

Mercado

El libro blanco
de la sustentabilidad

Sin lugar para los débiles

Gema Sacristán, de Deloitte:
La geopolítica ya atraviesa
la sustentabilidad

Talento: optimismo
de los empleadores,
cautela de los trabajadores

Geopolítica:
Crece la brecha
en la movilidad global

Los consumidores
renegocian su relación
con las marcas



Edición diciembre-enero |

Gerente General

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

Directora editorial-Editora

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Colaboran en esta edición

Juan Pablo Martínez Ruiz

Viviana Lupi

Diagramación

Diego Gorzalczany

Productos digitales

María Martínez

Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

3 Contenidos

5 Carta



8 PORTADA

El libro blanco de la sustentabilidad, Sin lugar para los débiles.



64 EN PRIMERA PERSONA

Gema Sacristán, Socia Líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de Deloitte Spanish Latin America. La geopolítica ya atraviesa la sustentabilidad.



71 TALENTO



71 | Optimismo de los empleadores, cautela de los trabajadores.

72 | ¿Cuál será la dinámica de contratación en IT?

73 | Hotelería y turismo: el primer trabajo de muchos argentinos.

74 GEOPOLÍTICA



74 | Crece la brecha en la movilidad global de pasaportes.

75 | La confrontación geoeconómica es el principal riesgo global de 2026.

77 COLOFÓN

Los latinoamericanos, menos comprometidos con la sostenibilidad.





Soluciones globales. Decididos a ser los mejores.

► Auditoría ► Consultoría ► Impuestos ► Legales ► BSO & Payroll



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 © 2025. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

CARTA DE LA DIRECTORA |

Un nuevo campo de batalla

La gestión sustentable puesta a prueba

Esta edición de El libro blanco de la sustentabilidad, un producto clásico de Mercado que, año tras año, indaga sobre la evolución de esta agenda desde la mirada de quienes toman decisiones y acompañan al mundo corporativo, se inscribe en un momento bisagra. Riesgos que se acumulan y discursos que se retraen conforman un combo complejo que abre una nueva etapa en la gestión de las organizaciones.

En las últimas décadas, la sustentabilidad fue ocupando un lugar cada vez más relevante dentro en la agenda empresarial. En sus distintas fases, desde la mera filantropía y la Responsabilidad Social Empresarial, hasta nuevos conceptos, métricas y procesos estandarizados, la temática fue ganando profundidad y transversalidad. Este proceso iniciado hace ya una veintena de años fue avanzando de manera creciente y, hasta hace muy poco tiempo, existió cierto acuerdo global y ciertos consensos básicos que funcionaban como un marco de referencia compartido. El cuidado ambiental, la gestión de impactos sociales, la transparencia y la gobernanza eran parte de un horizonte común, discutido pero aceptado. Sin embargo, las estructuras comenzaron a moverse.

Esta edición de *El libro blanco de la sustentabilidad*, un producto clásico de Mercado que, año tras año, indaga sobre la evolución de esta agenda desde la mirada de quienes toman decisiones y acompañan al mundo corporativo, se inscribe en este momento bisagra.

El escenario es complejo. La acumulación de riesgos que atraviesan a las empresas y a los mercados de una manera cada vez más directa suma tensiones. Los riesgos climáticos se vuelven más frecuentes y más costosos. Los sociales escalan en contextos de mayor desigualdad, conflictividad y fragmentación social. Los económicos se amplifican en un mundo con menor previsibilidad y en un escenario convulsionado. A ese cuadro se suma un clima discursivo más reacio, atravesado por tensiones geopolíticas y por una batalla ideológica que pone en duda consensos que parecían dados por hecho. Muchos son los interrogantes que se abren.



pressfoto en Freepik

A partir de más de cuarenta entrevistas a profesionales de empresas de distintos sectores, este nuevo informe da cuenta de un escenario “sin lugar para los débiles”, en el que la sustentabilidad –se quiera o no– deja de ser un área periférica para consolidarse como una dimensión que es y será estratégica para los negocios.

En ese marco, el *Libro blanco* pone el foco tanto en los retos ineludibles como en las oportunidades que se abren para aquellas compañías capaces de anticipar riesgos, integrar la sustentabilidad a su estrategia y sostener decisiones de largo plazo, aun en contextos adversos.

Un análisis pormenorizado

La segunda nota central de la edición profundiza esta discusión a partir de una extensa entrevista a Gema Sacristán, socia líder de

Sostenibilidad y Cambio Climático de Deloitte Spanish Latin America. En un mundo convulso, atravesado por nuevas tensiones geopolíticas y por un cambio discursivo global que cuestiona agendas enteras, Sacristán ofrece una mirada basada en la evidencia y en la experiencia concreta.

Su diagnóstico es contundente. Aunque el discurso se retraiga y las tensiones ideológicas ganen espacio, la sostenibilidad no se retira. Cambia de lugar. Las compañías más grandes y más expuestas continúan avanzando, apoyadas en datos, herramientas tecnológicas y análisis de riesgo cada vez más sofisticados. Porque está en juego la competitividad, la resiliencia y, en última instancia, la supervivencia empresarial. En ese punto de inflexión, además, se ponen en evidencia las convicciones reales. Integrar la sostenibilidad al negocio deja de ser una opción y se convierte en una condición para crear valor en un entorno marcado por la incertidumbre. Además, como es habitual, en esta edición se pasa revista a algunas de las tendencias destacadas en el ámbito del talento y el liderazgo, así como de otras temáticas relevantes que Mercado aborda de manera diaria en sus distintas plataformas.

De esta manera, una vez más, Mercado da cuenta del escenario en el que las compañías operan.

Esta edición en particular busca aportar elementos de análisis y reflexión para entender una agenda que ya no admite respuestas simples y que marca un punto de inflexión cuyas consecuencias a futuro se definirán en función de las acciones –o inacciones– que hoy se pongan en juego. **M**



DONDE HAY ENERGÍA, HAY UNA HISTORIA.

Te acompañamos en tu hogar, en cada emprendimiento que comienza y también cuando cargás el auto para recorrer nuevos caminos.

Formamos parte de tu vida, todos los días. Y nos llena de orgullo poder hacerlo.

Camuzzi, más que energía.

PORTADA |

El libro blanco de la sustentabilidad

Sin lugar para los débiles



La sustentabilidad dejó de ser un terreno de consensos fáciles. Si bien la evidencia muestra que los factores ambientales y sociales afectan como nunca la rentabilidad, la operación y la reputación de las empresas, un clima discursivo e ideológico más áspero tensiona la agenda y obliga a redefinir narrativas y decisiones. Regulaciones más exigentes, mercados más competitivos, avances tecnológicos acelerados y cadenas de valor bajo presión configuran un

escenario complejo. A partir de más de cuarenta entrevistas a profesionales corporativos, el clásico *Libro blanco de la sustentabilidad* que Mercado ofrece cada año analiza este punto de inflexión y pone el foco tanto en los retos –ineludibles para la continuidad de los negocios–, como en las oportunidades que se abren para quienes integren la sustentabilidad a su estrategia, sean capaces de anticipar riesgos y no teman redoblar la apuesta.

PORTADA |

Por Carina Martínez

La sustentabilidad atraviesa hoy una etapa incómoda y decisiva. Incómoda porque dejó de ser un territorio de consensos obvios; decisiva porque lo que se haga –o se deje de hacer– va a definir la competitividad de empresas, sectores y países, más temprano que tarde. El impacto ya se manifiesta en eventos climáticos extremos, en tensiones sociales crecientes y en riesgos evidentes para los negocios, que van desde interrupciones operativas hasta mayores costos financieros, de seguros e incluso reputacionales. Todo está a la vista para quien quiera verlo y ya no se traduce solo en advertencias abstractas, sino en efectos concretos y medibles que afectan la rentabilidad, la continuidad operativa y la competitividad.

De manera contradictoria, este escenario convive con un clima discursivo global



de las más afectadas. En un contexto menos receptivo, algunas organizaciones comenzaron a evitar términos asociados al género, un eje que hasta hace poco concentraba buena

Así las cosas, los desafíos se multiplican en un mundo cada vez más convulsionado y atravesado por un reordenamiento geopolítico aún incierto. A todo lo antedicho se suman la ace-

{ Aunque es clara la evidencia de que el deterioro ambiental y las desigualdades sociales impactan en la estabilidad de los negocios, el ruido del contexto invita a moderar el tono y bajar el perfil para evitar exposición. }

que, en algunos países o estados más que en otros, tiende a relativizar la urgencia del problema, a cuestionar su legitimidad o a presentarlo como una carga excesiva para la actividad económica, en el marco de una disputa geopolítica e ideológica feroz. Una disputa que, por supuesto, excede largamente a la problemática de la sustentabilidad, pero que la atraviesa de lleno y condiciona el debate.

Este “ruido” político y cultural puede tentar a las compañías a bajar el perfil, a moderar sus mensajes y, en aquellas menos convencidas, a pausar iniciativas que hasta hace muy poco se defendían a viva voz. Claro que no todas las empresas viven esta etapa de la misma manera. El dilema se vuelve especialmente intenso para aquellas que durante años construyeron estrategias, estructuras internas, compromisos públicos y una narrativa sólida en torno a la agenda ambiental y social. Avanzar con decisión implica mayor exposición; frenar o retroceder supone asumir riesgos económicos y reputacionales difíciles de justificar.

Actuar con bajo perfil

Al igual que la climática, la agenda de equidad, diversidad e inclusión (DEI) también es

parte de la atención y que hoy se transformó en uno de los blancos más visibles del cuestionamiento. Si bien las políticas DEI siempre tuvieron una concepción amplia, el nuevo escenario llevó a muchas compañías a reformular su lenguaje y a correrse hacia enfoques más generales, con el riesgo de que su contenido termine diluyéndose. Más allá de la cuestión ética que puede implicar, la experiencia muestra con claridad que los equipos diversos tienden a ser más creativos e innovadores y que las culturas corporativas que incorporan esa diversidad no solo toman mejores decisiones, sino que también fortalecen su competitividad y su posicionamiento como marcas empleadoras.

Los frentes se multiplican

No caben dudas de que la presión regulatoria es otro gran frente a considerar. Aunque el avance es desigual según las regiones, la tendencia hacia una mayor exigencia de información, trazabilidad y demandas crecientes es clara. Los mercados de capitales incorporan cada vez más variables ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la evaluación de riesgos, y las compañías pueden quedar expuestas a perder negocios y mercados si no logran dar respuestas consistentes.

leración tecnológica, la digitalización, la inteligencia artificial y varios etcéteras que empujan a las empresas a revisar su estrategia de punta a punta. La gestión de datos se convierte en un factor crítico. La tecnología, incluida la inteligencia artificial, aparece como una aliada para capturar, procesar y analizar información en tiempo real, pero también introduce nuevos desafíos en términos de capacidades internas, inversiones y gobernanza de la información, sin dejar de lado el impacto ambiental de la propia infraestructura digital, que por el consumo energético creciente que requiere para operar, abre nuevos interrogantes.

Todos estos procesos en paralelo impactan en las decisiones que toman las compañías en múltiples sentidos. En los productos y servicios ofrecidos, en la forma en que se opera, se produce y se gestionan los negocios, y en el vínculo con una cadena de valor que gana protagonismo. Con clientes más volátiles, hiperconectados, informados y exigentes, los márgenes de error se achican y las malas decisiones pueden pagarse muy caras. Del lado de los proveedores, a sabiendas de que las exigencias de buenas prácticas no se limitan a la propia operación, una falla en un eslabón puede impactar negativamente tanto

en términos económicos y financieros como reputacionales. Esto suma presión, a su vez, a las compañías proveedoras, muchas veces pymes, que suelen ser el eslabón más débil y vulnerable.

Piedra angular para nuevos negocios

Que las crisis abren oportunidades es una de las frases más trilladas de la historia, pero no por eso menos cierta. Claro está, entonces, que en medio de este panorama no siempre alentador, se abren múltiples oportunidades para quienes logren ignorar el ruido

Si de alianzas hablamos, la cooperación y el trabajo en red, una vez más, son determinantes para afrontar este escenario; ninguna organización puede abordar en soledad desafíos que son estructurales y sistémicos. Así, las sinergias entre empresas, el trabajo conjunto con el sector público y la articulación con la academia, las organizaciones de la sociedad civil y actores globales resultan indispensables para escalar impactos positivos y sostener transformaciones de largo plazo.

medición concreta, de la iniciativa aislada a la integración con la estrategia del negocio. La sustentabilidad no desaparece porque cambie el clima discursivo, sobre todo para las grandes compañías, que son las más expuestas. Los desafíos estructurales siguen ahí y, en muchos casos, se intensifican. Lo que sí cambia es la forma en que las organizaciones deciden enfrentarlos. Algunas optan por el silencio estratégico, otras por ajustar el lenguaje, otras por redoblar la apuesta. Así, paso a paso, la sustentabilidad va abandonado el lugar de-compartimen-

{La sustentabilidad no desaparece porque cambie el clima discursivo, sobre todo para las grandes compañías, que son las más expuestas. Los desafíos estructurales siguen ahí y, en muchos casos, se intensifican.}

externo e integren la sustentabilidad al corazón de su estrategia. Nuevos modelos de negocio vinculados con la transición energética, la economía circular, la eficiencia en el uso de recursos, la regeneración de ecosistemas y la innovación en productos y servicios ante nuevas demandas y necesidades conviven con mejoras concretas y palpables en el corto plazo, como la reducción de costos por eficiencia operativa, el acceso a financiamiento en mejores condiciones, el fortalecimiento reputacional y la construcción de alianzas estratégicas prometedoras.

Como cada año, el *Libro blanco de la sustentabilidad* busca dar cuenta del estado de situación, las tendencias que se avecinan, los retos que persisten y las oportunidades que se abren. Esta edición, en particular, nace de ese punto de inflexión. En sus más de cuarenta entrevistas a especialistas de empresas y consultoras, recoge miradas diversas que coinciden en general, en un aspecto central: no hay una retirada de la sustentabilidad, sino una etapa de mayor exigencia. El foco se desplazó del discurso a la evidencia, de las declaraciones generales a la

to estanco y se va entrelazando con la estrategia, las finanzas, la gestión de riesgos y la cultura organizacional. Entender esa dinámica ya no es solo una cuestión de responsabilidad. Es, cada vez más, una condición para seguir siendo relevantes en una economía hipercompetitiva, y que ya empezó a cambiar, aun cuando algunos discursos insistan en negarlo.

Las notas de este informe estuvieron a cargo de Juan Pablo Martínez, Viviana Lupi y Carina Martínez

UBA Económicas revela datos sobre consumo sustentable

El Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA presentó los resultados de la *Encuesta Nacional sobre Consumo Responsable, Hábitos Sustentables y Capital Social*, que realizó con el objetivo de comprender cómo se está reconfigurando el comportamiento de consumidoras y consumidores en Argentina y qué lugar ocupa hoy la responsabilidad social y la sustentabilidad en esas decisiones.

La consulta buscó aportar una mirada propia sobre este fenómeno en el país, de manera federal: qué valores pesan más, qué prácticas sustentables se sostienen incluso en un escenario económico adverso y qué obstáculos encuentran quienes intentan consumir de manera responsable. Así, en un año marcado por la caída generalizada en las ventas minoristas, el informe preliminar reveló lo siguiente:

- El 72 % de los encuestados afirmó que había reducido sus gastos en los últimos tres meses por motivos económicos;
- Más del 75% de consumidores relevados considera el impacto social y ambiental del producto al momento de elegir sus compras de alimentos y bebidas;
- Casi el 70% de los consultados expresó que está dispuesto a pagar más por productos sustentables de empresas que devuelvan a la sociedad.

Además, el análisis mostró que no es entre los jóvenes, sino en la generación X donde se encuentra el mayor número de consumidores que siempre o casi siempre considera los asuntos ambientales o sociales al momento de comprar, superando el 50%. En el caso de los *centennials* o generación Z ese porcentaje se reduce al 21%.

Por otro lado, en cuanto a los canales habituales utilizados para realizar estas compras, existe una preferencia claramente mayoritaria respecto de los canales de venta físicos o tradicionales, ya que solo el 19% del total incluyó a las tiendas online o las redes sociales en sus respuestas.

En relación a esto último, entre los obstáculos que enfrenta el consumidor al momento de comprar productos sustentables por los canales online, contrariamente a la idea dominante, el sondeo del Cenarsecs relevó que el precio no aparece como la principal barrera. Si bien el 37,8% de los encuestados señaló los precios elevados como una dificultad, el obstáculo más mencionado fue la falta de información clara sobre el origen o el impacto ambiental y social de los productos, con casi el 39% de las respuestas.

ELLA ESTÁ PARA VOS TODOS LOS DÍAS. **NOSOTROS TAMBIÉN.**



SALÍ SIEMPRE PROTEGIDO

25 

EN TU COBERTURA
DE **RESPONSABILIDAD
CIVIL**



**Consultá hoy mismo
con tu Productor Asesor de Seguros**

**EL VALOR DE
DAR RESPUESTA**



**SANCOR
SEGUROS**

MOTO

Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn



SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

Biogénesis Bagó

Mayor demanda de regulaciones y trazabilidad

El entorno actual exige innovación constante y prácticas éticas que reduzcan el impacto ambiental para mejorar el bienestar global. “Pero aún para las grandes compañías el gran desafío sigue siendo integrar a toda la cadena de valor en los programas de sustentabilidad”, dice Eduardo Esteves, gerente de Ambiente y Sustentabilidad de la firma.

“En el sector farmacéutico veterinario, la sustentabilidad está impulsada por la creciente demanda de regulaciones ambientales, trazabilidad en sanidad y bioseguridad. Este entorno exige innovación constante y prácticas éticas que reduzcan el impacto ambiental para mejorar el bienestar global. En línea con la visión de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA), asumimos que la sanidad animal es fundamental para preservar el ambiente y la salud de las personas. Este enfoque se conoce como “Una Sola Salud”. Pero aún para las grandes compañías el gran desafío sigue siendo integrar a toda la cadena de valor en los programas de sustentabilidad”, remarca Eduardo Esteves, gerente de Ambiente y Sustentabilidad de Biogénesis Bagó.

—¿Cómo se maneja la presión por resultados inmediatos y la necesidad de transformaciones profundas? ¿Dónde se pone el foco?

En nuestro caso contamos con un Programa de Integridad cuyo foco es la transparencia y el fortalecimiento de la dimensión ética de la sustentabilidad. En línea con nuestro compromiso de mejora continua y considerando los contextos de los mercados donde operamos, la dimensión ambiental ha tomado relevancia en los últimos años. Desarrollamos programas específicos en gestión de residuos, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), transición energética, uso responsable del agua y tratamiento de efluentes. Además, establecimos objetivos estratégicos de largo plazo alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS/SDGs), complementados por metas específicas para cada programa, que atienden necesidades de corto y mediano plazo.



Eduardo Esteves. Integrar a toda la cadena de valor.

Medir para actuar

—¿Qué indicadores concretos utilizan para demostrar que la inversión en sustentabilidad genera retorno económico?

Adoptamos los estándares internacionales de *Global Reporting Initiative* (GRI) como marco para medir y comunicar el desempeño en criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Estos indicadores se integran con objetivos y metas de mejora continua certificados bajo la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental. Este enfoque ha generado resultados concretos de reducción de costos operativos, mayor competitividad y acceso a mercados con regulaciones más exigentes. Un ejemplo de esto es que hemos cumplido con los requisitos ambientales de *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA) y fuimos seleccionados para crear el primer banco de vacunas contra la fiebre aftosa del Gobierno e Canadá, en 2025.

—¿Qué nuevos productos, servicios o modelos de negocio ha desarrollado específicamente la compañía en respuesta a la agenda de sustentabilidad?

mente la compañía en respuesta a la agenda de sustentabilidad?

—Nuestro enfoque de innovación nos lleva a desarrollar constantemente soluciones que respondan a los grandes desafíos de la salud a escala global, como la resistencia antimicrobiana y las zoonosis. En este sentido, trabajamos en articulación con organizaciones de referencia a escala global y con autoridades sanitarias de distintos países, y participamos en foros científicos y espacios de debate internacional para dar un seguimiento permanente a estas problemáticas. Recientemente lanzamos nuevas soluciones orientadas a mejorar la eficiencia en la producción de proteínas de origen animal, contribuyendo a sistemas más sostenibles y a la seguridad alimentaria. Paralelamente, ampliamos nuestro portafolio para animales de compañía, posicionándonos en el *top 10* de empresas de salud animal para mascotas en Latinoamérica, con más de 200 soluciones en este segmento. La prevención de enfermedades que se transmiten de los animales a las personas, máxime cuando las mascotas forman parte de las familias, es clave para cuidar la salud pública.

En cuanto a la gestión, incorporamos el uso de energía proveniente de fuentes renovables y paneles fotovoltaicos para autogeneración, y certificamos nuestras operaciones de Argentina bajo la norma ISO 14064, lo que garantiza la cuantificación, reporte y verificación de emisiones y absorciones de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel organizacional. Este proceso abarca los tres alcances de la cadena de valor y se complementa con un plan de reducción alineado a la iniciativa *Science Based Targets* (objetivos basados en ciencia, SBTi).

PORTADA |

Camuzzi

Con la normativa no alcanza

“En el sector Oil & Gas, la sostenibilidad dejó de ser un atributo reputacional para consolidarse como un factor estructural de competitividad y de gestión del negocio”, dice Rodrigo Espinosa, director de Relaciones Institucionales de la distribuidora de gas natural.

“Hoy la sostenibilidad es un eje transversal que incide de manera directa en variables críticas para la industria, como la seguridad de las operaciones, la confiabilidad del servicio, la eficiencia y resiliencia de los activos, el cumplimiento regulatorio y la licencia social para operar, explica Rodrigo Espinosa, director de Relaciones Institucionales de Camuzzi. “En Camuzzi, esta visión se traduce en una estrategia que integra de forma explícita las dimensiones ambiental, social y económica en la toma de decisiones. Ponemos el foco en la calidad y continuidad del servicio, la protección del ambiente, la asequibilidad de la energía y el desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos. Este enfoque integral no solo fortalece la confianza de nuestros grupos de interés, sino que también mejora la eficiencia operativa, reduce riesgos y contribuye a asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo”.

—¿Está la compañía invirtiendo en I+D vinculado a sostenibilidad? ¿De qué manera?

—Sí. Luego de haber alcanzado con éxito la digitalización de nuestros procesos comerciales y administrativos, mediante lo cual alcanzamos el 98% de digitalización de nuestros usuarios en la gestión comercial, el foco está puesto en llevar esa transformación digital al ámbito operativo, que nos permite lograr mayor eficiencia en los procesos, mejorar en materia de seguridad y reducir impactos ambientales.

En ese sentido, se destacan la incorporación de tecnologías de inspección y mantenimiento de redes y la aplicación de metodologías avanzadas para la gestión de la corrosión, entre otros ejemplos.

—Las emisiones indirectas, de la cadena de valor (alcance 3), suelen ser las más complejas de trabajar. ¿Qué estrategias se están implementando para abordarlas?

—En Camuzzi nos encontramos en un proceso gradual y estructurado para abordar el desafío



Rodrigo Espinosa. Marcos voluntarios e incentivos adecuados.

de medición de huella de carbono, con foco en construir una base técnica sólida que permita avanzar de manera consistente en el tiempo. En 2023 en la compañía empezamos a trabajar con el proyecto de medición de huella de carbono, comenzando por el diseño del inventario de emisiones y remociones de gases de efecto invernadero vinculadas a la totalidad de instalaciones y operaciones de Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur, en las siete provincias donde nos encontramos presentes, y a través de la configuración de la herramienta informática que nos permitirá trazar los datos, vinculando cada fuente de emisión a su metodología de cálculo correspondiente.

En este proceso, además de las emisiones de alcance 1 y 2, definimos incluir emisiones de alcance 3 de acuerdo a la significancia de las mismas en nuestras operaciones.

Como resultado de estos avances, nos encontramos en condiciones de efectuar los primeros cálculos preliminares de nuestra HC, previstos para 2026. Este proceso permitirá contar con información confiable y compara-

ble, indispensable para, en una etapa posterior, definir estrategias de reducción.

Regulación e incentivos adecuado

—¿Considera que hace falta algún tipo de regulación o de incentivo en Argentina para acelerar la transición sostenible?

—La experiencia reciente muestra que la regulación no es suficiente ni siempre el instrumento más eficaz para acelerar la transición sostenible. En los últimos años se han observado casos concretos —como el de la Unión Europea— en el que una proliferación de directivas en materia de reporte, debida diligencia, comercio internacional y trazabilidad ambiental generó una carga administrativa y económica significativa para muchas empresas. Esto derivó en dificultades de implementación, revisiones posteriores y procesos de flexibilización en cuanto a alcance, plazos y exigencias, con el consiguiente impacto en la certidumbre jurídica y la previsibilidad, dos elementos claves para la toma de decisiones de inversión. Los consensos más recientes a escala global también reflejan esta realidad. En la COP30 se evidenció que los acuerdos más viables son aquellos basados en marcos voluntarios, incentivos económicos y señales claras de mercado, y el rol central lo tienen la disponibilidad de capital, los costos relativos de las tecnologías y la estabilidad de las reglas de juego. En este sentido, la transición energética depende menos de la diplomacia regulatoria y más de la capacidad de generar condiciones económicas que la hagan viable y escalable.

En síntesis, la sostenibilidad requiere marcos regulatorios claros y coherentes, pero abordarla exclusivamente desde una lógica de cumplimiento normativo no parece ser la estrategia más efectiva, especialmente en el contexto geopolítico y económico actual. Resulta clave complementar la regulación con incentivos adecuados, financiamiento, estabilidad macroeconómica y señales de mercado, que permitan a las empresas planificar, invertir e innovar de manera sostenida en el tiempo.

Cervecería y Maltería Quilmes

La transición verde

Desde nuestra mirada, la transición verde representa una oportunidad estratégica para Argentina, especialmente en tres ejes: agricultura sustentable, economía circular y energías renovables. El país tiene condiciones únicas para producir de manera más eficiente y con menor impacto ambiental.

Por Mercedes Bressa (*)

Integrar prácticas agrícolas regenerativas, avanzar en envases circulares y ampliar el uso de energías limpias no solo reduce riesgos climáticos, sino que fortalece la competitividad y el desarrollo económico de la Argentina a largo plazo.

En nuestro caso, la transición verde se traduce en mayor eficiencia y competitividad: por ejemplo, este año presentamos dos nuevas variedades de cebada con mejor rendimiento y menor uso de insumos, Malkia y Florence, que demandaron una inversión de US\$ 6 millones y más de 10 años de trabajo en investigación y desarrollo. Además, la energía eléctrica que utilizamos para elaborar todos nuestros productos proviene de fuentes renovables. Desde 2020, el Parque Eólico Budweiser, ubicado en Achiras (Córdoba), genera toda la energía eléctrica que requieren nuestras operaciones en el país.

Desde su nacimiento, Cervecería y Maltería Quilmes diseñó su negocio basado en un modelo de economía circular, en el cual el envase de la cerveza es retornable y se vuelve a utilizar. Por eso, la circularidad está en el núcleo de nuestro modelo de negocio. El envase retornable de vidrio se reutiliza en promedio hasta 29 veces, reduciendo la generación de residuos y el consumo de agua, energía y emisiones de carbono en su proceso de producción. Además, reutilizamos el 99% de los subproductos del proceso cervecero.

Durante 2025, Cervecería y Maltería Quilmes invirtió más de US\$ 3,4 millones en iniciativas de eficiencia hídrica y soluciones basadas en la naturaleza. Logramos estandarizar procesos de reutilización interno de agua que impactan directamente en la reducción del consumo total de agua. Mejoramos nuestra eficiencia en el uso del agua en un 19% entre 2020 y 2024 y redujimos un 30% el consumo



Mercedes Bressa. Mayor eficiencia y competitividad.

de agua en los últimos 10 años para la elaboración de nuestras bebidas.

Oportunidades de colaboración

Creemos que los principales desafíos ambientales requieren respuestas colectivas. Existen claras oportunidades para colaborar en temas como reciclaje, retornabilidad de envases, gestión de cuencas hídricas, etc. Un ejemplo claro de esta colaboración es el Fondo de Agua del Río Mendoza, del cual formamos parte, una iniciativa pionera en Argentina que reúne a compañías líderes de nuestra industria, actores públicos y de la sociedad civil para garantizar la seguridad hídrica y el manejo sustentable de la cuenca del río Mendoza frente a la creciente escasez de agua y el cambio climático.

Trabajamos de forma continua con toda nuestra cadena de valor para impulsar prácticas más sostenibles, eficientes e innovado-

ras. En agro, promovemos buenas prácticas con los 1.200 productores que son parte de nuestro ecosistema; en logística, optimizamos rutas, fomentamos la multimodalidad e incorporamos tecnologías como el primer camión eléctrico del país. Con nuestros clientes, que son comercios en todo el país, desarrollamos iniciativas como el manual de eficiencia energética, el recambio de heladeras por modelos más eficientes, y herramientas tecnológicas como BEES, nuestra solución B2B, que digitalizan, simplifican y hacen más sostenibles las operaciones del canal.

(*) Gerenta de Comunicaciones Externas de Cervecería y Maltería Quilmes

En ocasiones,
la **confianza**
es la mayor
ganancia.



www.deloitte.com/ar

Deloitte.
Together makes progress

© 2025 Deloitte & Co. S.A.

BBVA

Transformación de modelos existentes

“Desde 2019, la sostenibilidad es una de nuestras prioridades estratégicas”, dice Alejandro Chiaradía. “Es por ello que, teniendo a la sostenibilidad en el centro de nuestro negocio, hemos desarrollado una oferta de préstamos con fines sostenibles dirigida a nuestros clientes de todas las bancas que buscan soluciones para la transición hacia una economía más verde e inclusiva”.

“El banco impulsa el asesoramiento personalizado a los clientes para capturar oportunidades de negocio incrementales en los ámbitos de clima, capital natural y crecimiento inclusivo”, explica Alejandro Chiaradía, gerente de Soluciones Empresas, Instituciones y Sostenibilidad de BBVA. “Estos préstamos están dirigidos a diversos sectores como agricultura, energía, movilidad, eficiencia energética, economía circular, entre otros. Empleamos herramientas y estándares de mercado para designar productos y servicios que promueven la sostenibilidad. Recientemente, BBVA publicó la Guía de Canalización de Negocio Sostenible, en el que se dan a conocer públicamente los criterios de validación bajo los cuales catalogamos un producto o solución como sostenible”.

“Creemos que las oportunidades vinculadas a la sostenibilidad se trabajan de manera transversal, integrando los productos, procesos y modelos de negocio”.

–A partir de las oportunidades que brindan los negocios sustentables, ¿se están viendo emerger modelos nuevos basados en este concepto, o más bien predomina la optimización de modelos existentes?

–Desde BBVA observamos una combinación de enfoques con una clara predominancia de la optimización y transformación de modelos de negocio existentes en el corto y mediano plazo, incorporando criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en productos, procesos y en la toma de decisiones estratégicas. En la práctica, esto se traduce en el desarrollo de soluciones de financiamiento sostenible, la integración de variables ESG en la originación de productos, la gestión del riesgo, y el acompañamiento a clientes en sus procesos de transición. En este sentido, la



Alejandro Chiaradía. La sostenibilidad como motor de crecimiento.

sostenibilidad se integra de manera transversal al negocio y deja de ser un eje separado. Al mismo tiempo, comienzan a emerger nuevos modelos de negocio directamente basados en la sostenibilidad, particularmente en sectores como energías renovables, economía circular, *agribusiness* sostenible y soluciones basadas en datos, que aún se encuentran en etapas de escalamiento en el país. BBVA considera la sostenibilidad como un motor de crecimiento y asume un rol central para financiar esta transformación, canalizando capital a proyectos alineados con el cambio climático y el desarrollo social.

