

## Libro blanco de la sustentabilidad



Edición 1256  
Evitar la fuga de talentos: el gran desafío

Net Zero y negocios sostenibles como estrategia de largo plazo

Tendencias en marketing para el año 2024

# Más allá de la coyuntura

# BBVA

Creando Oportunidades



 En BBVA  
**hacemos**  
que las cosas  
sucedan

## 21 mil millones invertidos + 1 razón

BBVA en Argentina **movilizó más de 21 mil millones de pesos** durante 2022 en financiación sostenible destinada a acción climática e inclusión financiera.

La razón es una: acompañar a nuestros clientes y a la sociedad en la transición hacia un futuro sostenible, con foco en el cambio climático y el desarrollo social inclusivo.

## 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, C.U.I.T. 30-50000319-3, Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

# Edición 1256 |

## Director

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

## Secretaría general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

Juan Martínez Ruiz

## Portada

María Martínez

## Diagramación

Diego Gorzalczy

## 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 Contenidos

## 4 Mercado digital

## 6 PORTADA

Libro blanco: Sustentabilidad, más allá de la coyuntura.

58 | Los bancos ante la marea digital, La innovación como brújula.

## 60 EMPRESAS

Tambo 4.0: compromiso con la educación.

## 62 MARKETING

62 | Claves para la comunicación de marcas.

64 | Siete consejos para usar TikTok como canal de venta.

## 66 Colofón

La consultoría ante nuevos escenarios: Un rápido proceso de cambio.

## Reinserción luego de la maternidad: el gran desafío

**58** La maternidad es una experiencia transformadora que marca un hito en la vida de toda mujer. Durante la licencia, las madres tienen la oportunidad de cuidar y vincularse con sus hijos y de brindarles amor y protección, vitales para su futuro desarrollo. Sin embargo, este período de alegría y adaptación también se combina con la incertidumbre sobre el regreso al trabajo remunerado.

## Revisita al sector de consultoría Aliada clave para un mundo incierto

**36** Los frentes internos y externos de las empresas se multiplican. Los cambios se suceden a gran velocidad y las compañías deben estar preparadas para transformar los retos en oportunidades. Hoy, más que nunca, la mirada externa y especializada adquiere un valor superlativo y habilita a las organizaciones a surfear la complejidad actual y futura.

## Libro blanco Sustentabilidad, más allá de la coyuntura

**6** Si bien el contexto internacional y local pone trabas en el camino, la gestión sustentable de las organizaciones ya no es una opción. En un mundo cada vez más consciente de los desafíos ambientales y sociales, se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar a largo plazo.

Así, la sostenibilidad, que considera el equilibrio entre las variables económicas, sociales y ambientales, se convierte en mucho más que una tendencia y se erige como una necesidad estratégica que las empresas no pueden pasar por alto sin comprometer su viabilidad a futuro.



Como cada año, el Libro Blanco de la Sustentabilidad refleja el recorrido que las compañías vienen haciendo en la materia; los objetivos, las tendencias y, también, los pendientes.

## Claves para la comunicación de marcas

**62** A pesar de la persistente incertidumbre económica, el crecimiento emerge como un objetivo cardinal para las marcas durante el próximo año. Sin embargo, esta búsqueda de expansión no estará exenta de desafíos, lo que hace imperativo que las empresas no solo se adapten, sino que también experimenten de manera estratégica para lograr un crecimiento rentable.

Para consultar los artículos que figuran en esta página, el lector debe ingresar en esta dirección: [www.mercado.com.ar/digital](http://www.mercado.com.ar/digital)

En el sitio [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) diariamente se actualizan temas centrales en el campo de los negocios globales, management, marketing y tecnología. Además de lo más relevante en economía y política.

### Regreso al trabajo después de la licencia por maternidad

La maternidad es una experiencia transformadora que marca un hito en la vida de toda mujer. Durante la licencia, las madres tienen la oportunidad de cuidar y vincularse con sus hijos, vital para su futuro desarrollo. Sin embargo, este período de adaptación también se combina con la incertidumbre sobre el regreso al trabajo remunerado.

### Innovación clave en la industria farmacéutica

La tecnología está marcando el paso de las tendencias de innovación en beneficio de los pacientes. Durante 2023 el sector farmacéutico generó información muy valiosa para la toma de decisiones de las autoridades en cuanto a gestión presupuestaria e impacto de la inversión en salud, entre otros.

### Lo que la ley primera de la IA considera "riesgo inadmisibles"

El primer acuerdo en el mundo para una ley que regule la inteligencia artificial se ha alcanzado en Europa. Al ser pionera, podría tener influencia en otras regulaciones internacionales, como ha ocurrido con el Reglamento General de Protección de Datos.

### El incremento salarial que estiman las empresas en 2024

Calculan que será un 148% de incremento de salarios promedio para el 2024 y se muestran preocupadas por mantener la competitividad de los ingresos para retener talento. Así surge del Informe sobre Compensaciones y Talento - Proyecciones y desafíos para el 2024, elaborado por PwC.

### Los desafíos para el consumidor argentino

La incertidumbre ha sido una constante en el escenario argentino durante el año 2023, caracterizado por una serie de desafíos que han impactado directamente en la dinámica del consumidor.

### Del debut a la disrupción: un año ya con ChatGPT

Hemos llegado al final de nuestro primer año con ChatGPT 3.0, el *large language model* (LLM) de OpenAI. Apenas una semana después de su lanzamiento, ya contaba con más de un millón de usuarios y generaba una mezcla de entusiasmo y escepticismo, por no hablar de acalorados debates normativos y éticos.

### El inversor latino busca radicarse en EE.UU.

La encuesta realizada recientemente por ThinkinWorld, la plataforma de comunicación entre inversores latinos y empresarios, entre más de 3.700 interesados, plasmó el perfil actual del inversor latino. Un 65,1 % de inversores dijo estar interesado en informarse sobre los requisitos de radicación.

### Los modelos de liderazgo para el futuro del trabajo

La importancia de las habilidades blandas en la era de la inteligencia artificial. Hoy los conflictos sindicales los tenemos cuando un líder de sucursal se hace el jefe y empieza a los gritos y eso no funciona, dice un director de personas de una conocida cadena de *retail*. En el dinámico panorama laboral actual, la presencia de la inteligencia artificial y la automatización ha remodelado la naturaleza de las habilidades requeridas para triunfar en el ámbito profesional.

### Ciberataques que más afectan a las empresas

Bancarios, de *ransomware*, de *spyware* o de *adware* son algunos de los *malware* más comunes que afectan a todos los sectores y sociedad en general. En este sentido, los especialistas comparten algunas formas de prevenir estos ciberdelitos y resguardar la seguridad y privacidad.

Los suscriptores tienen libre acceso a los contenidos de la revista, al archivo digital de 25 años, y pueden optar por diferentes productos electrónicos semanales y mensuales.

# Vos te encargás de hacer valer cada día.

Nosotros de que  
estén siempre  
protegidos.

Tus días  
valen mucho.  
Protegelos.

Seguinos en nuestras redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visitá nuestra web



**PORTADA** | Libro blanco de la sustentabilidad

Una agenda que se profundiza

# Sustentabilidad: más allá de la coyuntura



Si bien el contexto internacional y local pone trabas en el camino, la gestión sustentable de las organizaciones ya no es una opción. En un mundo cada vez más consciente de los desafíos ambientales y sociales, se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar a largo plazo.

Así, la sustentabilidad, que considera el equilibrio entre las variables económicas, sociales y ambientales, se convierte en mucho más que una tendencia y se erige como una necesidad estratégica que las empresas no pueden pasar por alto sin comprometer su viabilidad a futuro.

Además, la sustentabilidad como estrategia no solo responde a las expectativas de los consumidores, reguladores, inversores, sino que también juega un papel crucial en la construcción de un mundo más resiliente y equitativo.

Como cada año, el *Libro Blanco de la Sustentabilidad* refleja el recorrido que las compañías vienen haciendo en la materia; los objetivos, las tendencias y, también, los pendientes.

*El informe fue realizado por Carina Martínez*

Deloitte

# Pieza clave de la estrategia empresarial

*Hablar de sostenibilidad en las empresas ya no es algo extraordinario. El mundo empresarial viene tomando conciencia de que, como parte de la gestión, se hace necesario abordar los impactos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) asociados.*

Por Alfredo Pagano (\*)

Factores tales como la creciente toma de conciencia por parte de la sociedad sobre los desafíos sociales y ambientales, y la presión del mercado en general para que las empresas sean tangiblemente sostenibles hacen que estas cuestiones se posicionen en el centro de las decisiones estratégicas.

Abrazar la agenda de la sostenibilidad representa no solo dar respuesta a los factores enunciados, sino que también abre oportunidades concretas de crear valor para el negocio.

Por este motivo, la integración de los factores ASG en los procesos de toma de decisiones estratégicas se vuelve muy relevante. Ade-



deben incorporar criterios de sostenibilidad en todas las decisiones que toma. Esto implica transformar y adaptar los procesos de gestión, revisar los mecanismos de financiamiento y de inversiones, establecer procesos de diálogo permanente y activo con grupos de interés relevantes, etc.

*Monitoreo del desempeño y rendición de cuentas:* se debe medir y monitorear el desempeño de la estrategia de sostenibilidad para evaluar su progreso, identificar eventuales desvíos que permitan tomar las medidas necesarias para corregir la gestión en caso de ser necesario.

Habiendo dicho lo anterior, queda más claro que hablar de sostenibilidad y de gestión de los factores ASG que afectan a las or-

*{La regulación viene avanzando sin prisa pero sin pausa, haciendo que las organizaciones deban prepararse para rendir cuentas de su gestión mediante revelaciones en materia de sostenibilidad.}*

más, el mundo regulatorio viene avanzando sin prisa, pero sin pausa, haciendo que las organizaciones deban prepararse para rendir cuentas de su gestión mediante revelaciones en materia de sostenibilidad en general y en lo que hace al cambio climático en particular, en un plazo no muy lejano.

Así dadas las cosas, nuestras organizaciones deben brindar adecuada atención a los factores ASG relevantes para la actividad, lo que implica transformar el modelo de gestión para asegurar que tales factores sean apropiadamente atendidos, gestionados y monitoreados. Para ello, algunas acciones que las organizaciones deben encarar se resumen de la siguiente forma:

*Fortalecimiento de la gobernanza.* Hablar de gobernanza, implica revisar y adaptar elementos tales como el de forjar una visión de

la alta dirección comprometida con la gestión de los factores ASG, adaptación del marco normativo interno, la estructura de gestión, formación a los colaboradores alineada con la visión mencionada, uso de herramientas de gestión de información financiera y no financiera relevantes, establecimiento de mecanismos de monitoreo constante y procesos de gestión de riesgos inteligente.

*Definición de una estrategia de sostenibilidad:* se debe definir una estrategia de sostenibilidad que sea coherente con los objetivos generales de la organización. Esta estrategia debe incluir objetivos, metas e indicadores de rendimiento que abarquen aquellos aspectos sociales y ambientales que resulten relevantes para la marcha del negocio.

*Aplicación de criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones:* nuestras organizaciones

implica la existencia de riesgos y oportunidades. Como muchas veces hemos leído, dos caras de la misma moneda. Visto desde el lado de la oportunidad, surge un concepto que bien vale la pena tener en cuenta: la innovación sostenible.

## **Innovación sostenible**

La innovación sostenible resulta interesante para que las empresas puedan abordar los retos ambientales y sociales de la actualidad. Aplicar criterios innovadores asociados con la gestión sostenible posibilitará a las empresas diferenciarse y posicionarse ventajosamente, lo cual debiera redundar en beneficios palpables para su desempeño financiero.

Ahora bien, enfocándonos en nuestro país y en la región en particular, está claro que exis-

## PORTADA | Libro blanco de la sustentabilidad

ten elementos que producen incertidumbre acerca del futuro inmediato para los negocios. Reconocer la existencia de esa incertidumbre es el primer paso para prepararse y transitar el entorno actual. En ese sentido, nuestras organizaciones tienen que anticiparse y definir acciones para afrontar los riesgos y oportunidades emergentes en materia de sostenibilidad empresarial. Algunas acciones posibles para considerar a tal fin pueden ser:

*Realizar análisis de escenarios:* esto permite

nificación para definir cómo responderán a posibles riesgos y oportunidades emergentes. En este sentido, se torna fundamental disponer del capital humano necesario para llevar adelante las estrategias que se diseñen en los diversos escenarios, esto es, no solo disponer de las personas sino también –y muy especialmente– que estas cuenten con las herramientas y la formación necesaria.

*Implementar una cultura de aprendizaje:* las empresas pueden implementar una cultura de aprendizaje para estar preparadas para

cer frente a eventos climáticos extremos, el uso de tecnologías emergentes, como puede ser la inteligencia artificial y el desarrollo y la transformación de los modelos de negocio; también la adopción de los principios de economía circular, haciendo un uso de recursos diferente a lo que se aplicaba tradicionalmente.

Sobre la base de lo expuesto, podemos afirmar que la integración de la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas, el fomento de la innovación sosten-

*{ Un desafío muy importante es lograr una cuantificación de escenarios, de manera tal de posibilitar la comprensión cabal de qué es lo que implica en términos económicos la gestión de los factores ASG. }*

identificar posibles riesgos y oportunidades emergentes. Un desafío muy importante en este sentido es lograr una cuantificación de escenarios, de manera tal de posibilitar la comprensión cabal de qué es lo que implica en términos económicos la gestión de los factores ASG que hacen a la agenda de la sostenibilidad.

*Establecer escenarios de planificación:* las empresas pueden establecer escenarios de pla-

adaptarse a los cambios futuros. Este es un factor muy importante que se ata al punto precedente y a la cultura de la innovación que mencionáramos anteriormente.

Hoy, contamos con experiencias de cómo las empresas se han anticipado y han planificado para enfrentar riesgos y oportunidades emergentes en el ámbito de la sostenibilidad. A modo de ejemplo, podemos mencionar el desarrollo de planes de acción para ha-

nible y la anticipación y planificación ante la incertidumbre futura son tres aspectos claves para que las empresas puedan afrontar los desafíos ambientales y sociales de los tiempos que nos toca transitar.

*(\*) Socio de Advisory, Cambio Climático y Sostenibilidad de Deloitte S-LATAM, Marketplace Cono Sur*

## La necesaria eficiencia energética

Reconociendo que el mundo no va por buen camino, la Presidencia de la COP28 afirmó que trabajará para mantener vivo el objetivo de limitar el calentamiento global a 1,5 °C y garantizar que el mundo responda al balance con un plan de acción claro, que incluya las medidas que deben ponerse en marcha para reducir las brechas en el progreso.

Dado que las emisiones relacionadas con la energía representan alrededor del 70% de las emisiones de carbono, existe un enorme potencial sin explotar para desplegar tecnologías eficientes y sostenibles disponibles en la actualidad en industrias, edificios, hogares y transportes, entre 3 y 5 veces más rápidas de lo previsto actualmente.

“La innovación desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia del sistema energético. La adopción de nuevas tecnologías podría reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 30% de aquí a 2050. La electrificación es inevitable, y se prevé que la electricidad represente una parte importante del consumo final de energía para los

próximos 25 años”, sostiene Sofía Yrigoyen, *Sustainability Development Leader* de Schneider Electric, compañía presente en la COP28-. Es necesario el involucramiento de todos los actores, especialmente de quienes pueden impulsar políticas públicas. Las medidas relacionadas con la demanda, como la optimización del uso de la energía mediante tecnologías digitales, desempeñan un papel importante en la reducción de las emisiones. En las próximas tres décadas, la electricidad sustituirá cada vez más al carbón y al petróleo”, agrega Yrigoyen.

Las últimas COP, incluida la COP28, han puesto cada vez más de relieve el papel fundamental del sector privado a la hora de impulsar la acción por el clima. Unas 6.500 empresas globales han asumido compromisos climáticos, aunque solo unas 3.700 se ajustan a los objetivos de cero emisiones netas validados por la iniciativa Science Based Target (SBTi, septiembre de 2023). Al mismo tiempo, siguen aumentando las regulaciones ESG y la presión para desarrollar e informar sobre acciones mensurables y transparentes.

En ese sentido, la implementación de soluciones de IA de expertos en el campo puede ayudar a las empresas a cumplir sus compromisos ESG.

*Desarrollar empleos verdes*

Un reciente estudio elaborado por Schneider Electric y la Universidad de Boston concluye que se puede crear más de 2 millones de nuevos puestos de trabajo en Europa y Estados Unidos mediante la adopción de tecnologías de energía limpia en edificios nuevos y modernizados, incluyendo edificios residenciales, hospitales, hoteles, oficinas, comercios y de formación.

La investigación amplía dos conclusiones recientes del Schneider Electric Sustainability Research Institute que demostraron que también puede lograrse una reducción de las emisiones de carbono superior al 60% cuando se aplican estas soluciones de bajas emisiones de carbono y de hasta el 70% cuando se despliegan soluciones digitales de construcción y gestión de la energía en edificios de oficinas existentes.



# CONECTADOS POR UN FUTURO MÁS SUSTENTABLE

Desde hace más de 30 años somos parte de la vida de millones de personas, acercando energía a hogares, pymes e industrias en más de **360 localidades argentinas**.

A lo largo de todo este tiempo, la gestión sustentable ha sido un eje central de nuestra operación, participando activamente en las comunidades donde estamos presentes, potenciando nuestra cadena de valor y promoviendo la minimización del impacto ambiental en todas las actividades cotidianas.

Nuestro vínculo es cada vez más fuerte.

Nos conecta una gran red.

Santander

# Crecimiento inclusivo

*La integración del concepto de sustentabilidad al negocio se fue dando de manera progresiva. Como suele suceder en todo proceso de transformación, hubo espacios de aprendizaje y cambio", asegura Celeste Ibañez.*

"Hoy, es un eje estratégico y transversal que se incorpora progresivamente en todas nuestras decisiones. Como casos puntuales, contamos con un panel interno, que es una mesa interdisciplinaria de equipos que analizan potenciales operaciones a ser contempladas como iniciativas de financiamiento sostenible, alineadas a una taxonomía corporativa de *sustainable finance*", amplía Celeste Ibañez, *Head* de Banca Responsable & ESG y Gobierno Interno en Santander Argentina

**–Considerando la complejidad de los problemas globales, ¿cómo evalúa el papel de su empresa en la resolución de desafíos como el cambio climático o la desigualdad social a través de sus iniciativas de sostenibilidad?**

–Todo aquello que esté relacionado a criterios ESG, tarde o temprano, será transversal a las empresas. Por eso es importante que cada compañía lo incorpore en su hoja de ruta. Creo que será fundamental lograr una visión de largo plazo que contemple esfuerzos conjuntos para que la ventana de oportunidades sea mayor.

En Santander impulsamos distintas líneas de acción para desarrollar nuestro negocio promoviendo un crecimiento inclusivo y sostenible en la sociedad, contribuyendo a la educación, el desarrollo de la cultura y cuidado del medio ambiente. En lo social, trabajamos con más de 30 programas con la comunidad con foco en educación, empleabilidad y formación digital, mediante los cuales esperamos este año alcanzar a más de 200.000 personas. Esto se realiza en colaboración con organizaciones como Pescar, Formar, Fundación Todavía es Tiempo, La Juanita, entre otras.

Asimismo, contamos con ocho sucursales de integración social (SIS) en barrios populares, atendidas por más de 20 colaboradores que viven allí y brindan servicio a más de 60.000 clientes. Disponemos de microcréditos con tasas y políticas de crédito diferenciales, cajas de ahorro con tarjetas de crédito y débito, y estamos presentes con 23 cajeros automáti-



cos, con un promedio de 200.000 operaciones por mes (tres de cada cuatro operaciones las realizan personas que no son clientes del banco). Esto representa una clara señal del compromiso de Santander por trabajar en la inclusión social.

Desde la perspectiva ambiental, acompañamos a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en carbono. Participamos en la emisión de bonos verdes, sociales, sustentables y vinculados a la sustentabilidad. A través de estos instrumentos se financian parques eólicos y solares, edificios sustentables y se impulsa la generación de empleo. Ofrecemos préstamos sustentables para individuos y empresas que buscan adquirir productos y servicios que reducen el impacto ambiental (como tecnologías de eficiencia energética y movilidad sustentable). También, brindamos préstamos prendarios para acceder a autos híbridos y eléctricos.

Adicionalmente, contamos con un Programa de Capacitaciones Ambientales, desarrollado junto a organizaciones ambientalistas aliadas. Es una necesidad latente poder acelerar en la articulación con diferentes actores para lograr un mayor impacto. Hoy existen mesas en

las que se fomenta esa colaboración, participamos de ellas, fomentamos otras, pero hay un gran camino por recorrer.

## Inclusión

**–¿En qué áreas específicas considera que la compañía tiene un impacto positivo más significativo en términos de sostenibilidad?**

–Con el transcurso de los años, la presencia de las SIS en territorio se convirtió en la principal fuente para desarrollar iniciativas de formación para el empleo en dichas comunidades junto a distintas organizaciones. Un ejemplo son los programas de formación en Programación *Full Stack* y "Ayudante de cocina". Dentro de estos programas incorporamos también la capacitación en habilidades blandas, acompañamiento en la búsqueda de empleo y educación financiera, con el objetivo de que los egresados cuenten con más oportunidades de inserción laboral.

Sabemos que muchos de los egresados desarrollan estos oficios como emprendedores. Por eso, los acompañamos también con productos financieros para que inicien o puedan seguir desarrollando su actividad. Además, promovemos en toda la organización las compras con impacto. Para esto, lanzamos un catálogo de proveedores sociales, donde muchos de estos egresados ofrecen sus productos y servicios.

**–Ante la incertidumbre futura, ¿cómo anticipa y planifica la empresa para enfrentar posibles riesgos y oportunidades emergentes en sostenibilidad?**

–El tema es apasionante, estamos seguros de que seguirá evolucionando y, si pensamos en el país o incluso la región, tenemos un gran desafío, particularmente sobre la evolución de ciertos aspectos ambientales que hoy se encuentran algo relegados por coyuntura. El ritmo de los cambios es vertiginoso, tenemos muchas expectativas y un gran camino por recorrer dentro de la agenda de la sostenibilidad de aquí a 10 años.



☼ 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.

