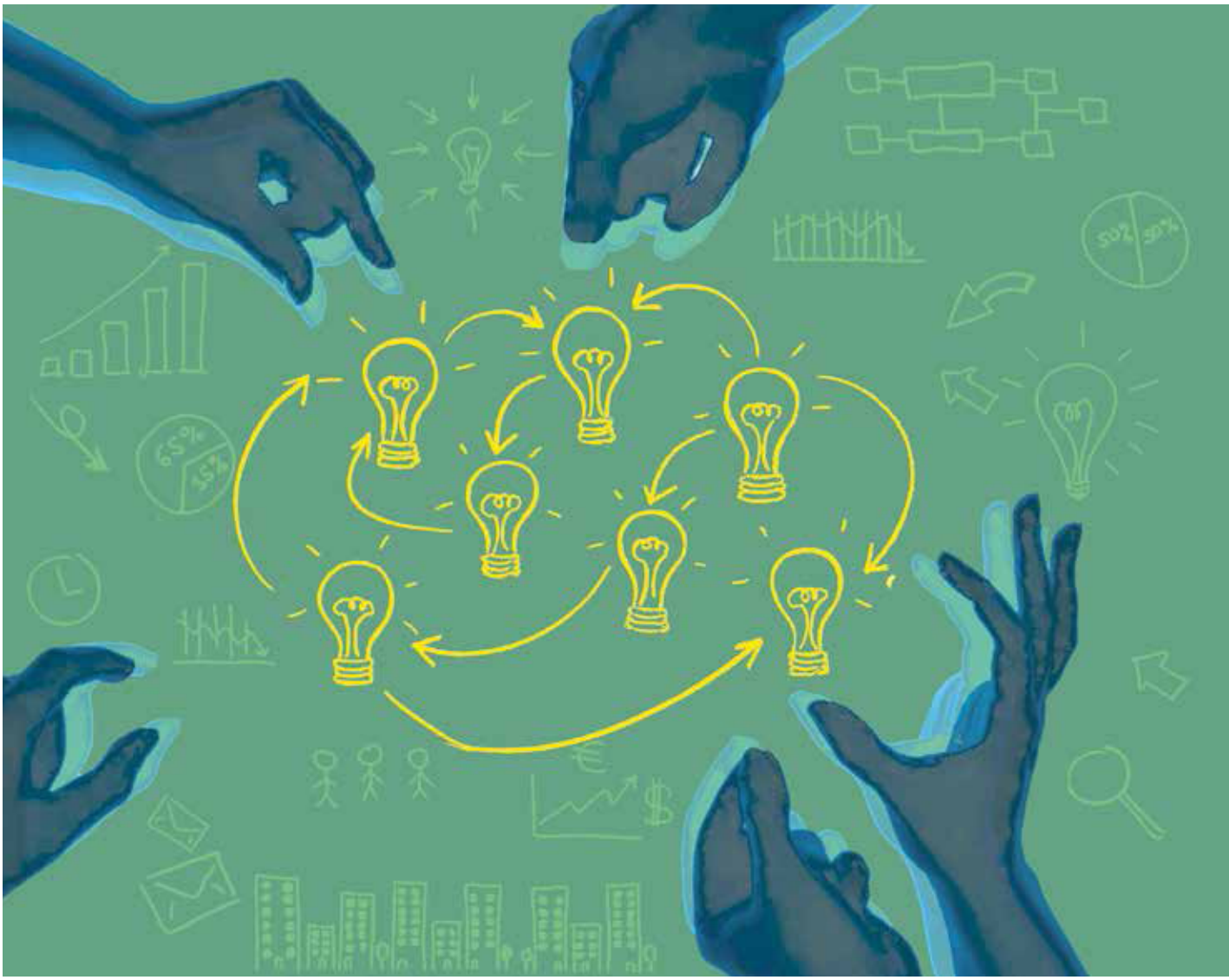
Nuevo paradigma para un mundo en crisis

Regeneración: la oportunidad de reinventar los negocios

La transformación en la forma de gestionar y llevar el negocio es cada vez más veloz y desafiante. Ya no basta con minimizar los impactos negativos de las operaciones. Las urgentes condiciones de la naturaleza y de las sociedades imponen un trabajo colaborativo, ecosistémico, que permita reparar los sistemas dañados y mejorar la calidad de vida de las personas.



Por Carina Martínez

Durante más de 200 años, el mundo de los negocios tuvo como cuasi único objetivo la rentabilidad económica. Bajo una concepción lineal de los procesos, el crecimiento ilimitado y la utópica presunción de que los recursos eran inagotables, el capital se impuso a la naturaleza –y, en muchos casos, a las personas y sociedades–, en un *continuum* del clásico *"business as usual"* que, con matices, se fue reproduciendo a lo largo de los años y los países.

En las últimas décadas, este modelo se puso en cuestión y, sea por convicción o por presión, las compañías comenzaron a abrazar el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, que contempla el *compliance*, el aporte a la sociedad y la contribución a la mejora

de las condiciones de sus equipos de trabajo, las comunidades y el entorno. De la filantropía a programas y planes estructurados de RSE (posteriormente, medibles mediante indicadores internacionales y reportados en informes), el cambio fue dándose de manera paulatina.

Con el paso del tiempo, este paradigma fue quedando estrecho. El impacto de los negocios sobre la naturaleza fue volviéndose cada vez más claro, a la vez que las personas –y las organizaciones internacionales, los inversores, los Gobiernos– comenzaron a demandar a las compañías una gestión no solo más responsable con el ambiente sino más comprometida con el desarrollo de las personas y los grandes desafíos de las sociedades.

De la RSE a la sustentabilidad

El concepto de sustentabilidad o gestión sustentable de los negocios comenzó a abrirse paso en los últimos años, a la vez que se fue profundizando y complejizando rápidamente. En un mundo hiperconectado y comunicado, redes sociales mediantes, la reputación se volvió un intangible valiosísimo y no siempre fácil de manejar.

Triple impacto (económico, social y ambiental), impacto positivo, diversidad e inclusión, transparencia, coherencia entre el decir y el hacer, toma de posición, contribución al desarrollo de las personas y a la mejora de las sociedades y el medio ambiente; la "licencia para operar" se volvió estrategia de negocios y hoy, en particular en las grandes compañías, la gestión sustentable no es una opción.

La velocidad de los cambios producidos al interior de las organizaciones, acelerados además por la pandemia y sus consecuencias, revolucionaron la gestión y las estrategias. A las necesarias transformaciones culturales y de liderazgo, que contemplen los requerimientos de las nuevas generaciones y modelos de trabajo, se suma un sinfín de metas, planes y acciones que permitan minimizar el impacto sobre el medio ambiente, atraer talento, sumar valor a la sociedad y ofrecer productos y servicios adaptados a estos nuevos paradigmas. Los desafíos no son pocos, claro. Pero tampoco lo son las oportunidades que se abren para quienes apuesten, cuanto antes, a transitar este camino sin retorno.

De la neutralidad a la regeneración

Si bien en términos generales podemos decir que en la Argentina las compañías aún tienen un largo camino por recorrer en términos de sustentabilidad, nuevos conceptos aún más profundos se barajan en los países con más recorrido en la materia.

Ya en 2006, el consultor y especialista en sustentabilidad Bill Reed menciona en un artículo los lineamientos de lo que se llamaría luego cultura o economía regenerativa. Este concepto, que retoma varios años después otro especialista en sustentabilidad, Daniel Wahl, en su libro *Diseñando culturas regenerativas*, abraza la idea de que ya no basta con minimizar el impacto negativo de las operaciones (o lograr la neutralidad), sino que es necesario trabajar para mejorar y restituir los ecosistemas dañados.

Se trata de un paradigma totalmente nuevo, que implica concebir a las organizaciones no de manera aislada, sino en el marco de un ecosistema, colaborativo y en red –que se asemeja al de la naturaleza–, a fin de lograr un mundo más sostenible, saludable, próspero y equitativo. Entre otros factores, este modelo exige evitar la utilización de recursos que no puedan recuperarse, impulsa a trabajar en sistemas productivos resilientes y fomenta la circularidad, por sobre la linealidad. La gestión del talento también está contemplada en esta visión. En este sentido, el gurú del *management* Gary Hamel concibe como característica de una organización regenerativa aquella que hace uso de la innovación y la creatividad de las personas que componen los equipos de trabajo, en un sistema que pone en valor el aporte de cada persona, independientemente de su jerarquía.

Alianzas necesarias

Así las cosas, en el marco de la Cumbre de Acción Climática de las Naciones Unidas (2019) se dio a conocer la creación de *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B), una alianza corporativa, internacional e intersectorial, que busca proteger y restaurar la biodiversidad en sus cadenas de abastecimiento y su porfolio de productos. La misma se llevó adelante bajo la coordinación del WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) y reúne a 19 empresas: Balbo Group, Barry Callebaut, DSM, Firmenich, Google, Jacobs Douwe Egberts, Kellogg Company, Kering, Livelihoods Funds, L'Oreal, Loblaw Companies Ld, Marte, Migros Ticaret, McCain Foods, Nestlé, Symrise, Unilever, Yara y Danone.

Por su parte, en 2021, con la regeneración como bandera y bajo el efecto masivo de la pandemia, la ONU y FAO dieron por inaugurado "El Decenio de las Naciones Unidas sobre la Restauración de los Ecosistemas", que busca "prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas en todos los continentes y océanos" y así, "ayudar a erradicar la pobreza, combatir el cambio climático y prevenir una extinción masiva" (*sic*).

El largo camino

En la Argentina, las estrategias regenerativas aún están en estado incipiente y se concentran en sectores particulares, como algunas compañías vinculadas a la agricultura y ciertas prácticas de las empresas alimentarias, que se enfrentan al reto inmenso de producir alimentos para una población creciente, mediante un modelo que contemple la regeneración de los ecosistemas, la disminución de la emisión de gases de efecto invernadero y una oferta más saludable para la población.

El uso intensivo de la energía es otro gran desafío de las compañías y son destacables los avances hacia perfiles energéticos con base en recursos renovables.

Las finanzas, por su parte, tienen la responsabilidad de potenciar e impulsar iniciativas que permitan mejorar los ecosistemas y las sociedades.

Cada cual desde su rol, este reto global requiere de un trabajo conjunto, sinérgico, entre múltiples actores sociales del mundo corporativo, organizaciones sociales, organismos públicos, academia y demás, y un cambio de mentalidad que privilegie la colaboración por sobre la competencia.

La creatividad, la innovación y la mirada de largo plazo se vuelven más estratégicas que nunca, mientras que los liderazgos asumen un rol que los interpela a cada paso.

Tema apasionante y comprometido como pocos, en las páginas que siguen, *Mercado,* en alianza con EY, ofrece un extenso panorama sobre los avances de las compañías en esta materia y, también, sus pendientes.

Las notas y entrevistas fueron realizadas por Carina Martínez

Massalin Particulares

Una revisión profunda

"La sostenibilidad es un pilar fundamental en la estrategia de Philip Morris International y de Massalin Particulares como afiliada local. Es un eje que atraviesa toda nuestra gestión", explica Natalia Pérez Aguin.

"Tenemos tres grandes focos de gestión: operar con excelencia; cuidar a las personas con las que trabajamos y proteger el medio ambiente. Creemos que la mejor manera de planificar e implementar programas para desarrollar nuestra estrategia de sostenibilidad es creando valor en conjunto con organizaciones sociales y actores de la sociedad civil – indica Natalia Pérez Aguin, gerenta de Comunicación de Massalin Particulares–.

El principal valor para poder diseñar programas e implementarlos es tener una escucha activa y comprender profundamente las diferentes realidades para proponer iniciativas que traigan un valor agregado y tengan un impacto real", sostiene la ejecutiva.

"Te lo cuento con un ejemplo: en Massalin Particulares trabajamos desde hace 20 años en alianza con Asociación Conciencia.

Con ellos diseñamos 'Porvenir', nuestro programa más antiguo que tiene como objetivo prevenir el trabajo infantil en las provincias tabacaleras y promover buenas condiciones laborales. El diseño de este programa, y luego ir adaptándolo a las necesidades que van surgiendo, es un proceso de mucha humildad y escucha activa que no podríamos hacer si no tuviésemos un socio estratégico y contacto con todos los eslabones de la cadena de valor".

–¿Cómo se genera la articulación con los distintos actores sociales, públicos y privados, para potenciar los resultados de la estrategia de sustentabilidad?

–Como te comenté, para nosotros el enfoque colaborativo y la escucha activa son dos pilares fundamentales al momento de diseñar e implementar acciones. Con relación a cómo potenciar los resultados de las estrategias de sostenibilidad creemos que hay dos puntos fundamentales. En primer lugar, trabajar en conjunto con actores sociales para potenciar el conocimiento de las realidades e implementar soluciones eficientes. En segundo lugar, que la estrategia de sostenibilidad esté conectada y alineada con la estrategia de negocio para crear un impacto real en las externalidades que la organización genera.

Natalia Pérez Aguin. *En plena transformación.*

En cuanto a cómo articulamos con los distintos actores, estamos viviendo como organización un proceso de profunda transformación en nuestro negocio en el que cada vez nos convertimos en una organización más abierta y diversa. En este camino, buscamos siempre entender las miradas de los referentes en los diferentes temas y, con ese punto de vista y el conocimiento que tenemos desde Massalin Particulares, tratamos de estructurar programas e iniciativas basados en diagnósticos correctos.

También, mitigar los impactos

–¿De qué manera se logra un modelo circular, desde la materia prima hasta el último eslabón de la cadena de valor?

–La circularidad es un tema clave, una de nuestras prioridades en relación a la sostenibilidad es gestionar eficazmente el medio ambiente, vamos siempre más allá del cumplimiento de normas y leyes aplicables, buscamos mitigar los impactos ambientales que generamos a lo largo de toda nuestra cadena de valor.

Por ejemplo, promovemos acciones con organizaciones sociales en nuestras áreas de influencia como la localidad de Merlo, en Provincia de Buenos Aires, donde tenemos nuestra planta, y en 2021 donamos más de 34.250 kg de tapitas a una organización local que les da un nuevo uso a esos plásticos. Más allá de este ejemplo puntual, continuamente estamos buscando proveedores y proyectos que propongan alternativas de reutilización y reciclado de materiales.

–¿Cuáles son las principales estrategias que despliega la compañía, a fin de generar un modelo de negocios que aporte positivamente a la sociedad y el ambiente?

Creo que es muy difícil responder esta pregunta sin hacer una conexión con nuestro negocio. Nuestra principal iniciativa relacionada a la sostenibilidad es, en sí misma, la transformación de la industria y de la empresa.

Desde hace más de 20 años que nuestra casa matriz, Philip Morris International, trabaja en desarrollar la tecnología e innovación necesarias con el objetivo de reemplazar los cigarrillos convencionales por alternativas libres de combustión para el beneficio de los consumidores, accionistas y sociedad en general. Nuestra principal alternativa en este sentido es IQOS, un dispositivo que calienta el tabaco en lugar de quemarlo y produce un aerosol que contiene nicotina.

Esta transformación requiere de una revisión profunda y cambios sustanciales en todo nuestro modelo comercial y propuesta de valor, pero creemos profundamente que es el mayor aporte positivo que como empresa líder del sector podemos realizar.

Syngenta

Agricultura regenerativa, la clave

"La sustentabilidad hoy no es un dilema, el mundo dejó de plantearse sustentabilidad sí o no. La pregunta hoy es cómo: cómo producimos, cómo nos descarbonizamos, cómo cada negocio cuida el ambiente y a las personas", asegura Guillermo Delgado.

"En este sentido, la agricultura regenerativa promueve la recuperación de los procesos vitales de los ecosistemas. Esto implica un cambio de paradigma: cambiar la forma de tomar las decisiones, dejar atrás el pensamiento lineal para pasar a un pensamiento holístico –sostiene Guillermo Delgado, gerente de Negocios Responsables y Sustentables de Syngenta para Latinoamérica Sur–. Ver la realidad como un todo, el sistema y sus relaciones. Es una nueva forma de producir alimentos que tiene en cuenta los ciclos de la naturaleza, favoreciendo la restauración de los procesos biológicos y la salud del suelo".

"La agricultura regenerativa no solo produce alimentos más sanos y aumenta la biodiversidad, mejorando la seguridad alimentaria a partir de la fertilidad biológica de los suelos y su capacidad de retener agua, sino que también secuestra carbono a través de la fotosíntesis de las plantas para hacer frente al cambio climático. La regeneración va más allá de la sustentabilidad, apuntando a un impacto positivo y reparador en lugar de simplemente buscar mitigar o remediar", explica el ejecutivo.

"Es por ello que en Syngenta creemos que el futuro del agro está en la agricultura regenerativa. Por ejemplo, en Argentina somos líderes en fomentamos la siembra directa, una técnica de cultivo sin remoción, que incrementa la cantidad de agua que se infiltra en el suelo, aumenta la retención de materia orgánica y favorece la biodiversidad. En ese sentido, contamos con nuestro programa "Paisajes Multifuncionales", con el objetivo de promover corredores biológicos en las zonas no productivas del campo, lo que fomenta la presencia de polinizadores".

Guillermo Delgado. *Datos y alianzas.*

–¿Qué sinergias y articulaciones con otros actores sociales, ya sean públicos, privados, organizaciones sociales, academia, pueden contribuir a generar mejores resultados en las estrategias de sustentabilidad y el avance hacia modelos regenerativos?

–Las actividades agrícolas tienen impactos en los tres ejes que contempla la sustentabilidad: lo económico, lo ambiental y lo social. La transparencia sobre sus impactos permite un diálogo entre las empresas, los inversionistas, la sociedad civil, los reguladores y la academia sobre la producción sostenible, incluida la de alimentos.

El agro es un sector clave en la producción de alimentos, que abastece a una población que demanda cada vez más y que se prevé siga creciendo en el futuro y, a su vez, uno de los que tienen más oportunidades de trabajar en la captura de carbono y ayudar a evitar el cambio climático.

Desde Syngenta, apostamos a promover acciones que aporten al crecimiento y a la consolidación de las buenas prácticas, para seguir impulsando una agricultura cada vez más sustentable, innovadora y dinámica. Es por eso que este año presentamos *Carbon Net*, nuestro programa de carbono, con el fin de darle un marco a todas aquellas iniciativas relacionadas con el trabajo que hace Syngenta como parte de su compromiso de lograr una agricultura neutra en carbono.

