONES DE TU EMPRESA**

Sponsor oficial  
de Los Leones  
y Las Leonas



CONFEDERACIÓN  
ARGENTINA DE HOCKEY

 **SanCorSalud**

Medicina Privada



# Una sola empresa, todas las soluciones de seguridad.



SEGURIDAD ESPECIALIZADA



SEGURIDAD MOBILE



SEGURIDAD REMOTA



SEGURIDAD ELECTRÓNICA



PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS



CONSULTORÍA EN SEGURIDAD



*Socios en servicios inteligentes de seguridad.*

[equipocomercial@securitasargentina.com](mailto:equipocomercial@securitasargentina.com)

[www.securitasargentina.com](http://www.securitasargentina.com)

0800-122-7328

Seguinos en:   

  
**Securitas**