Gennea

# Energía para el futuro

*Nuestro core de negocio, la generación de energía renovable, es una parte central de la Agenda 2030 y completamente necesaria para lograr los objetivos de lucha contra el cambio climático, que el mundo definió como urgentes.*

Por Gustavo Castagnino (\*)

En este sentido, la estrategia de sustentabilidad que llevamos adelante es parte del propósito que tenemos como compañía de ofrecer energía eléctrica limpia, eficiente y confiable. Por eso, la misma conforma el Sistema Integrado de Gestión (SIG), columna vertebral de la empresa, y toma como marcos de referencia a ISO 26000:2016 y a las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional.

El plan de expansión de la compañía está respaldado por diversas áreas que generan un fuerte impacto positivo, reforzando así nuestro compromiso en materia de sustentabilidad. Una de ellas es las finanzas sostenibles, que representan un pilar fundamental en la compañía. Cada vez son más las empresas que buscan generar un impacto sostenible positivo tanto en lo social, como en lo ambiental, en el que sus inversiones no tengan un sentido estrictamente financiero. En esta línea, somos la compañía líder en emisión de bonos verdes, gracias al apoyo de los inversores que apuestan a proyectos que contribuyen a una economía más limpia y sustentable. Eso se ve reflejado en el nivel de adhesión al canje y las ofertas recibidas que superan el monto establecido.

Por otro lado, como respuesta a un mercado en crecimiento y en constante evolución, desde Gennea ofrecemos un conjunto de soluciones sustentables, que se adaptan a las necesidades y desafíos energéticos de nuestra cartera de clientes. Operamos en el Mercado Eléctrico Mayorista a través de contratos de abastecimiento con CAMMESA y en el Mercado a Término de Energías Renovables (Mater), mediante contratos directos de venta de energía eléctrica a largo plazo (PPA), con grandes consumidores.

A su vez, fomentamos alianzas con organizaciones locales, impulsamos iniciativas que acompañan al desarrollo de los objetivos de



desarrollo sostenible (que hemos establecido como prioritarios) y aunamos esfuerzos para generar impactos positivos en las distintas comunidades donde operamos a partir de espacios de diálogo con referentes. También realizamos estudios técnicos y monitoreos para identificar riesgos, evaluar nuestra gestión, y prevenir posibles impactos. Trabajamos en conjunto para comprender sus necesidades, detectar oportunidades y potenciar el desarrollo en forma conjunta.

## Rendir cuentas

La biodiversidad es otro de nuestros grandes pilares, en el que nos comprometemos ampliamente a través del desarrollo de acciones medioambientales que buscan promover la sustentabilidad global. De esa manera, hemos avanzando en diversas alianzas que tienen como objetivo educar a los vecinos acerca de la protección y conservación

de la fauna silvestre que los rodea, así como también contar con programas de rescate y reintroducción, prevenir riesgos y amenazas y atender las necesidades de los animales en situación de vulnerabilidad.

A lo largo del tiempo, continuamos trabajando intensamente en obtener grandes resultados, superándonos año tras año. Es así que, por primera vez, logramos realizar el reporte de 2022, de conformidad con los estándares GRI, respondiendo a la totalidad de los indicadores y manteniéndonos en un modelo de triple impacto basado en la transparencia, la integridad y la mejora continua.

La lucha contra el cambio climático, la transición energética, las finanzas sostenibles, la descarbonización de la industria, los bonos de carbono, la compensación de la huella de otras empresas, la reducción de las emisiones de GEI, el cuidado del medio ambiente, la agenda ESG y el liderazgo en todas las áreas del sector marcan dicho reporte.

De cara al futuro, continuaremos trabajando para sumar valor y potenciar nuestras buenas prácticas, para que Gennea siga siendo la compañía referente de la energía renovable en nuestro país y para mantener nuestro liderazgo en la emisión de instrumentos verdes, como bonos de carbono, I-RECs y bonos verdes.

(\*) Director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad | ESG

ArcelorMittal Acindar

# Gestión transversal

*“La sostenibilidad ocupa un lugar central en el desarrollo de nuestra compañía. En los principios que encierra, se encuentra nuestro compromiso con el futuro de la sociedad, el medio ambiente y las nuevas generaciones”, asevera Andrea Dala.*

“Por consiguiente, seguiremos con el proceso de descarbonización dentro de nuestro plan de inversiones en marcha, apostando por la eficiencia energética mediante el abastecimiento de energías renovables con objetivos claros y medibles en nuestra agenda de mediano y largo plazo –indica Andrea Dala, gerenta de Asuntos Públicos y Fundación Acindar de ArcelorMittal Acindar–. Por otro lado, continuaremos apostando ser un miembro bien recibido en las comunidades donde estamos presentes y trabajando para fortalecer los vínculos con ellas y para mejorar sus condiciones de vida a través de diferentes iniciativas”.

## –¿De qué manera la empresa ha integrado la sostenibilidad en sus procesos de toma de decisiones estratégicas?

–La gestión de la sostenibilidad se rige por una Política de Responsabilidad Corporativa. Allí, nuestro enfoque está orientado a identificar las tendencias a largo plazo que pueden poner en riesgo o incidir en nuestro negocio, en particular, aquellas ligadas a cuestiones sociales y ambientales, y las que preocupan a nuestros grupos de interés. Ello está fundamentado en un modelo de gestión basado en seis pilares, que incorporan los 10 Desafíos para el Desarrollo Sostenible y resumen, de una manera global, cómo alcanzar este reto abarcando todas las actividades que realizamos. Además, describen nuestro compromiso de acción y el tipo de compañía que queremos ser, gracias a la gestión de un gobierno corporativo basado en la transparencia.

## Soluciones sustentables

### –¿Cómo se fomenta la innovación sostenible en la creación de productos?

–A partir de la constante innovación y del desarrollo tecnológico, actualizamos nuestros productos siderúrgicos contribuyendo a realizar aceros que consuman menos materia prima, menos recursos energéticos, ge-



neren la menor cantidad de residuos y permitan lograr estilos de vida más sostenibles. Como ejemplo, en 2022 lanzamos al mercado una solución habitacional para la clientela final. Gracias a la investigación y al desarrollo realizado con el proyecto Casa ADN surgió Casa Acindar, una solución de vivienda con altos estándares de sostenibilidad, eficiencia, confort y diseño. Analizamos las posibilidades de cada tipo de usuario/a y proyectamos distintos modelos de vivienda, con diferentes superficies y terminaciones. Se trata de un sistema constructivo desarrollado de concreto de alta resistencia, que mediante la industrialización, la racionalización y la implementación de tecnología, optimiza los procesos y materiales en un ambiente controlado, con una alta calidad, disminuyendo los costos y logrando tiempos de ejecución 40% más bajos que la construcción tradicional.

### –¿Dónde detecta el impacto positivo más significativo en términos de sostenibilidad?

–Consideramos la sostenibilidad con una gestión transversal a toda la compañía, en cada recurso y en cada proceso. Pero si tenemos que destacar algunos ejes de trabajo

y de impacto positivo debemos mencionar: **Diversidad e inclusión:** nos proponemos que el 25% de las posiciones de liderazgo ejecutivo para 2025 y 30% en el total de la compañía para 2030 sean ocupadas por mujeres. **Cambio climático:** en 2019 iniciamos la transformación de nuestra matriz energética lo cual nos posicionó como la primera planta siderúrgica en abastecer totalmente de energía eólica a nuestra planta La Tablada. En 2020 comenzamos a diseñar un plan a largo plazo denominado el *Roadmap CO<sub>2</sub>* al 2050 aplicable a todas las sedes de la compañía en Argentina, que define nuestra transición progresiva a la carbono neutralidad al 2050, e inicia con un 30% de abastecimiento de energía renovable al 2024 y un 20% de reducción de emisiones GEI al 2030. Este compromiso local está en consonancia con el esfuerzo de ArcelorMittal a escala global, para reducir un 25% las emisiones mundiales del grupo para 2030 y ser carbono neutral para 2050. Para ello, ha conformado centros de investigación y desarrollo de tecnologías que apuntan a descarbonizar la producción del acero asumiendo un rol importante para ayudar a cumplir con los objetivos del Acuerdo de París.

**Trabajo en las comunidades:** tenemos el firme compromiso de ser una compañía bien recibida por las comunidades donde tenemos operaciones y nuestras iniciativas responden a las necesidades locales. Destacamos también el trabajo que realiza Fundación Acindar a través de sus programas en la comunidad “Construir Comunidad” que tiene como objetivo promover el desarrollo social y educativo de las comunidades y fortalecer lazos de las personas al interior de la compañía y con su comunidad; y de su programa “Ingeniamos”, cuyo propósito es generar vocaciones tempranas en ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas como claves para afrontar los desafíos que atraviesan las sociedades en un mundo cada vez más complejo.

Mastellone

# Un abordaje sistémico

*Entendiendo la complejidad de los escenarios globales y el contexto, la compañía trabaja en su estrategia con el marco de la política de sustentabilidad, que contiene cinco compromisos.*

Por Luis Demicheli (\*)

Entre estos, se destacan los ambientales, sociales, humanos y de desarrollo a la comunidad, que se amplían en sus focos de gestión y son extendidos a la cadena de valor.

De esta manera se establecen lineamientos que ayudan a enfrentar nuevos desafíos en materia de triple impacto, que permiten la toma de decisiones acertada y sostenible en el tiempo, siguiendo también las agendas globales y los objetivos de desarrollo sostenible. Además, en algunos casos se apalanca con la implementación de distintos sistemas de gestión.

Para atacar estos desafíos de temas relevantes, como el cambio climático y las desigualdades sociales, la dirección de la compañía determinó la implementación de iniciativas estratégicas, que se abordan con la conformación de comités interdisciplinarios.

La iniciativa de estrategia de cambio climático cuenta con un plan sistémico integrado para adoptar medidas y mitigar efectos; trabaja en la cultura de la organización y logra la sensibilización en la temática. Este plan integra a toda la cadena de valor: la producción primaria, las operaciones, la logística y los clientes/consumidores.

Dentro de esta iniciativa hay varios ejes de trabajos con distintos grados de avance en su implementación (huella de carbono, huella hídrica, efluentes líquidos y residuos, buenas prácticas agrícolas y economía circular). Por citar uno, la huella de carbono organizacional nos permite obtener valores de reducción y se implementa a través de la norma ISO 14064, con un objetivo de largo plazo para transitar a la carbono neutralidad a 2050.

Bajo el paraguas de esta estrategia también se encuentran otros aspectos ambientales como el consumo de agua y energía, y la generación de residuos y efluentes, con sus objetivos asociados de optimización de la utilización de recurso hídrico, el aseguramiento de la calidad del afluente y efluente, la reducción de la matriz energética y mejora del desempeño de acuerdo a la línea de base, el porcentaje de compra de energía renova-



ble, la optimización y el uso de materiales, el aumento de la circularidad de materiales, y la promoción de la economía circular en el post-consumo para poder recuperar y reciclar los materiales de envases.

## Diferentes ejes

En materia de circularidad de materiales, realizamos varios proyectos. Puertas adentro transformamos nuestros residuos post-industriales en materiales. En 2023, inauguramos un espacio de 400 m<sup>2</sup> donde se acondicionan y compactan los distintos materiales reciclables en nuestros Complejo Industrial de General Rodríguez, que permite reciclar el 97% de los materiales.

Con respecto a la economía circular del post-consumo, realizamos varios proyectos en pruebas piloto. El más relevante está dedicado a la recuperación de envases Tetra Pak, experiencia realizada en conjunto con Arcor y Tetra Pak, y en alianza estratégica con Cempre, quien articula con recuperadores para luego volcar nuevamente los materiales como insumos. Así se cierra el círculo, con un resultado de recuperación de aproximadamente 100 toneladas.

Con la misma metodología el Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión trabaja delineando ejes, acciones y abordajes sobre género (accionando sobre las incorporaciones de mujeres en posiciones gestión y diversos puestos, así como en el análisis y propuestas de extensiones de licencias), discapacidad (desarrollando un programa de inclusión denominado "Juntos construimos", violencia

y acoso laboral (implementando un protocolo encuadrado en el convenio 190 OIT y un programa de integridad –código de conducta– con un canal de denuncias externo y procedimientos para los casos), y promoción de cultura diversa, equitativa e inclusiva.

Además, participamos en programas aceleradores del Pacto Global de Naciones Unidas, para intercambiar experiencias, analizar brechas y desarrollar objetivos globales. También, la compañía participa en el comité ISO/PC 337 igualdad de género en las organizaciones con el desarrollo de la norma ISO 53800 e integra el Subcomité de Diversidad, Equidad y Género que desarrollo la norma de sistema de gestión IRAM 57001

En cuanto a nuestro impacto social en la comunidad, desarrollamos distintas experiencias educativas a lo largo de los años. En 2023, se destaca la participación de más de 100.000 personas en diferentes programas y acciones, desde visitas presenciales a nuestras plantas, experiencias virtuales, acciones especiales de sustentabilidad como talleres de reciclados de envases post-consumos, actividades que también se desarrollaron en clubes y colonias. Sumado a esto continuamos nuestras acciones de donaciones de litros de leche para distintas instituciones y bancos de alimentos.

Continuamos con el fortalecimiento y colaboración al sistema educativo desarrollando el programa de escuelas agro-técnicas y el programa tambo 4.0. e impulsando la iniciativa de mentorías de proyectos a escuelas técnicas que establecimos junto a AEA (Asociación Empresaria Argentina) en 2020, durante la pandemia, para dar soluciones y acercar el ambiente laboral a la comunidad educativa. Dicha iniciativa tiene como objetivo que un profesional guíe y acompañe a un grupo de alumnos y su docente en la gestión de un proyecto técnico complementando con herramientas y metodologías que se utilizan en el ámbito laboral actual. En su 4<sup>o</sup> año, hemos logrado un alcance a 91 proyectos con más de 600 participantes.

(\*) Gerente de Sustentabilidad

# Energía para transformar el futuro

**Iveco Group.** Comprometidos con liderar el cambio para un mañana más sostenible.

Como líder mundial en vehículos comerciales y especiales, tren motriz y servicios financieros relacionados, reunimos 8 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.



## I V E C O • G R O U P

**IVECO**  
CAPITAL

**HEULIEZ**

**IVECO**  
BUS

**IVECO**

**FPT**  
POWERTECH TECHNOLOGY

**IDV**

**ASTRA**

**MAGIRUS**

BBVA

# Net Zero y negocios sostenibles

*BBVA pretende acompañar y ayudar a sus clientes a transitar hacia un mundo más sostenible. Para ello, ha situado la sostenibilidad en el centro de su negocio y es una de sus seis prioridades estratégicas para hacer frente a tres grandes retos: luchar contra el cambio climático, conservar el capital natural e impulsar el crecimiento inclusivo.*

Por Oscar Gemignani (\*)

Esta estrategia tiene dos objetivos principales:

*Fomentar nuevos negocios a través de la sostenibilidad.* En 2018, BBVA presentó su Objetivo 2025 para alinear progresivamente su actividad con el Acuerdo de París, con un objetivo inicial de canalización sostenible de € 100.000 millones. El 8 de julio de 2021 la entidad duplicó dicho objetivo hasta 200.000 millones, y en octubre de 2022 amplió la meta hasta los 300.000 millones, triplicando el compromiso inicial para el periodo 2018–2025. La entidad ya ha alcanzado € 185.000 millones, el 62% del objetivo, a cierre de septiembre de 2023.

*Alcanzar cero emisiones netas en 2050.* Además de los objetivos ya fijados de descarbonización a 2030 en ocho sectores (electricidad, petróleo y gas, automóvil, acero, cemento, carbón, aviación y transporte marítimo), BBVA está trabajando en establecerlos en otros sectores, como aluminio, agricultura, inmobiliario comercial y residencial. El 76% de los préstamos de BBVA a sectores intensivos en emisiones corresponde a clientes que progresan en su transición.

Asimismo, BBVA apuesta por generar un impacto positivo en la sociedad con especial foco en la educación y el apoyo al emprendimiento. Para ello participa en diversas iniciativas y alianzas, y se involucra activamente con todos los grupos de interés para promover la sostenibilidad en el sistema financiero. Por lo que respecta a crecimiento inclusivo, BBVA mantiene vigente su compromiso con la comunidad, por el cual destinará € 550 millones entre 2021 y 2025 a iniciativas sociales para apoyar el crecimiento inclusivo en los países en los que el grupo está presente. El compromiso aspira a dar respuesta a los desafíos sociales más importantes y contribuir a una economía sostenible e inclusiva.



BBVA ha integrado la sostenibilidad en sus decisiones estratégicas mediante la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en sus procesos de toma de decisiones. Un ejemplo concreto es la consideración de riesgos climáticos en la evaluación de proyectos de inversión, demostrando un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad en su gestión estratégica. Además, impulsa la innovación sostenible al integrar criterios de sostenibilidad en el desarrollo de productos y servicios. Esto se refleja en la creación de soluciones financieras que promueven la inclusión como es el ejemplo de tarjeta VOS, la eficiencia energética y la mitigación de impactos ambientales, evi-

denciando su compromiso en fomentar la innovación alineada con principios sostenibles. A su vez, para abordar la incertidumbre futura, se realiza una planificación proactiva en sostenibilidad. Esto incluye la evaluación continua de riesgos ambientales y sociales, así como la identificación de oportunidades emergentes en el ámbito sostenible. La empresa se compromete a ajustar estrategias y políticas para adaptarse a un entorno cambiante, demostrando una postura resiliente y orientada hacia la sostenibilidad a largo plazo.

(\*) Gerente de Sostenibilidad y Partners para Argentina



**Estamos junto a vos,  
en todo momento,  
acompañándote.**



[sancorseguros.com.ar](http://sancorseguros.com.ar)



Nº de inscripción en SSN  
0224

Atención al asegurado  
0800-666-8400

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

 **SSNI** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

Mirgor

# Más oportunidades

*“Estamos siempre atentos a los cambios en los patrones de consumo de la sociedad, buscando acompañarlos. Sabemos que los ciudadanos se han convertido en consumidores conscientes, que eligen productos cada vez más sostenibles”, sostiene Juan Ignacio Donal.*

“El año pasado lanzamos Ferbi, nuestra marca propia de celulares reacondicionados. Aliado con nuestro negocio, buscamos darle una nueva vida a aquellos dispositivos que serían desechos, contribuyendo positivamente con la economía circular –relata Juan Ignacio Donal, VP de Asuntos Corporativos de Mirgor–. Adquirimos equipos usados y, luego de validar su procedencia, los reacondicionamos con piezas originales. Tras un exhaustivo control de calidad y funcionamiento, los equipos vuelven al mercado a través de la web ferbi.com, a un precio accesible, para que otro usuario pueda disfrutarlo”.

“Además, en 2023 nos adentramos en el mundo de la electromovilidad, entendiendo la necesidad de reconvertir nuestra forma de transportarnos para poder reducir las emisiones globales de GEI. Nuestro primer producto de nuestra marca propia Qüint fue una bicicleta eléctrica, desarrollada en su totalidad en Argentina por nuestro equipo de innovación y desarrollo. Con la sostenibilidad como guía, decidimos desarrollar una batería propia para estos vehículos, la cual genera un menor impacto ambiental que las tradicionales. Gracias a este sistema, ante la falla de una celda de la batería, puede ser reemplazada de forma individual, evitando la disposición de la totalidad de la batería”.

## **Acciones con la comunidad**

**–¿Cómo evalúa el papel de la empresa en la resolución de desafíos como el cambio climático o la desigualdad social a través de sus iniciativas de sostenibilidad?**

–Desde nuestros inicios, entendimos que no es posible un desarrollo económico que no incluya a las comunidades donde nos encontramos. En este sentido, a mediados de 2022 nació Fundación Mirgor, Desarrollo comunitario hacia el futuro, que adopta cuatro ejes de trabajo principales: Educación, Infraestructura y desarrollo habitacional, Salud y Cultura, los cuales se encuentran atravesados por la tecnología.



Tenemos la convicción de que no hay mejor vehículo para reducir la brecha social que por medio de la educación. Siguiendo esta línea, en este primer año de trabajo del Instituto Técnico de la fundación, hemos desarrollado una multiplicidad de programas educativos orientados a jóvenes, con el objetivo de brindarles las herramientas técnicas necesarias para adentrarse en el nuevo mercado laboral. Más de 1.500 personas de las comunidades donde nos encontramos han participado de los programas de la fundación. Entre los que se destacan:

**Reparación de electrodomésticos para mujeres:** dictada junto a la Secretaría de la Mujer, Género y Diversidad y la Secretaría de Desarrollo Económico de Río Grande. Se recibieron 24 alumnas, las cuales tuvieron la posibilidad de dejar a sus hijos en una guardería en el lugar durante la cursada.

**Becas educativas:** 15 estudiantes de 6° y 7° año de escuelas técnicas de Río Grande, Ushuaia y Baradero están recibiendo un estímulo económico mensual para gastos vinculados a sus estudios.

**Curso Introducción a la electrónica y soldadura manual:** de la primera edición de Río Grande ya se recibieron 40 alumnos.

**Inteligencia artificial para docentes:** mediante expertos en la materia, se capacitó a 57 docentes de Río Grande en la utilización de estas nuevas herramientas en el aula.

**Curso de Redes y fibra óptica:** implicó 72 h de capacitación, junto al Ministerio de Producción de Tierra del Fuego y Auster Ingeniería SRL (pyme de Río Grande), del cual egresaron 42 personas.

**Programa Ideasmás:** un concurso de innovación orientado a estudiantes de los últimos años de escuelas técnicas de Río Grande, Ushuaia, Escobar y Baradero. El equipo ganador de Río Grande presentó un prototipo de bicicleta con motor agregado con baterías recargables.

**Donaciones específicas** para instituciones educativas o comunitarias.

**–Ante la incertidumbre futura, ¿cómo planifica la empresa para enfrentar posibles riesgos y oportunidades emergentes en el ámbito de la sostenibilidad?**

–En relación con la sostenibilidad, entendemos que el mayor riesgo sería no profundizar la gestión. Los países y las empresas han adoptado a la sostenibilidad como la única forma de hacer negocios, respetando tanto al ambiente como a los individuos.

Mirgor se caracteriza, principalmente, por su innovación y por siempre ir por más. Por esto, vemos en la gestión de la sostenibilidad un abanico de oportunidades y de nuevos desafíos por abordar. Si bien existe mucho por realizar aún, sabemos que es el camino correcto y nuestro objetivo es avanzar, alineados a nuestros clientes y a las principales tendencias internacionales.