Dentro de este marco, firmamos un convenio con Aapresid para trabajar juntos en esta primera etapa y medir la brecha de carbono orgánico del suelo actual en los campos de los productores, unas 130.000 hectáreas a la fecha, y tener esta información generada localmente nos dará una línea base para luego recomendar acciones para incrementar y mejorar el balance de carbono. Las tierras agrícolas son de las reservas de carbono más grandes del planeta, y pueden ayudar a reducir en un 12% las emisiones de gases de efecto invernadero.

Cervecería y Maltería Quilmes

El tiempo del cambio es hoy

"Las compañías debemos avanzar hacia el concepto de regeneración para impulsar el cambio ya, en esta generación. Tenemos que regenerar para restaurar la biodiversidad, transformar la matriz energética para actuar concretamente por el clima, colaborar con la reducción de la inequidad y tender un puente entre las personas para crear más oportunidades", sostiene Vanesa Vázquez.

En entrevista con *Mercado*, Vanesa Vázquez, gerenta de Crecimiento Inclusivo y Sustentabilidad de Cervecería y Maltería Quilmes, asegura que el camino ya está tomado, aunque no está exento de desafíos.

Vanesa Vázquez. *En sintonía.*

–¿Están preparadas las compañías en Argentina para encaminarse hacia un modelo de empresa regenerativa, que no solo neutralice el impacto sobre el ambiente sino que contribuya a reparar el daño y mejorar la sociedad? ¿Qué falta; cuáles son los desafíos?

–Es un hecho que la relación de las compañías con su entorno evolucionó a medida que fueron surgiendo nuevos conceptos y modelos económicos que consideran su impacto en las sociedades y en la naturaleza. El compromiso del sector privado con la comunidad y el ambiente fue cambiando a lo largo del tiempo; antes se hablaba de filantropía, luego pasó a acción social o Responsabilidad Social Empresarial y más tarde, junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en 2015, viró hacia una mirada de sustentabilidad.

En nuestro caso, durante los últimos años nos propusimos dar un paso más en el concepto de sustentabilidad, entendiendo que ya no se trata solo de sostener y cuidar lo que tenemos, sino también de impulsar la colaboración y la regeneración. Hoy hablamos de Crecimiento Inclusivo, un cambio de paradigma que plantea una mirada más amplia, poniendo en el centro del negocio a las personas y al ambiente para crear negocios de triple impacto.

Creo que tanto hacia adentro como hacia afuera el mayor desafío es la articulación. Como tenemos la certeza de que la única forma de lograr estas metas es de manera colaborativa, el trabajo en conjunto con distintos actores implica un esfuerzo de coordinación y mucha comunicación. El trabajo colaborativo nos nutre, pero necesita de orden y que trabajemos con agilidad y una mentalidad de apertura al cambio para tomar decisiones inteligentes y nunca dejar de poner en el centro a las personas.

–¿Cómo se prepara a los liderazgos para transitar y transmitir este cambio de cultura y forma de gestionar?

–Para nosotros la sustentabilidad es el negocio, está en el centro y atraviesa cada decisión que toma la compañía. En esta línea, creamos el Comité de ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) formado por líderes de las diferentes áreas para impulsar la gestión basada los criterios ASG, y tomar decisiones del negocio con base en esta estrategia.

Creemos que el cambio en una compañía sucede a partir de las personas que la componen. Por eso, impulsamos líderes flexibles y adaptables que potencien y valoren la diversidad de pensamiento; que fomenten aprender del error y que pasen de saber todo a aprender todo. Así podemos generar un entorno de aprendizaje constante, involucrando a cada área de nuestra compañía en iniciativas sólidas que, atravesadas por una mirada sustentable, nos acercan hacia el propósito que nos une: soñar en grande para crear un futuro con más motivos para brindar.

Liderar la transformación

"Como empresa queremos seguir siendo actores de cambio, por eso transformamos nuestro negocio con una mirada a largo plazo, inspirados por la compañía que queremos ser a futuro. Entendemos que es un proceso que lleva tiempo y que a veces no muestra resultados inmediatos, por eso es fundamental el compromiso de todas las áreas, para lograr una transformación y evolución cultural transversal con un compromiso duradero. El desafío está en trabajar en sintonía internamente, y

también con toda nuestra cadena de valor: distribuidores, productores, puntos de venta. Sabemos que no podemos lograr la transformación solos, sino por medio de la articulación público-privada junto a autoridades nacionales y Gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, la academia, pares corporativos, emprendedores y otros actores".

–La circularidad es una parte esencial de las estrategias sustentables y de los modelos regenerativos. ¿Cómo se garantiza este proceso, de punta a punta, la articulación con la cadena de valor y los distintos actores que la hacen posible?

–Nuestra plataforma 100+Sustentabilidad se basa en siete objetivos desafiantes a 2025, con indicadores medibles y auditables, y planes de acción concretos basados en la ciencia y la tecnología.
En este camino, desde el eje de circularidad, logramos un 99,7% de reciclabilidad en nuestras cervecerías, al reconvertir todo residuo en un subproducto para la producción de uno nuevo. También reconvertimos nuestra maltería en Tres Arroyos con tecnología para la reutilización del 100% de subproductos, agua tratada de efluentes y lodos para fertilización ecológica, reconversión eléctrica y la creación de una reserva natural, en alianza con Fundación Aves Argentinas, para el desarrollo de un espacio exclusivo para el resguardo de flora y fauna. Además, llevamos adelante el programa "Ciudades Circulares", para impulsar la circularidad en la gestión integral de residuos sólidos urbanos, la transición hacia el recupero y la transformación de reciclables a través de transferencia de conocimiento, capacitación técnica y planificación estratégica para incrementar los niveles de reciclabilidad, mejorar la trazabilidad y optimizar el rendimiento económico, en colaboración con Ciudad Posible y Cempre.

Newsan

Otra noción de éxito

En Newsan creemos que una nueva manera de hacer negocios es posible, promoviendo el crecimiento económico, propiciando el desarrollo de las personas, creando valor compartido y siendo conscientes del impacto social y ambiental que podemos generar.

Por Marcela Cominelli (*)

A partir de entender que el papel de las empresas es contribuir en la resolución de problemáticas sociales como parte de la estrategia central del negocio, en 2016 lanzamos Newsan IN: nuestro modelo de negocio inclusivo basado en la economía circular que nos permite favorecer el consumo responsable, dar respuesta a la problemática de los residuos al extender la vida útil de los electrodomésticos y promover la inclusión social con oportunidades genuinas para aquellas personas que, por diversos motivos, encontraban barreras para acceder al mercado laboral.
Hoy, creemos que el mayor desafío es entender que la concepción de éxito ha cambiado. Ya no es posible medir el éxito de las compañías solamente por su rentabilidad económica, sino que es imperiosa además la generación de impacto social y ambiental positivo. En la medida en que las organizaciones transitemos este camino, la red de empresas irá creciendo y se irá fortaleciendo.

Generar el cambio

La sustentabilidad está inmersa en nuestra forma de hacer negocios. Somos conscientes del impacto que tiene cada decisión de compra. Trabajamos con cada área para desarrollar una estrategia transversal que nos permita permear la sustentabilidad a toda la organización. Uno de nuestros ejes estratégicos de sustentabilidad es "Cadena de Valor", que busca extender nuestra gestión sustentable a lo largo de la cadena para multiplicar el impacto positivo y mitigar el negativo. Creemos que es fundamental trabajar de cerca con nuestros proveedores para hacer sinergia e impulsar el cambio.
En Newsan tenemos un propósito claro y definido: un mundo mejor, más justo, más equitativo.
Ese sentido guía nuestros negocios, apostando siempre a ir un poco más allá, desafiando el estado de las cosas, pensando en cómo movilizarnos para generar los cambios que el mundo necesita. Las nuevas generaciones y el contexto actual nos exigen cada vez más consciencia y acción ambiental, y en Newsan estamos enfocados en ello.

Marcela Cominelli. *Un mundo más justo.*

(*) Gerenta Senior *de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad*

Excelerate Energy

Ya no alcanza con reducir el impacto

"Las sociedades lo demandan y en las empresas crece la visión de que el compromiso con la comunidad es tan importante o más que el cuadro de resultados", considera Gabriela Aguilar. "A lo largo de estos últimos años las empresas comenzaron a ver que no es posible generar negocios sostenibles en un contexto de deterioro ambiental y social".

Lo que hace una década estaba relegado a una pequeña área de responsabilidad social empresarial, hoy, afortunadamente, está en el centro de la estrategia de negocios de cada vez más compañías –menciona Gabriela Aguilera, gerenta general en Argentina de Excelerate Energy y vicepresidenta para Latam–. En Argentina y en el mundo vemos que este es un proceso que se consolida y profundiza. En ese sentido, las mediciones de políticas ESG (por ambiente, sociedad y gobierno corporativo, en inglés) han hecho un gran aporte, porque nos permiten ver en cada empresa el grado de cumplimiento de su política de valore".

–¿Cuáles son las principales limitantes para avanzar en un modelo de empresa regenerativa? ¿Qué es lo más difícil a la hora de ponerlo en práctica?

–A escala global las empresas comienzan a verificar que ya no alcanza con reducir su impacto, sino que es necesario también poner en práctica estrategias para recomponer al ambiente y la comunidad los recursos que son transformados en los procesos productivos. Esta nueva cultura corporativa es muy importante para afrontar los desafíos que tenemos por delante. En materia energética, los avances de la tecnología permiten pensar en un futuro en el que esto sea completamente posible, pero desde ya dependerá también del contexto global, en un sector en el que todavía tiene mucha influencia las disputas políticas y geopolíticas en numerosas regiones. Con un contexto favorable y el compromiso de todos los sectores, es posible lograrlo.

Gabriela Aguilar. Espacios de debate.

Trabajo colectivo y personal

–¿Qué estrategias pone en práctica la compañía a fin de avanzar hacia un modelo de negocios que aporte valor creciente a la sociedad?

–En todos los países en los que operamos llevamos adelante estrategias e iniciativas tendientes a realizar un aporte significativo a las comunidades con las que interactuamos. De Bangladesh hasta Argentina, pasando por Brasil, Emiratos Árabes o Estados Unidos, nos preocupamos por dejar nuestra huella positiva en las comunidades en los rubros que consideramos foco: educación, acceso a la salud y medio ambiente. En Argentina, junto con la ONG Cascos Verdes, llevamos adelante una inspiradora campaña de concientización y educación ambiental dictada por personas con discapacidad intelectual, destinada a nuestros empleados y escuelas primarias dentro de nuestras comunidades de impacto. Además, junto a Fundación Leer promovemos la lectura temprana en los niños con materiales específicos para que puedan abrazar la lectura como vehículo transformador. Son aportes que encaramos con un gran apoyo de nuestras oficinas centrales en Estados Unidos. A través de mi participación en distintas organizaciones, hemos generado espacios de debate en cuestiones de género y diversidad en el sector energético, un sector que aún adolece de baja presencia de mujeres en puestos de liderazgo. En ese sentido, como presidenta de la Comisión de Diversidad e Inclusión del IAPG, he promovido la creación de un espacio específico para tratar temas de diversidad e inclusión en la *Argentina Oil and Gas* (AOG) así como en otros eventos de relevancia del sector. Desde la comisión impulsamos además la incorporación de una guía de prácticas sustentables en lo que respecta a la temática en empresas socias del IAPG y toda la cadena de valor y proveedores que se desarrollan en torno a las mismas.

–¿Qué factores no pueden faltar para garantizar la innovación desde este enfoque?

–Creo que los dos aspectos centrales a tener en cuenta son compromisos de inversión concretos y constantes para sostener los programas y políticas de diversidad en la conformación de los equipos de trabajo, atendiendo, como lo hace Excelerate, a garantizar un sano equilibrio de género, edad, nacionalidad, orientación sexual y de origen étnico en los mismos y en nuestra cadena de valor. Estas políticas enriquecen los procesos creativos y amplían la mirada para desarrollar iniciativas más profundas y consistentes.

Arcos Dorados

Más allá de los restaurantes

"Las familias y sus necesidades, además de ser el core *de nuestro negocio, son la razón de ser de nuestra compañía", asevera Eduardo Lopardo, director general de la firma que opera la marca McDonald's.*

"Nuestras comidas llegan a familias, niños y jóvenes. Y nuestro compromiso con ellos va más allá de nuestros restaurantes. Trabajamos no solo para ofrecer comida de calidad, sino también brindar oportunidades, atención y asistencia a nuestras comunidades, acelerando la inclusión a través de nuestra operación. El crecimiento de nuestro negocio es inseparable de su impacto positivo en las personas y la comunidad –reflexiona Eduardo Lopardo, director general de Arcos Dorados Argentina–. Hoy, la sustentabilidad es un atributo muy valorado por las personas, quienes quieren sentirse a gusto e identificados con marcas que además de desarrollar un modelo de negocio, consideren las variables socioambientales como un pilar estratégico de su forma de operar. La compañía, a escala regional cuenta con unos pilares estratégicos que enmarcan todo ello y que denominamos la "Receta del futuro", y desde esa base la compañía viene desarrollando desde hace varios años una serie de iniciativas muy importantes y de alto impacto en términos de ESG, las cuales nos permiten abordar estos temas con libertad y naturalidad como parte de nuestro ADN corporativo.

–¿Qué mediciones del desempeño ambiental y social se realizan, de manera de conocer el punto de partida y evaluar las acciones y proyectos a implementar? ¿En qué se hace foco?

–Medimos las acciones realizadas en dos ejes: impacto social y desarrollo sustentable. Con respecto al primer eje, las mediciones apuntan a destacar la creación de oportunidades de empleo formal para jóvenes, vinculación laboral de personas con discapacidad, el porcentaje de mujeres que trabajan en la compañía, la donación de alimentos y el voluntariado corporativo.

En relación con el desarrollo sustentable, gestionamos el recupero de residuos orgánicos, reciclables, del aceite vegetal usado de nuestras cocinas, litros de agua recuperados, ya sea de lluvia o de condensación de los aires acondicionados, el abastecimiento de energía limpia en los locales, y realizamos certificaciones ambientales, entre otras.

Eduardo Lopardo. *Ejemplo y convencimiento.*

Por ejemplo, con relación al cambio climático, asumimos el compromiso de reducir la huella de carbono en toda nuestra operación y la cadena de valor, incluyendo la de los proveedores, en un 36 y 31%, respectivamente, para el año 2030; lo que nos permitió ser la primera y única empresa de su industria, en América Latina, en emitir un bono financiero ligado a la sustentabilidad y con indicadores puntuales asociados al cambio climático.

En cuanto a nuestros compromisos y metas para la gestión de recursos naturales y el abastecimiento sustentable, en 2021, hemos realizado un gran trabajo con relación a proyectos de economía circular y en los últimos años logramos la reducción de un 40% del plástico de un solo uso de nuestra operación en toda la región.

Adicionalmente, nos en 2021 logramos garantizar que el 99,5% de la carne que compramos para abastecer el mercado de Argentina es libre de deforestación. Somos líderes en el sector y ocupamos una posición estratégica en la región, a través de organizaciones como la Mesa Argentina de Carne Sustentable (MACS), que busca promover el desarrollo de buenas prácticas ganaderas en los productores locales; generamos valor no solo en nuestra cadena de abastecimiento sino en todo el sector económico de carne vacuna en el país.

"Receta del futuro"

–Las empresas vinculadas a la alimentación tienen mucho para aportar en pos de mejorar la calidad de vida de las personas y actuar positivamente sobre el medio ambiente. ¿Cómo trabaja la compañía en este sentido?

–La sustentabilidad está en el ADN de nuestra compañía. Somos líderes en Argentina y la región y por eso asumimos la responsabilidad de velar por el bienestar de nuestra comunidad. "Receta del futuro" es nuestra estrategia ESG (de impacto ambiental, social y gobierno corporativo) que tiene como objetivo impactar positivamente en aquellos sectores en que tenemos las mayores oportunidades de lograr un cambio significativo.

Es por ello que hemos reemplazado los vasos y tapas plásticas en nuestros locales, lo que nos permite dejar de colocar envases plásticos de un solo uso en el mercado y por ende en el ambiente. En un año de implementación del programa en Latinoamérica, se redujeron más de 200 toneladas de plásticos.

En 2018 dejamos de entregar sorbetes y tapas plásticas con cada refresco en los mostradores en todos los locales y ese pequeño cambio evitó el desecho de toneladas de plásticos de un solo uso.

Con estos cambios en la operación diaria, la compañía ha logrado reducir más de 50 toneladas de plástico anualmente en la Argentina. En total, el ahorro de material de empaque en la región es de 1.400 toneladas respecto al año a 2021.

En 2022, seguiremos trabajando en la implementación de nuevas iniciativas sustentables y con el foco puesto en reducir el impacto ambiental de nuestro negocio, para que así podamos cumplir las metas corporativas definidas para cada uno de los pilares de "Receta del futuro" junto al compromiso de eliminación del plástico de los juguetes de la cajita feliz para 2025.

Un cambio transversal

–¿Cómo se prepara a los liderazgos para transitar y transmitir este cambio de cultura y forma de gestionar?

–Lo que hagamos como líderes impacta en el núcleo más profundo de la organización. Y a veces, las propuestas de cambio vienen de afuera; o incluso de nuestros colaboradores. Justamente, Arcos Dorados acaba de presentar su plataforma de comunicación de sustentabilidad denominada "Cambiando un poco, cambiamos mucho". Con esta iniciativa buscamos motivar a los miles de clientes que nos visitan a realizar cambios en su día a día que, por más pequeños que parezcan, pueden lograr un gran impacto ambiental. Este tipo de estrategias nos permite compartir mensajes a nuestros colaboradores, pero también a nuestros consumidores y todo lo que proponemos, en esta nueva iniciativa, tiene que ver con proyectar cambios sociales y culturales que nacen desde la organización pero que llegan a toda la comunidad. También pensamos que hoy no alcanza con liderar con el ejemplo: debemos darlo, sí, pero también tenemos que estar convencidos de que lo que hacemos tiene un propósito, un fin y, sobre todo, una continuidad. De nada sirve generar un cambio si no podemos continuarlo.

Creo que el liderazgo tiene que ver con potenciar cambios positivos y estar convencido de ello, en cada una de las decisiones que tomamos y cómo se integra esto a la estrategia de negocio actual y venidera.

