

El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Los negocios serán sustentables, o no serán

**El comienzo de
una nueva etapa**

**Herramientas 5.0 para
aumentar la productividad**

**Consejos para sacarle
provecho a los generadores
de CV basados en IA**

Fortalecer la gobernanza



Edición 1259 |

Director

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

Directora editorial - Editora

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Secretaria general de redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Colaboran en este número

Juan Pablo Martínez

Viviana Lupi

Portada y diagramación

María Martínez

Contenidos web

Carina Martínez

Juan Pablo Martínez

Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjordan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +5411 6435-9400.

3 Contenidos

4 Carta

55 aniversario de Mercado.
El comienzo de una nueva etapa



72 RUTA DIGITAL

72 | Sistemas ciberfísicos y datos sintéticos
Herramientas 5.0 para aumentar la
productividad
74 | Desafíos globales
Agricultura 4.0: escalabilidad sustentable
en entornos digitalizados

76 TALENTO Y LIDERAZGO

76 | Ayudas para la empleabilidad
Seis consejos para sacarle provecho a los
generadores de CV basados en IA
79 | En la era de las redes
¿Por qué la reputación digital es tan
importante como el CV?

108 VIDA Y ESTILO

114 Colofón

La sustentabilidad en la estrategia.
Fortalecer la gobernanza



6 El Libro Blanco de la Sustentabilidad

6 | Los negocios serán sustentables, o no serán.

Uno de los cambios más notables en el panorama empresarial actual es la creciente presión por adoptar modelos de negocio más

responsables. Lejos quedó la época en que ser sustentable era una opción. Para las compañías, principalmente las de mayor envergadura, hoy la sustentabilidad forma parte de la estrategia y es habilitadora de los negocios a largo plazo.





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.

CARTA

55 aniversario de Mercado

El comienzo de una nueva etapa

De lo lineal a lo circular, nuestro nuevo modelo periodístico busca generar una conversación fluida y permanente con su audiencia. Un diálogo que girará en torno a los temas que rigen la agenda de las organizaciones y que conocemos en profundidad.

Mercado cumplió 55 años y lo festeja de la mejor manera: renovándose. A partir de una revisión profunda de su propuesta y modelo de negocios, da comienzo a un ciclo que se inaugura con distintas novedades.

Tras dos décadas de ejercicio profesional en *Mercado*, asumo como directora editorial de un medio que ya no se limitará a las ediciones gráficas. Nuestras publicaciones habituales serán potenciadas por una estrategia digital punta a punta, que involucra una presencia constante en redes sociales, plataforma digital renovada, newsletters, aplicación propia y nuevos formatos, como podcast y demás, que se irán incorporando progresivamente.

Más dinámico, más cercano

Con su primer sitio web lanzado a finales de los años 90, *Mercado* fue pionero en el mundo digital de los medios. A lo largo de un cuarto de siglo, la plataforma ha sido renovada varias veces y ofrece a sus suscriptores acceso exclusivo a un archivo de más de 30 años. En esta nueva etapa, el sitio dio un giro. Con un diseño más dinámico y atractivo, pone en el centro las temáticas claves de la agenda corporativa, junto con secciones de tendencias y esparcimiento, que dialogan de manera directa con el resto del ecosistema del medio.

Alianzas estratégicas

En este nuevo recorrido, sumamos socios que potencian nuestro alcance y enriquecen nuestra perspectiva.

A través de una alianza, incorporamos una sección corporativa propia en *EldiarioAR*, una publicación de vanguardia cuyo modelo de negocio tiene como pilar fundamental brindar información de calidad. Esto nos asegurará una mayor visibilidad y alcance.

Además, de manera conjunta y en sinergia con socios de negocios, volvimos a nuestras fuentes, mediante el lanzamiento de ciclos de



charlas. El primer abordaje lo llevaremos adelante bajo el paraguas de Futuro. Con la innovación en el centro, busca ofrecer un espacio de reflexión sobre las principales tendencias de las industrias y sectores que están transformando nuestras vidas. Gracias a una alianza con el Parque de Innovación, la primera charla, prevista para el 15 de octubre de este año, girará en torno a las ciudades. En distintos paneles, representantes de la academia, la ciencia, el sector privado y el público debatirán sobre cómo cambiarán nuestras ciudades; qué características tendrán las construcciones, las nuevas tendencias en urbanismo y sustentabilidad y, también, cómo impactarán las innovaciones tecnológicas y los nuevos materiales.

Para llevar adelante este proceso de cambio profundo, contamos con la confianza y el apoyo financiero de un grupo inversor, que nos brinda el respaldo necesario para lograr nuestros objetivos.

Por todo esto, a pesar del escenario complejo

que estamos atravesando como país, encaramos el futuro con mucho entusiasmo. Y también, y sobre todo, porque creemos en el equipo que conformamos y el valor que generamos como medio, desde hace más de medio siglo.

Los invitamos a acompañarnos en este nuevo recorrido.

Afectuosamente,

Carina Martínez

Directora editorial de *Mercado*



**EL VALOR
DE DAR
RESPUESTA**

**PARA MÁS INFORMACIÓN
CONSULTÁ A TU PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS**

sancorseguros.com.ar /    

Los negocios serán sustentables, o no serán



Uno de los cambios más notables en el panorama empresarial actual es la creciente presión por adoptar modelos de negocio más responsables. Lejos quedó la época en que ser sustentable era una opción. Para las compañías, principalmente las de mayor envergadura, hoy la sustentabilidad forma parte de la estrategia y es habilitadora de los negocios a largo plazo.

La integración de estrategias ESG (ambiente, sociedad y gobernanza, por sus siglas en inglés) no es simplemente una respuesta a las presiones externas, sino una oportunidad estratégica para crear valor sostenible y a largo plazo. Las empresas que lideren esta transformación estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros, aprovechar las nuevas oportunidades de mercado y garantizar su competitividad en un entorno en constante evolución. Por ello, las organizaciones avanzan a toda marcha hacia una gestión sustentable, que involucra no solo la implementación de iniciativas ambientales, como el net zero (cero emisiones netas de carbono), la adopción de energías renovables, la minimización del desperdicio y del uso de recursos, sino también sociales, como la mejora de sus

políticas de equidad, diversidad e inclusión (DEI) y de la calidad de vida de las personas. También, el *compliance*, la transparencia, la coherencia entre el decir y el hacer y el compromiso por las grandes causas y los desafíos globales marcan la agenda de las organizaciones. Esta transformación es impulsada por consumidores que demandan productos éticos, inversores que priorizan los negocios sostenibles a largo plazo, y los reguladores que imponen normativas más estrictas para mitigar los riesgos.

En este contexto, se observa un incremento en las inversiones responsables, como los fondos que seleccionan activamente empresas con altos estándares en ESG, lo cual va creando también un nuevo flujo de capital hacia negocios que apuestan por la

Más allá de la neutralidad

Así las cosas, la sostenibilidad y la adopción de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza, por sus siglas en inglés) están dejando de ser enfoques reactivos y meramente preventivos para transformarse en motores clave del éxito empresarial. Si bien no todas las organizaciones se encuentran en el mismo estadio, en este recorrido, tanto a escala global como local, la gestión sustentable avanza hacia una nueva frontera: la regeneración. Esto quiere decir que ya no se trata solo de mitigar impactos negativos o de operar de forma "neutra", sino de generar un impacto positivo neto, devolviendo al medio ambiente y a la sociedad más de lo que se toma.

La regeneración va más allá de la sostenibilidad tradicional al buscar restaurar, revitalizar y mejorar los ecosistemas y las comunidades. Las empresas están empezando a adoptar este enfoque para crear modelos de negocio que no solo sean ambientalmente responsables, sino también regenerativos en su esencia. Esto implica repensar las cadenas de suministro, priorizar la creación de productos que puedan restaurar recursos naturales y fomentar prácticas que promuevan la biodiversidad. En el ámbito social, las empresas buscan no solo ser inclusivas y justas, sino también fortalecer las comunidades en las que operan, mejorar la calidad de vida de las personas -al interior y al exterior de la organización- y generar impactos sociales positivos a largo plazo.

En lo ambiental, el creciente interés en la regeneración está ligado en parte a los compromisos globales con las emisiones netas cero y la economía circular, pero lleva estos conceptos un paso más allá. Las empresas no solo deben reducir sus

emisiones y reutilizar recursos; también deben regenerar los ecosistemas degradados, restaurar el equilibrio climático y contribuir a la resiliencia de los sistemas naturales. Esto demanda una visión a largo plazo, que incluye la inversión en tecnología de captura de carbono, soluciones basadas en la naturaleza y la adopción de prácticas agrícolas regenerativas que promuevan la salud del suelo y la biodiversidad.

El camino hacia la regeneración, sin embargo, no está exento de desafíos. Las barreras incluyen los altos costos iniciales de implementación, la falta de conocimiento sobre cómo integrar modelos regenerativos en sectores tradicionales y, muchas veces, la ausencia de marcos normativos que guíen esta transformación. Además, existe cierta desconexión entre los avances tecnológicos y la capacidad de las empresas para implementarlos a gran escala. Para muchas compañías, la regeneración aún se percibe como un concepto aspiracional, aunque su integración está comenzando a tomar fuerza a medida que se revelan sus beneficios a largo plazo.

La regeneración: el acceso a buenos negocios

En cuanto a las oportunidades, la regeneración representa un cambio de paradigma para los negocios. Las empresas que lideren este movimiento podrán acceder a nuevos mercados y obtener ventajas competitivas significativas, al diferenciarse mediante la creación de valor compartido con la sociedad y el entorno natural. Asimismo, los consumidores, cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, tienden a favorecer a las marcas que adoptan prácticas regenerativas. Complejas y globales, las

iniciativas de regeneración no solo pueden atraer inversiones responsables, sino también generar alianzas estratégicas con Gobiernos, ONG y otras empresas comprometidas con la construcción de un futuro más resiliente y justo.

Por todo esto, la integración de la sostenibilidad, los criterios ESG y los principios regenerativos no es una simple estrategia de mitigación, sino una oportunidad para generar innovación y construir un futuro más equitativo y sostenible. Las empresas que adopten un enfoque regenerativo estarán no solo más preparadas para enfrentar los desafíos actuales, sino también posicionadas como líderes en la creación de un nuevo modelo económico que prioriza la restauración y el bienestar compartido. En un mundo en transformación, la regeneración es el siguiente paso natural en el camino hacia un futuro donde las empresas no solo prosperen, sino que también contribuyan activamente a regenerar los ecosistemas y las comunidades que las rodean.

Con el afán de aportar a un debate tan necesario como urgente, cada año, el Libro Blanco de la Sustentabilidad, un ya clásico de Mercado, indaga en profundidad sobre las tendencias, los retos y las oportunidades de la gestión sustentable, a partir de múltiples entrevistas a actores claves de la economía, que se presentan a continuación.

Por Carina Martínez, Juan Pablo Martínez y Viviana Lupi

EY

Las consecuencias de ignorar la gestión sustentable

“En el escenario actual, las empresas están tomando conciencia de la necesidad de integrar el análisis de riesgos y oportunidades climáticas en su estrategia organizacional”, dice María Rigou.

“La perspectiva es clara: los costos de ignorar la gestión ambiental pueden ser exorbitantes, no solo en términos financieros sino también en reputación y sostenibilidad a largo plazo”, destaca María Rigou, directora ejecutiva de Cambio Climático y Servicios de Sostenibilidad de EY. “Por ello, la identificación y mitigación proactiva de estos riesgos se ha vuelto un imperativo estratégico, alineando las operaciones empresariales con un futuro más resiliente y bajo en carbono. En cuanto a la desigualdad social, las expectativas hacia las grandes empresas, sobre todo cuando trabajan en territorios vulnerables, son elevadas. La sociedad demanda un compromiso genuino y una responsabilidad social que vaya más allá del discurso. Las corporaciones en Argentina tienen un recorrido de muchos años en inversión social con una agenda diversificada pero con un foco prioritario en educación.

-¿De qué modo las políticas sustentables impactan en la gestión y generación de nuevas oportunidades para las organizaciones?

Estamos viviendo un momento en el cual la sostenibilidad está tomando un papel central, impulsada por una serie de nuevas regulaciones y requisitos que promueven una mayor participación de las empresas en la transición hacia una economía baja en carbono y más inclusiva. Ante este escenario, las compañías están implementando políticas, procesos e indicadores novedosos que mejoran la gestión y la transparencia en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. La adopción de esta perspectiva sostenible no solo responde a las demandas actuales, sino que también abre un amplio espectro de oportunidades para actividades innova-



doras que incluyen la reducción del impacto ambiental, la optimización en el uso de recursos, el desarrollo de productos duraderos y ecológicos, y la creación de servicios que extiendan la vida útil de los bienes. Esta tendencia estimula la innovación en modelos de negocio, como las plataformas de economía compartida y los sistemas de suscripción, y promueve la inversión en energías renovables y en tecnologías que permiten la trazabilidad de los productos. En conjunto, la sostenibilidad no solo ofrece beneficios ambientales, sino que también impulsa la creación de mercados y empleos alineados con prácticas más responsables y sostenibles.

Innovación y colaboración

-¿Qué obstáculos -culturales, estructurales, etc.- deben sortear hoy las empresas para incorporar la sostenibilidad en la organización y qué estrategias emplean para superarlos?

Las empresas que buscan incorporar la sostenibilidad en su organización a menudo se encuentran con barreras culturales y

estructurales, como la resistencia al cambio y estructuras organizativas que no favorecen la adaptación a nuevas prácticas. Los costos iniciales y la falta de conocimiento técnico son desafíos adicionales, al igual que la presión de los accionistas para obtener resultados financieros inmediatos y un entorno regulatorio que no siempre respalda las iniciativas de sostenibilidad. Para superar esos desafíos, las compañías están adoptando medidas que permitan fortalecer la gobernanza del cambio climático y la sostenibilidad y también llevando adelante actividades de capacitación para aumentar la conciencia sobre la sostenibilidad en todas las actividades del negocio. El liderazgo de la empresa juega un papel crucial, estableciendo el ejemplo y motivando a los empleados a adoptar prácticas más sostenibles. La innovación y la colaboración también son claves, al permitir compartir conocimientos y recursos con otras organizaciones. Integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio y comunicar de manera transparente los esfuerzos y desafíos son pasos esenciales para avanzar en esta dirección. Además, es importante medir y reportar el progreso para demostrar el valor de las iniciativas. Por último, es fundamental alinear los mecanismos de incentivos internos con los objetivos sostenibles. De este modo, las empresas no solo mejoran su impacto ambiental y social, sino que aseguran su éxito y viabilidad a largo plazo.

-¿Cuáles son las tendencias en la integración de criterios ESG en el análisis financiero y en el análisis de riesgos a largo plazo que están adoptando las empresas?

La integración de ESG en el análisis financiero y en la evaluación de riesgos a largo plazo se está convirtiendo en una práctica común en el mundo empresarial. Las empresas están reconociendo que estos factores pueden influir significativamente en su rentabilidad y



Del carbón a la descarbonización

Transformación sostenible:
De la idea al impacto.

www.deloitte.com/ar

©2024 Deloitte & Co. S.A.

Deloitte.

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

resiliencia. Por ello, están adoptando una evaluación de riesgos que incluya posibles problemas ESG que podrían impactar en sus operaciones y valor de mercado. Los inversores, por su parte, prestan más atención a estos criterios al tomar decisiones de inversión, lo que ha llevado a un aumento en la popularidad de los fondos sostenibles y de impacto. Esto se refleja en la demanda de reportes ESG corporativos más detallados y transparentes, impulsando a las empresas a proporcionar información más precisa y

comparable. De hecho, muchos Gobiernos y mercados de capitales están desarrollando y adoptando nuevas normas y estándares de reportes. Asimismo, el uso de tecnología avanzada y el análisis de *big data* permite una mejor evaluación de los riesgos y el desempeño ESG, y proporciona insights más profundos. Las empresas también están colaborando con sus pares, Gobiernos y ONG para abordar desafíos comunes y desarrollar soluciones conjuntas. Finalmente, están emergiendo nuevos productos financieros,

como bonos verdes y bonos de sostenibilidad, que permiten a las empresas financiar proyectos con beneficios ambientales o sociales claros. Estas tendencias marcan un cambio hacia un enfoque más holístico y a largo plazo en el análisis financiero y de riesgos, en el que los criterios ESG se están convirtiendo en un componente esencial para la evaluación de la estabilidad y el potencial de crecimiento de las empresas.

Santander

Una inversión responsable

“La evolución del concepto ESG siempre fue un desafío”, señala Adriana Alesina, Head de Banca Responsable/ESG de la compañía. “Sin embargo, esto no fue impedimento para lograr una constancia en ciertos ejes de trabajo”.

“Por ejemplo, hace más de 20 años que impulsamos la educación -relata Adriana Alesina-. Si miramos datos únicamente de este año, vemos que asignamos más de 500 becas de ayuda económica por mérito para estudiantes universitarios en el último año; 4.500 para educación, emprendedurismo y empleabilidad; y otras 1.200 para la formación de personas en situación de vulnerabilidad. También lanzamos Santander Open Academy, nuestra plataforma académica global que ofrece cursos, contenidos y becas de universidades e instituciones líderes de todo el mundo y sin costo alguno, y ofrecemos educación financiera como una herramienta clave para ayudar a las personas y empresas a progresar.

-¿Cómo están las empresas utilizando análisis de big data para identificar oportunidades de mejora en sus prácticas sostenibles y en la optimización de recursos?

La tecnología es otro de los pilares que venimos trabajando en Santander. Desarrollamos e invertimos en nuevas tecnologías propias pensadas para mejorar la eficiencia en el servicio: en los próximos tres años, destinaremos 500 millones de euros en innovación tecnológica con el objetivo de simplificar las operaciones a



nuestros clientes. Así, continuamos con un plan de inversión estratégica para contribuir a un desarrollo económico, social y sostenible de la sociedad. En el plano del día a día en el equipo de ESG, la tecnología es un gran aliado en el reporting, para fomentar la transparencia de los datos que difundimos. Esto lo trabajamos con las asociaciones aliadas, pero también como formación *interna de los colaboradores*.

-¿Qué impacto ha tenido la tendencia hacia la inversión responsable en la estrategia financiera de la empresa y en su enfoque hacia la gestión de riesgos y oportunidades

sostenibles?

Desde hace más de diez años, Santander es el primer banco del país en contar con sucursales en barrios populares que facilitan el acceso de sectores no bancarizados al sistema financiero y que brindan oportunidades de integración y crecimiento.

Estas sucursales ofrecen productos diseñados específicamente para las comunidades donde se encuentran ubicadas. Por otro lado, a través de una estrategia de marca empleadora y de integración al barrio, las personas que brindan servicios en estas sucursales son, en todos los casos, vecinos del mismo barrio.

La continuidad en el tiempo de nuestras Sucursales de Integración Social es una muestra del compromiso de Santander hacia una inversión responsable, en este caso puntual, acercando acceso y financiamiento a comunidades en distintas partes del país, incluso donde otras instituciones financieras no llegan. Y también está el trabajo con organizaciones sociales y la plataforma “Superclub + Comprometidos”, en la que muchos emprendimientos que participan son parte del entramado de oportunidades sostenibles que surgen por esta presencia.

Manpower

Transformación ecológica: clave en la creación de empleo

Las prácticas sustentables ya son un elemento diferenciador en el marketing de reclutamiento: “62% de los candidatos comprueba la reputación medioambiental de las empresas”, indica Valentina Rodríguez, gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de la firma.

Hoy, las compañías deben responder a los grandes retos del mundo como el cambio climático y la desigualdad creciente. En este sentido, las estrategias de ASG (ambiente, sociedad y gobierno corporativo) y sustentabilidad son claves pero, ¿de qué manera se logra esta articulación? “Las empresas están intensificando sus esfuerzos para abordar los desafíos globales mediante la adopción de estrategias ASG, señala Valentina Rodríguez. “Estas han pasado de ser un diferenciador para grandes organizaciones, a convertirse en un estándar esperado de mejores prácticas empresariales a escala mundial. Cada vez son más las que fijan sus metas para alcanzar el cero neto y en la actualidad, mientras una de cada tres compañías se ha comprometido a lograr este objetivo, el 58% de los directores tienen un plan para conseguirlo en 2050 o antes. Sin embargo, se estima que solo el 7% lo logrará a menos que dupliquen el ritmo de reducción de emisiones de aquí a 2030. No obstante, los expertos creen que el aumento de la adopción por parte de más empresas y la introducción de nuevas tecnologías de reducción del cambio climático podrían ayudar a cerrar la brecha”.

-¿Cómo impactan las políticas y prácticas sustentables en la gestión de RR.HH. y captación de talento?

Las políticas y prácticas sustentables están teniendo un impacto en la gestión de RR.HH. en tanto que la sostenibilidad se ha convertido en un factor esencial para la atracción y retención de talento. En la actualidad, los candidatos consideran que es *fundamental el comportamiento responsable* de una compañía antes de aceptar una oferta de trabajo. El 62% de los trabajadores comprueba la reputación medioambiental de las empresas, y la actuación clara en estas



cuestiones (60%) es ahora un factor decisivo para muchos a la hora de elegir entre oportunidades de empleo. En este escenario, la transformación mundial de las empresas hacia modelos ecológicos será la principal creadora de empleo en los próximos cinco años. Esto indica que las prácticas sustentables no solo mejoran la reputación corporativa, sino que también se han convertido en un elemento diferenciador en el marketing de reclutamiento, ayudando a las empresas a destacarse en un mercado laboral altamente competitivo. Por todo esto, guardar silencio sobre la sostenibilidad y la transición ecológica ya no es una opción viable y los empresarios que no aprovechen estos incentivos pueden perder a sus mejores talentos en favor de sus competidores. Es clave reforzar la comunicación interna del liderazgo en sustentabilidad es fundamental, de modo que fomente la retención de talento entre generaciones y en particular entre los trabajadores de la Generación Z. También es sustancial que el compromiso sea sincero dado que el “greenwashing” puede dañar su marca como empleador.

La limitación del talento calificado

-¿Qué obstáculos deben sortear las organizaciones para incorporar la sostenibilidad en la organización?

Uno de los principales obstáculos está ligado a la falta de talento capacitado. El 70% de los empleadores del mundo sostiene que están contratando o tienen previsto contratar activamente personal para puestos o aptitudes sustentables, y el 55% afirmó que las inversiones en la transformación ecológica de su empresa y la aplicación de normas ASG (54%) serán creadoras de empleo para su organización. Sin embargo, el 94% de ellos afirma no contar con el talento que necesita para cumplir con sus metas ambientales, sociales y de gobernanza. En este sentido, a los empresarios les preocupa que la incapacidad para atraer talento (53%) y la carencia de calificaciones en los mercados de trabajo locales (60%) sean los mayores obstáculos para la transformación de sus empresas. Para superar estos desafíos, las organizaciones están invirtiendo en la formación de su fuerza laboral y adoptando tecnologías avanzadas para mejorar su desempeño ambiental y social. También están integrando sus metas de sostenibilidad en la planificación estratégica a largo plazo y promoviendo una cultura organizacional que valora la sustentabilidad. Esto incluye desde iniciativas de reciclaje y reducción de emisiones hasta programas de desarrollo de habilidades específicas para el cumplimiento de objetivos ASG. La transformación hacia empresas ecológicas debe llevarse a cabo en un contexto en el que el envejecimiento de la fuerza laboral en las economías avanzadas está haciendo que el talento calificado sea un recurso cada vez más escaso. Por lo tanto, los líderes no solo deben centrarse en innovar para mejorar la eficiencia ambiental

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

de sus organizaciones, sino también aplicar un enfoque similar para maximizar el potencial de su capital humano. Aquellas

organizaciones que logren optimizar sus procesos de contratación, formación, retención y evolución del talento serán las

que lideren la economía sostenible del futuro.

KPMG

Más conciencia, pero con obstáculos

La sustentabilidad se ha instalado en la agenda de las empresas aún más luego de la pandemia. Pero, en algunas organizaciones o mercados, se ha desacelerado el avance en ciertas medidas debido al contexto social, económico y político.

Por Romina Bracco (*)

Hay un mayor conocimiento y mejor entendimiento por parte de los grupos de interés acerca de la existencia de los riesgos y oportunidades referidos a, entre otros, cambio climático, derechos humanos, gobernanza, y con ello, la necesidad imperiosa de gestionarlos. No obstante esto, en algunas organizaciones o mercados se ha desacelerado el avance en ciertas medidas debido al contexto social, económico y político actual.

Lo que vemos es que en el contexto actual, el pulso y velocidad del cambio se verá afectado por la agenda política local como así también internacional. Según la última publicación de "Cambios Regulatorios previstos para 2025 de KPMG US", el resultado de las próximas elecciones estadounidenses influirá fuertemente en el entorno regulatorio en todos los países e industrias. Se espera que se mantengan las exigencias actuales a las empresas cotizantes en la SEC (*Securities and Exchange Commission*) en lo que respecta a informar sobre sus capacidades financieras y la adopción de un enfoque basado en riesgos que contemple operaciones críticas, tolerancia/recuperación de interrupciones, eventos meteorológicos/climáticos, supervisión de terceros y respuesta ante incidentes.

Si bien ambos posibles Gobiernos (demócrata o republicano) tendrán como objetivo garantizar la estabilidad financiera y un mercado operativamente resiliente, uno demócrata posiblemente resultará en una continuación de las políticas y presiones actuales: alta actividad regulatoria con enfoque en la gobernanza y controles de



riesgos. En cambio, un Gobierno republicano probablemente resulte en una disminución de esta clase de actividades.

Repensar los negocios

Volviendo a las empresas y por encima de lo coyuntural, hoy la cultura corporativa promueve la incorporación de aspectos de sustentabilidad de manera transversal, ya que es un tema que impacta en la organización como un todo y lleva a repensar ciertos productos e incluso negocios. La tecnología juega un rol fundamental para lograr que la información que proviene de métricas e indicadores de gestión sea trazable, confiable y transparente. Un gran número de organizaciones se encuentra evaluando e implementando herramientas o plataformas que permiten gestionar de manera integrada la información proveniente de distintos sistemas de gestión (ERP, métricas operativas, ambientales, otros) para luego elaborar reportes o memorias de sustentabilidad de forma más centralizada y eficiente, incluso a través de estas.

También existen instrumentos que permiten evaluar y monitorear la alineación y

aplicación de ciertos aspectos referidos a derechos humanos, DEI (diversidad, equidad e inclusión), emisiones de gases de efecto invernadero u otros en la cadena de suministros, a fin de identificar posibles planes de acción con terceros.

Por último, la incorporación de principios ESG en la estrategia de inversión y en los procesos de evaluación de "potenciales inversiones", usualmente denominados procedimientos de ESG *Due Diligence*, hoy resultan fundamentales tanto para la identificación de los riesgos, los pasivos y las oportunidades materiales de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de un objetivo de inversión. Los inversores pueden considerar estos factores con distintos enfoques dentro de sus carteras, por ejemplo, invirtiendo en iniciativas que impacten en sustentabilidad o en proyectos considerados de impacto ambiental y social positivo.

Alineado con esto, las organizaciones que incluyen en su estrategia de negocio cuestiones ESG y logran administrar mejor sus riesgos y oportunidades, tienen un mejor desempeño a largo plazo. Eso puede verse reflejado en un aumento de ingresos, disminución de costos o reducción de riesgos. Como si esto fuera poco, en el sector financiero, ya resulta un requisito contar con un sistema que permita analizar y evaluar los riesgos ambientales y sociales en sus carteras, como complementarios a los riesgos operacionales.

(*) *Socia líder de Sustentabilidad & Servicios ESG de KPMG Argentina*

BBVA

Creando Oportunidades



 En BBVA
hacemos
que las cosas
sucedan

116 mil millones invertidos + 1 razón

BBVA en Argentina **movilizó más de 116 mil millones de pesos** durante 2023 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/

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

Grupo Sancor Seguros

Escalar el impacto de manera colectiva

“Comenzamos a implementar el enfoque ESG (ambiental, social y de gobernanza) desde la incorporación de la ISO 26000 en 2010, como guía para integrar tanto valores como prácticas a nuestro proceso”, cuenta Betina Azugna.

“Este enfoque va de la mano con la revisión de los temas materiales del negocio y la rendición de cuentas específica para cada uno de ellos. En ese sentido, vimos la sustentabilidad como parte de la gestión de riesgos a partir del análisis de materialidad: la identificación, priorización y gestión de los temas estratégicos para la empresa, considerando nuestra agenda, la industria y el contexto local”, especifica Betina Azugna. “De este modo, vamos incorporando mejoras, bajo la guía de lineamientos internacionales. Para nuestro último reporte publicado (ejercicio 2022/2023), realizamos un nuevo análisis de materialidad y reorganizamos el mapa de temas materiales en tres ejes que replican los criterios ESG, cada uno con sus indicadores de desempeño. Para el Reporte ASG 2023/2024, estamos realizando un proceso de doble materialidad, financiera y de impacto. Una gestión sustentable nos permite identificar riesgos, detectar oportunidades para brindar respuestas oportunas y garantizar la continuidad del negocio incluso en contextos desafiantes”.

-Considerando el futuro, ¿cuáles son los mayores retos y oportunidades en términos de la evolución de las prácticas ESG y la sustentabilidad?

Podemos hablar de retos y oportunidades en diferentes niveles. A escala mundial, el Estudio Anual del World Economic Forum (WEF) señaló que hay riesgos que han cobrado mayor relevancia que otros. Y, ante la falta de consenso y cooperación para abordarlos, la oportunidad está en trabajar en conjunto -con la cadena de valor; entre el sector público y el privado- para crear defensas rápidas ante los riesgos emergentes



más perjudiciales.

En cuanto a la Agenda 2030, solo el 15% de los ODS va camino de su cumplimiento. Es por eso que Pacto Global lanzó la iniciativa Forward Faster, identificando que los mayores retos a escala global son en relación a salario digno, igualdad de género, clima, agua y finanzas sostenibles. También se propone la necesidad de escalar el impacto de manera colectiva.

En Argentina, en muchos casos aún nos falta superar la creencia de que la sustentabilidad es un gasto de tiempo y recursos. Sin embargo, una buena estrategia de sustentabilidad debe estar centrada en el negocio y significar una inversión, con mirada a largo plazo sobre los grupos de interés. Y si bien la agenda nacional contempla las temáticas anteriores, hay algunas a las que debemos dar prioridad, como el cambio climático, la lucha contra la corrupción, y la agenda de derechos humanos. En este sentido, un claro

ejemplo en cuanto a los riesgos y oportunidades emergentes es la firma de la solicitud de ingreso de Argentina a la OCDE, que abre nuevamente un horizonte de cambios y requerimientos para las empresas, entre ellos en materia de gestión de riesgos ambientales y en derechos humanos.

En relación a la rendición de cuentas, se apunta a profundizar el contenido y la exhaustividad. La mayoría de las iniciativas internacionales en las que nos apoyamos están evolucionando y lanzando nuevas versiones más exigentes (GRI 21, nueva COP de Pacto Global de ONU); a tal punto que GRI tomó como base para sus indicadores de Gobierno Corporativo la Guía de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable de la OCDE.

Otros factores que influyen en la necesidad de reportar son las demandas de los inversores -que tienen un gran poder en la toma de decisiones- y la posibilidad inminente de la regulación, a raíz de la legislación avanzada en Europa y sus repercusiones sobre las empresas de Latinoamérica que son parte de sus cadenas de valor.