Reiniciar  
Capacidad  
Tecnología  
Velocidad  
Revitalizar



Tu futuro comienza hoy y cada segundo cuenta.  
¿Cómo mantener la resiliencia mientras se desarrolla  
tu futuro digital?



[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar)

[#ConnectForImpact](https://twitter.com/ConnectForImpact)

© 2023 Deloitte & Co. S.A.

**Deloitte.**

## Laboratorios Bagó

# Una nueva estrategia

*Laboratorios Bagó es una empresa argentina con 90 años de trayectoria, que impulsa la salud y el bienestar desde un sector, el farmacéutico, que es decisivo desde el punto de vista industrial.*

Por *Hernán Da Cunha* (\*)

Es una de las industrias de mayor inversión en la región y que genera empleo de alto valor para más de 160.000 personas de manera directa e indirecta, con un significativo potencial de crecimiento y gran impacto en las comunidades.

En este contexto, y tras la pandemia, se generaron grandes cambios en las conductas y comportamientos de la sociedad, lo que nos llevó a potenciar nuestra relación con el entorno, siempre con el foco puesto en los pacientes. Para ello, potenciamos el desarrollo de productos innovadores, promovemos el acceso de la comunidad a estos medicamentos, incentivamos la innovación e invertimos en tecnología para generar un impacto directo en la forma en que se diagnostican, tratan y previenen enfermedades.

Para capitalizar estos desafíos, en 2023 redefinimos nuestra Estrategia de Sustentabilidad, de cara al plan de crecimiento organizacional Bagó 2030 y en respuesta a las expectativas de sustentabilidad para la actividad industrial del sector farmacéutico, así como a las demandas de los grupos de interés. Integramos de este modo la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas

Esta estrategia resume tres grandes ejes relacionados con las áreas en que Bagó viene trabajando desde hace muchos años, para impactar positivamente: negocios sostenibles, transformación social y gestión ambiental eficiente. Estos ejes nos permiten sostener esa mirada a largo plazo necesaria para nuestra gestión sustentable e inspirar a cada colaborador de la compañía, para tener a la sustentabilidad como norte en cada acción o decisión que deba tomar en su trabajo diario. Desarrollamos negocios sostenibles, basados en la ética e integridad como principios fundamentales, con una mirada centrada en el aporte al crecimiento del país, siempre contemplando el impacto sobre comunidades y sustentabilidad del planeta. Entre sus principales indicadores de desempeño se destacan:



Cuatro unidades de negocio orientadas a brindar respuestas terapéuticas a las distintas necesidades del mercado  
60 millones de unidades producidas, lo que implica un crecimiento de más del 5% versus el año anterior.

\$1.500 millones invertidos en tecnología y digitalización en plantas industriales, en el marco de un proceso de transformación tecnológica.

Una red de 1.484 proveedores, de los cuales 566 son proveedores de la comunidad local (compras indirectas).

También orientamos nuestros esfuerzos a la transformación social. Buscamos satisfacer las necesidades de grupos vulnerables de la comunidad para transformar positivamente la realidad de las personas. Para concretar esa transformación, se trabajan iniciativas centradas tanto en la comunidad en general, como en los colaboradores de la compañía. Entre los logros se destacan:

+ \$96 millones en donaciones para potenciar el sector social en temas de salud, educación, cultura e inclusión social (+400% en relación a periodos anteriores).

+50 alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil.

Impacto: 1.500.000 personas beneficiadas.  
33.600 horas de capacitación (32 h de formación promedio por empleado).  
926 horas donadas por los 224 Voluntarios Bagó

## Gestión ambiental eficiente

El progreso económico y social impulsado por cada una de las personas y comunidades implica un impacto en el medioambiente. Por ello, potenciamos procesos y mecanismos de acción más eficientes y responsables para el uso cuidadoso de los recursos y materiales. Estos esfuerzos se orientan, principalmente a:

**Agua:** un recurso esencial también para la industria farmacéutica ya que se la utiliza, con distintos grados de pureza (potable, purificada y de calidad inyectable), principalmente como materia prima y para las instancias de lavado en todo el proceso productivo. Una de las acciones en esta línea es el aprovechamiento del agua de descarte del proceso de producción. Durante el período, se logró una reducción estimada del 21,4% en el agua requerida para producir cada unidad inyectable, que pasó de 0,61 a 0,48 litros.

**Energía:** se redujo 12,2% el consumo total de electricidad de las tres plantas industriales en 2022 (vs 2021). En el caso de Planta La Plata, con la incorporación de nueva tecnología farmacéutica, se logró mayor eficiencia energética con una reducción del 15% de consumo energético en esta locación (equivalente a 1.248.048 KWh).

Contribuir a cuidar la salud, de modo ético y sustentable es el propósito que nos inspira como compañía y nos guía en lo que hacemos. Por eso, establecemos este tipo de gestión enfocada en las personas y el medioambiente como la única manera de ser protagonistas en este camino y poder desarrollarnos y proyectarnos hacia un futuro mejor para las próximas generaciones.

(\*) Gerente de Relaciones Institucionales

# Conocé las **iniciativas de Galicia Sustentable** que impactan positivamente en la comunidad y el ambiente

Financiamiento Sostenible ✕

Acción por el Clima ✕

Desarrollo Local ✕

Diversidad e inclusión ✕

Educación Financiera ✕



Camuzzi

# Equipos multidisciplinarios

*Desde hace 30 años, cuando empezamos a operar en Argentina y hasta la actualidad, nos consideramos no solo proveedores de un servicio público esencial, sino también agentes transformadores comprometidos con el desarrollo sostenible.*

Por Rodrigo Espinosa (\*)

Somos plenamente conscientes de nuestras responsabilidades y deberes como distribuidores de gas, y entendemos que nuestras acciones pueden tener un impacto significativo en las comunidades donde operamos. Es por eso que promovemos un enfoque integral que busca agregar valor no solo ofreciendo un servicio seguro y continuo, sino también aportando desde otros ejes trasversales al negocio, con foco en el desarrollo comunitario, la empleabilidad, el fomento del emprendedurismo, el cuidado del medio ambiente, la reducción de emisiones y la educación como herramienta de progreso y transformación.

Todos los que formamos parte de Camuzzi entendemos la sostenibilidad como la única forma posible de desarrollar el negocio con una mirada a largo plazo. Bajo esta premisa es que migramos a un modelo de trabajo anclado en equipos multidisciplinarios asociados a un proyecto específico. Y esta manera de trabajar realmente nos ha generado enormes resultados. El ejemplo más concreto ha sido la introducción de tecnología en lo que refiere a la gestión del suministro por parte de los usuarios. Hemos logrado en muy poco tiempo y trabajando, en primer lugar, en la transformación cultural de nuestra gente, generar significativas reducciones en el uso de papel gracias a la virtualización de nuestros usuarios y procesos. Hoy el 94% de los usuarios de Camuzzi se gestiona de manera remota y por cuenta propia, recibiendo las distintas comunicaciones de manera electrónica. Se lograron soluciones en tiempo real, se redujo el uso de papel, se generaron eficiencias en todos los circuitos y procesos, se redujeron al mínimo los tiempos de espera asociados a la gestión de un trámite y también se logró una importante reducción de costos.



materia económico-financiera, por los sostenidos congelamientos tarifarios que los distintos ciclos de Gobierno han instrumentado, la innovación ha contribuido a poder sostener la prestación, promoviendo ahorro de costos y mayores eficiencias. En nuestra búsqueda continua de promover la innovación sostenible, hemos centrado nuestros esfuerzos en mejorar la experiencia del usuario y en la implementación de herramientas de autogestión que permitan realizar trámites de manera remota. Hoy contamos con un portfolio de opciones sumamente robusto, que en el plano del usuario particular incluye desde una oficina virtual, un *chat center*, el *call-center*, y hasta la incorporación de inteligencia artificial, pasando por soluciones

digitales para instaladores matriculados, proveedores, entre otras. Somos una empresa de servicio público fuertemente anclada en la tecnología.

No debemos perder de vista que Camuzzi opera en una región tan grande que la propia distribución geográfica nos obliga a innovar constantemente para poder encontrar soluciones acordes a la realidad de cada provincia o municipio. Hay comunidades en donde las limitantes en materia de conectividad obligan a introducir herramientas complementarias y es nuestro deber hacerlo.

## Impacto positivo

Una de las áreas donde consideramos que nuestro impacto positivo es muy significativo es en el plano del desarrollo comunitario. Con el objetivo de fomentar el crecimiento y la prosperidad de las localidades en las que operamos, nuestro enfoque se centra en iniciativas educativas, de empleabilidad y promoción cultural. En particular, estamos comprometidos con el impulso de actividades que contribuyan al desarrollo educativo de las comunidades, generando oportunidades de aprendizaje y formación que fortalezcan las habilidades de la población local. Asimismo, trabajamos activamente en programas destinados a mejorar la empleabilidad, y emprendedurismo creando oportunidades laborales sostenibles que benefician tanto a individuos como a la comunidad en su conjunto. Además, reconocemos la importancia de fomentar el arraigo de las poblaciones más alejadas, y para lograrlo, desarrollamos actividades que les permitan visualizar un futuro próspero en sus propios territorios.

(\*) Gerente de Relaciones Institucionales

**Innovación en un contexto complejo**

En un sector fuertemente comprometido en



# Llevamos lo que te importa, *porque nos importan*

## Las personas

por eso potenciamos  
un ambiente inclusivo.

## La experiencia

por eso Invertimos  
en el desarrollo  
y la implementación  
de tecnologías y procesos.

## El planeta

por eso desarrollamos  
una visión circular  
para insumos y residuos.

## La sociedad

por eso generamos  
oportunidades de  
desarrollo y empleabilidad.

RSM

# Garantizar la viabilidad a largo plazo

*Las organizaciones que miran al futuro ya han iniciado este recorrido que se encuentra plagado de desafíos y oportunidades como acceder al mercado de capitales a una tasa preferencial y ganar mercado, debido a que los consumidores son más conscientes en materia ambiental y eligen empresas comprometidas con el medio ambiente o temas sociales.*

Por Florencia Felcaro (\*)

El cambio climático y la desigualdad social son algunos de los desafíos que enfrentan actualmente tanto las empresas en particular, como nuestra sociedad en general.

Existe una clara necesidad de incluir la gestión de sostenibilidad dentro de la estrategia de las organizaciones que prevean algunos de los siguientes puntos:

- Reducción de la huella ambiental a través de la adopción de prácticas y tecnologías que minimicen el consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero utilizando los recursos en forma sostenible.
- Innovación y tecnologías sostenibles; desarrollo de productos sostenibles e inversión en tecnologías limpias.
- Responsabilidad social corporativa, con inversión en educación, salud y desarrollo comunitario, y la implementación de prácticas éticas en todas las operaciones, desde la cadena de suministro, hasta la toma de decisiones corporativas.
- Inclusión y diversidad, mediante el fomento de un entorno de trabajo inclusivo que valore la diversidad y la equidad de género.

Las empresas que han modificado sus procesos estratégicos para considerar la sostenibilidad como parte de ellas cuentan con: *KPIs (indicadores) de sostenibilidad* vinculados a la reducción de residuos, emisiones de carbono y factores claves para la industria.

*Cadena de suministro consciente* para garantizar las prácticas éticas y sostenibles de los integrantes de la cadena de valor.

*Evaluación del riesgo ambiental y social* que incluye evaluaciones de riesgo ambiental desde la planificación de proyectos, considerando los posibles impactos en la biodiversidad, el agua y las comunidades locales



antes de tomar decisiones.

La innovación sostenible en la creación de productos o servicios implica el desarrollo de soluciones que no solo sean económicamente viables y tecnológicamente factibles, sino también social y ambientalmente responsables. En ese sentido, entre otras, pueden considerarse las siguientes alternativas:

*Diseño centrado en la sostenibilidad:* tener en cuenta el impacto ambiental de un producto o servicio que se ofrece a la comunidad, en todas las etapas de su ciclo de vida, desde la extracción de materias primas hasta la eliminación.

*Economía circular:* desarrollar modelos de negocio que fomenten la reutilización, recuperación, reciclaje y renovación de productos para prolongar su vida útil.

*Evaluación de impacto social:* evaluar el impacto de los productos y servicios en las comunidades locales, abordando cuestiones de igualdad, acceso a la educación y justicia social.

## Estrategias necesarias

Para convertir el ambiente dinámico actual en oportunidades, las empresas pueden anticiparse a través de:

*Evaluación de riesgos y oportunidades:* identificar y evaluar los riesgos potenciales y las oportunidades emergentes relacionadas con la sostenibilidad como cambios en la regulación, la escasez de recursos, demandas de los consumidores y eventos climáticos.

*Integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa:* crear comités de sostenibilidad que supervisen, guíen y acompañen la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

*Colaboración y diálogo con stakeholders:* mantener un diálogo constante con *stakeholders*, incluidos clientes, empleados, comunidades locales y ONG.

*Informe de sostenibilidad y transparencia:* publicar informes de sostenibilidad detallados que proporcionen a los *stakeholders* información transparente sobre las prácticas comerciales, los impactos sociales y ambientales, y las estrategias de gestión de riesgos.

En resumen, las empresas que adoptan prácticas sostenibles no solo contribuyen a la solución de problemas globales, sino que también pueden obtener beneficios a largo plazo como una reputación mejorada, lealtad por parte del cliente y resiliencia frente a cambios disruptivos ambientales y sociales.

La sostenibilidad no solo es responsabilidad social, sino también un componente clave de la viabilidad a largo plazo de las empresas en la sociedad moderna del mundo interconectado.

(\*) Gerenta de Consultoría para Argentina

Danone

# Ruta de impacto

*De acuerdo a Ana Guerello, "En Danone estamos convencidos de que la gestión y éxito del negocio con mirada de triple impacto (social, medio ambiental y económica) es la forma de operar".*

"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 al 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 –explica Ana Guerello, gerenta de Sustentabilidad de Danone Argentina–. Con respecto al cambio climático, entendemos que combatir la problemática desde adentro no es suficiente, sino que debemos generar conciencia. En este contexto, participamos activamente de instancias como la Alianza por la Acción Climática Argentina, con foco en mantener el aumento promedio de la temperatura debajo de 1,5°C y asegurar la adaptación de nuestras sociedades. También del C40, el Grupo de Liderazgo Climático, constituido por un grupo de ciudades que aúnan esfuerzos para reducir las emisiones de carbono en la atmósfera y adaptarse al cambio climático.

## **–¿De qué manera la empresa ha integrado la sostenibilidad en sus procesos de toma de decisiones estratégicas?**

En 2023 presentamos nuestra nueva estrategia de sustentabilidad –"Danone Impact Journey"– donde establecimos los siguientes objetivos:

- Reducir la huella de carbono para 2030, en línea con los objetivos basados en ciencia que permitirán mantener el calentamiento global por debajo de los 1,5°C.
- Alcanzar el 30% de reducción de emisiones de metano provenientes de la leche para 2030.
- Generar una mejora de la eficiencia energética en plantas productivas de un 30% para 2025.
- Alcanzar las cero emisiones para 2050.

Para lograrlos, estamos trabajando con toda nuestra cadena de valor. Por ejemplo, sabemos el impacto en la huella de carbono proveniente de la leche y los ingredientes lácteos. Es por esto que trabajamos con los tambos, lo que nos ha permitido reducir en



un 17,2% la huella de carbono del total de nuestra cadena de valor del negocio de lácteos.

Además, trabajamos hace más de 10 años junto a Fundación Avina en un programa de reciclaje inclusivo llamado "Programa Recuperadores", con el objetivo de incrementar las tasas de reciclado en Argentina, empoderar el ecosistema de reciclaje, profesionalizando y reconociendo el importante rol que tienen las cooperativas de recuperadores urbanos. Actualmente, estamos trabajando con 53 cooperativas en 43 ciudades de las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, La Pampa, Santa Fe y Río Negro, impactando a más de 5.300 recuperadores urbanos y 27.000 beneficiarios indirectos.

## **Un modelo regenerativo**

### **–¿Cómo se fomenta la innovación sostenible en la creación de productos?**

–Trabajando con vistas a los objetivos globales de la compañía, en términos de reducción de emisiones, reciclaje y certificación B, haciéndolos protagonistas de nuestro proyecto como compañía. Es así que perseguimos la sustentabilidad y la innovación en cada proceso, que nos permita consolidar un modelo

de negocios inclusivo, equitativo y regenerativo, en constante mejora.

### **–¿En qué áreas considera que Danone tiene un impacto positivo más significativo en términos de sostenibilidad?**

–Desde hace 50 años, Danone persigue un doble propósito. Por un lado, brindar salud a través de alimentos, bebidas y productos nutricionales; y por otro, cuidar el planeta. Desde ese entonces sostenemos que el éxito del negocio se logra con impacto positivo, con proyectos que accionamos en tres direcciones: Preservación y conservación de la naturaleza, Desarrollo de recetas saludables, y Cuidado de las comunidades/ personas (nuestros colaboradores)

De esa manera, trabajamos en acciones que generen valor en materia de manejo adecuado de los envases, protección y regeneración de los ecosistemas, acceso y educación alimentaria, desperdicio de alimentos, bienestar de los colaboradores.

Danone, a escala global, mide la huella de carbono de sus productos desde el año 2007. En 2008, anunció un plan para reducir su intensidad de carbono un 30% a lo largo de cinco años, en las operaciones en su alcance de responsabilidad directa. Dicho objetivo se superó logrando reducir un 35% sus emisiones en el período 2008 – 2012.

En Argentina tomamos esos compromisos y trabajamos para mejorar nuestros índices: medimos la huella de los cuatro negocios y trazamos rutas de trabajo para bajarla. Desde el 2018, logramos una reducción del 22% en la huella total de Danone Argentina. ¿Cómo? Mediante la reducción de azúcar, rutas logísticas más eficientes, eficiencia energética en plantas y packaging más sustentable.

Grupo Sancor Seguros

# Estrategia transversal

*El compromiso con las prioridades de desarrollo sostenible (crecimiento inclusivo, igualdad social, progreso tecnológico y protección ambiental) está íntimamente ligado con los objetivos a largo plazo que compartimos todos los actores, incluido el mercado asegurador: crecimiento de los ingresos, productividad de los recursos y gestión del riesgo.*

Por Betina Azugna (\*)

Por ello, de estos desafíos globales surgen tanto riesgos como oportunidades para muchos sectores de la economía.

En nuestro caso, nos enfocamos en el bienestar personal, la previsión y la prevención de riesgos. La importancia de nuestro servicio se pone en evidencia tanto en el momento de la prevención, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, como en la respuesta oportuna ante el siniestro, reflejada en la atención, contención e indemnización de las personas afectadas y la reconstrucción de su patrimonio.

De este modo, la sustentabilidad para Sancor Seguros es transversal al negocio, porque la concebimos como parte de la gestión de riesgos, de la triple creación de valor y del proceso de mejora continua.

En relación a las metas globales, estamos comprometidos con la Agenda 2030 desde su lanzamiento, partiendo de la identificación de objetivos a los que podemos contribuir. Y si bien en muchos de ellos aún nos falta establecer metas de cumplimiento concretas, año a año reportamos nuestros avances y desafíos en temáticas ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) contemplando, en el mediano y largo plazo, los impactos positivos y negativos en relación a cada uno de nuestros grupos de interés.

También tenemos en cuenta que, en el largo plazo, debemos estar preparados para atender los impactos de las nuevas tendencias, como la producción sustentable y el destino de los residuos; el avance de la robótica y la inteligencia artificial; el rol que en ello juega la ética; el uso de *Big Data*; la hiperconectividad de los consumidores y la privacidad de la información.

## El impulso de la innovación

Otro desafío es el cambio de procesos de



producción y la inversión en innovación y tecnología para reducir el impacto sobre el ambiente. La fortaleza del sector privado radica precisamente en que concentra recursos financieros, naturales y humanos. En nuestro caso, trabajamos fuertemente desde nuestras incubadoras y empresas de *venture capital* invirtiendo en *insurtech*, *healthtech* y *fintech*, además de en proyectos de triple impacto o de alto contenido científico, vinculados a necesidades de salud, de producción y ambientales.

Partiendo de una estrategia de sustentabilidad transversal, nos orientamos al equilibrio entre el negocio y los impactos de nuestra actividad, innovando permanentemente. Y para que todos nuestros públicos comprendan dicha transversalidad, contamos con el programa "Ser sustentable", integrador de todas nuestras acciones. Cada una de las dimensiones de este programa (Conciencia

Aseguradora, Preocupación por la Prevención, Salud y Bienestar, Ética e integridad y Compromiso con el ambiente), apunta a lograr tanto efectos directos en el negocio, como generar bienestar, seguridad y solidaridad en las personas.

En relación a los riesgos y oportunidades emergentes, con la firma de la solicitud de ingreso de Argentina a la OCDE se abre nuevamente un horizonte de cambios y nuevos requerimientos a las empresas, entre ellos, en materia de gestión de riesgos ambientales y en derechos humanos; nuevas políticas o mejoramiento de las mismas, y más exigencias internacionales.

Esto se suma a todas las alertas y sucesos relacionados tanto al cambio climático como a vulneraciones sobre los derechos humanos que suceden en todos los ámbitos. De cara a ello, en Sancor Seguros venimos trabajando desde hace varios años, realizando diagnósticos y autoevaluaciones, con miras a un nuevo Plan de Gestión Ambiental y un camino largo e intermitente, pero que transitamos con convicción, hacia la debida diligencia en derechos humanos

Asimismo, estos objetivos ambiciosos nos comprometen a ser creativos en la generación de valor e ir más allá de lo que la industria nos requiere. Para ello, es necesario abordarlos en alianzas con otros actores que los compartan.

En Sancor Seguros lo hacemos mediante la participación en mesas de trabajo a escalas nacional, regional e internacional, con otras aseguradoras; y en instancias de participación conjunta con el sector de la economía social regional y el movimiento cooperativo internacional. Además, trabajamos desde la Mesa Directiva del Pacto, este año desde la vice-presidencia, y también sumando nuestros aportes a muchos de sus grupos de trabajo.

(\*) Gerenta de Sustentabilidad

**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.



## Telecom

# La tecnología como motor

*La inclusión digital, el fomento al talento y la eficiencia de recursos para el cuidado del planeta son algunos de los temas prioritarios de compañías con core tecnológico, y Telecom lleva años preparándose para acompañar esta evolución hacia un futuro, en una estrategia enmarcada bajo los parámetros ESG.*

Por Pedro López Matheu (\*)

Hemos recorrido un camino que nos permitió integrar la sustentabilidad en todas las áreas de la compañía, para lo cual trabajamos en formalizar procesos, políticas y compromisos a largo plazo.