BBVA

Finanzas para un mundo más verde

"Desde hace varios años venimos trabajando con foco en la sostenibilidad, que es considerada como una de nuestras seis prioridades estratégicas en la gestión del negocio", indica María Martha Deleonardis.

"Consideramos que la sostenibilidad es una oportunidad de negocio. En este sentido, como entidad financiera**,** nuestro objetivo es acompañar y ayudar a nuestros clientes a transitar hacia un mundo más verde e inclusivo, trabajando en un doble foco. Por un lado en todo lo relacionado con la acción climática, contribuyendo a fomentar la eficiencia energética, la economía circular y la descarbonización de la economía. Por el otro, en fomentar el crecimiento inclusivo, movilizando inversiones hacia infraestructuras inclusivas y promoviendo la inclusión financiera y el emprendimiento" –sostiene María Martha Deleonardis, líder de Negocio Responsable de BBVA en Argentina–. Creemos que las entidades financieras juegan un rol muy importante porque son catalizadoras hacia la transición de un mundo más sostenible, principalmente a través de tres caminos. Financiando, al movilizar capital para frenar el cambio climático, minimizando así los impactos indirectos. Comprometiéndose, al fomentar la sostenibilidad influenciando a los *stakeholders*. Y gestionando el riesgo, al integrar a la sostenibilidad en los procedimientos de gestión de riesgos.

María Martha Deleonardis. *El rol de las finanzas.*

Es por ello, que podemos afirmar que el sector financiero cumple un rol fundamental en la transición hacia economías sostenibles, colaborando en la generación de un impacto positivo de triple impacto.

–¿Cómo se articula el trabajo de los distintos actores sociales para avanzar en este sentido?

–Para poder avanzar en la construcción de un futuro más verde e inclusivo, consideramos que la única manera de conseguir resultados duraderos y a largo plazo, es trabajando en conjunto entre los actores sociales, públicos y privados.

Las alianzas generan un mayor impacto. En este sentido, a escala local, formamos parte de los Principios de Banca Responsable de UNEP FI, fuimos uno de los bancos fundadores del Protocolo de Finanzas Sostenibles y somos parte de la Red Argentina de Pacto Global, entre otros.

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

Danone

Una estrategia transversal

"Según distintas investigaciones que realizamos, el 62% de la venta mundial de Danone proviene de sus negocios certificados B–Corps", asegura Diego Buranello director de Asuntos Corporativos de la firma.

En la Argentina, Danone certificó como empresa B su negocio de aguas en 2017 y en 2019 el de nutrición especializada. El de lácteos se encamina hacia el mismo proceso.

–Como integrante y promotora de* One Planet Business for Biodiversity *(OP2B), Danone se comprometió a trabajar bajo el modelo de empresa regenerativa. ¿Qué impacto tiene este proceso en su estrategia y en su modelo de negocios? ¿Cómo se ve reflejado en Argentina?

–Hace 50 años en Danone asumimos un doble propósito: brindar salud a través de alimentos, bebidas y productos nutricionales cuidando el planeta. Estamos convencidos de que una de las formas más importantes de lograr impacto social es a través del modelo de empresa regenerativa.

Nuestro compromiso implica operar de manera eficiente, responsable e inclusiva a través de nuestros tres negocios –aguas, lácteos y nutrición especializada–. Por eso, velamos por la regeneración de los ecosistemas naturales, empezando con el suelo, y por el bienestar de agricultores, ganado, comunidades locales y consumidores.

Así, por ejemplo, trabajamos con pequeños productores de diferentes zonas de nuestro país. En Chaco, firmamos en 2016 un acuerdo con el Gobierno provincial para el desarrollo de pomelo, con el fin de incorporar esta fruta en nuestras aguas saborizadas; y en 2020 también se sumó al convenio la producción de frutilla para el porfolio de yogures. Hoy, a raíz del trabajo en conjunto, se benefician en forma directa a 20 productores asociados a la cooperativa de Colonia Benítez, localidad ubicada a unos 10 kilómetros de la capital provincial chaqueña.

También, tenemos una red muy amplia de tamberos con quienes trabajamos en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires.

–¿Cuáles son los próximos pasos a seguir?

–Para 2025 esperamos convertirnos en una empresa B certificada por completo en los más de 100 países en los que Danone está presente. En Argentina, en 2017 logramos la primera certificación B para el negocio de aguas, que recertificó en 2021, y en 2019 la del negocio de nutrición especializada (que está en proceso de recertificación). Hoy estamos trabajando junto al negocio de lácteos también en ese camino. Según distintas investigaciones que realizamos, el 62% de la venta mundial de Danone proviene de sus negocios certificados B–Corps.

Diego Buranello. *Cambios en las recetas y los embalajes.*

En cada unidad de negocios

–¿Cómo se trabaja con los liderazgos, para alinear la cultura corporativa y avanzar hacia un modelo regenerativo?

–Internamente, vivimos nuestro propósito de manera transversal a todo lo que hacemos porque es lo que nos caracteriza y nos permite generar valor y crecimiento en todas las comunidades en las que participamos. Somos conscientes del impacto económico, ambiental y social que generamos y por eso asumimos el compromiso de gestionarlo responsablemente, mejorando nuestras prácticas durante todo el proceso, atendiendo también a la cadena de valor; desde la obtención de materias primas, la producción, distribución y disposición final de nuestros productos.

Mediante nuestras marcas (Yogurísimo, Villavicencio, Nutrilon, entre otras) apuntamos a crear valor a través de propósitos relevantes para la comunidad, abordando problemas como el cambio climático, el acceso a agua potable, la protección y regeneración de los ecosistemas, la primera infancia y la crianza más libre de estereotipos y el manejo adecuado de los envases. Hoy los colaboradores y consumidores buscan sentirse identificados con un objetivo que vaya más allá del negocio per se e implique un impacto mayor en cuanto a lo social y lo ambiental.

–¿Cuáles son los desafíos más importantes a sortear?

–Hace más de 25 años que estamos presente en Argentina con tres negocios, más de 4.100 colaboradores y cuatro plantas productivas; lo cual nos presenta desafíos constantemente.

La clave está en escuchar a los consumidores, entender sus necesidades y actuar en consecuencia sin dejar a un lado nuestro propósito corporativo.

Trabajamos en pos de ofrecer productos cada vez más saludables a las familias argentinas y por eso innovamos de nuestras fórmulas para sumar nutrientes positivos a los alimentos y reducir los críticos (azúcares y sodio). A lo largo de los años logramos reducciones de azúcar en los porfolios de hasta 60% en algunas líneas de producto (lácteos y aguas saborizadas).

Nuestro porfolio de yogures es el único del mercado con probióticos que contribuyen a

la salud digestiva e intestinal.
Además, para 2025 tenemos el compromiso de que el 100% de nuestros envases sean reciclables, reutilizables o compostables y por eso trabajamos para mejorar el diseño de nuestros productos y desarrollar modelos alternativos de distribución y reutilización; sistemas más eficaces, eficientes e inclusivos de recogida y de reciclaje, y en la preservación de los recursos naturales a través del uso de material reciclado en los envases o de materiales renovables.

Genneia

El desafío energético

"Durante este último tiempo, la demanda corporativa ha crecido exponencialmente y hoy se encuentra inmersa en un formidable desafío de transición energética y reducción de su huella de carbono", sostiene Gustavo Castagnino.

"En este sentido, el sector renovable se convierte en el pie de apoyo para todos aquellos agentes sociales que deseen aportar su granito de arena en este inmenso camino hacia la sustentabilidad –indica el director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad de Genneia, Gustavo Castagnino–, quien destaca el compromiso que están asumiendo muchas empresas del sector privado, para cambiar su perfil energético–. Nuestro trabajo es ser empáticos con el contexto que se presenta y debemos acompañar a las compañías que hoy deciden adoptar medidas que involucren una gestión medioambiental más limpia. Impulsar a aquellas que en materia de sustentabilidad estén comenzando sus primeros pasos, es fundamental. La tendencia es crear empresas más verdes por eso es nuestra responsabilidad acompañar a quienes decidan convertirse en carbono neutral", sostiene el ejecutivo.
Como parte fundamental de esta transformación hacia un mundo más alineado con los límites del planeta, Genneia da cuenta de los avances corporativos en este sentido. "Nos encontramos construyendo nuestro nuevo Proyecto Solar Fotovoltaico Sierras de Ullum, situado en la provincia de San Juan y tendrá una capacidad instalada nominal de 80 MW, equivalente al consumo aproximado de 50.000 hogares –relata el ejecutivo–. El proyecto contará con más de 150.000 paneles solares con tecnología bifacial, que permitirá la producción de energía con ambas caras y levantará el reflejo del suelo para aumentar la generación en un 6%. La energía producida por Sierras de Ullum estará destinada en su totalidad al mercado corporativo".

Gustavo Castagnino. *Oportunidades.*

La energía, en el centro

"Está claro que la transición energética es una de las principales soluciones a la crisis climática que estamos viviendo. El cambio está ocurriendo y las medidas que debemos adoptar deben ser cada vez más rápidas. Por eso, es preciso que aparezcan herramientas que permitan un proceso viable para poner en acción los mercados. El futuro es hoy y las energías renovables son necesarias y fundamentales para la reconversión de la matriz energética mundial y el eje de crecimiento hacia un perfil más sustentable", indica Castagnino.
"Recientemente hemos anunciado nuevas inversiones por US$ 150 millones para la construcción del nuevo Parque Eólico La Elbita que estará situado en Tandil, Provincia de Buenos Aires. Tendrá una potencia instalada total de 103,5 MW y contará con 24 aerogeneradores capaces de generar energía para abastecer el equivalente a 100.000 hogares y evitará 315.000 toneladas de CO_2 en emisiones a la atmósfera. Durante el proyecto se estima que alrededor de 300 personas trabajarán de manera directa en la obra, que comenzó sus primeros trabajos a principios de julio, y está previsto que tenga una duración aproximada de 21 meses".
"Asimismo, y con el foco puesto en continuar aportando a la mitigación del cambio climático, durante la última licitación del Mercado a Término de Energías Renovables (MATER), la compañía obtuvo prioridad de despacho en el Parque Solar Tocota III, de 60 MW de capacidad instalada cuya inversión será de US$ 50 millones. De este modo, Genneia superará 1 GW de capacidad instalada, conformada por 222 MW de energía solar y 887,5 de energía eólica, repartidos en 11 parques en el país, y se consolida como la empresa número 1 en generación de energías renovables y como referente en el mercado corporativo", sostiene.
"Nuestro objetivo es continuar manteniendo el liderazgo renovable en Argentina a través de la innovación y el compromiso, siendo un actor clave no solo en lograr una mejor penetración de las renovables sino en proveer energía limpia a largo plazo para las principales industrias. Por lo tanto, nuestro enfoque está puesto en trabajar para capturar oportunidades de crecimiento ofreciendo mejores proyectos de localización y recursos, con el propósito de asegurar a nuestros clientes, seguridad de provisión y competitividad de costos en el suministro".

Camuzzi

Un cambio de cultura

"Entendemos la sustentabilidad como un proceso de mejora continua y un compromiso a largo plazo que procura la construcción de relaciones de confianza y diálogo con nuestros públicos de interés, junto a la gestión responsable de nuestros impactos sociales y ambientales", indica Rodrigo Espinosa.

"En esta línea, la estrategia de sustentabilidad encuentra su fundamento en: la calidad de nuestro servicio y la exigencia permanente hacia el cumplimiento de altos estándares de seguridad y protección del ambiente; la perspectiva de la responsabilidad social y la sustentabilidad como parte integral de nuestro proceso de toma de decisiones; nuestra participación activa y comprometida en la vida de las comunidades donde operamos –enumera Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales de Camuzzi–.

Dicha estrategia se encuentra sustentada en nuestro propio negocio, proveyendo un servicio con altos estándares de seguridad, calidad y cuidado ambiental; fundamental para las zonas del país donde estamos presentes y de gran importancia para el despliegue del potencial productivo de organizaciones y empresas".

"Como empresa de servicio público, nuestra compañía es consciente de que contribuye al desarrollo de las comunidades donde opera a través de su misma actividad empresarial. Por ello, la forma de hacer negocios para Camuzzi implica, indefectiblemente, tomar a la responsabilidad social como modelo de gestión transversal a todas las áreas y unidades de negocio que la componen".

–¿Cómo se articula la innovación para garantizar la profundización de modelos sustentables de punta a punta?

–Llevamos adelante un proceso de transformación de nuestra cultura interna basado en la innovación y adaptación al cambio. Ante un mundo dinámico, contamos con un equipo de trabajo con capacidad para adaptarse a los cambios en coyunturas, situaciones excepcionales, prioridades y nuevos contextos para proveer soluciones innovadoras.

Nuestra empresa ha demostrado su capacidad de cambio e innovación fortaleciendo permanentemente a los equipos y procesos mediante la incorporación de nuevas herramientas y capacitaciones continuas. En esta línea, tenemos una vocación de trabajo colaborativo con distintos actores y sectores, poniendo como prioridad la seguridad de nuestros colaboradores, usuarios y comunidades, la continuidad del servicio y la mejora constante de su calidad.

Rodrigo Espinosa. *Trabajo colaborativo.*

Acciones con el entorno

–¿Cuáles son las estrategias que pone en marcha la firma de manera de aportar un valor positivo a la sociedad y el ambiente?

–Una de nuestras líneas de acción apunta a promover el uso responsable y seguro del gas natural, prevenir los incidentes provocados por la inhalación de monóxido de carbono y contribuir tanto al cuidado del ambiente como al ahorro de los usuarios, mediante el uso eficiente de este recurso. En este marco se desarrollan distintas iniciativas como "A prender el gas", campañas de comunicación en medios y redes sociales, así como distintas alianzas y articulaciones para potenciar el impacto.

Tenemos la convicción de que la cultura tiene un rol clave en la construcción de comunidades más enriquecidas, resilientes e integradas. Así, con acciones como concursos musicales, de fotografía, miniseries en nuestras redes sociales, etc. apuntamos a centrarnos en distintos ámbitos que hacen a la cultura, visibilizando, valorizando y alentando los talentos de cada localidad de nuestra zona de influencia de modo que podamos fortalecerlos mediante oportunidades, herramientas y difusión.

Por otro lado, también desarrollamos programas que buscan fortalecer la educación y los emprendimientos en alianza con distintas organizaciones sociales.

En lo que respecta a nuestra gestión ambiental, la protección del ambiente es parte inherente de todas las actividades que desarrollamos a través de un enfoque integral de nuestro negocio que nos lleva a considerar y prevenir los impactos desde el momento mismo de la planificación de nuestras tareas en todas las áreas y niveles de la organización. En esta línea, con la campaña "Hagamos un buen papal" establecimos una relación entre facturas digitales y árboles nativos, y celebramos acuerdos con municipios para llevar adelante la forestación de nuevos espacios verdes en las siete provincias donde operamos y potenciando la digitalización de los usuarios. Mediante nuestra iniciativa "Ecoceniceros" creamos dispositivos originales a partir del reciclado de sobrantes de cañería de polietileno que se generan en la operación diaria de la compañía. Asimismo, llevamos adelante evaluaciones de impacto ambiental, auditorías ambientales, gestión responsable de los distintos tipos de residuos, así como medición de emisiones GEI para lograr su reducción.

Banco Galicia

Soluciones en sustentabilidad

"Gestionamos nuestro negocio para generar valor real y sustentable y así lograr un impacto positivo en las personas, las comunidades y el planeta. Nuestra política sustentable se estructura en torno a cinco ejes principales de trabajo", detalla Constanza Gorleri.

"Bajo cada uno de los ejes de Desarrollo Local, Educación e Inclusión Financiera, Diversidad e Inclusión, Cambio Climático, y Financiamiento de Impacto, desarrollamos programas que buscan dar una respuesta a las diferentes temáticas que trabajamos para el desarrollo sustentable y equitativo de la sociedad –explica Constanza Gorleri, gerenta de Sustentabilidad de Banco Galicia–. "Todos nuestros colaboradores no solamente cuentan con la información necesaria al respecto, sino que además participan activamente en el logro de los objetivos planteados en términos de sustentabilidad. Un ejemplo de esto son los Fondo FIMA Sustentable ASG, una novedosa herramienta de inversión que se estructura mediante activos emitidos por entidades que contemplan aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza. Otro ejemplo es nuestra Línea +B, herramienta de crédito especialmente desarrollada para emprendimientos de triple impacto, con foco en Empresas B, que generamos junto a Sistema B. En ambos casos, el involucramiento de las diferentes áreas del banco y de la Gerencia de Sustentabilidad es vital y los líderes de cada sector son los encargados de transmitir a sus equipos no solamente los aspectos técnicos, sino también la estrategia sustentable en la cual se sostienen", indica la ejecutiva.

"Como dato, durante el año pasado creamos la Comisión de Sustentabilidad con el objetivo de definir la estrategia de Sustentabilidad que lleva adelante Grupo Financiero Galicia, alineando iniciativas y objetivos de Sustentabilidad propios de cada compañía en pos de la construcción de indicadores y metas conjuntas. De esta forma, el Directorio se informa y participa en la gestión de la Sustentabilidad a través de esta comisión".

Constanza Gorleri. La tecnología como aliada.

La importancia del liderazgo

Para implementar las estrategias y avanzar en una gestión que muchas veces implica un cambio de mentalidad y cultural, el rol de los liderazgos es clave. En este sentido, Gorleri sostiene que "En Galicia nos proponemos acompañar la transformación del negocio a partir del diseño de un modelo de liderazgo ágil, transparente y evolutivo, capaz de inspirar y empoderar a los equipos para alcanzar los objetivos que nos acercan cada día más a nuestro propósito: "Mejorar el día a día de más personas". Sin dudas ahí creemos que está nuestro principal desafío, potenciar el rol del líder en la conexión de los equipos con el propósito, como facilitador clave en la creación de valor para el negocio".