Por último, en cuanto al abordaje en Grupo Sancor Seguros, consideramos que los desafíos globales suponen tanto riesgos como oportunidades para industrias como la del seguro; de ahí que su conocimiento sea fundamental como punto de inicio para la sustentabilidad del negocio. De cara a estos retos, nos encontramos trabajando en la gestión de ciber-riesgos, en un nuevo Plan de Gestión Ambiental y en un camino hacia la debida diligencia en derechos humanos.

Auren

Se necesitan decisiones estratégicas y un plan de acción claro

A pesar de los desafíos actuales que enfrenta Argentina, es fundamental que accionistas, directores, y empleados se comprometan en la implementación de ESG, esto implica tomar conciencia sobre el impacto que dejaremos a las generaciones futuras.

Por Fernando Tezanos Pinto (*)

En todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas (familiar o de capital) o del tercer sector (como ONG y fundaciones), es fundamental gestionar adecuadamente las normas ESG. Estas fueron diseñadas e implementadas en Europa para abordar y brindar soluciones a problemas ambientales, sociales y de gobernanza, y su cumplimiento trae como consecuencia beneficios económicos y financieros, así como la generación de confianza entre los *stakeholders* a mediano y largo plazo.

A pesar de los desafíos actuales que enfrenta Argentina, como la alta inflación, inestabilidad política y económica, corrupción, debilidades en los gobiernos públicos y privados, y pobreza -entre otros aspectos- es clave que accionistas, directores y empleados de todas las organizaciones se comprometan en la implementación de ESG. En las organizaciones que implementan ESG en su modelo de negocio, se genera un beneficio adicional: tanto la dirección como el personal no solo tienen la posibilidad de aportar sus capacidades técnicas e innovadoras para alcanzar los objetivos en su organización, sino que también tienen la posibilidad de crecer personalmente y contribuir al crecimiento de otros. De esta manera, se fomenta la búsqueda y retención de talentos, tan demandada y necesaria en un entorno complejo y en constante cambio. La corrupción y la falta de transparencia en el ámbito público y privado representan barreras para lograr una implementación efectiva de los criterios de gobernanza en el marco del ESG. Una forma de abordar esta cuestión es fortaleciendo los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en todos los ámbitos, y promoviendo regulaciones más rigurosas y auditorías inde-



pendientes para garantizar el cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo.

Tener un gobierno corporativo con buenas prácticas facilita la adopción exitosa de las normas ESG. El buen gobierno debe enfocarse en promover acciones y resultados que contribuyan a la sostenibilidad ambiental y al bienestar de la comunidad, otorgándoles la misma relevancia que se da a la rentabilidad y ventas de la compañía.

Este último aspecto representa el mayor desafío actual, que se inicia con un cambio de mentalidad por parte de la Alta Dirección, especialmente en el caso de grandes corporaciones, ya que estas sirven como modelo a seguir por las pequeñas empresas. Como ejemplo, se podría solicitar a los inversores del RIGI que integren e implementen criterios ESG en sus organizaciones y exijan lo mismo a su cadena de proveedores. Esta acción podría mejorar significativamente los indicadores de corrupción y transparencia. Actualmente existen leyes de *compliance*, pero con amplias reglamentaciones y falta de controles de su cumplimiento por parte del Estado.

Si se establecen alianzas entre el sector público, incluyendo los sindicatos, y el sector privado, es probable que estos inversores también exijan al Gobierno una mayor transparencia en sus políticas, especialmente

en lo que respecta al cuidado y protección del medioambiente, la mejora de la calidad de vida de la sociedad, en particular en relación con la pobreza, y el fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno.

El camino hacia la sustentabilidad

En Auren desde que empezamos, hace aproximadamente 40 años, hemos evolucionado en nuestro enfoque hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad a lo largo de las décadas. Comenzamos desde un bajo perfil, guiados por los principios familiares, para luego integrar un profundo compromiso con la comunidad y el entorno implementando objetivos y acciones sostenibles. Hoy el enfoque en la sostenibilidad, que involucra a socios y colaboradores, demuestra un reconocimiento de que el legado que dejamos es esencial para las futuras generaciones. Este tipo de compromiso involucra no solo acciones concretas, sino también un cambio en la mentalidad, buscando mejorar la calidad de vida de las personas necesitadas y garantizando un futuro viable y sustentable. Además, al involucrar a los colaboradores en estos esfuerzos, se fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, lo que amplifica el impacto de las acciones realizadas.

A lo largo de los últimos 90 años, ha quedado evidenciado que, en general, los políticos han contribuido al aumento de la pobreza y a la falta de inversión extranjera. Los negocios pueden y deben jugar un papel crucial en el desarrollo de comunidades más justas y equitativas. En conclusión, el papel del empresario es fundamental para construir una Argentina más próspera.

(*) Socio de Auren Argentina

Camuzzi

El trabajo en red es fundamental

“Implementamos muchos de nuestros programas de inversión social a través de alianzas multisectoriales que nos permiten no solo potenciar el expertise de cada actor, sino también ampliar nuestro alcance”, comenta Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales de la firma.

“En Camuzzi comprendemos la sustentabilidad como un eje transversal a la compañía, que impregna todas nuestras acciones y decisiones. Sabemos que el servicio que brindamos ocupa para miles de personas e industrias un rol clave y nos esforzamos para potenciar su impacto positivo en todas las comunidades donde estamos presentes, promoviendo el uso seguro y responsable del gas natural, apoyando el desarrollo de jóvenes y emprendedores y fortaleciendo la cultura local a través de distintas iniciativas”, explica Rodrigo Espinosa, al responder sobre lugar que ocupan en la estrategia de negocio las políticas y prácticas de sustentabilidad en la agenda de Camuzzi. “En lo ambiental, asumimos la responsabilidad de utilizar los recursos de forma racional, y de prevenir y mitigar los impactos ambientales vinculados con nuestras actividades. Trabajamos para minimizar las fugas e incrementar las eficiencias de los procesos para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. En lo que respecta a nuestro compromiso con la ética y transparencia, contamos con un Programa de Integridad que comprende la implementación de un Código de Ética y Conducta y una plataforma para gestionar los riesgos de terceros que interactúan con la compañía”.

La innovación como motor

-¿De qué modo instrumentan la innovación para crear soluciones sostenibles dentro de la empresa?

La innovación juega un papel central en el desarrollo de soluciones sostenibles. Un ejemplo concreto es la digitalización de nuestro modelo de atención al cliente. Más del 94% de nuestros más de 2,2 millones de usuarios han adoptado la digitalización actualmente, lo que les permite realizar gestiones de manera remota, en cualquier momento y día del año. Esto no solo mejora



significativamente su calidad de vida, sino que también optimiza la eficiencia de nuestros procesos minimizando los impactos. La digitalización no sólo simplificó procesos, sino que también redujo costos y minimizó el uso de recursos ambientales, como el papel. A nivel de los usuarios, permitió reducir la morosidad, ya que ahora reciben notificaciones sobre su estado de su cuenta y vencimientos próximos, lo que disminuye además potenciales cortes de servicio por falta de pago. En este sentido, las encuestas de satisfacción que realizamos superaron nuestras expectativas, con una alta aceptación de esta modalidad de gestión en todas las edades y grupos demográficos.

-¿De qué manera aportan las alianzas con otros sectores y organizaciones para potenciar los resultados de las estrategias de sustentabilidad?

El trabajo en red es fundamental. Uno de los grandes desafíos que tenemos en Camuzzi

es llegar a través de nuestras iniciativas a una amplia región que supera el 40% del territorio del país. Por eso, implementamos muchos de nuestros programas de inversión social a través de alianzas multisectoriales que nos permiten no solo potenciar el expertise de cada actor, sino también ampliar nuestro alcance. Tal es el caso de proyectos como “A prender el gas”, en alianza con la comunidad escolar, a través del cual llegamos a alumnos de primaria con información sobre el uso seguro y responsable del gas natural, capacitaciones sobre monóxido de carbono y RCP gratuitas para adultos realizadas en alianza con la Asociación Civil Argentina Reanima y las municipalidades de distintas ciudades, “Emprender para crecer”, en alianza con Asociación Conciencia y la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME del Gobierno de Tierra del Fuego, mediante el cual buscamos impulsar y fortalecer el emprendedurismo en jóvenes de la provincia, “Cocinas para crecer”, un programa de formación de emprendedores gastronómicos creado junto a Asociación Conciencia y la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina en la Ciudad de Mar del Plata, “Mujeres huerteras y emprendedores rurales”, que realizamos junto a Cruzada Patagónica, a través del que desarrollamos un programa de formación teórica y práctica sobre producción y comercialización hortícola y avícola en parajes rurales de Río Negro y Neuquén, y “La Argentina que aparece”, junto a la Asociación Civil Responde, en donde damos visibilidad y abrimos oportunidades de desarrollo en pueblos de La Pampa con menos de 1.000 habitantes.

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 ✕



PwC

Más fondos para financiar proyectos con impacto

Mientras varios fondos de private equity incorporan criterios de sostenibilidad en sus tesis de inversión, también se está intensificando el escrutinio de los inversores, sostienen los profesionales de la firma auditora.

En entrevista con Mercado, Carlos Scavo, director de Strategy&, Diego López, socio a cargo de la práctica de ESG & Sustentabilidad, Belén Zermatten, directora de ESG & Sustentabilidad y Cecilia Mas, directora de Sostenibilidad de PwC Argentina, dan cuenta de las tendencias que hoy se registran en la materia.

-¿Qué estrategias de negocio, políticas, y prácticas de sustentabilidad son prioridad en la agenda de las organizaciones hoy?

Las empresas argentinas tienen al cambio climático entre las prioridades de su agenda, con principal foco en reducir el consumo energético y adoptar políticas amigables con el medioambiente, según manifestaron en la 27ª Encuesta Anual Global de CEO de PwC. La encuesta revela que el 67% de las empresas locales está trabajando en iniciativas de descarbonización de sus operaciones mediante la reducción del consumo energético. Asimismo, seis de cada 10 compañías se encuentran desarrollando productos, servicios o servicios tecnológicos respetuosos con el medioambiente. Según los resultados de esta medición, el principal impulsor de la sostenibilidad en los negocios en nuestro país es cumplir con las crecientes expectativas de los stakeholders (55%), seguido por la necesidad de dar cumplimiento a los requerimientos regulatorios.

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que las empresas han incorporado o planean incorporar para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

La incorporación de tecnología al proceso de comunicación ESG facilita a las empresas responder de manera ágil a la creciente presión regulatoria y los requerimientos de



las partes interesadas para proveer datos de sostenibilidad amplios, claros, íntegros y confiables, y en la misma oportunidad que se presenta la información financiera. Además, el uso de la tecnología puede brindar a las empresas oportunidades como una comprensión profunda de sus cadenas de suministro, la identificación de métodos para reducir la huella de carbono de sus productos, realizar el seguimiento de sus progresos hacia objetivos de reducción de emisiones, entre otros, todos esfuerzos que a largo plazo podrían impactar positivamente en el desempeño financiero de la empresa. Es por esto que, es crucial reconocer que no hay una solución única de software que resuelva todas las complejidades de los reportes ESG. La solución

elegida probablemente implica la integración de varias plataformas tecnológicas. Por lo tanto, para satisfacer la necesidad de recopilar datos e informar sobre métricas en toda la organización, la compañía probablemente necesitará, como mínimo sistemas transaccionales, como calculadoras de carbono o soluciones de gestión de capital humano, un software de datos para consolidar y unificar la información, y una herramienta para elaborar informes ESG o presentaciones reglamentarias.

Crece la financiación sostenible

-¿Qué papel desempeña la integración de principios ESG en las estrategias de inversión y en la gestión de carteras de inversión institucional?

Las empresas que buscan financiar su expansión de manera sostenible e inclusiva están encontrando socios preparados en los mercados de capital. El apetito de los inversores por instrumentos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) sigue creciendo. Dado que cada vez más empresas buscan alinear su estrategia comercial con los objetivos de ESG, el crecimiento no es sorprendente. Las opciones de financiación sostenible están aumentando. Consideremos los bonos vinculados a la sostenibilidad (SLB), instrumentos más estrechamente vinculados a la actividad financiera para lograr un objetivo, como un objetivo específico para reducir las emisiones de carbono de una empresa durante los próximos diez años. Al mismo tiempo, se está intensificando el escrutinio de los inversores. Los inversores quieren comprender el impacto a largo plazo de su financiación en el desempeño ambiental o social de una empresa, que son temas que normalmente se incluyen en los

informes ESG separados de una empresa con métricas, como el consumo de energía y agua, la rotación de empleados o la diferenciación de productos sostenibles. Las partes interesadas buscan más transparencia sobre las métricas de impacto de los bonos que muestran las relaciones entre las actividades u objetivos especificados en el bono y la estrategia ESG general de la empresa, y más allá en términos de impactos indirectos en las partes interesadas, incluidos

los proveedores de energía, los proveedores de materias primas y los propietarios de edificios ecológicos. El mercado de financiación sostenible está creciendo rápidamente y las demandas de mayor transparencia avanzan a medida que los principales inversores abordan las preocupaciones sobre el "greenwashing". Mientras más puedan las empresas prepararse por adelantado, más podrán reducir el riesgo de perder una oportunidad de acceder a capital

para objetivos o proyectos que los mercados de capital eran relativamente reacios a apoyar hace apenas unos años. Estas prácticas están avanzando en nuestro país, con varios fondos de private equity que incorporan criterios de sostenibilidad en sus tesis de inversión, y también se está desarrollando un incipiente segmento de fondos de impacto, enfocados en financiar proyectos con impacto social o ambiental.

BBVA

Una solución sostenible

"Incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza permite mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad", sostiene Hernán Jordán, director de Banca Empresas en Argentina.

"Esto no solo nos protege de eventuales daños reputacionales, sino que mejora los rendimientos a largo plazo", agrega Hernán Jordán, director de Banca Empresas de BBVA Argentina. "La creciente demanda de productos sostenibles nos obliga a innovar y adaptar las inversiones a un entorno regulatorio que exige mayor transparencia". ¿Existe tensión entre las estrategias a corto plazo -impulsadas por la coyuntura- y vinculadas con los conceptos ESG o de sustentabilidad, que necesariamente apuntan al largo plazo? ¿Cómo se maneja? En BBVA la sostenibilidad es una de las prioridades estratégicas. Esto implica liderar la transformación acompañando a la sociedad en su transición hacia un futuro más verde y sostenible, con foco en la acción climática y fomentando la eficiencia energética, la economía circular y la descarbonización de la economía. También se apunta al crecimiento inclusivo, movilizandoinversiones hacia infraestructuras inclusivas y fomentando la inclusión financiera y el emprendimiento.

-¿Cuáles son las mejores prácticas para integrar la sostenibilidad en todos los niveles de una organización?

En BBVA, la sostenibilidad atraviesa de manera transversal a toda la organización y en todas las instancias del negocio. Tenemos



el fuerte compromiso de acompañar a nuestros clientes y a la sociedad en su conjunto hacia una economía baja en carbono y con foco en los ODS. Nuestra aspiración es generar nuevos negocios y captar nuevos clientes ofreciéndoles, ya sean grandes empresas, pymes o individuos, productos que aporten una solución sostenible. En este sentido, estamos trabajando en el diseño de productos y servicios financieros de triple impacto. Nuestros colaboradores atraviesan una

formación transversal que incluye contenidos específicos sobre retos globales y la lucha contra el cambio climático y la inequidad, así como los impactos directos e indirectos derivados de los riesgos ambientales del negocio de BBVA. Actualmente más del 50% de nuestros empleados en Argentina han realizado algunos de los distintos cursos que tenemos en el campus.

-¿Qué innovaciones tecnológicas están liderando el cambio en la medición y gestión de la sostenibilidad, como el uso de inteligencia artificial, big data, entre otros?

La tecnología es un motor fundamental para avanzar en la sostenibilidad. Herramientas como la inteligencia artificial o *big data* ofrecen nuevas formas de analizar, gestionar y reducir impactos ambientales. Permiten una mayor eficiencia operativa y además una mejor toma de decisiones que consideren el bienestar del planeta. En BBVA combinamos tecnología de punta con una cultura corporativa comprometida para crear un impacto positivo a largo plazo.

INFORME |

Cervecería y Maltería Quilmes

Compromiso a largo plazo

“Los principios ESG son parte de la toma de decisión de negocio, y esto nos impulsa a transformar nuestra manera de producir y consumir”, señala Vanesa Vázquez, gerenta de Impacto Positivo de Quilmes.

“Un ejemplo de esto es que, desde 2018, llevamos invertidos US\$ 600.000 en iniciativas de seguridad hídrica en Mendoza, entre las que se encuentran el impulso a la creación del primer Fondo de Agua argentino y la implementación del proyecto Sumá Nativas para la restauración de biodiversidad, monitoreo y medición de mejoras en la calidad y disponibilidad de agua de la cuenca del Río Mendoza, que se encuentra en riesgo hídrico”, ejemplifica Vanesa Vázquez. “El agua es esencial para la vida, para el desarrollo económico de la sociedad y a la vez es un ingrediente fundamental para hacer cerveza, por lo que nuestro trabajo en eficiencia y restauración, por ejemplo, resulta esencial”.

¿Cuáles considera que son las principales tendencias actuales en ESG y sostenibilidad que están modelando el futuro empresarial?

Creo que la tendencia es hacia la regeneración, no solamente hacia netear o compensar el impacto de la compañía, sino también dejar las cosas mejor que como solían estar y generar impacto positivo como resultado del negocio, de la operación día a día. En nuestro caso, con esto como norte, seguimos buscando conectar y fortalecer nuestra cadena de valor, mejorar la calidad y disponibilidad del agua en áreas de estrés hídrico, reducir nuestras emisiones de carbono, seguir expandiendo el impacto de Gauchada llegando a más comedores comunitarios de todo el país, continuar generando alianzas con especialistas y desarrollar proyectos para contribuir a la circularidad de la industria.

Estar cerca

-¿Cuáles son los principales retos que representa para las compañías el mantener sus estrategias de sustentabilidad y ESG, teniendo en cuenta la coyuntura local y global y cómo se abordan?



Creo que solo podemos lograr los objetivos si los sostenemos en el tiempo, y lograr un cambio en la forma de producción y consumo requiere un compromiso a largo plazo. Por eso es importante que la estrategia de sustentabilidad esté integrada al negocio. Es fundamental que todas las compañías podamos ver en la sustentabilidad una herramienta estratégica para el crecimiento y que sea parte de la gestión de toda la empresa. Nuestra agenda de sustentabilidad está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 de Naciones Unidas, junto con nuestro camino hacia ser una compañía carbono neutral en 2040.

Dicho esto, es necesario estar cerca de la gente y ser flexibles para poder responder a las necesidades del ecosistema del que somos parte como compañía y cómo estas van cambiando. Contribuir, empezando por las más de 5.700 personas que trabajan en la compañía y pasando por las que integran

nuestra cadena de valor, hasta llegar a aquellas comunidades externas de las que formamos parte. El desafío está en desarrollar soluciones para acompañar a la gente en un contexto difícil y, al mismo tiempo, no abandonar los objetivos de sostenibilidad a largo plazo y los proyectos que requieren varios años y etapas.

Desafíos multifacéticos

-¿Qué papel juega la innovación en la creación de soluciones sostenibles dentro de las empresas?

El mayor reto que tenemos como humanidad es que los desafíos ambientales y sociales son complejos y con múltiples actores, dimensiones y sectores, sumado a que en muchos casos no tenemos todas las respuestas; no tenemos todavía las soluciones o no sabemos cómo alcanzar los objetivos. Aquí, la innovación y la articulación son fundamentales para desarrollar soluciones locales a estos problemas globales.

A veces, la innovación está en encontrar nuevas formas de generar eficiencias en los procesos o en descubrir cómo agregar valor en alguna parte de lo que hacemos todos los días. Por ejemplo, tenemos el caso de Cebada Gauchada, un grano que es el ingrediente principal de la cerveza y que ahora comercializamos en forma de cebada perlada. La cebada es parte de nuestro negocio desde hace más de 130 años, y hace unos pocos entendimos que podíamos comercializarlo como alimento de enorme valor nutricional, para sumar un hidrato que no suele estar en la mesa de los argentinos. Gracias a esto, creamos este modelo en el que, por cada paquete vendido, hacemos llegar cebada a comedores comunitarios, y reinvertimos todos los ingresos de la marca en iniciativas de impacto que contribuyen a reducir la inequidad social.



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**

Randstad

Hacia una sostenibilidad embebida en las organizaciones

Hoy es necesario pasar de una gestión voluntaria o filantrópica hacia la sostenibilidad como modelo de gestión.

Por Jorge Figueroa (*)

Si bien la agenda de la sostenibilidad gana terreno en las organizaciones, cómo se gestiona y el lugar que ocupa en cada una depende de diversos factores, como el tamaño y estructura de la empresa, el origen del capital, el impacto que la misma genera en el ambiente y, especialmente, los recursos y esfuerzos que cada una le destina. En este contexto, cada vez más compañías están considerando a la sostenibilidad como un buen negocio, abordando desde el impacto social y la inclusión de talento diverso, hasta la incidencia ambiental, transformando procesos o generando transición hacia prácticas más amigables con el entorno.

El desafío evolutivo consiste en alinear la estrategia de negocios con los criterios de gestión sostenible, para que se produzca el ideal de que la gestión del negocio tenga en su génesis aspectos intrínsecos de la agenda de sostenibilidad, expresados como guía a través de los 17 ODS.

En paralelo al incremento del compromiso voluntario con la agenda 2030 y la gestión de triple impacto, tanto en la Unión Europea como en Estados Unidos, avanzan diversas regulaciones que imponen la obligatoriedad de incorporar a la sostenibilidad y los factores ESG (*Environmental, Social, Governance*) en los reportes corporativos, convirtiendo al informe financiero -espejo de la salud de la compañía-, en un reporte integrado, en donde no solo es preciso dar cuenta de los resultados de los negocios, sino también de cómo estos se llevan adelante.

Así, una doble materialidad nos permite pensar y analizar el impacto que una compañía genera en el entorno -materialidad de impacto- y cómo el entorno impacta en el desempeño de la compañía -materialidad financiera-. El cambio climático es el mejor ejemplo de cómo el entorno puede influir en



el desarrollo de los negocios.

Los grandes temas

De la mano de las nuevas regulaciones que marcan la agenda y prioridad de los temas ESG, se incluye la licencia social para operar y las exigencias cada vez mayores de clientes y de la cadena de valor para alinear los estándares de gestión con enfoque sostenible.

Los criterios ESG aportan información y claridad para que las estrategias de inversión puedan apoyar y favorecer la agenda de sostenibilidad. En este sentido, los principales temas que las empresas deberían estar trabajando hoy son finanzas sostenibles, economía circular, cadena de suministros sostenibles, inclusión social y laboral, diversidad, comportamiento ético y anti-corrupción y *reporting*.

Además, la agenda de sostenibilidad se ha convertido en un factor más dentro de la propuesta de valor de toda organización, tanto para la atracción como para la retención del talento. Según el último Randstad *Employer Brand Research* de 2024, uno de cada cuatro trabajadores en Argentina se identifica como parte de una minoría, ya sea por género, orientación sexual, etnia, nacionalidad, religión,

discapacidad u otra característica distintiva, y esto es más frecuente en la Generación Z, en comparación con otras generaciones. Dicho esto, los integrantes de los grupos minoritarios expresan no recibir un trato justo por parte de su empleador en el lugar de trabajo, e indican no sentirse valorados por su organización, no tener igualdad en materia de salario ni oportunidades e incluso, se sienten afectados en el trato con sus gerentes o superiores. De esta manera, el crecimiento profesional es mucho más difícil para las minorías en comparación con los trabajadores no pertenecientes a estos grupos. Esta realidad, citada a modo de ejemplo, exige la atención de organizaciones, para que todos los trabajadores puedan desempeñarse en un ámbito laboral justo, igualitario e inclusivo.

En resumen, elevar la vara implica pasar de una gestión voluntaria o filantrópica hacia la sostenibilidad como modelo de gestión, embebida dentro del propósito y la estrategia corporativa, sabiendo que solo desde esta posición la sostenibilidad podrá ser parte intrínseca de la compañía y de su visión de negocios, y no solo un área más de la organización.

Vista así, la gestión transversal de la sostenibilidad se convierte en un paso necesario para el éxito de las organizaciones, ya que el consenso mayoritario hoy no acepta considerar a las empresas como un ente estanco y con el único fin de generar ganancias. En un contexto de convergencia entre lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo, lo económico y lo social, el éxito de las empresas está atado inexorablemente al éxito de las sociedades en donde estas empresas operan.

() Director de Public Affairs & Sostenibilidad Randstad para Argentina y Uruguay*

BDO

Un liderazgo comprometido es el punto de partida

“Cuando los directivos promueven activamente prácticas sostenibles y se convierten en modelos a seguir, se establece un tono desde arriba o ‘tone at the top’ que permea toda la organización”, afirma Joaquín Tribolo, gerente de ESG & Compliance para Argentina.

Para Joaquín Tribolo, la primera estrategia para fomentar una cultura corporativa que valore y promueva la sostenibilidad, y que debe definirse y demostrarse en el día a día, es manifestar de manera fehaciente el compromiso de la Alta Dirección. “El liderazgo o management tiene que exhibir un compromiso genuino. Cuando los directivos promueven activamente prácticas sostenibles y se convierten en modelos a seguir, se establece un tono desde arriba o ‘tone at the top’ que permea toda la organización. El liderazgo comprometido y demostrado con hechos concretos ilumina el camino hacia una cultura corporativa sostenible, y proporciona una dirección clara y estable para toda la organización. Sin ese faro, los esfuerzos de sostenibilidad podrían perderse en el mar de las prioridades diarias”, relata Tribolo.

“Además, otras estrategias son integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa, lo cual significa que las metas de sostenibilidad son parte fundamental del plan de negocio y no una actividad secundaria aislada; la educación y sensibilización, mediante programas de formación para colaboradores en todos los niveles; y la implementación de sistemas de incentivos para quienes promuevan prácticas sostenibles dentro de la organización, y sanciones que permitan comprender que el incumplimiento de buenas prácticas consensuadas tiene consecuencias claras. En este último caso, al equilibrar estos dos elementos, la organización asegura que las acciones sostenibles no solo se celebren, sino que también se consideren esenciales. Son también fundamentales la transparencia y comunicación, sobre los objetivos, metas, logros y desafíos en esta área. Las empresas integran el tema en la agenda de reuniones,



brindan informes de sostenibilidad y llevan adelante acciones de comunicación interna con frecuencia”, enumera el ejecutivo.

“Finalmente, las organizaciones exitosas en este aspecto tienden a empoderar a sus colaboradores con las herramientas, el conocimiento y la autonomía necesarias para que se conviertan en agentes activos de cambio dentro de la organización. Esto puede incluir la creación de comités de sostenibilidad, programas de voluntariado corporativo, y la implementación de plataformas para compartir ideas e iniciativas. Al empoderar a los colaboradores, las organizaciones no solo incrementan su capacidad para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad, sino que también promueven un sentido de pertenencia y compromiso que trasciende las funciones individuales. Esto transforma la sostenibilidad en una responsabilidad compartida y en un valor central de la cultura corporativa”.

Metas alineadas

-¿Qué prácticas son claves para facilitar la articulación entre las estrategias de negocios y los objetivos de sustentabilidad o ESG en las empresas hoy?

Para facilitar la articulación entre las estrategias de negocios y los objetivos ESG en las organizaciones, en este último tiempo emergieron varias prácticas claves. Por ejemplo, las empresas exitosas han avanzado en la integración de los objetivos ESG en la planificación estratégica, dentro de su planificación a largo plazo. Esto implica alinear las metas de sostenibilidad con los objetivos de crecimiento y rentabilidad, asegurando que cada decisión de negocio considere el impacto ambiental, social y de gobernanza.

Otra práctica es la gobernanza fuerte y transparente, que incluye la creación de comités específicos de ESG a nivel de junta directiva, la incorporación de métricas ESG en la evaluación del desempeño de la Alta Dirección, y la mejora de la transparencia en la divulgación de datos ESG a las partes interesadas.

Las prácticas relativas a la innovación y tecnología, como el uso de la inteligencia artificial y el análisis de datos, han permitido a las empresas mejorar la eficiencia de sus operaciones sostenibles y medir de manera más precisa su impacto ESG, así la innovación en productos y servicios sostenibles ha pasado de ser una ventaja competitiva a una necesidad.

Por último la estandarización en la medición y reporte de los indicadores ESG es fundamental. Las empresas están adoptando marcos internacionales como los Estándares GRI, SASB, NIIF-S, y Normas Europeas de Reporting ESG para comunicar a todos sus

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

grupos de interés sus impactos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza.

¿Qué papel desempeñan las tecnologías emergentes en la transformación hacia prácticas más sostenibles de las empresas?

Hoy las tecnologías emergentes cumplen un papel crucial en el camino hacia un futuro sostenible, ya que no solo facilitan la integración de los objetivos de sostenibilidad

en las operaciones diarias, sino que también habilitan nuevas formas de innovar y operar, lo que puede reducir el impacto ambiental, mejorar la eficiencia y generar valor a largo plazo. Por ejemplo, la inteligencia artificial permite a las empresas analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real para optimizar el uso de recursos, reducir desperdicios, y mejorar la eficiencia. En BDO hemos desarrollado "ESG Roadmap", una

herramienta que permite una evaluación integral mediante una batería de requerimientos diseñados meticulosamente para abarcar todos los aspectos críticos de la gestión ESG. Estas preguntas exploran áreas claves, como el impacto ambiental, social y las prácticas de gobierno corporativo, permitiendo a las organizaciones identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora.

Farmacity

Compromiso sostenible en un ecosistema de bienestar

En Farmacity, la sustentabilidad es el eje central de nuestro ecosistema de negocios. Cada una de las propuestas de valor están diseñadas para generar un impacto social y ambiental positivo que involucre a todos los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades.

Por Lucila Palacios Hardy (*)

Nuestro enfoque no solo responde a las necesidades inmediatas, sino que también sienta las bases para un futuro más responsable y comprometido, en línea con los principios de ESG.

La coyuntura actual puede generar tensiones entre las estrategias a corto plazo y los objetivos de largo plazo en materia de triple impacto. Por eso, en Farmacity abordamos esta tensión mediante un enfoque integrado que equilibra las exigencias inmediatas con nuestra visión de futuro. Por ejemplo, el programa "Look que transforma", iniciado en 2018, responde a una necesidad de empoderamiento y formación para mujeres cisgénero y personas LGBTQ+ en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Sin embargo, actualmente está diseñado para impactar a largo plazo, estableciendo redes de confianza con estas personas y generando oportunidades a través del aprendizaje y la transferencia del conocimiento de nuestra marca Get The Look en el rubro de la belleza. Asimismo, en 2023 completamos nuestra primera medición de huella de carbono, una acción que, si bien requiere una inversión a corto plazo, nos permite identificar y gestionar nuestros principales impactos



ambientales, sentando las bases para una estrategia de sostenibilidad a largo plazo. Esta dualidad de enfoques es clave para mantener la coherencia entre nuestras acciones inmediatas y nuestros objetivos sostenibles a lo largo del tiempo.

Nuevas tecnologías y alianzas necesarias

En esta tarea, el papel de las tecnologías emergentes es un pilar fundamental en nuestra transformación hacia prácticas más sostenibles. Estamos explorando activamente oportunidades en áreas como la inteligencia artificial con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente mientras reducimos nuestra huella de carbono. La inteligencia artificial nos permite optimizar procesos internos, gestionar mejor los inventarios y personalizar la oferta de productos y servicios según las necesidades

específicas de los clientes, reduciendo el desperdicio y mejorando la eficiencia energética.