Telecom es parte del ecosistema TIC de Argentina y desde ese rol tiene el compromiso y responsabilidad de unir el país con conectividad, sumando además servicios de valor para los argentinos. Es posible lograrlo mediante el aporte constante de un plan de inversiones en infraestructura y tecnología en todo el país.

Alineando nuestro modelo operativo con el plan de acción climático global, estamos desarrollando iniciativas que contribuyen a reducir la huella de carbono de nuestras operaciones.

Nos enfocamos en las oportunidades de transformación que ofrecen nuestros servicios, como el diseño de soluciones tecnológicas (basadas en IoT – Internet de las Cosas), automatización e inteligencia artificial.

Llevamos a cabo acciones de eficiencia energética y tenemos en marcha un plan de provisión de energía de fuentes renovables – desafío por demás complejo considerando que la energía es uno de los insumos básicos de nuestro negocio–, además de trabajar en la gestión responsable de nuestros residuos, la modernización de infraestructuras, la optimización de procesos, el apagado de equipos y diversas prácticas de economía circular.

Respecto al apagado de infraestructura propia, hemos logrado avances en la virtualización y *cloudificación* de servicios, con un alto porcentaje de *data centers* en nubes públicas, aprovechando la infraestructura de baja emisión o carbono neutral de nuestros socios estratégicos.

En esta línea de trabajo, nos esforzamos por mejorar anualmente las emisiones de gases



de efecto invernadero que componen nuestra huella de carbono, utilizando el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero del *World Resources Institute*, con base en los principios de relevancia, integridad, consistencia, transparencia y precisión.

Uno de los principales hitos de la gestión sustentable de la compañía durante 2023 fue el lanzamiento de su primer lote de tarjetas SIM sustentables, carbono neutrales y hechas de materiales 100% reciclados. Este proyecto convirtió a Telecom en la primera empresa de telecomunicaciones en Argentina en hacer la evolución hacia prácticas más sustentables en lo que refiere a chips de líneas móviles, con 14 millones de SIM *cards* al año que serán reemplazadas por esta nueva versión sustentable.

También generamos tres eventos internos 100% carbono neutrales, a modo de inicio del camino hacia la neutralidad de carbono de nuestras actividades.

## Formación digital

Por otro lado, creemos que la tecnología es

una palanca para el desarrollo y el crecimiento de las personas. Este nuevo mundo cada vez más digital ofrece una excelente oportunidad para seguir contribuyendo al desarrollo y adquisición por parte de la comunidad de las competencias digitales vinculadas a la educación y al mercado IT.

Nos proponemos ir un poco más allá de la conectividad, colaborando con la formación del talento digital del futuro, a través de iniciativas gratuitas como *Digitalers* y *Chicas Digitalers*. Estos programas fomentan la generación de talento digital *junior* y un mayor acercamiento femenino al mundo de la tecnología para contribuir a reducir la brecha de género que caracteriza al sector a escala global. Buscan inspirar la vocación digital en los y las jóvenes, alentando los primeros pasos en el mundo de la programación, con miras a una proyección laboral en tecnología, considerando que los oficios IT, de rápido aprendizaje, tienen un alto requerimiento en el mercado de trabajo. La propuesta de Telecom incluye cursos gratuitos con herramientas concretas de aprendizaje digital, en un formato *online* en vivo, con docentes que acompañan a transitar la capacitación en cada etapa de su formación.

En la misma línea, promovemos el uso positivo y creativo de la tecnología en el ámbito educativo con talleres gratuitos para niños y niñas en edad escolar, así como capacitaciones en herramientas pedagógicas para docentes.

Todas estas iniciativas de formación en tecnología durante 2023 alcanzaron a más de 10.000 beneficiarios directos, que sumaron habilidades digitales, en un mundo cada día más conectado.

(\*) *Director de Comunicaciones Externas, Sustentabilidad y Medios*



Creemos en lo que somos,  
en lo que hacemos y en cómo  
lo hacemos.

Trabajamos en el crecimiento  
de las organizaciones, adaptándonos  
a cada realidad, cultura o visión.

# Calidad que impulsa. Cercanía que potencia.

▶ Auditoría    ▶ Consultoría    ▶ Outsourcing & Payroll    ▶ Impuestos y Legales



[bdoargentina.com](https://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 © Diciembre, 2023. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

Newsan

# Negocio de triple impacto

*“En Newsan buscamos que la innovación esté presente en cada acción que llevamos adelante. Continuamos desarrollando una cultura ágil con foco en la transformación digital y la experiencia del usuario, manteniendo los más altos estándares de calidad”, asevera Marcela Cominelli.*

“Creamos nuestro propio Laboratorio de Ingeniería y Desarrollo en las plantas de Ushuaia, con un equipo especializado en electrónica y programación, dedicado a la creación y mejora continua para brindar soluciones innovadoras que optimicen el rendimiento y la eficiencia de nuestros procesos, en todos los sectores de la compañía –explica Marcela Cominelli, gerenta *Senior* de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad–. Avanzamos en la incorporación de la inteligencia artificial en nuestros procesos de producción, y en campañas publicitarias de nuestras marcas. Además, nuestro sistema de gestión integrado orienta nuestras actividades hacia una minimización de impactos ambientales, para lo cual buscamos incorporar nuevas tecnologías en la concreción de estos objetivos. Asimismo, nos enfocamos en la reducción del consumo de recursos y de materiales de desecho mediante su reinsertión en el proceso productivo, de acuerdo con las premisas de la economía circular. Promovemos la fabricación y comercialización de productos libres de sustancias peligrosas o contaminantes, el manejo eficiente de la energía en nuestras operaciones y en la logística, y el diseño de productos con menor consumo energético”.

## –¿Cuál considera que es el impacto positivo más importante?

–Impulsamos programas de alto impacto para la inclusión, crecimiento y desarrollo de las comunidades. Newsan IN es nuestro modelo de negocio de triple impacto basado en la economía social y circular, que favorece el consumo responsable, da respuesta a la problemática de los residuos al extender la vida útil de los electrodomésticos y crea nuevas oportunidades de trabajo genuino y de calidad para la inclusión de sectores de la sociedad que se encuentran en contexto de vulnerabilidad socioeconómica. Se trata de un modelo de negocio que genera espacios de trabajo cooperativo y asociativo, promueve el emprendedurismo y la formación



busca contribuir al desarrollo de habilidades técnicas, promover un espíritu de competencia a escala local, provincial y nacional, despertar el interés y las aptitudes específicas por la electrónica, la programación y la impresión 3D, generar interés en el núcleo docente, contribuyendo a su actualización pedagógica y profesional, promover espacios inclusivos en lo social y en lo académico, y fomentar el intercambio entre estudiantes de distintas comunidades e instituciones educativas.

## Sostenibilidad en cada vertical

### –¿De qué manera la empresa ha integrado la sostenibilidad en sus procesos de toma de decisiones estratégicas?

Integrar los criterios ESG en las estrategias de negocio es un gran desafío y a la vez, una gran oportunidad para generar cambios estructurales en los objetivos e indicadores corporativos. En Newsan estamos avanzando en este sentido y hemos logrado fortalecer nuestro crecimiento y diversificación, desarrollando un nuevo lineal de movilidad sostenible.

En nuestra unidad de negocio de exportación, continuamos incursionando en nuevas oportunidades y hemos avanzado fuertemente en mitilicultura sostenible y potenciando nuestra participación en la industria del agro. Una de las características más innovadoras de este proyecto es su enfoque en la sustentabilidad: el cultivo de mejillones no requiere la introducción de alimento externo y es una actividad que se realiza en aguas profundas, lo que hace que la concentración de biomasa generada sea baja y esté dentro de los parámetros naturales de autodepuración de los cuerpos de agua donde se realizan. Además, los cultivos de mejillones pueden servir como hábitats artificiales y promover la biodiversidad local. Por último, ya que los mejillones naturalmente realizan un proceso de filtrado, pueden ayudar a mejorar la calidad del agua en la región.



# Nos apasiona crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir.



Conocé más sobre quiénes somos y qué hacemos en nuestra web [www.ccu.com.ar](http://www.ccu.com.ar)



Unilever

# Agricultura regenerativa: un cambio de raíz

*Las cifras hablan por sí solas: el 95% de los alimentos que consumimos depende de los suelos. Aunque, si hacemos zoom sobre ese número podemos ver que, de acuerdo con la FAO, para 2050 el 90% de todos los suelos estará degradado.*

Por Natalia Giraud (\*)

¿Por dónde empezar? ¿Cómo ser parte de un cambio colectivo en el que todos seamos protagonistas y podamos aportar nuestro granito de arena? Estos son algunos interrogantes que muchos de nosotros nos hacemos ante una situación alarmante en el plano climático o leemos alguna noticia que nos advierte sobre las variaciones que se pronostican en materia de calentamiento global, resistencia y vitalidad de los suelos, sequías, inundaciones, etc.

Unilever cree que las empresas ganadoras del mañana serán aquellas que anticipen y respondan a los enormes cambios que afectan la vida de las personas en todo el mundo, incluido el desafío del cambio climático. Es fundamental que hagamos todo lo posible para acelerar la transformación de la agricultura regenerativa para que podamos mitigar el cambio climático y garantizar que nosotros y todos los participantes en la producción y el consumo de alimentos tengamos una cadena de suministro viable y negocios saludables en el largo plazo.

No necesitamos más compromisos por parte de las empresas, debemos actuar ahora. Cultivar alimentos de manera que protejan el planeta y preserven recursos preciosos. Esto significa restaurar y regenerar la naturaleza reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero, devolviendo nutrientes al suelo, reutilizando y reciclando el agua y aumentando las especies vivas bajo y encima del suelo. Esto, a su vez, mejorará los medios de vida y ayudará a salvaguardar el futuro de los alimentos.

De esta forma, desde Unilever desarrollamos junto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) los principios y prácticas de la agricultura regenerativa que trabaja sobre tres pilares: proteger la salud del suelo



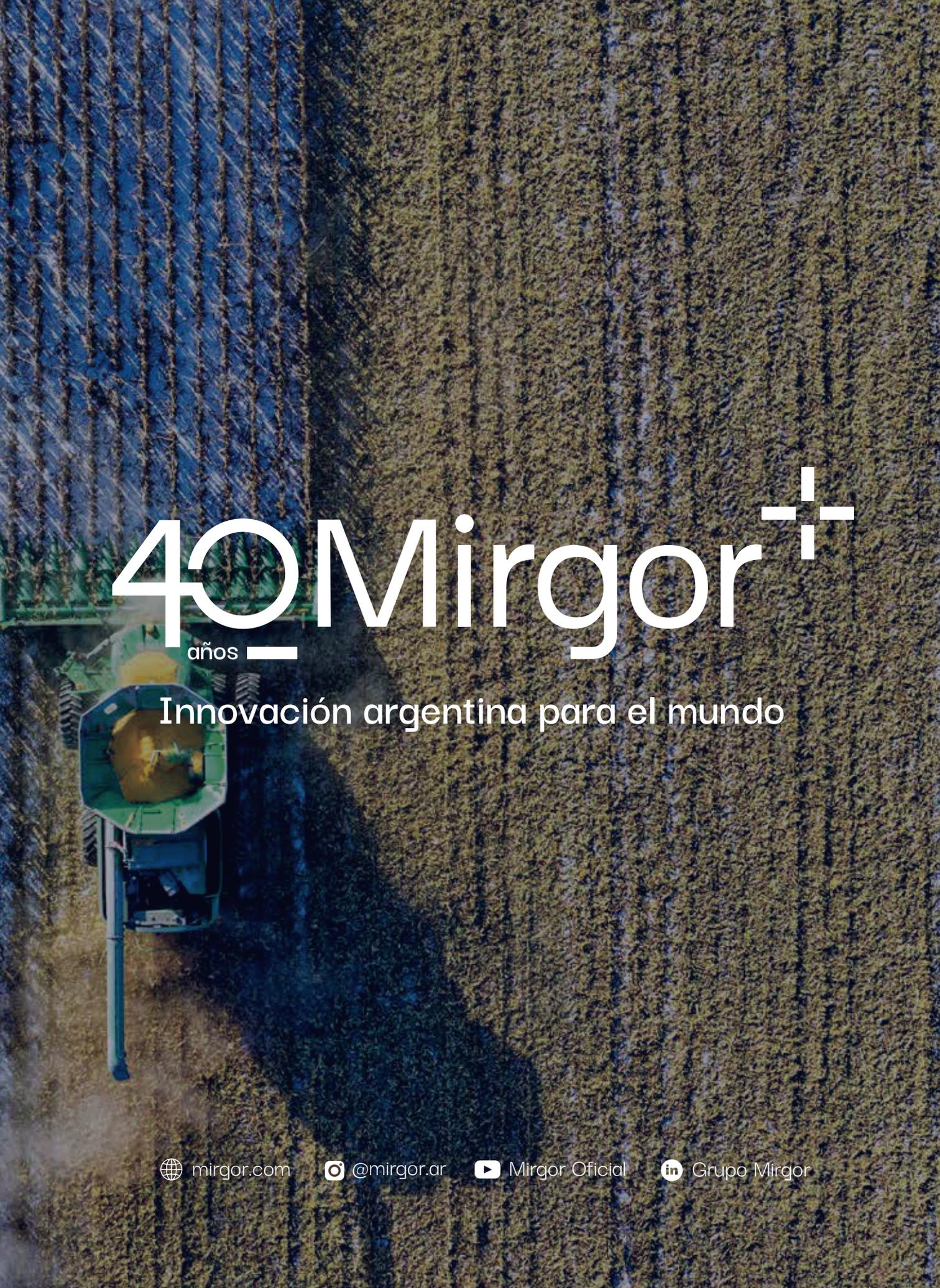
para mejorar la biodiversidad y preservar los recursos hídricos; contribuir al futuro suministro de alimentos obtenidos en equilibrio con la naturaleza; y desbloquear las soluciones tecnológicas que puedan contribuir a acelerar la transición hacia este modelo agrícola.

## Sinergias que potencian

Trabajar en alianza con el INTA desde hace más de 30 años nos permite generar sinergias con los equipos técnicos y científicos de la institución y, al mismo tiempo, demuestra la potencialidad que pueden alcanzar las articulaciones público-privadas. Gracias a esto, podemos aplicar este sistema en nuestros cultivos en Mendoza, de la mano de nuestros productores, con el fin de mejorar la calidad de los alimentos que ofrecemos y generar un gran impacto en las comunidades, a partir de la formación de los agricultores

hacia una transición productiva sostenible. Muchas veces la urgencia nos marca la agenda y el ritmo del día a día. Sin embargo, es momento de mirar a nuestro alrededor y comprender que, si no tomamos medidas concretas y con un impacto positivo en el planeta, nuestros recursos dejarán de existir. Al trabajar con la naturaleza y no contra ella, podemos producir alimentos más nutritivos, más resistentes y con menos desperdicios. Hay un camino hacia la regeneración, nosotros ya lo hemos comenzado y, como compañía productora de alimentos, estamos guiando y acompañando a todo aquel que se quiera sumar. La acción colectiva es clave para impulsar los cambios que queremos lograr.

(\*) Directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos Unilever Cono Sur



# 40 años Mirgor<sup>+</sup>

Innovación argentina para el mundo

 [mirgor.com](http://mirgor.com)

 [@mirgor.ar](https://www.instagram.com/mirgor.ar)

 [Mirgor Oficial](https://www.youtube.com/MirgorOficial)

 [Grupo Mirgor](https://www.linkedin.com/company/grupo-mirgor)

Roche

# Resultados palpables

*Roche Argentina, como empresa líder en el desarrollo de terapias innovadoras y de diagnóstico, no solo tiene una responsabilidad con los pacientes, sino también con el planeta al garantizar que las operaciones sean lo más sostenibles posible.*

Por Rodrigo Tenuta (\*)

La sostenibilidad es un componente integral de la visión corporativa, los valores, los estándares operativos y sus directrices; y es por eso que lo convertimos en parte de nuestra estrategia de negocio y forma parte del trabajo de todos en Roche.

Hoy más que nunca las organizaciones necesitan pensar de forma sustentable, con una mirada puesta en el mediano y largo plazo, siendo conscientes del impacto que generan en las personas y en las comunidades donde operan. El crecimiento de la población y sus demandas cada vez mayores sobre el cuidado del medioambiente hacen que como compañía podamos tener un rol clave en la construcción de un futuro de cero emisiones. Es necesario hacer un uso responsable de los recursos y cuidar los procesos para que las gestiones sean realmente sustentables y contribuyan a un buen negocio.

Desde Roche estamos comprometidos con los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y buscamos continuamente integrarlos en nuestra estrategia de negocio, abordando de forma integral nuestro camino hacia la sustentabilidad.

En este sentido, dado el impacto que la industria farmacéutica puede tener en el medio ambiente, asumimos la responsabilidad de reducir a la mitad los impactos ambientales para 2030, lo que implica mantenernos siempre a la vanguardia de la tecnología más eficiente y amigable con la naturaleza, hacer un uso racional de la energía y los recursos naturales, aplicar una gestión adecuada de residuos y la minimización de la huella de carbono en nuestras operaciones. Además, buscamos reducir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero a cero en 2050 a través de la colaboración con nuestros proveedores para beneficio mutuo. En este sentido, Roche se unió a *Science Based Targets initiative* (SBTi), comprometiéndose a emisiones cero de gases de efecto invernadero de alcance 1,2 y 3.



Asimismo, cada año presentamos un reporte de sustentabilidad que destaca los aspectos fundamentales de nuestro impacto en términos de resultados financieros, sociales y medioambientales, y visibiliza los avances y desafíos en relación a nuestros compromisos ESG.

## Innovación sostenible

Nuestro propósito como organización es hacer ahora lo que los pacientes necesitan mañana. Es por ello que lo que hacemos todos los días debe ser sostenible si queremos tener éxito en el futuro. Buscamos contribuir con una sociedad mejor proporcionando el doble de avances médicos mientras se reduce el costo para la sociedad a la mitad para 2030, a través del desarrollo de nuevos medicamentos y formas de diagnosticar enfermedades a partir de los datos, mejorando el acceso a nuestras innovaciones, ayudando a que las personas vivan vidas más largas y mejores, y cuidando a nuestros colaboradores, al priorizar la seguridad y la salud, y promover la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades.

La sostenibilidad es abordada de forma integral y alineada con la estrategia de negocio. Cada nueva propuesta o iniciativa se evalúa considerando su triple impacto: social, económico y ambiental. De igual forma, los compromisos sociales y ambientales se monitorean continuamente para mantener su vigencia y adecuación, con el fin de generar

valor a largo plazo para todos los actores con los que nos relacionamos.

En nuestras oficinas de Pacheco contribuimos con el medioambiente a través de políticas de ahorro de energía, optimización del consumo de recursos y acciones de seguridad, salud y protección ambiental.

Buscamos que el lugar en el que trabajan nuestros colaboradores sea sostenible y que ellos también tomen conciencia y acción en cuidar del medio ambiente, a través de un uso más eficiente de los recursos. Esto se aplica en cada momento de la jornada laboral, incluso el traslado desde y hacia las oficinas. Roche dispone de un servicio gratuito de traslado diario que, además de contribuir al equilibrio vida personal-trabajo, permite reducir las emisiones al incentivar el uso de transporte conjunto. En esta línea, también implementamos el Viernes Flex 2.0, que implica que se cierren las oficinas y permite reducir las ineficiencias en los recursos destinados al funcionamiento del edificio. Otro ejemplo de ello es el programa "Volar con propósito", que busca reducir los viajes corporativos y colaborar así con la minimización de emisiones contaminantes.

Asimismo, nuestros equipos monitorean continuamente la evolución del contexto social, económico y ambiental, con el fin de identificar riesgos y oportunidades, para luego ser evaluadas y priorizadas. Es así que detectamos el potencial que tiene el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para producir mejoras en el sistema de salud, facilitar el acceso de más pacientes a los tratamientos y diagnósticos, y poner a disposición datos de calidad a los profesionales de salud y financiadores del sistema. La tecnología también puede generar mejor uso de los recursos que nos brinda la naturaleza y optimizar la eficiencia de nuestras operaciones; es por ello que en materia ambiental priorizamos la transición energética y de bajo carbono.

(\*) SHE Officer de Roche Argentina

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



RSM AR SRL es una firma miembro de la red RSM que opera como RSM RSM en el ámbito comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Todos los miembros de RSM son Entidades, Compañías y/o Consultoras independientes y operan de pleno derecho. La red RSM es una red internacional de empresas controladas independientemente de su estructura jurídica. La red RSM es administrada por RSM International Limited, Company registered in England and Wales (Registered office: 11 Old Bailey, London, EC3A 3DF) y/o RSM LLP, a limited liability partnership registered in England and Wales (Registered office: 11 Old Bailey, London, EC3A 3DF) y/o RSM International Association, registered in the Cayman Islands. RSM International Association, 2021. Esta firma de auditoría es el miembro de la red internacional Accounting Business World del año 2021.

Arcor

# Un trabajo colectivo

*El logro de los objetivos y metas de la agenda 2030 es inalcanzable sin la activa participación del sector privado. Para lograr el objetivo establecido en el Acuerdo de París, las empresas deben involucrarse de manera activa en la descarbonización de la economía, trabajando en la transformación de su matriz energética y en la revisión de sus procesos logísticos.*

Por Bárbara Bradford (\*)

De la misma manera las organizaciones, en particular aquellas que cuentan con cadenas de valor amplias y complejas, tienen la responsabilidad de transformar sus cadenas de valor para garantizar que los bienes y servicios que ofrecen se basan en actividades que promueven la prosperidad de las personas, que no vulneran los derechos humanos y que favorecen la inclusión social. Tal como lo expresó el filántropo y empresario Stephan Schmidheny, "no hay empresas exitosas en sociedades fracasadas". Para alcanzar un desarrollo sostenible, la participación de todos los actores de la sociedad, entre ellos las empresas, es imprescindible.

Desde 2010, Grupo Arcor cuenta con una Estrategia de Sustentabilidad orientada a integrar la sustentabilidad como un componente esencial de su forma de hacer negocios, de manera transversal y a lo largo de su cadena de valor. En 2022 lanzamos "Vivir Mejor", la Estrategia de Sustentabilidad a 2030, con el objetivo de producir alimentos sustentables, promoviendo la prosperidad de las personas y preservando la sostenibilidad del planeta para que todas las personas podamos vivir mejor. Esta estrategia, liderada por el Comité de Sustentabilidad de la compañía, establece objetivos y metas en nueve compromisos transversales a todos los negocios y áreas corporativas del grupo: 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.