–¿Cómo se maneja la tensión entre el largo plazo propio de la sustentabilidad con las expectativas de resultados más inmediatos.

–Creemos que la reconciliación entre ambos se logra integrando la sostenibilidad como parte de la estrategia de negocio y de manera transversal en toda la compañía. Esto implica definir hojas de ruta claras con hitos de corto, mediano y largo plazo, priorizar iniciativas con impacto medible y fortalecer la

resiliencia del negocio. La incorporación de métricas ESG en los procesos de decisión permite que los beneficios de largo plazo se reflejen progresivamente en resultados de corto plazo. La sostenibilidad se entiende como un factor de creación de valor sostenido.

Pilares estratégicos

–El cuestionamiento actual de las estrategias ESG, ¿representa un riesgo reputacional o una oportunidad para separar compromisos reales del greenwashing? ¿Está la compañía revisando su comunicación?

–La sostenibilidad no es una campaña de imagen; es una prioridad estratégica de negocio y un criterio que atraviesa cómo financiamos, evaluamos riesgos y acompañamos a nuestros clientes.

Nos apoyamos en pilares concretos.

Estándares y validación técnica: contamos con un equipo local de estándares que valida cada operación y aplica criterios internos basados en la taxonomía europea, adaptados al contexto argentino. En esa línea, publicamos la Guía de canalización de Negocio Sostenible, que transparenta los criterios técnicos con los que clasificamos una operación como sostenible.

Transparencia y reporte: nuestra comunicación se sustenta en datos verificables. Publicamos anualmente un Reporte Integrado alineado a estándares de referencia como GRI y SASB, e incorporamos un capítulo específico de Gestión ESG para detallar nuestro desempeño ambiental, social y de gobernanza, facilitando que los *stakeholders* puedan contrastar lo que decimos con evidencia.

Buscamos subir el estándar: criterios claros, reportes comparables y financiamiento medible, para que la conversación pase de las consignas a los hechos.

PORTADA |

Unipar

Motor de innovación

La agenda de sostenibilidad impulsa una evolución del negocio. “En términos de modelo de negocio, la sostenibilidad se refleja en una relación más cercana y transparente con clientes y comunidades”, considera Guillermo Petracci, director de la firma.

“El valor está no solo en el producto, sino en cómo se produce y se gestiona de manera responsable”, completa Guillermo Petracci, director de Unipar. “Avanzamos en la modernización de procesos para ofrecer insumos esenciales como soda cáustica, cloro, PVC y ácido clorhídrico, con mayor eficiencia energética, menores emisiones y bajo los más altos estándares de seguridad operativa, lo que agrega valor a nuestros clientes y a la cadena de valor, explica el ejecutivo.

—¿Cuáles son los tres temas ESG materialmente más relevantes para su negocio?

—Identificamos tres pilares ESG claves en nuestra estrategia: la seguridad operativa y licencia social, la transición energética y el desarrollo integral de las personas. Creemos que operar de forma segura y preservar el medio ambiente no es solo un mandato regulatorio, sino la condición indispensable que garantiza nuestra continuidad y la confianza de la sociedad. Mantenemos una relación transparente con nuestras comunidades, utilizando herramientas como el programa Fábrica Abierta y nuestro Consejo Comunitario Consultivo (CCC), integrado por representantes de la comunidad junto con los cuales definimos acciones para promover su bienestar y progreso.

En segundo lugar, la transición energética es central en nuestras decisiones de inversión. Definimos una hoja de ruta clara para reducir nuestras emisiones de alcance 1 y 2 en un 30% para 2030 y alcanzar la neutralidad de carbono en 2050. Para lograrlo, estamos ejecutando proyectos de modernización tecnológica, como la migración a tecnología de membrana en nuestras plantas y apostamos fuertemente por la autogeneración de energía limpia para ganar competitividad y previsibilidad. Asimismo, el desarrollo de quienes forman Unipar es nuestra prioridad; cuidamos a nuestro equipo y promovemos su evolución profesional porque ellos son el verdadero motor de nuestra excelencia operativa.



Guillermo Petracci. Crear más y mejor valor.

Financiamiento e incentivos, las claves

—¿Qué tendría que cambiar (regulación, tecnología, financiamiento, incentivos, cultura) para que puedan acelerar significativamente la transición sostenible?

—Para acelerar la transición sostenible se necesitan avances coordinados en varios frentes, incluyendo una macroeconomía y marcos regulatorios estables alineados con estándares internacionales que acompañen inversiones de largo plazo propias de la industria química y que permitan avanzar con proyectos de modernización y descarbonización. En ese sentido, el financiamiento y los incentivos económicos juegan un rol central. El acceso a crédito de largo plazo, instrumentos específicos e incentivos fiscales permitirían acelerar inversiones que tienen alto impacto ambiental positivo.

Por último, es necesario seguir fortaleciendo en toda la cadena una cultura que entienda la sostenibilidad como un factor de competitividad y desarrollo, y no solo como una obli-

gación, integrando este enfoque en toda la cadena de valor y en la toma de decisiones públicas y privadas.

—¿Cuál es el peso de la sostenibilidad en las decisiones de inversión de capital? ¿Se han abandonado negocios posibles por no cumplir con sus demandas de sostenibilidad?

La sostenibilidad es un componente clave en las decisiones de inversión de Unipar y está integrada desde el diseño de cada proyecto. Junto con los criterios técnicos y financieros, evaluamos el impacto ambiental y social, la eficiencia energética, la seguridad y la contribución al desarrollo sostenible del entorno. Esto nos permite tomar decisiones más sólidas, reducir riesgos y asegurar que las inversiones generen valor en el largo plazo.

Todos nuestros proyectos cuentan con este enfoque de cumplir con nuestros estándares de sostenibilidad y brindar valor agregado que es muy importante para Unipar. La variable ESG actúa como un motor de innovación, impulsando la adopción de tecnologías más limpias, procesos más eficientes y modelos de negocio más resilientes. Creemos que la sostenibilidad fortalece el crecimiento, promueve la transformación con propósito y por ello es central para cualquier inversión que busque ser competitiva y perdurable.

—¿Cuáles son las principales demandas de los colaboradores en materia de propósito, transparencia y compromiso sostenible?

—Hoy los colaboradores demandan coherencia entre el propósito y la acción. Buscan trabajar en una empresa que opere de manera segura y responsable, con un compromiso genuino con las buenas prácticas, la sostenibilidad, el cuidado del ambiente y el vínculo con las comunidades. También valoran la transparencia y la participación; información clara sobre las decisiones y objetivos, y la posibilidad de involucrarse y aportar en temas de seguridad, eficiencia y mejora continua.

Grupo Sancor Seguros

"No hay rentabilidad posible si no es desde un modelo sostenible"

"Siendo una aseguradora, entendemos que cumplimos un rol como inversor institucional de largo plazo, con capacidad de financiar desarrollos y proyectos que otros inversores no abordarían. Esto nos permite ofrecer una herramienta fundamental para la estabilidad social y económica del país", sostiene Bettina Azugna.

Así, Bettina Azugna, gerenta de Sustentabilidad del grupo, asegura que la sostenibilidad tiene un peso destacado en las decisiones de inversiones de capital. "Más allá de las inversiones financieras (nuestro portafolio incluye activos alineados con criterios sustentables – en la medida en que el regulador y la oferta del mercado lo posibilita–), parte de nuestro capital se canaliza a través de verticales de negocios innovadores, con financiamiento a proyectos de triple impacto e inversión en economía real:

- Cites: inversión en *deeptech* y proyectos científicos de alto impacto en salud y ambiente.
- Sancor Seguros Impulsa: incubadora de proyectos con visión de triple impacto.
- Sancor Seguros Ventures: fondo que invierte en sectores *insurtech*, *healthtech* y *fintech*.
- *Real Estate*: inversiones inmobiliarias con criterio federal para dinamizar las economías regionales.

–¿Cómo se gestiona internamente la tensión entre compromisos ambientales y sociales de largo plazo y las presiones financieras de corto plazo?

–Para nosotros, la sostenibilidad no es una opción sino la única alternativa posible para un crecimiento genuino. Es una inversión estratégica centrada en el negocio y con mirada de largo plazo, fundamentada en nuestra naturaleza cooperativa. La meta principal no es la ganancia, sino el bienestar de los asociados y demás grupos de interés. Consideramos la sustentabilidad como una gestión de riesgos y trabajamos en los impactos sociales y ambientales transversalmente en todas las operaciones, lo que indefectiblemente genera crecimiento económico y ocasiona que disminuya esa presión financiera.



Bettina Azugna. Puntos impostergables.

Nos basamos en el diálogo con los grupos de interés, integrando sus expectativas en la planificación estratégica. De esa manera, generamos valor compartido; la rentabilidad económica sustenta la capacidad de responder ante impactos ambientales y riesgos sociales, garantizando que la sostenibilidad no sea un apéndice, sino el corazón de la estrategia para asegurar la resiliencia a largo plazo.

–¿Qué mecanismos de gobernanza o métricas permiten evitar que la sustentabilidad quede subordinada a urgencias coyunturales?

–Contamos con un Proceso Sistemático de Gestión ininterrumpido desde 2005, que se retroalimenta año tras año; y una estructura de gobernanza robusta. El Área de Sustentabilidad depende directamente del CEO, lo que asegura que la estrategia sea transversal y tenga peso en la toma de decisiones al más alto nivel. Esto incluye:

- *Ciclos de mejora continua*: que inician con un *benchmarking* de tendencias globales y locales para ajustar la hoja de ruta de gestión, y culminan con la publicación del Reporte ASG (ambiente, sociedad y gobernanza).
- *Uso de métricas y normas internacionales*: GRI (incluyendo el capítulo financiero), SASB, ISO 26000, Agenda 2030 y los principios del Pacto Global, que exigen una rendición de cuentas transparente.
- *Doble materialidad*: que evalúa el impacto en el entorno y cómo los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) nos generan riesgos y/o oportunidades financieras.
- *Red Federal de Referentes*: casi 70 referentes de sostenibilidad que replican el modelo de acuerdo a las necesidades de cada región.
- *Programa transversal "Ser + Consciente"*: que integra las dimensiones claves de la empresa (cultura aseguradora; prevención; salud; ética e integridad y cuidado del ambiente), y contribuye a abordar impactos directos del negocio.

Lo público y lo privado

–¿Qué regulación argentina o incentivos considera que hacen falta urgentemente para acelerar la transición sostenible?

–Es necesario que el Estado asuma un rol promotor integrando políticas que armonicen crecimiento económico, inclusión social y protección ambiental. Estas políticas deberían orientarse a mejorar el desarrollo sostenible, combatir el cambio climático y proteger los derechos humanos, implementando una transición energética hacia renovables, invirtiendo en salud y educación, fortaleciendo la gobernanza, y consolidando marcos legales que garanticen los derechos y la participación ciudadana.

PORTADA |

Hay puntos impostergables, como brindar incentivos fiscales y reglamentaciones que por ejemplo habiliten productos innovadores generados con producción limpia, insertos en un sistema de economía circular y que no vulneren los DD.HH. Y tomar un rol activo en la educación para formar ciudadanos empo-

derados e informados, que reflexionen y demanden esos productos y servicios y ayuden en la aceleración de esta transición. A escala país no hay normativa vigente pero algunas provincias están comenzando con buenas prácticas. Es imprescindible que desde el sector privado entendamos que no hay

rentabilidad posible si no es desde un modelo sostenible del negocio, que contemple no solo criterios financieros, sino también una gestión de riesgos de los impactos sociales y ambientales.

Paladini

Factor de competitividad

“En la industria de alimentos, la sustentabilidad ha dejado de ser un atributo meramente reputacional para convertirse en un factor creciente de competitividad”, declara Luciano Lesa, gerente de Calidad y Medio Ambiente de la compañía. “Si bien la reputación sigue siendo relevante, hoy la sustentabilidad impacta directamente en la eficiencia operativa, el acceso a mercados, la continuidad del negocio y la gestión de riesgos”.

“Exigencias regulatorias más estrictas, estándares internacionales de certificación, requisitos de clientes y cadenas de valor cada vez más exigentes hacen que la sustentabilidad sea una condición necesaria para la continuidad del negocio”, cuenta Luciano Lesa, gerente de Calidad y Medio Ambiente de Paladini, y agrega: “Las empresas que avanzan de manera consistente logran optimizar el uso de recursos, reducir costos, anticiparse a riesgos y diferenciarse en mercados cada vez más exigentes, desarrollando marcas que generan confianza y respeto entre los consumidores”.

—¿Cuál fue la mayor resistencia interna que enfrenta la compañía (o ha enfrentado) al impulsar cambios de sustentabilidad? ¿Cómo se maneja esta resistencia?

Paladini es una empresa pionera en la industria nacional de alimentos en el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad. Desde nuestros inicios hace más de 100 años, asumimos el compromiso de brindar la mejor calidad de productos a nuestros consumidores, en armonía y respeto por el entorno. Para gestionarlo, es clave trabajar sobre la concientización y la integración transversal: demostrar con datos que la sustentabilidad mejora la eficiencia, reduce desperdicios, asegura el cumplimiento normativo y fortalece el vínculo con la comunidad.

El liderazgo, la capacitación continua y la incorporación de objetivos ambientales y so-



Luciano Lesa. Incorporación de objetivos.

ciales en la gestión diaria han sido fundamentales para transformar la resistencia en compromiso.

Coyunturas aparte

—¿Qué mecanismos de gobernanza o métricas permiten evitar que la sustentabilidad quede subordinada a urgencias coyunturales?

—La sustentabilidad solo se sostiene en el tiempo cuando está integrada a los sistemas de gestión y a la toma de decisiones estratégicas. Contar con políticas claras, objetivos medibles, indicadores de desempeño y auditorías periódicas permite darle trazabilidad, transparencia y consistencia.

La alineación con normas internacionales certificadas como ISO 14001, ISO 9001 y FSSC 22000, junto con el seguimiento de indicadores ambientales, asegura que la sustentabilidad no dependa de coyunturas, sino que son pilares fundamentales y estratégicos de nuestros procesos productivos.

En Paladini entendemos que no es posible asegurar la calidad y la inocuidad de los productos sin contar con procesos productivos responsables con el ambiente y orientados a generar el menor impacto posible.

—¿Los consumidores argentinos realmente pagan más por productos sostenibles, o es algo mayormente declarativo?

—Desde nuestra experiencia en el mercado argentino, la sustentabilidad es un factor que fortalece la competitividad y la confianza en las marcas.

En un contexto desafiante, los consumidores valoran cada vez más a las empresas que actúan de manera responsable y consistente. Cuando la sustentabilidad está integrada de forma genuina al negocio, eleva la percepción de calidad, refuerza la credibilidad de la marca y consolida la preferencia en el tiempo.

Por eso, en Paladini entendemos la sustentabilidad como una condición estratégica para construir marcas sólidas y vigentes, asegurar la continuidad del negocio y responder a las exigencias crecientes del mercado, más que como una herramienta táctica de precio.



Energía para el desarrollo sustentable

Desarrollamos operaciones de **upstream, midstream, downstream y generación eléctrica** de fuentes renovables y tradicionales. Nos enfocamos en la innovación, la transición energética y la provisión de energía sustentable y accesible.

Estamos presentes en **Argentina, México, Bolivia, Brasil, Uruguay y Paraguay.**

En Argentina somos el principal productor, exportador, empleador e inversor privado del sector energético. Recientemente, ingresamos en la cadena de valor del litio en el noroeste argentino. A través de AXION energy, operamos una moderna red de más de 600 estaciones de servicio que provee combustibles y lubricantes a distintas industrias y al consumidor final.

DESDE HACE MÁS DE 25 AÑOS, INVERTIMOS, TRABAJAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS Y EN LA REGIÓN.

PORTADA |

RSM

No hay pausa, hay profesionalización

“Mientras la Unión Europea consolida la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa y países como Brasil y Chile avanzan con normativas de reporte obligatorio, en Argentina no existe aún una legislación integral que exija reportes ESG a las compañías”, señala Juan Pablo Montero.

“Salvo ciertas excepciones, el marco legal local es mayoritariamente voluntario”, agrega Juan Pablo Montero, socio de Consultoría de RSM e indica que no se percibe una desaceleración, sino una maduración estratégica. “Aunque la legislación local sea incipiente, el mercado actúa como el regulador más exigente. Para las empresas argentinas que integran cadenas de valor globales o exportan bienes y servicios, la gestión ESG es hoy un requisito de acceso. No hay pausa, hay una profesionalización: se ha pasado de lo meramente discursivo a la necesidad de cumplimiento técnico para no quedar fuera de ciertos mercados”.

—¿Las empresas que lideran en sustentabilidad lo hacen por convicción estratégica, por presión externa, o por ambas? ¿Cuál es el motor más efectivo del cambio real?

—Las organizaciones operan bajo una dualidad entre ambas presiones y para entender este fenómeno, es clave analizar los datos. RSM realizó recientemente el estudio “Sustentabilidad: un motor para la rentabilidad y el crecimiento en América Latina”, una investigación para la que consultó a líderes de empresas en los principales países de la región, incluyendo Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile y Perú. Los resultados revelan que el 57% de las organizaciones latinoamericanas aún no se consideran listas para adoptar estándares globales de reporte. Sin embargo, la conclusión más potente del estudio es que la sustentabilidad ya no se percibe como un costo operativo, sino como un *driver* de rentabilidad y crecimiento. Las empresas están entendiendo que la eficiencia en el uso de recursos y la transparencia en la gobernanza impactan directamente en el balance final. Si bien la presión externa, ejercida por inversores, bancos y clientes, es el catalizador inicial, la convicción estratégica es la que garantiza la continuidad. En ese sentido, un modelo de ne-



Juan Pablo Montero. Fortalecer la resiliencia.

gocio que ignora los riesgos ambientales o las demandas sociales es, estructuralmente, más frágil. Es decir que las empresas líderes están integrando los criterios ESG no por mero cumplimiento, sino para fortalecer su resiliencia y asegurar su continuidad en un entorno global cada vez más exigente.

—Mirando hacia 2026/2027, ¿qué tendencias emergentes tienen el potencial de redefinir la agenda corporativa de sustentabilidad?

—Principalmente creemos que la agenda se verá redefinida por el fin de las estimaciones y el inicio de la era del dato real medido mediante inteligencia artificial. Veremos por un lado el uso de IA en integridad de datos, a partir del empleo de la herramienta para capturar datos primarios en tiempo real, eliminando los promedios genéricos y garantizando información auditable, y por otro lado para la transparencia de ecosistema, a partir de la exigencia de trazabilidad total con datos reales, a partir de lo cual la empresa es responsable de la ética y el desempeño ambiental de cada eslabón de su cadena.

La vulnerabilidad de la cadena valor

—¿Qué riesgos considera que las empresas todavía subestiman, y qué oportunidades aún no están suficientemente exploradas?

—El riesgo más subestimado es, sin duda, la vulnerabilidad del ecosistema de la cadena de valor. Muchas empresas creen que su responsabilidad termina en sus propios muros, pero el riesgo también reside en el desempeño ESG de sus proveedores. La interdependencia es total. Una debilidad de política ESG en un proveedor es una debilidad propia que puede cerrar mercados y oportunidades. Por otro lado, la oportunidad menos explorada en Argentina es el financiamiento a través de bonos verdes y SVS (Sociales, Verdes y Sustentables). Aunque el panel de BYMA y las normativas de la CNV ya ofrecen un marco sólido, muchas empresas locales aún no aprovechan este instrumento para financiar su transición energética o proyectos de impacto social. Existe capital ávido de proyectos que demuestren, con datos medidos y fehacientes, un desempeño sólido.

—En un contexto en el que ciertos discursos cuestionan la urgencia de la agenda sostenible, ¿qué impacto percibe en la toma de decisiones empresariales?

—La sustentabilidad se ha convertido en el lenguaje común de los negocios internacionales. Más allá de los posicionamientos conceptuales, las decisiones empresariales de largo plazo siguen priorizando la gestión de riesgos y la transparencia. En la Argentina del futuro, la competitividad estará ligada a la capacidad de las organizaciones de transformar estas exigencias en una ventaja estratégica que garantice su resiliencia y su éxito en la economía global.

Laboratorios Bagó

Más allá del contexto

“Creemos que ser una empresa con gestión sustentable implica un fuerte compromiso con el bienestar de los empleados y la comunidad donde estamos inmersos, con la innovación como atributo importantísimo para la mejora continua y el uso eficiente de los recursos, así como con los objetivos del negocio para poder crear valor compartido a largo plazo”, declara Hernán Da Cunha.

“La mirada estratégica de triple impacto, la decisión de visibilizar los procesos e iniciativas de la compañía a través del reporte, una cultura corporativa sostenible que aporte, desde todos los niveles, a las metas que nos plantemos, así como la determinación de hacer esto en un marco de ética y transparencia, son algunas de las características que define nuestro modelo sustentable de negocio”, agrega Hernán Da Cunha, director de Relaciones Institucionales de Laboratorios Bagó.

—¿Cómo se reconcilian los tiempos de la sustentabilidad (largo plazo) con las expectativas de resultados (corto plazo)?

—Lo que fortalece nuestra gestión es el ensamble entre nuestros objetivos de corto plazo y la estrategia de largo plazo que les da sentido y marco. Esto nos permite dar pasos que muestren resultados e indicadores del trabajo que venimos haciendo —y que inspiran a seguir avanzando en ese sentido—, siempre transitando este camino con el foco puesto en nuestros objetivos de largo plazo. Ejemplo de esta alquimia es el trabajo que venimos haciendo con el cuidado de la energía. Nuestro plan energético se basa en el consumo eficiente tanto de la electricidad como del gas utilizados en nuestras plantas productivas. Con la incorporación de maquinaria farmacéutica de última generación, el consumo de energía llegó a los límites mínimos para cumplir con el abastecimiento de los mercados donde estamos presentes, por lo que durante 2025 empezamos la aceleración de la transición energética hacia el consumo de energías renovables.

Este paso nos permitió comenzar a reemplazar gran parte del consumo de energía de nuestras plantas farmacéuticas por energías limpias. Para 2026 planeamos fortalecer este trabajo para lograr la transición completa, y así seguir concretando nuestros objetivos estratégicos de negocio de forma ética y sustentable.



Hernán Da Cunha. Mayor inversión y compromiso.

—¿Qué oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas están emergiendo debido a los desafíos compartidos de sustentabilidad?

—En Bagó creemos que el trabajo en alianza permite crear junto a otros actores sociales. Cada uno de los participantes, en cada iniciativa, pone su *expertise*, lo cual genera un mayor impacto, mayor alcance y mejores resultados.

Durante el último año, mantuvimos más de 60 alianzas con pequeñas y grandes instituciones, lo que nos permitió potenciar la inversión y generar más compromiso. Así como nuestro equipo de voluntariado trabaja en proyectos puntuales con Fundación Sí (regalos para los chicos en Navidad), Junior Achievement (acompañamiento a alumnos de secundario para la elección de sus estudios futuros), Hospital Sor María Ludovica de La Plata (obsequios para el Día del Niño) y el

Banco de Sangre del Hospital Garrahan (jornada de donación de sangre en la compañía), como compañía también acompañamos el trabajo de los hospitales, como el Británico, en la renovación de sus sala de Pediatría, o el Hospital Fernández, para la renovación de sus quirófanos de alta complejidad, la compra de equipamiento y la renovación de la Sala de Diálisis, entre otras, para recibir a más de 9.000 pacientes por año.

Compromiso real

—El cuestionamiento actual de las estrategias ESG, ¿representa un riesgo reputacional o una oportunidad para separar compromisos reales del greenwashing? ¿Está la compañía revisando sus estrategias o su comunicación dado el contexto?

—Nuestro compromiso con una gestión sustentable va más allá de los enfoques o legislaciones vigentes; lo consideramos un compromiso real. Trabajamos de acuerdo a nuestras convicciones, los valores y la misión de la compañía. Por ello, desde hace años nos enfocamos en ser socialmente responsables y cuidadosos en el uso de los recursos.

Muestra de ello es nuestro programa relacionado a la educación, con iniciativas como la que mantenemos con la escuela técnica platense Albert Thomas con la que trabajamos hace más de 20 años y lleva más de 800 alumnos beneficiados. O aquellas enfocadas al cuidado de los recursos —como la recuperación del agua de uso farmacéutico— que impulsamos desde hace más de tres décadas. Revisamos las estrategias para potenciar el propósito de cuidar la salud de las personas y nuestro trabajo en ESG, lograr mejores resultados y acercar siempre productos de máxima calidad a quienes lo necesitan, pero los objetivos que nos planteamos se sostienen a pesar de los cambios de escenarios.

Evaluar riesgos es central

“Aunque los discursos menos receptivos plantean desafíos, los datos y evidencias siguen siendo claros, y las agendas nacionales e internacionales avanzan impulsadas por normativas cada vez más exigentes. Para las empresas, quedar al margen implica perder competitividad y acceso a mercados”, alerta María Rigou.

“El desafío está en anticipar hacia dónde evoluciona el escenario y ajustar las narrativas para mostrar que la sostenibilidad no es solo una obligación, sino una herramienta estratégica para generar valor y resiliencia. En este contexto, las nuevas regulaciones exigen información más precisa y transparente, lo que demanda ampliar miradas, sumar actores y fortalecer la calidad de los datos. Hoy, reportar no significa solo cumplir: es demostrar cómo la sostenibilidad impacta en la continuidad y el crecimiento del negocio”, refuerza María Rigou, *Executive Director Climate Change & Sustainability Services* de EY Argentina.

—¿Qué capacidades organizacionales están resultando más difíciles de desarrollar para ejecutar efectivamente las agendas de sustentabilidad?

—Estamos atravesando una etapa de evolución constante en materia de sostenibilidad, un momento clave para que las organizaciones fortalezcan sus capacidades estratégicas anticipándose a futuras regulaciones regionales y globales. Integrar la perspectiva ESG en el núcleo del negocio permite conectar la agenda de sostenibilidad con la visión financiera, identificando impactos, riesgos y oportunidades que trascienden lo social y ambiental para convertirse en palancas de crecimiento y competitividad. Esta mirada proactiva es esencial para transformar tendencias en ventajas reales.

Asimismo, existen grandes oportunidades para robustecer la gestión de datos y la elaboración de reportes confiables. La multiplicidad de estándares globales y su creciente integración impulsan la necesidad de colaboración activa con *stakeholders* estratégicos y de una visión holística que permita ajustar las estrategias empresariales frente a cambios regulatorios, sociales y ambientales.



María Rigou. Se requiere información precisa.

Datos que generan evidencia

—¿Qué indicadores están utilizando las empresas para evaluar si su estrategia de sustentabilidad está generando valor real, más allá del cumplimiento normativo?

—Hoy las empresas avanzan hacia indicadores que van más allá del cumplimiento normativo y demuestran creación de valor real. La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad para los inversores, dado que gran parte de las regulaciones provienen de los mercados de capitales. Bajo esta perspectiva, los inversionistas buscan asegurarse de que las compañías evalúen correctamente los riesgos a los que están expuestas, especialmente los vinculados al cambio climático.

Los resultados económicos vinculados a la reducción de consumos, eficiencia energética, gestión de residuos y materiales, y economía circular —entre otros aspectos claves— reflejan cómo la sostenibilidad impacta directamente en la competitividad y la rentabilidad.

Pero el cambio más significativo es la inte-

gración de la sostenibilidad en el corazón de las finanzas. Ya no hablamos solo de impacto ambiental o social, hablamos de cómo los riesgos y oportunidades ESG influyen en la continuidad operativa y en la generación de valor a corto, mediano y largo plazo.

—¿Cómo están integrando las empresas la sustentabilidad en sus procesos de toma de decisiones estratégicas? ¿Es un factor prioritario?

—Cada vez más empresas están incorporando la sostenibilidad como un eje central para la competitividad y el crecimiento a largo plazo a través de comités integrados y del seguimiento de los temas ESG en los Directorios como parte de las decisiones estratégicas del negocio.

Un concepto que gana protagonismo es el enfoque de doble materialidad, que permite evaluar tanto el impacto financiero de los riesgos y oportunidades ESG sobre la empresa, como el impacto de la empresa en el entorno. Este enfoque funciona como puente entre la gestión y el reporte, impulsando una integración más estratégica y alineada con las nuevas regulaciones y tendencias globales. Su creciente relevancia lo posiciona como una herramienta esencial para la toma de decisiones y para responder a las exigencias de transparencia en los informes corporativos. Esta conexión entre información financiera y no financiera es fundamental para inversionistas y grupos de interés, ya que facilita decisiones basadas en datos confiables. Por ello, cada vez es más importante contar con profesionales de ciencias económicas en equipos multidisciplinarios, garantizando rigor en la medición y auditoría de indicadores no financieros.

LA SEGURIDAD DE TENER UN BUEN SEGURO

AUTO - PATRIMONIALES - ART - VIDA.

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

PORTADA |

KPMG

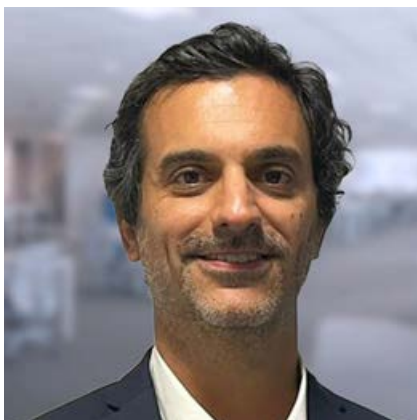
Un avance con foco en la generación de valor

“A escala global, nuestros últimos estudios revelan que el 65% de los CEO ha integrado la sustentabilidad en su negocio, considerándola crítica para el éxito a largo plazo. En Argentina, el panorama es heterogéneo”, dice Mariano Spitale, director de Servicios de ESG de la firma.

“Por un lado, existen compañías con más de dos décadas de trayectoria en sustentabilidad, altamente maduras y alineadas con las tendencias internacionales, especialmente aquellas que cotizan en mercados externos. Estas organizaciones conciben la sustentabilidad no solo como un requisito legal, sino como parte esencial de la gestión de riesgos y una palanca para preservar e incluso generar valor. Por otro lado, encontramos empresas medianas y locales que aún se encuentran en etapas iniciales, con un enfoque predominantemente orientado al cumplimiento normativo”, señala Mariano Spitale, director de Servicios de ESG de KPMG Argentina.

De acuerdo al ejecutivo, también se destacan sectores como el financiero que a través de un acuerdo voluntario entre entidades financieras llamado “Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina”, busca promover mejores prácticas internacionales en términos de sostenibilidad. “Este contraste se refleja en el último estudio global de KPMG sobre reportes de sustentabilidad, que indica que el 81% de las 100 empresas más importantes de Argentina publica informes de sustentabilidad, con un incremento de 14 puntos desde 2022. Además, 78% utiliza el estándar GRI y 64% SASB, evidenciando alineación con prácticas internacionales. La mayoría de estas compañías reporta metas de reducción de carbono, realiza análisis de materialidad –algunas incluso aplican doble materialidad– y reconoce la pérdida de biodiversidad como un riesgo, aspectos que están a la vanguardia de la agenda global”, destaca Spitale.

–A partir de las oportunidades que brindan los negocios sustentables, ¿se están viendo



Mariano Spitale. Un equilibrio necesario.

emerger modelos nuevos basados en este concepto, o más bien predomina la optimización de modelos existentes?

–Esto depende mucho del sector. Dentro de las empresas más importantes con agendas muy maduras, hay una intención de desarrollar una estrategia de sustentabilidad que impulse la innovación y nuevos espacios de negocio. Por ejemplo, en el consumo masivo, a partir del desarrollo de un producto que se diferencie por sus características de sustentabilidad (cualidades como la reciclabilidad, certificaciones, materias primas orgánicas). También, particularmente en el sector energético, en la oferta de energía renovable de origen eólico o solar para satisfacer la demanda de fuentes con bajas emisiones de carbono. Por otro lado, en aquellos sectores en que no se observa una clara conexión entre los productos o servicios ofrecidos y una oportunidad de negocio a partir de una estrategia de sustentabilidad, predomina la búsqueda de optimizar el modelo de negocio, hacien-

do más eficientes los procesos, buscando reducir el consumo de recursos por unidad de producto ofrecido y manteniendo la licencia para operar. Otro sector que ha recientemente ampliado la oferta de productos es el de vehículos eléctricos, que atiende una demanda de vehículos de cero emisiones.