El desarrollo sostenible es un objetivo que trasciende a las organizaciones individuales, y en Farmacity reconocemos que la colaboración intersectorial es crucial para potenciar los resultados de nuestras estrategias. Trabajamos en estrecha colaboración con el sector público, organizaciones de la sociedad civil y otras empresas para promover los derechos humanos, igualar oportunidades y crear soluciones que sean beneficiosas para todos. Estas alianzas nos permiten compartir conocimientos, recursos y experiencias, lo que se traduce en soluciones más integrales y efectivas.

En este marco, hemos intensificado nuestro enfoque en la producción y el trabajo responsable en todo nuestro ecosistema de negocios, que abarca nuestras farmacias, Simplicity, Get The Look, The Food Market y los ecommerce. Esta visión integradora, apoyada por alianzas estratégicas, nos permite avanzar hacia un futuro donde el bienestar integral y la sustentabilidad sean los pilares de una sociedad más sana, más igualitaria e inclusiva.

(*) Responsable de Sustentabilidad y Triple Impacto de Farmacity



Somos la 6ta firma a nivel mundial.
Únase a nosotros en una sinergia
global de ideas.

RSM AR S.R.L. es miembro de RSM Network y opera como RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la Red RSM es una firma independiente de aseguramiento, impuestos y consultoría, cada una de las cuales ejerce por derecho propio. La Red RSM no es en sí misma una entidad legal separada de ninguna descripción en ninguna jurisdicción. La red RSM es administrada por RSM International Limited, una empresa registrada en Inglaterra y Gales (número de empresa 4040598) cuyo domicilio social se encuentra en 50 Cannon Street, Londres EC4N 6JJ. La marca y el nombre comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la Red son propiedad de RSM International Association, asociación regida por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza con sede en Zug.

© RSM Argentina 2024.

RSM

La oportunidad de agregar valor

Los cambios en los aspectos económicos, políticos y sociales en el entorno local, y la aceleración en el desarrollo de nuevas tecnologías, cambios demográficos, inflación y crisis energéticas en el panorama internacional plantean la necesidad de enfrentar nuevos retos y también capitalizar oportunidades para los líderes argentinos.

Por Florencia Felcaro (*)

En este contexto de relativa incertidumbre, la creciente atención sobre aspectos ambientales, de gobierno corporativo y responsabilidad social, junto con la obligatoriedad del cumplimiento de regulaciones en materia de sustentabilidad, han generado nuevas oportunidades para que las organizaciones locales creen valor agregado a través de la incorporación de conceptos vinculados a los criterios ESG en el diseño de sus nuevas estrategias.

Con el objetivo de entender cómo explotar esta oportunidad nos debemos focalizar en los ejes que marcarán la agenda "sustentable" en los próximos meses.

Aspectos normativos en la cadena de suministro: En los últimos cinco años, Europa ha sido pionera en la materia normativa y regulatoria sobre transparencia y gobernanza de los aspectos de sustentabilidad.

No solo las empresas están obligadas a realizar un informe de gestión con la información necesaria para comprender el impacto de las cuestiones de sostenibilidad en la compañía, sino que también, a partir de 2029, se extiende la responsabilidad sobre aquellos que forman parte de su cadena de suministro.

Las compañías argentinas que proveen productos y servicios a empresas de la Comunidad Europea deberán adoptar medidas para preservar el medio ambiente y los derechos humanos, y generar información fehaciente que demuestre y respalde estas iniciativas. Las empresas contratantes pueden realizar verificaciones del cumplimiento "efectivo" de estas medidas ya que son solidariamente responsables de sus proveedores en este ámbito.

Nuevas habilidades en los mandos medios y altos: Durante las últimas dos décadas la



"gestión sustentable" en las empresas ha requerido un mayor grado de especialización. Lo que antes era "gestión ambiental" ha migrado hacia las "cero emisiones netas", biodiversidad, agua y circularidad. En lo social hablamos de métricas de impacto y de derechos humanos. Lo que fuera gobernanza ha ido cristalizando en comisiones de sostenibilidad en los consejos de administración, la cuantificación financiera de los "indicadores", la debida diligencia y la integración de diversos estándares de reporte. Todo ello ha generado nuevos perfiles profesionales en los distintos ámbitos de gestión.

Sin embargo, la velocidad a la que se han incrementado las exigencias en materia de sostenibilidad ha puesto de manifiesto dos retos importantes. Por una parte, la escasez de talento en materia ESG, debido a que la demanda de funciones y de profesionales ha superado sustancialmente la capacidad de la oferta. Por otro lado, la necesidad continua de formación y actualización de conocimientos ante un universo temático en constante expansión a lo largo y ancho de la organización.

Aumentar la transparencia empresarial: El objetivo de mayor transparencia no es otro

que permitir a los grupos de interés evaluar mejor el rendimiento de las empresas en materia de sostenibilidad, así como su impacto y riesgos dentro del entorno y la sociedad en la que operan.

Es mandatorio para las empresas contar con un sistema robusto de comunicación de información relevante para los grupos de interés a través de informes financieros, políticas de sostenibilidad, estructura de gobierno y compensación ejecutiva.

La transparencia es un pilar fundamental para generar confianza en los inversores, los empleados, los clientes y otras partes interesadas. Además, facilita la rendición de cuentas en la gestión de la organización.

Acelerar la transformación digital: La adopción de nuevas tecnologías conduce al mundo empresarial hacia nuevos modelos de negocio y la redefinición de algunos procesos. La utilización de inteligencia artificial, metaversos, y *blockchain* en la gestión empresarial, automatizará el trabajo recurrente. Asimismo, el trabajo remoto conlleva un cambio drástico en la toma de decisiones. La digitalización tiene un impacto favorable en el desarrollo sostenible. Estamos en un momento clave para la sostenibilidad empresarial dado que la incertidumbre puede ser una oportunidad para perfilar los negocios del futuro. La extensión de la sostenibilidad en toda la cadena de valor, el aumento de la transparencia empresarial y la aceleración de la transformación digital son los pilares que guiarán a las empresas hacia un futuro exitoso y sostenible.

(*) Gerenta de Consultoría en RSM Argentina

Banco Galicia

Una misma visión

“Para definir nuestras acciones de sustentabilidad realizamos un análisis de las tendencias del sector financiero en materia de sustentabilidad, la agenda global, local, los principales estándares y lineamientos y los indicadores ASG evaluados por Refinitiv”, destaca Constanza Gorleri, gerenta de Sustentabilidad de la entidad.

“De esta forma identificamos los impactos más significativos que tenemos y que repercuten en nuestros grupos de interés”, agrega Constanza Gorleri. “A partir de los resultados de la materialidad y la identificación de impactos, establecimos los indicadores y metas SMART que mejor nos permiten medir la evolución de nuestra gestión en el corto, mediano y largo plazo. Con esta hoja de ruta planificamos nuestros programas para poder dar respuesta a las urgencias de la agenda sustentable impactando positivamente en la sociedad y generando desarrollo sostenible para el grupo y la comunidad en general”.

-¿Cómo se mide el impacto de las iniciativas ESG en el desempeño general de la empresa?

En 2023 lanzamos nuestra Política de Sustentabilidad ESG de Grupo Galicia para establecer el marco de gestión y los Principios Generales que seguirá el grupo y sus subsidiarias en materia social, ambiental y de gobernanza. La política alcanza a todas las compañías y se alinea a los desafíos de la agenda global, utilizando como guía las principales iniciativas, lineamientos, certificaciones y estándares internacionales y nacionales. Para poder medir la contribución real de nuestras acciones, contamos con una herramienta propia de medición de impacto de inversión en la comunidad, la Matriz de Análisis de Impacto Social (MAIS), cuyo objetivo es obtener información sobre los programas que desarrollamos, las organizaciones con los que los implementamos y el impacto que se consigue como resultado. Esta herramienta sigue los estándares internacionales de Retorno Social de la Inversión (SROI) y las Normas Relativas a Inversiones (IRIS). Cada proyecto es analizado bajo dos dimensiones claves (Retorno Social de la Inversión y



Desempeño Organizacional), considerando 11 indicadores con sus respectivas métricas. Dentro de estos, se destaca la incorporación de indicadores para medir el impacto en materia de género a partir de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs). Además, incorpora el estudio de alineación de las OSC con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y la de las iniciativas con los ODS considerados relevantes para el banco. En 2022 incorporamos organizaciones ambientales con el objetivo de transformar la MAIS en MAISA (Matriz de Análisis de Impacto Social y Ambiental).

Apetito de riesgo definido

-¿Qué impacto ha tenido la tendencia hacia la inversión responsable en la estrategia financiera de la empresa y en su enfoque hacia la gestión de riesgos y oportunidades sostenibles?

Desde Grupo Galicia establecimos un apetito de riesgo -el nivel de riesgo que estamos dispuestos a asumir para concretar la estrategia establecida por los accionistas para todas nuestras compañías- definido. Este mecanismo, y la definición de métricas y umbrales asociados a cada nivel de riesgo, nos permiten monitorear posibles contingencias o situaciones adversas u oportunidades para que nuestros negocios generen valor. En 2023, el 77% de las métricas estuvieron por debajo de los umbrales definidos en el marco de apetito de riesgo.

El directorio se involucra activamente en esta gestión y se compromete a abordar el riesgo de manera integral, siguiendo un marco ético y de políticas alineadas con los estándares internacionales más destacados en la materia. En lo que respecta al riesgo ambiental y social, se trata de la gestión de riesgos indirectos del grupo en los procesos de financiamiento como, por ejemplo, el otorgamiento de crédito, que implica la evaluación de los posibles riesgos ambientales y sociales asociados a proyectos de inversión financiados y la asistencia crediticia. Este análisis se efectúa en operaciones con plazos de más de 24 meses y un monto de financiación que excede el límite establecido por la cartera comercial del BCRA. En esta línea, Galicia adhiere voluntariamente al Principio de Ecuador y aplica este marco para Project Finance superiores a US\$ 10 millones y para préstamos corporativos superiores a US\$ 20 millones. En materia ambiental y social, hace más de 10 años que implementamos el análisis de riesgos climáticos para identificar potenciales impactos en nuestra cartera de clientes.

PAE

Un círculo virtuoso

“En PAE entendemos a la sustentabilidad como una visión a largo plazo que guía a la compañía como horizonte del negocio”, declara su gerenta de Sustentabilidad, Daniela Antoci. “Esta mirada atraviesa todos los proyectos de la empresa y transforma la actividad en un círculo virtuoso, que nos involucra a nosotros y a las partes interesadas”.

“La agenda global plantea desafíos sociales y ambientales como la conservación de la biodiversidad y la eficiencia energética, que incorporamos a nuestra agenda con una estrategia sustentable transversal a toda la compañía”, agrega Daniela Antoci, gerenta de Sustentabilidad de PAE. “Nuestra cultura está orientada a los resultados con soluciones operativas y tecnológicas de avanzada para aumentar la productividad, la eficiencia y el cuidado de las personas y el ambiente. Para eso, implementamos un Modelo de Gestión de Operaciones (MGO) que se rige por la sustentabilidad integrada en todos los ámbitos del negocio: el operativo, el social y el ambiental. También contamos con una Política de Operación Sustentable y Calidad, un Sistema de Gestión Social basado en las Normas de Desempeño de la International Finance Corporation y un Sistema de Gestión Ambiental, implementado y certificado bajo la norma ISO 14001:2015”.

¿Cuáles son los principales retos que representa para las compañías el mantener sus estrategias de sustentabilidad y ESG, teniendo en cuenta la coyuntura local y global y de qué manera se abordan?

Uno de los principales retos es la necesidad de crear valor económico, social y ambiental, tanto para el negocio como para las comunidades. En PAE desarrollamos una Política de Operación Sustentable y Calidad que busca:

- Proveer condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Proteger el ambiente evitando o mitigando el impacto ambiental y considerando el ciclo de vida de productos y servicios.
- Impulsar la mejora continua en salud, seguridad, cuidado ambiental, calidad de productos y servicios, integridad y



confiabilidad de los activos, eficiencia y relaciones con clientes, comunidades y otros grupos de interés.

- Asegurar la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
- Favorecer la adquisición de productos y servicios energéticamente eficientes.
- Cumplir con todas las obligaciones aplicables a nuestras actividades, productos y servicios.
- Fomentar la participación del personal en los procesos de toma de decisión en los sistemas de gestión.

Considerando la coyuntura global, en PAE orientamos nuestra estrategia de sustentabilidad a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas. Contribuimos con los 17 ODS y sus 169 metas mediante iniciativas desarrolladas en articulación con el sector público, las ONG, los organismos internacionales y actores privados, lo que favorece el intercambio de conocimiento y aporta una mirada más amplia e inclusiva a nuestra estrategia de sustentabilidad.

Sistema de Información Geográfica Ambiental

¿Qué innovaciones tecnológicas están liderando el cambio en la medición y gestión de la sostenibilidad, como el uso de inteligencia artificial, big data, entre otros?

Conocer el entorno y el contexto socioeconómico de nuestros proyectos es clave para su correcto desarrollo. Ello nos permite optimizar recursos y realizar estudios de aspectos que puedan verse impactados, ya sean físicos, biológicos o sociales. En PAE contamos con una Línea de Base Social y una Línea de Base Ambiental. Implementamos el Sistema de Información Geográfica Ambiental (SIGPAE), una herramienta de planificación con información transversal a todos los sectores de la compañía que nos permite identificar riesgos o potenciales impactos ambientales para modificar en forma temprana el sitio de emplazamiento o generar medidas de control específicas, que aseguren el mínimo impacto aceptable.

Cada año actualizamos las imágenes satelitales en el SIGPAE con información vinculada a la Línea de Base Ambiental y al monitoreo de vegetación a través del Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada, a los efectos de considerar el impacto en la biodiversidad para la confección de estudios de impacto ambiental.

Desde hace varios años, buscamos una mejora continua en eficiencia energética y reducción de emisiones. Ya ejecutamos un plan de inversiones en Cerro Dragón que nos permitió reducir en un 30% las emisiones de metano de nuestra operación en el golfo y lanzamos un plan de inversión en eficiencia energética de nuestra Refinería de Campana para reducir en un 14% sus emisiones de CO₂.



*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.

Laboratorios Bagó

Alianza y replicabilidad: las claves

“La alineación entre los objetivos ESG de Laboratorios Bagó y sus procesos de negocios se establece a través de nuestra Estrategia de Sustentabilidad, que cuenta con tres grandes ejes que ordenan los temas más relevantes que gestionamos a diario referidos al bienestar de las personas, las comunidades y el planeta”, declara Hernán Da Cunha, gerente de Relaciones Institucionales de la compañía.

“De este modo, concretamos nuestro propósito de cuidar la salud de las personas y continuamos generando valor económico, social y ambiental con la mirada siempre puesta en el futuro sostenible e inclusivo”, agrega Hernán Da Cunha, gerente de Relaciones Institucionales de Laboratorios Bagó. “Para lograrlo, y a lo largo de los años en que la compañía es un actor socialmente responsable, aprendimos los beneficios de involucrar a todos los sectores de la compañía en este tipo de gestión sustentable porque es cada colaborador el que diariamente toma pequeñas decisiones que repercuten en el resultado global de la compañía”.

“Esta ‘transversalidad’ se refleja en el desarrollo anual de nuestro Reporte de Sustentabilidad y potencia la mirada 360° -y a largo plazo- propia de una gestión con objetivos ESG con foco no solo en los indicadores de producción sino también en su impacto social y ambiental para cuidar el bienestar integral de cada persona y su comunidad”, explica Da Cunha.

-Considerando el futuro, ¿cuáles son los mayores retos y oportunidades en términos de la evolución de las prácticas ESG y la sustentabilidad?

Para llegar a generar impacto positivo de calidad con nuestras iniciativas y lograr un mayor alcance, en Bagó trabajamos los proyectos centrándonos en dos conceptos que nos posibilitan asumir desafíos cada vez más importantes: alianza y replicabilidad.

A través de alianzas con prestigiosas ONG, vimos la oportunidad para co-crear nuevos proyectos y lograr mejores resultados e indicadores.

Esta forma de trabajar, inspirada en el ODS 17, nos posibilitó durante 2023 hacer alianzas con más de 60 organizaciones e



invertir más de \$120 millones en salud, educación y bienes para la comunidad. Algunas de ellas son Fundación del Hospital Fernández (CABA), Fundación Hospital Materno Infantil Victorio Tetamanti (Mar del Plata), Universidad Nacional de La Rioja, de Jujuy y de La Plata, Cáritas Argentina, Fundación Sí y Fundación Natalí Dafne Flexer, entre otras.

Otra oportunidad para las empresas de gestión responsable como la nuestra es profundizar en la idea de replicabilidad mediante iniciativas como, por ejemplo, de los voluntariados corporativos: durante 2023, los voluntarios de nuestra compañía donaron 1.692 horas -un 80% más que en el año anterior- a proyectos orientados a la educación y la salud que beneficiaron a ocho instituciones. Entre las iniciativas más destacadas, organizamos la colaboración con Fundación N.D. Flexer (acompañamiento a niños con cáncer y sus familias) mediante la cual 239 voluntarios aportaron y obsequiaron 350 libros como regalo del día de las infancias. Otra de las acciones, que ya llevamos 20 años organizando, es la “Jornada

de prácticas de producción” para la Escuela Industrial Albert Thomas de La Plata, en la que seis voluntarios llevan a cabo, en las aulas de la escuela, un proceso a escala real de producción de cremas para brindar a los estudiantes una experiencia práctica que complemente su formación teórica.

Con la ayuda de la tecnología

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que Laboratorios Bagó considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

En Bagó, trabajamos enfocados en que nuestra actividad sea sostenible, es decir que utilice los recursos con eficiencia. Para eso, promovemos la adopción de tecnologías y procesos industriales más sustentables, modernizamos nuestra infraestructura productiva de nuestras dos plantas farmacéuticas (en La Plata y La Rioja); mejoramos nuestra capacidad tecnológica e impulsamos la innovación e investigación científica para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano.

En este contexto, las innovaciones tecnológicas nos permiten preservar los recursos naturales y lograr mejores indicadores ambientales. Durante 2023, por ejemplo, el consumo total de electricidad correspondiente a las plantas productivas fue de 9.298.700 kWh, un 10,52% menos que el año pasado y un 20,3% menos en el uso del gas natural (152.284 m³). Nuestro consumo de agua fue un 15% menor que en 2022, y se recuperaron y reutilizaron 21.112.000 litros de agua que se obtienen de nuestras plantas farmacéuticas aprovechando el agua de descarte de los procesos de ósmosis inversa y de la nanofiltración.

Telecom

Tecnología limpia

Como parte del ecosistema TIC, por definición somos usuarios intensivos de energía. Para minimizar la incidencia de nuestras actividades, desarrollamos un marco de gestión operativo alineado con el plan de acción climática global, y una gestión que integra los pilares de sostenibilidad de la compañía al núcleo de nuestro negocio.

Por Pedro López Matheu (*)

Telecom Argentina es una empresa de tecnología, que acompaña y potencia la vida de 33 millones de clientes, ofreciendo una experiencia integral y un ecosistema de servicios digitales y soluciones tecnológicas, a través de sus marcas Personal (conectividad en el hogar y mobile), Flow (plataforma integral de entretenimiento), Telecom (soluciones para empresas) y Personal Pay (la billetera digital de Telecom).

En línea con la tendencia de la industria, en Telecom estamos avanzando hacia un modelo *cleantech* o de tecnología limpia, es decir, el conjunto de productos, servicios y procesos diseñados para reducir el impacto ambiental y promover la sostenibilidad.

Nuestras buenas prácticas se traducen en diversas iniciativas que apuntan a hacer más eficiente el uso de los recursos. Trabajamos en reducir la huella ambiental con iniciativas vinculadas a la eficiencia energética de nuestra propia operación, pero también lo hacemos incentivando en la cadena de valor, la adopción de energías más limpias, la gestión de los riesgos climáticos y la identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico.

Herramientas como la automatización, la inteligencia artificial y la generación de servicios disponibles en la nube ofrecen mayor disponibilidad y democratización de elementos. Por ejemplo, la automatización permite poner a disposición o configurar el apagado de ciertas aplicaciones en función de la demanda y así reducir el consumo energético.

De la misma manera, favorecemos las buenas prácticas en el uso de los activos, con proyectos de apagado paulatino de servidores y la migración hacia la nube. Las tecnologías de nube sostenibles nos permiten reducir el impacto ambiental



optimizando la utilización de recursos gracias a su escalabilidad y adaptabilidad.

Nos enfocamos en las oportunidades y la capacidad transformadora de la tecnología, como el diseño de soluciones tecnológicas (como Internet de las Cosas) y la automatización, que permiten una gestión más eficiente de recursos como la energía y el agua mediante el monitoreo en tiempo real y el control automatizado de sistemas. Esto reduce el desperdicio, optimiza procesos productivos y disminuye la huella de carbono al mejorar la eficiencia operativa en sectores como la agricultura, el transporte, y la gestión de edificios inteligentes. Las soluciones de IoT facilitan la toma de decisiones basadas en datos, para implementar prácticas más sostenibles y adaptarse rápidamente a las necesidades ambientales.

Por otro lado, promovemos la economía circular como vehículo para aprovechar al máximo los recursos materiales de los que disponemos para extender su ciclo de vida.

Acciones concretas

Algunos de los hitos de gestión sostenible más recientes son el lanzamiento de tarjetas SIM sustentables para dispositivos móviles, carbono neutrales y hechas de materiales 100% reciclados; la incorporación paulatina a nuestra matriz energética de fuentes de energía renovable que representan un promedio mensual del 22% del consumo de la compañía en 2024; y la incorporación de *packaging* realizado con plástico reciclado para la distribución de los productos vendidos a través del *e-commerce* Tienda Personal.

Establecimos procesos de recupero de materiales reciclables de nuestra operación; contamos con una política de donaciones de bienes y estructuras a fin de extender la vida útil del equipamiento informático, mobiliario y materiales técnicos; priorizamos la logística inversa para hacer los traslados de equipamientos, materiales e insumos más eficientes; sistematizamos la planificación de los recorridos técnicos para disminuir los traslados en las visitas a clientes; y estamos realizando el recambio de baterías de plomo a litio, que resultan más eficientes y cuentan con una vida útil más prolongada. Además, contamos con una gestión responsable de los residuos e incorporamos luminarias LED con apagado automático por domótica, aberturas con aislación térmica y acústica, eficiencia en sistemas de aire acondicionado y señalética que promueve el ahorro de recursos.

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

Adecco

Capacitar al personal y superar miedos

Las organizaciones tienen que alinearse a las expectativas de la sociedad. “Es imperativo que usemos la tecnología en favor de la inclusión”, dice Carolina Brana, líder de Comunicación Externa y Sustentabilidad de la compañía.

“Nuestra principal ocupación es continuar fomentando la diversidad e inclusión en nuestros clientes para que juntos podamos seguir brindando oportunidades de trabajo formal a la mayor cantidad de personas posible”, sostiene Carolina Brana, líder de Comunicación Externa y Sustentabilidad de Adecco, al ser consultada sobre cómo se abordan los desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad social a través de las estrategias de sostenibilidad. “Buscamos dar a nuestros candidatos y candidatas herramientas para su empleabilidad, en colegios, ferias de empleo, universidades y fundaciones. Por eso nos enfocamos en tres motores de cambio: en primer lugar incorporar de forma consciente y consistente consideraciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en toda nuestra cadena de valor, la base para lograr nuestra visión es una comprensión profunda de los problemas más importantes para nuestro negocio y para nuestros grupos de interés. Luego buscamos medir y divulgar de manera transparente y holística cómo creamos valor para nuestros grupos de interés y qué representamos. Por último nos centramos en fortalecer la forma en que gobernamos e impulsamos la responsabilidad a través de los criterios ESG en toda la organización, incluyendo la forma en que involucramos a nuestro personal en nuestros esfuerzos”.

-¿De qué manera las políticas/prácticas sustentables impactan en la gestión de RR.HH. y captación de talento hoy?

Sin dudas tienen un impacto cada vez más significativo en la gestión de Recursos Humanos, y obligan a las organizaciones a estar alineadas con las necesidades y expectativas de la sociedad. Las nuevas generaciones de trabajadores están mucho más atentas e involucradas con el medio ambiente, la inclusión y la diversidad. Estas cuestiones no solo son de gran relevancia



para ellas, sino que las consideran determinantes al elegir una empresa para desarrollar su carrera profesional. Esto obliga a las organizaciones a actualizar sus estrategias y sus capacitaciones, para alinearse con estas expectativas.

La difícil adaptación al cambio

-¿Qué obstáculos deben sortear hoy las empresas para incorporar la sustentabilidad en la organización? ¿Qué estrategias emplean para superarlos?

En cuanto a obstáculos, aunque hay grandes avances, podemos mencionar a los procesos de cambio. El mercado demanda adaptación a una nueva realidad. Un caso es la necesidad de políticas para impulsar a personas con discapacidad en nuestro país, sabiendo que solo hay alrededor de 1.400.000 personas con certificado de discapacidad. Las razones de estos obstáculos conciernen a todo el sistema, ya que algunas personas ni siquiera tienen la oportunidad de acceder a una educación para luego buscar un empleo, y en el caso de querer encontrar uno, no muchas compañías se preocupan por esta minoría. Las compañías necesitan adaptar las políticas a esta época. Si luego de la pandemia, cambiaron las rutinas, los hábitos

y las entrevistas de trabajo, es hora de que la estrategia se focalice en capacitar al personal y derribar miedos, para tener búsquedas más abiertas e inclusivas que permitan acceder a un pool de talento más amplio. Una situación similar ocurre con el colectivo LGBTTIQ+. Con el foco en ese objetivo, en 2023 lanzamos la campaña “Hablemos de microagresiones”, cuyo foco es reflexionar para promover el conocimiento y la divulgación de las microagresiones de género y hacia la comunidad LGBTIQ+. El corazón de la campaña es un bot llamado AMi (Alerta de Microagresiones) que busca generar conciencia sobre qué son y cómo enfrentarlas, entre otras cuestiones. ¿Cuántas veces al completar una postulación solo hay opción de elegir género femenino o masculino? Un ejemplo cotidiano de microagresión que puede hacer sentir excluidas a muchas personas. En paralelo sigue el obstáculo del primer empleo. Los jóvenes quedan atrapados en un loop al comenzar su carrera laboral: en los procesos de selección se les exige experiencia, mientras hay un círculo no virtuoso de empleos informales. En Adecco creemos que para superar estos obstáculos es clave concientizar acerca de estas problemáticas, y hablar para poder impulsar cambios. Es imperativo que usemos la tecnología en favor de la inclusión, ya que de nada sirven tecnologías avanzadas basadas en inteligencia artificial si no funcionan en pos de la inclusión laboral. Lo positivo es que el camino hacia un mundo más inclusivo y sustentable en todo sentido ya comenzó: existe un gran número de empresas con la iniciativa necesaria para repensar las políticas que quedaron anticuadas y modificarlas. En cuanto a estrategias, cada vez vemos más charlas, foros y buenas prácticas en el mercado laboral para fomentar la inclusión de personal perteneciente a grupos vulnerados.



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

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 © 2024. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

Andreani

La sustentabilidad como forma de gestión compartida

“Nuestra acción central y de mayor impacto positivo e inmediato es el uso de biocombustibles puros, y con esta acción nos convertimos en el primer operador logístico en incorporar esta solución a gran escala”, explica Verónica Zampa, gerenta de Comunicaciones y Sustentabilidad de la firma.

En entrevista con Mercado, Verónica Zampa, gerenta de Comunicaciones y Sustentabilidad de Andreani, da cuenta sobre la forma en que se fomenta una cultura corporativa que valore y promueva la sustentabilidad. “Adoptamos pilares estratégicos en materia sustentable: personas, planeta, experiencia y sociedad. Tenemos un compromiso para acompañar el desarrollo de ciudades inteligentes y aportamos nuestra mirada estratégica con soluciones eficientes y cercanas, con foco en la transición hacia economías bajas en carbono -señala-. Al ser parte de la cadena de valor de diversos sectores, rendimos cuentas de nuestra gestión avanzando sobre metas y datos concretos (KPI). Por eso creemos que es indispensable gestionar con herramientas que sistematizan la visión y priorizan los temas en los que vamos a invertir. Tanto la eficiencia energética como la descarbonización y el uso de materiales con foco en el *packaging* son temas claves que están en la agenda de nuestros clientes. Estamos alcanzando el objetivo de ser la solución logística sustentable que contribuye a sus estrategias de triple impacto”.

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que consideran claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG?

A la hora de pensar cómo avanzar en estrategias de sustentabilidad virtuosas que permitan crecer y acompañar el negocio mostrando impacto positivo, consideramos adherir a estándares internacionales o utilizar plataformas legitimadas por los *stakeholders* con los que interactuamos; tener una estrategia concreta de mejora en la calidad de los datos y las metas desarrollando tableros para poder seguir la evolución de los principales KPI de la estrategia de sustentabilidad; lograr el



involucramiento de toda la compañía, ya que está comprobado que hay un diferencial al incorporar la sustentabilidad como una forma de gestión compartida, y por último, contar con datos que se vuelven críticos no sólo para rendir cuentas, sino para la toma de decisiones en la gestión operativa y diaria. Ya no es suficiente una rendición anual en un reporte, es necesario gestionar datos no solo con cortes mensuales sino incluso con información diaria y disponible online.

Metas a cumplir

-¿Qué avances y prácticas les permiten reducir su huella ambiental de manera más efectiva?

Respecto de nuestro plan de descarbonización, contamos con un plan de reducción de emisiones a 2030, proyectando el crecimiento del negocio a través de diversas acciones además de ajustes en los procesos para disminuir nuestras emisiones, sumado a las inversiones en infraestructura. Nuestra acción central y de mayor impacto positivo e inmediato es el uso de biocombustibles puros, es decir, que no están mezclados con combustibles fósiles, mediante la utilización de biodiésel 100% (B100) en el transporte pesado de larga distancia, y con esta acción nos convertimos en el primer operador logístico en incorporar esta solución a gran escala. Alineados a

nuestra Visión 2030, en adherencia con los ODS y el Pacto Global de las Naciones Unidas, iniciamos un camino de trabajo junto con nuestros clientes para reducir las emisiones de nuestra actividad principal, que es parte de su cadena de valor. Como parte de nuestro trabajo continuo, nos propusimos emitir reportes para que clientes corporativos puedan tener visibilidad acerca de sus propias emisiones, a fin de brindarles herramientas sobre la temática y compartirlas la metodología utilizada. Un hito en nuestra rendición de cuentas es haber disponibilizado la información de emisiones de nuestros clientes en la plataforma *andreani.com*, para que pueda ser consultada en forma directa. Pasamos de una frecuencia de envío de informes trimestral, a una mensual, con mejor información y más oportuna. Esto permitió que todos nuestros clientes pudieran conocer sus emisiones de Alcance 3, derivadas del proceso logístico de nuestro servicio. Además, reportamos nuestra gestión de emisiones en las plataformas Carbon Disclosure Project (CDP) -calificación C por encima de la evaluación promedio regional para el segmento transporte- y Ecovadis, y certificamos ISO 14.001. La digitalización, uso de tecnología y datos para tomar decisiones también tiene un impacto positivo en el ambiente. Por último, el uso de aplicaciones como Andreani GEO permite geolocalizar envíos, optimizar la planificación y las entregas generando eficiencias con resultados en la reducción de emisiones y congestión al tránsito. Además, implementamos telemetría, ruteo automático y eficiencia en el ruteo con un *sorter* (clasificador automático) de paquetería para minimizar el kilometraje recorrido en el proceso de entrega.