Estos objetivos, impulsados desde el Comité de Sustentabilidad de la organización y liderado por los niveles ejecutivos, se integran a la gestión de los negocios a través de un sistema de gestión que incluye matrices de

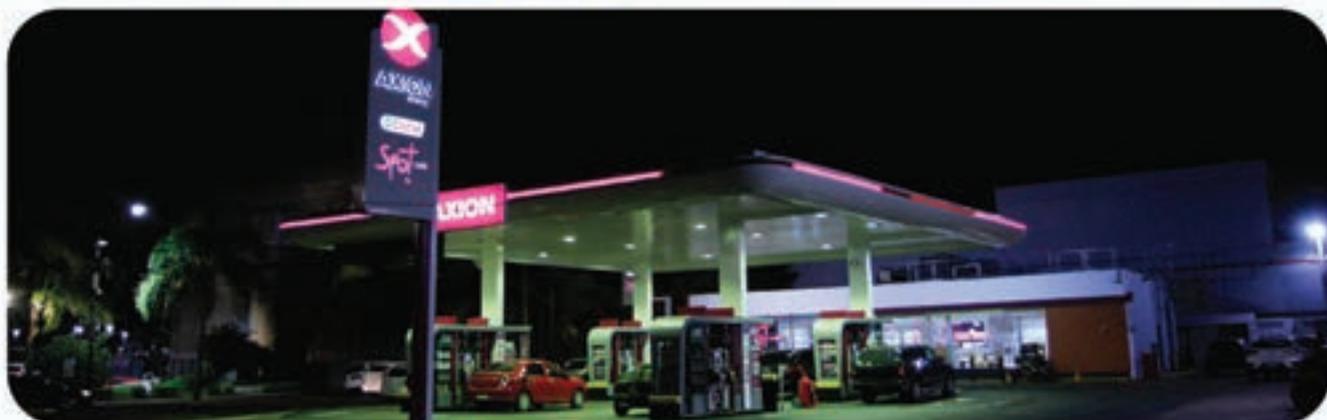


riesgo y oportunidad, lineamientos estratégicos de trabajo, planes operativos anuales y objetivos de sustentabilidad vinculados con la remuneración variable de los niveles de liderazgo. Estos instrumentos favorecen la integración de los desafíos de sustentabilidad a las decisiones de todos los días de todas las áreas y negocios.

La innovación es una de las palancas que traccionan el cumplimiento de la agenda de sustentabilidad de la compañía. Estos compromisos implican desafiar los modelos de producción y consumo actuales, por lo que para cumplir los objetivos propuestos es necesario innovar, no solo en productos y servicios, sino también en procesos. En Arcor contamos con un Comité de Innovación que integra los desafíos de sustentabilidad a los proyectos de innovación de la compañía. Como empresa productora de alimentos, Grupo Arcor tiene un impacto positivo en la producción de alimentos sustentables. Pro-

curamos elaborar nuestros productos responsablemente, sin desperdicio, ofreciendo a nuestros consumidores opciones de calidad, que les resulten accesibles y sean seguros, para contribuir así con su bienestar y sus espacios de gratificación. Por otro lado, dado que somos más de 20.000 colaboradores, y que con nuestras actividades nos vinculamos con una gran cantidad de proveedores, transportistas y clientes en una gran cantidad de territorios en Latinoamérica, contribuimos con la prosperidad de las personas basándonos en la inclusión, la diversidad y la equidad, asegurando el bienestar laboral de todos nuestros colaboradores, y reforzando el progreso de las comunidades de las que somos parte junto a nuestra amplia cadena de valor, para favorecer el crecimiento económico y social de nuestro entorno.

(\*) Gerenta corporativa de Sustentabilidad



## 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

GDN

# Agentes de cambio

*“La integración de la sostenibilidad al proceso de toma de decisiones estratégicas de la compañía parte de reconocer la sustentabilidad como uno de los pilares centrales de la estrategia de GDN Argentina”, enfatiza Juan Pablo Quiroga.*

“En este sentido, la sostenibilidad deja de ser un tema en la agenda para configurarse como una dimensión que recorre toda la organización con el objetivo de transformar nuestras operaciones y cadena de valor, en la búsqueda por una mayor eficiencia y sostenibilidad en nuestra forma de trabajar. Esto implica a todos los equipos –asegura Juan Pablo Quiroga, director de Relaciones Institucionales de GDN Argentina y responsable de la estrategia de sostenibilidad de Grupo De Narváez para Argentina, Ecuador y Uruguay–. En este sentido, la puesta en marcha de iniciativas que ayuden a reducir la huella de carbono, permitan disminuir la cantidad de residuos generados o colaboren en la reducción del desperdicio de los alimentos son algunas de las acciones prioritarias que llevamos adelante y que involucra a áreas tan diversas como Operaciones, Calidad, Salud y Seguridad, Medioambiente, Mantenimiento, Compras Centralizadas, por mencionar algunas”.

## **–¿En qué áreas la empresa tiene un impacto positivo más significativo?**

–Nuestro propósito como compañía parte de la ambición por mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y comunidades, creando experiencias relevantes con marcas honestas. En este sentido, no solo pretendemos impactar de manera positiva en el medio ambiente, con iniciativas en las que los clientes, proveedores y socios estratégicos participen de manera activa, sino también fomentar una cultura de la sustentabilidad dentro de la organización, de manera que cada uno de los colaboradores sea un agente de cambio, en el área profesional en la que le toque desarrollarse.

En lo personal, creo que los temas vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible (definidos por Naciones Unidas), como Hambre Cero y Producción y Consumo Responsable, son los que –por razones mismas de nuestra actividad– tenemos un mayor impacto. En este sentido, por ejemplo, nuestra inicia-



tiva “De la quinta a tu mesa” es un programa que nace gracias a un trabajo conjunto con la entonces Secretaría de la Economía Popular y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, con el objetivo de generar un acuerdo de comercialización con distintas cooperativas de la economía familiar para incorporar frutas de estación y verduras de hoja de +50 productores locales en las góndolas de Híper ChangoMàs y ChangoMàs. Al día de hoy, ya se comercializan 14 referencias; se vendieron +70.000 kilos de frutas y verduras a un precio un 40% menor que el mercado central y se incluyó a 11 sucursales de Híper ChangoMàs y ChangoMàs del AMBA con entrega directa de productores locales. Además, 17 unidades productivas fueron capacitadas por los equipos de Calidad de la compañía e IFCO.

Por otro lado, nuestro objetivo sustentable estuvo puesto en el programa de rescate de alimentos, una de las iniciativas más importantes de trabajo dentro de la compañía. Se

trata de un objetivo concreto focalizado en recuperar aquellos productos que –siendo aptos para el consumo– por algún motivo (como rotura de *packaging*) no pueden ser comercializados. Con este programa, en 2023, donamos +175.000 productos que equivalen a +80.000 kilos de alimentos a la Red Argentina de Bancos de Alimentos y a Cáritas Argentina para que sean distribuidos a los comedores y/o instituciones locales. Por otro lado, trabajamos con el fin de ofrecer productos y eventos comerciales que promuevan el consumo responsable, así como eliminar los plásticos de un solo uso, ofreciendo alternativas más sustentables. Solo como referencia, en el último año ofrecimos un +53% más de productos de polipapel, reduciendo un –17% la oferta de productos plásticos. Actualmente, estamos trabajando en la sustitución progresiva de las bandejas de plástico empleadas para la venta de alimentos. Esto posibilitará eliminar +430.000 kilos de plástico (comercializados en bandejas) de la venta.

## **–¿Cómo anticipa la empresa posibles riesgos y oportunidades emergentes en el ámbito de la sustentabilidad?**

–Cuando la sostenibilidad es parte de los pilares de la compañía y uno de sus valores culturales, la coyuntura no supone un riesgo de gestión porque ya estamos ante una práctica internalizada en materia de uso responsable de recursos, rescate de alimentos, compras responsables, entre otros.

No obstante, sí entendemos que existen varias iniciativas que –por su envergadura– reclaman una inversión mayor que (muy probablemente) vamos a tener que priorizar para asegurar el mayor impacto posible con un uso inteligente de los recursos.

Galicia

# Iniciativas alineadas

*Nuestra política de sustentabilidad es llevada adelante por toda la compañía. Por esto, desarrollamos productos y servicios que tienen en el centro no solamente el aspecto económico, sino también su impacto social y ambiental.*

Por Constanza Gorleri (\*)

Desde hace varios años venimos desarrollando las finanzas sostenibles mediante la cual los préstamos se evalúan en las tres dimensiones: económica, social y ambiental. De esta forma hemos presentado diversas líneas que permiten a emprendedores de triple impacto y Empresas B acceder a financiación con una tasa diferencial y competitiva en comparación con el resto del mercado. También, en alianza con diferentes organizaciones sociales, fuimos colocadores de diferentes obligaciones negociables con propósito. Así, mediante esta herramienta financiera, favorecimos el empoderamiento femenino, la inclusión de familias que viven en situación de vulnerabilidad, el desarrollo de emprendimientos y microemprendimientos de triple impacto, entre otros. Por otra parte, considerando el poder transformador que tienen las compras, reactualizamos nuestra plataforma de Compras Sustentables para que todas las empresas del grupo puedan tener a disposición productos generados por emprendimientos de triple impacto. La Guía de Compras Sustentables es gratuita y está disponible para todas las personas en <https://www.comprassustentables.com/>.

## Minimizar el impacto

Con el objetivo de continuar profundizando la estrategia sustentable en todas las compañías del grupo, se adoptaron los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno (ASG). Además, se creó la Comisión de Sustentabilidad con el objetivo de definir la estrategia de sustentabilidad que lleva adelante Grupo Financiero Galicia, alineando iniciativas y objetivos de sustentabilidad propios de cada compañía en pos de la construcción de indicadores y metas conjuntas. De esta forma, el Directorio se informa y participa en la gestión de la sustentabilidad a través de esta comisión. Como actor social relevante continuamos generando valor dentro del marco



de una gestión sustentable, promoviendo el bien común y cuidando el medio ambiente. Para contrarrestar el cambio climático, en Galicia contamos con objetivos y desarrollamos acciones. De esta forma gestionamos nuestra huella de carbono para minimizar el impacto de nuestra operación como así también la compensación de las emisiones que son inevitables. A su vez, realizamos el análisis de riesgo ambiental y social de nuestra cartera. Así, desde nuestra huella de carbono 2020 nos convertimos en una empresa Carbono Neutral, o sea que reducimos y compensamos el 100% de nuestra huella de carbono. Contamos con un Sistema de Gestión Ambiental que se encuentra certificado bajo la norma ISO 14001/2015 que nos permite medir, planificar y plantear objetivos en torno al uso racional de la energía, agua y gas; la optimización de recursos y gestión de residuos; la concientización ambiental; y los riesgos ambientales indirectos. Además, este año ampliamos nuestro alcance del SGA a todas las compañías vinculadas a Grupo Galicia (Naranja X, Nera, Inviu, Galicia Seguros). Incluimos en el inventario las emisiones de

carbono que genera nuestra operación en todas las sucursales y en los edificios corporativos. También, incluimos en nuestro inventario de carbono todas emisiones producidas por el consumo de energía eléctrica, combustibles, viajes, logística, materiales y residuos. Nuestro objetivo es mitigar un 5,4% de las emisiones de carbono operacionales y continuamos compensando el 100% de nuestra huella de carbono operacional.

## Acciones concretas

Hoy, todas las áreas de la empresa participan activamente de nuestra política sustentable. Como ejemplo, basta mencionar el programa de Mejoras en Hospitales y Centros de Salud que llevamos adelante en todo el país para beneficiar a instituciones públicas. Para realizar la contribución, no solamente desarrollamos una evaluación desde el área de Sustentabilidad, sino que además interviene la Gerencia de Asuntos Públicos y, fundamentalmente, la Gerencia de la Sucursal local. De esta forma nos aseguramos de poder satisfacer una necesidad específica en beneficio de las personas y del personal médico de esa ciudad. Otro ejemplo es el Fondo Verde para la Sostenibilidad Ambiental, que desarrollamos en conjunto con el Gobierno de la Ciudad de Mendoza donde financiamos proyectos para la investigación académica de problemáticas ambientales.

Además, a través de nuestro programa de voluntariado corporativo Priar, desarrollamos campañas en favor de escuelas, comedores, hogares y situaciones de emergencia. Se trata de un trabajo articulado en todo el país que llevan adelante los colaboradores Galicia con el apoyo del banco.

(\*) Gerenta de Sustentabilidad

Nestlé

# El gran reto

*Se escucha hablar cada vez más acerca del cambio climático y del impacto que la industrialización y el auge de la vida moderna tienen sobre los recursos naturales. En Nestlé estamos convencidos de que se trata de uno de los mayores desafíos que la sociedad tiene por delante.*

Por Verónica Rosales (\*)

Al mismo tiempo, esto representa un tema clave para el futuro de la industria y, por lo tanto, para el futuro de nuestro negocio.

La problemática es conocida por todos; cada actor de la sociedad tiene un rol y en Nestlé estamos comprometidos con el nuestro. Por ser la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo tenemos el tamaño y la escala para inspirar a otros y promover así una acción colectiva.

La crisis climática impacta en la crisis alimentaria mundial. Los sistemas alimentarios insostenibles, ligados a un tercio de las emisiones mundiales, están agravando el problema. Tenemos que avanzar rápidamente hacia una mejor forma de alimentar nuestro planeta en crecimiento, de manera equitativa, asequible y sostenible. En Nestlé, nuestro objetivo es contribuir para que esto suceda.

En tal sentido, queremos promover sistemas alimentarios regenerativos a gran escala y, para ello, buscamos acelerar el cambio a la agricultura regenerativa esta década. La adopción de estas prácticas pretende impulsar la sostenibilidad y el bienestar tanto de los agricultores como del medioambiente.

## Regenerar los sistemas

La agricultura regenerativa tiene como objetivo mejorar la salud y la fertilidad del suelo, recuperar el carbono, proteger y restaurar recursos naturales como el agua y fomentar la biodiversidad. En consecuencia, ayuda a mejorar la resiliencia de las tierras de cultivo al cambio climático y, por tanto, puede beneficiar el sustento de los agricultores.

Nuestro compromiso se materializa. En Argentina, ya estamos trabajando en ese sentido. Un claro ejemplo es el trabajo en conjunto con los tamberos para incorporar prácticas de agricultura regenerativa en la producción de leche. Gracias a esto, hemos desarrollado la primera leche con certificación orgánica de la Argentina, certificada por OIA, bajo las



marcas Nido y Svelty. Para lograrlo, Nestlé acompañó y asistió a 16 productores de leche durante más de tres años para poder desarrollarla, brindando apoyo a través de un equipo de técnicos especializados que funcionaron como guías.

También, estamos trabajando intensamente para avanzar hacia un *packaging* más sostenible con una sólida estrategia que incluye reducir el uso de material de embalaje y de plásticos vírgenes; desarrollar envases reutilizables o recargables para eliminar los de un solo uso; apoyar la infraestructura de reciclaje local; impulsar nuevos comportamientos en nuestras propias operaciones, así como inspirar a nuestros consumidores y proveedores, para que ellos también sean parte, y lograr así un impacto real.

Un gran avance en este sentido es que en Nestlé Argentina somos 100% neutrales en plástico y cartón. Estos esfuerzos implican que en 2023 logramos recolectar y reciclar la misma cantidad y tipo de plástico y cartón equivalente a lo que distribuimos en el mercado como consecuencia de los envases

de nuestros productos. Este proceso fue verificado y auditado por SGS, garantizando la equivalencia y transformación de los materiales en conformidad con la norma ISO 14044. La sustentabilidad no es algo accesorio, sino que es central dentro de la estrategia de la compañía. Buscamos constantemente crear "Valor Compartido", involucrando a todos los negocios y áreas de la compañía. Tenemos dos grandes compromisos relacionados a la sustentabilidad: lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050 y tener +95% de nuestros envases plásticos diseñados para ser reciclados para 2025, con el objetivo de llegar al 100% en un futuro. Sin dudas, para alcanzar nuestros compromisos es necesario que todos en la compañía actuemos bajo los mismos lineamientos. Por eso, promovemos que nuestras marcas tengan un propósito que impulse la contribución a la sociedad y al planeta. En este sentido, las marcas pasan a tener un rol muy importante para lograr nuestros objetivos. A través de nuestras marcas, buscamos orientar y educar a los consumidores, por ejemplo, para fomentar la economía circular mostrándoles cómo hacerlo o facilitándoles el proceso. Estamos convencidos de que tenemos que trabajar en conjunto para lograr los cambios que el planeta necesita.

Que la industria alimenticia sea sostenible es posible, porque de eso se trata, pero será el resultado de un trabajo conjunto. Es una responsabilidad y un compromiso no solo de un actor de la cadena de valor, sino de todos los integrantes, que tienen que estar reunidos y accionando en conjunto en pos de un objetivo en común: el cuidado de nuestro planeta. Por eso, invitamos a todos los actores a ser parte del cambio para que entre todos hagamos posible un mundo mejor. Regeneremos juntos el planeta.

(\*) Directora de Comunicaciones y Asuntos Públicos y líder de Sustentabilidad para Argentina, Uruguay y Paraguay

# Tu vida nos inspira.

 Bagó

89 años cerca tuyo, **impulsando**  
tu bienestar y el de tu familia  
en cada etapa de la vida.



Telefónica Movistar

# La sostenibilidad como indicador de valor

*Estamos transitando un cambio de era y viviendo la revolución tecnológica más grande de la historia, vinculada a un factor clave que es la digitalización. El mundo digital se sitúa en el sector telecomunicaciones, y como actor clave del sector, nuestro rol es cada día más protagonista. Nos comprometemos a sumar esfuerzos en el impacto que generamos y las oportunidades que tenemos por delante.*

Por Agustina Catone (\*)

“La transformación digital atraviesa a toda la sociedad, en lo que hace y cómo lo hace y es interpelada también por otro factor transversal que es la sostenibilidad y el triple impacto; una validación permanente de aspectos sociales, económicos y de gobernanza de cada actor del ecosistema –considera Agustina Catone, directora de Negocio Responsable y Ética Corporativa de Telefónica Hispanoamérica y de Fundación Telefónica Movistar Argentina–. Estamos en un contexto en que la sostenibilidad ya no es tema de una sola área de la compañía. Hoy es un indicador de valor clave, que miden todos los *stakeholders*. En Telefónica el plan de negocio está concebido con una mirada que llamamos *ESG at the Core*; cada actividad, proceso, iniciativa impulsada tiene incluido su aporte y contribución al cuidado de medioambiente, mirada social y gobernanza. Partimos del punto que nuestro plan de negocios tiene incluida la sostenibilidad y está asociado a tres pilares:

*Aportar a la construcción de un futuro más ver-*



contribuya a proteger el planeta.

*Ayudar a la sociedad a prosperar.* Impulsamos el progreso económico y social de las personas basado en la fuerza transformadora de lo digital.

*Liderar con el ejemplo.* Mantenemos supervisión de la gobernanza para generar así confianza de la sociedad en nuestra labor. Damos seguimiento a las temáticas más relevantes identificadas para cada uno de nuestros grupos de interés principales: clientes, sociedad, empleados, accionistas y proveedores. Asimismo, es fundamental promover la construcción de confianza digital, salvaguardando datos seguridad y privacidad y el compromiso proactivo con los proveedores.

Para Telefónica, sostenibilidad es pensar en la sociedad y en el planeta y orientar el negocio para que sea parte de la solución a los desafíos de la humanidad.

(\*) Directora de Negocio Responsable y Ética Corporativa de Telefónica Hispanoamérica y de Fundación Telefónica Movistar Argentina

**{ El plan de negocio está concebido con una mirada ESG at the Core; cada actividad, proceso, iniciativa impulsada tiene incluido su aporte y contribución al cuidado de medioambiente, mirada social y gobernanza. }**

de. Buscamos contribuir a frenar el cambio climático y nos propusimos ser una compañía *Net Zero* en 2040 en todos los países de Latinoamérica en los que estamos presentes. Para 2030, disminuir en un 90% nuestras emisiones operacionales y un 56% en nuestra cadena de valor, y alcanzar un 90% de energías

renovables para nuestra operación.

Asimismo, promovemos la economía circular en el uso de equipos electrónicos a través del ecodiseño, la reutilización y el reciclaje. El sello *Eco Rating*, por ejemplo, refleja nuestra estrategia ambiental y forma parte del trabajo por un mundo donde la tecnología digital

## Arredo

### Profunda mirada interna

*Fernanda Manuel, gerenta de Sustentabilidad, Diversidad e Inclusión*

En Arredo nuestro propósito y misión trazan un horizonte en el que la igualdad de oportunidades, el respeto por las personas y la responsabilidad de impactar de manera positiva en nuestras comunidades y el planeta se han convertido oficialmente en nuestros motores. En línea con este compromiso, en 2021 definimos una estrategia de Sustentabilidad, Diversidad e Inclusión que guía nuestros esfuerzos para contribuir al desarrollo de una sociedad más equitativa y sustentable.

En el plano ambiental, sabemos que uno de los principales desafíos de nuestra industria a escala global es la gestión responsable de los desechos textiles. En Arredo asumimos ese compromiso y elegimos impulsar un sistema de producción y consumo más consciente. Actualmente nos encontramos recorriendo el camino hacia el *scrap* cero con nuestro proyecto Orillos. Mediante un inventario y un proceso de investigación, trabajamos para que los orillos, unas tiras de entre 2 y 6 cm que se generan en el proceso de corte, vuelvan a ingresar a nuestro sistema productivo como materia prima. En este marco, ya lanzamos nuestra primera línea de productos para el hogar realizada con descartes, que

incluye sillones, lámparas y divisores de ambientes. Además, nos encontramos desarrollando prototipos de textiles y placas a partir de descartes reciclados.