IA para lograr metas ambientales y sociales –Para las compañías, ¿cuál es la tensión más difícil de resolver entre los objetivos de sustentabilidad y otras prioridades corporativas?

–El gran desafío es la transición, es decir, cómo transformar el negocio e implementar las estrategias de descarbonización, de optimización de uso de agua, de circularidad, entre otras. Y en paralelo, cómo incorporar los criterios necesarios para los procesos de adaptación frente al cambio climático, que aseguren la preservación del negocio. El diálogo entre los diversos equipos de una compañía es esencial; y encontrar un equilibrio entre las prioridades del corto y el largo plazo son cuestiones claves para alinear los esfuerzos en esta transición. En este sentido, se espera que la irrupción de la IA colabore. En nuestro último relevamiento entre los CEOs más importantes del mundo, encontramos que las empresas líderes están usando IA no solo para lograr eficiencia y crecimiento, sino también para cumplir metas ambientales y sociales.

–El cuestionamiento actual de las estrategias ESG, ¿representa para las compañías un riesgo reputacional o una oportunidad para separar compromisos reales del greenwashing? ¿Están las empresas revisando su comunicación dado el contexto?

–La agenda de ESG o sustentabilidad, en base a nuestros últimos relevamientos y otros estudios globales, sigue siendo un elemento estratégico y esencial dentro de las compañías. Y dependiendo mucho del contexto, sí pueden observarse algunas revisiones de narrativas o cambio de denominaciones. El riesgo de *greenwashing* no está vinculado a la coyuntura en su mayor medida, sino a que estamos cerca de los plazos de cumplimiento de las metas establecidas por las compañías (2030-2035) y en algunos casos, los planes de transición para el cumplimiento de esas metas no han sido implementados. Pero esto puede verse a su vez como una oportunidad para acelerar los procesos e implementar soluciones innovadoras.

Sistema B

Negocios de triple impacto: una decisión estratégica y competitiva

Estamos atravesando un cambio de época. Nos encontramos frente a una crisis social y ambiental sin precedentes y sus efectos se sienten con especial rigor en Latinoamérica. En este escenario, el rol del sector privado ha dejado de ser el de un actor pasivo para posicionarse como un agente de cambio fundamental, capaz de ofrecer soluciones a gran escala.

Por Fernanda Mierez (*)

Sin embargo, aún hay quienes consideran que la gestión del impacto es un "lujo" para tiempos de bonanza o una tendencia pasajera de marketing. No obstante, los datos y la realidad del mercado global cuentan una historia muy diferente: integrar la dimensión socioambiental no es una moda, sino una decisión estratégica que define la resiliencia y la competitividad de una empresa a largo plazo.

El modelo que impulsamos desde Sistema B crece sostenidamente desde hace más de dos décadas. Argentina cerró el año con 280 Empresas B Certificadas (B Corps en inglés), marcando el segundo período de mayor crecimiento histórico para nuestra comunidad. En el mundo, ya superamos las 10.500 compañías verificadas por operar bajo los más altos estándares socioambientales y de transparencia. Pero el fenómeno es aún más amplio. En 2025, 580 empresas argentinas comenzaron a utilizar nuestra Evaluación de Impacto B para medir su desempeño en 360°. Hoy, ya son más de 9.000 las compañías locales –y 320.000 a nivel global– que usan esta herramienta gratuita para diagnosticar su gestión desde la visión del triple impacto. ¿Por qué tantas organizaciones dedican tiempo a esto en un contexto desafiante.

Primero, el nuevo paradigma del consumo. Según un estudio que realizamos junto a Trend-sity, el 70% de los argentinos espera un mayor compromiso ambiental por parte de las empresas y 1 de cada 4 ya ha dejado de comprar productos debido a la falta de compromiso de las marcas. El informe "Sustentar para Ganar" de Kantar refuerza esta tendencia: los consumidores conscientes ya representan un tercio de la población en América Latina.

Segundo, el marco regulatorio internacional.



Fernanda Mieres. 10.500 compañías verificadas.

La Unión Europea lidera este camino con directivas que exigen trazabilidad, economía circular y transparencia en la gobernanza. Esto no afecta solo a las empresas europeas, sino a cualquier compañía que pretenda exportar o integrarse en cadenas de valor globales. La sostenibilidad como diferencial en mercados internacionales viene creciendo sostenidamente desde hace décadas: según KPMG, mientras que en 1999 sólo el 35% de las 250 empresas más grandes del mundo reportaban su impacto, hoy lo hace el 96%. Tercero, el acceso a capitales. Según Global Market Insights, las finanzas sostenibles alcanzaron los U\$S 5,87 billones en 2024 y se proyecta que superen los U\$S 35,7 billones hacia 2034, con una tasa de crecimiento anual cercana al 20%. Las Empresas B han sido pioneras en Argentina en la emisión de obligaciones negociables verdes, cheques verdes, bonos verdes y sociales, pagarés verdes, entre otros instrumentos de inversión de impacto.

Proteger el propósito

Para que el impacto sea una ventaja competitiva real, no puede ser un área separada o un proyecto puntual: debe integrarse en la esencia misma de la estrategia de negocio. Este es el caso de las Empresas B. Al modificar sus estatutos, se comprometen pública y legalmente a beneficiar no solo a los accionistas, sino a todas las partes interesadas de su operación: trabajadores, comunidad, clientes, medio ambiente. Establecer un propósito claro y protegerlo permite que la empresa mantenga el rumbo incluso cuando la coyuntura las obliga a atender urgencias.

Un estudio de Vistage a líderes de empresas argentinas revela que el 75% coincide en que el rol del empresario es clave para el desarrollo económico, social y ambiental del país y que el 70% ya está trabajando en iniciativas de triple impacto. No obstante, las principales barreras siguen siendo la falta de tiempo o de conocimiento técnico.

Desde Sistema B, trabajamos para derribar esas barreras ofreciendo herramientas concretas para medir y gestionar el impacto de forma integral. No se trata de ser perfectos, sino de transitar un camino de mejora continua que permita a las empresas anticiparse a las regulaciones, atraer el mejor talento y ser más resilientes frente a las crisis.

La pregunta para los directivos ya no es si deben o no ocuparse de su impacto, sino cuándo empezarán a hacerlo con la profundidad necesaria para no quedar fuera del juego. El futuro de la economía será inclusivo, equitativo y regenerativo. Y en ese camino, las empresas que elijan el propósito como motor serán, sin duda, las más competitivas.

(*) Cofundadora y copresidenta de Sistema B Argentina y socia del Estudio Beccar Varela

PORTADA |

Arcor

En la discusión, el consumidor es el gran ausente

“La agenda de desarrollo sostenible incluye muchos desafíos que ninguna empresa puede resolver sola”, explica Bárbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad de la firma. “En temas como economía circular, cadenas de suministro responsables o cambio climático, la colaboración sectorial es indispensable. Pero eso no elimina la competencia; simplemente redefine el escenario competitivo”.

“Creemos que la mejor ecuación es ‘competir puertas adentro y colaborar puertas afuera’, asegura Bárbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad de Grupo Arcor. “Es decir, creemos que es importante colaborar en estándares, trazabilidad, infraestructura, para que luego cada empresa pueda capitalizar esas bases comunes con su propia capacidad de innovación, eficiencia y propuesta de valor”.

–En términos de ventaja competitiva real, ¿considera que la sustentabilidad está generando diferenciación de mercado tangible, medible, o sigue siendo principalmente una manera de garantizar la “licencia para operar”?

–En nuestra experiencia, la sustentabilidad ya genera diferenciación competitiva tangible: permite reducir costos, innovar en productos, acceder a nuevos mercados y anticiparnos a riesgos, entre otras fuentes de valor.

En Arcor estamos convencidos de que no podremos ser competitivos a largo plazo si no integramos la sustentabilidad como un enfoque transversal de gestión. Por eso, hace más de 15 años que iniciamos este camino y hoy contamos con la evidencia concreta de que estas prácticas fortalecen nuestra competitividad.

–¿Cuenta la compañía con mediciones de retorno de inversión en términos de impacto ambiental, social y de gobernanza? ¿Cuáles son los resultados?

–Contamos con mediciones y lo que observamos es consistente: la sustentabilidad nos permite reducir aquello que atenta contra la generación de valor (como costos y riesgos) y, al mismo tiempo, incrementar valor nuevo.



Bárbara Bradford. Elevar la precisión y la transparencia.

Por ejemplo, toda reducción en el uso de energía (y, por ende, en la huella de carbono) tiene un correlato directo en la reducción de costos operativos. También vemos beneficios en mitigación de riesgos regulatorios y de continuidad de negocio.

Creo que, hacia adelante, el desafío es que predomine una mirada menos conservadora y que se impulse con más fuerza la innovación basada en sustentabilidad, que tiene el potencial de crear valor nuevo en todas las dimensiones: económica, ambiental y social.

La ausencia del consumidor.

–¿Qué porcentaje de su EBITDA proyectan que provendrá de productos/servicios “verdes” o sostenibles en 2030? ¿Cómo definen qué es “verde” en su contexto?

–Si bien hoy no tenemos una estimación concreta, sí vemos que un gran ausente en las discusiones globales de sustentabilidad es el consumidor. Necesitamos acercarlo más a la mesa y fortalecer nuestra capacidad de transmitir los diferenciales de los productos con atributos sustentables. La adopción de estos productos no depende solo de la oferta o de los marcos regulatorios, sino también de que el consumidor reconozca su valor y los elija. Esa será una condición clave para que los productos “verdes” tengan un peso económico creciente en el futuro.

–¿Están ajustando las compañías sus narrativas de sustentabilidad frente al cambio discursivo global respecto de la temática?

–No estamos ajustando nuestra narrativa en función del cambio discursivo global. Nuestros compromisos con la agenda de desarrollo sostenible y las metas que hemos comprometido parten de la convicción de que nuestro negocio a largo plazo solo es viable si nos integramos y abordamos estos desafíos de manera enfocada y sostenida.

Lo que sí estamos ajustando, y reforzando, son los datos, métricas y evidencias. Hoy los *stakeholders*, especialmente los institucionales, buscan información concreta, verificable y comparable de los avances del sector privado. En ese sentido, estamos elevando el nivel de precisión y transparencia.

BDO

"La sostenibilidad es un requisito para salir al mercado"

"En Argentina y América Latina, los desafíos para escalar la gestión sostenible son múltiples y están interconectados. Destacaría dos grandes cuellos de botella: el acceso a datos confiables y la alineación de incentivos", describe Joaquín Tribolo, gerente de ESG & Compliance de la auditora.

"Sin información robusta y trazable, es imposible medir avances reales ni cumplir con estándares internacionales. Y sin que la alta dirección y gerencia incorpore objetivos ESG en la estrategia y en la remuneración de estos, la sostenibilidad queda como un tema periférico, no como un motor de negocio", dice Tribolo Joaquín Tribolo, gerente de ESG & Compliance de BDO Argentina, sobre los desafíos que enfrenta la gestión sostenible en el escenario actual.



Joaquín Tribolo. Un requisito de acceso a los mercados.

—¿Las compañías que ralenticen su transición hacia una gestión sostenible tendrán más dificultades para posicionarse en los mercados?

—Definitivamente sí. Hoy la sostenibilidad dejó de ser un diferencial voluntario para convertirse en un requisito de acceso a los mercados. Las cadenas globales —especialmente en agroalimentos, minería, energía y manufactura— exigen trazabilidad, reducción de emisiones y cumplimiento social como condición para operar. No es solo regulatorio; los compradores internacionales, inversores y consu-

midores están priorizando proveedores con credenciales ESG verificables. En Argentina y Latinoamérica, donde la competitividad depende en gran medida de exportaciones, ralentizar la transición implica tres riesgos concretos: pérdida de mercados y contratos, por no cumplir estándares ambientales/sociales

exigidos por clientes globales, mayor costo de capital, dado que bancos y fondos aplican criterios de riesgo climático y social en sus decisiones, riesgo reputacional y regulatorio, la UE, EE.UU. y otros bloques avanzan en normativas como CBAM (ajuste de carbono en frontera) y leyes de debida diligencia (*due diligence*) en derechos humanos y ambiente. Por el contrario, las empresas que integren sostenibilidad en su estrategia además de acceso a mercados, ganan resiliencia ante la volatilidad de costos, regulaciones y expectativas sociales.

—¿En qué áreas observa mayor rezago en términos de estrategia sostenible?

—En nuestra región, los mayores rezagos se concentran en tres áreas críticas:

Gobernanza y cultura organizacional: muchas compañías aún ven la sostenibilidad como un área periférica, no integrada a la estrategia de negocio. Falta que los directorios asuman liderazgo y vinculen objetivos ESG a la toma de decisiones y a la remuneración variable. Sin esa alineación, las iniciativas quedan fragmentadas.

Soluciones que generan ventajas competitivas

Combinando impacto ambiental y social con ganancias de eficiencia operativa, trazabilidad y acceso a mercados, según BDO, estas son las soluciones que más traccionan en Argentina y Latinoamérica:

Descarbonización con retorno económico

- **Eficiencia energética avanzada:** a través de auditorías, sistemas de gestión ISO 50001, sensorización y analítica para reducir consumo.
- **Electrificación y energías renovables on-site/off-site:** PPAs [contrato de compra venta de energía a largo plazo], energía solar distribuida, biogás en agro/food, recuperación de calor en procesos.

Economía circular aplicada a la industria

- Rediseño de productos y envases para reciclabilidad/reutilización; incorporación de materiales reciclados con control de calidad.
- Valorización de subproductos (residuos agroindustriales que vuelven como insumos o bioenergía).

Trazabilidad y transparencia en la cadena de valor

- Digitalización de la trazabilidad y verificación de origen responsable en agroalimentos.
- Protocolos y certificaciones (deforestación cero, bienestar animal, estándares ambientales/sociales).

Soluciones basadas en naturaleza con enfoque pro-

ductivo

- Regeneración de suelos, manejo del agua y biodiversidad integrados a la operación.
- Proyectos de captura/almacenamiento de carbono vinculados a prácticas agrícolas o restauración.

Cadenas de suministro inclusivas (impacto social + eficiencia)

- Integración de pymes y productores regionales con estándares ESG, compras de impacto y financiamiento con proveedores.
- Programas de desarrollo de capacidades (calidad, seguridad, gestión) para elevar productividad y cumplimiento.

PORTADA |

Naranja X

No convencer del “por qué”, sino acelerar el “cómo”

“Estamos viviendo el paso de la ‘responsabilidad’ a la ‘coherencia radical’”, declara Pablo Bocco. “Los stakeholders (especialmente inversores y talento joven) ya no compran promesas de ‘mitigación de daños’; exigen modelos regenerativos. Hoy, la expectativa es que la sustentabilidad no sea un satélite del negocio, sino un atributo transversal a todo su negocio”.

“El cambio fundamental es la demanda de trazabilidad y autenticidad”, comenta Pablo Bocco, líder de Innovación Social y Sustentabilidad en Naranja X. “Ya no basta con decir: ‘Generamos impacto positivo’. Hay que demostrar con métricas duras cómo cada decisión financiera impacta en la brecha social o ambiental. El desafío ya no es convencer al directorio del ‘por qué’, sino acelerar el ‘cómo’ integramos este *mindset* ESG en cada producto que diseñamos.

—¿La compañía está invirtiendo en anticiparse a regulaciones futuras vinculadas a sustentabilidad?

—Absolutamente, pero cambiamos el enfo-



Pablo Bocco. La digitalización elimina la fricción.

usuarios con comercios de impacto positivo (Estrategia de Consumo Sustentable). Esto crea un ecosistema virtuoso; fidelizamos clientes que buscan propósito, desarrollamos a comercios locales y generamos transaccionalidad con impacto. La oportunidad está en crear productos que resuelvan dolores sociales reales; allí es donde el negocio escala y se vuelve sostenible en el tiempo.

Humanizar finanzas.

—¿Qué rol está jugando la digitalización y los datos en potenciar las estrategias de sustentabilidad? ¿Están agregando más valor de realmente?

—La tecnología es el gran habilitador para es-

{La integración ESG es hoy el mayor motor de innovación de la compañía. Dejamos de ver la sustentabilidad como un costo para verla como una lente de oportunidad.}

que. No nos anticipamos por miedo a la sanción, sino por inteligencia de negocio. Entendemos la regulación futura no como un techo, sino como el piso desde donde construimos competitividad.

En Naranja X, la inversión está puesta en la gestión del dato ESG. Adoptamos estándares como GRI y SASB para hablar el mismo idioma que los inversores internacionales, pero vamos más allá. Desde hace cinco años somos una empresa carbono neutro que mide y se enfoca en reducir su huella anual y, en 2025 facilitamos la posibilidad de que más de \$80.000 millones de clientes sean destinados a iniciativas de impacto mediante promociones que potencian el consumo sustentable y nuestro botón Donar.

—¿Qué oportunidades de negocio emergen al integrar criterios ESG o de economía circular? ¿Se están identificando espacios para nuevas unidades de negocio o para la transformación de las actuales?

—La integración ESG es hoy el mayor motor de innovación de la compañía. Dejamos de ver la sustentabilidad como un costo para verla como una lente de oportunidad. En un entorno de crisis, la inclusión financiera es nuestra mayor unidad de negocio sostenible: dar acceso al crédito a quienes el sistema tradicional ignora es, en esencia, una acción social que genera retorno económico. Además, estamos capturando el valor de la economía circular y el consumo responsable. A través de nuestras plataformas, no solo financiamos, sino que conectamos a nuestros

calar la empatía. Sin datos, la sustentabilidad es solo narrativa; con datos, es gestión y evidencia. La digitalización nos permite pasar de la intuición a la precisión científica en la medición del impacto.

En Naranja X, usamos la tecnología para “humanizar” las finanzas a escala. Los datos nos permiten, por ejemplo, medir el bienestar financiero real de nuestros clientes y trazar la huella de carbono de nuestra operación en tiempo real. Esto agrega un valor incalculable: transparencia para el inversor y personalización para el cliente. La digitalización elimina la fricción y nos permite democratizar el acceso, haciendo que soluciones sostenibles lleguen a millones de personas a un costo marginal. Los datos son los que validan que ser sustentable es, efectivamente, un buen negocio.



Futuro

Construir un futuro sostenible, con la confianza que transforma tus ideas en realidad. BBVA, décadas en Argentina brindando respaldo e impulsando sueños y proyectos.

¿Avanzamos?

BBVA

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).

PORTADA |

Andreani

El gran diferencial

Para Verónica Zampa, la sustentabilidad no solo garantiza la licencia para operar. También, se está consolidando como un diferencial competitivo tangible y medible.

"La posibilidad de medir y reportar emisiones en tiempo real, y de ofrecer información transparente y trazable fortalece la confianza y se traduce en relaciones de largo plazo", revela Verónica Zampa, gerenta de Sustentabilidad y Comunicaciones de Andreani. "En los próximos años, la sustentabilidad en el sector logístico estará marcada por tres grandes tendencias: la descarbonización de las operaciones, la economía circular y una gestión social y del talento cada vez más integral. La descarbonización es un eje crítico. La logística explica cerca del 10% de las emisiones globales, por lo que reducir esa huella es una responsabilidad ineludible", considera la ejecutiva. En este sentido, asegura que "estamos avanzando con acciones concretas, como la electrificación progresiva de flotas, la incorporación de combustibles alternativos, y el uso de analítica avanzada para optimizar rutas y entregas, mejorar la eficiencia operativa y disminuir kilómetros recorridos".

Además, a través de Andreani Circular la compañía impulsa soluciones de *packaging* retornable y reciclable, en un trabajo conjunto con clientes y proveedores para reducir el impacto ambiental de los envases a lo largo de toda la cadena de valor. "La dimensión social es clave para una sustentabilidad genuina. Tenemos una responsabilidad con el talento y generamos oportunidades de empleo, formación y desarrollo y, con iniciativas de impacto comunitario, como nuestra plataforma de logística social, conectamos a organizaciones de la sociedad civil con soluciones de traslado para potenciar su alcance y generar valor social en todo el país", detalla la ejecutiva.

Doble rol

—¿Considera que la sustentabilidad ya está generando diferenciación de mercado tangible, medible, o sigue siendo principalmente una manera de garantizar la "licencia para operar"?

—Hoy la sustentabilidad cumple un doble



Verónica Zampa. La descarbonización es un eje crítico.

rol; garantiza la licencia para operar, pero al mismo tiempo ya se está consolidando como un diferencial competitivo tangible y medible. Lo vemos claramente en la relación con nuestros clientes. La posibilidad de medir y reportar emisiones en tiempo real, y de ofrecer información transparente y trazable, fortalece la confianza, profundiza la fidelización y se traduce en relaciones de largo plazo. Además, la innovación en soluciones circulares, ecodiseño y *packaging* sustentable nos permite agregar valor concreto en cada propuesta logística, ayudando a nuestros clientes a cumplir sus propios objetivos ambientales y a diferenciarse frente a sus consumidores. Es cierto que la presión regulatoria sigue marcando el ritmo y elevando los estándares mínimos, pero creemos que la verdadera ventaja competitiva está en anticiparse, ir más allá del cumplimiento y convertir la sustentabilidad en una palanca estratégica de crecimiento, que impulsa la innovación

y posiciona a la compañía como líder en la transformación del sector.

—¿Qué tecnologías representan las mayores oportunidades para acelerar la transición sostenible, y cuáles son sus principales barreras de adopción?

—La IA nos permite optimizar rutas, reducir emisiones, planificar la flota de manera eficiente y realizar mantenimiento predictivo, aumentando la eficiencia operativa y disminuyendo el impacto ambiental. En paralelo, identificamos oportunidades interesantes en impresión 3D y materiales biobasados para *packaging* circular, que nos ayudan a reducir residuos y fomentar la economía circular. Hoy estamos automatizando y aplicando IA a procesos core como operaciones de transporte y almacenamiento, pero también de áreas de soporte como atención al cliente, administrativos y de gestión de la ciberseguridad. Aplicamos *machine learning* para nuestros algoritmos de planificación de rutas y entregas, que nos permite tener una geolocalización y *scoring* propios para garantizar con alta probabilidad primeras entregas exitosas, evitando la congestión de tránsito y emisiones innecesarias. Usamos además herramientas de *computer vision* con herramientas de IA que ayudan a nuestros equipos a tomar mejores decisiones en relación con la gestión del flujo de carga, descarga y recepción de paquetes en todas nuestras plantas y sucursales.

—¿Las empresas que lideran en sustentabilidad lo hacen por convicción estratégica, por presión externa, o por ambas? ¿Cuál es el motor más efectivo del cambio real?

En nuestra experiencia, las empresas que lideran en sustentabilidad lo hacen por distintas razones: convicción estratégica y demandas externas. La convicción estratégica es clave porque permite integrar la sustentabilidad en la cultura organizacional, fomentando innovación genuina y decisiones a largo plazo. Por otro lado, las demandas externas —por regulaciones, expectativas de clientes o requerimientos de inversores— aceleran la adopción de prácticas sustentables y legitiman las acciones realizadas.

Personal

Sustentabilidad integrada: cuando el impacto se vuelve estrategia

Durante mucho tiempo, la sustentabilidad fue leída como una condición necesaria para operar; una suerte de “licencia social” que las empresas debían asegurar para mantener su legitimidad. Hoy, esa mirada resulta insuficiente. Al menos para quienes entendemos que la sustentabilidad no es un área, ni un conjunto de acciones accesorias, sino una forma de gestionar el negocio.

Por Pedro López Matheu (*)

En Personal, estamos convencidos de que la sustentabilidad genera diferenciación real y tangible cuando se integra a la estrategia y pone el foco en los clientes, las personas y las comunidades. No se trata de cumplir con expectativas externas, sino de tomar mejores decisiones internas: cómo invertimos, cómo innovamos, cómo operamos y cómo nos vinculamos. Cuando ese enfoque atraviesa el negocio, el impacto deja de ser declarativo y se vuelve medible, consistente y sostenible en el tiempo.

En un sector como el nuestro, atravesado por la tecnología y la conectividad, las tendencias de sustentabilidad están íntimamente ligadas al rol que las empresas podemos jugar en el desarrollo. Por eso, nuestra estrategia se apoya en tres grandes ejes. El primero es la inversión social en tecnología y educación, con programas de alcance federal que buscan reducir la brecha digital no solo desde el acceso, sino desde el uso significativo.

Iniciativas como Digitalers y Academia Digitalers promueven la formación para el empleo digital y el aprendizaje continuo, conectando a jóvenes y adultos con habilidades claves para el mundo del trabajo. Chicas Digitalers aborda de manera específica la brecha de género en tecnología, despertando vocaciones tempranas en adolescentes, mientras que Nuestro Lugar trabaja con docentes, estudiantes y familias para fomentar un uso responsable, positivo y creativo de la tecnología. En todos los casos, el foco está puesto en generar capacidades reales y sostenibles, en articulación con gobiernos, organizaciones sociales y aliados del ecosistema tecnológico.



Pedro López Matheu. Tomar mejores decisiones internas.

Impacto ambiental

El segundo eje es el ambiental, con una mirada de largo plazo puesta en la eficiencia energética, la economía circular y el desarrollo de soluciones *cleantech*. Sabemos que las empresas tecnológicas somos grandes usuarias de energía, y no eludimos esa responsabilidad. Por el contrario, la asumimos como un desafío central: reconvertirnos en organizaciones cada vez más eficientes y reducir de manera concreta nuestro impacto ambiental. En ese camino, definimos metas claras de descarbonización, con el objetivo de reducir un 60% las emisiones de gases de efecto invernadero hacia 2034, tomando como base el año 2022. Estos compromisos fueron validados por la iniciativa internacional *Science Based Targets (SBTi)*, lo que nos permite alinear nuestra gestión climática con criterios cientí-

ficos y estándares globales, y avanzar de manera consistente hacia la carbono neutralidad. Esto nos lleva a una de las paradojas más discutidas del presente: las tecnologías más prometedoras para el desarrollo –como la inteligencia artificial– son también intensivas en recursos. La respuesta no es frenar la innovación, sino innovar mejor. Diseñar infraestructuras más eficientes, optimizar el consumo energético, incorporar energías renovables y pensar la tecnología y su impacto ambiental desde el inicio, no como una corrección posterior.

Convicción puertas adentro y puertas afuera

El tercer eje es cultural y organizacional. La sustentabilidad solo se consolida cuando forma parte del ADN de la compañía. En ese sentido, el nuevo posicionamiento de Personal expresa con claridad esta mirada: somos un ecosistema de servicios digitales que evoluciona para acompañar la vida de las personas, con una gestión integrada, coherente y profundamente humana. Esa convicción se traduce puertas adentro, en equipos comprometidos, y puertas afuera, en relaciones de largo plazo con clientes, aliados y comunidades. En un contexto en el que algunas políticas de sustentabilidad parecen ponerse en duda, nuestra posición es clara: no se trata de una moda ni de una agenda reversible. El camino hacia una empresa responsable lo venimos construyendo desde hace tiempo, con inversión, con aprendizaje y con resultados. Lejos de retroceder, hoy estamos más convencidos que nunca de que este es el camino correcto para crecer, competir y generar valor real en el tiempo.

(*) Director de Comunicaciones Externas y Sustentabilidad y Medios de Personal.

El dilema de la sostenibilidad alineada al negocio

Si bien generar “casos de negocios” es central, “la caída de la cooperación internacional y menor presencia de fondeo de los Estados vuelve a presionar sobre empresas que no podrán simplemente responder ‘esto no está alineado con mi negocio’”, plantea Julián Costabile.

“Como todo desafío, la sustentabilidad enfrenta algunos temas que la limitan, sin dudas uno de ellos es el financiamiento. El talento, la tecnología y la forma de alinearlos con el negocio están, aunque presentan sus desafíos. Hay potencial y herramientas, pero muchas veces faltan incentivos financieros”, explica Julián Costabile, socio de Sustentabilidad en SMS Buenos Aires. “En este sentido, las líneas de préstamos verdes y sostenibles otorgados por bancos locales e internacionales ayudan, aunque necesitan mucho más volumen y diferenciación con las tradicionales. Por otra parte, el mercado de bonos ‘etiquetados’ es decir aquellos cuyos fondos van a destinos específicos ligados con la sustentabilidad, existen y están bien organizados, aunque también requieren un mayor volumen de emisores. Las empresas deberían ver la gran oportunidad ofrecida por estos instrumentos para posicionarse, y en ese sentido vemos en toda la región mucha actividad. En Argentina todavía son pocos los que usan las herramientas, y sin duda 2026 será una gran momento para quienes quieran diferenciarse utilizando estos mecanismos”, considera Julián Costabile.

—¿Cuál es el dilema más frecuente entre aspiraciones de sustentabilidad y realidades operativas o de mercado? ¿Hay ejemplos de cómo se está resolviendo?

—Creo que uno de los dilemas que enfrenta una gestión sostenible es la alineación con el negocio y la percepción de impacto en la comunidad. Sin dudas generar un “caso de negocio” en materia de gestión sostenible es clave. Entender cómo los procesos de producción, compra, financiamiento y venta generan un impacto positivo en el menor consumo de materiales, la inclusión de pequeños proveedores, entre otros, es el ideal buscado, ya que lo hace sostenible. Sin embargo, mientras la antigua RSE migra a este concepto de sosten-



Julián Costabile. Una discusión más honesta sobre el tema.

nibilidad alineada al negocio, también ocurre que las comunidades locales y organizaciones de impacto siguen demandando un apoyo a sus objetivos, no siempre alineados con el negocio, pero igualmente muy valiosos. La caída de la cooperación internacional y menor presencia de fondeo de los Estados vuelve a presionar sobre empresas que no podrán simplemente responder “esto no está alineado con mi negocio”. Creo que es un tema que pensábamos superado, pero vuelve a la mesa de trabajo. Una posible forma de resolverlo es identificando un mapa claro de inversión social estratégica, es decir, donaciones a proyectos de organizaciones de la comunidad, pero con seguimiento y análisis de su impacto.

Consolidar metas y estrategia de largo plazo

—¿Qué oportunidades de negocio vinculadas a la sustentabilidad considera más prometedoras para los próximos años, y cuáles requieren apuestas más fuertes o cambios regulatorios para concretarse?

—Creo que la apertura económica de Argentina trae oportunidades de hacer un “catch up”

tecnológico, y ahí muchos sectores podrán incluir tecnología y equipos de última generación que generan ahorro energético, de materiales, o incluso de generación de energías limpias. Muchas oportunidades se abren cuando el país se integra al mundo y en cada negocio aparecen iniciativas de inversión, antes postergadas, que ahora cobran sentido económico, y también en materia sostenible. A su vez, el financiamiento de estas iniciativas aparece como la gran oportunidad de los años que vienen. Una macro ordenada y acceso a fondos internacionales especializados en estos temas, permiten pensar a empresas de agro, industria, construcción sostenible y otras, en recibir financiamiento a 7 o 10 años. Deberán estar bien preparadas para medir su impacto ambiental o social, pero sin duda el acceso a este nuevo perfil de inversores lo vale.

—En un contexto en el que discursos globales –y locales– cuestionan la urgencia o la legitimidad de la agenda sostenible, ¿qué impacto percibe en la toma de decisiones empresariales?