Genneia

El compromiso de transformar el perfil energético

“Recientemente, la demanda corporativa ha experimentado un crecimiento exponencial, inmersa en un formidable desafío de transición energética y reducción de la huella de carbono”, remarca Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad ESG de la compañía.

“Consideramos esencial que nuestro plan de expansión se base en pilares diversos, en los cuales el enfoque ESG atraviese de manera integral todas nuestras áreas de trabajo. Creemos firmemente que este enfoque, respaldado por estos pilares, es clave para generar un impacto positivo”, destaca Gustavo Castagnino, al considerar los desarrollos y políticas claves para impulsar una estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro. “El primer pilar es el de las finanzas sostenibles, porque cada vez son más las empresas que buscan generar un impacto sostenible positivo, en el que sus inversiones no tengan un sentido estrictamente financiero. Por otro lado, 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. Además, nos rige la idea de ser una operación respetuosa con el ambiente y de contribuir con la lucha contra el cambio climático. Otros de nuestros pilares son la identificación, reducción y compensación de emisiones, construcción de valor para nuestras comunidades, y el desarrollo de nuestra cadena de valor, bajo criterios de inclusión local, ambiental y social”.

El aporte de la tecnología

-¿Qué impacto tienen las nuevas tecnologías en el impulso de la economía hacia prácticas más sostenibles?

La innovación es un factor clave para impulsar prácticas de impacto positivo. En



este sentido, Genneia ya ha iniciado un camino hacia la integración de sistemas de inteligencia artificial como parte de la estrategia para mejorar continuamente la eficiencia en los centros de generación. Hoy el sector de la energía renovable se presenta como un terreno ideal para la aplicación de la inteligencia artificial. Hemos instalado sensores en todos nuestros activos, lo que nos permite recopilar datos en tiempo real y monitorearlos de manera remota desde nuestro Centro de Control de Operaciones en Pilar. Además, ante la posibilidad de eventos futuros, como condiciones climáticas severas o aumento de la actividad eléctrica y descargas atmosféricas, nuestros aerogeneradores más modernos están equipados con sistemas de protección contra rayos, que reducen significativamente el daño en las aspas y, por lo tanto, evitan su desactivación. Por otro lado, uno de los proyectos en los que apostamos por la innovación tecnológica fue el llevado adelante con Uali, una empresa que con sus drones detecta fallas de aerogeneradores de modo eficiente: sin detener las aspas, a menor costo y de forma certera. También estamos trabajando junto a Satellites On

Fire, una plataforma argentina de detección temprana de incendios a través de satélites, cámaras e inteligencia artificial. El objetivo es brindar la plataforma al Refugio “La Esperanza”, de Fundación Patagonia Natural, para reducir la pérdida de biodiversidad provocada por incendios. El área monitoreada tiene un total de 28.637 hectáreas y, a través de la startup, se podrán detectar de manera temprana posibles incendios, facilitando la rápida movilización de recursos y una eficiente coordinación de equipos de respuesta de la Provincia de Chubut.

-¿Qué expectativas existen en cuanto a la expansión y desarrollo de energías renovables en los próximos años?

Las energías renovables, como la eólica y la solar, desempeñan un papel crucial en la mitigación del cambio climático y tienen un gran potencial de crecimiento en Argentina. La crisis ambiental a escala global ha acelerado la necesidad de encontrar alternativas limpias para frenar el calentamiento global, por lo que es imprescindible lograr una mayor penetración de las energías renovables tanto en el mundo como en nuestro país. Recientemente, la demanda corporativa ha experimentado un crecimiento exponencial, inmersa en un formidable desafío de transición energética y reducción de la huella de carbono. Genneia cuenta hoy con más de 35 empresas del sector privado. Nuestra industria es un pilar fundamental para la descarbonización de la economía argentina, un paso inevitable para cumplir con los objetivos nacionales, alcanzar las metas empresariales y no perder mercados ni oportunidades de financiamiento.

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Osde

Salud, el centro de ESG

Entre los aprendizajes que nos dejó la pandemia de Covid-19, uno de los más indiscutibles fue la confirmación de que la salud ocupa uno de los primeros puestos en la lista de prioridades humanas, sino el principal. No es posible un futuro sustentable con una salud amenazada o ausente.

Por Ingrid Behr Menéndez (*)

En Osde, esto simplemente reafirmó la importancia de seguir dando lo mejor en todo lo que hacemos, tanto a través de nuestro servicio como de nuestras acciones en un marco de sustentabilidad.

Cada acción y decisión que tomamos construye, no solo el futuro que viviremos a corto plazo, sino, sobre todo, el que heredarán quienes integren las comunidades del mañana y esto nos impone un gran desafío. Sería muy difícil alcanzar un futuro sustentable, que promueva el desarrollo social y económico de las comunidades del mundo, si la salud estuviera amenazada o ausente.

Al igual que la OMS, en Osde entendemos la

grandes mejoras bajo el sistema de certificación LEED (*Leadership in energy & environmental design*), y es un orgullo haber alcanzado los 12 edificios propios certificados. A la vez, no podemos dejar de lado la importancia que tienen la innovación y la tecnología aplicada para lograr un futuro más sustentable. Por eso, desde hace tiempo, nuestra apuesta está en la innovación a través de desarrollos como receta digital, la app Osde, la consulta médica *online* o la telemedicina, que permite las consultas a distancia, elimina la necesidad de traslados, y mejora las posibilidades de atención en áreas remotas o de difícil acceso. La salud centrada en las personas ocupa un

maniobras de desobstrucción de la vía aérea. Con un Centro de Entrenamiento de Reanimación Cardiopulmonar certificado por AHA (American Heart Association) y 54 instructores en 13 filiales del país.

Programa "Asistente en el Arte de Cuidar": en dos modalidades, uno orientado al cuidado de personas adultas, y otro al cuidado infantil que permite contar con más personas preparadas para acompañar a quien lo necesita y brindan herramientas con salida laboral. Del curso para el cuidado de adultos, egresaron 3.435 personas, del de cuidado infantil, 1.065 personas.

En resumen, a partir de un compromiso genuino con la sustentabilidad y el cuidado

{ Un medioambiente sano es el único escenario posible para alcanzar el equilibrio entre la existencia humana y la naturaleza, y es esencial si aspiramos a vivir en comunidades saludables. }

salud como un estado de bienestar general (físico, mental y social), pero al mismo tiempo integramos los aspectos ambientales y sociales, apoyados en el concepto amplio de la sustentabilidad y su impacto directo en la vida.

Un medioambiente sano es el único escenario posible para alcanzar el equilibrio entre la existencia humana y la naturaleza, y es esencial si aspiramos a vivir en comunidades saludables. Algunas de las medidas necesarias son: reducir el consumo de recursos naturales, promover su preservación, eliminar la contaminación, fomentar el uso de energías renovables, incentivar la producción sostenible y las economías circulares.

Impulsados por esto, en 2012 nos comprometimos -entre otras acciones- a construir nuevas edificaciones y a realizar

lugar prioritario en nuestras actividades diarias y reconocemos su importancia en todas sus dimensiones, física, mental y emocional. Somos conscientes de la relevancia de la promoción y prevención de la salud y por ello con el objetivo de ser agentes de cambio, llevamos a cabo diversas acciones en el país:

"15 minutos para cuidar tu salud": iniciativa abierta a toda la comunidad, llevada a cabo a través de Fundación Osde, orientada a prevenir enfermedades no transmisibles como hipertensión, diabetes y trastornos cardiovasculares, o reducir sus consecuencias. A la fecha, se realizaron 28 jornadas y participaron 3.542 personas.

"RCP: Tus manos pueden salvar una vida": un programa de formación en reanimación cardiopulmonar, manejo de DEA (desfibrilador externo automático) y

de la salud, estamos forjando un futuro más próspero, en el que un medioambiente sano será el marco que permita alcanzar el bienestar personal y comunitario.

(*) Subgerente de Relaciones Institucionales y RSE · Subgerente de Relaciones Institucionales de Grupo Osde



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

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Telefónica Movistar

También, como marca empleadora

“Las empresas pueden aprovechar las tendencias en sostenibilidad (ESG) desarrollando productos y servicios sostenibles que atiendan las crecientes preocupaciones ambientales de los consumidores”, considera Antonella Tomic, responsable de Sostenibilidad de la compañía.

“Esto incluye el uso de materiales reciclables, la reducción de emisiones, y la mejora en la eficiencia energética, por ejemplo”, indica Antonella Tomic, responsable de Sostenibilidad en Grupo Telefónica de Argentina / Movistar. “Al hablar de eficiencia operativa, se pueden implementar prácticas sostenibles en las operaciones diarias para reducir costos a largo plazo. La optimización del uso de recursos como el agua y materias primas, así como la reducción de residuos, no solo tiene impacto positivo en el medio ambiente, sino que también mejora la rentabilidad. Estar a la vanguardia en sostenibilidad ayuda a las empresas a anticipar y cumplir con regulaciones cada vez más estrictas, lo que reduce el riesgo de sanciones y mejora la resiliencia frente a cambios regulatorios, reflexiona la ejecutiva. “Además, las nuevas generaciones de trabajadores valoran cada vez más el compromiso de las empresas con la sostenibilidad y esto beneficia la atracción y retención de talento. De igual manera, las buenas prácticas sostenibles pueden mejorar la imagen de marca y fortalecer la relación con el cliente. Incluso las empresas con fuertes credenciales de sostenibilidad pueden acceder a nuevas fuentes de financiamiento, así como fomentar la creación de alianzas y colaboraciones que permitan mejorar su posicionamiento en redes globales de sostenibilidad”.

-En un mundo acelerado y que enfrenta retos globales como el cambio climático y la desigualdad creciente, ¿cómo trabaja la empresa para responder de manera efectiva a través de sus estrategias de ESG ?

En Telefónica Movistar estamos convencidos de que la sostenibilidad se encuentra tanto en el “qué hacer”, garantizando resultados económicos y a su vez en el “cómo hacer”, que nos asegura que dichos resultados sean obtenidos a partir de una buena gestión de nuestro negocio desde una perspectiva



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

**La sustentabilidad foco del negocio
-¿Qué oportunidades de negocio se están generando a partir de la adopción de prácticas sostenibles?**

La adopción de prácticas sostenibles está generando diversas oportunidades de negocio, impulsando tanto la eficiencia operativa como la innovación en servicios. Algunas a destacar son la optimización de la infraestructura energética y las nuevas fuentes de energías renovables; el desarrollo de soluciones digitales, como el sello Ecosmart, que permite a las empresas mostrar los beneficios ambientales que generan una serie de productos y servicios digitales tras ser implantadas en los procesos de clientes; la reducción de desechos electrónicos; la economía circular; las tecnologías limpias, para reducir la huella de carbono, mejorar la eficiencia energética, y gestionar residuos de manera más efectiva; la educación y sensibilización; y la eficiencia en la cadena de suministro.

social y ambiental. Nuestra gestión ESG es transversal (ESG at the core) y está inmersa en la estrategia de negocio. Para nosotros, cada área funcional toma a su cargo las variables del plan que se encuentran dentro de su ámbito de responsabilidad y el rol del equipo de Negocio Responsable está orientado a la coordinación y el seguimiento. Nuestro plan de Negocio Responsable se basa en tres pilares: Conectividad inclusiva, Ayudar a construir un futuro digital y más verde, y Liderar con el ejemplo. En esta línea, con un enfoque transversal de tecnología, trabajamos por ser confiables, accesibles, apoyando la transformación digital de la mano de una gestión responsable con nuestros proveedores, colaboradores(as) y con el medio ambiente, actuando con integridad y transparencia. Creemos que

Danone

Ser sustentable potencia los negocios

“Como líder en el sector de alimentación y bebidas, en Danone buscamos producir alimentos de una manera que respete, preserve y regenere la naturaleza. Para ello, la innovación y la inversión en tecnología son fundamentales para la creación de soluciones sostenibles y mantenerse a la vanguardia”, asegura su gerenta de Sustentabilidad, Ana Guerello.

“Trabajamos constantemente en el desarrollo e innovación científica de nuestras fórmulas para sumar nutrientes positivos a los alimentos y reducir los críticos”, explica Ana Guerello. “A lo largo de los años se han logrado reducciones de azúcar en los portfolios de hasta 90% en nuestros yogures y hoy el 20% de nuestros productos es libre de sellos. En ese 20% tenemos yogur, chocolatada, Serenito, funcionales (Actimel) y plant based y, actualmente en Argentina, nuestros productos para niños (Danonino, Actimel, Serenito) son 100% libres de sellos”. “En materia ambiental -señala Guerello- tuvimos grandes logros en 2023. En nuestra transición hacia un sistema de *packaging* circular y con bajas emisiones de carbono, en Danone Argentina ya logramos que el 93% de nuestros empaques sean reciclables o reutilizables, y la reducción en un 8% el uso de plástico virgen. En enero 2023, anunciamos nuestro Plan de Acción sobre Metano, en línea con la meta global de reducir las emisiones absolutas de metano de la cadena de suministro de leche fresca en un 30% para 2030, como una de las prioridades de nuestra estrategia de sostenibilidad, el Danone Impact Journey. Así, Danone se convirtió en la primera empresa de alimentos a escala mundial, en establecer un objetivo de reducción de metano y alinearse con la ambición del Compromiso Global de Metano lanzado en la COP26”.

Negocios sostenibles

-¿De qué manera se maneja la tensión entre la necesaria rentabilidad que impone el corto plazo y las decisiones vinculadas a la estrategia sustentable, con mirada hacia el futuro?

Somos una compañía con propósito, brindar alimentos saludables a la mayor cantidad de personas posibles cuidando el planeta.



Tenemos el 97,5% de nuestros negocios certificados B a escala mundial. Formamos parte del movimiento de empresas interesadas en generar un impacto social, económico y medioambiental positivo en la sociedad.

En 2023, renombramos nuestra estrategia de sustentabilidad como “Danone Impact Journey”, con tres ejes transversales para la consecución de nuestro propósito: en materia de salud; preservación y regeneración del medioambiente; personas y comunidades.

Trabajamos constantemente en el desarrollo e innovación de nuestras fórmulas, con alrededor de 800 productos nuevos al año, 150 publicaciones científicas, 100 estudios clínicos y más de 5.000 patentes. En materia medioambiental y en nuestra transición hacia un sistema de *packaging* circular y con bajas emisiones de carbono, en Danone Argentina ya logramos que el 93% de nuestros empaques sean reciclables o reutilizables. Además, apoyamos fuertemente a las comunidades en las que operamos contribuyendo a la alimentación y la nutrición de las familias argentinas. Desde 2002, junto a Fundación Danone logramos rescatar y entregar 18.000 toneladas de alimentos.

-¿Qué obstáculos -culturales, estructurales, entre otros- deben sortearse para incorporar la sostenibilidad en todos sus niveles y departamentos? ¿Qué estrategias se emplean para superarlos?

Nuestro propósito se vive en nuestra cultura. Trabajamos fuertemente en nuestra cultura organizacional, manteniéndonos abiertos, flexibles y cercanos con los talentos, siendo coherentes desde los valores que nos representan hasta los comportamientos.

Actuamos bajo nuestros valores HOPE que fueron definidos por y para nuestros equipos hace 25 años. Son nuestra brújula moral, definen nuestra identidad y es aquello que nos hace diferentes a otras compañías.

En Danone valoramos el humanismo, priorizando la salud, seguridad y bienestar, así como la sustentabilidad del planeta. Mantenemos una apertura constante al colaborar con todas las partes del negocio para encontrar soluciones beneficiosas y crear un ambiente cómodo donde las personas puedan expresar sus opiniones. Destacamos la proximidad y la cercanía para alcanzar metas ambiciosas. Finalmente, el entusiasmo nos impulsa a superar obstáculos y cumplir con nuestra misión y cultura distintiva. Cada uno de nuestros valores como compañía, nos guían a la hora de tomar decisiones alineadas con nuestro propósito mayor.

-¿Cómo puede la empresa aprovechar las tendencias en sostenibilidad para mejorar su posición competitiva en el mercado?

Contar con una certificación B hoy es un diferencial y un valor agregado. Tenemos detectado una tendencia de consumo creciente hacia nuestros productos de negocios certificados. Hoy el 70% de la venta mundial de Danone proviene de negocios certificados B y, en el caso de Argentina, este porcentaje asciende a 97,5%. Además, para 2025, nos comprometimos a obtener la Certificación B en todas nuestras unidades de negocio en más de 100 países.

Natura

La sustentabilidad en el centro

por vías separadas, y nuestro negocio demuestra que no debe ser así. Hoy incluso las empresas que eligen tomar decisiones más sustentables, son beneficiadas con inversiones, que de otra manera no podrían conseguir. Es decir, la sustentabilidad es un negocio, y está comprobado”, afirma Paola Nimo.

Natura tiene más de 50 años en el mundo, y en Argentina estamos cumpliendo 30 años, por lo cual, la compañía puede dar cuenta de que la sustentabilidad es un negocio redituable. “Pero, a pesar de este aspecto, tenemos que combinar pensar a corto y a largo plazo -explica Paola Nimo, gerenta de Sustentabilidad de Natura y Avon-. A la larga, pensar en la sostenibilidad del negocio, es hoy abordar que debemos devolver vida a los ecosistemas, a las sociedades, y a las relaciones entre ellos. Tomar buenas decisiones en el corto plazo, o postergar algunas hasta encontrar soluciones mejores es un bien necesario. La prosperidad del planeta y quienes habitan en él, es condición necesaria para el desarrollo de cualquier empresa”, enfatiza. “Las agendas no están separadas, sino juntas: el negocio está asociado al impacto que produce, los colaboradores no solo tienen objetivos de rentabilidad, sino también indicadores socioambientales que seguir. Y desde el lado de los *stakeholders*, los accionistas miran este aspecto para generar sus decisiones de inversión”.

-¿Cuáles son las mejores prácticas para integrar la sostenibilidad en todos los niveles de una organización?

Natura es una empresa que nace con la sostenibilidad en el corazón del negocio. La regeneración es para nosotros la próxima frontera que nos proponemos alcanzar, como evolución de la sustentabilidad, porque entendemos que no solo debemos mitigar, sino restaurar lo que ya se ha perdido, en los planos humano, económico y ambiental. Y cuando aplicamos soluciones regenerativas, estamos generando capacidades. El mejor ejemplo es el propio modelo de venta directa, que otorga miles de microcréditos por año para quienes quieren empezar a emprender. Es regenerativo porque de otra forma muchos



no podrían iniciar sus propios negocios y generar ingresos, y así, brinda capacidades de desarrollo económico, pero también humano.

Si nos planteamos ser un negocio regenerativo, entonces de punta a punta, desde el desarrollo de productos, hasta la forma en la que los comercializamos, debe seguir estas premisas. Medir nuestros impactos para entender dónde estamos parados y qué oportunidades de mejora hay, vulnerabilizar nuestras empresas, es fundamental. Trabajamos fuertemente en esto a partir de la creación de una herramienta propia, el IP&L, que mide y monetiza nuestros impactos sociales, ambientales y económicos.

Además, ponemos el foco en una comunicación fluida entre los equipos, para aunar esfuerzos en la creación de soluciones basadas en la regeneración. Y extendemos estas conversaciones a otros actores, organizaciones aliadas, otras empresas. Hacer con otros es para nosotros la mejor forma de alcanzar una nueva forma de mirar y abordar una agenda ambiciosa en los

planos social, ambiental, económico y humano.

Los consumidores lo exigen

-¿Qué papel está desempeñando la integración de principios ESG en las estrategias de inversión y en la gestión de carteras de inversión institucional?

En principio, resaltamos que los primeros que demandan productos y servicios que estén a la altura de responder a las agendas medioambientales, sociales y humanas son los consumidores. Se estima que los aspectos sustentables son importantes para más del 60% de los consumidores. Entonces, quienes eligen invertir en empresas, proyectos o iniciativas, están mirando esto con atención.

Todos los *stakeholders*, y especialmente los inversores, están mirando qué hacemos, qué decisiones tomamos. Un negocio que se enfoca en crear mejores soluciones para el planeta, para las personas, es un preocupado por el futuro, es un buen indicador. Recientemente anunciamos que Natura es la primera empresa en emitir bonos vinculados a sustentabilidad, y este hito fue logrado gracias al apoyo de los dos bancos multilaterales más importantes del mundo. Este acuerdo sin precedentes marca que la agenda está 100% atravesada por los principios de ESG y el impacto positivo.

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**

YPF Luz

Los desafíos se multiplican

“Nuestra estrategia de sostenibilidad está compuesta por cinco pilares integrados en la estrategia de negocio, que apuntan a llevar adelante operaciones responsables y a fortalecer la competitividad de la compañía a largo plazo: Integridad, Excelencia operativa, Compromiso ambiental, Cuidado de la gente y Compromiso social”, sostiene Mariana Iribarne.

“Los retos ESG son cada vez más importantes para las empresas. Los clientes, los inversores y los reguladores están exigiendo que las compañías adopten prácticas más sostenibles y responsables”, dice Mariana Iribarne, gerenta de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad de YPF Luz. “Entre los más importantes, destacamos: la lucha contra el cambio climático, para lo cual las empresas deben reducir su impacto ambiental y contribuir a la transición a una economía baja en carbono; la sostenibilidad de las operaciones, que implica reducir el uso de los recursos, minimizar sus residuos y proteger al medio ambiente; asegurar el compromiso social con un impacto positivo en la sociedad, invirtiendo en el desarrollo de las comunidades locales, y promoviendo la diversidad e inclusión; y la gobernanza corporativa, que garantice la transparencia e integridad, la rendición de cuentas y la protección de los intereses de sus accionistas”, enumera.

“Desde YPF Luz adoptamos un enfoque proactivo para abordar los retos ESG, desarrollando una estrategia de sostenibilidad integral que aborda todos los aspectos del negocio y se revisa anualmente a partir de los temas materiales que proponen las partes interesadas. Tanto los equipos de trabajo, como nuestra cadena de valor, participan activamente en la gestión ESG. Identificamos y mapeamos impactos y riesgos ambientales, sociales, de integridad y de gobernanza que tiene nuestra actividad y trabajamos junto a terceras partes y proveedores para minimizar y gestionar riesgos e impulsar la implementación de buenas prácticas”.

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que YPF Luz considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?



La innovación es parte de la cultura YPF Luz, entendida como una herramienta para encontrar nuevas soluciones energéticas, integrar la sostenibilidad a nuestro modelo de negocio y analizar oportunidades de generación para diversificar la matriz energética argentina.

Una de las tecnologías que incorporamos para mejorar nuestra eficiencia fue el Centro de Operación Remoto (COR). Es una instalación avanzada que centraliza la supervisión, control y optimización de todos los activos renovables de la compañía, además de gestionar y ejecutar las comunicaciones con los agentes de operación externos como CAMMESA y los Centros de Operaciones de Transporte por Distribución Troncal (COTDT). El COR emplea tecnologías de análisis de datos en tiempo real, automatización y algoritmos para gestionar los parques de manera eficiente y segura. Esta iniciativa contribuye a la estandarización y digitalización de procesos de la compañía, al uso responsable de los

recursos ambientales y sociales, la reducción de emisiones y mejorar los estándares de seguridad.

-¿Qué metodologías avanzadas están utilizando las empresas para realizar evaluaciones de impacto ambiental y social, y cómo se están integrando en el proceso de toma de decisiones?

Para el seguimiento del desempeño ambiental, YPF Luz definió indicadores de gestión que permiten trabajar en la reducción de la huella ambiental del negocio, tales como Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), consumo de agua y energía, generación y valorización de recursos sobrantes y residuos, y gestión de la biodiversidad.

Toda la información generada por los activos, en construcción y operación, se registra y analiza mediante la herramienta digital SPHERA, a la que tienen acceso todos los líderes ambientales y operativos. Además, se analizan y consolidan periódicamente los resultados ASG, para ser comunicados al Comité de Negocio y a inversores.

Cabe destacar que la compañía es miembro de Pacto Global de Naciones Unidas y está adherida a los 10 principios propuestos por esta entidad. También, estamos comprometidos con reportar anualmente nuestros impactos y metas asociadas a los ODS, aplicando estándares internacionales como GRI y SASB. Por último, estamos constantemente aggiornándonos a través de capacitaciones y encuentros sobre las nuevas tendencias globales para evaluar oportunidades de mejora e implementar los más altos estándares de sostenibilidad para estar preparados para los cambios continuos y las nuevas exigencias.

Grupo Arcor

Innovación a escala masiva

“Desde sus inicios, Arcor buscó crecer como negocio cuidando a las personas y el planeta”, sostiene Bárbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad. “Por eso afirmamos que el recorrido de la sustentabilidad en el negocio comenzó en 1951 con la creación de la empresa, desde el compromiso social y ambiental de nuestros fundadores con la comunidad de Arroyito, Córdoba”.

“En nuestros 73 años de trayectoria, nuestra visión fue evolucionando y se fue integrando a los sistemas de gobierno y gestión de la empresa por diversas vías, garantizando la integración transversal de la sustentabilidad como un enfoque inherente a todos nuestros procesos de negocio, y en conjunto con la cadena de valor”, señala Bárbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad de Grupo Arcor. “Entre estos mecanismos podemos mencionar el hecho de contar con una Estrategia de Sustentabilidad desde el año 2010, con compromisos específicos con los temas más relevantes para nuestro negocio, con un Comité de Sustentabilidad liderado por la máxima conducción de la compañía para alinear y orientar, con metas y planes de sustentabilidad que definen pautas a los negocios de la compañía y, finalmente, con objetivos de sustentabilidad vinculados al desempeño de los ejecutivos que integran la sustentabilidad al esquema de incentivos”, agrega. “Esas son algunas de las herramientas con las que contamos para dejar una huella positiva en cada acción que emprendemos”.



científico–tecnológica, organismos especializados, universidades y expertos profesionales, entre otros, para mejorar nuestro desempeño y desarrollar nuevos productos que evolucionen permanentemente.

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que Arcor considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

La innovación es la clave de nuestra mirada al futuro. Buscamos impulsar la adaptación, transformación y evolución de los productos, procesos y servicios para potenciar el crecimiento sostenido del negocio, el cuidado de los recursos naturales y la satisfacción de los clientes y consumidores. Esos son los tres pilares en los que se basa nuestra gestión de la innovación.

Como empresa, buscamos fomentar la cultura interna de innovación generando diversos espacios para difundir iniciativas, herramientas, casos de éxito y buenas prácticas.

Desde 2018, participamos en Kamay Ventures, un fondo de capital abierto impulsado en conjunto con Coca-Cola a través del cual invertimos en startups de América Latina. Una de las verticales de inversión de Kamay es la sustentabilidad y la economía circular: las startups en las que invertimos están trabajando en soluciones para los grandes desafíos ambientales y sociales a los que nos enfrentamos como humanidad.

Es muy importante para nosotros vincularnos con el ecosistema emprendedor, ya que para resolver estos desafíos necesitamos innovación a escala masiva.

-¿Cómo está abordando la empresa los desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad social a través de sus estrategias de sustentabilidad?

Grupo Arcor aborda los desafíos globales a través de su Estrategia de Sustentabilidad 2030 “Vivir Mejor”, que establece los compromisos y metas que la empresa ha definido y que están profundamente alineados a los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Algunos de nuestros compromisos son alimentación saludable y accesible, calidad en cada proceso, agricultura regenerativa, inclusión, diversidad, 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.

Las alianzas son la clave

-¿Cómo aporta la colaboración intersectorial, las alianzas y el trabajo conjunto entre empresas, Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, para potenciar los resultados de las estrategias de sustentabilidad?

En el marco de nuestra estrategia de sustentabilidad y los compromisos asumidos, establecer alianzas con organizaciones del sector privado y público potencia nuestra acción. Hemos tendido redes de conocimiento con la comunidad

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Carrefour Argentina

Retail con triple impacto

“Las compañías vienen adaptando sus modelos de negocios y sus formas de gestión y producción bajo una mirada sostenible, en línea con las demandas de la sociedad”, considera Yamila Scollo.

“La estrategia de Carrefour Argentina está basada en una visión integral y responsable del negocio para transformarnos en un retail con propósito de triple impacto de la sustentabilidad y la regeneración transversal a todas las áreas”, indica Yamila Scollo, gerenta de Sustentabilidad y RSE de Carrefour Argentina. “Además, como grupo, desde finales de 2018 renovamos nuestro objetivo global para liderar la transición alimentaria, ofreciendo opciones de consumo responsable y saludable en todos nuestros canales de venta”.

“Creo que la tendencia principal a considerar es poder implementar un abordaje de la sustentabilidad 360° que involucre a equipos, clientes, proveedores, organizaciones y comunidades. En esa línea, en Carrefour contamos con iniciativas que permiten robustecer este recorrido, tanto desde las alianzas, los productos, las decisiones de negocio y de gestión, como las decisiones con nuestros equipos y la comunidad. Algunas de ellas son, por ejemplo, el *Food Transition Pact*, el desarrollo de productos de bazar eco-amigables - *zero waste* -, la línea de indumentaria *Tex Responsable* y el programa *Rescate de Alimentos*. De esta forma, trabajamos en el control y seguimiento de *stock* para evitar desperdicios, con la toda cadena de suministro para la reducción de *packaging* plástico. A la vez que promovemos la venta de productos reutilizables y recuperamos materiales que son incorporados como materia prima en nuevos procesos productivos. En definitiva, lo que hacemos es contemplar cada una de las instancias de negocio para aprovechar las oportunidades de reducción de la huella negativa, fomentando una huella positiva de nuestra actividad. Durante 2024, llevamos recuperados más de 822 toneladas de alimentos próximos a vencer y en perfecto estado de consumo se transforman en más de 4,3 millones de platos de comida para las personas que más lo necesitan, gracias a una red nacional de ONG y la coordinación de las



distintas áreas de la compañía y sucursales. Además, este año lanzamos una nueva campaña que llamamos *Comprometidos* y que busca profundizar la visión comunitaria que deben tener las estrategias de ESG. Para que cada parte pueda tener un impacto real y positivo en el planeta y la vida de las personas, necesitamos de la colaboración de todos los actores intervinientes”.

-¿Qué estrategias se están utilizando para fomentar una cultura corporativa que valore y promueva la sustentabilidad?

En Carrefour partimos de una cultura organizacional de servicio. Esta tarea requiere de equipos empáticos con las necesidades, los entornos y su integración con la visión de negocio. Promovemos y potenciamos proyectos de voluntariado corporativo, “*Sumando Voluntades*”, que movilizó en 2023 a 12.166 voluntarios y 32 *partners*, quienes se involucraron en 48 actividades de responsabilidad social centradas en nutrición, cuidado del medio ambiente e inclusión social.

A este equipo de embajadores y embajadoras lo llamamos “*Superhéroes y Superheroínas de la Transición Alimentaria y la RSE*”.

Opciones sostenibles

¿Cómo pueden las empresas aprovechar las tendencias en sustentabilidad para mejorar

su posición competitiva en el mercado?

En nuestro caso, integramos la sustentabilidad como un pilar fundamental de nuestra estrategia de negocio. Contemplar la mercadería desde sus materias primas, su proceso de producción hasta su destino final nos permite mejorar nuestra propuesta en variedad y calidad de lo que ofrecemos a clientas y clientes.