En relación a las desigualdades sociales, desde el año 2015 implementamos nuestro Plan de Igualdad, una política de derechos humanos que busca reducir brechas y fomentar una cultura diversa e inclusiva. El plan brinda ejes de acción sobre violencias basadas en género, acceso al primer empleo, derechos de la comunidad LGBTQ+, comunicación inclusiva y conciliación de la vida personal y familiar. En este contexto, en el último año lanzamos una política de derecho al cuidado innovadora llamada Cuidar Cuidando, que busca fomentar la corresponsabilidad y reducir las desigualdades de género en la distribución de las tareas de cuidado. La política brinda 180 días de licencias para personas gestantes y no gestantes, licencias para personas cuidadoras de familiares con enfermedad y por momentos difíciles, tales como pérdidas gestacionales y fallecimientos de seres queridos. En todos los casos se trata de licencias igualitarias, sin sesgos de género. Además, ofrece recursos económicos, psicológicos y capacitaciones para afrontar las distintas etapas de la vida en la que nuestros colaboradores requieren tiempo para cuidar.

## Carrefour

### Cero desperdicios

*Yamila Scollo, gerenta de Sustentabilidad y RSE*

En Carrefour consideramos que la sustentabilidad es un eje central, que atraviesa el negocio en todos sus aspectos. No se trata de un capítulo aislado, sino que forma parte esencial del objetivo de transformar el *retail* desde un punto de vista de triple impacto y economía circular, no solo a escala local, sino también globalmente.

Para nosotros es sumamente desafiante encarar este camino, porque el *retail* es una industria con múltiples oportunidades para generar un impacto significativo en la comunidad en general.

Para ello, creemos que es necesario que los equipos se apropien de los conceptos de circularidad y de cero desperdicios, y que los incorporen en todos los circuitos y procesos internos. Los resultados son medidos riguro-



samente para entender el alcance, impacto y posibilidades de mejora: cada tres meses reportamos a Grupo Carrefour el Índice de Transición Alimentaria y RSE, que registra el desempeño social, económico y ambiental de la operación en términos de producto, cursuales, clientes y equipo.

Lo hacemos a través de 1.200 indicadores (KPIs) medidos y auditados, que contemplan, por ejemplo, toneladas de residuos recuperados, *packaging* plástico evitado y *packaging* reciclado; porcentaje de productos de materias primas provenientes de bosques certificados, productos sustentables certificados y reducción del desperdicio alimentario, entre otros.

Estamos muy contentos no solo con el resultado, sino también con lo que implica repensar todo un modo de hacer las cosas y encontrar métodos virtuosos de trabajo, con beneficios que se multiplican.

Por eso, además de incorporar el concepto de circularidad en nuestra operación, queremos llevarlo también a toda nuestra cadena de valor, por lo que en septiembre lanzamos una nueva edición de Carrefour Lab, nuestro laboratorio para incubar y acelerar proyectos de triple impacto para el *retail*.

La convocatoria fue un éxito: de los 25 proyectos seleccionados, 17 son de economía circular o cero desperdicio y el 80% está liderado por mujeres.

Las propuestas abarcan la confección de textiles a través de descartes, utilización de materiales residuales reconvertidos en nuevos productos o nuevos materiales para otras producciones, alimentos saludables con producciones agroecológicas, cosmética natural y vegana, entre otros, con una gran impron-



## PORTADA | Libro blanco de la sustentabilidad

ta federal: los emprendimientos están asentados en Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, Mar del Plata, Neuquén, Paraná, Río Negro, Salta, San Juan, Santa Fe, Tucumán y Buenos Aires.

### Farmacy

## Un nuevo camino

*Lucila Palacios Hardy, responsable de Sustentabilidad*

Desde hace un tiempo en Farmacity venimos reflexionando sobre nuestro propósito en medio de un contexto desafiante, en el que la población enfrenta dificultades para acceder a salud, educación y empleo de calidad. Con más de 26 años de crecimiento, nuestro actual desafío es visitar y repensar nuestro modelo de negocios, situando el impacto social y el cuidado del ambiente en el centro de todo lo que hacemos.

La compañía es consciente de problemáticas como el cambio climático, la crisis de recursos naturales y la desigualdad social. Por eso estamos iniciando un camino de medición y gestión de impactos en el ambiente y las comunidades. Uno de nuestros pilares estratégicos para 2024 es el crecimiento sostenible, buscando desarrollar negocios y servicios de salud y bienestar. Esto implica una transformación organizacional en la cual la sustentabilidad deja de ser un área aislada y

se integra transversalmente al negocio, consolidando una estrategia de triple impacto a largo plazo.

Cada formato del ecosistema de negocio de Farmacity (la red de farmacias, Simplicity, Get The Look y The Food Market) tendrá objetivos y referentes que velarán por su sustentabilidad. Al ser un ecosistema, tenemos la posibilidad de impactar en industrias como salud, belleza y alimentación saludable.

Para 2024, buscamos crear experiencias de bienestar y oportunidades que mejoren la vida de las personas, y potenciar acciones exitosas como "Look Que Transforma", un programa que contribuye al empoderamiento y formación de mujeres y LGBTQ+ en situación de vulnerabilidad. Hoy ya lleva más de diez ediciones, más de cien egresadas, y el objetivo es seguir reforzando las oportunidades y los vínculos de confianza logrados con las emprendedoras egresadas del programa para generar valor mediante el aprendizaje de sus experiencias y la transferencia del *know-how* que tenemos como marca.

El camino hacia el triple impacto es un proceso de construcción y un gran desafío porque representa un cambio de paradigma: es una manera distinta de hacer negocios y de pensar que requiere un cambio de *mindset* de cada uno de los que forma parte de la compañía. Trabajar con triple impacto significa producir y consumir de manera responsable, y en esto el rol del sector privado es fundamental para generar valor y desarrollo local, apostar a desarrollar una nueva cultura interna, y trabajar de manera colaborativa con todos los grupos de interés, con el fin de lograr un ambiente y una sociedad más sana, más igualitaria e inclusiva.



más complejas, asumimos el desafío de que la transformación que proponemos se vuelva realidad, con resultados concretos y tangibles. En ese contexto, concebimos la sustentabilidad como un modo de hacer, un camino de mejora continua que atraviesa a todas las áreas de la compañía y que está integrado a nuestra estrategia de crecimiento y de negocio.

Nuestro ecosistema es el punto de partida de este compromiso: ponemos la tecnología a favor de las comunidades donde operamos. Creemos que las personas emprendedoras y las pymes tienen un rol fundamental para impulsar el desarrollo socioeconómico sostenible de la región. En los últimos dos años, Mercado Libre generó 27 nuevos empleos por hora en la región, se consolidó como principal fuente de ingresos de 1.858.528 familias de Latinoamérica y superó las 574.000 pymes que venden en el *marketplace*. La plataforma digital contribuyó para generar más de 234.000 nuevos puestos de trabajo, y brindó acceso a productos financieros accesibles para ayudar a cada vez más personas y empresas a administrar sus finanzas y operar en la economía formal.

En ese contexto, ponemos además un foco central en impulsar el desarrollo de emprendimientos cuyos productos generan impactos socioambientales positivos. El consumo *online* de productos con impacto positivo se sigue consolidando en Mercado Libre; en término de unidades vendidas, creció 30% en la región el último año, y 20% en Argentina en el mismo período. En Latinoamérica se alcanzó la cifra de 57.000 emprendedores y marcas vendiendo este tipo de artículos. En Ar-



### Mercado Libre

## Impulso al emprendedurismo

*José Ignacio De Carli, gerente Senior de Sustentabilidad*

En Mercado Libre, sabemos que nuestras soluciones tienen un efecto multiplicador único, así como el potencial de transformar la vida de millones de personas en América Latina. Queremos ser parte de una nueva economía que genere valor económico y al mismo tiempo refleje valor social y ambiental. Incluso ante problemáticas globales cada vez

# Invertimos en educación.

---

Desde hace más de 20 años promovemos la excelencia educativa en nuestras regiones.

## PORTADA | Libro blanco de la sustentabilidad

gentina, además, las búsquedas de artículos de Alimentación Consciente aumentaron un 350% solo en los últimos meses. Más de 4,4 millones de personas compraron más de 7,6 millones de productos sustentables en América Latina el último año, lo que confirma el creciente interés por artículos que generan beneficios para el planeta y para las personas, promoviendo un estilo de vida y hábitos sustentables.

Con la mira puesta en las próximas generaciones, seguimos impulsando iniciativas de educación e inclusión digital como elementos fundamentales para la economía del futuro. En 2023 promovimos la sexta edición de "Conectadas", el programa que ya formó a más de 3.000 adolescentes identificadas con el género femenino en América Latina, que busca achicar la marcada brecha digital que existe en el sector de la tecnología a la vez que impulsa a desarrollar proyectos amigables con el medioambiente, que generen un impacto positivo en sus comunidades.

Además, este año alcanzamos los US\$ 23,7 millones de inversión en Regenera América, el programa que promueve la regeneración y conservación de biomas icónicos de América Latina. Desde el lanzamiento en 2021, ya están iniciados procesos de restauración y conservación de más de 15.000 hectáreas de bosque nativo, equivalentes a más de 14 millones de árboles restaurados o conservados, que contribuirán con una captación estimada en más de 1,1 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>e en 30 años y la prevención de la emisión de más de 3 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>e en el mismo período.

### Mondelez

## La colaboración es clave

*Paula Morrone, directora de Legales, Asuntos Corporativos y Gubernamentales*

Durante este año, hemos tenido numerosos desafíos y oportunidades. Por ello, la visión a futuro, el trabajo en equipo, la cercanía y escucha al consumidor, la inversión en marcas y talento fueron fundamentales y continuarán siéndolo.

Seguiremos potenciando las marcas principales, como Oreo, Terrabusi, Milka, Beldent, Clight y Tang, a través de la excelencia operativa, con el objetivo de impulsar el creci-



miento del consumo de nuestros productos a escala nacional. Además, mantenemos el compromiso con la sostenibilidad, el *snackeo* consciente y la promoción de la diversidad, equidad e inclusión.

Desde Mondelez desarrollamos el estudio "State of Snacking" en donde podemos observar el comportamiento, elecciones y tendencias de miles de consumidores alrededor de todo el mundo. Allí conocemos que no solo les importa la calidad de los productos, sino los compromisos que tienen las empresas con el medioambiente y que les interesa entender el propósito y la misión que tienen las compañías. En nuestro caso es poder empoderar al consumidor a *snackear* correctamente. Frente a estas tendencias, hemos desarrollado, innovaciones y mejoras constantes que se enfocan en el concepto de *Mindful Snacking*, mediante el cual fomentamos un consumo consciente y equilibrado, en el que colocamos al consumidor en el centro de nuestras decisiones y escuchamos sus necesidades.

Por ejemplo, lanzamos productos de porción sugerida. También ampliamos nuestro portafolio de productos sin TACC. Asimismo, y reforzando este concepto lanzamos el nuevo Tang Balance, nuestra jugo en polvo sin azúcares ni edulcorantes.

Entendemos la importancia de mejorar el impacto en el medio ambiente y sus sistemas. Y es por eso por lo que, nos esforzamos por comprender riesgos y oportunidades, liderando y promoviendo el cambio en las comunidades en las que operamos. Establecemos metas en sustentabilidad y aumentamos nuestra ambición, impacto y entrega a gran escala con el tiempo.

Este año en nuestro reporte global de sustentabilidad, *Snacking Made Right* contamos

el progreso considerable que tenemos hacia nuestros objetivos 2025 que incluyen: 48% de reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> en Cono Sur, 20% de reducción en los desechos de las operaciones de las plantas de Argentina. También logramos que el 95% del *packaging* global y 88% de Cono Sur sea diseñado para ser reciclable.

Creemos en la importancia de las alianzas y el diálogo entre el sector privado y público. Buscamos políticas que generen empleos de calidad y políticas sostenibles a lo largo del tiempo. La colaboración entre diferentes sectores es clave para el progreso y la prosperidad de todos los argentinos.

Nuestra visión para 2024 es seguir potenciando nuestras marcas, fortaleciendo nuestra cultura y contribuyendo al crecimiento del país. Estamos comprometidos con un futuro mejor para todos y listos para los desafíos que se presenten en el próximo año.

### Nespresso

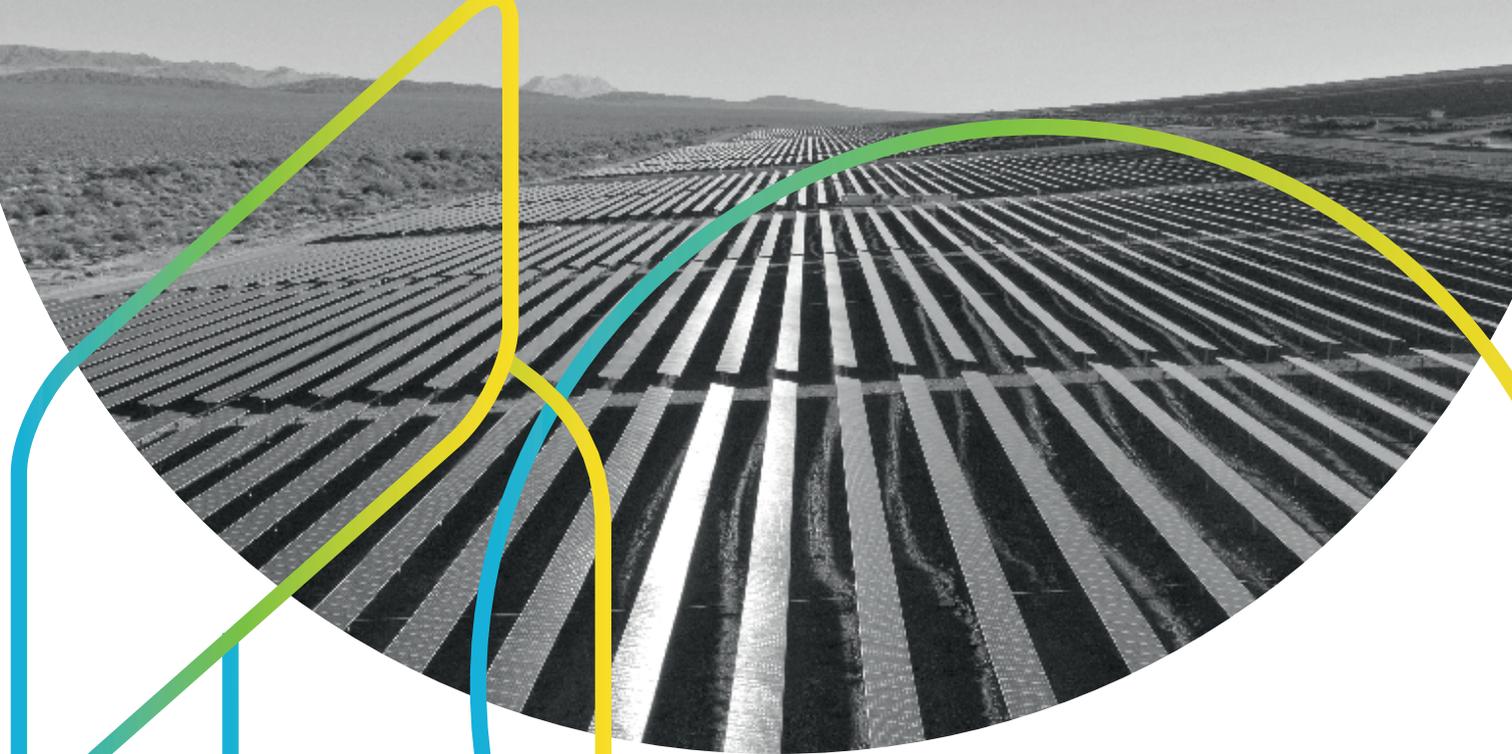
## Articulación desde el origen

*María Eugenia Ybarra, Customer Care & Services Manager*

En Nespresso llevamos adelante diversos programas que buscan disminuir el impacto en el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de las comunidades. Uno de ellos es Nespresso *Reviving Origins*, que tiene el fin de restaurar el cultivo de café en regiones donde está amenazado, colaborando con comunidades cafetaleras devastadas por conflictos políticos, sociales o desastres naturales, y recuperando la producción para traer algunos de los cafés más preciados del mundo.

A través del programa AAA *Sustainable Quality*, desarrollamos procesos con el objetivo de garantizar el café de la más alta calidad y al mismo tiempo, crear medios de vida sustentables para los agricultores y sus comunidades y proteger el medio ambiente. En Nespresso trabajamos con agricultores en regiones que han sido aisladas por conflictos, dificultades económicas o desastres ambientales. Estas prácticas de agricultura regenerativa refuerzan con transparencia nuestro compromiso ambiental y social.

Este año, el Programa AAA celebra su aniversario N°20 acompañando a los agricultores en la capacitación técnica que permite me-



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.**



jorar la calidad de su café y aumentar el rendimiento de su cosecha. Los productores de café hacen una contribución positiva al ecosistema natural mediante la adopción de prácticas agrícolas regenerativas y la producción de manera que restaura y protege la biodiversidad dentro y alrededor de sus fincas. Este compromiso profundo y a largo plazo nos ayudó a obtener la certificación de Empresa B.

Otro de los programas de mayor impacto es el Nespresso *Recycling Program*, una iniciativa que propone a los clientes reciclar las cápsulas Nespresso y así garantizar un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. En Argentina, los esfuerzos están destinados especialmente a crear nuevos puntos de recolección y difundir este programa para que más personas puedan sumarse a reciclar sus cápsulas en todo el país.

El proceso de reciclaje de las cápsulas Nespresso está compuesto por las siguientes etapas: los clientes guardan las cápsulas utilizadas en las bolsas de reciclaje, que se brindan tanto al momento de comprar en las *boutiques* o en la entrega de la compra *online*. Luego, los clientes pueden entregar sus cápsulas en las *boutiques* o *Pop-Ups Stores* de Nespresso, en los Puntos Verdes de CABA o al recibir el pedido *online* en su hogar, entregando la bolsa de reciclaje al servicio de mensajería.

Una vez acopiadas, las cápsulas son recolectadas por GEA y llevadas a Eittor, planta de tratamiento, donde se realiza la separación de los materiales: el café y el aluminio. El café es donado a Fundación Huerta Niño como

insumo para la realización de compost para huertas agroecológicas. Por su parte, el aluminio inicia su transformación hacia una segunda vida, como materia prima para la producción de nuevos objetos como macetas, tapas de cuadernos, lapiceras, etc.

Paladini

## Mejora continua

*Luciano Lesa, gerente de Calidad, Medio Ambiente y O&M*

En el marco de nuestros 100 años, desde Paladini continuamos impulsando la gestión ambiental como pilar fundamental de nuestros procesos productivos. Este compromiso con las prácticas sustentables nos ha llevado a ser una empresa pionera en la industria de alimentos en el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad. Nuestra estrategia de sustentabilidad está orientada a implementar acciones que combatan el cambio climático mediante la reducción de las emisiones de GEI, a través de prácticas de eficiencia energética, el uso de energías renovables y principalmente una visión circular de los recursos, reduciendo la generación total de residuos, compostando el 100% de los residuos orgánicos generados y minimizando la disposición final en relleno sanitario.

El compromiso de Paladini por la mejora continua en términos ambientales se ve reflejado en la eficacia de nuestro sistema de ges-



tión ambiental, que cumple con estándares internacionales: en 2023, recertificamos por séptima vez consecutiva dicho sistema de gestión ambiental bajo los lineamientos de la norma ISO 14001:2015. Mediante este sistema, perseguimos la optimización permanente del uso de los recursos naturales ajustando año a año los índices de consumo de agua, electricidad y gas, la tasa de reciclaje de residuos recuperables y la cantidad de residuos enviados a disposición final. A su vez, la excelencia en nuestro desempeño ambiental se evidencia a través de un ambicioso programa de gestión de efluentes que consiste fundamentalmente en devolver una calidad de aguas residuales muy por debajo de los límites reglamentarios, gracias a un sistema de tratamiento primario y secundario, que hace más de 30 años convive en armonía con el ecosistema ribereño.

Entendemos que toda la cadena de valor impacta en la huella de nuestros productos. Por esto, auditamos el desempeño ambiental de nuestros proveedores y estamos implementando mejoras tecnológicas en nuestras granjas de producción porcina para reducir el consumo de agua, sumar eficiencia el tratamiento de efluentes y recuperar sólidos de alto valor agronómico que lejos de convertirse en un desecho, aportarán valor transformándose en una enmienda orgánica para nuestros campos.

Por otro lado, consideramos que la innovación es un motor de cambio esencial para la gestión sustentable y para asegurar la calidad e inocuidad de nuestros productos que acompañan la mesa de millones de argentinos. En línea con eso, este año iniciamos la implementación del esquema de certificación de seguridad alimentaria FSSC 22000. Además durante los últimos cinco años invertimos más de \$4.000 millones para mejorar la infraestructura de la compañía, y generamos nuevas fórmulas alimenticias alineadas con las nuevas y diversas tendencias de consumo. Esta necesidad de cambio nos ha llevado a lanzar la Línea Permí baja en sodio, salchichas con vegetales y hamburguesas de origen 100% vegetal, entre otros.

Desde Paladini creemos tener un rol decisivo en el cuidado y la instrucción sobre prácticas sustentables en la comunidad de la que formamos parte. Por ello, realizamos capacitaciones a nuestros colaboradores y contratistas sobre cómo minimizar el impacto de nuestras operaciones, y realizamos simulacros para poner en práctica, bajo diferentes



# 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 | Libro blanco de la sustentabilidad

escenarios de emergencia y crisis, el desempeño de nuestros equipos humanos y tecnológicos y nuestros procedimientos de emergencia. Además, participamos en actividades de forestación interna y externa, y organizamos concursos con temática ambiental en donde involucramos a las familias de nuestros colaboradores.

### PepsiCo

## Con la cadena de valor

Andrea Valdez, C&S & Social Impact Manager SOCO

Como una de las mayores empresas de alimentos y bebidas del mundo, en PepsiCo vemos que el sistema alimentario mundial necesita una reparación urgente. Desde el cambio climático hasta la desigualdad, demandan acciones concretas para detener sus consecuencias, reparar y regenerar, logrando realmente un impacto positivo para el futuro de nuestro planeta. El sistema alimentario presenta una de las mayores oportunidades que tenemos para mejorar el bienestar del medio ambiente y de la sociedad.

PepsiCo definió desde 2021 una transformación de la manera en la que crea valor, operando dentro de los límites planetarios e inspirando un cambio positivo para el planeta y las personas en el sistema alimentario mun-



dial. PepsiCo Positive es nuestra ambición de abastecernos de cultivos e ingredientes de manera que a la vez restablezcan la tierra, de hacer nuestros productos de forma sostenible y justa, y de inspirar a las personas a tomar decisiones positivas para ellas mismas y para el planeta. Así, se entiende la sostenibilidad como parte de todos los procesos y como eje central de las decisiones del negocio.