—Vemos que se abre una discusión más honesta sobre el tema, quienes no tengan incentivos ni demandas concretas podrán evaluar con más libertad hasta dónde impulsar una agenda de negocios sostenibles en su organización. Y resulta interesante porque desde esa mayor libertad de decisión (no estoy “obligado” a ser verde por regulación) vemos muchas más empresas interesadas en consolidar sus estrategias y darles un sentido para sus empleados, clientes y comunidad. Se dan cuenta de que no es por obligación sino por consolidar una estrategia coherente de largo plazo que deben organizar bien sus prioridades y metas en este tema. Creo que viene un tiempo más rico, de menos conversación sobre regulaciones y más sobre impacto y creación de valor.



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
Bago**

PORTADA |

Santander

La estrategia se profundiza

En los últimos dos años, las prioridades han evolucionado principalmente por factores regulatorios, como la CSRD, los ESRS y la Taxonomía de la Unión Europea, por las crecientes expectativas de inversores y clientes, y por la gestión de riesgos reputacionales.

Por Adriana Alesina (*)

En este contexto, se reforzó la estrategia climática, con metas sectoriales más específicas y una mayor movilización de financiamiento verde; se profundizaron las políticas de diversidad, bienestar y formación para los colaboradores; se amplió el foco en inclusión financiera y educación en las comunidades; se fortalecieron las prácticas responsables con clientes, especialmente en materia de protección de datos y accesibilidad; y se robustecieron los mecanismos de gobernanza ética y transparencia.

Los cinco temas ESG materialmente más relevantes para Santander Argentina son:

- cambio climático
- personal propio
- colectivos afectados
- consumidores y usuarios finales
- conducta empresarial.

Estos temas surgen de un análisis de materialidad a escala global de Grupo Santander, que integra información relevada en todas las unidades de negocio y contempla la consulta a los principales grupos de interés. El proceso considera impactos, riesgos y oportunidades a lo largo de nuestras operaciones y de la cadena de valor, y sus resultados deben interpretarse en un horizonte temporal de corto a mediano plazo (aproximadamente de uno a cinco años).

En el ámbito educativo, Santander Argentina impulsa programas académicos y de formación en oficios con el objetivo de promover el conocimiento y ampliar oportunidades, trabajando junto a aliados estratégicos, como ONG, fundaciones y organismos públicos y privados, en iniciativas vinculadas al medio ambiente, el arte y la cultura, la educación financiera y la empleabilidad. Entre ellas se destacan más de 10.000 becas educativas (universitarias y de oficios), cursos gratuitos a través de Santander Open Academy y Santander X, programas como Ruta 40 Conectada, que brinda acceso a internet satelital a



Adriana Alesina. Seguir formando talento es clave.

escuelas rurales, y alianzas con instituciones como Fundación Don Bosco para la formación técnica y en programación de jóvenes. Estas acciones refuerzan nuestro compromiso con la educación, la inclusión y el desarrollo sostenible en todo el país.

Modelo transversal

Contamos con un modelo de gestión transversal que integra la sostenibilidad en la estrategia de negocio y en los procesos de toma de decisiones. Entre las principales prácticas se destacan:

- Indicadores ESG incorporados en todos los reportes del Comité Ejecutivo, con seguimiento trimestral.
- La figura del *Environmental, Social & Climate Risk Champion*, responsable de evaluar riesgos ESG en carteras y operaciones.
- Un Sistema de Control Interno robusto y

la cultura RiskPro, que involucra a toda la organización en la gestión de riesgos financieros y no financieros.

- Un canal de denuncias independiente, junto con políticas de ética y compliance claramente definidas.

Estas herramientas aseguran que la sostenibilidad forme parte estructural de la gestión y no quede supeditada a decisiones de corto plazo.

Pilar para las inversiones

La sostenibilidad es un pilar central en las decisiones de inversión de capital. Un ejemplo concreto es la significativa inversión destinada al fortalecimiento de los sistemas tecnológicos, orientada a la digitalización y a la eficiencia operativa, lo que contribuye tanto a la reducción de impactos ambientales como a una mayor inclusión.

Adicionalmente:

- Incorporamos variables sociales y ambientales en los procesos de originación y seguimiento crediticio.
- Aplicamos el Sistema de Clasificación de Financiación e Inversión Sostenible (SFICS) de Grupo Santander, alineado con estándares internacionales como la Taxonomía de la Unión Europea, ICMA y UNEP FI.
- Promovemos activamente productos con impacto positivo, como préstamos verdes, financiamiento para movilidad eléctrica, agricultura regenerativa y soluciones de eficiencia energética.

Estas decisiones reflejan nuestra ambición de posicionarnos como uno de los principales bancos ESG del mercado argentino.

Aliados estratégicos

La digitalización y la inteligencia artificial son aliados estratégicos para una gestión más eficiente de la sostenibilidad. Entre las principales iniciativas se destacan:

- La implementación de Puma, un CRM omnicanal que optimiza la trazabilidad

- de datos ESG y fortalece la relación con los clientes.
- El uso de inteligencia artificial para el monitoreo de ciberseguridad 24/7, reduciendo riesgos operativos y reputacionales.
- La digitalización de procesos de crédito y recuperaciones, que permite una mayor personalización digital, mejora la eficien-

cia y reduce el consumo de recursos.

- El lanzamiento de herramientas como la plataforma CMT, que permite monitorear en tiempo real los consumos energéticos y las emisiones de todos nuestros inmuebles.

Entre los principales desafíos se encuentran garantizar un uso ético de los datos, prevenir

sesgos algorítmicos y sostener altos estándares de ciberseguridad en un contexto de amenazas crecientes. Asimismo, es clave continuar formando talento para integrar de manera efectiva la tecnología con criterios ESG.

(*) Responsable de Sostenibilidad de Santander

Cencosud

Reputación corporativa y valor compartido

Cencosud ha desarrollado un modelo de negocio que incorpora a la sostenibilidad como uno de sus pilares estratégicos y que busca generar impactos positivos en la sociedad, siempre guiados por su propósito: "servir de manera extraordinaria en cada momento".

Por Raúl Troncoso (*)

Entre las principales iniciativas de Cencosud en 2025 en la región, destacan:

- En el ámbito de la cultura saludable: implementación de programas de alimentación saludable que han beneficiado a más de 9.500 personas. Entre estas iniciativas destacan los programas Nutriditos y Cocina Saludable, desarrollados específicamente en Argentina, junto con la recuperación de 1.100 toneladas de alimentos y la valorización de 10.000 toneladas de residuos orgánicos, lo cual contribuye a la reducción del desperdicio y a la promoción de hábitos de vida saludables.
- En cuanto a empleabilidad juvenil: creación de oportunidades para jóvenes mediante 2.400 prácticas profesionales, 52 convenios con centros de estudio y la formación de 172 jóvenes en alianza con fundaciones, que fortalece la inclusión laboral y el desarrollo de talento.
- En gestión ambiental: migración de 17 locales a sistemas de refrigeración con gas ecológico, que redujo la huella de carbono (619 ktCO₂e) y permite avanzar hacia la meta de disminuir 19 ktCO₂e adicionales en 2024.
- Energía renovable no convencional: incorporación de 9.231 m² de paneles solares, que representa un 37% de energía prove-



Raúl Troncoso. Servir de manera extraordinaria en cada momento.

niente de fuentes renovables, en el camino hacia la transición energética.

Estas acciones no solo responden a la agenda global de sostenibilidad, sino que también fortalecen la reputación corporativa y generan valor compartido para clientes, colaboradores y comunidades.

Factor clave de competitividad

La sostenibilidad ha evolucionado y se ha

convertido en un elemento clave de competitividad en nuestro sector. Los mercados son cada vez más exigentes, con consumidores, regulaciones e inversionistas comprometidos con el impacto social y ambiental.

En este contexto, la reputación sigue siendo un factor relevante en la construcción de sostenibilidad, ya que es un intangible de alto valor en el mercado, tanto para inversionistas como para otros grupos de interés. Sostenibilidad y reputación son complementarias: la primera es insumo de la segunda, porque las acciones concretas en sostenibilidad fortalecen la credibilidad y confianza hacia la compañía.

En nuestro caso, la sostenibilidad es parte esencial de la estrategia de negocio. Nuestro plan integra la sostenibilidad como un eje que potencia todo lo que hacemos. En 2025, reafirmamos nuestro propósito: "servir de manera extraordinaria en cada momento", lo que nos impulsa a construir una compañía que no solo crece, sino que transforma positivamente su entorno.

(*) Gerente regional de Sostenibilidad en Cencosud

PORTADA |

Nestlé

Un trabajo articulado

“La sustentabilidad está integrada a la estrategia de negocio. Antes se trabajaba de forma segmentada, pero al adoptar una mirada estratégica y transversal entendimos que debía ser el eje central de todo lo que hacemos. Aunque contamos con equipos que coordinan los proyectos, las decisiones y objetivos son compartidos por cada negocio”, detalla Verónica Rosales.

“Esta visión abarca desde el abastecimiento y la producción hasta la innovación, el desarrollo de envases y el trabajo con productores y comunidades. En la región –Argentina, Uruguay y Paraguay– esto se traduce en más de 200 proyectos que cubren distintas etapas de nuestra cadena de valor y están vinculados a eficiencia energética, gestión responsable del agua, reducción de emisiones, economía circular e innovación en envases, entre otros”, describe Verónica Rosales, directora de Comunicación y Asuntos Públicos y líder de Sustentabilidad de Nestlé Argentina, Uruguay y Paraguay. “Este enfoque es el que nos permite avanzar de manera consistente hacia nuestros compromisos globales: alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050, y lograr que más del 95% de nuestros envases plásticos estén diseñados para ser reciclados para fines de 2025”.



Verónica Rosales. Foco en la regeneración.

–¿Cuál es la tensión más difícil de resolver entre los objetivos de sustentabilidad y otras prioridades corporativas? ¿Cómo lo están manejando?

–Un desafío que tenemos es poder compatibilizar los tiempos y las exigencias del negocio con los procesos de transformación que requieren las agendas de sustentabilidad. Implementar cambios estructurales en la cadena de valor implica planificación, inversión y trabajo conjunto con múltiples actores, y no siempre los resultados se ven en el corto plazo.

Abordamos ese desafío integrando la sustentabilidad en la estrategia y en la toma de decisiones, con objetivos claros, indicadores de gestión y seguimiento permanente. De esta manera, la sustentabilidad se gestiona al mismo nivel que cualquier otra prioridad corporativa, con una mirada de largo plazo que nos permite avanzar de forma consistente y generar impacto positivo.

Alianzas claves

–¿Qué oportunidades de colaboración o alianzas estratégicas están emergiendo debido a los desafíos compartidos de sustentabilidad?

–Cada vez más vemos que los desafíos de sustentabilidad están generando oportunidades muy concretas de colaboración, porque son temas que no se pueden abordar de manera aislada. Por eso, trabajamos de manera articulada con distintos actores de nuestra cadena de valor, como proveedores, aliados técnicos, recicladores, organizaciones especializadas, municipios y organismos públicos.

En el eje de economía circular, estas alianzas resultan claves para fortalecer los sistemas locales de reciclaje y avanzar hacia nuestros compromisos globales. El trabajo conjunto con entidades como Latitud R y la Asociación Civil Cempre nos permitió alcanzar en Argentina, por tercer año consecutivo, la neutralidad en plástico y, por segundo año, también

en cartón, impulsando soluciones concretas en los territorios donde operamos.

También identificamos oportunidades relevantes de colaboración en el ámbito de la producción de materias primas para nuestro negocio de alimentos para mascotas Nestlé Purina. Un ejemplo es la alianza con Aapresid para nuestro negocio de alimento para mascotas Nestlé Purina en el desarrollo para impulsar prácticas de agricultura regenerativa junto a productores y especialistas, fortaleciendo la resiliencia de la cadena agrícola.

La iniciativa refleja el compromiso global de Nestlé de que, para 2030, el 50% de sus ingredientes clave provengan de campos que utilicen prácticas de agricultura regenerativa. Este enfoque busca promover sistemas alimentarios regenerativos a gran escala, que conserven, restauren las tierras agrícolas, fomenten la biodiversidad y mejoren la calidad de vida de los productores y comunidades rurales.

–¿Los consumidores argentinos realmente pagan más por productos sostenibles.

–Hoy vemos que es cada vez más frecuente encontrarnos con un consumidor preocupado por cuestiones medioambientales, pero eso no necesariamente se traduce luego en una acción de compra. Esto sucede no solo por barreras vinculadas a costos o disponibilidad de los productos, sino porque muchas veces existe una falta de conocimiento sobre ciertas temáticas. Continuar comunicando nuestros esfuerzos de sostenibilidad mediante campañas, acciones en puntos de venta y aprovechando todos los espacios con los consumidores nos permitirá darles visibilidad e inspirar su participación. Es clave mostrar cómo transformamos la cadena de valor para que cada acción contribuya a un futuro más sostenible.

En el momento de la verdad.

The logo for OSDE (Organismo de Regulación y Supervisión de la Salud) is displayed in white. It features the letters 'osde' in a lowercase, sans-serif font. The 'o' is stylized with a horizontal line passing through its center, and the 's' is a simple, curved shape.

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gob.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de trasposos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.sssalud.gob.ar - R.N.A.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 6-1408-1.

PORTADA |

Toyota Argentina

Descarbonizar: el gran reto

Desde el año 2003, la compañía desarrolla anualmente su reporte de sustentabilidad, que es su principal herramienta de comunicación de los aspectos ambientales, sociales, económicos y de gobernanza de su gestión. “Toyota Argentina entiende que no solo produce vehículos, sino que construye un proyecto sustentable que integra industria, comunidad y futuro”, asegura Eduardo Kronberg, gerente general de Sustentabilidad de la automotriz japonesa.

“Bajo lineamientos de casa matriz y apalancados en la mejora continua, nos proponemos objetivos claros, medibles y demostrables que conducen nuestros esfuerzos a una sustentabilidad real en el corto, medio y largo plazo”, completa Eduardo Kronberg, gerente general de Sustentabilidad de Toyota Argentina, en entrevista con *Mercado*.

—¿Cuáles considera que serán las tendencias de sustentabilidad más determinantes para su sector en los próximos años, y cómo se están alineando las estrategias corporativas en función de ellas?

—La industria de la movilidad se enfrenta a uno de los mayores desafíos de su historia: alcanzar la neutralidad de carbono, adoptando medidas para combatir el cambio climático y sus efectos, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto, la descarbonización se perfila como una de las tendencias más determinantes en la industria. Desde Toyota entendemos que este objetivo alcanza todo el ciclo de vida del producto, contemplando los insumos y componentes, la logística, la producción, la comercialización, el uso y la disposición final. En línea con esta visión, nos apoyamos en dos ejes fundamentales. Por un lado, el avance de la electrificación de nuestros vehículos. Toyota es la automotriz que más vehículos vende en el mundo y ya el 45% de sus ventas corresponde a vehículos electrificados.

Nuestra estrategia es de múltiples alternativas (“Multi-Pathway”), partiendo de la premisa de que no existe una única solución para el enorme desafío global de alcanzar la carbono neutralidad. Los vehículos electrificados en todas sus variantes (híbridos, eléctricos a batería, híbridos enchufables, hidrógeno) son necesarios para reducir las emisiones. En Argentina, el centro de nuestra estrategia



Eduardo Kronberg. Todo el ciclo de vida.

para los vehículos híbridos. Llevamos casi 50.000 híbridos vendidos desde 2009, cuando introdujimos el Toyota Prius y hoy, 1 de cada 2 Corolla y Corolla Cross que vendemos en Argentina son híbridos. Planificamos la misma proporción para nuestro nuevo lanzamiento, Yaris Cross, en febrero. Y nos estamos preparando para introducir híbridos enchufables y vehículos eléctricos a partir de 2026. Por otro lado, en nuestro proceso productivo trabajamos en la reducción de emisiones implementando nuevas tecnologías y usando energía eléctrica renovable. Tenemos planes quinquenales alineados con nuestra casa matriz, con objetivos exigentes que nos permiten ir trazando el camino a la neutralidad de carbono para 2035.

En 2018 lanzamos el Programa de Desarrollo de ESG con concesionarios. El programa fue diseñado para acompañar a la red de conce-

sionarios oficiales en el desarrollo de temas ambientales, sociales y de gobernanza, impulsando el diálogo y el intercambio de mejores prácticas de sustentabilidad. Este año lanzamos la 7ma Edición, de la que participó el 100% de nuestros 43 concesionarios oficiales con llegada a cada una de las provincias del país. Además, en 2023 lanzamos el ESG Award un concurso destinado a premiar a nuestros concesionarios por sus iniciativas sustentables.

El gran aporte de la cadena de valor

—¿Cómo se está trabajando con los proveedores (especialmente pymes) para mejorar su desempeño ESG?

En Toyota expandimos nuestra estrategia de sustentabilidad a toda la cadena de valor. Trabajamos con nuestros 44 concesionarios oficiales y 65 autopartistas locales en el desarrollo de un programa anual de ESG.

Nos encontramos desarrollando la tercera edición Programa de Desarrollo de proveedores autopartistas en Argentina donde participan activamente 37 de ellos.

El objetivo es desarrollar una gestión sustentable consistente e innovadora, promoviendo el uso de energías renovables y la inserción de materias primas recicladas en componentes de vehículos con grandes avances en estos últimos años. Este programa lo desarrollamos en conjunto con el Área de Compras de Tasa, quien se responsabiliza de realizar el seguimiento de aspectos ambientales tales como consumo de energía (electricidad y gas), generación de residuos y consumo de agua. Adicionalmente, se realizan reuniones periódicas en las que se abordan temas ambientales, sociales y de gobernanza, impulsando el diálogo y el intercambio de mejores prácticas (*yokoten*) entre los proveedores. A partir de 2024 realizamos el ESG Award,

mediante el cual premiamos las mejores prácticas en los ejes Ambiental, Social y Gobernanza. Un jurado de expertos es el encargado de ponderar aspectos como el carácter innovador de la mejora presentada, la replicabilidad, la permanencia a lo largo del tiempo y la magnitud de los resultados obtenidos.

—¿Cuenta la compañía con mediciones de retorno de inversión en términos de impacto ambiental, social y de gobernanza? De ser así, ¿cuáles son los resultados?

La compañía cuenta con experiencias que permiten medir el retorno de inversión asociado al impacto ambiental, social y de gobernanza en iniciativas específicas. Un ejemplo destacado es el programa de economía circular Kankei, que transforma materiales recuperados del proceso industrial en autopar-

tes y productos de *merchandising*, generando valor de triple impacto.

En términos ambientales, la iniciativa ha logrado recuperar 1.878 kg de material reciclado para la producción de antenas, 1.489 kg de indumentaria en desuso destinada a la fabricación de paneles insonorizantes y 42.464 kg de plástico reciclado utilizados en la elaboración de nuevos parachoques. A escala anual, el programa alcanza una recuperación estimada de 44.00 Tn de materiales, evitando la emisión de 29,5 Tn de CO₂ por año.

Desde el punto de vista económico, Kankei se consolida como una herramienta de competitividad, al reducir los costos asociados al uso de materias primas y generar un beneficio estimado de US\$ 4,6 por vehículo producido.

Complementariamente, desde 2023 el programa incorporó una dimensión social me-

diante la integración de emprendedores de la economía popular a su cadena de valor, quienes elaboran productos oficiales con materiales recuperados. Toyota provee la materia prima sin costo, acompaña los procesos de formalización y garantiza la compra de la producción. Como resultado, desde ese año se generaron ingresos acumulados superiores a \$122 millones de pesos, y en 2025 se comercializaron 1.716 artículos por un total de \$55,285 millones.

En el aspecto social y con foco en la empleabilidad de los jóvenes, anualmente más de 350 alumnos reciben su certificado o diploma por ser parte de alguno de los programas de formación de Toyota. En este caso el retorno se monitorea con los jóvenes que entran en el mercado de trabajo.

Bosch

En el centro del negocio

“La integración de criterios ESG en Bosch es una clara palanca de crecimiento, y es algo que venimos haciendo desde el comienzo”, declara Leonardo Cacciante. “Hay oportunidades concretas en la eficiencia energética, la electrificación, la digitalización industrial y la economía circular aplicada a productos y servicios”.

Leonardo Cacciante



“Esto se traduce tanto en la evolución de nuestras unidades actuales, por ejemplo, soluciones para movilidad más limpia o agricultura de precisión, como en nuevos modelos de negocio. La sostenibilidad, bien integrada, impulsa la innovación, la competitividad y la resiliencia”, considera Leonardo Cacciante, *General Manager* de Bosch para Argentina, Uruguay y Paraguay.

—¿Qué cambios fundamentales se están observando en las expectativas de los stakeholders (inversores, clientes, empleados, reguladores) respecto a la sustentabilidad corporativa?

—Ya no se evalúa la sustentabilidad como un atributo adicional, sino como parte central de la estrategia de negocio. Hay una demanda de mayor transparencia, métricas comparables y coherencia entre compromisos y resultados. Los clientes priorizan soluciones que reduzcan su huella ambiental sin resignar eficiencia ni rentabilidad. Los colaboradores, especialmente las nuevas generaciones, buscan trabajar en compañías con propósito, impacto positivo y prácticas responsables, que estén alineadas con sus valores.

—¿Qué regulación argentina o incentivos considera que hace falta urgentemente para acelerar la transición sostenible?

Es clave contar con reglas de juego estables y de largo plazo, incentivos a la inversión en eficiencia energética, energías renovables y tecnologías limpias, así como esquemas que promuevan la innovación.

Alianzas efectivas, capacidades complementarias

—¿En qué áreas la colaboración intersectorial se vuelve indispensable para avanzar en estrategias sostenibles? ¿Qué tipo de alianzas —con proveedores, Gobiernos, startups, academia, asociaciones civiles— están resultando más efectivas?

—La sustentabilidad requiere una lógica colaborativa. Ninguna empresa puede avanzar sola en desafíos como la descarbonización o el uso eficiente de recursos si busca generar un impacto en los planos social y ambiental. Las alianzas más efectivas combinan capacidades complementarias: con proveedores, para reducir el impacto de la cadena de valor; con asociaciones y organizaciones civiles, para potenciar el impacto social; y con Gobiernos, para escalar soluciones y generar las condiciones necesarias. En Bosch creemos que la cooperación es indispensable para transformar la sustentabilidad en resultados concretos y medibles.

PORTADA |

L'Oréal Groupe Argentina

Datos que hablan por sí solos

Tal como explica Mariana Petrina, en el sector de belleza, las tendencias estarán centradas en la circularidad, la reducción del impacto ambiental y el consumo consciente, con un rol cada vez más activo de los consumidores.

"En L'Oréal Groupe, hace cinco años consolidamos estas transformaciones a través de L'Oréal por el Futuro, un eje estratégico que guía a toda la compañía a partir de tres grandes pilares: la transformación del negocio con el objetivo de respetar los límites planetarios, el empoderamiento de nuestro ecosistema y la contribución activa para resolver los desafíos sociales y medioambientales que enfrenta el mundo", asevera Mariana Petrina, directora de Comunicación Corporativa, Sustentabilidad y Asuntos Públicos de L'Oréal Groupe Argentina.

"En este contexto, el avance de los empaques recargables es una de las tendencias claves. El crecimiento de estas opciones responde a una demanda creciente por alternativas con menos plástico, menor huella de carbono y beneficios económicos para los consumidores. En L'Oréal Groupe, entre 2019 y 2024, las referencias reutilizables crecieron un 1621%, y nueve de las 16 marcas del grupo ya ofrecen *refills* sin resignar calidad ni experiencia".

¿Qué indicadores concretos utiliza la compañía para demostrar que la inversión en sostenibilidad genera retorno económico?

—Si bien no compartimos indicadores financieros específicos, medimos el retorno de la sostenibilidad a través de indicadores concretos de innovación y adopción interna. Un eje central fue capacitar a toda la compañía, para incorporar una mirada sustentable en cada desarrollo. Esto se traduce en más productos innovadores con impacto ambiental reducido, como los empaques recargables, que además de disminuir el uso de plástico y vidrio, también ofrecen un menor costo por ml al consumidor, demostrando valor económico y de negocio.

¿Cuáles son hoy las principales demandas de los empleados en materia de propósito, transparencia y compromiso sostenible?

—Los colaboradores buscan ser parte de una organización que lidere su industria y, al mis-



Marina Petrina. Explicar con datos y hechos.

mo tiempo, contribuya al desarrollo social, económico y ambiental del país.

En L'Oréal Groupe Argentina ese compromiso se refleja en hechos concretos: somos un actor clave de la industria local, con más de 600 colaboradores directos y miles de empleos indirectos a lo largo de toda la cadena de valor. Nuestros colaboradores valoran trabajar en entornos certificados y medidos, como nuestras oficinas en el Centro Empresarial Libertador con certificación LEED Gold y el Centro de Distribución LEED Platinum, abastecidos con energía 100% renovable, y con certificaciones internacionales en energía, ambiente y seguridad laboral.

Sustentabilidad basada en ciencia

¿Qué nuevos productos, servicios o modelos de negocio ha desarrollado específicamente la compañía en respuesta a la agenda de sostenibilidad?

—En materia de productos y fórmulas, avanzamos hacia una ciencia más sostenible. Hoy el 92% de los ingredientes de base biológica ya son rastreables y de origen sostenible, y el 66% de nuestras fórmulas se componen de in-

gredientes de base biológica, minerales abundantes o procesos circulares, con el objetivo de alcanzar el 95% hacia 2030. A esto se suma nuestro compromiso histórico con métodos alternativos al testeo en animales, como Episkin, basado en piel humana reconstruida.

En cuanto a modelos de consumo, los empaques recargables representan una de las principales transformaciones. L'Oréal Professionnel y Kérastase lanzaron los primeros para la industria de la peluquería argentina, logrando reducciones de hasta 73% en plástico. En fragancias y cuidado de la piel, varias de nuestras marcas incorporaron formatos recargables que reducen el uso de vidrio, plástico, metal y emisiones de carbono.

¿Se están ajustando las narrativas de sustentabilidad frente al escepticismo creciente? ¿De qué manera?

—La sustentabilidad forma parte de nuestro ADN desde hace décadas, por lo que no se trata de cambiar el relato, sino de seguir explicando con datos, ciencia y hechos lo que hacemos, cómo lo hacemos y qué desafíos aún tenemos por delante, alineados con nuestro propósito de crear la belleza que mueve al mundo.

A través de L'Oréal por el Futuro, hacemos públicos nuestros compromisos y avances hacia 2030, mostrando resultados reales: a escala global, el 91% de nuestros sitios ya opera con energía renovable, el 14% de las plantas reutiliza o recicla el 100% del agua de sus procesos, el 93% de los ingredientes de base biológica proviene de fuentes sostenibles, el 65% de las fórmulas ya utiliza ingredientes de origen biológico y el 44% de los envases son rellenables, reutilizables, reciclables o compostables.

Además, reforzamos una narrativa anclada en la ciencia y la innovación, mostrando cómo la ciencia verde, la biotecnología, la inteligencia artificial y *beauty tech* permiten reducir el impacto ambiental sin resignar calidad, seguridad ni eficacia.

Holcim

La descarbonización como motor de crecimiento

“El foco está puesto en construir progreso para las personas y el planeta, integrando la sostenibilidad como motor del crecimiento rentable. La descarbonización de la construcción está en el centro de la estrategia de negocio, tal como lo plantea nuestra hoja de ruta global NextGen Growth hacia 2030”, indica Belén Daghero.

“Desde nuestra visión de ser el líder en construcción sostenible, avanzamos con soluciones concretas y escalables que permiten transformar la forma de construir hoy, sin comprometer desempeño ni competitividad”, plantea Belén Daghero, gerenta de Comunicaciones Corporativas, Asuntos Públicos y Responsabilidad Social de la firma en Argentina. “Productos como cementos ECOPlanet y hormigón verde ECOPact hacen posible reducir significativamente la huella de carbono –con al menos un 30% menos de CO₂– manteniendo el 100% del rendimiento técnico, habilitando decisiones operativas inmediatas y medibles. De esta manera, la transformación se activa en el corto plazo a través de soluciones de alto valor, mientras avanzamos de forma consistente en nuestros objetivos de largo plazo, que nos permite liderar la transición hacia una construcción más sostenible en Argentina y en el mundo”.



Belén Daghero. Proceso de diálogo.

–¿Qué capacidades nuevas necesita desarrollar el talento para liderar transformaciones sostenibles dentro de la empresa?

–Liderar transformaciones sostenibles en Holcim implica desarrollar capacidades técnicas, culturales y de liderazgo alineadas con nuestra misión de construir progreso para las personas y el planeta y con la estrategia NextGen Growth 2030. Es clave fortalecer el conocimiento en materiales, formulaciones y diseño inteligente, para acelerar la adopción de soluciones de bajo carbono que reduzcan el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de la construcción, sin resignar desempeño ni competitividad.

Al mismo tiempo, estas capacidades se apoyan en una cultura de *performance* y generación de valor, el *Holcim Spirit*, que impulsa la colaboración, la innovación aplicada y la

toma de decisiones basadas en impacto medible. En este marco, el Centro de Desarrollo e Innovación cumple un rol central al integrar talento técnico que desarrolla soluciones concretas, acompaña proyectos y transfiere conocimiento a clientes y al sector, haciendo que la sostenibilidad se traduzca en resultados reales y escalables en obra.

Superar la respuesta reactiva

–¿Está la compañía invirtiendo en anticiparse a regulaciones futuras? ¿De qué manera?

–Sí. En Holcim invertimos de manera anticipada para adelantarnos a las regulaciones futuras, integrando la sostenibilidad al centro de nuestra estrategia NextGen Growth 2030. Desde nuestra misión de construir progreso

para las personas y el planeta, trabajamos para que la descarbonización sea un motor del crecimiento rentable y no una respuesta reactiva. Esto se traduce en inversiones en productos de bajo carbono, economía circular, eficiencia energética y trazabilidad ambiental, con soluciones como ECOPlanet y ECOPact, que ya cumplen o superan los estándares más exigentes. Contamos además con Declaraciones Ambientales de Producto (EPDs) en nuestro portafolio de cementos y hormigones, lo que aporta transparencia, medición y anticipación frente a los marcos regulatorios actuales y futuros, junto con una participación activa en el diálogo sectorial y con organismos públicos.

–¿En qué áreas observa mayor rezago en términos de estrategia sostenible?

–El principal rezago está en acelerar la adopción a escala de soluciones sostenibles en toda la cadena de valor. Aunque hoy existen productos y tecnologías disponibles, el desafío es su implementación masiva, lo que requiere más capacitación, acompañamiento técnico y trabajo conjunto con clientes, proveedores y actores del sector. Desde Holcim impulsamos este proceso a través del diálogo y la colaboración, promoviendo la economía circular y el uso de materiales de menor huella de carbono.

Llegamos donde otros no llegan,

con soluciones multiórbita
y multibanda.



satelital.com.ar

Accenture

La acción climática gana centralidad

“La agenda de sostenibilidad ha evolucionado en los últimos años como resultado de cambios tecnológicos acelerados y de expectativas crecientes por parte de clientes, empleados, inversores y comunidades”, considera Belén Arce, líder de Sostenibilidad de la firma.

“Se identifican tres temas ESG materialmente más relevantes para el negocio: la acción climática, la protección de datos y la ciberseguridad, y la conducta ética y responsable. La acción climática ganó centralidad comparada con años anteriores, reconociendo que el impacto de la empresa no se limita a sus operaciones directas, sino que se extiende a una cadena de valor global y a las soluciones ofrecidas a los clientes, profundiza Belén Arce, líder de Sostenibilidad de Accenture.

“Esto impulsó la definición de metas más ambiciosas de reducción de emisiones y un mayor trabajo con proveedores y socios para avanzar en procesos de descarbonización. En paralelo, la aceleración de la digitalización, la adopción de la nube y el uso creciente de inteligencia artificial hicieron que la privacidad de la información y la ciberseguridad pasaran de ser temas operativos a convertirse en condiciones críticas para sostener la confianza de clientes, reguladores y otros grupos de interés. Por último, la conducta ética se consolidó como una prioridad transversal, vinculada tanto al uso responsable de tecnologías emergentes como al cumplimiento normativo y a la integridad en los negocios, en un entorno cada vez más regulado y expuesto a riesgos reputacionales”, detalla la ejecutiva.