"Cuando los equipos logran comprender cómo lo que están haciendo impacta directamente en la vida de una persona, el agregado de valor es sustancial. Para lograrlo, entendemos que es muy importante animarse a trabajar con modelos descentralizados a partir de una visión sistémica, estructuras horizontales y roles flexibles que puedan adaptarse rápidamente a los cambios, una mirada ecosistémica que integre una multiplicidad de jugadores (no solo de nuestro negocio, si no también generando alianzas estratégicas con otros partners del sector). Las habilidades de un líder en Galicia (independiente del lugar que ocupe dentro de la organización) se enmarcan dentro de un *mindset* ágil y transparente. Buscamos desarrollar y potenciar en nuestros líderes a través de la capacidad para generar conversaciones de valor, desarrollar de una mirada colaborativa en la búsqueda de soluciones con foco 100% en el cliente, la habilidad para empoderar a los equipos en la toma de decisiones que favorezcan la agilidad y el *accountability* por los resultados alcanzados, la experimentación y el aprendizaje constante como capital, la gestión de la incertidumbre y la versatilidad para adaptar respuestas sin perder el foco en los resultados", detalla Gorleri.

"Por último, la tecnología es la principal aliada y habilitadora, para alcanzar las competencias arriba mencionadas. En Galicia, la tecnología está perfectamente integrada y es clave en cada vertical de la organización como medio para generar valor y un habilitador para reaccionar rápido a las demandas del mercado".

L'Oréal Argentina

La transición sostenible

Estamos viviendo un momento decisivo; el de elegir en qué tipo de mundo queremos vivir mañana. Nuestro compromiso consiste en garantizar que nuestras actividades sean respetuosas con los denominados "límites planetarios", es decir, lo que el planeta puede soportar, según lo define la ciencia del medio ambiente.

Por Mariana Petrina (*)

En L'Oréal hace más de tres décadas que decidimos impulsar una transformación hacia un camino más sostenible y responsable, movidos por nuestro espíritu emprendedor e innovador. Por eso, en 2020 redoblamos nuestro compromiso y lanzamos L'Oréal por el Futuro (LFTF), nuestro plan de Sustentabilidad a 2030. Allí se materializan las dos dimensiones complementarias de lo que significa para nosotros la responsabilidad corporativa: transformar nuestra compañía hacia un modelo de negocio cada vez más sostenible y contribuir a resolver los retos a los que se enfrenta el mundo. Todos los nuevos objetivos a 2030 se han establecido en el marco de la iniciativa *Science–Based Targets* (Objetivos Basados en la Ciencia) que anima a las empresas a comprometerse con una transición voluntaria hacia una economía baja en carbono.

Nuestros compromisos marcan una nueva etapa crucial para afrontar los retos a los que se enfrenta nuestro mundo. La contribución de L'Oréal es imprescindible teniendo en cuenta nuestro negocio, la belleza, nuestra presencia global y nuestra posición como líderes en el sector. Asumimos una mayor responsabilidad, involucramos a todo nuestro ecosistema y demostramos que las empresas pueden ser parte de la solución.

En los últimos diez años, hemos emprendido una transformación en profundidad para reducir nuestro impacto. Esta transformación implica, indefectiblemente, un trabajo en conjunto para conseguir impactos reales.

De punta a punta

En lo que refiere a nuestra cadena de valor, hemos reinventado totalmente la forma en que diseñamos y fabricamos nuestros productos, con la sostenibilidad como requisito fundamental. Hemos conseguido la certificación LEED Platinum en nuestro Centro de Distribución ubicado en Norlog y nuestras oficinas administrativas son LEED Gold, cumpliendo en ambos casos con los más altos estándares de sustentabilidad en arquitectura. Además, decidimos ayudar a nuestros 1.500 millones de consumidores a limitar su impacto cuando utilicen nuestros productos y animarlos para que tomen decisiones sostenibles a partir del lanzamiento de nuestra web *Inside Our Products*. También movilizamos a nuestros proveedores y clientes en este proceso de transición sostenible, creando conjuntamente soluciones disruptivas y socialmente responsables. Un claro ejemplo es *Solidarity Sourcing* (Aprovisionamiento Solidario), un programa mediante el cual dirigimos una parte de las compras globales del grupo a proveedores que ofrecen acceso al empleo a personas que normalmente están excluidas del mercado de trabajo y a ingresos sostenibles. Por otro lado, el 100% de proveedores de insumos para puntos de venta están certificados bajo las *Reglas de Oro del Ecodiseño* de L'Oréal y el 100% de los materiales que se utilizan en puntos de venta se realizan bajo estas guías sustentables, promoviendo principios de economía circular. Además, como respuesta a los retos socioambientales, a escala global destinamos € 150 millones para apoyar a las mujeres vulnerables y a luchar contra la emergencia climática.

Mariana Petrina. *La revolución sostenible e inclusiva.*

La transformación abarca nuestra marcas y programas corporativos como: Belleza por Un Futuro, *Skin Check on tour* (de la División de Cosmética Activa); *Stand Up* Contra el Acoso Callejero de L'Oréal Paris, *Brave Together* de Maybelline; *Write her Future* de Lancôme; *Abuse is not love* de Yves Saint Laurent, *Green Beauty* de Garnier y *Recycle and Be Rewarded* de Kiehl's.

Estrategia global con bajada local

Para avanzar en las metas y objetivos que hemos definido, adaptamos la estrategia global a un *roadmap* local que utiliza una herramienta (*framework*) en la que se detallan los objetivos divididos en hitos 2021–2023–2025 (en que se asignan presupuestos anuales). Dentro de este *roadmap* también se define qué área será la responsable de alcanzar cada objetivo y dar seguimiento al indicador de gestión. Además, en Argentina se estableció un Comité de Sustentabilidad para dar seguimiento a los indicadores y todas las áreas de la compañía se encuentran comprometidas. Cada dos meses se realiza una revisión con el equipo global de sustentabilidad y mensualmente se revisan los objetivos con el equipo de la zona que son los encargados de liderar a escala regional.

A través de "L'Oréal por el Futuro", esperamos ser un catalizador del cambio en el sector de la

belleza y más allá, e inspirar a nuestros clientes y a todas las personas a que emprendan acciones con nosotros. Nuestra revolución sostenible e inclusiva es el inicio de una nueva era. Con una ambición: un futuro más bello para todos.

(*) Directora de Comunicación Corporativa, Sustentabilidad y Asuntos Públicos de L'Oréal Argentina

Banco Itaú

Hacer frente a los grandes desafíos

"Nuestra gestión sustentable integra los aspectos social, ambiental y financiero. Planificamos acciones a largo plazo, que forman parte de la cultura corporativa, al ser entendidas como el ADN de un buen negocio", considera Mariana Coluccio.

"Alineados con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030, buscamos ayudar a que las empresas crezcan con un sistema productivo amigable con el ambiente, seguimos trabajando en las finanzas sostenibles y los impactos positivos. Internacionalmente somos miembros del Dow Jones Sustainability Index desde hace más de 20 años –menciona Mariana Coluccio, responsable de Relaciones Institucionales, Sustentabilidad y Prensa de Itaú Argentina–. En los últimos años, Itaú en Argentina ha financiado proyectos transformacionales de impacto positivo por medio de créditos verdes o *Green Loans* con certificación internacional, para inversión en energías renovables y eficiencia energética".

"Desde el pilar inclusión y educación financiera seguimos orientando la creación de productos y soluciones financieras inclusivas con el objetivo de garantizar que cada nuevo cliente tenga herramientas básicas para manejar sus cuentas, ahorros e inversiones, como así también la formación de emprendedores. Ejemplo de ello es la solución 'Cuenta chat', un producto innovador que incluyó una importante cantidad de clientes no bancarizados. Y en materia de educación, estamos llevando adelante un programa de talleres orientados a acompañar en distintos niveles de complejidad, con contenidos que permitan a los clientes entender en su día a día cómo ahorrar, invertir y gastar, de forma inteligente.

Una demanda creciente

Al ser consultada sobre el impulso o el incentivo que dan las demandas sociales representan, a la hora de adoptar estrategias más comprometidas con el bienestar de las personas y el cuidado del medio ambiente, Coluccio considera que la sociedad es cada vez más consciente de sus comportamientos de consumo; "los clientes hoy piden empresas responsables, transparentes y comprometidas lo social y lo ambiental". "Adherimos a los 10 Principios universales de las Naciones Unidas por medio del Pacto Global, una de las iniciativas más significativas del país, para contribuir en la solución a los más grandes desafíos del planeta y la humanidad a 2030. Asimismo, Itaú es parte del Protocolo de Finanzas Sostenibles, iniciativa impulsada por Fundación Vida Silvestre y BID Invest", explica la ejecutiva.

Mariana Coluccio. *Medidas concretas.*

"Alineados con la acción climática y la responsabilidad ambiental, promovemos iniciativas que permitan reducir la huella de carbono, por eso desde hace más de tres años acompañamos el sistema de bicis compartido de la ciudad de Buenos Aires, también estimulamos el uso de la bici a través de programas como "Deja tus rueditas"; hacemos promociones y descuentos para la compra de bicis; damos facilidades dentro de las oficinas y las sucursales, tanto para colaboradores como para clientes. Nuestro último proyecto, Itaú *Bike* en Nordelta, ya terminó de implementarse y ya está teniendo muy buenos impactos positivos. También, obtuvimos el Sello Verde del Programa de Economía Circular de la Ciudad de Buenos Aires para nuestras oficinas administrativas y más de 10 sucursales en CABA. Nos inscribimos como generadores de residuos peligrosos en CABA, y ampliamos el monitoreo de otros gases de CO_2 en la medición de los gases de efecto invernadero".

La compañía cuenta con una institución (Fundación Itaú) que tiene experiencia internacional de más de 30 años en temas sociales, culturales y educativos. "Algunos de sus focos son educación financiera, apoyo a emprendedores, inclusión educativa, promoción cultural, movilidad urbana, voluntariado corporativo. El programa 'Estar cerca de las comunidades' brindó un fuerte acompañamiento y recursos a más de 170 organizaciones sociales en contexto de pandemia".

Nestlé

Producción de alimentos: un gran reto de hoy y mañana

Como parte integrante de One Planet Business for Biodiversity *(OP2B), la compañía estableció metas y estrategias claves para acelerar el camino hacia una nueva forma de producir. En tanto empresa alimentaria, la agricultura regenerativa es la clave.*

"En Nestlé, la regeneración es central en nuestra promesa de sustentabilidad: queremos promover sistemas alimentarios regenerativos a gran escala. Trabajamos a diario para cumplir nuestros compromisos con el planeta, y principalmente para lograr dos objetivos: cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050 y que el 100% de nuestros envases sean reciclables o reutilizables para 2025", explica Verónica Rosales, directora de Comunicación y Asuntos Públicos y líder de Sustentabilidad de Nestlé.

Verónica Rosales. *Las tres R.*

–En el último año, la compañía anunció su compromiso de trabajar por un sistema alimentario regenerativo. ¿Cuáles son los principales pilares del modelo?

–El objetivo es trabajar con nuestros socios del sistema alimentario, incluyendo la red de la compañía conformada por más de 500.000 agricultores y 150.000 proveedores para avanzar en las prácticas agrícolas regenerativas del sistema alimentario. Para eso, a escala global, estamos utilizando tres principales mecanismos: aplicación de la ciencia y la tecnología avanzada, apoyo en inversión y programa de incentivos por la implementación de prácticas de agricultura regenerativa. Las prácticas agrícolas regenerativas más importantes que queremos promover incluyen, entre otros, la mejora de la biodiversidad, la conservación del suelo, la regeneración de los ciclos del agua y la integración de la ganadería. La agricultura representa casi dos terceras partes del total de las emisiones de gases de efecto invernadero de Nestlé, y los productos lácteos y el ganado representan aproximadamente la mitad de esta.

–¿Qué impacto tiene en la Argentina?

–A escala local, estamos trabajando con los productores lácteos para la implementación de agricultura regenerativa, en línea con la estrategia global. Un ejemplo de esto es la producción de leche orgánica, que incluye prácticas de agricultura regenerativa. Nestlé, como uno de los principales jugadores dentro de la industria láctea, desarrolló junto a 17 tamberos la primera leche con certificación orgánica del país. Para ello, hemos invertido y asesorado a los tamberos para poder lograr la reconversión de sus campos. La producción de leche orgánica busca cuidar el ecosistema del tambo, respetar el comportamiento natural de las vacas y no utilizar insecticidas ni agroquímicos.

Un trabajo de alianzas

–¿De qué manera se trabaja de manera sinérgica con otros actores para potenciar los resultados?

–Desde Nestlé, estamos articulando con otras organizaciones y Gobiernos para poder alcanzar nuestros objetivos. Por ejemplo: realizamos una alianza con Cempre, para mejorar las tasas de reciclaje de los sitios donde tenemos operaciones. Además, nos unimos con la plataforma Latitud R con el objetivo de implementar soluciones tangibles para trabajar el reciclaje en la región, contribuyendo así a continuar con el impacto positivo tanto social como económico. También firmamos recientemente un acuerdo con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para recolectar, en más de 70 puntos verdes fijos y móviles de la ciudad, materiales que actualmente no tengan un mecanismo de comercialización para poder darles una reinserción en la cadena de reciclaje. Los consumidores pueden acercar sus cápsulas de plástico o de aluminio y sus bolsas de alimento para mascotas post consumo y Nestlé lo retirará y se encargará de cerrar el círculo, reciclándolo.

Además, somos pioneros al comercializar nuestros productos en Cero Market, el primer supermercado libre de envases de la Argentina. Estos son algunos ejemplos de alianzas que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos. Es imprescindible articular con otros actores de la cadena de valor para que el desarrollo sustentable sea una prioridad de todos.

Natura Argentina

Una mirada integral y de largo plazo

"Cada vez son más las empresas que se suman a la causa y la manera de contribuir con los problemas mundiales más urgentes es incluir la agenda de sostenibilidad como parte transversal de nuestros negocios, actuando como agentes de transformación, buscando generar impacto positivo y mitigando el negativo", reflexiona Paola Nimo.

"Hay avances en el tema pero aún queda mucho por hacer –considera la gerenta de Sustentabilidad de Natura Argentina, Paola Nimo–. Debemos incorporar una mirada integral de la sustentabilidad sobre todo a largo plazo, conectada con las demandas y los temas socioambientales más importantes. Es necesario tener una visión que parta desde las nuevas economías para poder contemplar el desarrollo sostenible como una variable trascendental en nuestro día a día.

–¿Cuáles son los beneficios que ofrece el modelo regenerativo y cómo describiría las diferencias más importantes respecto de los modelos de sustentabilidad anteriores?

–Este modelo de negocio es entendido como un trabajo colaborativo y una visión integral, a través del que se busca devolver al planeta más de lo que se consume. Desde nuestro lugar, impulsamos la sustentabilidad en cuatro niveles: el social, el cultural, el económico y el ambiental; y la misma atraviesa por completo cada una de las acciones que emprendemos. En cualquier desarrollo o innovación siempre evaluamos el impacto que esto va a generar en el planeta y en las personas, tanto en lo individual como en lo colectivo, y si es negativo, directamente no es un proyecto viable.
El modelo de triple impacto asume que operamos en un contexto dinámico del que no estamos exentos y que somos responsables del planeta que le dejaremos a las generaciones futuras. Entiende la sustentabilidad como un motor de innovación, busca transformar desafíos socio ambientales en oportunidades de negocio y realizar cambios estructurantes.

–¿Cuáles son los principales desafíos?

–El principal desafío radica en entender que no podemos hacerlo solos, sino que necesitamos de la unión de todos los actores sociales para poder generar los cambios necesarios. Trabajar colaborativamente con Gobiernos, empresas, organizaciones y asociaciones expertas es la única manera de poder atender los problemas mundiales más urgentes. Porque estamos en un momento en el que no podemos mirar hacia otro lado sino que debemos actuar *ya*.
Debemos impulsar negocios sustentables, descarbonizando nuestros ciclos de vida, generando un círculo virtuoso, tanto desde el sector público como desde el sector privado, para generar impacto positivo. En este camino, resulta esencial incorporar en nuestros desafíos, una mirada de recuperación, regeneración y resiliencia dentro de los modelos de negocios que ya existen para que sean más inclusivos, conectados con el contexto y con el futuro.

Paola Nimo. *Mirada de triple impacto.*

–¿Cómo se maneja esto en la compañía?

–Desde nuestros orígenes, hace más de 50 años, somos una compañía que impulsa el triple impacto y la regeneración. Nuestro modelo es transversal a la estrategia, proyectos e indicadores y es parte de cada una de las decisiones que tomamos. Estamos convencidos de que la sustentabilidad no es una opción sino una necesidad *sine qua non* para nuestros negocios y que debemos asumir una actitud proactiva ante esta situación. Y esto no lo hacemos solos, sino que trabajamos en contacto con pares y personas que integran toda nuestra cadena de valor.

Esfuerzos compartidos

–¿De qué manera se garantiza este proceso, de punta a punta, y la articulación con los distintos actores que lo hacen posible?

–Para garantizar este proceso es fundamental fortalecer a toda nuestra cadena de valor e inspirarla a desarrollarse e incorporar una mirada de triple impacto. Porque solo a partir de los esfuerzos compartidos es que se logran transformaciones significativas.
Contamos con distintos programas de desarrollo y reconocimiento para nuestra cadena de valor, buscamos distinguir a proveedores de triple impacto, pertenecientes por ejemplo a cooperativas de reciclaje, para fortalecerlos y acompañarlos en la mejora de su productividad. Nuestro objetivo es promover las nuevas economías y desarrollar planes para fortalecer a los proveedores, en relación a indicadores de triple impacto. Esto nos permite nutrirnos mutuamente y se encuentra dentro de nuestro planeamiento estratégico y en los compromisos asumidos con nuestra visión 2030, y también está pensado como un habilitador de negocio; es por eso que se transforma en una gestión integral para todas las áreas.

Telecom

Un trabajo articulado

"El trabajo en red, con espíritu colaborativo, es clave y necesario para poder gestionar modelos de desarrollo sustentable", destaca Pedro López Matheu, director de Comunicaciones Externas, Sustentabilidad y Medios de la firma.