Todo esto desde el modelo de trabajo colaborativo en el agro con nuestros productores. Fortaleciendo prácticas de agricultura regenerativa y teniendo a la digitalización como herramienta de crecimiento, hemos logrado certificaciones internacionales que demuestran el compromiso a largo plazo por un triple impacto sostenido.

Con toda nuestra cadena de valor, trabajamos desde la eficiencia en temas de agua, energía, emisiones, entre otros. Y esto no es únicamente dentro de nuestras operaciones, sino que abarca todo nuestro equipo de socios comerciales en el país, como distribuidores, clientes y proveedores. Estas acciones son parte de nuestra cultura.

De cara a los consumidores, nuestras principales marcas siguen acercando opciones de un portafolio cada vez más amplio y nutritivo. Y en las áreas de Innovación, Desarrollo, Marketing, buscamos permanentemente acercar soluciones, no solo en cuanto a la mejor calidad del producto, sino también de *packaging*: que sea cada vez más sustentable, con mayor componente de material reciclado o de características compostables y 100% reciclable.

Y en temas de Impacto Social, nuestros dos pilares estratégicos son: Seguridad Alimentaria y Oportunidades Económicas, todo integrando la participación activa de nuestros colaboradores a través del programa de voluntariado corporativo.

Este 2023, nuestra iniciativa destacada se enfocó en el relanzamiento de Fundación PepsiCo, impulsada por una alianza con la ONG Haciendo Camino, con quienes llevamos adelante su desembarco en la ciudad de Mar del Plata, donde desarrollamos acciones en pos de la prevención de la desnutrición infantil. Su Programa Educación Temprana en Casa tuvo el objetivo de llegar al menos a 100 niños de 0 a 3 años en situación de riesgo. Pero por sobre todo, de trabajar de manera integral con sus familias, que atraviesan una situación de alta vulnerabilidad económica y social, así como identificar jóvenes embara-

zadas y acompañarlas en su maternidad. Este trabajo se hizo generando una red de organizaciones locales que aportaron su estructura y equipos multidisciplinarios, permitiendo una implementación colaborativa y generando alianzas que aseguren la sostenibilidad del programa.

En el pilar de Oportunidades Económicas, los esfuerzos estuvieron dirigidos a renovar la propuesta programática con foco en empoderamiento femenino. Iniciamos una alianza con la Asociación Civil Mayma, y diseñamos un programa con el objetivo de fortalecer capacidades de mujeres que estuvieran al frente de emprendimientos, buscando su aceleración. El programa reunió a más de 100 mujeres de Ciudad de Buenos Aires, AMBA y Mar del Plata, a través de *webinars* y encuentros presenciales de pares que promovieron el *networking* y la retroalimentación entre las mismas emprendedoras sobre sus necesidades, dificultades, barreras y oportunidades. En el cierre de este programa se destacó, por parte de las participantes, la excelencia del contenido digital, de los equipos facilitadores y de la creación de los espacios de conexión personal como valor agregado y enriquecedor de la propuesta.

### Saint Gobain

## Reducir la huella ambiental

Mariano Bó, CEO Clúster Latam Sur, Argentina, Chile, Perú y Uruguay

El sector de la construcción es uno de los motores que activan la economía de un país, pero al mismo tiempo representa el 36% del consumo mundial de energía, el 40% de las emisiones de gases de efecto invernadero, el 50% del consumo anual de recursos naturales y el 12% del consumo de agua potable. Saint-Gobain, la compañía global que diseña, fabrica y comercializa materiales y soluciones para la construcción, es una empresa con propósito y con la responsabilidad de impulsar un mercado que dé respuesta a los grandes desafíos vinculados al cambio climático, a acelerar la transición hacia una economía circular y a contribuir con los desafíos sociales y ambientales.

Su compromiso global es alcanzar cero emisiones de carbono para 2050 y ser el referente líder para la construcción liviana. Es por

# LA SEGURIDAD DE TENER UN BUEN SEGURO

**AUTOS - MOTOS - HOGAR - INTEGRALES - CAUCIÓN  
TRO - AGRO - TÉCNICO - RC - INCENDIO - ROBO**

**VIDA COLECTIVO - AP - VIDA SALDO DEUDOR - SEPELIO**

**Conocé más en:  
Galenoseguros.com.ar - Portal PAS / APP Galeno PAS**



esto que a lo largo de toda su cadena de valor se enfoca en la protección y preservación de los recursos naturales, al reducir la huella ambiental y al promover prácticas sostenibles.

Con una visión ambiental, Saint-Gobain tiene como objetivos.

*Avanzar hacia una economía circular:* al maximizar el valor de los recursos, reducir el uso de materias primas y minimizar el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de sus productos.

*Alentar acciones transversales y sinergias entre los diferentes negocios:* al aportar soluciones innovadoras para el ahorro energético y la reducción de las emisiones de carbono.

*Analizar los consumos y vertidos de agua:* al gestionar de manera responsable los recursos hídricos y minimizar el impacto de sus operaciones sobre la biodiversidad.

*Diseñar, fabricar y distribuir materiales de construcción y soluciones:* al contribuir con los desafíos sociales y ambientales.

La compañía lidera el cambio hacia una construcción liviana y sostenible. Su propósito, *Making the World a Better Home*, incluye reducir el déficit habitacional, trabajando junto a sus distribuidores y comunidades.

Una de sus principales preocupaciones es mejorar el acceso a una vivienda adecuada y generar un impacto positivo a través de la cooperación permanente con las comunidades en las que está presente, estableciendo sinergias entre distintos actores y organizaciones sin fines de lucro. El Programa Huella Saint-Gobain incluye acciones concretas

para mejorar los espacios que se habitan; la promoción de deporte y la calidad de vida y la intervención en plazas, espacios verdes de distintas comunidades y barrios vulnerables.

## Sintoplast

### Foco en educación

*Claudio Rodríguez, director de Administración y Finanzas*

Hace más de 65 años, en Sintoplast 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.

Nuestra política de sostenibilidad se encuentra integrada por cinco pilares: educación, comunidad, equipo, ambiente y desarrollo productivo. Dichas bases son nuestro faro para la toma de decisiones sin perder el foco en el entorno. Por eso, hoy más que nunca, frente a mucha incertidumbre, trabajamos en las infinitas posibilidades de ayudar a las personas a hacer realidad sus proyectos.

Algunos de nuestros recientes hitos han sido: la implementación de un "Programa de Integridad", que incluye la generación de un nuevo código de ética con la incorporación de una política y capacitaciones en género, diversidad y acoso en el ámbito laboral.

Por otro lado, desde hace más de 10 años hemos puesto el foco en las comunidades cercanas a nuestras plantas productivas, en Ar-

gentina (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 estructurales, de humedad, etc.

Creemos que la educación es la llave del cambio y apadrinamos al Centro de Formación Profesional de Spegazzini, con quienes trabajamos a diario para formar profesionales vinculados con la industria. A su vez, brindamos tecnología y materiales para dichas capacitaciones. Por otro lado, en nuestras plantas tenemos centros de formación propios donde todos los meses se llevan a cabo capacitaciones para nuestros clientes, pinturerías, arquitectos, diseñadores y los propios colaboradores, todas totalmente gratuitas.

Vinculado con lo ambiental, por quinto año consecutivo hemos logrado reducir el consumo energético, incluso habiendo aumentado los niveles de producción; instalamos termos solares en las plantas para abastecer comedor y vestuarios; recuperamos el 100% del agua de lavado de nuestra planta de pinturas acuosas; compostamos el 100% de los orgánicos generados en nuestro comedor de planta, y concluimos con la puesta en funcionamiento de un depósito y sistema logístico de última generación, cuyo diseño y tecnología empleada nos ha permitido lograr una sustancial mejora de eficiencia desde el punto de vista operativo y un muy importante ahorro en el consumo de energía. Además, algunos de nuestros envases ya contienen hasta un 25% de material reciclado en su composición.

## Día

### Alimentación saludable

*Martin Álvarez Espíndola, director de Legales, Compliance, Relaciones Institucionales y ESG*

El propósito de Día es estar cada día más cerca de sus clientes y ve en la sostenibilidad la vía para materializarlo. Su Plan Estratégico de Sostenibilidad 2021–2023 marca compromisos y acciones para hacer accesible una alimentación de calidad, construir comunidad en los barrios, trabajar en los retos medioambientales y aplicar altos estándares éticos.





Día lleva adelante acciones que generan un impacto real en la comunidad donde se encuentra inmersa. Comer mejor cada día es el programa que impulsa Grupo Día a escala global con el compromiso de contribuir a mitigar las barreras alimentarias y facilitar el acceso a alimentos de calidad para que cualquier persona sienta que es sencillo adoptar hábitos de alimentación saludables.

En Argentina, para sensibilizar sobre esta problemática, Día comparte semanalmente en sus redes sociales recetas saludables que realiza junto con la chef Jimena Monteverde, y también contenidos en su sitio [diaonline.com.ar](http://diaonline.com.ar) enfocados en difundir la importancia de hábitos de alimentación saludables.

En esta línea, Día impulsa su programa de voluntariado "El Día es Hoy" con foco en comedores del Área Metropolitana de Buenos Aires. En el marco de visitas grupales y abiertas a la comunidad, dona alimentos y vuelca toda su *expertise* Día para que puedan iniciar una transición hacia dietas más equilibradas, compartiendo charlas lideradas por una profesional de la nutrición. Más de 250 familias participaron de los talleres y 10.000 platos de comida fueron entregados.

Otro foco es la reducción del desperdicio alimentario: en el último año, Día redujo un 15% el desperdicio alimentario en su operación global gracias a la prevención y a sus alianzas estratégicas. En Argentina, la cadena cuenta con una alianza con Kigüi, una innovadora aplicación móvil mediante la cual los clientes pueden adquirir productos que tienen una fecha de caducidad cercana con des-

cuentos de más del 50% en su precio.

Día también forma parte de GS1 Argentina, una organización global que lleva adelante el Estudio de Mermas en las Cadenas de Supermercados. Esta iniciativa público-privada busca mejorar las mediciones y compartir buenas prácticas en el sector.

Además, como complemento a estas iniciativas, la compañía impulsa la donación de excedentes de productos aptos para consumo pero no para la venta desde almacenes. Día Argentina lleva más de diez años en sólida asociación con el Banco de Alimentos: las donaciones de alimentos de corta caducidad llegan a comedores y organizaciones benéficas en todo el país. En 2023 fueron donadas más de 250 toneladas de producto.

CCU

## Circularidad

*Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de Argentina*

CCU lidera una estrategia de sustentabilidad con ocho pilares hacia 2030, que abordan experiencias, progreso, pasión por el consumidor, equilibrio hídrico, desafío climático, vocación circular, abastecimiento responsable y disfrute consciente. Esta visión integral busca desarrollar iniciativas para impactar positivamente en comunidades y cumplir altos estándares de sostenibilidad.

Desde 2010, trazamos metas ambientales



ambiciosas, reflejadas en nuestro reporte de sustentabilidad anual. Cada obstáculo logístico y regulatorio se convierte en una oportunidad de establecer alianzas estratégicas. ReCCUpero, nuestra iniciativa de economía circular, es un claro ejemplo donde convertimos desafíos en oportunidades tangibles, demostrando que la sustentabilidad no solo es un deber, sino un motor para la innovación. En colaboración con ONG y con el apoyo de gobiernos municipales, buscamos rescatar, valorizar y reinsertar envases de aluminio, vidrio, papel/cartón y plástico generados a partir de la producción de bebidas. Adicionalmente, con Villavicencio impulsamos activamente el programa "Recuperadores", una iniciativa de reciclaje inclusivo que fomenta la circularidad al colaborar con 57 cooperativas en 47 ciudades, beneficiando a más de 6.500 recuperadores urbanos. Este programa no solo contribuye al incremento de la recolección de envases y materiales reciclables, sino que también busca empoderar el ecosistema de reciclaje, profesionalizando y reconociendo el importante rol que tienen las cooperativas de recuperadores urbanos. Los recuperadores, que desempeñan un papel crucial en este proceso, son parte integral de esta iniciativa. Su labor diaria no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también fortalece las comunidades. Reconocemos y valoramos su esfuerzo, trabajando en colaboración estrecha para asegurar que su labor sea recompensada.

Estos programas van más allá de la simple gestión de residuos; es una oportunidad para cerrar el ciclo de vida de los envases y convertirlos en recursos nuevamente, siendo una respuesta concreta a los desafíos ambientales actuales.

La innovación es clave en nuestra estrategia. Incrementamos la eficiencia hídrica con tecnologías avanzadas y capacitación. Valorizamos residuos internos y externos, utilizando un 70% de aluminio reciclado en latas, un 75% de material recuperado en cartones y hasta un 30% de vidrio reciclado.

La tendencia hacia inversiones sustentables y criterios ESG ha influido significativamente en nuestra estrategia financiera. En CCU vivimos la sustentabilidad, incorporándola a nuestro ADN empresarial y compartiéndola con la convicción de que un futuro sostenible es posible cuando la responsabilidad y la innovación van de la mano.

## Arcos Dorados

### Métricas claves

*Daniel Arenas, gerente corporativo de Compromiso Social y Desarrollo Sustentable*

Hoy muchas de nuestras acciones tienen la obligación de formar parte de las verticales que hacen a nuestro negocio y una muy importante es la de ESG. Desde el VP, pasando por nuestro director general, incluyendo nuestros pares en otros países, todos tenemos la premisa de que nuestros planes de trabajo cumplan con las verticales que forman parte de nuestra estrategia (Food, ESG, 3Ds). La sustentabilidad hoy es parte central de nuestro negocio. No hay nada que hagamos sin pensar en lo que genera nuestra acción, en el impacto y en la huella de carbono que genera.

Hemos creado una innovadora generación de restaurantes construidos bajo un modelo que denominamos 2.0, el cual cuenta con 25 iniciativas sustentables que permiten aportar a la reducción de un 36% de la huella de carbono de nuestra operación para el 2030. Algunas de ellas implican el uso y recuperación de gases refrigerantes no contaminantes de aires acondicionados, reutilización de agua de condensación y lluvia para riego y mantenimiento, iluminación LED con sensores de movimiento y natural en cocinas, encendido automático de iluminación en exterior y de cartelería, separación de residuos en *lobby* y de aceite usado, entre otros.

Además, el espacio cumple con estándares sustentables para cuidar las zonas verdes y

preservar diversas áreas de recreación y parqueo.

En el último tiempo hemos trabajado fuertemente en tres ejes: reducción del *packaging*, abastecimiento sustentable y separación de residuos. En el marco de nuestro pilar de Economía Circular, trabajamos de la mano de nuestros proveedores para desarrollar envases y empaques que estén alineados con los objetivos de la compañía, los cuales buscan a 2025, que el 100% de los empaques provengan de fuentes certificadas y sean renovables y reciclables.

Gracias a los esfuerzos realizados, logramos reducir la cantidad de plásticos de un solo uso en nuestro portafolio: en 2022 el 88% a escala regional y el 84% en Argentina de nuestros embalajes se encontraban libres de plásticos.

En 2022, también se logró aumentar en 16% el uso de materiales reciclados en la fabricación de sus empaques; ejemplo de ello son los portavasos, las bolsas y los empaques de cartón. Con la sustitución de empaques de nuestras hamburguesas, logramos evitar la generación de más de 2.300 toneladas de residuos.

En cuanto a abastecimiento sustentable, en Argentina, además de formar parte de la Comisión Directiva de la Mesa Argentina de Carne Sustentable (MACS), a través de la cual impulsamos la generación de prácticas sustentables asociadas a la ganadería en Argentina, más del 99,83% de la carne vacuna comprada a proveedores directos cumple con la política DFBPP de McDonald's. Es el país en donde tenemos el mayor índice de cumplimiento (+ 99,83%) y tiene procesos de trazabilidad y monitoreo para el 100% del ganado en pie.

En lo referente a la compra de energía eléctrica empleada en nuestra operación, venimos trabajando para incorporar energías renovables a nuestra matriz energética. Por ello, desarrollamos acuerdo con Pampa Energía, en donde acordamos la contratación de 400MWh de energía renovable mensualmente, por los cuales recibiremos Certificados I-REC, un certificado de energía renovable internacional, recomendado en el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG-Greenhouse Gas), que informa con transparencia el origen de la electricidad abastecida. Esto es para nuestras oficinas centrales, ubicadas en Olivos, provincia de Bs As; y en 39 locales a lo largo del país.

En relación con el cambio climático, asumimos el compromiso de reducir la huella de carbono en toda nuestra cadena de valor, incluyendo la de los proveedores, en un 31% para el año 2030, lo que nos permitió ser la primera y única empresa de la industria, en América Latina, en emitir un bono financiero ligado a la sustentabilidad.

De igual manera, trabajamos por crear una marca empleadora que refleje el impacto que tenemos al brindar oportunidades de empleo formal a miles de jóvenes en Argentina.

## Coca-Cola Femsa

### Con buenos resultados

*Germán Pennimpede, director de Legales y Asuntos Corporativos para Argentina y Uruguay*

En Coca-Cola Femsa estamos en constante evolución, trabajando incansablemente para construir una organización preparada para el futuro. Nos esforzamos por convertirnos en la plataforma comercial preferida de nuestros clientes con un compromiso sólido hacia la generación de valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés y las comunidades a las que servimos.

Enfocándonos en aspectos ambientales, contamos con varias iniciativas que nos destacan en el sector. Desde 2020, todas nuestras plantas de producción de bebidas en Argentina operan exclusivamente con energía proveniente de fuentes renovables.





# 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.

@BiogenesisBago



**Biogénesis  
Bagó**

## PORTADA | Libro blanco de la sustentabilidad

En términos de economía circular, hemos alcanzado un hito al reciclar más del 90% de los residuos generados en nuestras plantas. Además, colaboramos activamente con el Sistema Coca-Cola, implementando programas como Ruta Verde para la gestión de envases posconsumo, incorporando resina reciclada en nuestros envases y promoviendo la economía circular.

La eficiencia hídrica es otra área clave en la que nos esforzamos por hacer la diferencia. No solo trabajamos para mejorar la eficiencia en el uso del agua en nuestras instalaciones, sino que también extendemos nuestro compromiso hacia las comunidades donde operamos, garantizando el acceso a agua segura a través de programas específicos.

En el ámbito social, nos enfocamos en fortalecer los lazos con las comunidades vecinas, la cadena de valor y en la diversidad de nuestro talento.

En Argentina, hemos contribuido significativamente a mejorar la infraestructura de acceso al agua en el barrio bonaerense Las Tunas, en Tigre, beneficiando a 1.649 personas. Además, participamos activamente en el Programa Acunar, enfocado en el desarrollo de habilidades para la crianza, generación de herramientas para el empleo y emprendedurismo, que ha beneficiado a alrededor de 240 adultos y 200 niños y niñas en el barrio 21-24 de la Ciudad de Buenos Aires.

## Schroders

### Las tres D

*Mariano Fiorito, Country Head Argentina & Uruguay*

La inversión sostenible ha cobrado una relevancia crucial en el escenario financiero actual. Alineados con el objetivo de alcanzar la transición hacia una economía más verde y sostenible, como una de las principales causas de inversiones globales, desde Schroders evaluamos a diario el contexto mundial.

A medida que los inversores entienden mejor en qué consiste la inversión sostenible, reflexionan más profundamente sobre su significado. En este sentido, los inversores argentinos están cada vez más motivados para promover un impacto medioambiental más amplio y actuar de acuerdo con sus propias convicciones.

El cambio hacia las energías renovables se



presenta como una inevitabilidad en el informe de la Agencia Internacional de Energía. Este cambio trae consigo un mensaje claro para los inversores y las empresas del sector energético: adaptarse o correr el riesgo de quedarse atrás en la transición.

En términos de inversión, el enfoque en las energías renovables se torna esencial. Ignorar su crecimiento puede llevar a asignaciones inadecuadas de capital, implicando la pérdida de rendimientos y exposición a activos obsoletos con altas emisiones de carbono.

Por su parte, la descarbonización presenta oportunidades significativas para los inversores; desde el auge de vehículos eléctricos hasta avances en eficiencia energética. Alinear las estrategias de inversión con esta nueva economía no solo reduce riesgos, sino que también puede capturar momentos clave en estas revoluciones tecnológicas.

En términos de la pérdida de biodiversidad reconocemos que representa un riesgo de inversión significativo y subrayamos el valor de los servicios ecosistémicos, excediendo incluso el Producto Interno Bruto (PIB) mundial. La preservación de estos ecosistemas no solo es esencial para mitigar el cambio climático, sino también para asegurar la seguridad alimentaria, reducir la pobreza y lograr un desarrollo equitativo.

El hidrógeno, en sus diversas formas, emerge como un actor crucial en la transición energética. Aunque actualmente el hidrógeno verde es más costoso, se espera que su costo disminuya considerablemente para 2030. Este recurso tiene un potencial masivo en el futuro energético y se proyecta que su mercado alcance dimensiones comparables con

el de las energías renovables para descarbonizar la economía.

En resumidas cuentas, estamos en vísperas de una economía que busca ya no solo la neutralidad de emisiones, sino ir más allá, promover un impacto positivo en la naturaleza. Su compromiso con la inversión sostenible abarca desde la transición hacia energías renovables hasta la protección de la biodiversidad y el impulso de una economía global positiva para la naturaleza. Las "3D", desglobalización, descarbonización y demografía, es un paradigma que ha llegado para transformar el panorama de la inversión.