—¿Considera que la sustentabilidad está generando una diferenciación de mercado medible, o sigue siendo una manera de garantizar la “licencia para operar”?

—El estudio *Turning the Key*, realizado por Accenture junto a Naciones Unidas en 2025, muestra que la sostenibilidad cumple hoy ambos roles, aunque con un peso creciente como fuente de ventaja competitiva. El 88% de los CEOs encuestados afirma que el *business case* (caso de negocio) de la sostenibilidad es más sólido que hace cinco años y el 86% señala que ya está integrada en sus



Belén Arce. Demanda de información verificable.

operaciones centrales, con impactos concretos en eficiencia, innovación y resiliencia. Al mismo tiempo, sigue siendo un requisito básico: consumidores, empleados y reguladores la consideran un estándar esperado, algo que ya no necesita ser reivindicado ni comunicado como diferencial. En este contexto, la sostenibilidad no diferencia por el solo hecho de declararla, sino por cómo se integra al modelo de negocio y a la toma de decisiones.

Fuerte impacto en distintas áreas

—En un contexto en el que discursos globales y locales cuestionan la urgencia o la legitimidad de la agenda sostenible, ¿qué impacto percibe en la toma de decisiones empresariales?

Más allá de los debates coyunturales, la sostenibilidad responde a riesgos y oportunidades concretas para los negocios. El cambio climático y otros factores ESG impactan directa-

mente en costos, cadenas de suministro y estabilidad operativa, y no abordarlos a tiempo suele implicar mayores costos a futuro. En contextos económicos desafiantes, es esperable que las empresas tomen decisiones de corto plazo para responder a presiones financieras. Sin embargo, eso no debería implicar perder de vista el rumbo ni desarmar estrategias de largo plazo vinculadas a la sostenibilidad, que funcionan como herramientas clave de gestión de riesgos y resiliencia. Desde el lado empresarial e inversor, se observa una demanda creciente por información clara, comparable y verificable. Incluso en escenarios de volatilidad, muchas compañías continúan avanzando en reportes climáticos y alineación con estándares internacionales, integrando la sostenibilidad en sus decisiones estratégicas. En este marco, la narrativa se vuelve más práctica y basada en datos: menos declaraciones generales y más foco en cómo la sostenibilidad se incorpora en la estrategia del negocio y en decisiones concretas.

—¿Cómo logra la compañía que la sostenibilidad no sea “el tema del área de sostenibilidad” sino una responsabilidad transversal?

—Para nosotros, la sostenibilidad está integrada en la forma en que se diseñan y ejecutan los proyectos. A través de un enfoque 360°, todos los equipos incorporan una mirada ambiental y social junto con los aspectos estratégicos, operativos y tecnológicos del negocio. Esto se refleja tanto en las propuestas para clientes como en la ejecución de los proyectos, donde la sostenibilidad es un componente más del valor que se busca generar, y no una iniciativa aislada de un área específica. Además, todos los colaboradores deben completar capacitaciones obligatorias en sostenibilidad, lo que permite establecer un piso común de conocimiento y reforzar la idea de que se trata de una responsabilidad compartida.

PORTADA |

Bitali

Logística sustentable para disminuir costos

“El incentivo a la movilidad eléctrica y la adquisición o producción de energías renovables podrían ser las mejores políticas para acelerar la transición sostenible. La logística es un costo sumamente importante en el negocio”, señala Alejandro Beber.

“El área de Operaciones y de Seguridad y Medio Ambiente (en nuestro caso la segunda está integrada a la primera) es fundamental a la hora de trazar el Plan de Sustentabilidad ya que la mayoría de los procesos productivos están atravesados por prácticas sostenibles. En ese sentido, contamos con la certificación ISO 9.001 (de Calidad) y 14.001 (de gestión medioambiental) para nuestras cinco plantas productivas, además recibimos el Sello Verde de la provincia de Santa Fe para nuestra planta ubicada en Sauce Viejo y ya completamos la certificación FSC (Forest Stewardship Council) de bosques cuidados para toda la madera que utilizamos en la producción de la base de nuestros *sommiers*”, explica Alejandro Beber, gerente de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad de Bitali/Petroquímica Río Tercero (Grupo Piero). Desde febrero de 2024, la firma opera su planta industrial de El Talar (Buenos Aires) con 100% de energía renovable proveniente de YPF Luz. Así, el 33% de los colchones y un 50% de las espumas de poliuretano que se producen se hacen con energía limpia.

“Esta alianza con nuestros proveedores va de la mano de una política de reciclado de todos los insumos de los productos que fabricamos: acero (para los resortes), telas (para los cierres de los colchones), *scrap* de espuma y plásticos de un solo uso. De esta manera, toda nuestra cadena de valor está inmersa en el concepto de economía circular”, comenta el ejecutivo.



Alejandro Beber. La agenda de sustentabilidad llegó para quedarse.

pran un colchón de nuestras marcas Piero, Cannon, Suavestar, Suavegom, Gani y Rosen pueden donar su colchón en desuso. Para ello, deben comunicarse con la fundación a través de un QR que está impreso en cada factura (papel o digital) para coordinar el retiro de ese colchón que será reutilizado por otra familia a través del trabajo de Vivienda Digna en sus corralones sociales.

La logística es clave

—¿Qué regulación argentina o incentivos considera que hacen falta con urgencia para acelerar la transición sostenible?

—El incentivo a la movilidad eléctrica y la adquisición/producción de energías renovables podrían ser, en el caso de Bitali, las mejores políticas para acelerar la transición sostenible. La logística es un costo sumamente im-

portante en el negocio ya que vendemos y entregamos colchones, almohadas, *sommiers* y espumas en todo el país por lo que la utilización de vehículos eléctricos (en parte ya lo estamos haciendo por una alianza comercial con Andreani) bajaría fuertemente nuestra huella de carbono.

—¿De qué manera se trabaja con los proveedores para mejorar su desempeño ESG?

—Todos nuestros insumos son materiales reciclables, por lo que trabajamos permanentemente para mejorar las prácticas sostenibles, por caso, la certificación FSC de las maderas que utilizamos. También aplicamos procesos de mejora continua, con los que acompañamos y desarrollamos nuestra cadena de valor. Y en algunos casos, como la adquisición de polietileno para los envoltorios de nuestros colchones y almohadas, desarrollamos con nuestros proveedores materias primas con un alto porcentaje de material reciclado.

—¿Cómo puede reconstruirse la legitimidad de la agenda de sustentabilidad frente a un clima discursivo más escéptico, tanto dentro de las organizaciones como hacia el mercado?

—Estoy convencido de que la agenda de sustentabilidad llegó para quedarse, más allá de coyunturas políticas o gubernamentales. El nuevo consumidor, en especial las generaciones que están ingresando a la etapa de decisión de compra, ya lo traen incorporado en sus valores personales y sociales. Lo importante en el caso de las empresas es que lo hagamos a conciencia y de manera genuina, para no caer en el *green washing* y otras prácticas “de moda” que han bastardeado el verdadero objetivo de la sustentabilidad: el cuidado del planeta. Lo verdaderamente valioso será la coherencia entre lo que dice y hace una compañía.

—¿Qué tipo de alianzas –con proveedores, Gobiernos, startups, academia, asociaciones civiles– resultan más efectivas?

—Contamos con alianzas estratégicas con reconocidas ONG como Fundación Vivienda Digna, con quienes desde hace tres años tenemos el programa de Circularidad de los colchones, mediante la cual quienes com-

Genneia

Un esfuerzo multisectorial con beneficios tangibles

“La transición energética precisa de alianzas sólidas entre sector privado, Estado y sociedad civil, especialmente para marcos regulatorios, inversión de largo plazo y generación de impacto positivo en los territorios”, dice Agustín Heredia Barión, gerente de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de la empresa.

“Para acelerar la transición energética se requiere un enfoque integral que articule regulación, tecnología y financiamiento. Es indispensable consolidar marcos normativos claros y estables, que den previsibilidad a las inversiones de largo plazo. Ampliar el acceso a financiamiento internacional y a instrumentos como los bonos verdes ha sido clave para que Genneia lidere con más de US\$ 850 millones en emisiones y préstamos sostenibles. La tecnología juega un rol central: almacenamiento en baterías y sistemas de estabilización de redes garantizan flexibilidad y resiliencia. A eso deben sumarse incentivos para autogeneración, contratos a largo plazo competitivos y certificaciones como I-REC o créditos de carbono para empresas que busquen reducir su huella de carbono. Resulta fundamental formar jóvenes para el futuro con foco en educación técnica y capacitación en energías renovables. La energía limpia debe presentarse como motor de desarrollo”, enfatiza Agustín Heredia Barión, gerente de Asuntos Públicos y Sustentabilidad.

–¿En qué áreas la colaboración intersectorial se vuelve indispensable?

–La transición energética precisa de alianzas sólidas entre sector privado, Estado y sociedad civil, especialmente para marcos regulatorios, inversión de largo plazo y generación de impacto positivo en los territorios. En nuestro caso trabajamos con Gobiernos y reguladores para establecer marcos claros y sostenibles. Además 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 de suministro de energía a largo plazo (PPA) con grandes usuarios. Más de 80 empresas de distintas industrias confían



Agustín Heredia Barión. Transformar el modelo productivo.

en nosotros y se abastecen de energía limpia y competitiva para reducir su huella de carbono. Nuestro compromiso con la comunidad es parte de nuestro ADN. Como agentes activos de cambio, acompañamos iniciativas con impacto positivo en el bienestar de las personas y el cuidado del planeta.

Mapeo de la gestión de emisiones indirectas

–Las emisiones indirectas, de la cadena de valor, (alcance 3) suelen ser las más complejas de trabajar. ¿Qué estrategias se están implementando para abordarlas?

–Son complejas de gestionar dado que dependen de actividades fuera del control directo de las empresas. En Genneia forman parte de nuestro enfoque integral de sostenibilidad y ya iniciamos su mapeo para definir un plan de acción con medidas de reducción y mitigación. También trabajamos con proveedores mediante capacitaciones y cri-

terios de compras responsables e inclusivas, alineando la cadena de valor con estándares sostenibles. Colaboramos con empresas en la descarbonización de sus procesos a través de bonos de carbono y certificados de energía renovable (I-REC) y con nuestros parques certificados. Además, impulsamos iniciativas de economía circular con organizaciones locales. Reforzamos la transparencia con auditorías y pre verificación externa del reporte, asegurando integridad y trazabilidad de datos. Queremos que la cadena de valor evolucione con nosotros, a través de la reducción de emisiones indirectas.

–¿Qué riesgos considera que las empresas todavía subestiman, y qué oportunidades aún no están suficientemente exploradas?

–Cada vez más empresas buscan generar beneficios sociales y ambientales, más allá de lo financiero. Hay oportunidades para transformar el modelo productivo: expansión de energía limpia, descarbonización industrial, innovación tecnológica y nuevos modelos de negocio que combinan valor económico y social. La energía limpia impulsa la descarbonización del país y promueve un crecimiento responsable, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para nosotros las normas de desempeño de la IFC son un marco indispensable para acceder a financiamiento internacional, ya que establecen estándares ambientales, sociales y de gobernanza reconocidos globalmente, y reducen riesgos regulatorios, reputacionales y operativos, otorgando previsibilidad a los proyectos. Así, movilizamos capital internacional hacia iniciativas de energía renovable que promueven la reducción de emisiones, la generación de empleo y el fortalecimiento de las comunidades, en pos de un futuro más sostenible.

La sustentabilidad como eje de eficiencia operativa

“El motor más poderoso del cambio es contar con un propósito claro y transformador, capaz de orientar las decisiones estratégicas del negocio en el largo plazo”, dice Marcela Cominelli, gerenta Senior de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad de la compañía.

“Hoy, las organizaciones líderes comprenden que el triple impacto no es una corriente periférica, sino un componente central de la resiliencia y la competitividad en un mercado global cada vez más exigente. En este contexto, integrar el bienestar social y la regeneración ambiental en la estrategia del negocio se vuelve una condición necesaria para crear valor e impulsar la innovación, asevera Marcela Cominelli, gerenta Senior de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad de Newsan”.

“Este enfoque nos impulsa a repensar integralmente nuestras estrategias, entendiendo que el cambio real ocurre cuando la sustentabilidad deja de ser una ‘iniciativa de área’ y se consolida como un eje de eficiencia operativa para optimizar recursos, reducir desperdicios a través de la economía circular y fortalecer el propósito de quienes forman parte de la organización.

–Entre la presión por resultados inmediatos y la necesidad de transformaciones profundas, ¿dónde se está poniendo el foco? ¿Cómo se maneja esta tensión?

–Esta tensión se aborda a partir de una estrategia que combina visión de largo plazo con avances concretos en el corto plazo.

No concebimos los resultados inmediatos y las transformaciones profundas como objetivos contrapuestos, sino como etapas complementarias dentro de un mismo proceso de evolución organizacional.

Nuestro foco está puesto en construir una hoja de ruta clara, en la que los logros de corto plazo funcionen como evidencias tangibles que habiliten y legitimen cambios estructurales. Transformaciones profundas, como la descarbonización o la transición hacia esquemas de residuo cero, requieren tiempo, inversión y un cambio cultural y tecnológico sostenido.



Marcela Cominelli. Comunicar con transparencia.

Por eso, definimos metas intermedias que generan valor hoy y, al mismo tiempo, actúan como peldaños hacia objetivos más ambiciosos. Esta lógica nos permite avanzar de manera consistente, asegurando que cada resultado inmediato esté alineado con la transformación que buscamos impulsar.

Incentivar mejora

–¿Cómo se gestiona la tensión entre reducir emisiones propias versus presionar a su cadena de valor? ¿Han perdido proveedores por exigencias de sostenibilidad?

–Nuestro enfoque se basa en la eficiencia operativa y en el desarrollo compartido. Internamente, priorizamos la optimización de procesos y la mejora continua, con el objetivo de reducir nuestra huella ambiental a través de un uso más inteligente de los recursos. En relación con la cadena de valor, entendemos la sustentabilidad como un proceso de

mejora progresiva. Más que imponer barreras excluyentes, incorporamos criterios de buenas prácticas en nuestros procesos de auditoría para elevar el estándar de todo el ecosistema. No hemos perdido proveedores por estas exigencias; por el contrario, nuestro equipo de Calidad acompaña a aquellos que presentan brechas, brindando herramientas y soporte para su fortalecimiento. La sustentabilidad suma en la evaluación integral del proveedor, incentivando la mejora continua sin comprometer la relación comercial. Creemos que nuestro rol es impulsar a nuestra cadena de valor hacia estándares superiores, promoviendo un crecimiento conjunto y sostenible en el tiempo.

–¿Cómo se incorpora la materialidad en su proceso de reporting?

–La materialidad es la brújula que garantiza que nuestro reporte sea una herramienta de gestión y no solo un ejercicio de comunicación. Cada dos años realizamos un análisis de materialidad que involucra a nuestros principales grupos de interés: clientes, proveedores, inversores, autoridades y colaboradores. Este proceso nos permite identificar los temas críticos en los que Newsan genera impactos relevantes o frente a los cuales existen expectativas sociales y ambientales significativas. Una vez priorizados, estos asuntos se integran a nuestra estrategia de sustentabilidad y se traducen en objetivos y planes de acción concretos para cada área.

Esta coherencia se refleja en nuestro Reporte de Sustentabilidad, elaborado bajo estándares internacionales como GRI y SASB. El objetivo es comunicar con transparencia cómo respondemos a las expectativas de nuestros *stakeholders* y convertir esa información en una hoja de ruta que oriente decisiones, inversiones y acciones, reafirmando nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del país.

Mastellone Hnos.

Se demandan mejores estándares

Las tendencias de sustentabilidad en el sector lácteo se centran en la descarbonización, la economía circular, el bienestar animal y la transparencia nutricional", señala Luis Demicheli, gerente de Sustentabilidad de la compañía.

"Si hablamos puntualmente del negocio, fortalecemos las comunidades, la educación y la gobernanza de la compañía", suma Luis Demicheli, gerente de Sustentabilidad de Mastellone Hnos. "Alineamos la estrategia corporativa mediante los compromisos de la política de sustentabilidad, integrando estos desafíos en toda su cadena de valor. La reducción de emisiones es un objetivo prioritario, lo que le permitió convertirse en la primera empresa láctea del país en verificar su huella de carbono bajo estándares internacionales. El mercado exige envases con menor impacto ambiental, es por eso que continuamos trabajando en el plan de Packaging Sustentable 2030 para llegar al 100% de los envases sean reciclables, reutilizables o compostables", asevera Demicheli.

"Los consumidores demandan mejores estándares de cuidado animal y trazabilidad, por eso desde la compañía reforzamos y promovemos las buenas prácticas, trabajando con los proveedores de insumos, materias primas lácteas y no lácteas. Otro de los pilares importantes es trabajar en la innovación de nuevos productos, más nutritivos y adaptados a las nuevas necesidades de los consumidores".

Innovación de triple impacto

—¿En qué se están identificando las oportunidades más significativas de innovación vinculadas a la sustentabilidad? ¿En productos, procesos, modelos de negocio, o en otros espacios?

—Las mayores oportunidades de innovación sustentable se logran en una integración transversal de todo la cadena de valor:

Innovación en productos y packaging: es el área de mayor visibilidad y avance tecnológico inmediato. Este año lanzamos al mercado el primer pote encartonado de Argentina, que reduce significativamente el plástico virgen al



Luis Demicheli. Enfrentar el escepticismo.

combinar cartón de fuentes renovables con una delgada capa plástica, que mejora la reciclabilidad sin comprometer la inocuidad.

Innovación en procesos operativos: nos hemos enfocado en la eficiencia de recursos y la descarbonización, optimizamos la logística del transporte de la materia prima láctea para reducir los kilómetros recorridos en la recolección de leche, lo cual impacta en su huella de carbono.

Innovación en el modelo de gestión (cadena de valor): hemos evolucionado de una sustentabilidad interna a una gestión de "triple impacto" en toda la cadena.

Estrategia de abastecimiento sustentable: desde 2020, extiende sus compromisos a proveedores, promoviendo estándares ambientales en la compra de insumos.

Innovación de puertas abiertas: fomenta la búsqueda de soluciones externas y compartir aprendizaje; genera distintos vínculos con las comunidades, mediante programas de mentorías y programas educativos, y que fomentan la sustentabilidad.

—¿Cuenta la compañía con mediciones de retorno de inversión en términos de impac-

to ambiental, social y de gobernanza? ¿Cuáles son los resultados?

—Mastellone Hnos. S.A. mide su desempeño de triple impacto a través de su tablero de indicadores (ambientales, sociales y de gobernanza) y publica sus resultados en su reporte anual de sustentabilidad, alineado con estándares internacionales como GRI, SASB y Dairy Sustainability Framework (DSF).

Por ejemplo, en cuanto al impacto ambiental y económico, se trabaja en la eficiencia energética. Hoy, el 80% de la energía eléctrica proviene de fuentes renovables, lo que reduce la dependencia de combustibles fósiles y optimiza costos operativos a largo plazo. En cuanto a economía circular, el 96,4% de sus envases ya son reciclables y se ha logrado un 99,8% de reciclado en su centro de circularidad. Esto se complementa con la recuperación del 17,8% del agua utilizada en sus procesos industriales.

Además, es la primera láctea argentina en verificar su huella bajo la norma ISO 14064-1, lo que permite una gestión precisa para futuras reducciones por emisiones.

—¿Los consumidores argentinos realmente pagan más por productos sostenibles?

—En 2025, el comportamiento del consumidor argentino frente a la sustentabilidad presenta una marcada dicotomía entre la intención declarativa y la acción real, condicionada principalmente por la coyuntura económica. Pero algunos estudios recientes indican que el 75% de los argentinos evalúa el impacto social y ambiental al comprar alimentos. Puntualmente, el público de La Serenísima refleja una tendencia específica, ya que percibe la sustentabilidad como un estándar de calidad y confianza.

—¿Se están ajustando las narrativas de sustentabilidad frente al escepticismo creciente?

Desde la compañía hemos evolucionado en materia de comunicación para enfrentar el escepticismo que puede haber actualmente en la sociedad basada en nuestras comunicaciones y narrativas en la evidencia técnica concreta y tangible pero también en la transparencia de la información.

Uno de nuestros criterios es verificar o certificar externamente por terceros la información, como nuestro reporte de sustentabilidad. También, se verifica la huella de carbono bajo norma ISO 14064-1 y certifica su programa de bienestar animal a través de IRAM, y demuestra el impacto en la producción primaria y lo comunica en todos sus envases.

Una manera de gestionar

“Durante este año, atravesamos desafíos y oportunidades que reforzaron una idea central: la visión a futuro, el trabajo en equipo, la cercanía y el talento son los verdaderos motores del cambio”, asegura Giselle Somale, CHO de la empresa para Argentina, Uruguay y Paraguay.

“Creo que el impulso más poderoso hacia estrategias de triple impacto no surgen de una tendencia pasajera, sino de una transformación profunda en la forma de entender el negocio y la competitividad a largo plazo. Hoy, las organizaciones necesitan operar de manera más eficiente, resiliente y responsable en un entorno que se vuelve cada vez más exigente”, opina Giselle Somale, *Country Holding Officer (CHO)* de ABB para Argentina, Uruguay y Paraguay. “En este contexto, la sustentabilidad deja de ser un concepto independiente para convertirse en un criterio clave de decisión, integrando eficiencia operativa, reducción de riesgos y creación de valor sostenible. Cuando los tres ejes económico, social y ambiental forman parte de la estrategia central, la sustentabilidad deja de ser un discurso y se transforma en una manera concreta y diaria de gestionar”.

—¿Dónde se están identificando las oportunidades más significativas de innovación vinculadas a la sustentabilidad? ¿En productos, procesos, modelos de negocio u otros espacios?

—Desde la experiencia de ABB, las oportunidades de innovación vinculadas a la sustentabilidad aparecen de manera transversal. No se limitan a nuevos productos, sino que se expresan en los procesos, en los modelos de negocio y en la forma en que acompañamos a los clientes en sus transiciones. La electrificación, la automatización y la digitalización permiten reducir el consumo energético, optimizar recursos, extender la vida útil de los activos y avanzar hacia esquemas de economía circular.

En este marco, *Mission to Zero* sintetiza nuestra ambición de acompañar a las industrias hacia operaciones con cero emisiones netas y cero residuos, integrando tecnología y conocimiento a lo largo de todo el ciclo de vida. Iniciativas como Espacio Estrella reflejan esta visión integrada. Innovar en sustentabilidad ya no es solo “hacer algo verde”, sino repensar



Giselle Somale. Hechos, indicadores claros y soluciones concretas.

cómo producimos, operamos y concebimos el negocio en el largo plazo.

La evolución hacia la integración plena

—¿Cómo fue evolucionando o debería evolucionar la relación entre las áreas de sustentabilidad y el resto de la organización para maximizar impacto? ¿Qué modelos están funcionando mejor?

—Para que el impacto sea real, la relación entre las áreas de sustentabilidad y el resto de la organización tiene que evolucionar hacia un modelo de integración plena. Los enfoques que mejores resultados generan son aquellos en los que la sustentabilidad se articula con las áreas técnicas, operativas y comerciales, alineando objetivos, métricas y responsabilidades.

Esta integración se traduce en una gestión donde la sustentabilidad orienta decisiones de inversión, desarrollo tecnológico, servicios y formación de talento, evitando soluciones aisladas y asegurando coherencia entre estrategia y ejecución. Ya no se trata de “una

oficina que hace reportes”, sino de un marco que guía cómo diseñamos productos, cómo servimos al cliente y cómo medimos el éxito. El liderazgo, el compromiso de los equipos y la colaboración con clientes, socios y actores públicos resultan claves para maximizar el impacto y llevar la sustentabilidad al plano operativo.

—El hecho de que las políticas de sustentabilidad estén poniéndose en duda, ¿considera que es un retroceso temporal? ¿Tuvo algún impacto dentro de la compañía?

—En los últimos años, el debate público sobre las políticas de sustentabilidad se intensificó y, en algunos casos, recibió cuestionamientos. No lo veo como un retroceso estructural, sino como una etapa de mayor exigencia y escrutinio sobre la calidad de las estrategias y los resultados que generan. Para ABB, este escenario refuerza la importancia de una gestión basada en hechos, indicadores claros y soluciones concretas integradas al negocio. La sustentabilidad no se sostiene en declaraciones, sino en demostrar cómo la tecnología, la innovación y el trabajo colaborativo mejoran procesos, reducen impactos y acompañan a las industrias en su transformación. Hacia adelante, el desafío es profundizar modelos que integren productividad, eficiencia y sostenibilidad en sectores claves como energía, industria, infraestructura y movilidad. El rol de empresas tecnológicas como la nuestra es acercar soluciones aplicables y conocimiento para impulsar una transición viable y de largo plazo.

Carrefour

Rediseñar la operación

“En 2018, Grupo Carrefour definió a la transición alimentaria como su propósito central, brindando más y mejores alternativas de consumo responsable y alimentación saludable para todas las personas. En esta línea, a escala local, la sustentabilidad dejó de ser un área de soporte para convertirse en el motor del negocio”, narra Francisco Zoroza.

“Esto implicó el desarrollo de diversas iniciativas que, desde 2024, quedaron consolidadas bajo el paraguas de ‘Comprometidos’, una campaña que apunta a potenciar proyectos de triple impacto –ambiental, económico y social– junto a equipos, clientes, proveedores y comunidades. “Esto –explica Francisco Zoroza, director de Asuntos Corporativos de Carrefour Argentina– se refleja poniendo en el centro de nuestro negocio tres pilares ESG: una profunda integración de la diversidad, la inclusión y la equidad en nuestros equipos; una perspectiva económica vinculada al consumo responsable y la integración de proveedores regionales y pymes, y un compromiso con la reducción del impacto ambiental de nuestra operación, gestionando responsablemente los recursos naturales y generando propuestas de consumo consciente”.

–¿Cuál es la tensión más difícil de resolver entre los objetivos de sustentabilidad y otras prioridades corporativas?

–Consideramos a la sustentabilidad como un eje transversal a toda la compañía, desde el centro mismo del negocio, y forma parte de cada propuesta que desarrollamos a nivel de estrategia, operación, procesos y surtidos. Como líderes del sector, tenemos una gran oportunidad para multiplicar el impacto positivo en nuestros clientes y equipos y en las comunidades donde estamos presentes. Y esta visión requiere de un trabajo integral y coordinado de todas las áreas, para que los equipos se apropien cada vez más los conceptos de circularidad y de cero desperdicio, y que se incorporen en todos los circuitos y procesos internos.

–¿Qué nuevos productos, servicios o modelos de negocio ha desarrollado específicamente la compañía en respuesta a la agenda de sustentabilidad?

–Una de nuestras prioridades es el uso ef-



Francisco Zoroza. Multiplicar el impacto positivo.

ciente de la energía y la incorporación de fuentes alternativas. Atendiendo esto, en junio presentamos un nuevo sistema de paneles solares en el Hipermercado de San Fernando, que permite cubrir, en promedio, hasta el 30% de la demanda energética con generación propia.

Solo ese primer proyecto, que incluyó la colocación de 1.550 paneles y siete inversores para la generación de energía limpia y sostenible, evita la emisión de aproximadamente 345 toneladas de dióxido de carbono por año. No se trata solo de inversión sino de rediseñar cómo operamos. Por eso, algunas de las nuevas sucursales de grandes superficies, como los Carrefour Maxi inaugurados en Plaza Huincul y Santa Rosa, ya nacen con un “ADN sostenible”, y cuentan con paneles solares y sistemas de heladeras de frío por CO₂. De esta forma, desde la concepción de las nuevas tiendas, incorporamos soluciones con menor impacto en el ambiente.

Transición alimentaria

–¿Los consumidores argentinos realmente pagan más por productos sostenibles?

–Como líderes del retail, nuestra meta es acompañar e impulsar cambios en los hábitos de las personas, enfocándonos en ofrecer opciones de alimentación saludable y un consumo responsable a un precio accesible. Si bien vemos un consumidor cada vez más interesado en reducir el uso de plásticos de un solo uso o que busca frutas y verduras agroecológicas y hasta carnes producidas bajo normas certificadas en bienestar animal, también sabemos que es extremadamente sensible al precio. Por lo tanto, cuando en Carrefour Argentina hablamos de transición alimentaria, lo hacemos considerando el brindar servicios, productos y alimentos de calidad que sean accesibles para todos. Nuestra visión es clara: la sustentabilidad no puede ser un privilegio.

Con ese propósito, la marca Carrefour, con sus diferentes líneas, juega un rol clave. Hoy, nuestra ventaja competitiva es el poder desarrollar opciones que sean valoradas sin prescindir de la variable precio. Actualmente nuestra marca propia cuenta con gran variedad de bazar Ecoamigable, indumentaria Tex Responsable, frutas y verduras agroecológicas Huella Natural y carnes Huella Natural certificadas bajo normas de bienestar animal. Además, a fines de 2024, lanzamos la línea Sensation Vegetal, con productos fabricados 100% a base de plantas, que ya cuenta con cuatro variedades de medallones vegetales y dos de leche de almendras, 100% de origen vegetal.

Nuestra propuesta es que la accesibilidad y la sustentabilidad vayan de la mano, y de esa forma ofrecer a las personas un abanico cada vez más amplio de opciones que tengan en cuenta este compromiso social, ambiental y económico.

PORTADA |

Siemens

Clave para la competitividad

“En la industria tecnológica, las tendencias de sustentabilidad en los próximos años estarán definidas por la descarbonización de los procesos productivos, la eficiencia energética, la economía circular y la integración cada vez más profunda entre digitalización y sostenibilidad”, afirma Dalma Parisi.

“La regulación, las expectativas de los clientes y la necesidad de mayor resiliencia operativa están acelerando la adopción de tecnologías que permitan medir y gestionar el impacto ambiental a lo largo de toda la cadena de valor, posicionando a la sustentabilidad como un factor clave de innovación y competitividad. En este escenario, adoptamos una estrategia corporativa incorporando la sustentabilidad como un eje central del negocio y de su propuesta de valor”, señala Dalma Parisi, asesora general, directora de Compliance, y gerenta de Sustentabilidad de Siemens Sudamérica (sin Brasil). “La compañía impulsa soluciones basadas en digitalización, automatización e inteligencia artificial que ayudan a industrias e infraestructuras a mejorar su eficiencia, reducir emisiones y optimizar el uso de los recursos. A través de plataformas como Siemens Xcelerator y de un enfoque en diseño sostenible, la empresa no solo trabaja en la reducción de su propia huella ambiental, sino que también acompaña a sus clientes en su transformación hacia modelos productivos y competitivos a largo plazo”, especifica la ejecutiva.

—¿Considera que la sustentabilidad se ha integrado totalmente en el negocio de las organizaciones, o sigue siendo tratada en departamentos especializados?

—La sustentabilidad atraviesa un proceso de integración cada vez más profundo en la estrategia de negocios de las organizaciones, aunque su grado de madurez varía según el sector y la compañía. En muchas empresas dejó de ser un tema gestionado exclusivamente por áreas especializadas para convertirse en un factor estratégico asociado a la competitividad, la eficiencia operativa y la creación de valor a largo plazo. Sin embargo, en algunos casos todavía conviven ambos enfoques, con estructuras dedicadas que impulsan la agenda, pero con una integra-



Dalma Parisi. Profunda integración en la estrategia.

ción progresiva en las decisiones centrales del negocio.