"Puertas adentro de la organización, contamos con un Grupo Operativo, un equipo de trabajo conformado por más de 100 personas, que ponen en acción las prácticas de sustentabilidad y trabajan en conjunto para identificar indicadores de gestión. A su vez, para proyectos específicos, trabajamos en un esquema de células interdisciplinarias, con personas que aportan valor desde distintos equipos –explica Pedro López Matheu–. Este formato, sumado a encuentros de sensibilización permanentes y a reuniones con el Comité Directivo, nos permite hacer transversal la estrategia de sustentabilidad y sus demandas. Al mismo tiempo, hacemos sinergia con actores y espacios externos, incluyendo mesas de trabajo especializadas, participación en cámaras y en organismos gubernamentales, conversaciones con inversores, fondos de inversión, calificadoras de riesgo y organismos multilaterales de crédito, espacios de trabajo conjunto con el sector social y sector público, de manera de entender las necesidades y expectativas de todos los públicos de interés, y así ir alimentando y evolucionando nuestra estrategia de sustentabilidad".

–Para implementar una gestión centrada en modelos de sustentabilidad y regeneración, se deberá contar con talento capacitado en temas vinculados a medición y compensación de huella de carbono, el impacto de los procesos, la articulación con la cadena valor y la sociedad. ¿Cómo se maneja esto en la compañía?

–Venimos trabajando en un modelo operativo que favorece la economía circular y la eficiencia energética. Para ello, contamos con un equipo especializado en la gestión medioambiental dentro de la Gerencia de Sustentabilidad, que se mantiene permanentemente actualizado y participa en diversos grupos de trabajo con mirada nacional y también con actores internacionales, de manera de estar al día con los desafíos de la agenda global. Además, para proyectos específicos trabajamos directamente con nuestros *partners* tecnológicos, cruzando experiencias de aprendizaje, o acudimos a consultoras expertas.

Pedro López Matheu. *Resultados destacables.*

Desarrollamos una política de medio ambiente basada en 10 principios estratégicos: gestión y minimización de riesgos; compromisos de nuestro marco regulatorio; tecnología para el desarrollo sostenible; contribución al cambio climático; gestión de indicadores; eficiencia en el consumo de recursos; gestión de residuos, sensibilización y cultura cultura de la organización; intervención en la cadena de valor, y transparencia.

Realizamos una gestión ambiental responsable de todas las corrientes de residuos que generamos (industriales, peligrosos, electrónicos, patogénicos y asimilables a sólidos urbanos). Tenemos más de 50 edificios con campaña de separación en origen de residuos sólidos urbanos en diferentes lugares del país y fuimos la primera empresa tecnológica en adherir a la Red de Economía Circular del GCBA.

–¿De qué manera la innovación opera para acelerar el pasaje hacia modelos de negocios sustentables de punta a punta o regenerativos?

–El sector TIC sin duda es usuario intensivo de la energía y eso genera grandes desafíos a las empresas, ya que debemos compatibilizar nuestro modelo de negocio con los estándares de sustentabilidad y eficiencia energética a los que nos hemos comprometido. Y recurrimos a soluciones tecnológicas innovadoras para hacer frente a estos desafíos.

En los últimos años en Telecom hemos hecho grandes avances en proyectos de virtualización y basado en *cloud*, para disminuir el consumo energético. Estamos yendo a un modelo híbrido, con un alto porcentaje de virtualización de *data centers* a la nube, lo que conlleva una disminución del consumo eléctrico y por consiguiente, una reducción en la huella ambiental.

Esta estrategia permitió a Telecom, en los últimos cuatro años, apagar más de 300 aplicaciones y más de 2.200 servidores, además de liberar 230 *racks*. Esta eficiencia redundó en un ahorro energético de 5,5 giga watts al año, equivalente a 2.350 tn de CO_2 (similar al 10% del uso de la flota de Telecom).

Asimismo, ofrecemos e implementamos soluciones en materia de gestión ambiental basadas en Internet de las Cosas relacionadas con automatización de establecimientos y monitoreo ambiental. Tenemos un porfolio de 13 soluciones basadas en IoT para verticales de la industria y el agro.

Los ejes de trabajo

En Telecom construimos nuestra gestión para minimizar la huella ambiental de nuestros servicios, como compromiso con el medio ambiente. Y si bien trabajamos en varios ejes estratégicos, nos basamos principalmente en:

Reducción de huella de carbono: realizamos el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero (emisiones generadas por el consumo de combustible para nuestra flota automotor y grupos electrógenos y gases refrigerantes de equipos de climatización, las producidas por el consumo de energía eléctrica de nuestras diferentes operaciones, y el consumo de combustible por el traslado de colaboradores desde y hacia sus lugares de trabajo y los viajes de negocio).

Eficiencia energética: trabajamos en acciones para las operaciones de los edificios, centros de distribución, sitios de telefonía móvil celular y *data centers*. Migramos hacia equipos de

Flow más eficientes que consumen casi 50% menos de energía.
Energía renovable: tenemos instalados 18 sitios de telefonía móvil con energía híbrida, ya sea con el agregado de paneles fotovoltaicos o baterías de litio, que reducen el funcionamiento del grupo electrógeno. Esto representa un 70% de reducción de consumo de combustible.

En lo que respecta a nuestro compromiso con la comunidad, desarrollamos un plan integral para distintos públicos con el foco en la ampliación de las competencias digitales de las personas.
Impulsamos la formación de talento digital a través del programa "digit@lers", con cursos gratuitos para jóvenes, y acompañamos la formación de mujeres en tecnología a través de "Chicas digit@lers". También promovemos el uso positivo y creativo de la tecnología en niños, niñas, familias y docentes con el programa "Nuestro lugar", a través de alianzas público–privadas que nos permiten llegar a distintas escuelas del país.

Naranja X

También es incluir

De acuerdo a Pablo Bocco, la generación de valores positivos es algo que todas las empresas deben encarar, independientemente de su sector. "En este contexto desafiante, las empresas tienen la responsabilidad de indagar nuevas opciones de funcionamiento, más armoniosas con el planeta y las personas".

Al ser consultado sobre de qué manera el sector de finanzas puede aportar a la consolidación de una nueva forma de hacer negocios, que contemple la generación de valor positivo para el ambiente y la sociedad, Pablo Bocco, líder de Innovación Social y Sustentabilidad de Naranja X, asegura que la compañía, además de gestionar las operaciones desde un abordaje de triple impacto, busca fomentar nuevas herramientas diseñadas desde una mirada de impacto positivo. Algunos ejemplos son:
Diseño de score *alternativo*: entre enero y mayo de este año, en Naranja X se incorporaron a más de 27.000 personas al sistema financiero a través del *score mobile* desarrollado por la *fintech* Findo, logrando incluir a personas que no habían sido contempladas por el *scoring* bancario tradicional.
Obligaciones Negociables Sociales: en 2021 y 2022 participó de dos de las primeras ON Sociales emitidas por Sumatoria e impulsadas por BYMA, con una colocación total de $60 millones.
Impulso a la agricultura y ganadería regenerativa en Argentina: eligió compensar la huella de carbono organizacional 2021 junto con Ruuts, plataforma que acompaña a productores agropecuarios en procesos de restauración de ecosistemas a partir de financiamiento.
Apostó a esta iniciativa porque representa un cambio de paradigma productivo que permite capturar carbono del ambiente y también impulsa el surgimiento de nuevos productos en el mercado y así nuevas opciones de consumo para sus clientes.

Pablo Bocco. *Otro paradigma productivo.*

–¿Cuáles son los principales limitantes a la hora de encarar un proceso profundo de gestión sustentable o el avance hacia una modelo de empresa regenerativa? ¿Se vinculan con los recursos disponibles –económicos, de talentos, etc., con el cambio de cultura organizacional, con los factores que impone el corto plazo?

–Identificamos como principales limitantes el *mindset* de ciertos tomadores de decisiones en algunas empresas y también el bajo impacto que pueden generar áreas de sustentabilidad persiguiendo estos objetivos de manera aislada o en paralelo al negocio. Conscientes de estos desafíos, el equipo de Innovación Social y Sustentabilidad de Naranja X trabaja como un área de *staff* que reporta y asesora al total de directores y directoras del C–Level, y sus reportes directos. Trabajando transversalmente en la adopción de criterios de impacto en diferentes equipos de la empresa, no solo se logra instalar una nueva forma de hacer negocios, sino que se supera a mayor escala y velocidad la capacidad que podría poseer una única área de Sustentabilidad operando de manera aislada.

–Para que las empresas puedan llevar adelante una estrategia y gestión centrada en los nuevos modelos deberán contar con talento capacitado en temas como impacto en el medio ambiente, articulación con la sociedad, etc. ¿Cómo se maneja esto en la compañía?
–En Naranja X medimos, mitigamos y compensamos nuestra huella de carbono organizacional. En 2021 nos convertimos en la primera *fintech* carbono neutral de Argentina. Algunas acciones de la estrategia de mitigación consisten en generar energía solar (instalamos un parque solar en las oficinas que cubre entre el 5% y el 100% de la energía del edificio, según las condiciones de uso); garantizar la eficiencia del uso de recursos energéticos y materiales en oficinas y más de 170 sucursales; rediseñar nuestro sistema de gestión de residuos; e impulsar la permanente capacitación del equipo interdisciplinario que tracciona dichas iniciativas.
Estas acciones requieren conocimientos que muchas veces aún no existen en nuestros equipos. Por esto, elegimos articular con actores externos. Todos nuestros proyectos los diseñamos en etapa inicial con empresas, consultoras y referentes externos con el objetivo de dejar capacidad instalada en nuestros

equipos. A su vez, vamos sumando a las descripciones de puestos de colaboradores criterios vinculados a la gestión de triple impacto.

Innovación social

–¿Cómo se trabaja la innovación de manera de apalancar los procesos de gestión sustentable? ¿Cómo se articula la cadena de valor en este recorrido, para establecer sinergias positivas?

–En Naranja X rediseñamos el área de Responsabilidad Social en un equipo transversal a todas las direcciones de la empresa llamado Innovación Social. La innovación es la forma más poderosa que vemos hasta el momento para impulsar no solo la gestión sustentable, sino también poder pensar en cómo generar productos, servicios y alianzas estratégicas basadas en triple impacto.

Cada vez son más los proyectos apoyados por el equipo de Innovación Social en la empresa y eso hace a un cambio de *mindset* que impacta en un cambio en requisitos: a la hora de elegir proveedores, cada vez más se valoran y eligen aquellos que integren criterios de impacto.

Esto es un cambio que queremos acompañar como empresa en nuestra cadena de valor. Por ende en los próximos meses lanzaremos nuestro programa interno de desarrollo de proveedores sustentables y una plataforma pública que nucleará a múltiples proveedores sustentables con un doble objetivo: ofrecerles un espacio de visibilidad y acercar a nuestros clientes y sociedad general propuestas concretas de productos y servicios que integran mirada de impacto.

Laboratorios Bagó

Medir los impactos

"Con vistas al cumplimiento de la Agenda 2030, reconforta ver que cada vez más empresas se suman a pensar y gestionar sus negocios de manera sustentable. En este sentido, hay empresas que ya comenzaron a trabajar y aportar al cuidado de los ecosistemas desde el paradigma de la economía regenerativa y otras siguen aportando a este objetivo desde una lógica más circular", sostiene Hernán Da Cunha.

"Lo más destacable es constatar que el desarrollo de los negocios ya no puede pensarse sin evaluar, medir y neutralizar los impactos que conlleva. En los últimos años, y tal vez por el tipo de industria a la que pertenecen, algunas compañías comenzaron a trabajar sus estrategias de sustentabilidad, acercándolas al sistema regenerativo en el que no utilizan recursos que no pueden regenerar –considera Hernán Da Cunha, gerente de Relaciones Institucionales de Laboratorios Bagó–. Quienes no pueden adoptar plenamente este sistema siguen sumando sus esfuerzos a través de diversas estrategias de sustentabilidad, siempre con foco en neutralizar al máximo los impactos de sus operaciones. En este último caso, el paradigma de la economía regenerativa creo que se convierte en una meta para alcanzar en el mediano plazo".

Hernán Da Cunha. *Creación conjunta.*

–¿Cuáles son los ejes principales que trabaja la empresa, para aportar valor positivo a la sociedad y el ambiente?

–La sustentabilidad forma parte de nuestra misión de brindar productos y servicios diferenciados que contribuyan a mejorar la salud de la comunidad de un modo ético y sustentable. Este propósito es coherente con el objetivo organizacional de generar un impacto positivo en las comunidades y el medioambiente como parte de nuestros negocios.

En este sentido, y siempre con una mirada a largo plazo, nuestra estrategia de sustentabilidad está enfocada en tres pilares principales de trabajo –Salud, Educación y Cultura– sobre los que enfocamos nuestros proyectos e iniciativas de impacto social. Durante el año 2021, este trabajo se concretó a través de iniciativas conjuntas con 54 instituciones, 41 de ellas especializadas en salud, logrando un impacto superior al 45% con respecto al alcanzado en 2020.

–¿De qué manera la innovación opera para acelerar el pasaje hacia modelos de negocios sustentables de punta a punta?

–La innovación en Bagó forma parte de su ADN; guía el desarrollo de nuevos productos y servicios, los procesos que realizamos y cada uno de los componentes de nuestra cadena de valor. Innovamos para brindar nuevas respuestas terapéuticas para el cuidado de la salud de la comunidad, sin perder la mirada más integral y cuidadosa que nos permite desplegar un desarrollo económico respetuoso del ecosistema ambiental y social en que estamos inmersos.

Para profundizar el proceso de innovación, en Bagó concebimos este término en relación a la co–creación de valor. Innovamos siempre partiendo de la articulación entre actores diversos que aportan conocimientos y *expertise*, en un adecuado equilibrio de intereses. Así, superamos la innovación como experiencia individual y la transformamos en una instancia de creación conjunta que involucra tanto a nuestros colaboradores internos como a nuestra cadena de valor.

Hoy, resulta clave ser ágiles y seguir innovando en todo lo que hacemos para ser cada vez más ambiciosos en nuestro compromiso con el planeta que le dejamos a las futuras generaciones.

Randstad

Compañías regenerativas y gestión del talento

El objetivo del enfoque regenerativo se vincula con restaurar la salud y vitalidad de los ecosistemas y a la vez exige no utilizar los recursos que no se pueden regenerar o que la velocidad del consumo sea más rápida que la regeneración.

Por Jorge Figueroa (*)

En forma creciente se ha instalado en el ámbito corporativo el concepto de regeneración como un paso más allá de la sostenibilidad. No es suficiente con que las empresas hagan las cosas bien respecto a su impacto en los entornos en los que operan –este es el enfoque de sostenibilidad tradicional–, sino que también es necesario que contribuyan a regenerar y restaurar el ecosistema natural, reparando los daños causados desde el inicio de la era industrial. Este es el enfoque regenerativo que va un paso más allá.

Tendemos a asociar el concepto de regeneración solamente con las actividades agrarias e industriales y su impacto en el suelo, la biodiversidad, el agua y el aire. Sin embargo, desde nuestra perspectiva como especialistas en la gestión del Capital Humano, del talento para aplicar al mundo del trabajo, ampliamos la mirada del concepto de compañías regenerativas hacia el eje del impacto en el entorno social y económico.

En un mundo donde el talento es escaso y el conocimiento pierde vigencia con mayor velocidad para dar paso a nuevos saberes que nos exigen aprender y desaprender rápidamente, debemos también asimilar que la competencia por el talento no reconoce fronteras. Este contexto adquiere una mayor complejidad como resultado de la pandemia, que nos puso el futuro del trabajo en el hoy, pero también ha ampliado las brechas y ha expuesto los déficits y vulnerabilidades que arrastramos como sociedad. En este sentido, tenemos que replicar metodologías focalizadas en ecosistemas naturales, adaptadas a los ecosistemas sociales y económicos. Como empresa que genera soluciones de empleabilidad, nuestro desafío

Jorge Figueroa. *El valor de la cultura.*

está en ser parte de la solución para regenerar las condiciones del tejido social que garanticen que las personas mantengan su empleabilidad y sigan siendo atractivos para un mercado del trabajo dinámico y cambiante en términos de conocimientos, tecnología y nuevas habilidades.

La regeneración al interior de las organizaciones

El camino pasa por impulsar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones, trabajar en la adaptación de los sistemas de educación y formación de habilidades para alinearlos a las necesidades de las nuevas formas de trabajo, la inclusión de personas en el mercado laboral formal, decente y registrado y la facilitación de procesos de reentrenamiento de habilidades de la fuerza laboral.

En nuestro país observamos diferentes estadios de maduración y avance en la implementación de la gestión de sostenibilidad según el tamaño y sector económico. Dar un paso hacia el concepto regenerativo puertas afuera de la empresa implica una fuerte articulación e integración entre sector público, el sector privado, la cadena de valor y la academia.

Mirando puertas adentro de las empresas, implica el desarrollo de organizaciones con diseños más modernos y horizontales, disruptivas y dispuestas a repensar el negocio desde el momento cero de la generación de los productos y servicios. Organizaciones que, basándose en liderazgos involucrados, sean más diversas, inclusivas y equitativas y, a partir de un fuerte compromiso organizacional, aseguren la coherencia entre sus compromisos y sus acciones.

Como desafíos de cambio podríamos pensar que la mayor dificultad es involucrar a los equipos internos. Afortunadamente hay hoy una demanda social que, con los jóvenes como punta de lanza, impulsa e interpela a las empresas por un mayor compromiso con la sostenibilidad.

Esto se ve claramente en los insights que arroja la última edición del Randstad Workmonitor, del que surge que el 45% de los trabajadores encuestados no aceptaría un trabajo en una organización no esté haciendo proactivamente un esfuerzo por ser más sostenible. En este mismo relevamiento, el 43% de los participantes indicó que no aceptaría un trabajo en una empresa cuyo negocio no estuviera alineado con sus valores personales en cuestiones sociales y medioambientales.

Estos son solo algunos de los datos que dan cuenta de la creciente importancia que están tomando el propósito, la cultura y los valores corporativos para la fuerza laboral, poniendo a las organizaciones frente a la necesidad imperiosa de alinear la estrategia del negocio con el propósito de ser sustentables primero, para luego evolucionar a ser regenerativos.

(*) Director de Public Affairs *y Sostenibilidad de Randstad Argentina*

Telefónica Movistar

En el centro de la estrategia

"La sustentabilidad es una parte fundamental de nuestro negocio, con relevancia en lo financiero por lo cual, internamente, existe un sistema que no solo promueve la perspectiva sustentable, sino que la establece como una obligación más a cumplir en cada proceso", asevera Agustina Catone.