En productos frescos, tenemos frutas, verduras y carnes “*Huella Natural*”, que son opciones agroecológicas, de bienestar animal y de calidad. En lo que llamamos “*non food*”, tenemos bazar *Eco-Amigable* e indumentaria *Tex Responsable*, que incluyen más de 950 productos reutilizables que permiten reducir los plásticos de un solo uso, reciclables, compostables o provenientes de circuitos de economía social.

En definitiva, el compromiso en materia de sustentabilidad nos potencia porque nos permite mejorar las propuestas y el surtido de productos que ponemos a disposición de nuestros clientes, así como la gestión interna de recursos y reingeniería de procesos integrados a la economía circular.

-¿Cómo están utilizando análisis de big data para identificar oportunidades de mejora en sus prácticas sostenibles?

En Carrefour utilizamos el análisis de *big data* para identificar oportunidades de mejora en cada interacción con los clientes. Como resultado, este año, desarrollamos una nueva plataforma digital para centralizar y agilizar los rescates de alimentos o productos en todas las etapas del proceso: requerimiento, aprobación, ofrecimiento, confirmación y reporte. Esto nos permitió escalar la cantidad de rescates de alimentos, así como de tiendas y ONG involucradas, brindando soluciones simples y ágiles de implementar para evitar el desperdicio de alimentos y acercar platos de comida a poblaciones en situación de vulnerabilidad.



Hoy inauguramos una nueva planta de procesamiento industrial de limones en Paysandú que va a producir ingredientes naturales como jugo concentrado, aceite esencial y cáscara deshidratada de limón.

La nueva planta cuenta con 140 empleados y más de 1.000 trabajadores temporales en las quintas.

Con esta nueva planta tenemos un plan de crecimiento para producir, en 2027, 100.000 toneladas anuales de molienda de limón que nos permitan obtener Ingredientes Naturales que se van a comercializar a más de 200 clientes en más de 50 países del mundo de diversas industrias.

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Unilever

Una nueva era

En Unilever llevamos más de una década y media impulsando una agenda de sostenibilidad ambiciosa. Fuimos una de las primeras empresas en establecer objetivos de sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, los desafíos económicos, medioambientales y sociales, que resultan cada vez mayores, nos hicieron evolucionar en nuestra estrategia, y hoy hablamos de una nueva era para el liderazgo empresarial sostenible.

Por Natalia Giraud (*)

La primera era consistió en hacer sonar la alarma y establecer ambiciones a largo plazo. La segunda, refería a una mayor incorporación e integración de la sostenibilidad en las empresas y las cadenas de valor. La tercera era, para nosotros, tiene que ver con acelerar la entrega: ser más veloces a la hora de impulsar acciones con hojas de ruta, responsabilidades claras y recompensas; poner mayor foco en la asignación de nuestros recursos para avanzar en nuestras prioridades de sostenibilidad en materia de clima, naturaleza, plásticos y comunidad/medios de vida y ser más sistémicos a través de una colaboración más profunda y un apoyo a las políticas más asertivo.

Aprendimos de la experiencia que, para avanzar en los grandes y complejos desafíos a los que todos nos enfrentamos, debemos actuar con mayor enfoque. Es por eso que, motivados por nuestro propósito de hacer de la sustentabilidad algo cotidiano, trabajamos para que esta esté siempre alineada a nuestro negocio y, de esta manera, ofrecer propuestas de calidad a los consumidores, priorizando productos que sean funcionales y accesibles sin descuidar los compromisos sociales y ambientales. Es a través de la innovación que podemos avanzar rápidamente en nuestros objetivos de sustentabilidad y, al mismo tiempo, ofrecer a nuestros consumidores productos que sean superiores en performance.

Una muestra de este enfoque es Cif, que por primera vez entró en la categoría de "desinfección" con el lanzamiento de una línea de productos sumamente innovadora: la tecnología BioActive, que elimina el 99,9% de hongos, virus y bacterias y contiene



fragancias 100% biodegradables que se descomponen de forma natural, mitigando los impactos negativos en el ambiente. El producto cuenta con envases 100% HDPE o de aluminio 100% e infinitamente reciclable que utiliza un 45% menos de metal que el resto de los productos en el mercado, mientras que su actuador está fabricado con un 62% menos de plástico. Esto nos convierte en el primer país del mundo en ofrecer, desde Unilever, esta propuesta de limpieza y desinfección.

Esta innovación va en línea con nuestra estrategia global de sustentabilidad y con el compromiso de un futuro limpio, que tiene el objetivo de reducir los ingredientes derivados de combustibles fósiles en los productos de limpieza y detergentes y cambiar radicalmente la forma en que se crean, fabrican y envasan los productos de cuidado del hogar, con el foco puesto en reducir, reutilizar y reciclar.

Con aliados claves

Es con este espíritu de innovación constante que, desde hace dos años, trabajamos junto al INTA –un aliado estratégico con más de 30

años de colaboración- en la aplicación de prácticas de agricultura regenerativa en nuestros cultivos en Mendoza y San Juan, regiones donde se producen los vegetales esenciales que abastecen nuestra Planta Mendoza para la línea de productos de Knorr.

Según la FAO, el 95% de los alimentos que se consumen dependen directa o indirectamente de los suelos. Si seguimos por este rumbo, se proyecta que, para 2050, el 90% de todos los suelos estará degradado. Por eso, implementar este método nos permite producir cultivos con suficiente rendimiento y calidad nutricional para satisfacer tanto las necesidades actuales como las futuras.

Para nosotros, esta articulación público-privada resulta crucial, ya que nos permite fomentar la adopción de nuevas tecnologías, promover una producción responsable en términos ambientales, sociales y económicos y apoyar a los pequeños productores, el 100% de los cuales ya está involucrado en el proyecto. Gracias a este esfuerzo conjunto, la agricultura regenerativa está presente en el 90% de nuestro portafolio de productos.

Como verán, la sustentabilidad atraviesa todo lo que hacemos, y en una agenda de innovación tan cargada como tenemos nosotros en Unilever, es muy importante tenerla presente en cada una de las instancias, en los productos que desarrollamos, pero también en toda la cadena.

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

L'Oréal Groupe

La sostenibilidad impulsa la innovación

Las principales tendencias actuales en ESG y sostenibilidad están transformando el futuro empresarial al impulsar una mayor responsabilidad y conciencia en las corporaciones.

Por Mariana Petrina (*)

La economía circular está ganando relevancia, impulsando a las empresas a reducir, reutilizar y reciclar recursos para minimizar el impacto ambiental y mejorar el impacto social. Desde L'Oréal Groupe, hace más de 15 años comenzamos a trabajar en un enfoque circular para nuestro negocio, cuando comenzamos a medir nuestro impacto ambiental y social. Esto nos llevó a crear el programa "L'Oréal por el Futuro" para transformarnos en tres ejes prioritarios: Transformarnos midiendo el impacto sobre el clima, el agua, la biodiversidad y los recursos; empoderar nuestro ecosistema de negocio para que sea parte de la transformación alentando a nuestros socios, consumidores y consumidoras y a la industria a convertirse en agentes de cambio; y contribuir a resolver los desafíos ambientales y sociales que enfrenta el mundo a través de la creación de un Fondo de Inversión.

En ese sentido, la inversión responsable está cobrando mayor importancia, con los accionistas exigiendo que las empresas cumplan con criterios ESG. Esto ha llevado a una mayor transparencia y responsabilidad corporativa, permitiendo que las empresas que integran prácticas sostenibles en su estrategia atraigan capital y mejoren su valor a largo plazo.

Los reportes de sostenibilidad, junto con la adopción de estándares globales, están estableciéndose como normas, lo que fortalece la rendición de cuentas y mejora la confianza de los *stakeholders* y de los consumidores.

Por otro lado, la ética, la justicia social y la equidad se han convertido en enfoques claves, con empresas cada vez más comprometidas a abordar temas como la ética, diversidad, equidad e inclusión. En L'Oréal Groupe contamos, con programas



como Belleza por un Futuro, que en Argentina existe hace ya ocho años, se realiza en alianza con Fundación Pescar. A través de este programa, brindamos cursos de capacitación gratuitos en las profesiones de peluquería y maquillaje a personas en situación de vulnerabilidad social, con el fin de ayudarlas a mejorar su calidad de vida a través de su inserción en el mundo laboral formal. En esta línea también contamos con el *Programa Inclusive Sourcing*, por el cual dirigimos una parte de las compras globales del grupo a proveedores que ofrecen acceso al empleo a minorías que normalmente están excluidas del mercado laboral. Brindamos capacitaciones, hacemos auditorías medioambientales y sociales, y buscamos desarrollar proveedores en términos de materialidades, impacto de la huella de carbono, entre otros.

La tendencia va hacia una transformación integral del negocio que abarque todas las marcas y sus productos, y esto no solo mejora en términos medioambientales y sociales reales, sino que a largo plazo también vuelve al negocio incluso más rentable y sostenible.

Además, al desarrollar productos que aprovechan materiales reciclados abrimos nuevas oportunidades de mercado y fomentamos una cultura de creatividad y mejora continua, además de seguir contribuyendo de forma positiva al medio ambiente y a la sociedad.

Estas prácticas fortalecen nuestras relaciones con las comunidades locales y socios estratégicos, demostrando nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar social; y definitivamente tienen un impacto en el negocio, ya que permiten reducir significativamente los costos operativos mediante la optimización del uso de recursos, la disminución de residuos, la innovación y la mejora continua.

La sostenibilidad impulsa la innovación, permitiendo a las empresas desarrollar productos y servicios más sustentables, pero también disruptivos, que satisfacen las nuevas necesidades del mercado y del planeta. Para el grupo L'Oréal la transformación del negocio hacia un modelo circular es uno de los grandes desafíos, ya sea en términos de ingredientes o en los empaques, en la distribución, en el consumo energético, en la fabricación, y en cada momento de la cadena de valor incluso en su disposición final. Un claro ejemplo de ello es el tratamiento de los empaques en línea con el objetivo de ser 100% rellenables, reciclables, con PET reciclado o compostables a 2030. Empaques mejorados en su impacto medioambiental que por ejemplo, ya se encuentran disponibles en el mercado a escala global y en Argentina. El compromiso con la sostenibilidad, a su vez, fortalece la reputación de la marca, lo cual es cada vez más apreciado por consumidores que buscan productos y servicios con menor impacto ambiental.

Por otro lado, un compromiso genuino con la sostenibilidad mejora la atracción y retención de talento, ya que las nuevas generaciones de trabajadores prefieren colaborar con empresas que se alineen con sus valores éticos y ambientales.

(*) *Directora de Comunicación Corporativa, Sustentabilidad y Asuntos Públicos*

Grupo Día

La proximidad como foco

“Desde nuestra experiencia, trabajar con el cliente en el centro de nuestras decisiones es la clave para innovar”, destaca Martín Álvarez Espíndola, director de Legales, Compliance, Relaciones Institucionales y ESG de la firma. “Estar atentos a qué necesita, cuándo y cómo, e incluso adelantarse a ello, es el camino para acercar una propuesta diferencial centrada en soluciones sostenibles”.

“La innovación es crucial para abordar desafíos actuales y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento que sean sostenibles”, analiza Álvarez Espíndola. “Estamos en constante búsqueda de adaptarnos a las necesidades y exigencias del mercado, comprometidos a desarrollar un negocio sostenible que valore su ecosistema en base a tres pilares estratégicos: propuesta de valor, nueva relación con nuestros franquiciados y transformación digital”.

En un mundo acelerado y que enfrenta retos globales como el cambio climático y la desigualdad creciente, ¿cómo trabaja la empresa para responder de manera efectiva a través de sus estrategias de ESG?

En Día, nuestro propósito de cercanía guía las decisiones estratégicas del negocio con la mirada puesta en crear valor en las comunidades en las que operamos y en la sociedad. Por ello, hemos alineado los compromisos de “Cada día cuenta”, nuestro plan estratégico de sostenibilidad 2024-25, con las tensiones sociales en las que mayor impacto positivo podemos lograr gracias a la relevancia de nuestro negocio y la fortaleza de nuestra red de tiendas de proximidad. En este sentido, nuestro plan se apoya en cuatro ejes de actuación:

- **Desarrollo de una economía local:** nos enfocamos en generar un impacto positivo en los barrios y comunidades donde operamos, facilitando el acceso a una alimentación saludable y de calidad. Impulsamos emprendimientos y la creación de empleo con el fortalecimiento de un ecosistema inclusivo de franquiciados y proveedores locales. También promovemos un impacto social positivo mediante alianzas con asociaciones y ONG que nos permiten



apoyar iniciativas locales.

- **Impulso de una cultura diversa:** nos comprometemos a crear un entorno de trabajo inclusivo que garantice igualdad de oportunidades, mediante campañas de promoción, medidas de conciliación y acciones de formación orientadas al desarrollo y crecimiento profesional del equipo.

- **Cuidado de nuestro entorno natural:** trabajamos para aumentar la economía circular y reducir el desperdicio alimentario.

- **Tracción de nuestra cadena de valor:** movilizamos toda nuestra cadena de valor hacia un modelo de gestión sostenible, basado en estándares de producción responsable. Esto incluye asegurar que nuestros proveedores y socios compartan nuestro compromiso con la sostenibilidad y las prácticas éticas.

¿Cuáles son las mejores prácticas para integrar la sostenibilidad en todos los niveles de una organización?

Para Día, la sostenibilidad es una fuente de creación de valor. Su integración en todas las aristas del negocio nos permite hacer tangible el propósito de la compañía y avanzar en una senda centrada en generar un impacto positivo a través de lo que nos hace únicos: la proximidad.

Sin dudas, se necesita de una visión estratégica clara para los objetivos y un equipo comprometido para cumplirlos. Para lograr integrar la sostenibilidad en cada nivel, establecimos ciertas premisas que guían la definición de nuestro plan “Cada día cuenta”: Establecer un orden y una estructura: bases, estándares y objetivos que fijen un horizonte común. *Ser realistas y tener objetivos alcanzables:* garantizar un umbral mínimo de sostenibilidad en todos los aspectos ESG, pero considerando el estado de desarrollo de algunas de las unidades de negocio y el momento de la compañía. *Dar continuidad a iniciativas claves:* articularlas en planes o programas como Comer mejor cada Día o el Plan DE&I. *Aprovechar las lecciones aprendidas de los mejores de la clase:* buscar una transferencia de conocimiento desde la sede de España y la capacidad actual de las otras unidades de negocio. *Implicarse en el negocio:* definir propuestas que influyan en el núcleo de la compañía. *Contribuir a la reputación:* dar mayor visibilidad a las fortalezas de Grupo Día para impulsar su reconocimiento como empresa responsable.



Con todo



Fibra



TV



Móvil



Movistar
Arena



MÁS INFO Y CONDICIONES O LIMITACIONES APLICABLES CONSULTE EN WWW.MOVISTAR.COM.AR/MOVISTAR-CON-TODO.
TELEFÓNICA MÓVILES ARGENTINA S.A. CUIT 30-67881435-7, AV. CORRIENTES 707, PB, CABA.

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Mirgor

Repensar el consumo

“Nos desafiamos constantemente a ir por más y desarrollar nuevos negocios y actividades”, expresa Juan Donal, VP de Asuntos Corporativos de la compañía. “En este camino, nos encontramos constantemente frente a la planificación a corto y largo plazo en simultáneo”.

“La diversidad de nuestras unidades de negocio permite que podamos adaptarnos rápidamente a cualquier cambio en la coyuntura, intercambiando herramientas de gestión entre las distintas unidades para encontrar la mejor solución a los distintos desafíos a los que nos enfrentamos”, analiza Juan Donal.

“En lo que respecta a la sustentabilidad, buscamos que el desarrollo de los nuevos proyectos incorpore desde sus inicios los aspectos ambientales y sociales. Hoy no concebimos desarrollar un nuevo negocio sin tener en cuenta el trabajo con la comunidad local ni la disminución de los impactos ambientales que puedan estar asociados a la actividad. Esto nos permite contar con una estrategia a largo plazo que no sea afectada por los cambios coyunturales que puedan surgir a lo largo del tiempo”.

-¿Cómo está abordando la empresa los desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad social a través de sus estrategias de sostenibilidad?

Desde Mirgor, asumimos un compromiso con el desarrollo sostenible y alineamos nuestra gestión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Así, adoptamos un modelo ESG para el desarrollo de nuestra actividad.

En lo que respecta a la cuestión ambiental, buscamos disminuir nuestros potenciales impactos al mínimo. Así, el sistema de gestión ambiental de nuestras plantas productivas se encuentra certificado bajo la ISO 14001.

Además, desarrollamos dos iniciativas orientadas a llevar al mercado productos con menor impacto ambiental. La primera de ellas fue Ferbi, la cual nació en 2022 y se dedica al reacondicionamiento y comercialización de equipos electrónicos. El objetivo de la marca es incentivar a nuestros clientes a repensar el consumo, buscando



darle una nueva vida a productos que se hubiesen convertido en residuos. La otra fue nuestra Qüint e-bike, el primer vehículo de electromovilidad desarrollado por nuestros equipos de I+D.

En cuanto al ámbito social, hace ya dos años creamos Fundación Mirgor - Desarrollo comunitario hacia el futuro, con el objetivo de ser la herramienta del grupo para canalizar su inversión social privada en las comunidades donde se encuentra. La fundación trabaja en los ejes de educación, cultura, salud e infraestructura y desarrollo habitacional.

Durante este año, decidimos darles un gran impulso a las actividades de la fundación, desarrollando distintos programas de capacitación técnica específica, con el fin de que los jóvenes adultos no solo aprendan el contenido teórico y práctico, sino que además tengan que desarrollar proyectos específicos en los que aplicar estos conocimientos para así ayudar a su comu-

nidad. Algunos de estos programas fueron formaciones en electrónica y automatización, DevOps y Odoo, entre otros.

Además, se lanzó el programa Circula.RG en la ciudad de Río Grande, Tierra del Fuego, que promueve la economía circular. El objetivo es capacitar a un grupo de 30 jóvenes para que puedan, a través de la técnica de Upcycling, transformar ropa de trabajo en desuso que de otro modo serían desechados en productos de mayor valor y utilidad. Luego de un proceso de capacitación de seis meses, queremos que cada grupo de alumnos no solo cree productos innovadores, sino que también pueda escalar sus emprendimientos y encontrar un lugar en el mercado para venderlos.

Foco en la movilidad sostenible

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que Mirgor considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

En Mirgor contamos con un equipo de Innovación y Desarrollo conformado por especialistas de las distintas ramas de las ingenierías. Ellos se dedican a pensar y crear nuevos productos constantemente, buscando dar una respuesta a las distintas necesidades que puedan existir.

Sabemos que la movilidad sostenible está creciendo exponencialmente en los últimos años a escala global. Con esa idea en mente, y con el objetivo de ofrecer al mercado un producto pensado localmente, desde nuestra unidad de Innovación diseñamos, desarrollamos y lanzamos nuestro primer producto de movilidad eléctrica y sustentable bajo nuestra marca propia Qüint. Nuestro objetivo es seguir avanzando en este camino, con el desarrollo de otros productos de electromovilidad.

Nestlé

Cero emisiones netas, *packaging* sostenible y agricultura regenerativa

“La sostenibilidad es central en nuestra estrategia; está embebida en nuestra cultura organizacional y la fomentamos activamente”, señala Verónica Rosales, directora de Comunicaciones y Asuntos Públicos, y líder de Sustentabilidad de Nestlé Argentina, Uruguay y Paraguay.

“Es por ello que ofrecemos capacitaciones, comunicaciones internas y charlas para asegurar que todos nuestros colaboradores comprendan y participen en nuestros esfuerzos por adoptar prácticas más responsables”, sostiene Verónica Rosales. “La sostenibilidad es una prioridad en los nuevos proyectos, y es tenida en cuenta desde el inicio, siendo un factor que consideramos como determinante a la hora de avanzar o no con una innovación o renovación de productos, por ejemplo. Por otro lado, generamos colaboraciones y alianzas con los proveedores y las partes interesadas que comparten nuestra visión para desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles, y promovemos la educación y conciencia sobre la sostenibilidad dentro de la industria”.



fomentar prácticas de agricultura regenerativa para la obtención de nuestros ingredientes.

Otro de los grandes desafíos está vinculado a la transición hacia envases más sostenibles. Sabemos que el *packaging* ayuda a proteger los alimentos y bebidas, a garantizar su calidad y seguridad, a comunicar la información nutricional y evitar su desperdicio. Sin embargo, estos requisitos esenciales no deberían ir en detrimento del planeta. En este sentido, en Nestlé tenemos otro gran compromiso: tener más de 95% de nuestros envases plásticos diseñados para ser reciclados para 2025, con el objetivo de llegar al 100% en un futuro.

Un abordaje transversal

-¿Cómo se concreta la articulación entre las distintas partes interesadas, de manera tal que se asegure la alineación entre el negocio y los objetivos de sustentabilidad? ¿Qué es lo más complejo de resolver?

Es importante que las grandes compañías como la nuestra tengan objetivos a largo plazo para poder definir una estrategia y

alinear la organización hacia ella. En el caso de Nestlé, no solo tenemos los compromisos, sino que también tenemos distintos hitos intermedios que nos aseguran de que estamos yendo en el camino correcto.

Nuestros compromisos se traducen en alrededor de 200 proyectos, localmente. Si bien contamos con un equipo a cargo de su seguimiento, la sustentabilidad es un eje que atraviesa a toda la organización. Tenemos grupos de trabajo específicos en diferentes áreas de la compañía. Para la gestión de proyectos, tenemos definida una gobernanza que nos permite dar seguimiento a cada actividad y asegurar avances firmes.

Además, para alcanzar los objetivos es importante que todos estemos alineados respecto a la urgencia de trabajar en esto hoy. La transición hacia prácticas más sostenibles puede implicar desafíos significativos en términos de costos, tecnología y cambios en la cadena de valor. Coordinar y mantener el compromiso entre diversos actores, que pueden tener diferentes prioridades y capacidades, añade un nivel adicional de complejidad.

Desde Nestlé buscamos alinear el negocio y nuestros objetivos de sustentabilidad a través de la articulación entre diferentes actores de la cadena utilizando diversos enfoques estratégicos. Trabajamos estrechamente con nuestros proveedores y partes interesadas para promover prácticas sostenibles y desarrollar soluciones innovadoras, lo cual ayuda a asegurar que los esfuerzos de sustentabilidad sean coherentes a lo largo de toda la cadena de valor.

El desafío del cambio climático

-Considerando el futuro, ¿cuáles son los mayores retos y oportunidades en términos de la evolución de las prácticas ESG y la sustentabilidad?

En términos de ESG, sin dudas, hay grandes desafíos por delante. Es un tema en constante evolución, del que se aprende y se obtiene más conocimiento científico cada día. En líneas generales, uno de los mayores desafíos como sociedad es el cambio climático. También es uno de los mayores riesgos para el futuro de nuestro negocio, la industria alimenticia. El cambio climático impacta directamente en la producción de alimentos que, a su vez, es responsable de un tercio de las emisiones de gases de efecto invernadero a escala global. En línea con esto, en Nestlé asumimos el compromiso de lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050. Una de las principales iniciativas de la compañía es

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Avon

La potencia de la red

“Avon es un negocio que históricamente ha sido muy fuerte en el impacto positivo en lo social: desde sus inicios, impulsando el desarrollo económico de las mujeres con su modelo de negocios, y liderando esfuerzos con sus promesas para poner fin a las violencias por motivos de género, y por la prevención del cáncer de mama”, narra Paola Nimo.

“Hoy, nuestra evolución pasa por hacer una transición más responsable con el medio ambiente, adquiriendo prácticas y pensando en soluciones de manera integral. Nuestros compromisos 2030, como parte del grupo Natura, nos paramos en tres pilares: Enfrentar la crisis climática, haciendo foco en la medición de la huella de carbono, y su reducción; Defender los derechos humanos y ser más humanos, comprometiéndonos a seguir impulsando una agenda con perspectiva de género con el fin de lograr la igualdad, promoviendo el empoderamiento económico de nuestra red, y liderando acciones para la detección temprana del cáncer de mama y la prevención de la violencia de género; y la Circularidad y regeneración, impulsando la evolución del negocio hacia un modelo que restaure vida de lo que ya ha sido degradado por la acción humana, haciendo esfuerzos en términos ambientales en la reducción de los empaques y el uso de plástico y utilizando materiales reciclados y reciclables”, señala Paola Nimo, gerenta de Sustentabilidad de Avon y Natura.

Además, recientemente certificamos nuestro portafolio de productos cosméticos bajo el programa Leaping Bunny, en alianza con Cruelty Free International. Sin dudas el resultado de más de 30 años de esfuerzos impulsando una belleza libre de crueldad animal, y colaborando con distintas asociaciones como FRAME, para promover otros tipos de tecnologías alternativas.

Con otros y otras

-¿Cómo aporta la colaboración intersectorial, las alianzas y el trabajo conjunto entre empresas, Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, para potenciar los resultados de las estrategias de sostenibilidad?

Avon, históricamente ha canalizado su



compromiso social a través de Fundación Avon, que este año cumple 25 años de trabajo ininterrumpido. En este sentido, la forma de trabajar siempre fue en red con instituciones, organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, y también público.

Creemos que los esfuerzos para lograr transformaciones estructurales no pueden ser individuales, sino siempre con otros. Por ejemplo, para poner fin a la violencia hacia mujeres y niñas, Fundación Avon trabaja en articulación con organizaciones para: apoyar la asistencia y orientación gratuita de mujeres en situación de violencia; la generación y difusión de datos estadísticos sobre la problemática, como es el apoyo al Observatorio de Femicidios Adriana Marisel Zambrano; la capacitación a otras organizaciones sobre violencia de género y primera escucha, únicamente entre 2022 y 2023, se dictaron 40 espacios de capacitación con empresas y organizaciones sociales; y el desarrollo de campañas de comunicación para concientizar sobre la temática, buscando impactar en los cambios culturales necesarios para terminar con la violencia de género.

También, trabajamos en la detección temprana del cáncer de mama. Hace 25 años que nos comprometimos a promover el

acceso a la salud mamaria para todas las personas, y este año la promesa cumple un cuarto de siglo de impacto positivo, visibilizando la problemática y actuando directamente sobre el acceso a la salud mamaria de las personas. En todo este tiempo, en articulación con otros, logramos disponibilizar más de 180.000 mamografías, que de otra forma no hubiéramos logrado ofrecer.

-Considerando el futuro, ¿cuáles son los mayores retos y oportunidades en términos de la evolución de las prácticas ESG y la sustentabilidad?

Creo que un reto que tenemos todas las empresas es avanzar en agendas más integrales de impacto. Uno de nuestros objetivos es empezar a tomar mejores decisiones, que nos permitan promover soluciones regenerativas para los desafíos que el negocio y el planeta nos presentan. Es parte de nuestro compromiso hacia 2030, que tenemos que acelerar. Estamos haciendo muchas innovaciones que vendrán en los próximos años para poder llegar a nuestras ambiciones, con nuestros productos como vehículos de esta evolución.

Protagonistas del desarrollo energético argentino



Brindamos servicios en toda la cadena de valor del gas natural, integrando la producción con los centros de consumo.



Operamos y Mantenemos el Gasoducto Presidente Néstor Kirchner



Ampliamos la capacidad de acondicionamiento de Planta Tratayén



Extendimos el Gasoducto Vaca Muerta Norte

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

PepsiCo

Pilar estratégico

Las empresas pueden aprovechar las tendencias en sostenibilidad no solo para cumplir con sus objetivos ambientales, sino también para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Por Andrea Valdez (*)

En un contexto en el que los consumidores, inversionistas y otras partes interesadas demandan cada vez más un compromiso genuino con la sostenibilidad, las compañías que lideran con prácticas responsables pueden diferenciarse significativamente de sus competidores.

En PepsiCo buscamos continuamente mejorar y evolucionar en nuestras acciones de sostenibilidad. Aunque hemos logrado varios objetivos en materia de impacto social y sostenibilidad, reconocemos la importancia de la mejora continua para enfrentar los desafíos presentes y futuros. Este enfoque no solo nos permite cumplir con nuestras metas, sino que también fortalece nuestra posición en el mercado.

Cada año, continuamos perfeccionando nuestra estrategia de transformación integral del negocio, conocida como pep+. Esta estrategia pone la sostenibilidad en el centro de todas nuestras operaciones, desde el abastecimiento de ingredientes hasta la fabricación y venta de productos. Al operar de manera sostenible, creamos crecimiento y valor mientras estimulamos un cambio positivo tanto para el planeta como para las personas. Lo hacemos a través de tres pilares clave: la agricultura, nuestra cadena de valor y nuestras marcas.

Este enfoque no solo refuerza nuestro compromiso con la sostenibilidad, sino que también mejora nuestra competitividad al responder a las expectativas del mercado y fomentar la lealtad del consumidor hacia nuestras marcas.

Para abordar cómo los avances en materiales y procesos están ayudando a las empresas a reducir su huella ambiental, es fundamental entender que la sostenibilidad ya no es solo una tendencia, sino un pilar estratégico en la operación de muchas compañías. La búsqueda de soluciones innovadoras en todos los aspectos del negocio se ha convertido en una prioridad para abordar los desafíos medioambientales y garantizar



un impacto positivo en el planeta.

Es por eso que, a partir de 2021, PepsiCo definió una transformación de la manera en que creamos valor, operando dentro de los límites planetarios e inspirando un cambio positivo para el planeta y las personas en el sistema alimentario mundial. PepsiCo Positive nace de nuestra ambición de abastecernos de cultivos e ingredientes de manera que a la vez restablezcan la tierra, de fabricar nuestros productos de forma sostenible y justa y de inspirar a las personas a tomar decisiones positivas para ellos mismos y para el planeta. Así, se entiende la sostenibilidad como parte de todos los procesos y como eje central de las decisiones del negocio.

Un trabajo conjunto

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

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 para obtener la mejor calidad en nuestros productos, sino también con lo que refiere al *packaging*: que este sea cada vez más sustentable, con mayor componente de material reciclado o de características compostables y 100% reciclable.

En cuanto a temas de impacto social, nuestros tres ejes de trabajo estratégicos son la seguridad alimentaria, las oportunidades económicas y la economía circular. A su vez, estos pilares se ven integrados bajo nuestro programa de Voluntariado Corporativo, a través del cual promovemos la participación activa de nuestros colaboradores en diferentes actividades en relación a los ejes mencionados.

(*) Gerenta de Impacto Social y Sustentabilidad PepsiCo Cono Sur

Newsan

Enfoque en la mejora continua

“La coyuntura, sin duda, nos lleva a considerar nuevos enfoques para responder a desafíos inmediatos”, afirma Marcela Cominelli. “Sin embargo, hemos aprendido a integrar la sustentabilidad de manera estratégica dentro de nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, minimizando así esa tensión”.

“Nos centramos en priorizar aquellas iniciativas que generan impacto tanto en el presente como en el futuro. Esto nos permite tomar decisiones financieras y operativas que atienden las demandas actuales sin dejar de lado nuestros compromisos de largo plazo con la sustentabilidad. En lugar de pensar la coyuntura y la sustentabilidad como fuerzas en competencia, las entendemos como complementarias, lo cual nos permite adaptarnos a los cambios sin perder de vista nuestro propósito a largo plazo”, explica Marcela Cominelli, gerenta Senior de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad.

-¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que Newsan considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

La tecnología es un pilar fundamental en nuestra estrategia de sustentabilidad. Desde el laboratorio de Diseño y Desarrollo, hemos implementado soluciones innovadoras que automatizan tareas y reducen riesgos laborales y ergonómicos, permitiendo la eliminación de movimientos repetitivos o la manipulación innecesaria de cargas, lo cual mejora tanto la eficiencia como el bienestar de nuestros colaboradores. Además, la adopción de metodologías ágiles y la automatización de procesos nos han permitido concentrarnos más en la estrategia y menos en tareas operativas, logrando optimizar nuestra gestión y producción, detectar nuevas oportunidades de negocio y potenciar el impacto de nuestras iniciativas ESG.

En Newsan consideramos que la tecnología seguirá siendo nuestra aliada para construir un futuro más sostenible en el que la eficiencia, la personalización y la colaboración serán pilares fundamentales.



El impulso de los inversores

-¿Cuáles son las tendencias emergentes en la integración de criterios ESG en el análisis financiero y en la valoración de riesgos a largo plazo?

La integración de los criterios ESG en el análisis financiero está adquiriendo cada vez mayor relevancia. Los inversores no solo buscan rentabilidad, sino también conocer cómo las empresas gestionan riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. En Newsan, hemos alineado nuestras áreas financieras con la estrategia de sustentabilidad para maximizar el rendimiento financiero a partir de los objetivos ambien-

tales y sociales. Esta integración no solo nos ayuda a cumplir con normativas y preservar nuestra reputación, sino que también es clave para nuestra sostenibilidad a largo plazo. Las métricas ESG juegan un rol fundamental en nuestro análisis de riesgos y oportunidades, y nos ayudan a anticipar y mitigar desafíos futuros y a capitalizar las oportunidades que surgen de una gestión responsable.

Medir para mejorar

-¿Cómo están evolucionando las métricas y KPI en la evaluación del impacto social y ambiental, y cómo están siendo adoptadas por las empresas?

A escala global, observamos una convergencia hacia la unificación de estándares de medición de impacto social y ambiental. Aunque existen iniciativas regionales, la tendencia es hacia la creación de criterios universales que faciliten la evaluación y comparación. En Newsan estamos comprometidos con la adopción de indicadores claros, medibles y alineados con diversos estándares internacionales: GRI -Global Reporting Initiative- 2021, la Norma ISO 26000, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y lineamientos particulares de los estándares SASB -Sustainability Accounting Standards Board- 2023. Esto nos permite no solo cumplir con los requerimientos regulatorios y satisfacer las expectativas de nuestras partes interesadas, sino también comunicar de manera transparente nuestro impacto positivo. De esta forma, podemos medir y demostrar cómo nuestras acciones benefician a la comunidad y el medio ambiente, manteniendo siempre un enfoque en la mejora continua.

INFORME |

Roche

Objetivos claros para 2025

“Las nuevas tecnologías son fundamentales en la transformación hacia la sostenibilidad, ya que permiten desarrollar soluciones innovadoras que reducen el impacto ambiental y optimizan los procesos productivos”, dice Rodrigo Tenuta, SHE Officer del laboratorio en Argentina.

“En el caso de Roche, la biotecnología juega un rol clave en la creación de medicamentos y soluciones diagnósticas que no solo mejoran la calidad de vida de los pacientes, sino que también se desarrollan de manera responsable con el medio ambiente”, indica Rodrigo Tenuta. “En Investigación y Desarrollo (I+D), la inversión continua nos permite avanzar en la creación de nuevas terapias e indicaciones, que no solo contribuyen a la salud de la población, sino que se realizan bajo un enfoque sostenible. Además, mantenemos una inversión constante en la adopción de tecnologías renovables y ambientalmente sostenibles en nuestras operaciones, lo cual es crucial para minimizar la huella de carbono y promover una producción más limpia. Este enfoque integrado de innovación tecnológica y sostenibilidad no solo posiciona a la empresa como líder en el sector, sino que también contribuye al desarrollo de un futuro más sostenible para todos”.

-¿Qué estrategias se están utilizando en Roche para fomentar una cultura corporativa que valore y promueva la sostenibilidad?

La sostenibilidad forma parte de la esencia de Roche; está integrada en la estrategia de negocio y en su compromiso por aumentar el acceso para más pacientes a nuestras terapias y soluciones diagnósticas innovadoras, ayudando a las personas a vivir más y mejor a la vez que se reduce el impacto ambiental total de los productos y operaciones. Desde 2022, y con el fin de reducir este impacto a la mitad hacia 2030, nuestras oficinas y laboratorios de Argentina lograron la revalorización de todas las corrientes de residuos, enviándolas a destinos sustentables y contribuyendo a la economía circular. Por otro lado, en 2023 comenzamos el recambio de todos nuestros equipos de frío por equipos que emplean gases que no afectan la capa de ozono y, para evitar sus emisiones a la



atmósfera, a través de una alianza con la Universidad Nacional de Rosario, hemos logrado su reciclado y recuperación para ser empleado en las instalaciones de los laboratorios de la Universidad. A su vez, nos propusimos que para 2025 el 100% de la energía consumida en nuestros sitios provenga de fuentes renovables. Para fin de este año el 90% de la energía consumida de nuestras oficinas y laboratorios del sitio Pacheco será de fuentes renovables. Por otro lado, para fomentar el sentido de responsabilidad social y ambiental, generamos alianzas con diversas ONG. Entre otras, colaboramos con Voluntario Global en su huerta agroecológica que produce alimentos sanos y saludables para diferentes comedores de la zona norte del Conurbano Bonaerense. Asimismo, con Ecohouse brindamos talleres de formación en educación ambiental para colaboradores de la empresa y contribuimos en su programa Red de Escuelas para el Desarrollo Sostenible.

Parte de la estrategia

-¿Cómo se están integrando las prácticas y

políticas de ESG y sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones?

La seguridad y la protección del medio ambiente son componentes integrales de nuestras operaciones. Roche cuenta con una Política global en materia de salud, seguridad y protección ambiental (SHE) que se aplica de manera sistemática mediante todas las medidas técnicas, organizativas y de personal necesarias. Los objetivos de SHE son evaluados de forma periódica para determinar nuestros resultados y nos aseguramos de que nuestro comportamiento, procesos y equipos se corresponden con el estado actual de la técnica. Se evalúan anualmente y se ajustan las metas cada cinco años. Además, en 2023 también nos adherimos a un nuevo compromiso global de transparencia y divulgación de Metas Climáticas: la Iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia-SBTi-. Esta nueva colaboración permite a las empresas fijar objetivos de reducción de emisiones de acuerdo con la ciencia del clima y los objetivos del Acuerdo de París.



Transformar para crecer.

Trabajamos por la transformación de la escuela secundaria para promover una educación de calidad.

www.fundacionesgrupopetersen.com.ar

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Renault

El futuro es la electrificación

“No hay dudas de que el mundo está avanzando hacia una movilidad más sostenible, eléctrica, conectada e inteligente”, afirma Clara Goyret, coordinadora de Sustentabilidad & Fundación Renault.

“Estamos convencidos de que el vehículo eléctrico es el futuro, pero la velocidad de la transición energética depende de las políticas gubernamentales y varía de un mercado a otro”, señala Clara Goyret. “A pesar de que crecen año a año, el volumen de vehículos eléctricos sigue siendo demasiado bajo en América Latina como para poder imaginar un mercado masivo que es condición para pensar en una producción local. No hablamos de tensión sino de una transición hacia una economía verde. Y mientras avanzamos hacia ese horizonte, hacia esa nueva forma de movilidad, tenemos metas y objetivos específicos en lo que respecta a programas de mitigación de nuestra huella de carbono e iniciativas que promuevan la economía circular”, indica.

-¿Qué oportunidades de negocio se están generando a partir de la adopción de prácticas ESG y sostenibles?

En primer lugar, la economía circular trae consigo nuevas oportunidades de negocio y sinergias con distintos sectores con los que identificamos, a partir de un residuo fabril que puede ser aprovechado como materia prima para la confección de un nuevo producto, que vuelve al circuito productivo o bien es utilizado por nuestra cadena de valor. A escala global, Renault Group tiene una Refactory, una fábrica entera dedicada a la economía circular en la que reciben baterías de los autos eléctricos para su reparación o su reutilización en otro proceso productivo. Se ha demostrado que luego de diez años, la batería aún conserva hasta 2/3 de su capacidad y se puede destinar a un segundo uso, como por ejemplo fuentes de almacenaje de energía proveniente de paneles solares.

Por último, aparecen nuevos servicios de movilidad. Al respecto, Mobilize es la marca de Renault Group dedicada a los servicios de la nueva movilidad: financiación, seguros, energía, entre otros. Mobilize democratiza la movilidad del presente, haciéndola más



accesible y segura, con marcas como Mobilize Financial Services (para financiación de vehículos nuevos, usados, accesorios, repuestos, servicios de mantenimiento y cargadores de vehículos eléctricos), Mobilize Protection (bróker de seguros) y Mobilize Insurance (compañía de seguros de vida). Es protagonista de la nueva era de la movilidad con Mobilize Power Solutions (para venta de cargadores eléctricos domiciliarios y empresariales, y membresías para redes semipúblicas de carga).

Compromiso de la Alta Gerencia

-¿Qué estrategias se están utilizando para fomentar una cultura corporativa que valore y promueva la sostenibilidad?

Contamos con un CEO y un comité de Dirección totalmente comprometidos con la estrategia de sustentabilidad, lo que contribuye a la adopción de los mensajes claves por toda la organización y en todos los procesos. Tenemos pilotos de sustentabilidad en todas las áreas, un comité de Sustentabilidad en la fábrica que se reúne mensualmente y discute los temas en agenda que tienen que ver con las prioridades en materia de ESG. Promovemos espacios de intercambio entre los colaboradores, como talleres de sustentabilidad, en los que damos a conocer la estrategia y promovemos el desarrollo de iniciativas de triple impacto en todas las Direcciones. Además, desarrollamos iniciativas de voluntariado corporativo alineadas a los compromisos que tiene Fundación Renault con las organizaciones de la sociedad civil de la comunidad.

-¿Cuáles son las tendencias emergentes en la integración de criterios ESG en el análisis financiero y en la valoración de riesgos a largo plazo?

En la actualidad, hay inversores más exigentes con una mirada sustentable que integran métricas ESG en sus análisis financieros. Otra tendencia es que las empresas están evaluando cómo el cambio climático puede afectar sus operaciones a largo plazo, desde interrupciones en la cadena de suministro hasta impactos en la demanda de productos y la evolución de las políticas regulatorias. En Renault, por ejemplo, estamos analizando cómo nuestras estrategias de descarbonización y electrificación no solo cumplen con los estándares ambientales, sino que también crean valor a largo plazo y reducen riesgos financieros. Por último, los factores sociales como salud laboral, bienestar de los empleados, work-life balance y ética corporativa están siendo integrados en los análisis de riesgo como elementos que influyen en la reputación corporativa.

Mastellone Hnos

Se requiere compromiso genuino y enfoque estratégico

“La evolución futura de la sustentabilidad y los diferentes contextos que podemos atravesar, al igual que otras compañías, nos enfrentan a varios retos desafiantes que habrá que gestionar y en los cuales encontraremos oportunidades únicas para pensar y desarrollar las mejores prácticas en ESG”, evalúa Luis Demicheli, gerente de Sustentabilidad de la compañía láctea.

“Las organizaciones debemos sostener, desarrollar y mejorar sistemas robustos para medir y expresar los KPIs (indicadores) más relevantes para la gestión sostenible, que deben ser confiables y demostrar transparencia; las regulaciones cada año se vuelven más estrechas y tendremos que ser muy dinámicos para adaptarnos rápidamente a estos desafíos”, sostiene Luis Demicheli. “Además, todas las organizaciones debemos trabajar en estrategias de cambio climático, que integren la eficiencia energética, la transición a energía limpia, el cuidado del agua, siendo conscientes que debemos minimizar la cantidad de residuos. Para esto, debemos implementar acciones que contribuyan a la economía circular y sin dejar de abordar las desigualdades sociales y la integración de todas las partes interesadas. Estos desafíos nos generarán oportunidades de cambios tecnológicos, innovaciones sostenibles, inversiones sostenibles que nos permitirán liderar en los mercados y generar alianzas más fuertes con Gobiernos, ONG y empresas para generar sinergias y maximizar los impactos positivos”.

-¿Cuáles son las mejores prácticas para integrar la sostenibilidad en todos los niveles de una organización?

Integrar la sostenibilidad en todos los niveles de una organización es un proceso que requiere un compromiso genuino y un enfoque estratégico. Además en algunos casos se debe generar un cambio de paradigma y trabajar para que la sostenibilidad sea cultura interna que genere valor para todos. Para esto es fundamental el compromiso y liderazgo de la dirección que establece una visión y objetivos específicos de acuerdo con los valores de la organización.



En ello, es clave la formación y concientización, mediante diversas actividades, desde talleres, capacitaciones hasta actividades lúdicas que consoliden el conocimiento y toma de conciencia en materia de ESG.

Una de las mejores prácticas de integración puertas afuera de las compañías es la comprensión de toda la cadena de valor y trabajar junto a ella, desde el eslabón primario de suministro, realizando la evaluación y selección de proveedores que compartan valores de sostenibilidad, para asegurar que todos estén alineados con los objetivos de sostenibilidad de la compañía. También, en el final, en el cliente y el consumidor, quienes deben recibir información clara, transparente sobre los productos y su impacto positivo en el ESG. En nuestro negocio trabajamos arduamente en esta integración y en la comunicación continua con todas las partes interesadas.

Datos precisos y colaboración

-¿Qué desafíos técnicos enfrentan las empresas al implementar sistemas de monitoreo y reporte de datos ESG en tiempo real?

Uno de los desafíos que tenemos algunas compañías es poder integrar y recopilar los datos que a menudo se encuentran en diversos sistemas o fuentes. Para ello, se deberán elegir herramientas y tecnologías

adecuadas para no solo monitorear sino reportar directamente, asegurando que los datos recopilados sean confiables y precisos. En nuestro caso tomamos fuentes de datos de varios sistemas e integramos en un tablero de acuerdo con GRI y otros estándares internacionales para luego auditarlos externamente y reportarlos, pero aun en nuestro caso todavía no tenemos la facilidad de integrar en tablero de tiempo real.

-¿Cómo aporta la colaboración intersectorial, las alianzas y el trabajo conjunto entre empresas, Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, para potenciar los resultados de las estrategias?

La sostenibilidad es un desafío complejo que requiere un enfoque holístico. La colaboración de distintos actores y las alianzas estratégicas entre comunidad, Gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y toda la cadena de valor nos permite abordar problemas desde múltiples ángulos, con el aporte de diferentes miradas y experiencias con conocimientos diversos. También, esto permite apalancar las iniciativas en búsqueda de recursos y escalar estas iniciativas para que sean efectivas. Para ello, siempre hay que realizar experiencias pilotos que permitan desarrollar aprendizajes, bajando o eliminando barreras, para luego mejorar y así obtener los mejores resultados en las implementaciones de las acciones. Además, trabajando en conjunto, se pueden establecer indicadores comunes y compartir datos para medir los impactos de las iniciativas. Desde Mastellone continuamos trabajando apalancados en el ODS 17 de alianzas estratégicas para abordar los objetivos y los desafíos de sostenibilidad de manera efectiva en la búsqueda de lograr impactos significativos.

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Mondelez International

Estrategia transversal

“Establecimos objetivos claros para 2025, como la reducción del 50% en emisiones de CO2 y el uso del 100% de energía renovable. Así es como se ha demostrado que las inversiones en sustentabilidad no solo son viables, sino también rentables”, señala María Sol Tacchella.

“Adoptar prácticas más eficientes, como la optimización de la combustión en hornos y la reutilización de materiales ha reducido costos operativos minimizando el impacto ambiental. Esta visión a largo plazo no solo refuerza la resiliencia del negocio, sino que también crea valor para las comunidades y mejora la competitividad en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente”, sostiene María Sol Tacchella, gerenta de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de Mondelez International para Cono Sur.

-¿Qué obstáculos -culturales, estructurales- deben sortearse para incorporar la sustentabilidad en todos sus niveles y departamentos, y qué estrategias se emplean para superarlos?

Mondelez tiene una fuerte cultura interna de compromiso con la sustentabilidad, apoyada por alianzas estratégicas y programas de capacitación continua. Promovemos integridad y transparencia, reflejada en iniciativas como Snacking Made Right, que busca un impacto positivo en las personas y el planeta. También ha incorporado un enfoque de sustentabilidad en todas las áreas, desde compras hasta ventas. Esto incluye la implementación de criterios de sustentabilidad en la selección de proveedores y el desarrollo de productos que cumplen con estándares ambientales rigurosos. También nuestro equipo de marketing se encuentra trabajando con Green Bondi, que es una agencia de sustentabilidad y la fundación encontrarse en la diversidad que capacita a nuestro equipo para orientar sus campañas publicitarias en temas de diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Por ejemplo, la transición hacia empaques 100% diseñados para ser reciclados para 2025 es una medida que involucra a múltiples departamentos, desde investigación y desarrollo hasta marketing y distribución, asegurando que la estrategia sea transversal y efectiva.



-¿De qué manera big data puede contribuir a mejorar el desempeño en sustentabilidad?

La innovación es fundamental para crear soluciones sostenibles. El análisis de *big data* ha sido crucial para identificar y aprovechar oportunidades de mejora en las prácticas sostenibles de la compañía. La empresa ha utilizado estos datos para optimizar el uso de recursos, reducir desperdicios y mejorar la eficiencia energética en sus plantas. Por ejemplo, la implementación de análisis avanzados en las líneas de producción ha permitido identificar áreas de mejora, lo que ha resultado en la recuperación y reutilización de materiales como la masa sobrante en la fabricación de galletas. Estos esfuerzos han contribuido a una reducción del 15% en los desperdicios generados por la producción en las plantas de América Latina.

Asimismo, la utilización de esta tecnología en la cadena de suministro ha permitido predecir y gestionar mejor la demanda, minimizando el excedente de inventario y optimizando las rutas de distribución para reducir la huella de carbono. Estos avances no solo refuerzan el

compromiso con la sustentabilidad, sino que también generan ahorros significativos y aumentan la eficiencia operativa, lo que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado global.

La gestión sustentable como motor

-¿Cómo pueden las empresas aprovechar las tendencias en sustentabilidad para mejorar su posición competitiva en el mercado?

Mondelez ha sabido capitalizar las tendencias en sustentabilidad para mejorar su posición competitiva. La compañía ha innovado en su portafolio de productos, lanzando líneas como Oreó sin gluten. Este enfoque no solo responde a las demandas del mercado, sino que también fortalece la relación con los consumidores que buscan opciones responsables. En Argentina, ha impulsado productos con menor huella ambiental y prácticas agrícolas sostenibles. Como el 100% de aceite de palma certificado RSPO y el 100% de los huevos que utilizamos sean libres de jaula. Además, el equipo de marketing está trabajando para desarrollar una estrategia de sustentabilidad a través de nuestras principales marcas. Para esto, primero escuchamos las tendencias de consumo ya que, así como la sustentabilidad es uno de nuestros cuatro pilares estratégicos, impulsar el crecimiento centrado en el consumidor es otro.

La contribución en programas globales, como Cocoa Life, ha permitido asegurar una cadena de suministro transparente y responsable, mapeando y monitoreando más de 256,000 campos de cacao. Este compromiso no solo aporta al desarrollo sostenible, sino que también aporta a la innovación y fortalece la lealtad con el consumidor, posicionando a Mondelez como un actor clave en un mercado global cada vez más competitivo.



Lisicki Litvin
& Asociados

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



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

BUENOS AIRES

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

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

ZONA NORTE (GBA)

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

(+54) 11 48916800

CORRIENTES

9 de Julio 1272,
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

ROSARIO

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

(+54) 341 4461795

MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

RIO NEGRO -VACA MUERTA-

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

(+54) 299 4774000

ASUNCIÓN -PARAGUAY-

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

(+54) 11 48916800

CÓRDOBA

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

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

SALTA

Alianza c/Estudio Campastro
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Dow

Liderar la transición

Sofía Lobo, directora de Comunicación y Asuntos Públicos para la Región Sur de América Latina

Para una compañía como Dow, que forma parte de una industria proveedora de otras industrias y que camina hacia la economía circular, la colaboración, las alianzas y el trabajo con los diferentes actores de la sociedad es de vital importancia.

Trabajamos para conservar el valor de los productos para que perduren y en la reutilización de materiales. Convertimos desechos en nuevas materias primas, por eso invertimos en innovaciones, y en eso incluimos a socios y clientes. Tenemos por objetivo liderar la transición hacia una economía circular que rediseñe, reutilice e innove en los empaques para prolongar al máximo su vida útil y lograrlo depende de la colaboración de todos los actores en la cadena de valor, desde los productores de materiales hasta los consumidores y recicladores.

Se está desarrollando un ecosistema de materiales en torno al plástico y los residuos renovables para desbloquear todo su valor, el cual agrega valor a los residuos plásticos a través de tecnologías de reciclaje y soluciones circulares. Al convertir repetidamente los desechos plásticos en nuevos productos, menos desechos terminan en vertederos, incineradoras o fugas ambientales.

Este ecosistema es una red de tecnologías, procesos y personas que transforman los desechos plásticos y los renovables en materiales útiles e incluye a consumidores y partes interesadas en la gestión de residuos, el reciclaje, el diseño, la fabricación, el comercio minorista, la propiedad de marcas y las políticas públicas. Ya hemos comenzando a desarrollarlo en el país a través de alianzas con otras organizaciones como Delterra, Reciclar, Alliance To End Plastic Waste, Latitud R y muchos otros aliados públicos y privados con el objetivo en común de promover la circularidad de los plásticos y contribuir a la meta global de Dow de facilitar la recolección, reutilización o reciclado de más de 3 millones de toneladas de plásticos, ya sea de forma directa o a través de nuestras alianzas, para 2030.

-¿Qué metodologías avanzadas están utilizando las empresas para realizar evaluaciones de impacto ambiental y social, y cómo se están integrando en el proceso de toma de decisiones?

Para ayudar a impulsar la transparencia y la rendición de cuentas, nuestras divulgaciones ambientales, sociales y de gobernanza en Dow nos alineamos con cinco estándares y marcos principales: Global Reporting Initiative (GRI) de 2021; Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GEI), el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD); las Normas del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) para el sector químico; y *World Economic Forum's (WEF) Stakeholder Capitalism Metrics*.

Todas estas herramientas nos permiten medir nuestros esfuerzos e integrarlos a la toma de decisiones de la compañía. En Dow contamos con un enfoque de gobierno corporativo que se centra en nuestros valores fundamentales y nos ayuda a crear y mantener una cultura que respalda nuestro éxito a largo plazo, fortalece la toma de decisiones y genera confianza en nuestra compañía.



Pirelli Argentina Sostenibilidad, conectividad y electrificación

Mauricio Canineo, CEO

El mundo se orienta hacia la preservación ambiental y productos más sostenibles. Por ello, en cada uno de sus procesos, Pirelli capta

las tendencias y busca anticiparse a las necesidades de los clientes, especialmente en el campo de la sostenibilidad, porque son aspectos que representan ventajas competitivas y serán fundamentales en las decisiones de compra. Observamos que las tendencias que marcan el camino de la industria son la sostenibilidad, la conectividad y la electrificación. Frente a ello, Pirelli se está posicionando como referente en el sector automotor y en el mercado en general, actuando como actor en la transición sostenible y respetando las normas para mejorar el impacto medioambiental. Se espera que la industria se adapte y genere respuestas estratégicas y transformaciones de los modelos operativos y empresariales. Para ello, la compañía promueve la sostenibilidad tanto a través del producto como en las operaciones en sus fábricas y plantas, utilizando los datos y la tecnología digital para operar de forma más eficiente y desarrollar productos innovadores. Para dar una idea de que el futuro está llegando rápidamente, Pirelli ya completó más de 500 homologaciones en las casas automotrices que producen autos eléctricos.

-¿Qué papel están desempeñando las tecnologías emergentes en la transformación hacia prácticas más sostenibles?

Pirelli impulsa la transición hacia la sostenibilidad mejorando la eficiencia energética y adoptando la virtualización junto con un mayor uso de materiales biológicos y reciclados. Invierte un 6% de los ingresos de productos de alto valor en I+D y ya posee más de 5.800 patentes. La empresa también desarrolla soluciones que apoyan la movilidad extendida y la seguridad del consumidor final, como la tecnología Seal Inside, producida en Sudamérica. Esta tecnología permite seguir el viaje incluso después de una pinchadura de hasta 4 mm de diámetro contribuyendo con el cuidado del medio ambiente, ya que al autorrepararse evita el temprano descarte del neumático. Además, en el Festival de Goodwood en Inglaterra, se lanzó Cyber Tyre, un sistema innovador con sensores que comunican los neumáticos, vía bluetooth, con los sistemas de control del vehículo, mejorando la seguridad y el rendimiento.

Además, la compañía apuesta por llegar a 2025 con al menos el 70% de sus neumáticos producidos con un bajo nivel de resistencia a

la rodadura. También promueve el uso de materiales renovables en toda su cadena de valor (+60% en 2030) e impulsa el uso de materiales reciclables a lo largo del proceso productivo (+7% para 2030). Apunta a disminuir la cantidad de materiales fósiles en uso de un 68% en 2020 a un 40% en 2025 y 30% en 2030. Es así que en 2023 Pirelli presentó un logotipo para identificar los neumáticos que contienen al menos un 50% de materiales de origen biológico y reciclado, presente por primera vez en el P Zero E. Asimismo, todos los neumáticos que proveemos a la F1 son certificados FSC, lo cual certifica que todo el caucho natural del neumático cumple con estrictos criterios medioambientales y sociales exigidos por la ONG líder mundial en materia de silvicultura sostenible. Para 2025, el desarrollo del 60% de los neumáticos para nuevos modelos será completamente virtual y del 100% para nuevas líneas de reposición.



Vestas

Impacto positivo

Luciana Leite, estratega de Marketing, Comunicación y ESG para Latinoamérica

En Vestas, aseguramos la sostenibilidad en todo lo que hacemos porque creemos que una gestión sostenible es un pilar fundamental para la rentabilidad a largo plazo. Eso se traduce en reducir o eliminar impactos sociales y ambientales negativos, así como maximizar el valor que nuestros negocios y productos proporcionan a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidades locales y al planeta en general. Como líderes de mercado, estamos compro-

metidos en impulsar una transición energética justa e inclusiva. A medida que crece la demanda y el alcance de la energía renovable, aumenta la urgencia de garantizar prácticas sostenibles para la sociedad en su conjunto. Ofrecemos módulos educativos sobre la importancia de la transición energética y mantenemos iniciativas enfocadas en desarrollar el talento local, generando un impacto positivo en la empleabilidad, especialmente para las personas que viven cerca de los parques eólicos que operamos. Estamos muy orgullosos de ser, ya hace tres años, la empresa de energía más sostenible del planeta, según el ranking Corporate Knights, y estar en el Top 3 en 2024 al considerar todos los sectores de la economía. Para nosotros, la sostenibilidad no es solo una responsabilidad corporativa, sino también una oportunidad para crear ventajas competitivas, fidelizar clientes, atraer talento, y acceder a nuevos mercados.

¿Qué papel juega la innovación en la creación de soluciones sostenibles dentro de la empresa?

La innovación es el pilar sobre el cual construimos nuestras soluciones sostenibles, y es lo que nos permite avanzar hacia un modelo de negocio que combina el éxito económico con un compromiso genuino con el bienestar de las personas y el planeta. Vestas está comprometida con cuatro metas ambiciosas en las principales áreas de sostenibilidad, en sus operaciones directas y también junto a su supply chain, con un enfoque dirigido a elevar la referencia del sector eólico con relación al desempeño de sostenibilidad: Asegurar la neutralidad de carbono hasta 2030, sin compensaciones; Producir turbinas eólicas sin residuos para 2040; Convertirse en la compañía más segura, inclusiva y socialmente responsable del sector energético; Liderar la transición hacia un mundo impulsado por energía sostenible.

Con esto, la compañía estableció un nuevo estándar para la circularidad y reducción de residuos en la industria eólica, como el primer líder de la industria eólica en implementar un enfoque de circularidad tan ambicioso y holístico. El protocolo describe los caminos de circularidad para toda la cadena de valor de Vestas, definiendo nuevas metas en tres áreas principales: diseño, operaciones y recuperación de materiales, y garantiza que pueda seguir ofreciendo soluciones competitivas y diferenciadas, que proporcionan seguridad comercial a los clientes en un

entorno cambiante del mercado global de la energía.



Bitali

Primer reporte

Alejandra Beber, gerente de RR.HH. y Sustentabilidad

Desde Bitali impulsamos la sostenibilidad a través de una estrategia integral que incluye: Ética y Transparencia (Programa de Integridad, código de conducta, un canal de denuncias); Satisfacción y Clima Laboral (promoviendo el desarrollo personal y profesional, ha logrado la certificación Great Place To Work por su buen ambiente y satisfacción laboral); Inversión Social (en el apoyo a las comunidades más vulnerables a través del programa de donaciones DAR, que beneficia a más de 18 organizaciones con más de 700 donaciones anuales) e Impacto Ambiental (las cinco plantas industriales están certificadas bajo las Normas ISO 9001 y 14001, con una Política Integrada de Calidad que minimiza su impacto ambiental, fomenta la economía circular y utiliza energía renovable).

¿Cuáles son los principales retos que representa para las compañías el mantener sus estrategias de sustentabilidad y ESG, teniendo en cuenta la coyuntura local y global?

El principal reto es adaptarnos a un entorno en el que se espera que las prácticas sustentables se planifiquen, se implementen

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

y se comuniquen de manera clara y medible. Por eso, en 2024 Bitali ha desarrollado y publicado su Primer Reporte de Sustentabilidad.

Contamos con diferentes iniciativas con el foco puesto en la economía circular. Para fomentar, por caso, la circularidad de los colchones, realizamos una alianza estratégica con Fundación Vivienda Digna, con Piero y Rosen, por la cual el consumidor que adquiere un colchón en los locales propios de esas marcas, se comunica vía WhatsApp con Vivienda Digna, que retira sin cargo de su domicilio el colchón en desuso para entregarlo a una familia de escasos recursos y darle así una segunda vida útil. En otra alianza con el mismo objetivo (con la ONG Quiero Ayudar), a través de un QR impreso en las etiquetas y en las facturas de todas nuestras marcas, Quiero Ayudar le indica al consumidor la entidad del tercer sector más cercana a su domicilio para donar el colchón en desuso.

Asimismo, desde marzo de 2024, nuestra principal planta ubicada en El Talar (partido de Tigre) ya produce 100% con energía renovable proveniente de YPF Luz, mientras que las ventas de nuestro E-commerce son entregadas por Andreani, a través de vehículos con biodiesel.

Por otra parte, el desecho originado de nuestros procesos productivos (maderas, espumas, telas, aceros) son reciclados o vendidos a terceros para volver a incorporarlos al circuito económico. También hemos implementado un sistema de compostaje para todos los desechos orgánicos que producen los comedores de nuestras plantas.



Naranja X

La demanda es creciente

Pablo Bocco, líder de Innovación Social y Sustentabilidad

Nos dirigimos hacia un futuro lleno de avances tecnológicos e innovaciones, donde el verdadero desafío será definir el para qué utilizamos estas herramientas y cómo medimos su impacto. Es esencial evolucionar de la sostenibilidad a un enfoque regenerativo, que no solo minimice daños, sino que restaure activamente ecosistemas y comunidades.