En Siemens, la sustentabilidad está plenamente integrada en la estrategia corporativa y forma parte del núcleo del modelo de negocio; básicamente está en todo lo que hacemos, en el cómo lo realizamos y la manera en que operamos directamente y con nuestros clientes, *partners* y *supply chain*. Está, además, presente en la definición de prioridades, en el desarrollo de productos y soluciones, y en la manera en que se mide el desempeño de la compañía. Más allá de contar con equipos especializados, el enfoque es transversal; la sostenibilidad se vincula directamente con la innovación tecnológica, en el enfoque comercial, en la implementación de soluciones, desarrollo de dispositivos y software que nos permiten ayudar a los clientes a operar de manera más eficiente, óptima, resiliente y sostenible, tal como lo hacemos nosotros en nuestras fábricas y oficinas alrededor del mundo.

Modelos productivos optimizados

—A partir de las oportunidades que brin-

dan los negocios sustentables, ¿han notado emerger modelos de negocio basados en este concepto?

—En la industria tecnológica se da una combinación de ambos caminos. Por un lado, predomina la optimización de modelos existentes mediante la incorporación de eficiencia energética, reducción de emisiones y digitalización, lo que permite mejorar el desempeño ambiental sin perder competitividad. Al mismo tiempo, comienzan a verse nuevos modelos de negocio basados en la sustentabilidad, apoyados en plataformas digitales, servicios y soluciones integradas que incorporan estos criterios desde el diseño. En Siemens, esta evolución se refleja tanto en la transformación de su portafolio tradicional como en el desarrollo de soluciones y ecosistemas digitales que generan nuevas oportunidades de negocio y acompañan a los clientes en su transición hacia modelos productivos más sostenibles.

—¿Cómo se incorpora la materialidad en su proceso de reporting?

—La materialidad es un eje central del proceso de *reporting*, ya que permite identificar y priorizar los temas que generan mayor impacto para el negocio y para los distintos grupos de interés. Este proceso se apoya en un análisis sistemático que considera tanto los impactos económicos, ambientales y sociales de la compañía como las expectativas de *stakeholders* claves, como clientes, colaboradores, inversores y la comunidad en general. El reporte de sustentabilidad se elabora bajo los estándares internacionales de *Global Reporting Initiative* (GRI), que requieren definir y reportar los asuntos materiales de manera transparente y comparable. Este enfoque se complementa con un proceso de aseguramiento externo limitado, que refuerza la consistencia de la información, la credibilidad de los datos reportados y la alineación entre la estrategia de negocio y los temas prioritarios de sustentabilidad.

Wall Chase

El liderazgo como motor de coherencia cultural

En el escenario corporativo actual, la sostenibilidad dejó de ser una declaración de principios y pasó a ser una exigencia de supervivencia. Prevalece, sin embargo, una gran disyuntiva: mientras que la presión regulatoria y las expectativas de los consumidores aumentan, muchas organizaciones enfrentan dificultades para que sus iniciativas de impacto logren la escala y la profundidad necesarias.

Por Gonzalo Mata (*)

Existe, además, el riesgo latente de que la agenda ESG sea percibida internamente como un "lujo" o como una serie de esfuerzos fragmentados que pierden tracción frente a las urgencias operativas.

–Transformar las buenas intenciones en resultados tangibles

–La realidad es que el verdadero desafío no es financiero ni tecnológico; es de integración. Una gestión de este tipo, desvinculada del core business y de la toma de decisiones del C-level, genera una desconexión entre la narrativa corporativa y la realidad de los procesos. Esta falta de alineación se traduce en métricas difusas y una ausencia de accountability transversal que impide que las buenas intenciones se transformen en resultados tangibles. Surge, entonces, una inquietud fundamental que todo líder debe responder: ¿cómo cerrar la brecha entre la aspiración y la ejecución de negocio para construir una verdadera resiliencia a largo plazo? El desafío podría abordarse desde tres dimensiones claves.

En primer lugar, el liderazgo como motor de coherencia cultural. El compromiso socio ambiental no debería gestionarse como una agenda paralela. El principal cuello de botella hoy es cultural: necesitamos salir de proyectos aislados y movernos hacia una estrategia integrada donde cada decisión gerencial contemple el impacto sistémico. Esto requiere de una alta dirección visible que promueva incentivos internos alineados con estos objetivos.

Si la sustentabilidad no está en el centro de la estrategia de negocio y no cuenta con mecanismos de responsabilidad claros en todos



Gonzalo Mata. Palanca de competitividad.

los niveles, las iniciativas corren el riesgo de diluirse ante la primera presión coyuntural. Por otro lado, el desarrollo de talento con pensamiento sistémico. La transformación protagonista de este análisis exige capacidades que exceden la gestión tradicional. Se necesitan líderes con un pensamiento sistémico profundo, capaces de dimensionar cómo sus decisiones afectan a toda la cadena de valor y a los distintos stakeholders.

Ya no alcanza con ser expertos en una función, el talento debe desarrollar una alfabetización ESG que le permita gestionar riesgos no financieros y construir consensos en entornos inciertos. El diferencial competitivo estará en aquellos capaces de integrar propósito y rentabilidad, superando la falsa dicotomía entre el valor social y los resultados económicos.

Finalmente, la creación de ecosistemas de impacto y colaboración. Tenemos que reconocer que los desafíos actuales, como la economía circular o la transición energética, superan la capacidad individual de cualquier empresa. La colaboración intersectorial se vuelve indispensable y, en este sentido, las alianzas más efectivas son aquellas diseñadas bajo modelos de ecosistemas, en las que empresas, startups tecnológicas y la academia colaboran con métricas compartidas y una gobernanza clara.

No se trata de la cantidad de vínculos, sino de su capacidad real para generar valor sistémico y aprovechar la innovación aplicada para resolver problemas que ninguna organización podría solucionar en soledad.

En conclusión, el desafío es dejar de ver la integración de criterios de sostenibilidad como un costo o una cuestión de cumplimiento, para empezar a verla como una verdadera palanca de competitividad y creación de valor.

Las organizaciones que generarán impacto serán aquellas que comprendan que no se trata de un departamento ni de un proyecto coyuntural, sino de una capacidad organizacional que se construye con el tiempo y que requiere una coherencia innegociable entre la estrategia, la cultura y la ejecución.

Gestionar con esta mirada es la forma más inteligente y resiliente de asegurar la vigencia de nuestras empresas en un entorno cada vez más exigente.

(*) Managing Partner para Latin America de Wall Chase

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
- SAUNA SECO
- SAUNA HÚMEDO
- SOLÁRIUM
- GIMNASIO DE NIVEL INTERNACIONAL
- VESTUARIOS
- PLAYROOM
- MICROCINE



DESARROLLA Y FINANCIA:

GRUPO
SOLANAS

COMERCIALIZA:

solanas
Real Estate

LITMAN
Arquitectos

SOLANASCRYSTALVIEW.COM



Mondelez

Mapeo consciente

“El principal motor del cambio hacia estrategias de triple impacto es la incorporación de la sustentabilidad como un pilar estratégico del negocio y no como una iniciativa aislada”, opina Sol Tachella, gerenta de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de la empresa.

“En el caso de Mondelez, la sustentabilidad forma parte del modelo de crecimiento de largo plazo y se consolidó como uno de los pilares estratégicos que atraviesan a toda la organización”, cuenta Sol Tacchella, gerenta de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de Mondelez. Este enfoque se traduce en compromisos claros, medibles y públicos, que se monitorean y reportan de manera sistemática, como parte de una gestión responsable y transparente. Integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones permite fortalecer la resiliencia del negocio, responder a las expectativas de los distintos grupos de interés y asegurar la creación de valor sostenible en el tiempo”.

—¿Dónde se están identificando las oportunidades más significativas de innovación vinculadas a la sustentabilidad? ¿En productos, procesos, modelos de negocio u otros espacios?

—Las oportunidades de innovación vinculadas a la sustentabilidad se identifican de manera transversal en todas las decisiones de la compañía, con impacto directo en productos, procesos, modelos de negocio y en la forma de relacionarse con el ecosistema de actores con los que Mondelez trabaja. El desarrollo de productos alineados a tendencias de consumo consciente convive con iniciativas orientadas a optimizar procesos productivos, reducir emisiones, rediseñar empaques y mejorar la trazabilidad de materiales. A lo largo de este recorrido, uno de los principales aprendizajes ha sido que, para escalar el impacto, resulta fundamental trabajar de manera articulada con *partners* estratégicos, como proveedores de materias primas, servicios, empaques y otros actores de la cadena de valor. La colaboración con terceros permite desarrollar soluciones más robustas y sistémicas, potenciando iniciativas de economía circular y proyectos de impacto compartido. Los últimos dos años hemos puesto el foco en esta articulación con socios estratégicos



Sol Tacchella. Soluciones más robustas y sistémicas.

para la compañía principalmente con nuestros principales clientes, también con otras compañías, por ejemplo para el Programa Ruta Ambiental uniendo fuerzas con L'Oréal, y también con fundaciones, como fue este año que consolidamos nuestro programa de acción social con Fundación María de Guadalupe.

Sustentabilidad integrada

—¿Cómo fue evolucionando o debería evolucionar la relación entre las áreas de sustentabilidad y el resto de la organización para maximizar impacto? ¿Qué modelos están funcionando mejor?

La evolución hacia un mayor impacto requiere que la sustentabilidad esté integrada en la toma de decisiones de toda la organización. En Mondelez, este enfoque se refleja en un modelo de gestión transversal, en el que las distintas áreas incorporan la perspectiva de sustentabilidad en sus procesos y decisiones. Todas las iniciativas relevantes cuentan con una evaluación desde esta mirada, permitiendo analizar los impactos de manera inte-

gral y a lo largo de toda la cadena. Los modelos que mejores resultados están generando son aquellos que asignan objetivos de sustentabilidad a las distintas áreas, lo que posibilita evaluar compromisos de punta a punta, medir avances en cada etapa y maximizar el impacto final, fortaleciendo la coherencia entre estrategia, ejecución y resultados.

—El hecho de que las políticas de sustentabilidad estén poniéndose en duda, ¿considera que es un retroceso temporal? ¿Tuvo algún impacto dentro de la compañía? ¿Cómo se maneja?

Desde nuestra perspectiva, el contexto actual de debate y cuestionamiento en torno a las políticas de sustentabilidad no representa un retroceso estructural, sino una instancia que exige mayor foco y priorización. En Mondelez, el compromiso con la sustentabilidad se renueva año a año y se mantiene alineado con objetivos de mediano y largo plazo, con metas claras hacia 2030 y 2050. Este escenario impulsa a realizar un mapeo consciente de las áreas de oportunidad con mayor impacto ambiental y social, para priorizar aquellos programas y proyectos que generan resultados relevantes y medibles. La sustentabilidad continúa siendo un pilar central de la estrategia, entendida como una condición indispensable para asegurar un negocio sostenible, responsable y viable en el largo plazo. Este compromiso puede verse reflejado en nuestro reporte anual de sustentabilidad *Snacking Made Right Report 2024* que se publica cada año mostrando nuestros avances y compromisos.

PORTADA |

Amanco Wavin

Desparejos niveles de madurez

“La principal brecha suele darse entre la intención de adoptar compromisos sustentables, y la capacidad de implementarlos. Esto sucede cuando se plantean compromisos ambiciosos en materia de sustentabilidad, pero luego surgen dificultades para traducirlos en acciones concretas, medibles y sostenidas en el tiempo”, señala Víctor Guajardo, gerente general de la firma.

“En Argentina, la sustentabilidad muestra niveles de madurez desiguales. Hay compañías que han logrado integrar criterios ambientales y sociales en su estrategia, pero en gran parte del proceso productivo todavía existen brechas importantes, especialmente en la cadena de valor. Entre los principales desafíos, se destacan la falta de infraestructura adecuada, la informalidad, las limitaciones de financiamiento y la dificultad para adoptar soluciones sostenibles en un contexto económico cambiante. En sectores como el de la construcción y el agua, la brecha no es solo tecnológica, sino también de planificación de largo plazo y capacitación técnica”, sostiene Víctor Guajardo, gerente general de Amanco Wavin Argentina.

—¿Cuál es la brecha más significativa entre los compromisos públicos de sustentabilidad de las empresas y su capacidad real de implementación?

—La principal brecha suele darse entre la intención de adoptar compromisos sustentables, y la capacidad de implementarlos. Esto sucede cuando se plantean compromisos ambiciosos en materia de sustentabilidad, pero luego surgen dificultades para traducirlos en acciones concretas, medibles y sostenidas en el tiempo. Se explica, en gran parte, por la necesidad de inversiones de largo plazo, marcos regulatorios claros y articulación entre actores públicos y privados. En contextos como el de nuestro país, la volatilidad económica agrega complejidad a la implementación consistente de compromisos sustentables.

—¿Qué indicadores concretos se utilizan para demostrar que la inversión en sostenibilidad genera retorno económico?

—En nuestro caso tenemos un compromiso de “Zero landfill” (cero residuos al vertedero) que ya estamos cumpliendo y le damos se-



Víctor Guajardo. Uso eficiente de materiales.

guimiento. A su vez utilizamos un indicador de porcentaje de material de *scrap* reutilizado en nuevos productos.

Nuevas formas de trabajar

—Además de lo medible (emisiones, residuos, diversidad), ¿cómo evalúan el impacto del cambio discursivo sobre el valor de la sustentabilidad, en los equipos, la confianza del consumidor, la relación con inversores? ¿Se han notado cambios?

—Más allá de los indicadores tradicionales, observamos que el impacto más claro de la agenda de sustentabilidad se manifiesta en el cambio cultural y en la adopción de nuevas formas de trabajar. Un ejemplo concreto es el avance de la digitalización en la construcción

y, en particular, de la metodología BIM (*Building Information Modeling*). Los relevamientos realizados junto a BIM Forum Argentina muestran un alto nivel de sensibilización en el sector: la gran mayoría de los profesionales busca activamente informarse sobre transformación digital y reconoce la necesidad de capacitarse para mejorar la eficiencia, reducir errores y optimizar el uso de recursos. En este contexto, herramientas como BIM funcionan como un puente entre el discurso de la sostenibilidad y su aplicación práctica. Su carácter colaborativo favorece una planificación más integrada entre los distintos actores de la obra, promueve un uso más eficiente de materiales y contribuye a una construcción más ordenada y previsible.

En los últimos años, la sustentabilidad pasó de ser un tema accesorio a ocupar un lugar más relevante en la forma de pensar las soluciones para un futuro más sustentable. Este enfoque contribuye a fortalecer el sentido de propósito dentro de los equipos, a construir relaciones de confianza con distintos públicos y a posicionar a la compañía como un actor comprometido con desafíos como el acceso al agua, la resiliencia urbana y la eficiencia en la construcción. Si bien estos impactos no siempre son inmediatos ni fácilmente cuantificables, resultan claves para la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Desde nuestra empresa acompañamos este proceso poniendo a disposición librerías BIM de nuestros productos y promoviendo su uso como parte de una construcción más eficiente, limpia y sostenible. Creemos que este tipo de iniciativas fortalece la confianza del ecosistema técnico-profesional y consolida una visión de largo plazo sobre el valor de la sustentabilidad en la industria.

Auren

Transparencia y evidencia para enfrentar al discurso escéptico

“En un contexto menos receptivo hacia la agenda de sustentabilidad, las empresas argentinas están adoptando un enfoque más transparente y basado en evidencia. Se prioriza la comunicación honesta sobre avances y desafíos, evitando discursos excesivamente optimistas o superficiales”, Fabián Garófalo, líder de Sostenibilidad de la auditora.

“En Argentina, una de las principales dificultades para avanzar en la agenda de sustentabilidad radica en la limitada integración transversal de estos principios dentro de la cultura organizacional. Muchas empresas enfrentan desafíos para desarrollar capacidades en liderazgo sostenible, que permitan a los mandos medios y altos comprender y promover la agenda más allá de un cumplimiento formal. Además, la gestión del cambio y la formación continua en criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) constituyen áreas críticas que requieren un fortalecimiento significativo. La falta de datos confiables y sistemas robustos para medir impactos también limita la capacidad de ejecución efectiva”, diagnostica Fabián Garófalo, líder de Sostenibilidad de Auren Argentina, y agrega que, “la articulación con *stakeholders* externos, incluyendo comunidades y organismos reguladores, exige capacidades de diálogo, negociación y colaboración que aún se encuentran en proceso de desarrollo”.



Fabián Garófalo. En proceso de consolidación.

—¿Qué indicadores están utilizando las empresas para evaluar si su estrategia de sustentabilidad está generando valor real, más allá del cumplimiento normativo?

—Las empresas argentinas están incorporando indicadores que trascienden el mero cumplimiento legal y regulatorio, enfocándose en métricas de impacto social y ambiental medibles. Entre los más utilizados se encuentran la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la eficiencia en el uso de recursos (agua y energía), y la gestión de residuos con énfasis en la reducción, reutilización y reciclaje. En el ámbito social, se evalúan indicadores de diversidad e inclusión, desarrollo comunitario y condiciones laborales. En gobernanza, la transparencia y la ética corporativa son fundamentales. Además, muchas organizaciones están adoptando estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reportes de sostenibilidad bajo el *framework* voluntario GRI (más del 60% de uso en reportes en nuestro país) para alinear sus indicadores con mejores prácticas globales, buscando demostrar creación de valor compartido y resiliencia a largo plazo.

rativa son fundamentales. Además, muchas organizaciones están adoptando estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reportes de sostenibilidad bajo el *framework* voluntario GRI (más del 60% de uso en reportes en nuestro país) para alinear sus indicadores con mejores prácticas globales, buscando demostrar creación de valor compartido y resiliencia a largo plazo.

Un enfoque a veces más táctico que estratégico

—¿Cómo están integrando las empresas la sustentabilidad en sus procesos de toma de decisiones estratégicas?

En el contexto argentino, la integración de la sustentabilidad en la toma de decisiones estratégicas está en proceso de consolidación. En empresas líderes y sectores con alta

exposición pública, la sustentabilidad es un factor determinante que guía inversiones, innovación y gestión de riesgos. Sin embargo, en muchas pymes y sectores tradicionales, la sustentabilidad sigue siendo una consideración secundaria, muchas veces relegada a áreas específicas sin influencia directa en la estrategia corporativa. La volatilidad económica y regulatoria local también condiciona la priorización, generando un enfoque más táctico que estratégico en algunos casos. No obstante, la creciente demanda de consumidores, inversores y reguladores está impulsando una integración más profunda y sistémica.

—¿Cómo están ajustando las compañías sus estrategias y narrativas de sustentabilidad frente a los nuevos discursos menos receptivos?

—Frente a discursos más escépticos o menos receptivos hacia la agenda de sustentabilidad, las empresas argentinas están adoptando un enfoque más transparente y basado en evidencia. Se prioriza la comunicación honesta sobre avances y desafíos, evitando discursos excesivamente optimistas o superficiales. Muchas organizaciones están reforzando la vinculación con sus comunidades y *stakeholders* para construir confianza a través de acciones concretas y medibles. Además, se observa un giro hacia narrativas que enfatizan la resiliencia, la creación de valor compartido y la contribución al desarrollo sostenible local, en lugar de solo enfocarse en aspectos ambientales. Este ajuste busca responder a un público más crítico y exigente, alineando la sustentabilidad con la realidad socioeconómica del país.

PORTADA |

Philip Morris Argentina

Una estrategia transversal

“En Philip Morris Argentina la sustentabilidad atraviesa la gestión completa; guía la planificación, las inversiones y la forma en que medimos resultados. La estructuramos en tres frentes: operación con excelencia, cuidado de las personas con las que colaboramos y protección ambiental”, indica Darío Pulenta, director de Asuntos Externos y vicepresidente de la empresa.

“La consigna es sencilla: menos discurso y más entrega; es decir, priorizar temas materiales con metas claras, responsables y presupuesto. Eso se ve en acciones concretas. En cuidado del agua, trabajamos bajo el estándar de AWS para ordenar procesos, mejorar eficiencia y coordinar con actores locales; en territorio, fuimos la primera compañía en el país en hacerlo –describe Darío Pulenta, director de Asuntos Externos y vicepresidente de Philip Morris Argentina (PMA). “En cuanto a economía circular trabajamos con RIL para instalar colilleros y campañas de sensibilización en ciudades claves y, junto a nuestros proveedores de logística y empaques, avanzamos en diseño de menor impacto y optimización de rutas para reducir residuos y huella operativa. En paralelo, reforzamos el cumplimiento para que nuestros productos lleguen solo a adultos, con controles y auditorías en los canales que corresponda.

La sustentabilidad no es un área aparte, es parte del negocio y se traduce en decisiones y resultados que pueden verificarse”, asegura el ejecutivo.

–Mirando hacia 2026–2027, ¿qué tendencias emergentes pueden redefinir la agenda corporativa de sustentabilidad?

–En Philip Morris Internacional, nos comprometimos hace ya diez años a construir un futuro libre de humo, esto implica hacer todos nuestros esfuerzos para desarrollar y comercializar exitosamente productos que no tengan combustión y que tengan el potencial de reemplazar a los cigarrillos convencionales. PMA trabaja en este sentido, y la sostenibilidad es un factor clave en el camino que estamos recorriendo. No se trata de acciones aisladas, es una estrategia que es transversal al negocio y 360°, incluye a nuestra cadena de valor, nuestra operación y la comercialización de nuestros productos. Desde el punto de vista económico, comercializamos de mane-



Darío Pulenta. Acciones concretas.

ra responsable nuestros productos, estamos convencidos de que quien no fuma, no debe empezar a hacerlo y quien fuma, debería dejarlo. Por ello, nuestras prácticas de ventas tienen el objetivo de comercializar de manera responsable. Brindamos información clara sobre nuestros productos, incluyendo los riesgos que conlleva consumirlos. Desde lo social, creemos que para lograr un futuro sostenible es imprescindible promover un ambiente laboral seguro e inclusivo para nuestros colaboradores, propiciar condiciones laborales justas que garanticen el respeto a los derechos humanos en nuestra cadena de valor. En cuanto a lo medioambiental, la gestión de nuestros impactos ambientales va más allá del cumplimiento de normas y leyes aplicables a la industria. Estamos comprometidos con mitigar los impactos ambientales que generamos a lo largo de toda nuestra cadena de valor. Estamos construyendo un futuro libre de humo y, en cada lanzamiento, integramos la sustentabilidad de forma transversal: ambiental, con diseño y gestión posconsumo de dispositivos y consumibles, además de mejoras en empaques para reducir impacto; social, con prevención de acceso de meno-

res mediante controles de edad y auditorías en los canales que correspondan; y regional, impulsando (cuando la normativa lo permite) recolección y reciclaje de electrónicos, así como reparación y reacondicionamiento para extender la vida útil de los productos.

–¿Qué oportunidades de negocio vinculadas a la sustentabilidad considera más prometedoras para los próximos años?

–Para los próximos años, vemos oportunidades concretas en las que la sustentabilidad se traduce en negocio y en resultados medibles. La primera es la circularidad con trazabilidad: extender la vida útil y cerrar el ciclo posconsumo reduce costos y diferencia marcas. En Philip Morris Argentina (PMA), ya lo bajamos a territorio con iniciativas como la alianza con RIL para instalar colilleros y campañas de sensibilización en municipios priorizados, y con mejoras de empaques orientadas a menor impacto; además, en los mercados donde la normativa lo permite, avanzamos con recolección/reciclaje de electrónicos y reparación/reacondicionamiento para evitar residuos y mejorar la experiencia del consumidor.

La segunda oportunidad está en la cadena de suministro de menor huella: trabajar con proveedores críticos para optimizar rutas, aligerar materiales y ordenar datos de impacto, algo clave para sostener el acceso a mercados que ya piden esta información.

La tercera es la resiliencia operativa: gestionar agua, calor y continuidad con el mismo rigor que la descarbonización; en nuestro caso, la certificación AWS nos da un marco de mejora continua y colaboración comunitaria para el uso eficiente del recurso hídrico. A todo esto, se suma la inteligencia artificial aplicada a la sustentabilidad como habilitadora: menos tiempo en planillas y más decisiones, con controles y trazabilidad para auditar información, priorizar inversiones y evidenciar resultados sin ambigüedades.



Internet

Conexión con tu mundo.

Estamos en gran parte de **Zona Norte**
de Buenos Aires y alrededores.

Internet
+
TV

b) bop



bibop.com.ar

PORTADA |

Domaine Bousquet

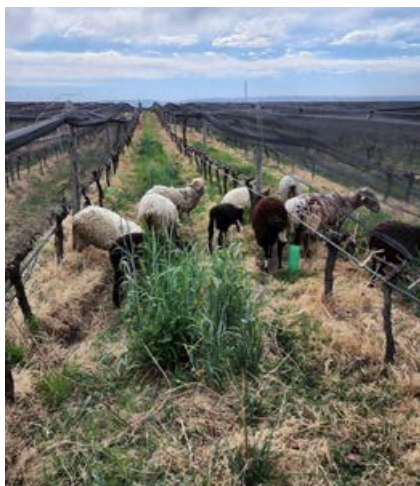
Competir con propósito

Desde la bodega destacan que los principales desafíos de la sostenibilidad –especialmente el cambio climático, la gestión del agua y la transición hacia modelos agrícolas regenerativos– requieren necesariamente un enfoque colaborativo. “Ninguna organización puede avanzar con la profundidad y velocidad necesarias de manera aislada”, asegura Irma Remigio, coordinadora de Sustentabilidad de la firma.

En ese sentido, la articulación con iniciativas internacionales ha sido clave para avanzar en acción climática y descarbonización. La participación en IWCA (*International Wineries for Climate Action*) permitió profundizar en la medición y gestión de emisiones y desarrollar un Plan de Descarbonización alineado con Race to Zero, mientras que el trabajo con SWR (*Sustainable Wine Roundtable*) mantiene a la bodega conectada con tendencias y soluciones que atraviesan toda la cadena de valor vitivinícola a escala global. “Un ejemplo concreto es la adhesión al *Bottle Weight Accord*, que nos permitió reducir conscientemente el peso de nuestras botellas, disminuyendo emisiones asociadas a materiales y transporte. En este proceso, actores como Systembolaget, el monopolio nórdico de bebidas, cumplen un rol clave como agentes de cambio, impulsando criterios de sostenibilidad, desarrollo de proveedores y mediciones de huella de carbono por producto, incluso promoviendo la estandarización de datos”, detalla Remigio. “Asimismo, iniciativas como Porto Protocol están transformando el sector mediante el intercambio técnico y práctico en temas de agricultura, acción climática y eficiencia hídrica. En agricultura regenerativa y biodiversidad, la colaboración con entidades como INTA y Conicet, junto con espacios de trabajo colectivo como Vinodinámicos, ha sido fundamental para acelerar el desarrollo de prácticas adaptadas a los viñedos. Estas alianzas permiten comprender mejor procesos como el control biológico derivado de prácticas regenerativas, la evolución del carbono en el suelo y el manejo integrado de plagas”, detalla la ejecutiva.

–¿Los consumidores argentinos realmente pagan más por productos sostenibles?

–Desde el área de marketing, Ignacio Martí-



Domain Bousquet. En sintonía con la naturaleza.

nez Landa, director de Marketing Corporativo de Domaine Bousquet, señala que en Argentina aún existe una brecha entre el discurso y la acción: “Muchos consumidores valoran la sustentabilidad, pero al momento de la decisión final, el precio o la fortaleza de marcas consolidadas siguen siendo determinantes”. No obstante, observa señales alentadoras, especialmente en segmentos más jóvenes y conscientes, que priorizan productos con propósito y están dispuestos a pagar un diferencial cuando existe transparencia, trazabilidad y coherencia entre el mensaje y la práctica. “En Domaine Bousquet apostamos desde hace más de 25 años por un modelo 100% orgánico y hoy también regenerativo, incluso antes de que fuera una demanda del mercado. Sabemos que la transformación cultural lleva tiempo, pero creemos que el camino es seguir educando, comunicando y generando confianza para que cada vez más consumidores valoren el verdadero costo y el verdadero valor de producir de forma sostenible”, afirma.

–¿Cómo se está trabajando con los proveedores –especialmente pymes– para mejorar su desempeño ESG?

–Este enfoque colaborativo también se extiende a la cadena de valor. “Entendemos que el impacto positivo solo es posible si se construye junto a nuestros proveedores, muchos de los cuales son pequeñas empresas”, explica Irma Remigio. “La bodega integra criterios ESG en la gestión de compras a través de un Código de Conducta para Proveedores, complementado con evaluaciones de desempeño que permiten priorizar y reconocer a quienes avanzan en objetivos alineados con los de la compañía. Dado que muchas pymes carecen de especialización en ESG, estas evaluaciones se transformaron en instancias de diálogo, en formato de entrevista, para comprender dificultades reales y proponer oportunidades de mejora concretas, fomentando una cultura de mejora continua más allá del cumplimiento formal”, explica.

En paralelo, se promueven capacitaciones –especialmente para productores de uva– en temas como agricultura regenerativa y eficiencia hídrica, y se priorizan proveedores locales para fortalecer el desarrollo regional y reducir impactos logísticos. Además, Domaine Bousquet desarrolló una matriz de proveedores basada en riesgo, que permite priorizar aspectos ESG según el tipo de proveedor: derechos humanos en productores agrícolas, consumo energético en la industria del vidrio y gestión ambiental en proveedores de servicios. Un tablero adicional valora prácticas ESG, apoyo a grupos minoritarios y cercanía geográfica. “El primer paso es preguntar, y el siguiente, dar seguimiento constante para que estos temas se consoliden como prioritarios”, resume Remigio.

—¿Qué productos sustentables pueden convertirse en ventajas competitivas para empresas argentinas?

—Para Martínez Landa, los productos sustentables con trazabilidad, certificaciones internacionales y autenticidad de origen tienen un alto potencial competitivo a escala global, especialmente aquellos que combinan valor agregado con un compromiso real con el am-

biente y la comunidad, como los alimentos y bebidas orgánicos o con prácticas regenerativas. “Desde Domaine Bousquet vemos que productos con triple impacto comprobable, respaldados por certificaciones como Orgánico, *Regenerative Organic Certified*, *Demeter*, *Fair for Life*, *B Corp*, *BRCGs* y el Protocolo de Sostenibilidad de Bodegas de Argentina, diseñado específicamente para el contexto viti-

vinícola regional, abren puertas en mercados como la Unión Europea, Estados Unidos y los países nórdicos”, define el ejecutivo, y asegura que “en este escenario, la sustentabilidad deja de ser un diferencial opcional para convertirse en un factor estratégico de competitividad de largo plazo para las empresas argentinas que buscan integrarse en cadenas de valor globales más responsables”.

Asociación de Hoteles de Turismo

La sustentabilidad como decisión estratégica

Para Daniela Finocchiaro, responsable de Hoteles Más Verdes de la AHT, “las principales tendencias en el sector de turismo y hotelería estarán marcadas por el pasaje de la sustentabilidad declarativa a la gestión basada en datos, la integración de la agenda climática en la operación, el fortalecimiento de la dimensión social y una mayor profesionalización del gobierno ESG”.

“Desde Hoteles más Verdes estamos alineando nuestra estrategia a estos ejes, fortaleciendo estándares, indicadores verificables y acompañando a los establecimientos en modelos de gestión sustentable más resilientes y competitivos a escala regional”, detalla Daniela Finocchiaro, responsable de Hoteles Más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo.

—¿Qué modelo de gobernanza colaborativa y sinergias positivas cree que se necesitan para superar desafíos que las empresas no pueden resolver de manera aislada?

—En turismo el modelo más efectivo es el de ecosistemas de valor, que articulen sector privado (empresas líderes y pymes), sector público (políticas, incentivos y marcos regulatorios), organizaciones técnicas y académicas, y entidades de certificación y verificación independiente.

Desde Hoteles más Verdes impulsamos una lógica de pre-competencia, mediante la cual se comparten estándares, buenas prácticas y aprendizajes, elevando el piso del sector. Esta gobernanza permite escalar soluciones, reducir costos de adopción y generar impactos que ninguna empresa podría lograr de manera aislada.