"Internamente, existen las herramientas para encarar un proceso profundo hacia la gestión sustentable, pero para alcanzar el objetivo completo requerimos de la colaboración de otros. Lo más importante es alinear toda la estrategia de la compañía a variables de sostenibilidad e impulsar una cultura de sostenibilidad de modo integral, que cubra todos los departamentos de la empresa y las relaciones con todos sus grupos de interés –explica Agustina Catone, directora de Negocio Responsable y Ética Corporativa Telefónica Hispam y de Fundación Telefónica Movistar Argentina–.

Nuestro Pacto Digital se puso en marcha con el objetivo de construir mejores sociedades y economías en el mundo. Para Telefónica Movistar sostenibilidad es pensar en la sociedad y en el planeta y orientar el negocio para que sea parte de la solución a los desafíos de la humanidad".

En este sentido, la empresa ha puesto en marcha un Plan de Negocio Responsable con tres pilares: conectividad inclusiva, generar un mundo más verde y digital, y liderar con el ejemplo, con cambios internos que impacten externamente.

"Para saber si vamos bien, el plan incluye objetivos y proyectos en todas las materias ESG claves. Las metas están incorporadas al Plan Estratégico de la compañía, integrando así la sostenibilidad de manera transversal en toda la organización".

"Por otro lado, necesitamos de un compromiso general tanto en el ámbito público como en el privado, que priorice una visión sustentable y que brinde un ambiente propicio para generar iniciativas que permitan el desarrollo en este sentido".

–¿Cómo se garantiza la circularidad, de punta a punta, así como la articulación con la cadena de valor y los distintos actores que la hacen posible?

Agustina Catone. *Tres pilares.*

–La sobreexplotación del planeta es una de las principales causas de la degradación ambiental y el cambio climático, y la economía circular nace como parte de la solución a este problema permitiendo un crecimiento económico respetando los límites del planeta.

En Telefónica Movistar integramos esta filosofía a nuestros procesos. La economía circular nos permite seguir creciendo de forma sostenible, hacer más, pero utilizando menos recursos, a la vez que evitamos o reducimos nuestras emisiones indirectas de carbono, asociadas a la fabricación de nuevo equipamiento.

Nos comprometemos a integrar los criterios de economía circular de forma transversal en tres niveles: ecoeficiencia interna, proveedores y clientes.

Para lograrlo, disponemos de varias políticas que establecen la base de aplicación de la economía circular en toda la compañía. De estas políticas emanan los siguientes principios para el impulso de la economía circular:

- Fomentar el desarrollo de un marco normativo propicio para la economía circular.
- Reducir la generación de residuos y fomentar la reutilización y el reciclaje.
- Garantizar un tratamiento adecuado con controles a nuestra cadena de suministro.
- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios con menor consumo de materias primas, información ambiental durante la compra y alternativas distintas a la disposición para sus dispositivos usados.
- Promover con los fabricantes el mejor ecodiseño.

Así, a escala global, en la actualidad, reciclamos el 98% de nuestros residuos y nuestro objetivo es ser una compañía "Residuo Cero". Además, promovemos la economía circular en el uso de dispositivos electrónicos mediante el ecodiseño, el reciclaje y la reutilización de equipos. Al respecto, reutilizamos 4,7 millones de equipos electrónicos, un 19 % más respecto a 2020.

–¿Cuáles son las mediciones del desempeño ambiental y social que se llevan a cabo?

–A través de nuestro plan estratégico, el Plan de Negocio Responsable, incluimos metas específicas a corto, mediano y largo plazo que además forman parte del Plan Estratégico de la compañía. Algunos de los objetivos más relevantes de este Plan de Negocio Responsable están además incorporados a la remuneración variable de todos los empleados, incluidos los miembros del Comité Ejecutivo.

Para asegurar su cumplimiento, realizan reportes periódicos y se gestionan los proyectos de manera transversal en la organización.

Así, trabajamos en tres pilares, cada uno de los cuales tienen ejes de acción determinados a los que se asocian metas e indicadores de obligado cumplimiento.

Promover una conectividad inclusiva sin que

nadie se quede atrás. Con tres ejes: Cobertura; Habilidades digitales; Asequibilidad y accesibilidad.
Ayudar a construir un futuro más digital y verde: las telco como parte de la solución al cambio climático. Con tres ejes: Talento digital; Digitalización y Uso eficiente de la energía y los recursos naturales.
Productos y servicios que generan un impacto positivo. Liderar con el ejemplo, con cuatro ejes: Cadena de valor responsable; Transparencia en el uso de datos personales; Ética y uso responsable de las TIC; Compromiso y diversidad.

Sancor Seguros

Medir riesgos e impactos

De acuerdo a Betina Azugna, "Antes de hablar de un cambio de paradigma, deberíamos primero hablar de cómo gestionar empresas que no hagan daño –como nos pide la OCDE o ONU, con los Principios Rectores de Derechos Humanos de John Ruggie–".

Esto se alcanza identificando no solo riesgos para la empresa sino también los impactos reales y potenciales que causa en el medioambiente, sus grupos de interés y esfera de influencia; con la aplicación de procesos de debida diligencia en derechos humanos –explica la gerente de RSE de Grupo Sancor Seguros, Betina Azugna–. En nuestro país nos falta mucho camino por recorrer para lograr esto. El modelo de empresa regenerativa se está gestando y es interesante porque propone una forma nueva de hacer negocios que permite crear resiliencia, tan necesaria en estos tiempos. Pero creo que al menos en el grueso de empresas en Argentina aún nos tenemos que enfocar en el primer punto que mencioné, o en todo caso correrlo en paralelo con procesos de regeneración. Hay movimientos, iniciativas –como el Pacto Global de Naciones Unidas– que empujan hacia un trabajo en red que sume voluntades para trabajar en forma colaborativa, y cada vez más las empresas se están volcando a ello, pero aún nos queda mucho por aprender".

–¿Cómo se articulan las redes y sinergias necesarias, para trabajar en un modelo de gestión sostenible y potenciar el impacto positivo?

–Con la pandemia, nos dimos cuenta de que las empresas podemos encontrar respuestas innovadoras y resilientes para hacer frente a situaciones críticas, y que somos muchos los actores que compartimos ese mismo desafío. Un ejemplo de ello se puede ver en nuestro último reporte de sustentabilidad, donde quisimos destacar nuestras "Alianzas para lograr los objetivos", incluyendo en cada apartado a aquellas entidades con las que abordamos cada uno de los compromisos y potenciamos el impacto.

Betina Azugna. *Modelo de negocio virtuoso.*

En nuestra gestión del negocio podemos identificar más de 120 alianzas, todas vinculadas de algún modo con nuestra actividad, pero además a alguno de los siguientes aspectos que hacen a nuestra concepción de la sustentabilidad: a la seguridad y la prevención, al cooperativismo, a la educación, la inclusión e igualdad, y el reciclado y disposición final de los residuos, por mencionar algunos ejemplos.
Lo importante es que cada uno de los aspectos que se aborden tengan que ver con la estrategia de sustentabilidad de la empresa, y cada actor que se sume haga posible una gestión más colaborativa. En nuestro caso, sería imposible pensar, por ejemplo, en encontrar un destino sustentable para nuestros residuos si no fuera por las alianzas con municipios y entidades como cooperativas o asociaciones, que los toman como insumos para otras producciones.
También deben tenerse en cuenta a aliados estratégicos en la cadena de valor, como lo son en nuestro caso los productores asesores de seguros. En Sancor Seguros se sumaron al proyecto de "papel cero", y gracias a su acompañamiento estamos llegando a altos niveles de adhesión a la póliza digital entre nuestros clientes. Por otro lado, el ser una cooperativa nos implica sí o sí trabajar en red y en alianza con el ecosistema de la economía social. De hecho, el cooperativismo es un buen modelo a seguir en términos de sinergia y trabajo colaborativo.

–¿Cómo se prepara a los liderazgos para transitar y transmitir este cambio de cultura y forma de gestionar?

–Para transitar esta época de cambios vertiginosos, tanto en lo cultural, como en la gestión de negocios, necesitamos liderazgos empáticos, colaborativos y resilientes.
Y si hablamos de liderar como empresa, para Grupo Sancor Seguros significa estar a la vanguardia por haber hecho las cosas bien y saber que podemos seguir por el mismo camino aun en tiempos de crisis. En este sentido, importa que los logros sirvan para motivar a otros, y que otras empresas del mercado, intermediarios, proveedores y pymes en general, puedan incorporarse a este rumbo sustentable, pensando en los clientes, en el planeta y en las generaciones futuras.
Así, creando vínculos que nos lleven a ge-

nerar alianzas de amplio alcance, se puede apuntar a generar tanto un modelo de negocio virtuoso, en el que se optimicen los recursos y los esfuerzos, como un modelo de liderazgo colectivo, una suma de voluntades cooperando.

Avances y pendientes

–¿En qué hace foco la compañía, para potenciar su estrategia de gestión sustentable y qué desafíos quedan por resolver?

–Tenemos un firme compromiso con la gestión sustentable del negocio y con mejorar nuestro aporte a los Objetivos de la Agenda 2030.

Comenzamos a trabajar en una estrategia sistemática y transversal de la sustentabilidad en el año 2005, a través de un proceso de mejora continua, detectando oportunidades, identificando riesgos, minimizando impactos negativos y dando respuestas innovadoras.

A lo largo de estos años, hemos asumido varios compromisos formales, entre los que cabe destacar los estándares GRI, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios del Pacto Mundial de ONU.

Estos compromisos nos llevaron a desarrollar distintas líneas de acción. Con 16 años de proceso de mejora, aún nos quedan algunos desafíos por resolver, principalmente vinculados a la promoción de los DD.HH. y la Debida Diligencia y a abordar una gestión integral de los riesgos asociados al cambio climático.

Banco Santander Argentina

Un largo camino

"Estamos comprometidos en acompañar la transformación social y ambiental de nuestra comunidad con iniciativas concretas. Contamos con compromisos públicos que guían nuestras acciones y responden a los temas más importantes de la agenda mundial de ESG", considera Guillermo Tempesta.

"En lo ambiental trabajamos en medir, disminuir y compensar nuestra huella de carbono, así como también tenemos iniciativas para acompañar a nuestros clientes en la transición hacia una economía baja en carbono, como, por ejemplo, el financiamiento para colocar paneles solares en establecimientos industriales –detalla Guillermo Tempesta, vicepresidente primero de Banco Santander–. En cuanto a lo social, tenemos un compromiso fuerte con la inclusión y educación financiera, acompañando a las personas en sus decisiones financieras y con productos a medida de cada cliente. En tal sentido, cabe mencionar que somos el único banco que cuenta con Sucursales de Inclusión Financiera que dan servicios a más de 40.000 clientes en zonas vulnerables de CABA y el Conurbano Bonaerense. También trabajamos mucho el eje transformación cultural dentro de la empresa, promoviendo el talento, el desarrollo profesional, la diversidad y el equilibrio entre lo laboral y las necesidades personales de nuestros profesionales.

–¿Cuáles son los principales limitantes, a la hora de encarar un proceso profundo de gestión sustentable, en sentido amplio y de punta a punta, o el avance hacia una modelo de empresa regenerativa?

–Este es un proceso que se va construyendo, que no se hace de la noche a la mañana. Hace no tantos años atrás, estos temas no se escuchaban. Pero hoy la agenda ESG se ha abierto lugar en todo el mundo y es indispensable que la estrategia de cualquier institución se encuentre atravesada por estos criterios. Una cultura que fomente los valores de voluntariado, apoyo a la comunidad y cuidado del medio ambiente es clave para el progreso de todas las personas y su entorno. El proceso no es lineal y lo importante es un compromiso fuerte con estos temas para que, más allá de los limitantes, no se detenga la marcha. Está claro que en general, las restricciones presupuestarias, las crisis y la falta de algunos consensos, surgen como gran limitante. Pero vemos que hoy por hoy, por suerte, la balanza se inclina a favor de los criterios ESG (ambiente, sociedad y gobierno corporativo) y eso es lo que nos permitirá seguir avanzando como sociedad. Desde nuestra empresa, queremos estar presente y aportar en todo lo que esté a nuestro alcance y estamos comprometidos para que ello ocurra.

Guillermo Tempesta. *Compromisos y alianzas.*

Progreso sostenido

–¿Qué rol cumplen las alianzas en una gestión sustentable?

–Lo principal es contar con un compromiso sólido y un equipo comprometido. Las alianzas también son fundamentales para conocer las necesidades y poder elaborar planes que ayuden al progreso sostenido de la comunidad. En Santander establecemos alianzas con ONG y fundaciones reconocidas para impulsar la educación primaria, la formación para el empleo y oficios digitales, como también formación ambiental. Tenemos una alianza de hace muchos años con las principales universidades del país apoyando a estudiantes y emprendedores.

TGS

Otro modelo de gestión

Cynthia Vignati, gerenta de Capital Humano

Para lograr empresas regenerativas y sustentables, sin lugar a duda hay que intervenir en las bases de la cultura en la cual se sostienen los procesos, la estructura, la toma de decisiones, los sistemas y los propósitos de los equipos y líderes de la organización.

Para ello, es clave tener una mirada estratégica y a largo plazo del negocio, como así también, el apoyo y compromiso del *management* promoviendo y siendo ejemplo de una cultura diversa, transversal, en la que la creatividad y la innovación sean valores para la compañía.

Es esencial desarrollar modelos que promuevan lo colaborativo por sobre lo individual, esquemas de iteración permanente que fomenten el aprendizaje del error por sobre la ejecución perfecta. Se requiere de una cultura que premie el pensamiento "fuera de la caja" y habilite espacios de aprendizaje en entornos de salud, con alta seguridad psicológica y bienestar.

En este sentido, es necesario ganar nuevas habilidades que nos impulsen como organización hacia el futuro que queremos. Resiliencia, innovación, mentalidad de crecimiento, protagonismo y convicción sobre lo que hacemos serán aspectos claves a desarrollar en nuestros líderes para lograr estos nuevos modelos de gestión.

El mundo nos exige transformarnos, ser más ambiciosos respecto a la incidencia e impacto de la organización, generar una mentalidad regenerativa y pensarnos desde allí, haciendo foco en la gestión de personas como un modelo integrador, de talento inclusivo y diverso, que impacta y se desarrolla en beneficio de su gente, clientes, inversores, comunidad y el ambiente..

Creo profundamente en los propósitos personales, en coherencia con los propósitos de las empresas. En tanto podamos lograr esta conexión, seremos embajadores y activistas en el camino hacia contribuir a un mundo mejor.

En entornos cada vez más complejos y dinámicos, es clave tomar la experimentación como práctica que nos desafíe a evolucionar en nuestra gestión. Y en este sentido, pensando en la innovación como parte de una gestión sustentable, cabe preguntarnos ¿cómo podríamos hacerlo diferente? ¿Qué otras y nuevas acciones, ideas, generarían un modelo más sustentable? ¿Qué debo rediseñar? ¿Cuál es mi horizonte de planificación? ¿A quiénes debo sumar para potenciar el impacto positivo?

Generar una mentalidad innovadora con foco en la sustentabilidad requiere analizar nuestras estrategias y la cadena de valor completa, con una lupa diferente, más sistémica, mirando más allá de sus negocios y fronteras, ampliando el alcance hacia lo social y lo natural.

Dow

Impactos positivos

Matías Maciel, director de Asuntos Corporativos

Hoy, más que nunca, el mundo necesita liderazgo en sustentabilidad ambiental, y desde Dow, como líderes mundiales en ciencia de materiales, nos hemos propuesto claros objetivos en torno al avance de una economía circular y la protección climática, centrándonos en dos cuestiones estrechamente vinculadas: eliminar los desechos plásticos y reducir las emisiones de carbono. Estos enfoques están en línea con el propósito más ambicioso de Dow, que es el de ofrecer un futuro sustentable para el mundo a través de nuestra experiencia en ciencia de materiales y en colaboración con nuestros socios.

En ese sentido, y sobre la base de nuestros "Objetivos de Sustentabilidad 2025",

estos enfoques nos colocan en el camino para lograr en 2050 la neutralidad de carbono, eliminar los desechos plásticos en el medioambiente y aumentar nuestros impactos positivos en la sociedad, nuestros clientes y nuestro negocio.

Así, por ejemplo, con el objetivo de acelerar la agenda de sustentabilidad, Dow tomó el compromiso, para 2035, de ofrecer al mercado materiales que permitan la producción de empaques 100% reciclables o reutilizables. Además, proyecta que para 2030 reducirá sus emisiones netas anuales de carbono en un 15% (frente a 2020) en el camino hacia la neutralidad comprometida para 2050.

De manera permanente, buscamos soluciones innovadoras enfocadas en tres áreas: proteger el medio ambiente, ofrecer materiales más seguros e impulsar la economía circular. Creemos que es posible utilizar nuestra experiencia y liderazgo para brindar soluciones y desarrollar asociaciones que colaboren e impulsen el desarrollo sustentable. Entre las iniciativas más distintivas se destacan el programa Latitud R, de Fundación Avina, orientado a fomentar el reciclaje inclusivo y la economía circular; el acompañamiento a la plataforma educativa Movimiento Circular; y el trabajo con la cadena de valor para el desarrollo de empaques reciclables, el uso de energía renovable, la reutilización de efluentes de producción para riego y el desarrollo de una resina fabricada a partir de material post consumo, entre otras.

Tetra Pak

Parte de la estrategia

Horacio Martino, gerente de Sustentabilidad para el Cono Sur

La sustentabilidad constituye uno de los cuatro pilares de la estrategia de nuestra empresa para 2030, que nos guiará durante la próxima década. Como parte de nuestra transformación de sustentabilidad interna, estamos integrando completamente la sustentabilidad en todas las unidades de nuestro negocio y las capacidades, procesos, sistemas y datos necesarios para crear una cultura en la que todos nuestros empleados puedan "pensar y respirar" sustentabilidad con mayor comprensión, realización e impacto.

Al proporcionar esto como base para nuestra estrategia y enfoque de liderazgo, la buena gestión nos ayuda a cumplir nuestra visión de hacer que los alimentos sean seguros y estén disponibles en todas partes, y que nuestros procesos mantengan la estructura de sustentabilidad deseada. Frente a esto encontramos dos tipos de desafíos. En primera instancia, que la sostenibilidad sea parte de la estrategia del negocio. Es la única manera en que puede crecer y e integrarse totalmente en el día a día. Otro desafío clave es la asociatividad, es decir, avanzar en agendas de trabajo en común permite lograr más y mejores resultados en temas de sostenibilidad.