La inteligencia artificial (IA) jugará un rol clave en esta transición, permitiendo crear indicadores que midan tanto la reducción de impactos negativos como el impacto positivo y duradero en sistemas naturales y sociales. Idealmente, estos indicadores serán abiertos para facilitar el intercambio de avances y desafíos entre organizaciones.

El enfoque en la regeneración, más que en la sostenibilidad tradicional, es crucial para que las empresas contribuyan de manera significativa a restaurar el equilibrio planetario. Aunque es un concepto en desarrollo, su implementación práctica es vital para el futuro.

El mayor reto es consolidar un mindset ESG en todos los niveles de la organización, especialmente en el liderazgo, para integrar la sostenibilidad en el core del negocio y no limitarla a iniciativas aisladas. La crisis social y climática, junto con una creciente conciencia, exige una transformación hacia modelos de negocio regenerativos.

Sin embargo, este desafío trae grandes oportunidades. La adopción de tecnologías emergentes puede optimizar recursos, mejorar la transparencia y abrir nuevos horizontes de innovación. Además, la creciente demanda de productos sostenibles está impulsando a las empresas a innovar y generar valor a largo plazo, alineándose con las expectativas de un mundo en constante transición.



Arcos Dorados

“Receta del futuro”

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

Integrar la sostenibilidad en todos los niveles de la organización es un proceso estratégico que requiere un enfoque holístico y participativo, en donde las decisiones que se tomen en consideración las variables económicas, sociales y de impacto ambiental. De igual manera, se debe integrar a la cadena de valor, de forma vertical, para que las prácticas, requerimientos y avances, puedan verse reflejados en impactos positivos para todos los grupos de interés, en especial hacia el consumidor, ofreciéndole un producto de alta calidad, pero con atributos socioambientales positivos.

Para esto, es importante iniciar con el propósito de la organización e integrar a este las variables de impacto, relevancia y visión de largo plazo. Esto asegura que las decisiones y acciones estén impulsadas por una visión estratégica y sean parte del ADN de la empresa.

Otro aspecto clave es el compromiso de la alta dirección, los líderes deben ser embajadores de la sostenibilidad, no solo en lo discursivo, sino también a través de acciones concretas como la asignación de recursos, la definición y estructuración de políticas, y liderar con su ejemplo.

Finalmente, considerar procesos de formación y entrenamiento, para brindar herramientas a todos los empleados de la organización, desde el nivel operativo hasta el gerencial, con el fin de generar conversaciones en las que las variables de impacto, riesgos y atributos socioambientales



Nuevo podcast con Rebeca Hwang y Sebastián Campanario



Bienestar sin fronteras



Escuchá la
temporada completa.

osde

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

sean tenidas en cuenta al momento de ejecutar algún proceso o tomar una decisión estratégica. En Arcos Dorados desarrollamos la plataforma “Cambiando un poco, cambiamos mucho”, para invitar a todos a sumarse y tomar acción desde su rol dentro de la compañía.

Para dar ejemplos más concretos sobre nuestras acciones, me gustaría destacar la forma en que impulsamos iniciativas de economía circular, mediante la reutilización de distintos elementos en los locales, la recolección y reciclaje de plásticos y cartones. También, desarrollamos una innovadora generación de restaurantes, contruidos bajo un modelo que se denomina 2.0, que cuenta al menos con 25 iniciativas sustentables, enfocadas en diferentes líneas como el ahorro y uso eficiente de recursos (agua y energía), separación de residuos, uso de materiales sustentables y un modelo de construcción eficiente, lo que permite generar un menor impacto ambiental y contribuir a la reducción de un 36% de la huella de carbono de la operación para 2030.

Por otro lado, seguimos trabajando en la incorporación de energía renovable. Cerramos un acuerdo con PCR, por 60.000 Megavatios-hora y será suministrado por los parques eólicos Vivotatá y Mataco III. Este acuerdo se suma al firmado con Pampa Energía, el cual permite que cerca del 30% de la energía eléctrica de los restaurantes sea renovable.

¿Cómo se concreta la articulación entre las distintas partes interesadas, de manera tal que se asegure la alineación entre el negocio y los objetivos de sustentabilidad?

¿Qué es lo más complejo de resolver?

La articulación entre las distintas partes interesadas y la alineación entre el negocio y los objetivos de sustentabilidad es clave para asegurar que las estrategias de sustentabilidad no solo beneficien a la empresa, sino que generen valor compartido para la sociedad y el medio ambiente.

En Arcos Dorados consideramos diferentes elementos al momento de definir esta estrategia de impacto socioambiental que llamamos “Receta del futuro”, para que pudiera representar los intereses y expectativas de todos nuestros grupos de interés y a su vez, definiera la hoja de ruta para construir un negocio con impactos positivos y con visión de largo plazo, que garantice la sustentabilidad en el tiempo de nuestra organización.

El primer paso es identificar a todas las partes interesadas relevantes, tanto internas (empleados, accionistas, franquiciados) como externas (clientes, proveedores, comunidades, Gobiernos, ONG). Esto se realiza mediante análisis de influencia e interés, lo que permite comprender su impacto en el negocio y en los objetivos de sustentabilidad. Cabe resaltar que cada grupo de interés tiene expectativas diferentes, por lo que es fundamental priorizar los temas críticos para cada uno, como bienestar animal, reducción de plásticos, cadena de suministro sostenible, o programas de inclusión social y la empleabilidad juvenil.

Para abordar estos desafíos es importante integrar a los actores claves, como el sector público, el sector privado y las organizaciones del tercer sector, ya que muchas veces, las empresas no pueden resolver los problemas complejos de sustentabilidad por sí solas. La colaboración con expertos externos es clave para desarrollar programas eficaces. En Arcos Dorados, por ejemplo, nos unimos con organizaciones ambientales para mejorar nuestra gestión ambiental en especial en los temas relacionados con la gestión de los residuos plásticos o de abastecimiento responsable. A su vez, también contamos con organizaciones que trabajan para mejorar y fortalecer las habilidades socioemocionales en los jóvenes, aspectos claves para reducir la brecha de acceso al mercado laboral formal, aspecto en el cual se enfoca nuestra estrategia social.

Para definir el impacto y las metas, es fundamental contar con indicadores de desempeño que permitan medir el progreso y comunicar resultados. Por ello, en 2024 presentamos nuestro décimo Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible.



GDN

Ser agentes de cambio

Juan Pablo Quiroga, director de Relaciones Institucionales de GDN para Argentina y responsable de la estrategia de sustentabilidad de Grupo De Narváez para Argentina, Ecuador y Uruguay

Entendemos que las mejores prácticas a implementar son las que se alinean al propósito de una organización, así como también resulta necesario que estén en sintonía con el negocio para poder dotar de viabilidad y factibilidad a los proyectos implementados con miras al triple impacto. A su vez, para integrar transversalmente la mirada con foco en la sustentabilidad resulta imprescindible que el liderazgo de la compañía se involucre y construya una estrategia de gobernanza que ofrezca un marco de acción definido.

En efecto, en GDN Argentina, la estrategia de sustentabilidad es el marco de acción para dar cumplimiento a nuestro propósito de mejorar la calidad de vida de colaboradores, clientes y comunidades, creando experiencias relevantes con marcas honestas. En este sentido, implementamos acciones tendientes a la construcción de comunidades fuertes, buscando ser agentes de cambio para las poblaciones de las que somos parte. Asimismo, transformamos nuestra metodología de trabajo a diario, en pos de mejorar nuestro desempeño ambiental, mitigando el impacto de nuestras operaciones. Finalmente, trabajamos en la creación de oportunidades de desarrollo económico y de acceso para las personas que forman parte de nuestros equipos, para el segmento de proveedores pyme y para el talento femenino de nuestra organización.

¿De qué manera se maneja la tensión entre la necesaria rentabilidad que impone el corto plazo y las decisiones vinculadas a la estrategia sustentable, con mirada hacia el futuro?

Si bien el contexto actual resulta desafiante en ese sentido, se trata de una variable que debe ser incorporada al momento de la toma de decisiones: las iniciativas que pretendan ser parte del impacto en materia social y ambiental deben estar integradas al negocio, de modo que sean posibles de ser

implementadas y sostenibles a lo largo del tiempo. La mejor manera de resolver la tensión entre rentabilidad de corto plazo y la mirada puesta en el futuro es acercar los extremos, trabajar sobre las brechas y lograr que los proyectos tengan un retorno para los procesos de la organización, no solo en materia económica.

Estamos convencidos de que adoptar prácticas sostenibles que lleven a una mayor eficiencia en los procesos es clave para hacer crecer la rentabilidad en la organización. La optimización en el uso de los recursos naturales, la mitigación en la generación de residuos, la implementación de una política de compras sustentables y la revisión de circuitos productivos que llevamos adelante en la compañía, entre otras, son iniciativas que no solo reducen los costos sino también minimizan el impacto de nuestro negocio.



Holcim

Con la cadena de valor

María Belén Daghero, gerente de Comunicación Corporativa, Asuntos Públicos y Sustentabilidad

Uno de los principales retos es equilibrar la expansión de nuestras operaciones con la reducción continua de nuestra huella de carbono. Implementar tecnologías sostenibles y adaptarse a nuevas normativas ambientales presenta desafíos en costos y adaptación.

La creciente demanda de soluciones de construcción sustentables nos permite innovar y liderar el mercado. Holcim siempre fue pionero en términos de sustentabilidad.

Nuestro portafolio integral, que incluye productos como cementos bajos en carbono y hormigones, destaca nuestra capacidad para ofrecer alternativas responsables desde los cimientos hasta el techo. La campaña que recientemente “Construí con lo mejor” refleja este enfoque, subrayando nuestra propuesta de valor sostenible.

Además, la inversión en economía circular y la gestión de residuos a través de nuestra empresa Geocycle, junto con la reducción en el consumo de agua y energía, reafirma nuestro compromiso con una construcción sustentable. Estamos preparados para enfrentar estos retos con un enfoque innovador, creando soluciones que no solo cumplen con las expectativas ambientales actuales, sino que también establecen nuevos estándares para la industria.

¿Cómo se establece la alineación entre los procesos de negocio y los objetivos ESG o de sustentabilidad, en todas las etapas?

En Holcim la sustentabilidad está en el centro de nuestra estrategia. Alineamos nuestros procesos de negocio con los objetivos ESG de manera integral en todas las etapas. Comenzando con el desarrollo de productos como el hormigón sustentable “ECOPact”, que reduce las emisiones de CO2 en un 30% y nuestro Cemento ECOPlanet, la gama más amplia de cemento ecológico en el mundo, que ofrece productos con bajas emisiones de carbono. EPDs: Somos la primera empresa del sector en tener Declaraciones Ambientales de Productos para todo el porfolio de cementos y hormigones. Certificamos el perfil ambiental de nuestros productos durante todo su ciclo de vida. El próximo paso, será alcanzar la calificación para las pinturas y viguetas de las dos nuevas compañías que compró en los últimos años, Quimexur y Tensolite. El 75% del consumo de la energía de todas nuestras plantas de cemento, proviene de fuentes renovables.

El año anterior invertimos US\$ 15 millones. Como eje de nuestra estrategia de negocios, apostamos a la descarbonización de nuestras operaciones y de toda la cadena, a potenciar la economía circular, el consumo de energías renovables y la mitigación de impactos ambientales y recursos naturales.

Durante este proceso, aprendimos que la inversión continua en tecnología y procesos sostenibles es crucial para toda nuestra cadena de valor. La incorporación de materiales reciclados en la producción de clinker fue un avance significativo para

reducir nuestras emisiones. Este conocimiento nos permite enfrentar nuevos desafíos desarrollando soluciones innovadoras y mejorando continuamente nuestra gestión de residuos.



Eco Aguas y Bebidas

Saludables

La ruta hacia la regeneración

Sol Rodrigo, gerente de Sustentabilidad y Comunicación Corporativa

Una de las tendencias, y nuestro foco en Eco Aguas y Bebidas Saludables, es trabajar no solo compensar el impacto que puede tener cada compañía, sino ir hacia el camino de la regeneración, buscando generar un impacto positivo en el ambiente y en las comunidades donde operamos. Por otro lado, sabemos que, para dar respuesta a los desafíos actuales y futuros, necesariamente tenemos que trabajar juntos, cada vez más en sinergia y articulando el sector privado, los Gobiernos, la comunidad educativa, las organizaciones de la sociedad civil, entre otros actores.

En Eco Aguas y Bebidas Saludables el agua es el corazón de nuestra actividad, y así como mejorar la calidad de vida de las personas es nuestro propósito, el cuidado del ambiente es el foco de nuestro trabajo y nuestro objetivo es contribuir a un futuro más

PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

sostenible, implementando iniciativas que respondan a los desafíos de los recursos hídricos que enfrenta la Argentina en la actualidad.

Tenemos grandes compromisos para 2025 que marcan nuestra agenda día a día. Nos proponemos regenerar el 100% del ciclo de agua de nuestras plantas. El 100% de nuestros envases están diseñados para ser reciclados, y buscamos que para el próximo año el 50% de la resina de nuestras botellas sea reciclada. Por último, en materia de clima apuntamos a que nuestras plantas sean carbono neutral. Para reafirmar nuestro compromiso con el cuidado del agua es que formamos parte de la Alliance for Water Stewardship (AWS), una alianza global de empresas del sector privado, el sector público, la academia y ONG, que trabajan en conjunto para proteger los recursos hídricos compartidos. A través de su estándar, AWS certifica a empresas que trabajan de manera colaborativa y transparente en la gestión sostenible del agua, no solo puertas adentro de la fábrica sino también en el cuidado y preservación de la cuenca donde operan. En 2023, nuestra planta de Eco de los Andes obtuvo la Certificación Platino de AWS, la máxima distinción que se puede obtener, convirtiéndonos en la primera empresa de Mendoza en obtenerla, la primera del sector y en la primera del país en lograr el ranking platino.



San Miguel Métricas y mediciones: las claves

Pablo Plá, CEO de San Miguel Global

Creamos valor a partir de la naturaleza con los alimentos que producimos, considerando a la vez el impacto económico, social y ambiental

de nuestras operaciones. Para ello desarrollamos un nuevo modelo de negocio focalizado en el procesamiento industrial de limones, que incluye las temáticas estratégicas para el desarrollo sostenible de la compañía que son Actuar con ética y transparencia en la gestión empresarial; Utilizar consciente y responsablemente los recursos naturales; Promover el bienestar y el desarrollo social de las comunidades; Colaborar con socios estratégicos para potenciar las oportunidades de negocio; Desarrollar a las personas en sus dimensiones humana y económica; Interpretar las necesidades de los clientes y lograr satisfacerlas con integridad.

El resultado arroja la conservación como bosque nativo del 61% de la tierra de la plantación ubicada en Tucumán. La medición y cuantificación del stock de carbono de las áreas silvestres como la de las plantaciones de cítricos constituye la cantidad acumulada de carbono que fue removida de la atmósfera y fijada en la vegetación. De los estudios realizados junto a Fundación Proyungas se desprende que la organización cuenta con un stock de carbono almacenado en las plantaciones de cítricos de la Finca Caspinchango de 75,92 tn/ha y una tasa anual de fijación de carbono en las plantaciones de cítricos de Finca Caspinchango de 3,4 tn/ha/año.

¿Cuáles son las innovaciones y tecnologías que San Miguel considera claves para impulsar su estrategia de sustentabilidad y ESG en el futuro?

Realizamos inversiones para la adecuación, mejora y ampliación de nuestros sistemas de tratamiento de efluentes, a través de tecnologías con tratamiento físico químico robustos que nos permite realizar una separación gruesa y fina de los sólidos, disminuyendo su contenido orgánico y ajustando el pH para su tratamiento posterior (Sudáfrica, 2024) y, tratamientos biológicos procedentes de países del primer mundo (Uruguay, 2023-2024) siempre con los más altos estándares de seguridad internacional. Estas tecnologías profundizan el trabajo que la compañía realiza en pos del cuidado y la mejora ambiental no solo en los cuerpos de agua sino también en la calidad del aire, ya que en todos nuestros sistemas biológicos anaeróbicos cuentan con un sistema de captación de biogás generado en el proceso. Esto evita las emisiones de gases de efecto invernadero y a la vez un aprovechamiento

energético del mismo.

En términos de biodiversidad, monitoreamos a través de un estudio periódico y estandarizado de variables ambientales: flora, fauna, recursos hídricos, servicios ambientales para comprender las dinámicas temporales y espaciales de las diferentes variables para establecer modelos de interacción, identificar las causas de posibles cambios y así implementar acciones de mejora en la gestión y fortalecimiento de los aspectos positivos. Sobre este eje monitoreamos la calidad de los ecosistemas acuáticos, instalamos cámaras trampa para el monitoreo de mamíferos y relevamos la cobertura boscosa en nuestras fincas.

En cuanto a la gestión del agua, estudiamos la salud y disponibilidad de este recurso en las cuencas hídricas donde operamos a través de modelos y el uso de inteligencia artificial para identificar y priorizar los riesgos.

En relación a la inversión social, buscamos generar oportunidades para que las comunidades rurales puedan desarrollarse de forma sostenible. Enfocados en los colaboradores temporarios, sus familias y las personas que viven en las zonas más próximas a nuestras operaciones, nuestros programas tienen como eje la salud, el desarrollo y la educación. Un ejemplo de este trabajo es el proyecto "Promover salud" que la compañía viene desarrollando desde 2020 en alianza con Fundación Boreal.



CRYSTAL VIEW

PUNTA DEL ESTE

LA PERFECTA FUSIÓN ENTRE NATURALEZA & LUJO

Exclusivos departamentos con vista a Crystal Beach

- PISCINA CLIMATIZADA IN/OUT
- PISCINA EXTERIOR
- PISCINA PARA NIÑOS
- ÁREAS DE RELAX
- HIDROMASAJE INTERIOR
- SAUNÁ SECO
- SAUNA HÚMEDO
- SOLÁRIUM
- GIMNASIO DE NIVEL INTERNACIONAL
- VESTUARIOS
- PLAYROOM
- MICROCINE



DESARROLLA Y FINANCIA:

GRUPO
SOLANAS

COMERCIALIZA:

solanas
Real Estate

LITMAN
Arquitectos

SOLANASCRYSTALVIEW.COM



PORTADA | El Libro Blanco de la Sustentabilidad

Tetra Pak

Tendencias que impulsan el cambio

Horacio Martino, gerente de Sustentabilidad para Argentina y Paraguay

Las principales tendencias actuales en ESG y sostenibilidad que están modelando el futuro empresarial se centran en la integración de prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor. En el caso de Tetra Pak, el enfoque de sostenibilidad responde a las expectativas de los grupos de interés, priorizando los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) más relevantes para nuestras actividades empresariales.

Nuestra agenda de sostenibilidad está enfocada en cinco áreas claves: sistemas alimentarios, circularidad, clima, naturaleza y sostenibilidad social. Estas áreas no solo son prioritarias, sino que también están profundamente interconectadas. Por ejemplo, necesitamos aumentar la producción de alimentos sin aumentar la presión sobre los recursos naturales, apoyando a los agricultores en el proceso. Al mismo tiempo, es vital proteger y restaurar los ecosistemas, mitigar el cambio climático y promover un modelo de economía circular que reemplace el enfoque lineal de "tomar, producir y desechar". Estas tendencias están impulsando el cambio hacia un futuro empresarial más resiliente y sostenible.

¿Cómo están las empresas utilizando análisis de big data para identificar oportunidades de mejora en sus prácticas sostenibles y en la optimización de recursos?

En Tetra Pak, utilizamos el análisis de *big data* como una herramienta clave para impulsar la sostenibilidad y mejorar la eficiencia en nuestras operaciones. Un ejemplo de esto es nuestro sistema de PlantMaster, una solución avanzada de automatización de plantas que proporciona integración y conectividad en tiempo real sobre el desempeño de las instalaciones y la cadena de producción de nuestros clientes. Este sistema permite el análisis detallado de datos operativos para identificar anomalías en los equipos y gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de manera más eficiente.

Además, esta solución de planta proporciona reportes en tiempo real sobre el comportamiento de los equipos, la producción y su operatividad general. Estos datos son cruciales ya que, facilitan la identificación temprana de fallas y la planificación de mantenimientos necesarios, ayudando a optimizar el rendimiento de la producción y reducir el desperdicio.

Estas capacidades de integración, optimización, conectividad y *big data* nos permiten maximizar la eficiencia de los recursos y apoyar nuestro compromiso con la reducción de la huella ambiental. A través de estas iniciativas seguimos avanzando hacia el desarrollo de un futuro sostenible, innovando constantemente en soluciones de envasado más responsables y procesamiento más eficientes.



Plaza Logística

Buenas prácticas

María Jimena Zibana, gerente de Sustentabilidad

En el contexto actual, en el cual la gestión de sustentabilidad cobra mayor relevancia, el desarrollo de innovaciones y tecnologías es clave para avanzar en el cumplimiento de la Agenda 2030. Particularmente, en el sector de infraestructura logística, se observa un gran interés por el desarrollo de procesos vinculados a eficiencia energética, energías renovables, economía circular y transporte sostenible. El avance de nuevas tecnologías y procesos en estos temas tiene un impacto significativo en las estrategias de sustentabilidad de las compañías.

Como parte de nuestra propuesta de valor,

incorporamos estándares ambientales al momento de desarrollo de nuestros parques, los que nos permiten reducir el impacto ambiental y avanzar en construcciones verdes a través de la incorporación de procesos y buenas prácticas, siendo un factor fundamental para dar respuesta a los desafíos actuales y futuros. Los estándares EDGE y LEED posibilitan la obtención de ahorros en indicadores claves para el cuidado del ambiente, tales como: eficiencia energética, consumo de agua y emisiones de CO₂. A la fecha, Plaza Logística cuenta con el 100% de nuestros parques certificados en el estándar EDGE y, en lo que refiere a LEED, nuestro primer desarrollo en PL Tortugas obtuvo en 2017 la certificación LEED Gold. Asimismo, nos encontramos en proceso de certificación LEED para ciertos desarrollos en tres de nuestros seis parques logísticos.

Las prácticas ESG enfrentan tanto desafíos como oportunidades en un contexto global que le otorga cada vez mayor interés a la gestión de la sostenibilidad.

Desde el punto de vista de los desafíos, podemos observar, en términos transversales a los temas ESG, una gran diversificación de normativas y regulaciones en materia ESG que varían significativamente por región, lo que puede complejizar el cumplimiento y alineamiento cuando el contexto local no se encuentra desarrollado en la misma medida. Los procesos y estándares vinculados a reporting también pueden dificultar la comparabilidad de la gestión de las empresas y la trazabilidad de la información reportada. Desde el punto de vista de las oportunidades, podemos observar un gran crecimiento del mercado de financiamiento sostenible, tanto a escala global como local, que es una herramienta para catalizar la inversión en iniciativas y en el desarrollo de productos y procesos que promuevan el desarrollo sostenible y la transición energética.



Interbanking

Profundizar la integración con ESG

Valeria Czarnota, Chief People Officer

En Interbanking, aplicamos un enfoque sostenible y responsable en todas nuestras operaciones, estableciendo objetivos ESG claros y específicos que son medibles y están alineados con nuestra estrategia general. Para alcanzar estos objetivos, creamos un ecosistema digital confiable para impulsar el desarrollo sostenible y definimos una hoja de ruta con cinco ejes estratégicos: liderazgo y gobernanza, modelo de negocio e innovación, capital humano, ambiente e impacto social. Integramos objetivos ESG en cada etapa de nuestra cadena de valor, priorizando temas claves como gestión del riesgo, ética, ciberseguridad, productos con impacto, diversidad e inclusión, educación financiera, crisis climática y consumo energético.

Creemos que, desde el sector financiero, podemos fomentar una cultura organizacional donde la sustentabilidad sea un valor fundamental. Creamos un equipo interdisciplinario con integrantes de diferentes áreas de la compañía para desarrollar e implementar una robusta estrategia de sustentabilidad.

Durante el proceso de alineación, entendimos



que la flexibilidad es clave para adaptarse a regulaciones y expectativas cambiantes, y que la inversión en tecnología e innovación es esencial para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental. Hemos logrado avances importantes al incorporar paneles solares, luminarias LED, y sistemas de aire acondicionado y griferías eficientes en nuestro edificio con certificación LEED, resultando en ahorros del 20% en energía eléctrica y 40% en agua.

Además, al migrar a la plataforma cloud AWS, esperamos reducir nuestro consumo energético en servidores en un 80%, lo que también disminuirá nuestras emisiones de gases de efecto invernadero.

El futuro de las prácticas ESG y la sosten-

bilidad en el sector fintech presenta tanto desafíos como oportunidades. Los mayores retos incluyen adaptarse a un entorno regulatorio en constante cambio y profundizar la integración de principios ESG en las operaciones diarias y la experiencia del cliente. Sin embargo, estos desafíos también ofrecen oportunidades significativas, como diferenciarse en el mercado mediante la transparencia y responsabilidad, y aprovechar la tecnología para mejorar la toma de decisiones. Si manejamos bien estos aspectos, no solo se reducirán los riesgos, sino que fortaleceremos nuestra posición en un mercado que valora cada vez más el impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

Paladini

Buenas prácticas

Luciano Lesa, gerente de Calidad y Medioambiente

En Paladini entendemos a la sostenibilidad no solo como una responsabilidad, sino como una oportunidad para mejorar la rentabilidad. Nuestra política de Buenas Prácticas Ambientales que nos impulsa a reducir el consumo de recursos naturales y a minimizar el impacto de las operaciones no solo disminuye nuestro efecto en el ambiente, sino que también permite optimizar los recursos y reducir costos, fortaleciendo así la rentabilidad. Además, invertimos en capacitaciones y simulacros, con el objetivo de preparar a nuestros colaboradores y contratistas para gestionar de manera ef-



cientemente las emergencias ambientales, lo que minimiza el riesgo de incidentes costosos y asegura una respuesta rápida y efectiva.

Consideramos que integrar la sostenibilidad debe ser un principio central de la cultura organizacional. Hemos desarrollado e implementado políticas de gestión ambiental alineadas con estándares internacionales, como la norma ISO 14001:2015. También capacitamos a nuestros colaboradores sobre buenas prácticas ambientales, asegurando que cada miembro de Paladini esté preparado

y alineado con las políticas de sostenibilidad. Además, auditamos el desempeño ambiental de nuestros proveedores e implementamos mejoras tecnológicas en nuestras granjas de producción porcina para reducir el consumo de agua, optimizar el tratamiento de efluentes y recuperar sólidos de alto valor agronómico. A su vez, participamos en actividades de forestación interna y externa, y organizamos concursos con temática ambiental en donde involucramos a las familias de nuestros colaboradores. Por otro lado, hemos creado la Escuela de Despostadores para fomentar y mantener este oficio que es el corazón de nuestros procesos productivos. Sumado a eso hemos implementado un programa de visitas a nuestras plantas, y realizamos donaciones a comedores y asociaciones civiles, con un enfoque especial en el barrio donde se encuentra nuestra planta.

RUTA DIGITAL

Sistemas ciberfísicos y datos sintéticos

Herramientas 5.0 para aumentar la productividad

Tras los avances en digitalización e industria 4.0, las empresas progresan hacia nuevas fronteras tecnológicas para aumentar su productividad y los analistas comienzan a hablar de "Sociedad 5.0", según un informe desarrollado por PwC.



Tras los avances en digitalización e industria 4.0, las empresas progresan hacia nuevas fronteras tecnológicas para aumentar su productividad y los analistas comienzan a hablar de "Sociedad 5.0", que, en el ámbito productivo, se sostiene en dos herramientas clave: los sistemas ciberfísicos y los datos sintéticos. Esta información se desprende del informe "Tech Translated: Cyberphysical systems", desarrollado por PwC.

En los sistemas ciberfísicos se aprecia una intersección de la computación, las comunicaciones y los procesos físicos: por ejemplo, la robótica, los sistemas de control industrial (ICS), la convergencia de elementos del Internet de las cosas (IOT) con la inteligencia artificial. Su característica principal es que permiten la interacción entre un entorno físico y uno digital, es decir, que cualquier proceso físico

susceptible de medición podría formar parte de un sistema ciberfísico integrado. Estos sistemas pueden crear valor mejorando la eficiencia y la seguridad, como cualquier otra tecnología enfocada en la automatización, pero, el valor más tangible resulta de la mejora constante de los resultados al comprender el funcionamiento de todo el sistema. Según el estudio, los datos sintéticos

surgen de la información creada de manera artificial mediante algoritmos, estadística o IA generativa, y que no surgen de manera directa de actividades desarrolladas en el mundo real. Para generarlos se analiza la información de cualquier fuente intentando detectar estructura o patrones que luego se utilizarán para crear nuevos conjuntos de datos que replican las características principales de los originales.

Riesgos y oportunidades

“Esta tecnología se instala en la idea de una ‘Sociedad 5.0’, una estructura compuesta por sistemas en los que múltiples redes tecnológicas, organizaciones, personas y necesidades interconectadas convergen mediante datos compartidos y, además, se autocorrije de forma automática para crear un ecosistema eficiente, en constante perfeccionamiento, con enfoque en las personas e impulsado por la tecnología”, comenta Roberto Cruz, socio de PwC Argentina responsable de la práctica de Innovación Digital.

El texto detalla además que continúan existiendo riesgos ya que la mayor amenaza



conjuntos de datos sintéticos pueden retener accidentalmente datos de identificación personal obtenidos de la fuente, lo que significaría una violación a la privacidad de los individuos.

“Es de conocimiento general que la IA generativa puede brindar información incorrecta cuando no puede reconocer anomalías en el modelo subyacente y formula conclusiones que parecen estadísticamente probables, pero que no están respaldadas por los datos reales. Esto afecta a todo el conjunto de datos sintéticos. Algunas personas creen que debido a esto la proliferación de datos sintéticos con el tiempo podría crear circuitos de retroalimentación que reducirían la fiabilidad de la información generada por la inteligencia artificial. Por eso es necesario contar con procesos de auditoría y control sólidos en los que intervengan las personas para garantizar el valor de los datos sintéticos”, expone Roberto Cruz.

Los datos sintéticos pueden ser útiles para casi todas las empresas y, probablemente, tanto los CIO, CTO y CISO como los sectores

*{ “Las decisiones empresariales siempre requieren tiempo, son costosas y pueden generar riesgos, por eso, **identificar, recopilar y estructurar datos relevantes puede ser útil para estas situaciones.** }*

son las violaciones a la ciberseguridad que, debido a las necesarias interconexiones entre los entornos físicos y digitales, pueden manifestarse de tres maneras: ataque físicos-cibernéticos, que dañan la estructura física y pueden tener incidencia en el entorno digital; ataques cibernéticos-físicos, surgen en el entorno digital y están diseñados para impedir el funcionamiento del sistema físico, como los bloqueos por ransomware o ataques de denegación de servicio; y ataques ciber-cinéticos, que son aquellos que inician en el entorno digital con el objetivo de causar un daño físico a la propiedad o a las personas.

“A pesar de la presencia de amenazas considerables, vale la pena explorar el mundo de los sistemas ciberfísicos debido a su gran potencial, siempre y cuando el gobierno corporativo y la gestión del riesgo sean sólidos. Dada la omnipresencia de la tecnología digital, todos deberían interesarse por estos sistemas, desde los

CIO, CTO, CISO o COO a los líderes de las empresas de todos los sectores”, explica Roberto Cruz.