Daniela Finocchiaro. Condición de competitividad.

—¿Cómo se está trabajando con los proveedores (especialmente pymes) para mejorar su desempeño ESG?

—Uno de los grandes desafíos —y oportunidades— está en la cadena de valor. En América Latina, la mayoría de los proveedores del sector turístico son pymes, por lo que exigir sin acompañar no es una opción viable.

El foco está en acompañar y no solo exigir. Trabajamos con criterios progresivos, capacitación y generación de demanda responsable para que las pymes proveedoras puedan mejorar su desempeño ESG de forma realista y sostenible.

Así, la sustentabilidad se convierte en una oportunidad de desarrollo y no en una barrera.

Más impacto medible

—¿De qué manera puede reconstruirse la legitimidad de la agenda de sustentabilidad frente a un clima discursivo más refractario, tanto dentro de las organizaciones como hacia el mercado?

—La legitimidad se recupera con coherencia y resultados concretos. Menos discurso y más impacto medible, vinculando la sustentabilidad con eficiencia, gestión de riesgos y creación de valor.

Cuando se la aborda como una herramienta de gestión moderna, deja de ser ideológica y se consolida como una decisión estratégica. La sustentabilidad ya no es un diferencial reputacional, sino una condición de competitividad. El desafío para los próximos años no es convencer, sino profesionalizar su implementación y escalar impacto a escala sectorial.

PORTADA |

Día Argentina

Las alianzas fortalecen

De acuerdo a Martín Álvarez Espíndola, las tendencias de sustentabilidad más determinantes para el sector de distribución de alimentos en los próximos años están vinculadas a la producción y consumos responsables, el hambre cero y el crecimiento económico.

"En este sentido, impulsamos iniciativas vinculadas principalmente a la alimentación, con el objetivo de mitigar las barreras alimentarias, asegurando que más personas puedan acceder a productos frescos, de calidad y saludables", detalla Martín Álvarez Espíndola, director de Legales, Compliance, Relaciones Institucionales y ESG de Día. "Por eso, impulsamos el programa global 'Comer mejor cada día', al tiempo que promovemos alianzas que fortalecen los barrios, reforzando así el desarrollo de la economía local".

"En materia de capital humano –explica el ejecutivo– fomentamos una cultura diversa e inclusiva, asegurando la igualdad de oportunidades. En este sentido, cabe destacar que somos la primera cadena de supermercados en recibir la certificación *Top Employer* (2025), alcanzamos el primer puesto en la categoría Supermercados en el ranking de Talento Merco 2025, ascendimos siete posiciones en el de Empresas y Talentos Argentina (puesto 41), e ingresamos por primera vez al ranking de ESG (puesto 56)".

Por otro lado, Álvarez Espíndola asegura que el cuidado del entorno natural es una prioridad absoluta para la compañía, y que se ha avanzado en estrategias de prevención del desperdicio alimentario y economía circular. "En este sentido, asumimos la responsabilidad en la emisión que hacemos desde las tiendas de los residuos secos y por lo tanto cómo lo gestionamos. Establecimos una alianza estratégica con el GCBA y el programa de Economía Circular, con un triple impacto, económico, social y ambiental", detalla y sostiene que, con 400 toneladas mensuales, es la cadena de supermercados con mayor participación.

En otro aspecto, el directivo asegura que se trabaja para impulsar una cadena de valor más sostenible, acompañando a proveedores y socios en la adopción de estándares de producción responsable y ética. "De esta manera, no solo adaptamos nuestra operación a los nuevos desafíos, sino que contribuimos a



Martín Álvarez Espíndola. Liderar el cambio.

liderar un cambio sistémico hacia un futuro más consciente y equitativo", define.

Trabajo en red

–¿Qué oportunidades de colaboración o alianzas estratégicas están emergiendo debido a los desafíos compartidos de sustentabilidad?

–En línea con nuestro propósito de generar un impacto positivo en las comunidades donde operamos, desde Día Argentina llevamos más de diez años en sólida asociación con Red de Bancos de Alimentos Argentina, y en 2025, donamos 200 toneladas de alimentos que fueron distribuidos a distintas organizaciones sociales de todo el país.

Ahora bien, enfocados en la inclusión alimentaria, en el marco de nuestro programa Comer mejor cada día, celebramos una nueva alianza junto a la Asociación Celíaca Argentina, a fines de 2025. Desde Día trabajamos para que la posibilidad de comer mejor cada día esté al alcance de todas las personas, sin complicaciones, y también atendiendo cada necesidad particular. La asociación se destaca como pionera en América Latina brindando apoyo a quienes deben llevar una alimentación libre de gluten. La celiaquía es un desa-

fío que nos interpela como sociedad y desde Día asumimos la responsabilidad de acompañar con acciones concretas y cercanas. Esta alianza, no solo pone en valor la oferta de productos de la cadena, además contribuye a la divulgación del tema.

Para lograr nuestro objetivo, nos apoyamos en nuestras más de 1.000 tiendas y en nuestro canal online, para ofrecer productos frescos, de calidad al mejor precio, y desarrollamos una familia de más de 150 productos marca Día libres de gluten, de excelente calidad y al mejor precio, que no contienen trigo, centeno, cebada, avena ni sus derivados. Por último y en línea con nuestro compromiso con el cuidado del entorno natural, en 2025 lanzamos bolsas 100% biodegradables: un nuevo e innovador producto con el objetivo de generar un significativo impacto en el medio ambiente. Mientras que una bolsa camiseta plástica tradicional puede tardar cientos de años en degradarse, estas nuevas bolsas están diseñadas para descomponerse completamente en un plazo de 180 días en condiciones de compostaje hogareño, y no dejan residuos tóxicos ni microplásticos.

En Día apostamos por la proximidad para que nuestra operación sea responsable y sostenible, contribuyendo a una mejora en el estilo de vida y consumo de los barrios en los que operamos. En este sentido, para esta innovación trabajamos con Ecofactory, una Empresa B comprometida con el impacto social y ambiental que promueve y aplica principios ambientales en la totalidad de sus instalaciones, con el fin de mantener la mejora continua. Gracias a esta alianza, las bolsas cuentan con certificaciones internacionales como TÜV Austria "Home Compost", la norma IRAM 29.421, y los estándares ISO 9001, ISO 14001 y SMETA de cuatro pilares, que garantizan tanto su calidad como su trazabilidad sostenible.

–¿Cómo se incorpora la materialidad en su proceso de reporte?

En nuestro proceso de reporte global, desde

Grupo Día integramos el concepto de doble materialidad como eje central para decidir qué temas son relevantes (desde el punto de vista de impacto y financiero). Es un enfoque que evalúa los temas de sostenibilidad desde

dos perspectivas: cómo los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) afectan a la empresa, y cómo las operaciones de la empresa impactan en el medio ambiente y la sociedad. Es la base de la normativa europea

(CSRD/ESRS) y permite a las empresas integrar la sostenibilidad en la estrategia, gestionar riesgos y mejorar la toma de decisiones, más allá de la mera información financiera

BGH

Balancear el desafío

“Entendemos que la tecnología, y en particular la inteligencia artificial, cumple un rol clave como acelerador de la agenda de sustentabilidad cuando su implementación está orientada a generar impacto positivo”, afirma Diego Simond.

“La IA permite optimizar procesos productivos, reducir consumos de energía y materiales, mejorar la planificación y habilitar modelos predictivos en áreas como mantenimiento, logística y eficiencia energética”, explica Diego Simondi, director ejecutivo de BGH Eco Smart. “Impulsamos estrategias que buscan balancear ese desafío. Por eso, trabajamos bajo un enfoque de equilibrio y responsabilidad, promoviendo el uso de energías renovables, la medición continua de la huella de carbono y el desarrollo de métricas transparentes que permitan evaluar impactos reales. La tecnología, bien gestionada, puede ser parte de la solución”.



Diego Simondi. El desafío de las emisiones indirectas.

–Mirando hacia 2026-2027, ¿qué tendencias emergentes tienen el potencial de redefinir la agenda corporativa de sustentabilidad, más allá de las ya establecidas, como economía circular o descarbonización?

–Entre las tendencias emergentes con mayor potencial se destaca la adopción de refrigerantes de nueva generación, como el R-32, que se posiciona como una alternativa más sustentable dentro de la industria de la climatización.

El R-32 presenta un menor potencial de calentamiento global frente a opciones tradicionales como el R-410A y, al mismo tiempo, mayores niveles de eficiencia energética. Distintos estudios internacionales indican que los equipos que utilizan este refrigerante pueden mejorar la eficiencia hasta en un 10%, lo cual permite reducir consumos y emisiones. En este contexto, la incorporación de estas tecnologías deja de ser una decisión meramente técnica para convertirse en un eje estratégico de la agenda corporativa de

sustentabilidad, especialmente en sectores intensivos en energía.

Por otra parte, podemos observar una aceleración en la incorporación de soluciones de generación distribuida, con especial foco en la instalación de paneles solares en grandes superficies disponibles, como estacionamientos, techos industriales y cubiertas de edificios comerciales. Estas infraestructuras permiten transformar espacios, reducen la dependencia de la red eléctrica, disminuyen costos operativos y avanzan hacia modelos de consumo más eficientes y sustentables.

La convergencia entre climatización eficiente, refrigerantes de bajo impacto ambiental y energía solar, son parte de una nueva etapa en la sustentabilidad a gran escala, en la que la tecnología se convierte en un factor clave para lograr resultados concretos, alineados con los objetivos del negocio.

Acciones integrada.

–¿Qué capacidades nuevas necesita desarrollar el talento para liderar transformaciones sostenibles dentro de la empresa?

–Liderar transformaciones sostenibles requiere desarrollar capacidades que integren visión estratégica, conocimiento técnico y compromiso cultural. Es clave fortalecer el pensamiento sistémico y la visión de largo plazo, así como la alfabetización en sustentabilidad y datos, incorporando criterios ESG, eficiencia energética y huella de carbono en la toma de decisiones.

A esto se suma la capacidad de integrar tecnología con propósito y un liderazgo colaborativo, capaz de gestionar el cambio cultural, movilizar equipos diversos y actuar con coherencia, ética y transparencia.

–¿Cuál es su situación actual con el Scope 3 (alcance 3)? ¿Lo están midiendo? ¿Cuáles son los principales desafíos para gestionarlo?

–En BGH Eco Smart estamos avanzando activamente en la medición y gestión del Scope 3, en articulación con proveedores y socios estratégicos. Entendemos que las emisiones indirectas de la cadena de valor representan uno de los principales desafíos de la agenda de sustentabilidad. Nuestro enfoque combina innovación tecnológica, desarrollo de talento y trabajo colaborativo, con el objetivo de transformar la complejidad en oportunidades de mejora continua, fortaleciendo la resiliencia del negocio y la generación de valor económico, ambiental y social.

PORTADA |

Danone

"La Empresa B más grande del mundo"

De acuerdo a Juan Garibaldi, CEO y Senior VP de la firma para Cono Sur, "la sustentabilidad está reconfigurando la propuesta de valor, el relacionamiento con consumidores, pacientes, colaboradores, Gobiernos, proveedores, clientes; y la competitividad del negocio a través de decisiones concretas que orientan la estrategia y las operaciones".

"En Danone, tenemos un propósito que se traslada a tres pilares de trabajo específicos (Salud, Naturaleza y Comunidad) lo que internamente llamamos *Danone Impact Journey*. Cada pilar tiene objetivos muy concretos que medimos, en orden a liderar la industria de alimentos con impacto positivo tal como lo certifica B Corp", detalla Juan Garibaldi, CEO y Senior VP de Danone Cono Sur. Y destaca que, en términos de propuesta de valor, "se refleja en el desarrollo continuo de productos que promueven salud a través de los alimentos cuidando el planeta (nuestro propósito), con mejoras alineadas a hábitos saludables y evolución constante de nuestros productos bajo la incorporación de nutrientes ricos y reducción de críticos, como es el caso del azúcar que logramos eliminar en un 90% del portafolio infantil".

"En el eje de naturaleza –continúa el ejecutivo–, la transformación de operaciones busca reducir el impacto ambiental en toda la cadena de valor, apoyándose en eficiencia energética, innovación y modelos productivos regenerativos. Mientras en comunidad y personas, se enfoca en el desarrollo y bienestar de los más de 3.500 colaboradores de la compañía, así como la implementación de programas específicos de acompañamiento a la comunidad con la donación de alimentos que rescatamos y recuperamos de nuestros depósitos y puntos de venta cuando están próximos a vencer en óptimas condiciones de consumo. Así como con la inclusión social de recuperadores urbanos en nuestro programa de reciclaje".

"En materia de competitividad, la logística tiene un rol determinante. Una red en frío eficiente, federal y más sostenible, impulsada por digitalización, optimización de rutas y mejoras operativas, permite asegurar con-



Juan Garibaldi. La sustentabilidad está alineada con el largo plazo.

tinuidad, calidad de servicio y cercanía con más de 100.000 puntos de venta en todo el país. Estas prácticas acompañan la transición hacia una industria alimentaria más sostenible, consolidando la competitividad de Danone en un mercado cada vez más exigente en términos de impacto en la salud, sociedad y el ambiente", explica Garibaldi.

–¿Qué peso tiene la sustentabilidad en las decisiones de inversión de capital?

–La sustentabilidad está integrada de manera transversal a nuestro modelo de crecimiento y a la forma en que asignamos capital, asegurando que cada proyecto contribuya al impacto positivo y al desempeño futuro.

Por eso, las inversiones en eficiencia energética, descarbonización de operaciones, agricultura regenerativa, innovación en envases y fortalecimiento de la cadena de valor se definen en línea con objetivos basados en ciencia y con metas claras hacia 2030 y 2050.

Estas decisiones permiten optimizar recursos,

reducir emisiones y acompañar la transformación de la industria alimentaria, fortaleciendo a la vez la competitividad, la resiliencia y la capacidad de adaptación del negocio en el mediano y largo plazo.

–¿Cuáles son hoy las principales demandas de los colaboradores en materia de propósito, transparencia y compromiso sostenible?

–Los colaboradores esperan coherencia entre el propósito de la compañía y la forma en que se toman las decisiones, así como oportunidades concretas para involucrarse y generar impacto. En Danone, esto se traduce en una experiencia de trabajo que prioriza el bienestar, la inclusión, el desarrollo profesional y la participación en iniciativas con impacto social y ambiental.

La transparencia en los compromisos, la medición de resultados y la posibilidad de contribuir a la agenda de sustentabilidad son aspectos centrales. En este marco, Fundación Danone cumple un rol clave como espacio donde los "Danoners" (quienes trabajan en Danone) pueden canalizar su compromiso a través de programas de acceso a la alimentación, recupero de alimentos y voluntariado.

–En un contexto donde se cuestiona la urgencia o legitimidad de la agenda sostenible, ¿qué impacto perciben en la toma de decisiones empresariales?

–En escenarios desafiantes, el foco está en priorizar las acciones con las que podemos generar mayor impacto: la salud a través de los alimentos, la preservación y regeneración de la naturaleza, y el progreso con las personas y las comunidades.

De esta manera, la agenda sostenible se consolida como un pilar estructural tanto del presente como del futuro de la compañía. **M**

CUPRA

WINES

UN VINO ARGENTINO CON LEGADO ITALIANO



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



EN PRIMERA PERSONA |

Gema Sacristán, Socia líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de Deloitte Spanish Latin America

La geopolítica ya atraviesa la sustentabilidad



El mundo convulsionado de hoy pone en duda lo que parecía indiscutible. El cambio discursivo global, atravesado por nuevas tensiones geopolíticas, echa por tierra consensos básicos y cuestiona agendas enteras. La de la sustentabilidad es una de ellas. En paralelo, los retos ambientales y sociales se multiplican y suman presión sobre las compañías, que deberán hacerles frente más temprano que tarde. Negar, relativizar o decir menos no elimina los riesgos que ponen en jaque a los negocios. En esta nueva etapa, se exponen con crudeza las convicciones reales. Sobre todo este proceso habló *Mercado* con Gema Sacristán, Socia líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de De-

loitte Spanish Latin America, quien asegura que, aun atravesada por tensiones geopolíticas y con retracción en el discurso, la sostenibilidad no se retira sino que cambia de lugar. Sin mover mucho el avispero, las compañías –sobre todo las más grandes y más expuestas– siguen adelante, afirmándose en la evidencia, en los datos, en las nuevas herramientas tecnológicas, y en su capacidad de proteger la rentabilidad, reducir riesgos y abrir nuevas oportunidades para crear valor. En ese punto de inflexión –sostiene– se trata de tomar las decisiones estratégicas, integrando la sostenibilidad al negocio como condición de competitividad, resiliencia y, en última instancia, supervivencia empresarial.

Por Carina Martínez

Gema Sacristán es española, divertida, apasionada. Habla como piensa; rápido, claro y sin vueltas. Las ideas le salen a borbotones, no duda en dar su opinión y aborda temas incómodos con naturalidad. Claro que lo que dice tiene un sustento sólido. No solo se apoya en más de treinta años de recorrido en el corazón de las finanzas globales sino también en la decisión de utilizar esa experiencia para impulsar un cambio real. Economista formada en la Universidad Autónoma de Madrid, con posgrados en la Complutense y en la Universidad de Cambridge, construyó su carrera en la banca comercial y de inversión en Madrid, Londres y Nueva York, antes de dar un giro al incorporarse al Banco Interamericano de Desarrollo. Allí pasó más de quince años, lideró la División de Mercados Financieros y llegó a ser directora general de negocio y miembro del co-

mité de inversión de BID Invest. También allí confirmó que las finanzas son una herramienta poderosa para acelerar la transformación. Hoy es Socia líder de Sostenibilidad y Cambio Climático en Deloitte Spanish Latin America y también profesora universitaria. En el aula –dice–, usa todos los recursos a su alcance para captar la atención de interlocutores cada vez más volátiles y mezquinos con la atención.

ta la forma en que América Latina se posiciona frente a los retos y oportunidades que plantea este momento, como escenario estratégico. Además, en un mundo al rojo vivo, analiza cómo el cambio discursivo global impacta en las empresas y subraya la necesidad de actuar con estrategia y convicción frente a desafíos ambientales y sociales que no dejan de crecer.

Construir empresas que generen valor económico, ambiental y social al mismo tiempo no es un objetivo más; la sostenibilidad es, para ella, una forma de vida.

Una etapa decisiva

“La geopolítica ya llegó a la sostenibilidad”, lanza Gema Sacristán, nomás iniciada la entrevista que *Mercado* llevó a cabo en el marco de *El libro blanco de la sustentabilidad*. “Y no hablo de política partidaria, sino de geopolítica –aclara–. Vivimos en un mundo en transformación, atravesado por dos grandes vectores:

ción más moderada. “Se habla de flexibilizar plazos, reducir exigencias y acotar el alcance de regulaciones como la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Esto tiene impacto directo en las cadenas de valor globales y, en particular, en países exportadores hacia Europa, como los del Cono Sur”, indica Sacristán.

–¿Cómo se posicionan Estados Unidos y China ante este nuevo escenario en que se juega la sostenibilidad?

–Estados Unidos ha dado un giro muy claro hacia los combustibles fósiles. Con el cambio de administración, el interés en energías renovables perdió centralidad frente al petróleo y el gas. Los datos lo muestran claramente. En 2025, Estados Unidos exportó alrededor de US\$ 80.000 millones en combustibles fósiles.

China, en cambio, leyó la sostenibilidad como una ventaja estratégica. Reconoce sus

{En la disputa actual, América Latina queda en una posición intermedia. Por un lado, mantiene una relación estrecha con Estados Unidos y no quiere “hacerlo enojar”. Por otro lado, depende fuertemente de China.}

la transformación digital y la transformación sostenible. Ambas se desarrollan en un contexto global convulso, con tensiones económicas, conflictos bélicos, desigualdades crecientes, problemas de seguridad. En ese escenario, la sostenibilidad dejó de ser un tema técnico o reputacional y pasó a formar parte del tablero de ajedrez global”, explica la ejecutiva, y da cuenta de un proceso histórico que definió escenarios pasados pero que hoy comienzan a tambalearse. “Europa fue, inicialmente, el gran líder en el abordaje de la sostenibilidad. Con el *Green Deal*, la asumió como un elemento diferenciador frente a Estados Unidos y China, y durante años marcó la agenda. Hoy, si bien en muchos sentidos sigue haciéndolo, el contexto cambió por completo. La guerra en Ucrania puso en evidencia la fragilidad de la seguridad energética europea, especialmente en países altamente dependientes del gas ruso, como Alemania. Esa situación obligó a reabrir centrales de carbón y generó un fuerte cuestionamiento interno: ¿hasta qué punto una transición acelerada y con altos requisitos regulatorios no está afectando la competitividad de las empresas europeas?”, explica la especialista. Es por esto que, si bien Europa sigue queriendo liderar, lo hace con una ambi-

graves problemas ambientales, pero decide transformarlos en una oportunidad. Hoy invierte más en energías renovables que el resto del mundo combinado. En el mismo período, en 2025, China exportó cerca de US\$ 120.000 millones en tres productos centrales para la transición energética, que son los paneles solares, las baterías y los vehículos eléctricos. Actualmente, más allá de la relevancia de Tesla, la mayoría de los autos y prácticamente todos los autobuses eléctricos que circulan en América Latina son chinos. De esta manera, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que comenzó como una disputa tecnológica –por el 5G y demás–, se trasladó también al terreno de la sostenibilidad, y la transición energética se convirtió en un nuevo campo de competencia global.

–¿Qué implicancias tiene esta disputa para América Latina?

América Latina queda en una posición intermedia en esta dicotomía entre ambos países, que no es solo por los aranceles sino por temas relacionados con la sostenibilidad. Por un lado, mantiene una relación estrecha con Estados Unidos y no quiere “hacerlo enojar”. Por otro lado, depende fuertemente de China,

Sin caretas

Tras décadas de trabajar en la materia, Sacristán está convencida de que la sostenibilidad es el motor de la innovación pero, antes aún, una cuestión de supervivencia. Por eso –asegura– de nada sirve si se limita a mero *green, purple o pink washing*; a discursos vacíos, lindos reportes y grandes presentaciones, que desaparecen de un plumazo ante la menor adversidad. “Si el liderazgo no está convencido, si no forma parte de la estrategia y del negocio, la sostenibilidad es solo marketing”, dispara.

En el marco del clásico *Libro blanco de la sustentabilidad*, Gema Sacristán repasó con *Mercado* los grandes temas de la agenda. Desde cómo la geopolítica la atraviesa de lleno, has-

EN PRIMERA PERSONA |

que financia infraestructura y proyectos a largo plazo. Además, la región tiene un rol central en la transición energética por su dotación de materias primas y minerales críticos.

América Latina avanzó bastante en energías renovables. Países como Uruguay y Costa Rica tienen matrices prácticamente limpias. Sin embargo, su posicionamiento geopolítico es delicado. No quiere confrontar con Estados Unidos, pero tampoco puede prescindir del financiamiento chino. Esa tensión también atraviesa la agenda de sostenibilidad. Por eso remarco que la sostenibilidad se volvió un tema geopolítico del que se habla poco en la región. Y, sin embargo, va a ser determinante para su posicionamiento futuro.

Hacer más que decir

–Teniendo en cuenta el contacto directo de Deloitte con CEOs y directorios, ¿cómo se está reflejando en la práctica empresarial el cambio del clima discursivo global en torno a la sustentabilidad?

Depende del tipo de empresa. Podríamos decir que hay al menos tres tipos. Las *followers*, que son las que hacen lo mínimo que exige la regulación o el mercado. Cumplen lo básico, lo comunican bonito en un reporte, pero no la integran realmente a su estrategia. En muchas de estas compañías, en que el *board* no está convencido, todavía se confunde sostenibilidad con filantropía o Responsabilidad



Más allá de los discursos. Los riesgos se multiplican.

la inteligencia artificial para generar impacto y valor. Estas empresas se posicionan, más allá del contexto.

–Si bien es cierto que venimos de un período de boom comunicacional respecto de la gestión sustentable, este bajo perfil puede ser también un problema, si se considera a las compañías como referentes para la sociedad. ¿Es así?

–Cada vez más la sostenibilidad se ve desde el lado financiero. Yo siempre digo, en broma: “blanco y en botella, leche”. O sea, tenemos retos clarísimos respecto de la población, la inmigración, el cambio climático, las diferencias sociales extremas, o sea, miles de retos. ¿No quieres verlos? Bueno, perfecto. Entonces, cuando hablo con los miembros de directorios y CEOs, voy directo a lo que les importa: el EBITDA [beneficios antes de

{Las compañías se dan cuenta de que los Gobiernos van y vienen, pero ellas permanecen. Por eso cuidan mucho los mensajes que mandan al mercado y evitan ir cambiando su discurso permanentemente.}

Social Empresaria (RSE), y cuando el contexto se vuelve adverso recortan, porque lo perciben como marketing.

En segundo lugar están las empresas *líderes*, organizaciones que entienden la sostenibilidad como una ventaja competitiva. La tienen alineada con su estrategia y siguen invirtiendo y avanzando, aunque en algunos casos bajen el perfil comunicacional. En ciertos países o contextos, especialmente cuando son filiales de compañías estadounidenses, hoy continúan actuando, pero comunican menos para evitar fricciones.

Finalmente, están las *first movers*; empresas innovadoras que usan la sostenibilidad como plataforma de creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio; aprovechan tendencias de mercado y tecnologías como

Sí, este repliegue comunicacional tiene un riesgo, que es el *greenhushing* (trabajar de manera silenciosa), que es tan problemático como el *greenwashing*. Sin referentes visibles, puede parecer que la agenda perdió relevancia, cuando en realidad no es así. Según el *Reporte de Sostenibilidad de C-suite, 2025*, de Deloitte, más del 80% de las empresas incrementó su inversión en sostenibilidad el último año y el tema sigue estando entre las tres principales prioridades estratégicas. El desafío es encontrar un equilibrio entre hacer y comunicar.

La sostenibilidad como palanca del EBITDA –¿Qué cambia cuando la sostenibilidad deja de ser un discurso y pasa a estar integrada al negocio?

intereses, impuestos, depreciación y amortización]. Obviamente, a ellos lo que más les preocupa es mantener la empresa a flote y maximizar los beneficios. Entonces la pregunta es ¿cómo utilizamos la sostenibilidad como palanca de creación de valor económico, social y medioambiental?

Para esto, hay tres vías claras. La primera es *generar nuevos ingresos, a partir de entender las tendencias de mercado*. Por ejemplo, crece la demanda de bebidas sin alcohol, alimentos *plant-based*, turismo sostenible. También la economía colaborativa, las nuevas demandas de las generaciones más jóvenes y de las más grandes (la denominada *silver economy*). Todo eso abre oportunidades concretas de nuevos negocios.

La segunda es *reducir costos operativos*. Ener-

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



**Simplificamos la logística
de tu negocio online!**

R.N.P.S.P. N°2

ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en [**www.oca.com.ar**](http://www.oca.com.ar)



EN PRIMERA PERSONA |

gías renovables, eficiencia energética, electromovilidad de última milla, tecnología para reducir desperdicios. Hoy muchas de estas soluciones ya son económicamente viables y generan ahorros directos.

La tercera, menos visible pero cada vez más relevante, es la *gestión del riesgo climático*. Eventos extremos, inundaciones, olas de calor, incendios ya afectan plantas, logística y operaciones. Esto genera pérdidas y multas millonarias e incrementos enormes en las primas de seguros.

Las aseguradoras y reaseguradoras ya están incorporando modelos geoespaciales que proyectan riesgos climáticos por código postal ¡hasta 2050! Mediante herramientas como los mapas de calor, pueden mostrarle a la compañía cómo el cambio climático afectará su área en los próximos años, y esto les permite tomar medidas preventivas. Esto es fundamental y, aunque algunas empresas ya están tomando medidas para enfrentar este desafío, muchas todavía no tienen idea de los impactos que puede tener en sus operaciones.

Este enfoque en la gestión del riesgo climático es crucial para proteger el rendimiento financiero de las empresas. Por eso digo que, ya sea que te interese o no la sostenibilidad, lo que sí es imprescindible es proteger el EBITDA ante los impactos del cambio climático. Y esto se convertirá en una de las mayores preocupaciones en los próximos años, independientemente de las opiniones políticas o personales sobre el tema. Es un factor de supervivencia.

—¿Podríamos decir, entonces que los temas vinculados a la sostenibilidad se acercan cada vez más al director financiero, el clásico “cuco” a quien había que convencer para invertir en programas y acciones?

—Exactamente. Cuando se traduce a números, el CFO (*Chief Financial Officer*) se convierte en un aliado importantísimo. Entiende que no es un gasto, sino una inversión para proteger el negocio, reducir riesgos y generar ingresos. Hoy, el riesgo climático empieza a formar parte —o debería— de los mapas de riesgo que revisan los directorios, junto al financiero, operativo o reputacional.

—¿Estamos, entonces, atravesando una nueva etapa en la agenda de sustentabilidad?

—El cambio de paradigma es claro. La sostenibilidad debe ser vista como una herramienta para crear valor, proteger la empresa y garan-



Transición energética. Oportunidades para los negocios sostenibles.

tizar la rentabilidad. Esto implica buscar más ingresos, reducir costos operativos y considerar aspectos como las pólizas de seguros, que son gastos corrientes que pueden influir en la salud financiera de la empresa.

Otro aspecto importante es el papel del sector financiero en la promoción de la sostenibilidad. Desde hipotecas verdes hasta préstamos para vehículos eléctricos y bonos verdes, los bancos han desarrollado una gama de productos sostenibles. Y también, cada vez más, los bancos consideran este tipo de riesgos. Incluso empiezan a evaluar factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y riesgo climático al otorgar préstamos, lo que puede impactar en la decisión de aprobación.

En este sentido, bancos y compañías de seguros se convierten en grandes catalizadores del cambio. Su enfoque en la sostenibilidad influirá en cómo evalúan los riesgos al otorgar préstamos o determinar las primas de seguro.

Las pymes, el eslabón más débil

—Si tuviera que definir la proporción de empresas followers (seguidoras), líderes y first movers (a la vanguardia), en sustentabilidad, ¿cuál sería aproximadamente?

—Es difícil establecer una distribución exacta, ya que varía mucho según el mercado y la empresa en cuestión. En general, las empresas grandes están en la franja “del medio”—líderes— o incluso más allá. Llevan adelante más acciones sostenibles, especialmente

aquellas que son filiales o que exportan productos al extranjero. Pero no hay que olvidar que en América Latina, al igual que en gran parte del mundo, aproximadamente el 90% de las empresas son pymes, lo cual representa un reto importante.

Las pymes suelen estar rezagadas en materia de sostenibilidad, especialmente aquellas que no exportan. Para estas empresas, el incentivo para adoptar prácticas sostenibles puede ser más complejo. Y aquellas que sí exportan, a su vez, enfrentan exigencias de sus clientes internacionales, quienes les piden informes y cumplimientos en materia de sostenibilidad, que son difíciles de lograr. Las grandes empresas se esfuerzan por cumplir con estándares de sostenibilidad para minimizar riesgos reputacionales. Escándalos pasados, como el que sucedió hace años con empresas textiles que producían en Bangladesh, han demostrado que una mala gestión de temas importantes, como condiciones laborales, de género, diversidad e inclusión, o prácticas ambientales deficientes pueden destruir la reputación de una marca. Entonces, para dar cuenta del “alcance 3” (o sea, los impactos indirectos de la cadena de valor), trasladan estas exigencias a sus proveedores. Pero, claro. Para las pymes son muy difíciles de cumplir de un día para el otro y, a la vez, si no las cumplen, quedan fuera del mercado. El reto es muy grande.

—En términos generales, las empresas que están a la vanguardia en la agenda de sostenibilidad, ¿en qué están poniendo el foco?