Es por esto que, desde noviembre de 2021, Tetra Pak abastece su planta en La Rioja con más de un 50% de energía verde que proviene de diferentes parques eólicos construidos y operados por Genneia. Este acuerdo considera un suministro de energía renovable por cinco años, que equivale a un consumo anual que representa más de la mitad del consumo estimado de la planta, que anualmente produce 3.500 millones de envases para alimentos y bebidas en Argentina, y exportados a países como Chile y Uruguay.

Además, en nuestra planta de La Rioja recuperamos más del 97% de los subproductos, y los materiales son utilizados por recicladores locales, quienes dan una nueva vida a los materiales a través del reciclaje, como por ejemplo realizando chapas acanaladas en La Rioja.

–¿Cómo se garantiza la circularidad, de punta a punta?

–Los envases de Tetra Pak están compuestos principalmente de cartón (más del 70% de la composición), y en menor medida por polietileno y aluminio. El cartón de nuestros envases proviene de bosques certificados por el Consejo de Administración Forestal (FSC) y otras fuentes controladas. Una vez terminada su vida útil, estos envases son totalmente reciclables, incluyendo tapas y sorbetes, proceso que es realizado en Argentina por una veintena de empresas y emprendedores, entre los cuales destaca el trabajo que realizan importantes papeleras del país, que pueden separar las capas del envase y reutilizar la cartulina reciclada para emplearla como materia prima de nuevos productos de cartón como cajas o productos *tissue*.

Además, durante 2021 comenzamos a comunicar nuestro camino para producir el envase de alimentos más sostenible del mundo: un envase fabricado únicamente con materiales renovables y reciclados, que sea totalmente reciclable y sin emisiones de carbono, y que cumpla con los requisitos de seguridad alimentaria.

La verificación es esencial para nuestro proceso de sustentabilidad. Nuestras prácticas y desempeño se verifican externamente y nuestros datos de emisiones de GEI se auditan externamente, y también se publican en nuestro sitio web global. Nuestro Informe de Sostenibilidad sigue el enfoque de materialidad de las pautas básicas de estándares GRI, el marco internacional independiente más ampliamente adoptado para informes de sostenibilidad.

También contamos con un Panel Asesor de Sostenibilidad, formado en 2020, para asesorarnos sobre nuestra estrategia de sostenibilidad dentro del negocio, la industria en general y más allá. El panel está compuesto por seis asesores externos independientes, que fueron seleccionados en función de su rango de experiencia y conocimientos considerados necesarios para dar forma e informar una agenda de sostenibilidad pionera que nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad.

Y como parte de nuestros esfuerzos para asegurar una base de proveedores responsable y sostenible, realizamos evaluaciones periódicas de proveedores con el apoyo de nuestros socios y proveedores de servicios externos. La selección de proveedores, tanto para las evaluaciones documentales como para las auditorías *in situ*, se basa en criterios de materialidad, indicadores de sostenibilidad del país y de la industria, así como en su criticidad para Tetra Pak.

{"Crear una cultura en la que todos puedan 'pensar y respirar' sustentabilidad con mayor comprensión e impacto. Hacer que los alimentos sean seguros y estén disponibles en todas partes".}

Mastellone Hnos.

Vida saludable

Luis Demicheli, gerente de Sustentabilidad

Mastellone Hnos. siempre mantuvo dentro de sus prioridades contribuir en la calidad de vida de las personas y es responsable en la manera de operar para impactar positivamente en el ambiente. Como respuesta y ac-

ciones, en nuestra Política de Sustentabilidad, establecimos nuestros compromisos, que se vinculan directamente con estos ejes, buscando además la mejora continua del triple impacto. (Abastecimiento sustentable, Uso responsable de agua, Uso eficiente de energía, Desarrollo humano y Vida saludable). Cada año, reafirmamos el compromiso de promover en nuestros colaboradores, clientes y consumidores una vida saludable, acompañando una dieta equilibrada y nutritiva con un porfolio cada vez más enfocado y diverso. Bajo esta premisa, trabajamos en el desarrollo0 y la elaboración de alimentos saludables e innovadores que respondan a las necesidades de las personas, continuando con el legado de trabajar bajo los más estrictos estándares internacionales de calidad e inocuidad. Como resultado, en el último periodo realizamos modificaciones y nuevos lanzamientos de productos que fortalecen nuestro compromiso con Vida Saludable, además de implementar iniciativas que mejoran el perfil nutricional. Algunos ejemplos son: reducción de azúcares, grasas en bebidas lácteas, materia grasa en mantecas, sodio en quesos untables y bebidas vegetales sin azúcar agregada.

Por otro lado, algunas de nuestras acciones con impacto en el ambiente se enmarcan en los compromisos de "Uso responsable del agua" (reducir el consumo, reciclar y reutilizar el agua; gestionar responsablemente los efluentes líquidos; preservar el recurso) y "Uso eficiente de energía". Somos conscientes de la importancia de los recursos naturales y la necesidad del uso racional para la producción de alimentos, por eso, estamos trabajando en varios focos de gestión prioritarios. Sumamos esfuerzos para minimizar los impactos vinculados al ambiente y al cambio climático, continuamos trabajando en la implementación de las Normas ISO 50001 e ISO 14001, para gestionar las mejoras en el desempeño de las operaciones y consecuentemente la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, que entendemos que es esencial para el cuidado integral de nuestro planeta y la vida de las personas. A su vez, continuamos trabajando en los compromisos asumidos, para medir las emisiones CO_2 en cadena de valor, generando estrategias de mitigación, buscando el desarrollo de materiales más eficientes con mayor capacidad de reciclaje, que generen la menor cantidad de residuos, y asegurando también reducir nuestra matriz de consumo de energía.

Conscientes de la gran responsabilidad que implica ser una empresa líder elaboradora de alimentos, año a año reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo sustentable. Hoy cuando un consumidor se coloca frente a una góndola, se pregunta qué tan sustentable es esa compañía que lo elabora, qué impacto tiene en la sociedad y, por sobre todo, cómo afecta al medio ambiente. Con este importante objetivo, trabajamos junto con diversos *stakeholders* que componen nuestra cadena de valor en desarrollar por ejemplo envases pensando en el futuro y el cuidado de nuestro ecosistema.

Desde Mastellone Hnos. estamos impulsando nuevas líneas de trabajo en materia de circularidad contemplando este concepto desde el inicio de los proyectos y en el diseño de nuestros productos, es decir, teniendo en cuenta los insumos que utilizamos a lo largo de toda nuestra cadena de valor, y repensando críticamente su ciclo de vida.

Para potencializar este proceso, incorporamos el concepto de economía circular, en cual estamos trabajando y pensando un nuevo modelo de negocio que genere el triple impacto para mejorar la sustentabilidad. En este proceso de cambio están involucradas diferentes áreas claves de la compañía que trabajan en el análisis y la implementación de estas nuevas iniciativas pensando en un futuro más sustentable y amigable con el medio ambiente.

Linz Group

Metodologías de control

Hernán Franco, CEO de Linz Group

Nuestra compañía es ambientalmente responsable, contamos con certificaciones en nuestros procesos, prácticas PMI y *know how* para actuar bajo normativas Leed y Breeam entre otras. La compañía siempre piensa en mejorar sus productos y servicios entendiendo que nuestra gente es capital para transformar los ámbitos en los cuales actuamos.

Nuestro modelo, como el de la mayoría de las empresas exitosas, está centrado en empoderar a nuestra gente quien es finalmente la empresa.

Las redes se articulan con la familiarización de los aspectos sustentables y de biodiversidad tanto dentro de la empresa como en los vínculos que tiene la empresa con la sociedad. El aspecto de familiarización interna, los procesos y la educación ambiental son fundamentales. La tecnología en esto es clave para integrar a las personas con todos los actores del negocio.

Existe una tendencia y práctica cada vez más marcada por parte de las empresas en la estrategia del desarrollo y en la realización de

negocios mediante el Control Preventivo o la Unidad de Control Preventivo, generando las metodologías y prácticas de control claves, que visibilizan potenciales riesgos en cualquier proceso.
Estas auditorías permiten detectar brechas en la seguridad, compromisos con la calidad, prever posibles zonas de conflicto, contingencias con el entorno, minimizar riesgos ambientales en las construcciones por ejemplo.

Bayer

La viabilidad futura

Luciano Viglione, director de Asuntos Públicos y Sustentabilidad para Cono Sur

En Bayer, mantenemos una escucha activa desde hace años en las comunidades en las que se ubican nuestras plantas. Buscamos generar un impacto positivo y sustentable en la sociedad; tenemos una posición relevante y nuestro compromiso es contribuir a mejorar la salud de las personas y a alimentar a la creciente población mundial.
La sustentabilidad es parte de nuestro ADN, es central para nuestra estrategia de negocios y operaciones cotidianas y estamos convencidos de que es el camino a seguir.
Nuestras actividades están enfocadas en proporcionar a más personas el acceso a la atención médica y la alimentación y en ofrecer soluciones a los desafíos que presenta el cambio climático y proteger el medio ambiente. En este sentido, involucramos a nuestros colaboradores, clientes, productores, socios y a toda la cadena de valor.

Para nosotros, la sustentabilidad significa viabilidad futura y por este motivo tiene un nivel de influencia tal en las decisiones del negocio que es evaluada con el mismo rigor que el área financiera. Estamos convencidos de que solo podemos lograr éxito comercial duradero si equilibramos el crecimiento económico con la responsabilidad ambiental y social.
Lo social, para nosotros, no está separado de lo ambiental. Nuestras acciones están relacionadas a las necesidades de las personas; nuestras áreas foco son educación, nutrición, salud y desarrollo local.
Trabajamos mucho con socios estratégicos, organizaciones y emprendedores sociales, municipios y diferentes entidades de las comunidades en las operamos.
Tenemos diferentes iniciativas, un ejemplo es "Legado", nuestro programa de sustentabilidad social mediante el cual brindamos apoyo a proyectos de gran impacto, presentados por organizaciones y emprendedores sociales.
A través de este programa, financiamos iniciativas innovadoras y sustentables en los ámbitos de la salud y la alimentación de organizaciones que compartan nuestra misión, "Salud para todos, hambre para nadie", con el fin de mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables.

McCain

La colaboración es clave

Sabiene Lima, Procurement & Sustainability Manager *para Latam*

McCain, integrante de *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B) a escala global, creó seis pilares para el desarrollo de la agricultura regenerativa a escala global. Ellos son: (1) garantizar la resiliencia de los campos, por medio de mejoras continuas del suelo y la adaptación a los cambios climáticos; (2) minimizar los impactos en el suelo, reduciendo al máximo las prácticas dañinas y manteniendo los nutrientes necesarios para la salud de la tierra; (3) mejorar la diversidad, con la rotación de semillas y cultivos; (4) reducir el

uso de químicos y optimizar el consumo del agua; (5) cubrir el suelo con distintas plantas; (6) integrar la pecuaria en el campo. El impacto positivo de estas iniciativas es que mejoran la condición del suelo, el equilibrio de la acción humana y la naturaleza, con menor perjuicio al planeta.

–¿Cuáles son los desafíos más importantes? ¿De qué manera las redes y la colaboración se manifiestan como factores estratégicos para implementar este modelo?

–Uno de los principales desafíos para McCain es lograr conservar el mismo volumen de producción con las nuevas prácticas regenerativas implementadas. No obstante, el hecho de cambiar la cultura de toda la cadena de producción es un proceso que se alcanza a largo plazo y que requiere suficiente colaboración, capacitación e inversiones en el campo.
Se trata de emprender un camino de cambios sumamente positivos, que para McCain son prioridad.
Las redes de colaboración son esenciales para la compañía, que centra sus mayores esfuerzos en trabajar con sus productores y también proveedores de insumos para poder alcanzar sus objetivos en materia regenerativa.

Avon

Packaging sustentable

Claudia Restrepo, gerenta de Sustentabilidad Avon Hispana

Nuestro enfoque de negocio responsable se apoya en los ODS, de ONU, con una especial atención a los ocho en los que podemos hacer la mayor diferencia. Asimismo, nuestra visión "Compromiso con la Vida 2030", de Grupo Natura &Co, nos marca el camino sobre dónde queremos construir en términos de sustentabilidad ambiental, sustentabilidad social y economía circular.

Para dar respuesta a estas demandas, es importante que la sustentabilidad corporativa no esté planteada como un proyecto o un área aislada, sino como una mirada transversal que debe motorizar innovaciones y cambios concretos; y permear los distintos procesos de la organización. Otra cuestión fundamental es que las empresas estén abiertas a los cambios, aprendan en el camino y cuenten con metas específicas.

En el caso de Avon, en cuanto a lo social, tenemos un largo recorrido apoyando a las mujeres, con claros aportes a su empoderamiento económico, su salud y su integridad física. En lo que respecta a la sustentabilidad ambiental, aún tenemos mucho camino por recorrer. Venimos trabajando en nuestra propuesta comercial, para ofrecer a los consumidores nuevas alternativas de productos más sustentables, alineadas a las tendencias de consumo consciente que se vienen dando en el mercado.

Uno de los proyectos en curso más relevantes, y desafiante, es la revisión de nuestro *packaging* para reducir el uso de plástico. Este año lanzamos los primeros repuestos económicos para nuestra línea de jabones líquidos Avon Naturals y de cremas corporales Avon Care que tienen hasta un 74% menos de plástico que el envase original.

Para 2022 y 2023, tenemos planeados varios proyectos en Argentina de modificación de empaque para lograr un 50% de PCR (plástico reciclado post consumo) y la reducción del plástico en general.

Como a todas las empresas grandes y pymes, aún nos queda mucho por delante: reducir los impactos negativos ya no es suficiente; lo más importante en el largo plazo es concebir toda oportunidad de negocio como una generación de impactos positivos en lo ambiental, social y económico. En Avon, estamos comprometidos a adoptar las mejores prácticas para conseguir las certificaciones con las que cuentan las empresas que componen Natura &Co, como la certificación B–Corp.

Como parte de Natura &Co, contamos con un plan integral de sustentabilidad –Compromiso con la Vida– que incluye un conjunto de objetivos para intensificar nuestra acciones y abordar algunos de los problemas mundiales más urgentes: enfrentar la crisis climática y proteger la Amazonía, asegurar la igualdad y la inclusión, y cambiar nuestro negocio hacia la circularidad y la regeneración.

En 2021, Avon definió una hoja de ruta de proyectos en su proceso de innovación para cumplir todos los objetivos de circularidad fijados para 2030. Identificamos qué avances se pueden hacer en cada uno de los indicadores y contaremos con el apoyo del Programa Natura Elos para ampliar la oferta de materiales reciclados postconsumo para embalaje de productos Avon.

Nuestro objetivo es que, para 2023, todos los envases de plástico de la cartera utilicen PCR. También solo usaremos papel y cartón reciclado o certificado FSC. Para la segunda mitad de 2022, está programado el inicio de la comercialización de productos cuyos envases plásticos contengan trigo en su composición, lo que contribuirá también a reducir nuestras emisiones de carbono. Las iniciativas deben llevarse a cabo en colaboración con la operación de Avon Internacional, unidad del grupo Natura &Co, que centraliza los procesos de I+D de Avon y es responsable de la operación en las demás geografías fuera de América Latina.

A lo largo del año 2021, en los países de Hispanoamérica, la reducción de envases fue de más de 70 toneladas. El volumen total de reducción fue del 6% en comparación con el valor total de los envases de Avon, por mililitro de producto vendido, respecto de 2019.

En 2021, el 7,2% de los empaques de Avon Latinoamérica fueron producidos con material reciclado o renovable. El porcentaje de reciclables, reutilizables y/o los productos compostables alcanzaron el 82,1%.

BAT Argentina

Limitantes a sortear

Julieta Carcagno, gerenta de Ingeniería

El avance hacia un modelo de empresa regenerativa se encuentra hoy limitado tanto por factores económicos como culturales. Es clave desvincular el crecimiento económico de un uso irracional de los recursos naturales, así como asegurar que se cumplan las metas en materia de conservación de ecosistemas. Esto implica también "descarbonizar" la economía, es decir, aplicar medidas en materia de energía, transporte, uso de la tierra e industria que reduzcan a cero las emisiones de gases de efecto invernadero.

La transición a patrones de consumo y producción sostenibles es central para generar un proceso profundo de gestión sostenible. Es necesario mejorar radicalmente la eficiencia en el uso de los recursos naturales y la productividad, reducir el impacto ambiental de las actividades productivas y alcanzar poco a poco una economía circular en la que todo residuo sea insumo para otra parte de la cadena productiva.

Desde el punto de vista económico, hoy encontramos limitantes del tipo financiero, ya que el acceso a las fuentes de energía renovables presenta un costo considerablemente más alto que el de la energía convencional. De la misma manera, en la gestión de los re-

siduos encontramos diferencias sustanciales en los costos al momento de elegir el tratamiento o disposición, siendo más accesible enviarlos a relleno sanitario, que reciclarlos. Los bancos no ofrecen buenas tasas de financiación respecto de proyectos de sustentabilidad, lo cual genera un freno al momento de evaluar inversiones relacionadas con mejoras de medio ambiente.

El cambio de la cultura organizacional es clave para lograr una gestión sustentable. Es necesario trabajar a lo largo de toda la cadena de valor para alcanzar un modelo de economía circular, priorizar la utilización de fuentes renovables para la provisión de materias primas, diseñar productos de manera de ampliar su vida útil, aumentar la eficiencia de procesos y recursos durante la producción, reducir la huella del transporte durante la distribución, implementar nuevos modelos de negocio para asegurar un consumo sostenible, hacer mantenimientos predictivos para extender la vida útil de las líneas de producción y aumentar la clasificación, reutilización y reciclaje de los materiales de descarte de la operación.

Todas las actividades humanas presentan un impacto en el medio ambiente. Generar los conocimientos necesarios a lo largo de toda la cadena de valor respecto de los impactos que cada fase del proceso produce en el ambiente, es necesario para potenciar el impacto positivo. Debe existir un objetivo claro, único y compartido entre todas las partes involucradas a lo largo de la cadena de valor para garantizar el éxito. Además, debe estar a su vez acompañado por políticas públicas que generen la concientización necesaria en principio, en la población en general, y luego en pequeñas, medianas y grandes empresas respecto de la necesidad y urgencia que hoy se tienen para alcanzar una gestión sustentable en todas las operaciones realizadas por los seres humanos, así como la existencia o creación de incentivos y condiciones facilitadoras en la producción de bienes y servicios de manera más eficiente, rentable y con menores riesgos para la salud y el medio ambiente.