## Henkel

### Innovador proceso de reciclaje

*Erardo Spinelli, responsable de SHE en planta Chivilcoy para Argentina*

Henkel crea valor a través de sus unidades de negocio y su portafolio de productos y servicios, dejando una huella a lo largo de toda la cadena de valor. Asimismo, genera valor a través de las operaciones en más de 166 plantas y 56 países en el mundo, lugares en los cuales mantiene un vínculo estrecho con las comunidades y su desarrollo a través de la generación de empleo, el impulso del poder adquisitivo a través del pago de sueldos y salarios, los impuestos y gravámenes que pagamos, entre otros. La declaración de valor añadido muestra que la mayor parte de las



- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



# Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. N°2

## 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)



ventas generadas se revierten en la economía mundial. El 66,3% se destinó a nuestros empleados en forma de salarios y pensiones, y distribuimos el 13,8% del valor añadido en forma de dividendos a nuestros accionistas. A escala mundial, la compañía está comprometida con el proceso hacia la transformación medioambiental de su modelo de negocio. Para alcanzar este objetivo, uno de los proyectos principales es la transformación de sus procesos, productos y uso de materias primas con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y ser carbonos neutrales. En ese sentido la planta de producción de Chivilcoy, donde se producen adhesivos para etiquetado, empaque, madera, construcción

de pañales, toallas femeninas y papel *tissue*, cuenta con un novedoso proceso de tratamiento de efluentes y de residuos biosólidos basado en la lombricultura. La lombricultura consiste en procesar los residuos (luego de la fase de decantación) mezclándolos con lombrices en montículos de tierra. Las lombrices se encargan de transformar los materiales en materia orgánica, conformando un compost que luego sirve de abono para la tierra, completando un ciclo de producción limpia. Anualmente, esto permite la reutilización de alrededor de 2.500 metros cúbicos de agua en el proceso productivo y la generación de 50 metros cúbicos de compost. Los residuos de la planta son clasificados y

segregados en origen separados en recipientes. Rojos, los peligrosos, para incinerar con destinos tratadores habilitados. Amarillos, no peligrosos, con destino recicladores habilitados; negros, residuos del tipo domiciliarios con destino relleno municipal. Además, las oficinas de San Isidro cuentan con 100% de iluminación led y un sistema de recuperación y reutilización del agua de lluvia en los estacionamientos. Solo en el año 2022 se recuperaron 639.540 litros. Globalmente, disminuimos el 50% de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>; 21 países hicieron la transición de electricidad a fuentes renovables y el 100% de nuestras plantas de BC tienen energía eléctrica renovable.

Evitar la fuga de talentos

# Reinserción luego de la maternidad: el gran desafío

*La maternidad es una experiencia transformadora que marca un hito en la vida de toda mujer. Durante la licencia, las madres tienen la oportunidad de cuidar y vincularse con sus hijos y de brindarles amor y protección, vitales para su futuro desarrollo. Sin embargo, este período de alegría y adaptación también se combina con la incertidumbre sobre el regreso al trabajo remunerado.*

Por Micaela Milanesi (\*)

Según una investigación realizada por la consultora de recursos humanos XYZ, el 65% de las mujeres sienten ansiedad por volver al trabajo después de la licencia por maternidad. Este número revela un desafío importante para las empresas en la retención de talento femenino y la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Muchas veces la maternidad coincide con momentos bisagra de carrera, de ascenso, e independientemente del nivel de *seniority*, es un momento de fuga de talento. Por eso, si se busca la diversidad para ser competitivo, es importante acompañar la maternidad para retener al talento y evitar que frene su desarrollo. De esta manera se puede impactar positivamente tanto en la vida del colaborador como en el negocio.

Un punto importante para lograrlo es que se implementen programas de reintegración para madres después de la licencia por

maternidad. Estos programas, que pueden incluir horarios flexibles u opciones de trabajo desde casa, son cruciales para facilitar una transición más suave. También se pueden sumar lactarios, espacios de cuidado infantil, extender la licencia de paternidad, entre otras opciones.

Generar las condiciones e infraestructura para el cuidado de las hijas e hijos del personal mejora el crecimiento económico, la productividad y el rendimiento de las empresas, ya que disminuye las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, permite una mejor planificación, y fomenta un mayor compromiso de las trabajadoras y los trabajadores con su empleo.

## Buscar el justo equilibrio

Si lo analizamos desde el lugar de las madres, el 75% de ellas consideran que la flexibilidad laboral es esencial en su decisión de regresar al trabajo después de la licencia por maternidad, según la consultora GHI HR Solutions,

Este dato subraya la demanda de opciones de trabajo flexibles por parte de las madres trabajadoras.

Por otro lado, el 60% de las madres que regresan al trabajo después de la licencia por maternidad informan experimentar dificultades para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, según datos de la firma JKL Consultants.

Como muestran las estadísticas, el regreso al trabajo remunerado después de la licencia por maternidad es un tema que sigue siendo un desafío tanto para las madres como para las empresas. Las cifras revelan la importancia de implementar políticas y programas efectivos que respalden a las mujeres en esta transición, lo que no solo beneficia a las empleadas, sino que también enriquece la diversidad y la igualdad en el entorno laboral. **M**

(\*) Gerente Comercial y Marketing en Lisicki Litvin & Asociados



**Junto a vos,  
a lo largo de tu vida.**

**osde**

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 traspasos. 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.

Un programa necesario

# Tambo 4.0: compromiso con la educación

*Como parte de su compromiso con el desarrollo de la actividad lechera del país y con el propósito de promover el interés y el vínculo con el sector de la producción primaria, Mastellone Hnos. lleva adelante un programa educativo destinado a chicos de 5to y 6to año de escuelas agrotécnicas desde 2022.*

Previamente, en 2021, la compañía ya había comenzado a promover en ellas charlas de Tambo Sustentable y tecnología en las que, además, se le presentaba a los alumnos qué hacía un ingeniero agrónomo o un veterinario en la empresa, para poder compartir experiencias e ideas para su futuro próximo como estudiantes de carreras vinculadas al agro.

Tambo 4.0, nombre con el que identifican a la iniciativa, tiene como objetivo contribuir en la adopción y manejo de nuevas tecnologías en el mercado enfocadas en el confort, salud animal y la mejora de los procesos productivos.

En su segunda edición, llevada adelante entre los meses de septiembre y noviembre, la empresa llegó a Del Valle y Pergamino, ambas ubicadas en la Cuenca Lechera Centro, para conversar con estudiantes de escuelas agrotécnicas sobre sistemas de producción (pastoriles, mixtos, *dry lot*, estabulados), bienestar animal y ambiente, sistemas de ordeño y, por último, automatización de procesos, en línea con su objetivo de promover una cadena de producción capacitada. Así, desde su lanzamiento ha alcanzado a más de 120 alumnos.

Así, el programa constó de cuatro encuentros que finalizaron con una actividad especial integradora en el Complejo Industrial Pascual Mastellone, ubicada en General Rodríguez en el mes de noviembre. En él, representantes de la compañía recibieron a los participantes, entregaron diplomas y dieron unas palabras de cierre, agradeciendo el compromiso de los alumnos y docentes. Asimismo, durante la jornada, los invitados tuvieron la posibilidad de recorrer la planta junto al equipo de Relaciones con la Comunidad de la compañía, Desarrollo de la Actividad Lechera, Compra



de Materia Prima Láctea y Capacitaciones.

“Siempre nos hemos interesado en fortalecer nuestro vínculo con los jóvenes porque somos totalmente conscientes de que ellos son el futuro. Además de la formación académica, el programa busca difundir las nuevas modalidades de trabajo y producción que hacen que este empleo sea más atractivo para las nuevas generaciones. Este programa se suma a muchas otras actividades que hemos estado llevando a cabo en el último tiempo”, dijo Lucas Lázzaro, Gerente de Compra de Materia Prima Láctea de Mastellone Hnos.

Para fortalecer los vínculos ya generados, Tambo 4.0 llegará a las instituciones que ya hayan sido parte del programa de Escuelas Agrotécnicas. De este modo la compañía busca fortalecer su compromiso, contribuyendo a un plan de impacto comunitario que

repercutirá en la relación actual de la empresa con sus principales públicos, pero también en los jóvenes.

“Estamos muy contentos de poder contribuir desde nuestra experiencia y trayectoria a la educación y capacitación de jóvenes profesionales. Reconocemos en ellos el futuro del sector y creemos indispensable promover su capacitación para potenciar la industria láctea”, cierra Lucas Lázzaro.

Las escuelas participantes del programa, además, remiten leche a la compañía por lo que la relación con ellas data de muchos años y se ha ido fortaleciendo a la largo de los años. En este sentido, creemos que programas y actividades de este tipo contribuyen a enriquecer esos vínculos y a fortalecer el futuro de la lechería del país. **M**

# Tu lugar en Jujuy, cerca de todo

El Hotel Howard Johnson Plaza Jujuy ofrece los más altos estándares de calidad. Está ubicado en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy, a pocas cuadras de la plaza principal, iglesia Catedral, Casa de Gobierno, bancos y centros culturales.

## SERVICIOS Y COMODIDADES QUE OFRECEMOS COMO PARTE DE TU ESTADÍA

- |  |  |   |
|--|--|---|
|  Desayuno Buffet        |  Amplias habitaciones |  Restaurante       |
|  Gimnasio             |  Spa                |  Wifi            |
|  Salones para Eventos |  Casino             |  Accesibilidad   |
|  Piscina Climatizada  |  Solárium           |  Estacionamiento |



### PONTO RISTORANTE

Ofrece un ambiente refinado y una carta con platos seleccionados por el chef Daniel Hansen que puede acompañar con excelentes vinos de diversas bodegas.



### CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN SUSTENTABILIDAD

Nuestro objetivo y compromiso es promover la adopción y fortalecimiento de buenas prácticas de gestión sustentable y de calidad de nuestros servicios, minimizando sus impactos ambientales y maximizando los beneficios para nuestros clientes y nuestra comunidad.

 **Gral. Güemes 864 | San Salvador de Jujuy, Jujuy**  
**+54 388 424 9800 | reservas@hjjujuy.com.ar | www.hjjujuy.com.ar**

CONOCÉ NUESTRAS PROMOCIONES EN [WWW.HOJOAR.COM](http://WWW.HOJOAR.COM)

## MARKETING |

Tendencias 2024

# Claves para la comunicación de marcas

*A pesar de la persistente incertidumbre económica, el crecimiento emerge como un objetivo cardinal para las marcas durante el próximo año. Sin embargo, esta búsqueda de expansión no estará exenta de desafíos, lo que hace imperativo que las empresas no solo se adapten, sino que también experimenten de manera estratégica para lograr un crecimiento rentable.*

En el horizonte se vislumbran cambios significativos y desafíos emocionantes para el año que comienza, según las perspectivas de los expertos de la agencia de comunicación estratégica *another*. Estas son algunas de las tendencias más significativas que caracterizarán este 2024.

## Campañas creativas más sociales y ambientales

Oz Godínez, director creativo de *another*, destaca las tendencias que las campañas sociales y de ayuda al medio ambiente moldearán el mercado creativo en 2024. En una era en que la conciencia social y ambiental se acentúa, las campañas con impacto positivo y un propósito altruista emergen como líderes en la preferencia del público. La audiencia muestra una creciente inclinación hacia experiencias que no solo entretienen, sino que contribuyen a causas significativas, desplazando la percepción de campañas que simplemente reflejan la crudeza de la realidad. Además, se observa un cambio en la dinámica de la comunicación, en la cual la tecnología se convierte en un elemento fundamental, aunque efímero. A medida que la tecnología se integra aún más en las estrategias creativas, la atención se vuelve fugaz, lo que impulsa a las agencias a explorar enfoques innovadores para captar y retener la atención de una audiencia cada vez más digitalizada.

Estas tendencias delinean un panorama en el que la creatividad debe fusionarse con propósitos auténticos y adaptarse a la velocidad cambiante de las interacciones tecnológicas.

## Tres tendencias culturales

La directora de *Cultural Research & Planning*, Mariana Carreón, vislumbra las tendencias que darán forma en su ámbito en América



Latina en 2024 e identifica tres tendencias importantes: Estilo dopamínico, *Fake ads* y *Living with content*.

En cuanto a "Estilo de vida dopamínico", destaca la creciente importancia de las interacciones emocionales; los consumidores buscan experiencias y productos que les brinden un impulso de dopamina, priorizando felicidad, satisfacción y placer. Se observa una tendencia de marcas con grandes presupuestos hacia producciones de alta calidad destinadas a entretener y fascinar a la audiencia.

La experta señala la prominencia de las "*Super Real Fake Ads*" como una tendencia tecnológica y publicitaria, sobre todo, el uso extendido de la CGI en la era de internet y las redes sociales. En sectores como la industria de belleza y cuidado personal, resalta el éxito de exhibir productos en dimensiones no convencionales en escenarios reales mediante esta tecnología.

En cuanto a "*Living with content*", Carreón sugiere que este contexto significa que, a medida que las personas ajustan sus vidas para centrarse en aspectos y relaciones significativas, buscarán productos y experiencias que reflejen esa intencionalidad. En otras palabras, se refiere a la idea de que, a medida que la gente da prioridad a lo que realmente importa en sus vidas, también buscará de manera consciente productos y vivencias que estén alineados con esos valores y objetivos.

## Tres tendencias sobre influencer marketing

La VP Digital de *another* y CEO de RAW Talent, la primera agencia de *management* de México especializada en trabajar con *influencers* y TikTokers de la Gen-Z, Jimena Gómez, comparte visiones sobre las futuras direcciones del *influencer marketing* para el próximo año. En primer lugar, destaca la transición hacia la "actividad de contenidos", en la que el énfasis

# UNA DÉCADA DE GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABLE.



Nuestro compromiso es cuidar el bienestar integral de las personas y ser una empresa cada vez más sustentable.



Accedé a nuestro  
**10° Reporte de  
sustentabilidad**



| [sancorsalud.com.ar](http://sancorsalud.com.ar) |

0810-555-SALUD (72583) |



## MARKETING |

se alejará de las métricas tradicionales, como seguidores o vistas, para priorizar la especialización y calidad del contenido. Esto implica una mayor integración entre los *influencers* y el marketing de rendimiento, redefiniendo la importancia de la creatividad y la especialización del *influencer* sobre las métricas de alcance masivo.

También aborda la tendencia emergente del *Longer Format* o formatos de video más largos, con plataformas como TikTok introduciendo formatos de hasta 30 minutos. Gómez arroja luz sobre la estrategia detrás de

significativo en el *influencer marketing* en Twitch, y señala que a pesar de su naturaleza, en la cual los *streamers* gozan de buena salud financiera por sus seguidores, los creadores de esta plataforma serán cada vez más buscados por marcas. Anticipa una convergencia más marcada entre marcas y creadores en Twitch, impulsada por la necesidad de los creadores de absorber costos asociados con ligas y eventos –como la King's League o la King's League Latam– marcando así una nueva era para el marketing de *influencers* en plataformas de *streaming*. Estas tenden-

do un protagonismo continuo de la inteligencia artificial en el marketing digital, resalta la necesidad de desarrollar habilidades para integrar de manera efectiva esta tecnología como aliado estratégico. Reconoce que la IA potenciará la creación de contenidos, y también impulsará estrategias generales, abriendo oportunidades para una mayor eficiencia y relevancia en las campañas digitales.

En el ámbito de las plataformas, la experta subraya la continua influencia de TikTok y la importancia de explorar a fondo el SEO en esta plataforma. Será relevante aprovechar

*{En una era en que la conciencia social y ambiental se acentúa, las campañas con impacto positivo y un propósito altruista emergen como líderes en la preferencia del público.}*

esta tendencia que explica cómo TikTok, enfrentando desafíos de comercialización, busca competir con plataformas como YouTube. A pesar del riesgo de desviar su esencia rápida y absorbente, la plataforma podría algorítmicamente favorecer el contenido más extenso, creando un nuevo equilibrio entre "long format" y "short format". Finalmente, Gómez predice un aumento

de las campañas, pintan un emocionante panorama para el futuro del *influencer marketing* en 2024.

### IA como una aliada estratégica

La directora digital de *another*, Steffy Hochstein, y experta en *Performance & Inbound Marketing*, señala la inteligencia artificial como una aliada para las tendencias claves que definirán el panorama digital en 2024. Anticipan-

correctamente las capacidades de TikTok para mejorar la visibilidad de las marcas ya que puede resultar en un posicionamiento exponencial. Además, resalta la relevancia continua del *User-Generated Content* (UGC) y sugiere potenciar esta estrategia como una fórmula efectiva para generar impacto en el público durante el año 2024. **M**

## Siete consejos para usar TikTok como canal de venta

TikTok, acumula más de 1.080 millones de usuarios en el planeta y 20 millones en el país, según DataReportal.

Ahora bien, ¿cómo aprovechar TikTok como canal de ventas? Dos expertos de EAE Business School brindan algunos consejos para sacarle todo el provecho a esta red social.

Esther González, profesora de social media de EAE Business School, explica que, para preparar campañas *online* que logren impactar un público deseado, es necesario entender la dinámica de cada red social. TikTok, por ejemplo, es ideal para llegar a usuarios de la generación Alfa, es decir, quienes nacieron a partir de 2010 y crecieron en un mundo totalmente digital. Pero también es una apuesta si se busca llegar a la generación Z, o sea, los nacidos entre la década del 90 y comienzos de los 2000.

### ¿Por qué elegir TikTok?

Eso depende del público objetivo al que se busca dirigir el canal de venta, aunque dos ventajas son: su alcance y su interfaz, diseñada para pasar horas y horas en ella.

El 90% del contenido que visualiza cada usuario de TikTok no es subido por el grupo de usuarios a los que sigue, sino por otros, lo que deja en evidencia su alcance. Entretanto, con base en el contenido con que los usuarios interactúan y el tiempo que permanecen reproduciéndolos, esta red social solo muestra los videos que cada quien quiere ver, lo que prueba el potencial de su algoritmo e interfaz.

Con esto, Alejandro Casero, profesor de Marketing digital & *E-commerce* en EAE Business School, hace siete recomendaciones para usar TikTok como canal de venta.

- Los primeros segundos de cada video deben ser ganadores; evita las introducciones. En cuanto empiece a reproducirse, ya se debe dar una información que resulte útil a la persona que lo vea. Debe llamar la atención.
- El video debe ser fácil de ver; una edición ágil, rápida, aporta mucho en poco tiempo; una dicción clara y usar subtítulos ayudarán a mantener el interés.
- Redes sociales como TikTok permiten la segmentación del público objetivo de tu canal de

venta. Para que el video llegue a las personas indicadas, hay que usar los *hashtags* adecuados, hablar de ellos en la descripción y que el contenido trate de un tema concreto.

- TikTok permite llegar con mucha facilidad a nuevos usuarios, eso es cierto. Pero, para ello, hay que publicar contenido de manera constante y de buena calidad. Una manera de hacerlo es aprovechando las herramientas que brinda esta red social para editar y promocionar tus producciones.
- Interactuar con otros usuarios ayuda a posicionar los contenidos en TikTok, en especial cuando suma un sinnúmero de vistas, entonces no descartes ponerlo en práctica.
- El usuario de TikTok se aburre fácilmente, por lo que es necesario actualizarse y actualizar el contenido con regularidad. Lo que quizá funcionaba un mes atrás, hoy ya no es novedad y no interesa a nadie.
- Caer en un *like* fácil es una tentación. ¿Cómo evitarlo? Pensando en que cada contenido debe tener un objetivo, ya sea promocionar tu negocio o vender un servicio o producto.

A la hora  
de decidir  
no es bueno  
estar solo

# alzas & bajas

Editada por Publicitaria del Sur S.A.



## COLOFÓN |

La consultoría ante nuevos escenarios

# Un rápido proceso de cambio

*A escala global, las diversas crisis económicas y la aplicación de nuevas tecnologías, y a escala local, las constantes desregulaciones del mercado laboral, el ingreso de posibles jugadores al mercado que amplíen la oferta de bienes y servicios y la escalada inflacionaria con el correspondiente impacto en precios y salarios obligan al negocio de la consultoría a repensar su modelo de negocios de cara a los desafíos 2024.*

Por Néstor Ivaldi (\*)

El negocio de la consultoría está cambiando a ritmo acelerado. El principal reto será aprender y adaptarse a las nuevas demandas del ecosistema de negocios el cual consideramos será dominado –entre otros– por cinco procesos específicos;

- Tecnología con aplicación de *data mining* para aplicación de escenarios predictivos de comportamiento humano, análisis de volúmenes de datos, métricas y KPIs. Aportar *delivery* de información clara, precisa y aplicable en un tablero de datos o *dashboard* será un plus para la toma de decisiones efectiva.
- Utilización de metodologías ágiles y sus diversas manifestaciones en equipos de trabajo de alto desempeño, células multidisciplinares 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 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 digitales pudiendo aportar valor desde cualquier locación del globo. Gestionarlos requiere un set de habilidades que no estaban en el radar del consultor,

vancia está en aumento y las organizaciones deben diseñarla de manera sólida, atractiva y adaptable para afrontar los desafíos actuales. La marca empleadora no se limita a un logotipo o un eslogan; es el reflejo de la cultura, los valores y la experiencia laboral que una



como creatividad al momento de transmitir la oferta y empatía para establecer un correcto *rapport* con el candidato al momento de *huntarlo*. La propuesta tendrá que ser de valor superadora respetando ciertos lineamientos legales– normativos para gestionar el paquete de compensación total que demandan estos perfiles.

- Activación constante de la marca empleadora para la captación y desarrollo de talento. Cada vez más, las empresas reconocen que su reputación como empleadores tiene un impacto significativo en su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos. Su rele-

empresa ofrece. En un mundo conectado y transparente, las percepciones de los empleados actuales y pasados, así como la forma en que una organización trata a su personal, tienen un impacto directo en su reputación como empleador. La marca empleadora se ha convertido en una herramienta estratégica que influye en la atracción de talento, la retención y la alineación con los objetivos organizacionales. Diseñar una marca empleadora sólida implica una profunda comprensión de la cultura interna de la empresa y de las expectativas de los talentos externos. La autenticidad es clave; una marca empleadora debe reflejar

la verdadera esencia de la organización.

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 del proyecto, el conocimiento del negocio para elaborar el plan de acción, ejecutarlo y hacer seguimiento constante para medir y ajustar permanentemente las oportunidades de mejora.

El negocio de consultoría en general, pero de Recursos Humanos en particular, se dirige hacia un servicio de alineamiento constante entre el consultor externo experto y HRO –en modalidad de *partnership*– que constantemente deberá entregar soluciones sustentables y sostenibles en el tiempo siendo absolutamente creativo para “ver el bosque por sobre los árboles” y lograr así la mejor “experiencia de consultoría” hacia su empresa cliente. **M**

(\*) Fundador de Augmenta Consulting, consultora de soluciones de capital humano. Licenciado en Relaciones del Trabajo UBA, Posgrado en Compensación Total (UB) y Mg en Coaching y Cambio Organizacional (USAL)



# Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

**B**Staffing

---

**B**Professional

---

**B**Strategy

---

# 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.

- 
- TRANSPORTE
  - PROCESAMIENTO
  - MIDSTREAM
  - TELECOMUNICACIONES