–Depende del sector. Las empresas líderes e innovadoras están avanzando en circularidad y regeneración, por ejemplo en sectores como alimentos, para quienes la sostenibilidad es vital para garantizar el suministro de materias primas. La biodiversidad es también un tema importante en la agenda sostenible. Ya no se habla solo de ambiente, sino de naturaleza y biodiversidad.

El género en la mira

–Hasta hace muy poco tiempo, las políticas DEI (diversidad, equidad e inclusión) fueron muy relevantes en la agenda sustentable de las compañías, que concentró gran parte de la atención en el tema de género. Hoy, en medio de un cambio discursivo global, las empresas parecen esforzarse por recordar que la diversidad y la inclusión no se limitan al género –algo que siempre fue así–, como si la tensión discursiva se hubiera dado más allí que en otros segmentos. ¿Se percibe este cambio de narrativa en las acciones de las empresas?

Es cierto que “género” pasó a ser una espe-

–En el caso de las mujeres, más allá del cambio discursivo, queda la pregunta sobre qué va a pasar con las políticas concretas, como las cuotas o las medidas proactivas para evitar la sobrerepresentación masculina, especialmente en los puestos de liderazgo y ni qué hablar en los directorios. ¿Cómo están enfrentando hoy las empresas este escenario?

Ahí vuelve a aparecer la diferencia entre ser *follower*, líder o *first mover*. Si eres *follower*, dices: “Mujeres en directorios, ya no lo necesito”, y sigues con los mismos de siempre; con los amigotes con quienes juegas al golf y ya. Si eres líder, dices: “No, yo tengo que tener al menos un 15% de mujeres”, por poner un ejemplo. Y si eres *first mover*, dices: “Para esta posición, quiero al mejor candidato y, si encima es mujer, mejor”. No para la foto, sino porque aporta una mirada distinta. De nuevo, es un tema de visión, de compromiso y de cómo todo eso se baja a la práctica.

En general, las acciones dentro de las empresas grandes no han disminuido, aunque cambien la narrativa. Pero sí es ver-

Sin convicción, es solo “washing”

–Las compañías que cambian bruscamente de discurso o de políticas internas corren el riesgo de quedar expuestas, porque, en la era digital, estas contradicciones son difíciles de ocultar. ¿Se tiene en cuenta el valor intangible de la coherencia y la credibilidad? ¿Hasta qué punto también se pone en riesgo lo reputacional en este contexto?

–Es que, cuando esto sucede, en muchos casos, se da así porque en esas empresas no se creía realmente en esos compromisos. Quedaban bien, eran bonitos, pero eso no era más que *pinkwashing*. Aunque se habla mucho de *greenwashing*, también hay muchísimo *pinkwashing*. Y *purplewashing*. En definitiva, hay *washing* de todos los colores...

Llámallo como quieras, pero el fondo es el mismo: si la empresa reacciona de esa manera es que no estaba comprometida. Era una moda, algo pasajero. El foco era hacer un buen reporte, armar un súper evento y no mucho más. Pero no se trata de contar, se trata de hacer. O de las dos cosas, claro, porque comunicar es un medio para mostrarle a tus

{En definitiva, la pregunta es si esto es una moda o es algo para quedarse. Si se lo ve como un gasto o como una inversión. Si hay compromiso o no. Cuan-
do realmente crees en algo, luchas por eso. Para mí, la sostenibilidad es eso.}

cie de palabra maldita para ciertas empresas. Basta ver la última COP. De repente, surge este mensaje de “no, no, no; acá ya no es género ni nada de eso, hay hombres y mujeres”. Todo lo demás, queda afuera. A pesar de esta dicotomía discursiva tan binaria, las empresas no están trabajando menos al respecto. Al contrario, en muchos casos están haciendo más que antes, pero cambiando el lenguaje. Hoy se pasó de hablar de “diversidad, equidad e inclusión” a hablar de “cultura inclusiva”.

En esto, la pregunta vuelve a ser la misma de siempre: ¿esto es solo un cambio de retórica o es un cambio real en la acción? Es como con el clima: ¿no lo quieres llamar cambio climático? Está bien, llámalo como quieras. Pero que las consideraciones a tener en cuenta y las acciones a realizar son imprescindibles, es innegable. En este caso, lo que está claro es que no se puede ir en contra de la idea de que una cultura inclusiva tiene beneficios para las empresas. Porque ya existe mucha evidencia que muestra que los tiene.

dad que varía mucho según el contexto. Si eres una filial de una empresa estadounidense estás muy condicionada a mantener un perfil bajo; no contar demasiado, no exponerte. En muchas empresas de Estados Unidos existe ese mensaje implícito: “haz lo que quieras, pero cuidado”. Porque, por ejemplo, puedes dejar de ser proveedora del Estado.

De todas maneras, es importante tener en cuenta que, cuando se habla del anti ESG en Estados Unidos, hay que recordar que es un país federal. Depende mucho del estado. Existen casos como California, que sigue siendo líder y mantiene estas agendas sin cambios. Entonces, también depende de dónde esté ubicada la empresa.

En definitiva, las compañías se dan cuenta de que los Gobiernos van y vienen, pero ellas permanecen. Por eso cuidan mucho los mensajes que mandan al mercado y evitan quedar como organizaciones que cambian de discurso todo el tiempo: hoy digo una cosa, mañana otra, y pasado otra distinta.

grupos de interés lo que haces. Pero lo importante realmente es hacer, transformar y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades donde operas.

En definitiva, la pregunta es si esto es una moda o es algo para quedarse. Si se lo ve como un gasto o como una inversión. Si hay compromiso o no. Y en la vida, cuando estás comprometido con algo, hay dificultades. Nos pasa en las relaciones, en las amistades, en el trabajo; siempre hay piedras en el camino. Pero cuando realmente crees en algo, luchas por eso. Para mí, la sostenibilidad es exactamente eso.

–¿Podríamos decir entonces que, pese a todo, la sostenibilidad llegó para quedarse?

–Sin dudas. Está en una encrucijada, con obstáculos y tensiones geopolíticas, pero va a salir fortalecida. Porque, más allá del nombre que se le dé, se trata de competitividad, resiliencia y supervivencia empresarial. Al final, como les digo bromeando a mis alumnos en la facultad, “la sostenibilidad no es verde; es color dólar”. **M**

Televisión Satelital

intv.

**LLEGAMOS A
TODOS LADOS
PARA QUE VEAS TODO
LO QUE QUIERAS VER**



**Instalación sin cargo
¡Contrátalo ya!**

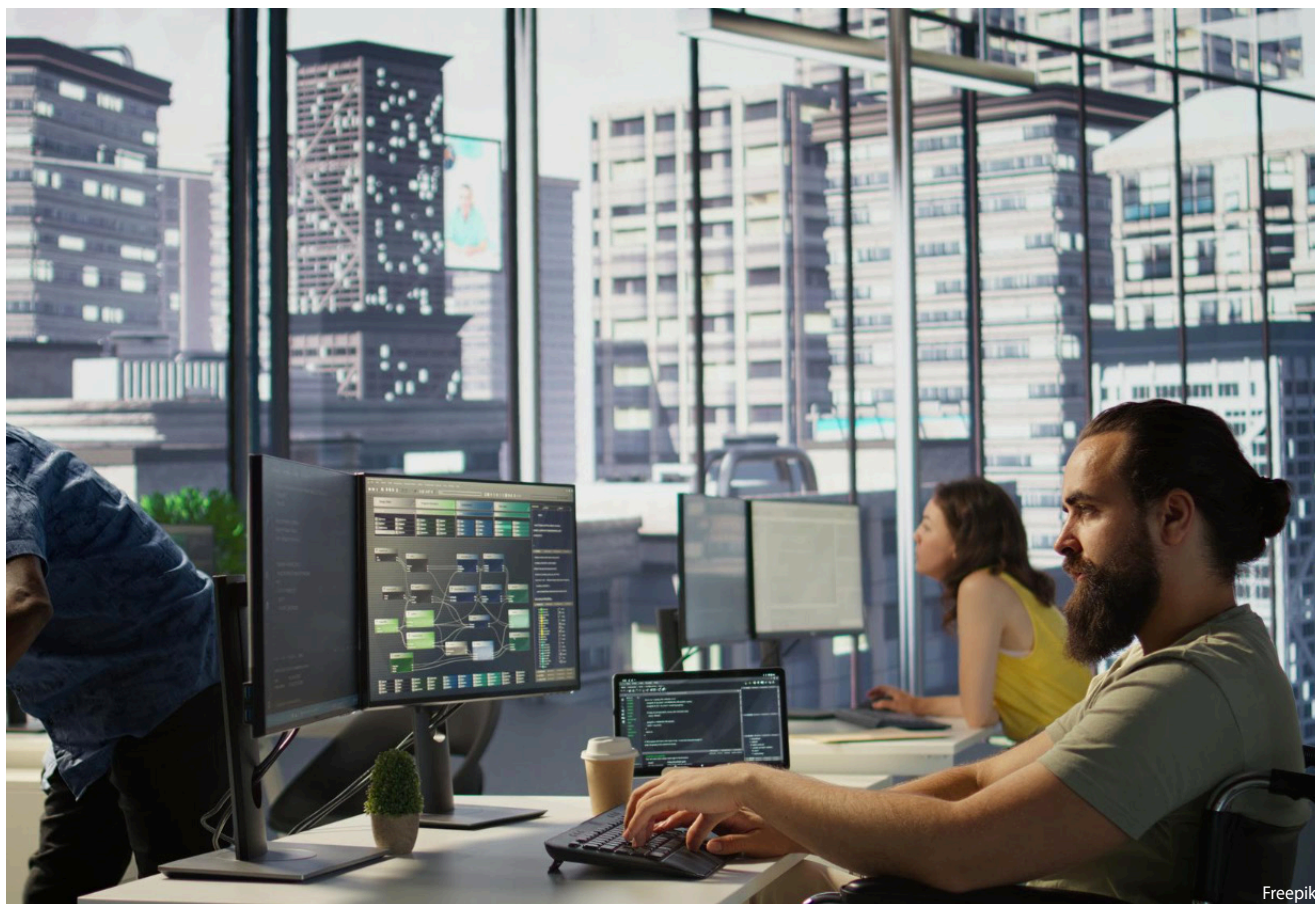
0810 888 4688

TALENTO Y LIDERAZGO |

Tendencias del mercado laboral

Optimismo de los empleadores, cautela de los trabajadores

Según la edición 2026 de Workmonitor de Randstad, el 98% de los empleadores en Argentina espera que su negocio crezca este año, pero solo el 45% del talento comparte ese optimismo. Esta brecha de optimismo es más alta que la media global.



Freepik

La compañía especializada en talento Randstad presentó nuevos resultados de la edición 2026 del Workmonitor, un estudio que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores a partir de una encuesta a 26.824 personas en 35 países, incluida Argentina.

En medio de un contexto de volatilidad económica global, los datos del relevamiento muestran una brecha de expectativas entre los trabajadores y las organizaciones. En este sentido, mientras el 98% de los empleadores en Argentina confía en que su negocio crecerá durante el próximo año, solo el

45% de los trabajadores del país comparte ese optimismo, una diferencia que refleja la presión que atraviesa el talento en un entorno de cambios cada vez más desafiante. presentó nuevos resultados de la edición 2026 del Workmonitor, un estudio que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores a partir de una encuesta a 26.824 personas en 35 países, entre ellos, Argentina.

En medio de un contexto de volatilidad económica global, los datos del relevamiento muestran una brecha de expectativas entre los trabajadores y las organizaciones. En este

sentido, mientras el 98% de los empleadores en Argentina confía en que su negocio crecerá durante el próximo año, solo el 45% de los trabajadores del país comparte ese optimismo, una diferencia que refleja la presión que atraviesa el talento en un entorno de cambios cada vez más desafiante.

Al comparar estos resultados con los del promedio de los 35 países en los que se realiza el estudio, se observa que el optimismo de los empleadores argentinos supera la media global del 95% de las empresas que espera crecimiento del negocio. En contraste, la confianza del talento local se ubica por debajo

TALENTO Y LIDERAZGO |

del promedio global, que alcanza al 51%, lo que pone de manifiesto una brecha de percepciones que desafía a las organizaciones a reforzar la comunicación, el liderazgo y las estrategias de acompañamiento al talento.

Confianza en la IA

Este escenario se da en paralelo a un contexto de creciente impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral. En este sentido, la IA aparece como uno de los principales motores de adaptación frente a la expectativa de crecimiento que muestran las organizaciones. En el país, el 63% del talento considera que la IA ayuda a mejorar su productividad, en línea con el promedio global (62%), mientras que el 63% de los empleadores comparte esta visión, superando ampliamente el promedio global de empresas que perciben este impacto (54%). Además, el 73% de los trabajadores argentinos se siente confiado en su capacidad para usar la tecnología más reciente, por encima del promedio global (69%), lo que da cuenta de una adopción activa y pragmática de la IA en el trabajo. En cuanto al alcance de esta transformación,

el 65% de los empleadores en Argentina estima que la inteligencia artificial impactará en una alta proporción de las tareas laborales, una percepción que es compartida por el 52% de los trabajadores locales, en niveles muy similares a los registros de la media global. A su vez, solo el 44% de los trabajadores cree que la adopción de la IA beneficiará principalmente a las empresas y no a las personas, un valor inferior al promedio global (47%), lo que refuerza una mirada menos defensiva frente al avance tecnológico.

Sobre estos datos, Andrea Avila, CEO de Randstad para Argentina, Chile, México y Uruguay, afirmó: "Los resultados de este año del Workmonitor muestran que los mercados laborales están sometidos a una enorme presión en todo el mundo, y Argentina no es la excepción. Mientras las empresas mantienen una fuerte expectativa de crecimiento para el nuevo año, los trabajadores tienen una visión menos optimista y prevén un contexto más desafiante. En este escenario, la inteligencia artificial, el liderazgo cercano y la capacidad de adaptación se vuelven factores claves para reducir brechas, fortalecer la con-

Ficha técnica

El estudio se llevó a cabo a través de un cuestionario *online* sobre una muestra de 26.824 personas de ambos sexos, de entre 18 y 67 años que trabajan en posiciones remuneradas bajo relación de dependencia más de 24 horas por semana. Asimismo, se relevó la opinión de 1.225 empleadores pertenecientes a los mismos 35 mercados de Europa, Asia, América y Oceanía.

El estudio de campo fue realizado por Evalueserve sobre un universo de 752 trabajadores en Argentina, 750 en Chile, 752 en México y 300 en Uruguay.

Además, Randstad Market Intelligence recopiló datos secundarios de más de 3 millones de ofertas de empleo.

fianza y sostener el crecimiento a largo plazo", y agregó: "Frente a un proceso de adaptación profunda que está atravesando el mundo del trabajo, solo cuando las empresas y el talento están en sintonía se puede lograr un crecimiento sostenible".

Un sector que se redefine

¿Cuál será la dinámica de contratación en IT?

Así lo revelan los resultados de la Encuesta de Expectativas de Empleo de Experis en el sector IT correspondiente al primer trimestre de 2026. En Argentina, el 33% de los empleadores de IT planea aumentar su plantilla. Brasil presenta las expectativas más altas tanto en la región como a escala global (+58%).

Experis, la marca especializada en identificación y gestión de talento tecnológico y digital de ManpowerGroup, publicó los resultados de su Encuesta de Expectativas de Empleo que analiza las perspectivas de contratación en el sector de Tecnología de la Información (IT) para el primer trimestre de 2026, que comprende de enero a marzo.

Según los datos del informe, los empleadores de IT prevén una Expectativa Neta de Empleo (ENE) de +10%, la cual se calcula restando los empleadores que planean reducir personal a

aquellos que planean contratar. Esto se traduce en que, en Argentina, el 33% de los empleadores de IT planea aumentar su plantilla, mientras que el 38% no prevé hacer cambios, el 14% planea reducir su personal y el 15% aún no lo sabe.

En este sentido, y de acuerdo con la encuesta, el 68% de los empleadores afirma tener dificultades para encontrar el talento que necesita, una cifra inferior al 76% registrado en 2024. Asimismo, el 62% señala que estas dificultades son aún mayores en los perfiles

vinculados a IT y datos. Frente a la persistente escasez de talento, las organizaciones han priorizado principalmente el *upskilling* y *reskilling* de sus trabajadores actuales (29%), seguido por la implementación de esquemas flexibles (20%) y la incorporación de nuevos talentos (18%).

En cuanto a las habilidades más demandadas por los empleadores, la ingeniería se posiciona como la principal competencia técnica requerida (25%). Le siguen los perfiles vinculados a TI y datos (23%), en igual proporción

que los asociados a atención al cliente (23%). También se destacan las áreas de operaciones y logística (22%), ventas y marketing (18%), y manufactura y producción (15%).

Brasil, el líder

En la región, los doce países de América esperan aumentos en su nómina de IT para este primer trimestre. Brasil presenta las expectativas más altas tanto en la región como a escala global (+58%), por el contrario, Puerto Rico es el país que arroja las expectativas más débiles de América Latina (6%). A escala global, Eslovaquia es el país con las expectativas más bajas (-14%).

"A escala global, la necesidad de perfiles de IT se mantiene firme durante el primer trimestre del año", señala Marcelo Roitman, *Managing Director* de Experis Argentina. Y añade: "En Argentina, la combinación entre un entorno económico desafiante, la aceleración de procesos de automatización y la evolución tecnológica está llevando a las empresas a reevaluar sus necesidades de talento con mayor detenimiento. Frente a este escenario de mayor cautela, la capacidad de las organizaciones para atraer, desarrollar y fidelizar talento especializado en estas disciplinas será determinante para sostener su competitividad".



Freepik

{Frente a la persistente escasez de talento, las organizaciones han priorizado principalmente el upskilling y reskilling de sus trabajadores actuales (29%), seguido por la implementación de esquemas flexibles (20%).}

Este panorama abre una etapa de redefinición para el sector IT en Argentina, marcada por decisiones estratégicas más selectivas

y orientadas al largo plazo. Este marco presenta una oportunidad para fortalecer habilidades humanas, construir equipos más

resilientes y sentar las bases de una futura reactivación con perfiles alineados a las nuevas demandas del ecosistema digital. **M**

Hotelería y turismo: el primer trabajo de muchos argentinos

Según un estudio de Adecco, la hotelería y el turismo fueron –y siguen siendo– una puerta de entrada al mundo laboral. Aunque el sector atravesó años difíciles, su carácter estacional y su capacidad de recuperación lo mantienen como uno de los mayores generadores de empleo en el país. En ese contexto, la contratación eventual emerge como una herramienta importante, ya que permite responder a la demanda variable de las empresas, al tiempo que ofrece a los trabajadores una forma formal y segura de insertarse laboralmente.

La contratación eventual como puerta de entrada

En Adecco, destacan que, a diferencia del trabajo informal, el empleo eventual formalizado garantiza aportes, cobertura médica y acceso a capacitaciones, lo que permite construir una trayectoria laboral sólida y reconocida.

"Este tipo de contrataciones favorece la empleabilidad joven, ya que representan una puerta de entrada a una experiencia laboral concreta y registrada. Además, se desarrollan en sectores donde la práctica y la vocación de servicio son fundamentales para la inserción y el crecimiento profesional", indican desde la firma.

Qué buscan hoy las empresas del sector

Las empresas del rubro valoran la disponibilidad horaria, la buena presencia y la actitud de servicio, además de la capacidad para adaptarse a la estacionalidad y a los ritmos de trabajo intensos. "La hotelería y el turismo siempre fueron grandes formadores de talento. Hoy, la contratación eventual permite que más personas puedan dar sus primeros pasos de manera formal, con beneficios y posibilidades reales de crecimiento", expresó Paula Navarro, gerente de la División Hoteles, Turismo y Eventos de Adecco.

GEOPOLÍTICA |

Disparidad de acceso

Crece la brecha en la movilidad global de pasaportes

El Índice Henley publicado en Londres destaca que la diferencia entre los pasaportes más y menos poderosos del mundo se amplía, con Singapur liderando el acceso a 192 destinos y Afganistán en el último lugar, según datos de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.



Freepik

El Índice Henley de Pasaportes 2026, difundido en Londres, expone una brecha cada vez mayor entre las poblaciones con mayor y menor movilidad internacional. Según datos de Timatic, de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), el índice clasifica los pasaportes según la cantidad de destinos a los cuales los titulares pueden acceder sin visado previo.

Singapur conserva el primer puesto como el pasaporte más "poderoso", con acceso sin visado a 192 destinos. En el otro extremo, Afganistán figura último, permitiendo ingreso a solo 24 destinos. Esta diferencia de 168 países marca un aumento notable respecto de 2006, cuando la brecha entre el pasaporte estadounidense y el afgano era de 118 destinos. "En los últimos 20 años, la movilidad mundial se expandió significativamente,

pero los beneficios se han distribuido de manera desigual", afirmó el Dr. Christian H. Kaelin, presidente de Henley & Partners.

El informe resalta que la demanda de viajes internacionales continúa en ascenso y la IATA proyecta que más de 5.200 millones de pasajeros volarán en 2026. Japón y Corea del Sur comparten el segundo lugar, con acceso a 188 destinos. Dinamarca, Luxemburgo, España, Suecia y Suiza ocupan el tercer puesto, seguidos por un grupo de diez países europeos en el cuarto lugar. Emiratos Árabes Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Canadá y Malasia también se posicionan entre los diez primeros.

Estados Unidos regresa al Top 10 después de una breve ausencia a finales de 2025, aunque experimentó una caída de seis posiciones desde 2006 y, junto al Reino Unido, registró sus mayores pérdidas anuales en acceso sin

visado, con siete y ocho destinos menos respectivamente en el último año. Misha Glenney, periodista y rectora del Instituto de Ciencias Humanas de Viena, destacó: "El poder de los pasaportes refleja en última instancia la estabilidad política, la credibilidad diplomática y la capacidad de dar forma a las normas internacionales".

Las brechas más marcadas

Emiratos Árabes Unidos es el país que más ascendió en las últimas dos décadas, sumando 149 destinos sin visado y subiendo 57 lugares hasta el quinto puesto. En cambio, Bolivia es el único país que vio una disminución general en el acceso sin visado, cayendo 32 lugares hasta el puesto 61. Kosovo y China también experimentaron mejoras notables en la última década.

El informe advierte sobre la desigualdad entre movilidad saliente y acceso entrante. Mientras los titulares de pasaportes estadounidenses pueden ingresar sin visado a 179 destinos, Estados Unidos solo permite la entrada sin visado a 46 nacionalidades, ubicándose en el puesto 78 del Índice Henley de Apertura. China, por su parte, permite la entrada sin visado a 77 nacionalidades y ocupa el puesto 62.

Un análisis encargado para el Informe de Mo-

vilidad Mundial de Henley 2026 señala que una propuesta de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos podría poner fin a los viajes sin visado dentro del Programa de Exención de Visado, exigiendo a ciudadanos de 42 naciones aliadas la entrega de datos personales y biométricos. "Este nivel de recopilación de datos permite la detección ideológica en tiempo real y crea el riesgo de que la información personal pueda compartirse, reutilizarse o convertirse en

un arma", advirtió Greg Lindsay, investigador principal no residente del Atlantic Council. La demanda de derechos adicionales de residencia y ciudadanía continúa en aumento, con Henley & Partners recibiendo en 2025 solicitudes de cien nacionalidades y un incremento interanual del 28% en los volúmenes totales. Estados Unidos se posiciona ahora como el mayor mercado de clientes de la firma.

Foro Económico Mundial

La confrontación geoeconómica es el principal riesgo global de 2026

El Informe de Riesgos Globales, basado en encuestas a más de 1.300 expertos, destaca la creciente preocupación por riesgos geopolíticos, económicos y medioambientales, y anticipa un panorama mundial problemático en el corto y largo plazo.

El Foro Económico Mundial publicó su Informe de Riesgos Globales, en el que la confrontación geoeconómica se posiciona como el principal riesgo global para el año en curso. El informe, elaborado sobre la base de una encuesta que recopila las opiniones de más de 1.300 líderes y expertos de sectores académicos, empresariales, gubernamentales, organizaciones internacionales y sociedad civil, analiza las amenazas más críticas a corto y largo plazo.

Según el documento, la confrontación geoeconómica encabeza la clasificación de riesgos para 2026, seguida por los conflictos armados en los Estados, los fenómenos meteorológicos extremos, la polarización social, y la información falsa y desinformación. En el horizonte a dos años, los riesgos más relevantes incluyen también inseguridad cibernética, desigualdad, deterioro de derechos humanos y migraciones involuntarias. A diez años, los riesgos medioambientales recuperan protagonismo, con fenómenos meteorológicos extremos, pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema y cambios críticos en los sistemas terrestres ubicándose entre los primeros puestos.

Conflictividad creciente

El informe señala que la mitad de los encues-



tados anticipa un mundo turbulento o problemático en los próximos dos años, lo que implica un incremento de 14 puntos porcentuales respecto al año anterior. Solo el 1% prevé un entorno apacible en ese período. A diez años, el 57% espera un panorama igualmente turbulento o problemático, mientras que el 32% anticipa inestabilidad y el 10% estabilidad.

En el plano económico, se observa el mayor incremento colectivo de riesgos en el corto plazo. La desaceleración económica e inflación escalan varios puestos en la clasificación, mientras que la preocupación por el aumento de la deuda y posibles burbujas de activos también se intensifica. La instrumentalización de herramientas económicas y la fragmentación social contribuyen a un escenario de volatilidad e incertidumbre.

En materia tecnológica y social, la información falsa y la desinformación se ubican en posiciones destacadas entre los riesgos más relevantes para el corto plazo. El informe también advierte sobre el ascenso del riesgo vinculado a las consecuencias adversas de la inteligencia artificial, que pasa del trigésimo al quinto puesto en el horizonte a diez años. La desigualdad se mantiene como un factor interconectado que agrava otros riesgos, especialmente en contextos de movilidad social reducida.

Børge Brende, presidente y CEO del Foro Económico Mundial, expresó: "Se está forjando un nuevo orden competitivo en el que las grandes potencias tratan de proteger sus intereses. Este entorno cambiante, en el que la cooperación resulta muy distinta a la que había antes, refleja una realidad pragmática: los enfoques colaborativos y el espíritu de diálogo siguen siendo fundamentales". Saadia Zahidi, directora general del foro, agregó: "El Informe de Riesgos Globales ofrece un sistema de alerta temprana, ya que la era de la competencia acrecienta dichos riesgos –desde la confrontación geoeconómica hasta una tecnología sin control, pasando por la creciente deuda– y transforma nuestra capacidad colectiva para abordarlos. Sin embargo, ninguno de esos riesgos es inevitable". **M**



Bayton

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

BStaffing

BProfessional

BStrategy

COLOFÓN |

Cambios y endeudamiento

Los consumidores renegocian su relación con las marcas

En un contexto de ajuste sostenido, el consumo se vuelve más selectivo y estratégico. Las marcas ya no organizan la rutina diaria, sino que se eligen según la ocasión y el valor que logran activar. Según datos de la consultora de investigación y tendencias Trend Lab de Youniversal, el 58% de los argentinos ya no mira primeras marcas en su consumo cotidiano.

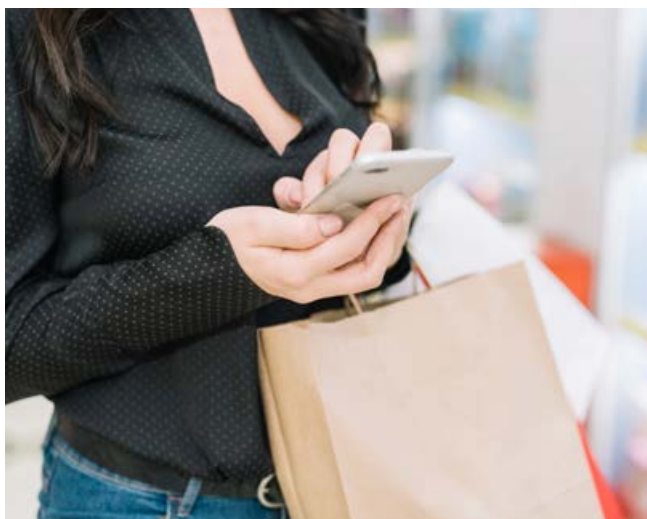
Durante décadas, el consumo en Argentina estuvo fuertemente atravesado por las marcas, no solo como elección económica, sino como expresión de identidad y pertenencia. Hoy, ese vínculo no desapareció, pero sí se transformó profundamente. En un contexto de ajuste sostenido, los consumidores renegocian su relación con las marcas, priorizando el valor percibido, el control del gasto y la adecuación a cada ocasión.

Según datos recientes del Trend Lab de Youniversal el 82% de los argentinos redujo o eliminó gastos en al menos un rubro, aunque de manera más selectiva que en mediciones anteriores. El consumo no se apaga, pero se administra con mayor conciencia, con menos categorías recordadas, más decisiones pensadas y una lógica de optimización constante.

En promedio, cada persona activa 3,4 estrategias para hacer rendir el dinero, entre las que se destacan la búsqueda de promociones, la reducción de cantidades, el cambio de marcas y la compra en menor volumen pero con mayor frecuencia. El 39% declara estar sistemáticamente atento a ofertas, mientras crece una lógica de consumo "justo a tiempo", con menos *stockeo* y mayor peso de los comercios de cercanía.

"Hoy el consumo deja de ser au-

tomático y se convierte en una secuencia de microdecisiones. Cada compra tiene que poder justificarse", explica Ximena Díaz Alarcón, CEO y cofundadora de Youniversal.



La disposición a pagar más por una marca aparece, principalmente, cuando el consumo se carga de sentido social o emocional. Regalos, celebraciones, comidas compartidas, fechas especiales o compras destinadas a niños, amigos o mascotas funcionan como disparadores que habilitan la elección de una marca A.

En estos casos, no se paga más para resolver una necesidad funcional, sino para sumar un valor simbólico. En particular, el segmento C2 es el que más activa esta lógica, utilizando la marca como un recurso para "estar a la altura" de determinadas ocasio-

nes. En jóvenes y niveles socioeconómicos altos, este comportamiento también se vincula con la búsqueda de novedad, originalidad o guiños aspiracionales. Por fuera de estos contextos, la

un contexto en el que el 75% debió endeudarse o utilizar ahorros para afrontar gastos recientes. Lejos de ser solo reemplazos, las marcas B comienzan a construir un nuevo tipo de vínculo, ofrecen previsibilidad, continuidad y alivio en la toma de decisiones. No prometen estatus, pero sí acompañamiento. No es casual que el 88% de los argentinos espere que las marcas acompañen en momentos difíciles, ya sea con precios, promociones o gestos concretos.

"El valor ya no está solo en el producto, sino en lo que permite sostener: una rutina, un hábito, una sensación de control en un contexto incierto", agrega Díaz Alarcón.

El consumidor argentino no deja de valorar las marcas, pero aprende a administrarlas como recursos escasos. Las reservas para momentos que "valen la pena" y adopta una lógica más pragmática para el día a día. La fidelidad permanente da lugar a decisiones episódicas, hipercontextuales y exigentes.

En este nuevo mapa, las marcas que logren ser relevantes sin exigir lealtad absoluta —que acompañen sin imponerse y aporten valor real en cada acto de compra— serán las que consigan sostener sentido en un consumo cada vez más fragmentado y consciente. **M**

marca A pierde legitimidad económica. En el consumo cotidiano, repetitivo y de baja visibilidad social, el sobreprecio deja de justificarse. De hecho, el grupo que declara no estar dispuesto a pagar más por ninguna marca pasó del 13% en junio al 21% a fines de 2025, una señal clara de cambio cultural.

En las categorías de alta frecuencia, variables como precio, formato, promoción o canal ganan protagonismo por sobre la marca. El 58% de los argentinos afirma que ya no mira primeras marcas y busca directamente segundas o terceras opciones, en