Calidad de los datos: el punto de partida

La utilización de datos sintéticos es menos costosa y es una manera más rápida de acceder a grandes cantidades de información. Esto significa que tiene el potencial para impulsar la transformación basada en datos en cualquier industria al convertirse en la base para la formación de modelos de aprendizaje automático e inteligencia artificial que permitan el desarrollo de nuevos productos, servicios y modalidades de trabajo.

Sin embargo, la calidad de sus resultados depende de la calidad de las fuentes y los algoritmos. Las anomalías o valores atípicos en los datos de origen pueden amplificarse o perderse por completo, y cualquiera de las dos opciones hará que el producto final sea menos representativo. Además, los

de investigación y desarrollo; datos y análisis; legal y cumplimiento regulatorio; y marketing y ventas, ya están analizando todas las opciones disponibles. Las industrias que enfrentan desafíos de privacidad de datos y accesos son las que probablemente se verán más beneficiadas. Las decisiones empresariales siempre requieren tiempo, son costosas y pueden generar riesgos, por eso, identificar, recopilar y estructurar datos relevantes puede ser útil para estas situaciones.

“Las empresas enfrentan desafíos sobre normas de protección y tratamiento de datos, por ejemplo, si no es posible acceder a los datos adecuados por un problema de confidencialidad, privacidad, cumplimiento regulatorio, o porque no hay suficiente información útil. Los conjuntos de datos sintéticos son una posibilidad a considerar para sortear estos obstáculos”, concluye Roberto Cruz.

RUTA DIGITAL

Desafíos globales

Agricultura 4.0: escalabilidad sustentable en entornos digitalizados

Con la implementación de tecnologías de automatización, IoT, digitalización y análisis de big data para lograr mayor precisión se dio paso al agro 4.0, el cual ha evidenciado un cambio en la forma de producir.



Por Eduardo Gorchs (*)

La agricultura es un vector determinante de la economía global. Este sector, tan necesario y a la vez complejo, enfrenta desafíos crecientes debido al aumento constante de la población y la reducción de los recursos disponibles, como la tierra

cultivable y el agua.

Según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la población mundial superará los 9.000 millones de personas para el 2050, lo que incrementará la demanda de productos agrícolas entre un

60% y 70%. Ante este escenario, una estrategia de desarrollo productivo que combine tecnología de electrificación inteligente, automatización y digitalización se presenta como una oportunidad crucial para obtener una ventaja competitiva en ese sector.

El crecimiento demográfico mundial no solo aumenta la demanda de alimentos, sino que también reduce la tierra disponible para uso agrícola. Esto, sumado a la urbanización acelerada -con dos tercios de la población viviendo en zonas urbanas para 2050- y los objetivos climáticos globales, nos lleva a repensar la forma en que producimos alimentos y nos impulsa a desarrollar nuevas formas de agricultura inteligente que minimicen los kilómetros que se recorren para trasladar alimentos y que logren la optimización de recursos, manteniendo estándares sustentables en cada fase del proceso.

La transparencia en la cadena de suministro y la reducción de costos son otros factores críticos. La necesidad de trazabilidad y de un desarrollo agrícola autónomo está en aumento, y el crecimiento programado puede reducir significativamente el tiempo



{ “La agricultura vertical permite cultivar productos en interiores, durante todo el año y más cerca del consumidor, reduce los altos costos de transporte y la huella de carbono de la cadena de suministros. }

de comercialización, ayudando a cumplir con las normativas internacionales.

Con la implementación de tecnologías de automatización, IoT, digitalización y análisis del *big data* para lograr mayor precisión se dio paso al agro 4.0, el cual ha evidenciado un cambio en la forma de producir: hoy tenemos más eficiencia, análisis de factores climáticos que influyen en los campos, uso controlado y específico de insumos, reducción de costos y exactitud en tiempos de cosecha.

En Argentina, más del 90% de la maquinaria utilizada para pulverizar, cosechar y sembrar cuentan con monitores de rendimiento, motores eléctricos y sensores para análisis y control del terreno. El uso de estas y otras herramientas, les permite a los agricultores tomar decisiones de manera informada, consciente y clara para impactar positivamente en sus cultivos de una manera integrada, cibersegura y sustentable.

La agricultura vertical

En Siemens, hemos trabajado los últimos años- en lo que se denomina la agricultura del futuro; es decir la vertical. Este tipo de cultivo es una oportunidad escalable para cualquier mercado y a la fecha ya son varios

países en donde se llevan a cabo este tipo proyectos, entre ellos el alemán, emiratí, checo y norteamericano.

Este modelo agrícola surgió para mitigar desafíos como la inseguridad alimentaria, la demanda de productos con menos o libres de insumos químicos, el limitado acceso a tierra cultivable, los altos costos de producción y la escasez de mano de obra especializada.

La agricultura vertical permite cultivar productos en interiores, durante todo el año y más cerca del consumidor, disminuye las tasas de desperdicios, reduce los altos costos de transporte y reduce la huella de carbono de la cadena de suministros. Con esta técnica, se consume un 95% menos de agua, se pueden controlar los niveles de luz para generar condiciones óptimas de crecimiento, regular la temperatura y los niveles de CO2 requeridos por las plantas. Su diseño vertical facilita una gran producción en un espacio reducido, lo que será vital en un futuro cuando las áreas urbanas lleguen a su tope máximo de ocupación.

Un factor clave en este tipo de cultivos es el uso eficiente del agua. Con nuestros variadores de frecuencia, junto a las estaciones de automatización, hemos

logrado optimizar el uso del recurso hídrico, permitiendo la recuperación y reciclaje del agua vaporizada, lo que implica ahorrar hasta 250 millones de litros al año.

En suma, la agricultura está en un punto de inflexión donde la transformación digital es vital para enfrentar los desafíos actuales y los de un futuro cada vez más exigente. En Siemens, estamos listos para acompañar al sector agroindustrial en cada una de las fases de su transformación digital y así darle escalabilidad de forma eficiente y sostenible en el tiempo. **M**

() CEO Siemens Sudamérica*

TALENTO Y LIDERAZGO

Ayudas para la empleabilidad

Seis consejos para sacarle provecho a los generadores de CV basados en IA

Armar un borrador inicial, personalizar el CV para cada búsqueda, incluir palabras clave relacionadas a la posición, sumar habilidades blandas, brindar información verdadera y revisar el resultado final destacan entre los consejos más útiles para que las ventajas de la IA jueguen a favor del éxito en el proceso de búsqueda laboral.

La inteligencia artificial generativa no para de sorprendernos. Herramientas como ChatGPT, Gemini o Copilot nos permiten usar la inteligencia artificial en distintas partes del proceso de búsqueda laboral, y en esta oportunidad, los expertos en gestión del talento de Randstad resaltan la gran utilidad de los creadores de currículums con IA y su versatilidad para generar una hoja de vida laboral eficiente, prolija y clara de manera rápida y fácil.

Si bien los creadores de currículums tradicionales ofrecen plantillas y opciones de formatos, los creadores de currículums con IA van un paso más allá al utilizar algoritmos avanzados para analizar las descripciones de puestos y relacionarlas con las habilidades y experiencias laborales de cada candidato. Y esto no solo ahorra tiempo, sino que también optimiza el currículum para los sistemas de gestión de procesos de selección ATS (*Applicant Tracking System*, por sus siglas en inglés), hecho que puede aumentar significativamente las posibilidades de ser detectado y considerado en las instancias de research de candidatos.

Hoy, la mayoría de las organizaciones utiliza aplicaciones ATS en sus procesos de búsquedas y reclutamiento de talento, y muchas de ellas ya incorporan funcionalidades mejoradas a partir del uso de IA. Estas plataformas suelen ser las responsables del primer screening de currículums en una búsqueda, y por eso es clave entender cómo funcionan estas herramientas y qué factores tener en

cuenta a la hora de confeccionar un CV.

Sobre su uso, Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay, afirmó: "Así como cada vez más empresas se valen de sistemas de seguimiento de candidatos impulsados por IA para escanear currículums y seleccionar a los postulantes con mejor match con el perfil de sus búsquedas laborales, los candidatos también comienzan a animarse a utilizar estas herramientas para redactar y mejorar sus CV y optimizarlos para que los sistemas de las organizaciones no los pasen por alto y tener mayores posibilidades de avanzar en el proceso de reclutamiento para la posición a la que se postulan".

Los seis consejos

Los expertos en reclutamiento y selección de Randstad proveen seis consejos para que uno pueda sacar el mejor provecho a los generadores de CV basados en IA.

Armar un borrador como punto de partida. No depender de una herramienta de IA al 100% para generar el CV desde cero. Lo mejores tener un borrador con experiencias laborales, estudios, formación y una enumeración de habilidades y detalles sobre la personalidad para que nada importante quede fuera. En base a esta información, ahora sí se puede utilizar la herramienta de IA que uno prefiera para ayudar con el formato y la estructura del CV, para que se vea profesional y esté alineado con los criterios utilizados por los sistemas ATS.

Personalizar el CV para cada postulación. Se

puede aprovechar la IA para, en pocos minutos, redactar currículums adaptados a descripciones de los puestos específicos a los que se quiere aplicar. Se debe resaltar las experiencias laborales y habilidades más relevantes que demuestran que uno es adecuado para el puesto al que se postula. Por ejemplo, si en la descripción de un puesto se requieren habilidades específicas, se puede armar un listado y pedirle a la herramienta de IA que incluya todas esas habilidades en el CV.

Incluir palabras clave. Los sistemas de seguimiento de candidatos ATS funcionan escaneando los CV en busca de palabras clave específicas para cada puesto. Al incluir las palabras clave indispensables para la postulación que uno está haciendo, las posibilidades de pasar los filtros de estos sistemas de IA son mayores.

Sumar habilidades blandas. Los sistemas de IA detectan con mayor facilidad las habilidades técnicas de los candidatos. Pero, hoy en día, las habilidades blandas son fundamentales para cualquier posición y son tan o más valoradas que los conocimientos técnicos. Lo mejor es hacer una lista detallada con las mayores fortalezas del postulante, por ejemplo, comunicación efectiva, atención al detalle, resolución de problemas, trabajo en equipo, autonomía, entre otras, y sumarlas siempre en el CV.

Brindar información verdadera. La información falsa o incorrecta puede dar lugar a un currículum engañoso y perjudicar las perspectivas laborales.

- 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





Lo mejor es ser honesto y asegurarse de que toda la información que uno incluya sea verdadera y represente realmente sus experiencias y habilidades.

Revisar el resultado final. Las herramientas de IA pueden hacer sugerencias, pero no son perfectas. Siempre es necesario revisar y editar el contenido generado por las herramientas de IA para detectar errores, e incluir siempre un toque personal.

“El currículum es la carta de presentación y lo que genera la primera impresión de un candidato frente a un posible empleador. Un CV bien estructurado, claro y conciso, con cuidado de los detalles y alineado con la posición es el primer paso para lograr resultados positivos. Es clave que la hoja de vida pueda expresar de forma efectiva los conocimientos, habilidades y experiencia y

a la vez permita diferenciarse de la del resto de los postulantes. Las herramientas de IA llegaron para hacer todo esto más fácil, rápido y transparente”, agregó Ávila.

Herramientas útiles

A continuación, los expertos de Randstad enumeran algunas de las herramientas de IA para la confección de currículums, para que uno pueda elegir la que mejor se adapte a su estilo y necesidad:

Resume.io: Ideal para personas que necesitan un generador de CV fácil de usar y con muchas opciones de plantillas. Se destaca por su análisis de contenido impulsado por IA, que brinda comentarios y sugerencias para mejorar un CV y que sea más efectivo. La versión gratuita cubre lo

básico, y además existe una suscripción premium con funciones adicionales y opciones de cartas de presentación.

Resume Genius: La opción para personas que buscan empleo y necesitan un proceso de creación de CV rápido y sencillo. Su plataforma intuitiva permite crear currículums en pocos minutos y con una gran variedad de plantillas. También cuenta con un generador de cartas de presentación integrado que resulta de gran utilidad para ganar tiempo. Si bien la versión gratuita tiene algunas limitaciones, la facilidad de uso la convierte en una opción muy recomendable.

Rezi: La opción perfecta para los candidatos que buscan pasar los análisis ATS y ser notados por los reclutadores de empresas más grandes. Su característica principal es justamente crear CVs optimizados para ATS. Sus funciones de inteligencia artificial generan viñetas para ordenar la información y brindan sugerencias de contenido en tiempo real para mejorar el currículum. Si bien la selección de plantillas es limitada, el énfasis en la optimización para los sistemas ATS la destaca del resto.

Zety: La herramienta adecuada para quienes necesitan una personalización más detallada y recursos profesionales adicionales. Esta plataforma se destaca por brindar múltiples opciones de personalización. En este caso, la IA ayuda a adaptar el currículum a descripciones de puestos específicos y la plataforma también ofrece un generador de cartas de presentación, lo que la convierte en una herramienta integral para quienes buscan empleo. Cuenta con una versión gratuita y una de pago premium que ofrece acceso a mayores prestaciones.

Enhancv: Es la herramienta ideal para profesionales de disciplinas creativas, ya que genera CV visualmente muy atractivos. Esta plataforma tiene una galería con plantillas que impactan desde lo visual, y ofrece un alto grado de personalización. Las sugerencias de contenido impulsadas por IA ayudan a crear un currículum que se destaque tanto en términos de contenido como de diseño. Su versión premium es un poco más costosa que las demás herramientas, pero la inversión vale la pena si lo que se necesita es un CV que impacte visualmente.

En la era de las redes

¿Por qué la reputación digital es tan importante como el CV?

Los reclutadores utilizan las redes sociales para conocer mejor a sus postulantes, para descubrir aquellos rasgos que no se ven en un currículum y mucho menos en una entrevista. Ahora bien, las redes sociales ¿son tan importantes como el currículum vitae?

Lo que conocemos como reputación hoy no escapa de aquello que construimos en nuestras redes. Lo que publicamos, la forma en que lo hacemos, las palabras utilizadas, todo lo que exponemos crea nuestra reputación digital; nos muestra ante el mundo de determinada forma.

Adecco Argentina comparte cuatro consideraciones generales sobre el impacto que tienen las redes sociales a la hora de buscar trabajo y cuál es la mejor forma de capitalizarlas.

¿Cuáles son las redes sociales que más chequean los reclutadores?

Las plataformas que más influyen en la reputación digital son LinkedIn, Instagram y X (ex Twitter), seguidas por Facebook (en menor medida), que continúa presente en varias búsquedas e investigaciones de reclutadores y postulantes.

En cuanto a LinkedIn, será lo más parecido a aquello expuesto en la entrevista laboral, con información amplia y datos relevantes exclusivamente profesionales y académicos. Pero es en Instagram, X y Facebook donde se crea la reputación digital personal. Se expone un estilo de vida y una forma de presentarse ante los otros. Es una forma de comunicar que deja entrever una personalidad y una forma de ser e interpretar el mundo.

¿Pueden los contenidos publicados en las redes sociales potenciar o disminuir las chances de un posible candidato?

Muchas veces la experiencia laboral y académica puede ser ejemplar, pero si las plataformas virtuales muestran una personalidad o estilo de vida que no es congruente con la cultura de la organización, las habilidades no serán suficientes.

¿Qué tipo de contenidos deberían evitarse?

En general, requiere de criterio común. Hoy en día, las configuraciones de las redes



sociales nos permiten poder elegir qué contenido mostrar solo a un círculo íntimo de personas y a qué otras cosas les damos visibilidad pública. Los errores más comunes están en fotografías de eventos privados, los vínculos con círculos sociales controversiales, evidencia de malas acciones o comentarios contra la empresa o el sitio de trabajo, enlaces o evidencia de labores paralelas que no se correspondan con un contrato comercial actual.

¿En qué cuestiones y aspectos hacen foco los reclutadores?

Lo que se busca es que la información provista por el candidato en el CV coincida con lo que después se encuentra en su perfil de redes sociales. Hay que tener en cuenta que todos nuestros perfiles virtuales son "vidrieras" en las que mostramos como somos, qué nos gusta y qué no. Por eso, uno de los principales consejos es unificar lo que uno muestra en las redes y crear un perfil lo más parecido a la realidad posible.

Consejos para el manejo de redes sociales

El primer consejo que brinda Adecco Argentina es no abandonar las redes, sino tener algunas reservas en el ambiente público y, en grupos privados, tener la libertad de compartir gustos o información sobre la vida íntima en mayor o menor escala según la persona prefiera.

Los candidatos también recurren a redes sociales como LinkedIn, X, Instagram y Facebook para conocer mejor a la empresa en cuestión y a los ejecutivos que los entrevistarán. Las redes sociales son una herramienta a disposición de todos para tener más información sobre la persona que uno va a conocer, en cualquier ámbito de la vida, incluido el mundo laboral.

Hay que cuidar la presencia en los medios digitales, ya que todo lo que se comparte habla de quiénes somos. Es importante incluir información sobre la vida profesional o académica, demostrando pasión y respeto por ellas, dado que son una buena vidriera para exponer las fortalezas y los talentos personales.

Algunas sugerencias para construir un perfil adecuado son:

- Elegir fotos de portada y de perfil bien estudiadas y naturales, y al mismo tiempo adecuadas a la imagen personal que se quiera proyectar.
- Utilizar el mismo nombre de usuario en todas las redes sociales ayuda a que los reclutadores puedan encontrar el perfil con facilidad.
- Completar la información que solicita el perfil al 100%, y que sea igual en todas las redes que se utilicen.
- Aprovechar las redes sociales para crecer profesionalmente, participando en páginas y grupos, y realizando comentarios acertados para acercarse a reclutadores y gente con la que se pueda hacer negocios o generar vínculos profesionales.
- Usar siempre vocabulario positivo; los comentarios agresivos o pesimistas pueden perjudicar la imagen pública.
- Crear un blog o web para compartir información y experiencias profesionales, lo cual generará una buena imagen profesional. **M**

Achaval Ferrer Quimera Vitreo 2020: Fusión entre arte y vino

Las aerolíneas buscan aumentar el encanto de los vuelos... a los pasajeros preferenciales. Camas, almohadas, vinos de guarda, cocina de autor, todas opciones para la gente que viaja por lo menos en clase ejecutiva.

Achaval Ferrer presentó una edición limitada de Quimera, un inédito *blend*, de uvas, terroir y barricas.

Una vez más Gustavo Rearte, el enólogo de la bodega, sorprende con un vino muy particular. Elaborado a partir de la combinación de uvas provenientes de diferentes zonas y terroir, Achaval Ferrer Quimera Vitreo 2020 es una escasa colección de 3.072 botellas que resalta la personalidad de cada variedad respetando las características de sus viñedos.

Achaval Ferrer Quimera Vitreo 2020 es distinto, en el anhelo de su creador por alcanzar la perfección fue elaborado a partir de un ensamblaje que logró armonizar el resultado de diferentes variedades de uvas provenientes de seis viñedos: Cabernet Sauvignon 9%; Cabernet Franc 9%; Merlot 6%; Petit Verdot 1% y un 75% de uva Malbec, destacándose particularmente el 30% del Malbec proveniente de la finca más emblemática de la bodega: Mirador.

"Las ediciones limitadas de Quimera las presentamos al mercado solo cuando sentimos que el vino logrado es el que soñamos, el que conecta con el vino imaginado; pasaron cinco años de la última edición, por eso para mí Quimera Vitreo 2020 representa superación, espera, paciencia, respeto, probar y volver a empezar", cuenta Gustavo Rearte, el enólogo de Achaval Ferrer. "Este año la expresión se la dio el Malbec proveniente de Finca Mirador, un viñedo con 103 años de historias ubicado en el Este de Mendoza, que le entregó ese descriptor que los convierte en un vino goloso, untuoso proveniente de un terroir desértico, de

plantas que debido a las altas temperaturas deben luchar para crecer y madurar".

De allí surge el nombre de este ejemplar, Achaval Ferrer Quimera Vitreo 2020 que hace un paralelismo entre el suelo arenoso, las altas temperaturas y clima seco de Finca Mirador, materialidad con la que se crea el vidrio; y para rendir homenaje a este ejemplar, el artista Alejandro Herrera Guiñazú creó una obra en vidrio, llamada Portal Interdimensional. "Se trata de una obra inspirada en el suelo andino, una visión que representa una pieza que conecta con diferentes portales, que tiene su llave, y que al poner en diferentes posiciones abre puertas y permite pasar a diferentes sueños, como a otros mundos".

Alavida: las líneas de vinos orgánicos y kosher incorpora un Cabernet Sauvignon Mevushal

Domaine Bousquet lanza Alavida Cabernet Sauvignon Orgánico Kosher Mevushal 2022, en el marco del Rosh Hashaná 5785.

Alavida Cabernet Sauvignon Orgánico Kosher Mevushal tiene la particularidad de haber recibido un proceso de pasteurización el cual permite, según los preceptos de la religión judía, que el vino pueda ser manipulado por cualquier persona sin perder el estatus de kosher.

"Previo al fraccionamiento, se realiza un procedimiento por medio de la 'Thermoflash',



un sistema de caldera con un intercambiador de placa que se conecta al tanque origen, por el cual en pocos segundos el vino sube de 20°C a 90° - tenemos que superar los 86°C para que pueda ser certificado como Kosher Mevushal - y luego, en pocos segundos, vuelve a bajar a 20°C sin alterar las cualidades organolépticas", explica Rodrigo Serrano Alou, enólogo de Domaine Bousquet. "El vino no sufre consecuencias. Alavida Cabernet Sauvignon Orgánico Kosher Mevushal tiene la tipicidad del varietal, si bien la nota de piracina no está muy presente, lo que más resalta es la identidad de la fruta negra, de taninos dulces", describe el enólogo.

Alavida es la primera línea con certificación orgánica y kosher de Argentina y una de las pocas en el mundo en alcanzar este estatus. Son vinos que no contienen sulfitos agregados (condición para lograr la certificación orgánica USDA), veganos y libre de gluten.



VIDA Y ESTILO |

Críos Sustentia Chardonnay: innovación para el consumo responsable

En el marco del Día Mundial del Consumo Responsable de Bebidas Alcohólicas que se celebra el 16 de septiembre, Susana Balbo, la



bodega de la primera mujer enóloga de la Argentina, presentó su Críos Sustentia Chardonnay 2023. Se trata de un nuevo vino bajo en alcohol que, junto a Críos Sustentia Pinot Gris, es la segunda etiqueta orientada al consumo responsable que integra la sub-línea.

Susana Balbo ha implementado prácticas, certificaciones e innovaciones para desarrollar una vitivinicultura sustentable. La sub-línea está integrada por un Malbec y un Cabernet Sauvignon orgánicos, y un Pinot Gris y el novel Chardonnay bajos en alcohol y reducidos en calorías.

La bodega es reconocida por la importancia que tienen los vinos blancos y rosados dentro de su portfolio. Es una característica diferencial, ya que mientras la producción de vinos de este estilo se ubica cerca del 15% en la industria argentina, este número se eleva hasta un 30/40% (dependiendo de la añada) en el caso de esta bodega.

Susana Balbo creó los vinos Críos en honor a sus hijos, José y Ana. Las manos superpuestas representan las de los tres integrantes de la familia y también simbolizan valiosas herramientas de creación y acción. Críos Sustentia representa a esos críos que hoy hacen su propio camino, pero usando las mismas herramientas: las manos que dan y reciben para volver a crear. Hoy ambos trabajan en la bodega, y son ellos quienes brindan sustento a su familia y a su comunidad gracias al ejercicio de prácticas sostenibles y el cuidado del medio ambiente.

Clos de los Siete lanza una vertical de cuatro añadas

Cada año, aficionados, coleccionistas y especialistas en vino esperan que se libere la nueva cosecha del Blend de Clos de Los Siete; siempre la expectativa es grande y en esta ocasión es mayor ya que su hacedor, Michel Rolland, libera la cosecha 2021 y abre las puertas de la cava privada para recorrer a través de sus ejemplares los últimos años de un terroir muy especial.

El aniversario de las 20 cosechas llega de la mano de una gran novedad: "la primera Vertical de Clos de Los Siete", una presentación especial, en estuche de madera, que contiene la Cosecha 2021 de Clos de los Siete, junto a otras tres añadas: 2015, 2016 y 2017.

El enólogo francés Michel Rolland puso sus ojos en el terroir argentino y demostró que el Malbec tenía el potencial para convertirse en el vino emblema que distinguiría a la vitivinicultura de Argentina ante el mundo. Al ser consultado por la vigésima cosecha, Michel Rolland menciona: "Esta cosecha particularmente fresca permitió que el Malbec se destacara por sobre otras variedades lo cual puede verse reflejado en el blend final, que muestra un vino de profundo color, un perfil aromático fresco y una gran elegancia y vivacidad en boca."

Por su parte, Ramiro Barrios, gerente general de Clos de los Siete cuenta la particularidad de esta presentación especial: "Hace tiempo teníamos previsto lanzar al mercado una vertical de estas características. Sin embargo, debíamos hacerlo en el momento justo, no solo en ocasión de nuestro aniversario, sino también porque debía darse en un contexto propicio en el que el público esté abierto a este tipo de experiencias"; y concluye: "para nosotros es importante este lanzamiento ya que una degustación vertical permite apreciar la cuidada y pareja evolución del vino así como las características del clima y su impacto en cada añada".

La vertical de Clos de Los Siete consta de una partida limitada de estuches disponible bajo el sistema de alocaiones.

Familia Zuccardi lidera el mercado de aceite de oliva en Japón



El varietal Arauco de Familia Zuccardi fue distinguido por tercer año consecutivo por el Olive Japan 2024 con una de las ocho medallas "Best of Show", la máxima distinción. El certamen internacional, organizado por la Asociación de Sommeliers de Japón, seleccionó los mejores de esta edición de un total de 766 muestras de aceites de oliva virgen extra e infusionados de 28 países del mundo.

La presencia de los aceites varietales Familia Zuccardi en Japón se remonta al año 2020, cuando la empresa comenzó a exportar al país asiático. Desde ese año, todas las variedades de aceites que participaron del certamen fueron premiadas con medalla de oro y, desde el 2022 hasta la edición actual, la variedad Arauco obtuvo el máximo galardón de forma ininterrumpida. Actualmente, el total de la exportación es aceite de oliva bajo certificación orgánica. Si bien todavía se trata de un mercado en desarrollo, la evolución en las exportaciones demuestra que tiene un gran potencial para el aceite de alta calidad. Un estudio de mercado de ICEX (España exportación e inversiones) del 2022 revela que, durante los últimos cinco años, las importaciones de aceite de oliva han aumentado un 7,7% en términos de volumen, y que Japón es el octavo mayor importador de aceite de oliva a escala mundial.

La sustentabilidad en la estrategia

Fortalecer la gobernanza

La acción proactiva sobre los factores ambientales y sociales que inciden en las organizaciones ya no es solo una mera cuestión de altruismo.

Por Alfredo Pagano (*)

Un número creciente de empresas viene declarando públicamente sus compromisos para con el ambiente y sus grupos de interés, como también explican que tales compromisos se alinean con sus ambiciones de crecimiento y creación de valor. Si estas declaraciones no se convierten en acciones concretas de gestión, podrían estar poniendo en riesgo sus modelos de negocio por lo que, para evitarlo, resulta fundamental que la dirección de las organizaciones entienda y se involucre en primera persona con estas cuestiones.

Si nuestras organizaciones son proactivas, esto contribuirá a gestionar los riesgos asociados a los factores ESG relevantes y, por lógica consecuencia, también habrá oportunidades para capitalizar.

El fortalecimiento de la gobernanza sobre los aspectos ESG que inciden en la organización puede dar lugar a la generación de beneficios concretos a largo plazo en comparación con la inacción. Los directorios deberían entender y supervisar para asegurarse que la administración evalúa los riesgos a lo largo de toda la cadena de valor, qué oportunidades de aumento de valor podrían surgir de la inversión sostenible y qué están haciendo los competidores de la industria.

Ahora bien, es muy importante ser conscientes de que para lograr esto no existe una solución única para dirigir las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza. Cada empresa debe



navegar por su propia singularidad relacionada con su estructura organizacional, cultura, impacto ambiental, circunstancias comerciales y requisitos de la industria. Esta situación representa un gran desafío para que la dirección se adapte y aborde de forma inteligente la agenda ESG. Adicionalmente, no es menor el hecho que el mundo regulatorio está mostrando mucha actividad, lo cual también obliga a las organizaciones a fortalecer sus procesos de divulgación y rendición de cuentas. Es posible que las empresas necesiten adaptarse rápidamente para avanzar en la medición y presentación de informes de sostenibilidad en general y de datos climáticos en particular para impulsar la toma de decisiones con respecto a la asignación de recursos. A medida que las revelaciones pasan de voluntarias a obligatorias y se alinean aún más con los informes financieros anuales, se hace imperativo que la dirección deba comprender los datos relacionados, los controles establecidos y la estructura de supervisión en los niveles "E", "S" y "G", para monitorear y abordar los riesgos relacionados.

Interrogantes a considerar

Entonces, de cara a fortalecer la gobernanza de nuestras organizaciones, debería considerarse hacerse ciertas preguntas que podrían ser disparadores de acciones que contribuyan a tal fin. Por ejemplo: ¿Cómo se define ESG y cómo se alinea la estructura de gobierno en torno a los factores ESG relevantes desde una perspectiva estratégica? ¿Qué marco existe para coordinar las actividades ESG entre geografías y unidades de negocio y evitar así el potencial aislamiento y dispersión en la gestión? ¿Está preparada la dirección para manejar las complejidades de las divulgaciones de ESG a medida que la presentación de informes pasa de voluntaria a obligatoria? ¿Con qué frecuencia aparecen los temas ESG en la agenda de la dirección y qué nivel de información se presenta?

¿Está la empresa preparada para revelar la estructura de supervisión de los riesgos ESG?

¿Quién en el directorio tiene experiencia en temas ESG en general y en los que resultan relevantes para el negocio? ¿Se han revisado y adaptado los mecanis-

mos internos de monitoreo de riesgos para revisar eficazmente los riesgos ESG? ¿La presentación de información relacionada con ESG por parte de la administración cumple con los requisitos de la estructura de gobernanza para comprender los riesgos y oportunidades relacionados de la empresa?

Si la dirección se hace estas preguntas con la intención de fortalecer su estructura de gestión y control, podremos decir que está en el camino correcto para proteger el valor de la marca, fortalecer la reputación ganada y aprovechar las oportunidades asociadas.

Este panorama no es una moda. Los impulsores subyacentes del cambio son reales, crecientes e inevitables. Por un lado, existen claras amenazas existenciales para la humanidad, en particular el cambio climático y la desigualdad social, y estos problemas ya les están costando dinero real a las empresas y a la sociedad. El costo de no hacer nada está aumentando. Y por el otro, como ya dijimos, las normas están cambiando velozmente y las partes interesadas esperan cada vez más que las empresas actúen. Cuando las normas y los valores de la sociedad cambian, no es gratis quedarse inmóvil o retroceder. **M**

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



Bayton

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

B Staffing

B Professional

B Strategy



¡RECORRÉ TU PAÍS!

Conocé nuestros 40 hoteles



Howard Johnson Neuquén, Neuquén



Howard Johnson San Pedro Centro, Buenos Aires



Howard Johnson Pilar, Buenos Aires



Howard Johnson Río Ceballos, Córdoba



Howard Johnson San Francisco, Córdoba



Howard Johnson Merlo, San Luis



Days Inn La Plata, Buenos Aires



Howard Johnson Pergamino, Buenos Aires



Howard Johnson Trenque Lauquen, Buenos Aires

CENTRAL DE RESERVAS

RESERVAS@HOJOAR.COM WWW.HOJOAR.COM +54 9 11 2277 4650/4656