Google

Ser y facilitar

Natalia Scaliter, gerenta general de Google Cloud Argentina

La sustentabilidad es parte del ADN de Google. Así es cómo integramos la sustentabilidad en todo lo que hacemos, en un esfuerzo continuo que implica diseñar de forma sostenible desde el principio e integrarlo en todo el proceso de desarrollo de nuestros productos y en todas nuestras operaciones. Puntualmente en Google Cloud ofrecemos los servicios más limpios del sector en cuanto a huella de carbono, y de esta manera impactamos directamente en las compañías con las que trabajamos.

–Como integrante de* One Planet Business for Biodiversity *(OP2B), ¿qué compromisos y avances está llevando adelante la compañía para avanzar hacia un modelo de empresa regenerativa?

–Hace unas semanas llevamos a cabo el encuentro *Sustainability Summit* con el objetivo de anunciar una serie de innovaciones en tecnología, productos y soluciones para acompañar a las organizaciones en la transición a sistemas resistentes y libres de carbono. Sabemos que estamos en un contexto en que el cambio climático se impone en las estrategias de negocio y la transformación de las operaciones hacia un modelo más sustentable se vuelve clave al momento de adoptar nuevas soluciones digitales.

Entre las innovaciones presentadas se destaca nuestra herramienta *Carbon Footprint* que mostrará las emisiones "en bruto" del uso de Google Workspace, que permite a los usuarios realizar un seguimiento del impacto de las emisiones por uso de las herramientas de la plataforma de trabajo colaborativo como Google Meet, Gmail, Google Docs y otras. Además, los clientes de Google Cloud tendrán disponible la herramienta Google Earth Engine para obtener información oportuna, precisa, de alta resolución y relevante para la toma de decisiones con impacto ambiental, ya que podrán conocer el estado de los bosques, las tierras y el agua, así como sobre agricultura, océanos, hábitats, ecosistemas y cómo están cambiando con el tiempo.

Nuestros socios estratégicos también forman parte de este modelo de sustentabilidad. Los *partners* que forman parte de nuestro ecosistema podrán ser identificados con la designación "Google Cloud ESG" (*Environmental, Social and Governance*). Esta distinción reconoce que las soluciones de los socios han cumplido con un conjunto básico de requisitos y cuentan con la tecnología de Google Cloud dirigida al impacto climático y ambiental, social y de gobernanza. Como parte de nuestro compromiso de acompañar a las compañías en su camino de transformación digital, también colaboramos con ellas en el alcance de sus propias metas de sustentabilidad.

En este sentido hace ya más de un año anunciamos que nuestros clientes pueden elegir en qué región de Google Cloud desean ejecutar sus aplicaciones, en función de la energía libre de carbono que les suministra. Esto además les ofrece un mayor nivel de transpa-

rencia, ya que Google Cloud comparte el porcentaje específico de uso de energía libre de carbono en cada hora del día (porcentaje de *Carbon Free Energy Percentage* o de CFE, por sus siglas en inglés).
Nuestro objetivo es crear cadenas de valor cada vez más sustentables y resilientes para acompañar a nuestros clientes en sus acciones climáticas.

Holcim

Ciudades más sostenibles

Belén Daghero, gerenta de Desarrollo Sostenible y Asuntos Corporativos

En Holcim Argentina venimos recorriendo un camino en el que vamos consolidando el compromiso de la compañía en acelerar la transición de nuestros esfuerzos hacia un futuro más inclusivo y con cero emisiones netas.
Nuestro compromiso se encuentra alineado a los ODS definidos por la ONU y contribuye al logro de cada uno de ellos. Este plan se focaliza en las áreas en las cuales podemos realizar nuestro mayor aporte: *Net Zero*, Economía Circular, Naturaleza y Personas.

Recientemente Holcim presentó en Argentina su nueva identidad a escala global. Un hito en la transformación de la empresa para convertirse en el líder mundial de "soluciones innovadoras y sostenibles para la construcción" y, así, posibilitar ciudades más sostenibles, infraestructura más inteligente y mejorar el nivel de vida de las personas. También presentó la nueva "Estrategia 2025: Acelerando el crecimiento ecológico" para lograr una evolución en todos los negocios, impulsado por la sostenibilidad y la innovación. Cuenta con cuatro impulsores de valor: acelerar el crecimiento, ampliar las soluciones y los productos, liderar la sostenibilidad y la innovación, y ofrecer un rendimiento superior.
Para potenciar la estrategia sostenible, Holcim lanzó EcoPlanet, su gama global de cemento verde que genera una huella de carbono al menos 50% menor con un rendimiento igual o superior.
En cuanto a los principales obstáculos, consideramos que son los altos niveles de desigualdad existentes en la región los cuales conspiran contra el desarrollo. Existen problemas que debemos afrontar como compañía para que nuestra política de cooperación sea eficaz y operativa en cada zona donde tenemos nuestras plantas, como así también a escala país. Pero también sabemos que hay soluciones mediante nuevos referentes comprometidos y ante una agenda que intervenga en el desarrollo.
Por su parte, consideramos que una economía circular proporciona oportunidades para crear bienestar, crecimiento y empleo, a la vez que reduce las presiones ambientales. Uno de los propósitos principales de este modelo es que el producto cuente con mayor valor agregado y se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible. En Holcim creemos que los obstáculos que se presentaban para llevarlo adelante están siendo esquivados de la mejor manera y con un plan sostenible bien específico. Por tal motivo, al convertirse en una empresa con cero emisiones netas, la firma desarrolla su estrategia en torno a la sostenibilidad e impulsa la economía circular, como líder mundial en materia de reciclado y coprocesamiento.

{Una economía circular proporciona oportunidades para crear bienestar, crecimiento y empleo, a la vez que reduce las presiones ambientales. Un propósito es que el producto cuente con mayor valor agregado.}

Pfizer Argentina

Gestión transversal

Santiago Veiga, director de Asuntos Corporativos

Para lograr un verdadero impacto positivo, es necesaria una gestión transversal que involucre a múltiples áreas y actores de la cadena de valor, con una visión que identifique la gestión sustentable como un aspecto clave del negocio a largo plazo. En esta línea, desde Pfizer buscamos cultivar un lugar de trabajo diverso e inclusivo, conducir prácticas comerciales responsables, mantener estándares éticos elevados, reducir el impacto medioambiental y promover el acceso a terapias innovadoras y a una atención médica de calidad.
Con este objetivo, trabajamos en identificar y asignar recursos que contribuyan con las necesidades de salud de distintas comunidades, a través de alianzas con ONG, asociaciones de pacientes, fundaciones y organismos gubernamentales. También revisamos y mejoramos nuestros indicadores ambientales de forma constante, en nuestra planta de producción local buscamos reducir el índice de residuos, el consumo de agua y la emisión de gases. Finalmente, para lograr un impacto significativo es fundamental medir los efectos de nuestras acciones para así identificar oportunidades de mejora. En Pfizer, desde 2007 contamos con un Reporte de Sustentabilidad Global, en el que presentamos nuestros resultados del año en materia de sustentabilidad y RSE, y los comparamos con los de años anteriores.

–¿De qué manera se articula la innovación para garantizar la profundización de modelos sustentables de punta a punta?

–La innovación farmacéutica ha sido uno de los factores fundamentales para la mejora de la salud de las poblaciones. Los avances científicos, que han permitido el desarrollo de medicamentos innovadores, han sido determinantes en el aumento de la esperanza de vida y en la mejora de la calidad de vida de los pacientes entre otras cosas. La pandemia puso en evidencia cómo el trabajo articulado de todos los actores que conformamos el sistema de salud puede alcanzar grandes resultados y creo que de eso se trata el mantener un modelo sustentable del sistema sanitario. Para ello, debemos seguir potenciando el desarrollo científico y tecnológico, así como también la infraestructura y el capital humano idóneo. Será fundamental generar políticas que promuevan la implementación de centros de Investigación y Desarrollo, la incorporación de nuevas tecnologías, como la telemedicina, y la participación de los pacientes como eje central.

Naturgy

Compromisos medibles

Bettina Llapur, directora de Comunicación

Las expectativas de la sociedad en cuanto al rol del sector privado han evolucionado en los últimos años, incluyendo tanto la generación de valor social y ambiental, como la contribución a soluciones frente a desafíos y problemáticas que surgen en dichos aspectos. A su vez, la incorporación de criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) son cada vez más exigidos por el mercado. Las empresas tenemos como primordial responsabilidad continuar brindando, produciendo y generando los bienes y servicios que ofrecemos a la sociedad, a la vez que generamos valor social y ambiental que es medible y visible. Esto incluye principalmente mayor calidad y compromiso con la atención al cliente, la seguridad de los bienes y servicios, la continuidad de las fuentes de trabajo, el bienestar, la inclusión y el desarrollo de las personas; acompañado por soluciones frente a retos ambientales, y la promoción y crecimiento en la sociedad en la que trabajamos. Estas nuevas demandas, sumado a la satisfacción de todos nuestros grupos de interés, marcan las nuevas agendas de las empresas y son incentivos para continuar trabajando por un mundo mejor.

En Naturgy, nuestra Política de Responsabilidad Corporativa define el compromiso con la creación de valor a largo plazo y la gestión sostenible a través de un marco común de actuación, que guía nuestro comportamiento socialmente responsable. El objetivo principal de la política es establecer los principios de actuación y compromisos con nuestros grupos de interés, y determinar las responsabilidades y los instrumentos de seguimiento específicos para asegurar su cumplimiento. Se establece así un proceso de sistematización y rendición de cuentas de indicadores claves de desempeño, con foco en estos compromisos asumidos que incluyen: Excelencia en el servicio, Compromiso con los resultados, Gestión responsable del medio ambiente, Interés por las personas, Seguridad y salud, Cadena de suministro responsable, Compromiso social, e Integridad y transparencia. A su vez, el desarrollo de un Análisis de Materialidad nos asegura que la gestión y rendición de cuentas responda a los temas económicos, sociales y ambientales más relevantes y prioritarios para nuestro negocio y nuestros grupos de interés.

Grupo Arcor

Huella positiva

Bárbara Bradford, gerenta corporativa de Sustentabilidad

En 2022, Grupo Arcor lanzó "Vivir Mejor", su Estrategia de Sustentabilidad 2030, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que establece los compromisos que Arcor ha definido con el objetivo de producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta.

A través de nueve compromisos prioritarios, guiará los esfuerzos de la compañía para hacer crecer su negocio dejando una huella positiva en las personas y el planeta: alimentación saludable y accesible; calidad en cada

paso; agricultura regenerativa; inclusión, diversidad y equidad; bienestar laboral; desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor; cuidado del agua; acción por el clima y la biodiversidad; y circularidad de los materiales.

"Vivir Mejor" es el resultado de un proceso de planificación estratégica impulsado por Grupo Arcor con el objetivo de acelerar y elevar su ambición en materia de sustentabilidad. Como parte de ese proceso de planificación, durante 2020, desarrolló un informe de gestión en el cual se sistematizaron los hitos, logros y desafíos de la compañía en materia de sustentabilidad partiendo del lanzamiento de la Política y Estrategia de Sustentabilidad en el año 2010.

Entre las conclusiones del informe se destacó la oportunidad de avanzar hacia un estadio más profundo de integración de la sustentabilidad en el negocio con una mirada propositiva del tema, evolucionando de la visión de reducir o neutralizar el impacto negativo. Para avanzar en esta dirección, se identificaron diversos desafíos que se abordarán a través de "Vivir Mejor": lograr integrar y considerar los nuevos retos que plantea la agenda global (como el crecimiento de tecnologías disruptivas, el avance de la agenda climática, los cambios demográficos, las crisis sociales, consumidores que demandan marcas sustentables y cambios en las dietas); desarrollar estrategias de negocio que integren la sustentabilidad como factor de innovación y creación de valor; y establecer estructuras, procesos y relaciones que hagan de la sustentabilidad un componente.

Esta nueva estrategia es un punto de partida con la mirada puesta en dejar una huella positiva, es decir, dejar las cosas mejor de como se encontraban en cada uno de los pilares propuestos, con el propósito de que todas las personas puedan vivir mejor.

Farmacity

Logros y oportunidades

Lucila Palacios Hardy. responsable de Sustentabilidad

Farmacity tiene el propósito de desarrollar un modelo de negocio sostenible y sustentable, vinculado con la creación de valor social, el cuidado del medio ambiente y promoviendo

los valores de diversidad, inclusión, la perspectiva de género y los derechos humanos.

Desde 2021, la compañía se compromete con el cuidado de los desechos incorporando procesos de mejora e innovación tecnológica que fomenten la reutilización de recursos y reducción de residuos en todas las etapas de producción y comercialización. En este sentido, nuestra droguería dispone de un *software* que informa a la Anmat en tiempo real cada una de las transacciones logísticas de los productos que enviamos a las farmacias, siguiendo la normativa de trazabilidad, aportando calidad a nuestras marcas propias.

Para Farmacity ha sido importante la medición de Impacto B, que se llevó adelante junto a Sistema B, que permitió realizar un autodiagnóstico y visibilizó logros y oportunidades de mejora en materia ESG (Ambiente, Sociedad y Gobernanza).

Por otro lado, cada dos años la compañía realiza su Reporte de Sustentabilidad a través del cual busca compartir de manera transparente el impacto que tiene en el ecosistema de los negocios, en el ámbito social y el ambiental. La última versión publicada fue para el bienio 2018–2019, basada en los principios internacionales de certificación GRI.

Ball Corporation

Alianzas para la circularidad

Estevão Braga, gerente de Sustentabilidad para América del Sur

Para lograr un cambio real es importante integrar los pilares de sustentabilidad de forma transversal a todas las áreas de la compañía, asignando recursos a una estrategia integral que llegue a cada colaborador y a la cadena de valor. Las empresas que lo logren podrán ofrecer mayores diferenciales y posicionarse de manera beneficiosa en la industria.

En Ball Corporation el cuidado del medio ambiente está en el centro de nuestro negocio, dado que desarrollamos envases 100% e infinitamente reciclables, que pueden volver al mercado en 60 días como una nueva lata. Además, como compañía líder, también asumimos nuestra responsabilidad de lograr un presente y futuro más sostenibles, para lo que desarrollamos estrategias de diversidad e inclusión dentro de la empresa y acciones educativas en temas medioambientales para transmitir un consumo más consciente y en armonía con la naturaleza a la población en general.

Para lograr un modelo circular que cubra las distintas etapas del ciclo de vida de los productos es fundamental que distintos actores se unan en pos de este compromiso. En

nuestro caso, este año lanzamos las primeras latas de aluminio certificadas por la *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI) de América, que garantiza estándares mundiales de rendimiento y cadena de valor, bajo los pilares ESG.
Esto implica la compra de metal a través de fuentes sostenibles para la producción de latas. Para conseguirlo, contamos con proveedores que son miembros de ASI y están certificados o en trámites para obtener la certificación en los próximos años. Nuestro objetivo es que, para 2030, el 100% de nuestro metal esté certificado por ASI.
Por otro lado, también buscamos promover e incentivar el correcto descarte de las latas que insertamos en el mercado, una instancia en la que intervienen los consumidores. Para aumentar las tasas de reciclaje de aluminio, llevamos adelante acciones educativas y de concientización, como el movimiento "Quierolata".

Signify Argentina

Liderazgo en sostenibilidad

Guido Di Toto, gerente general

Creo que las empresas en Argentina, así como en el mundo, están tomando conciencia que el negocio está inmerso en una sociedad y en un medio ambiente y, que a la larga, no puede haber negocio sustentable que no vaya de la mano con mejorar la sociedad en que se desarrolla y cuidar el medio ambiente. En el corto plazo, las empresas que no vean esta realidad van a tener graves consecuencias en sus negocios y tendrán que cambiar, o desaparecer.
Signify ha desarrollado un programa denominado *Brighter Lives, Better World 2025* que se alinea a las metas del Desarrollo Sostenible establecidas por la Organización de las Naciones Unidas y que tiene como ejes principales implementar acciones para reducir el cambio climático, incrementar la economía circular en sus operaciones, asegurar la disponibilidad de alimentos, garantizar la salud y el bienestar de sus colaboradores.
Además, al mejorar la eficiencia energética de la tecnología LED y la iluminación conectada, Signify puede ayudar a satisfacer las necesidades de una población urbana en crecimiento y, al mismo tiempo, disminuir la participación de la iluminación en el consu-

mo mundial de electricidad.
Por quinto año consecutivo, la firma recibió el reconocimiento del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones al estar en Top 1% en la industria. También fue incluida en la lista A de la organización *The Carbon Disclosure Project,* que reconoce su liderazgo en la materia.
En 2022 ya recibió el premio "*Gold Class 2022*", emitido por la S&P Global y que reconoce las acciones para ser una empresa sostenible.
La empresa estableció objetivos ambiciosos para operaciones sostenibles. Como parte de su compromiso con una economía circular, se comprometió con los empaques sostenibles, eliminando los plásticos de todos ellos en 2021 y con una política de desechos cero. Otro de sus objetivos es reducir las emisiones en toda la cadena de valor.
A la vez, busca duplicar sus ingresos circulares al 32%, impulsando el desarrollo de la impresión 3D, luminarias circulares y servicios circulares.
Además, tiene como objetivo duplicar sus ingresos para "Vidas más brillantes", a través de innovaciones que benefician a la sociedad, al 32%, que incluye ingresos por innovaciones en iluminación que aumentan la disponibilidad de alimentos, seguridad y salud o salud y bienestar.
Pero no todos los objetivos de la empresa son de acción climática, también busca reforzar su compromiso con la diversidad y la inclusión y aumentar la cantidad de mujeres líderes al 34%.

Grupo BGH

Un buen punto de partida

Federico Messina, gerente de Relaciones Institucionales

En Grupo BGH realizamos un profundo y exhaustivo trabajo de diagnóstico, cuyo resultado nos permitió sentar las bases de lo que será nuestra nueva Política de Sustentabilidad, como el siguiente y fundamental paso para profundizar nuestra estrategia de sustentabilidad.
Buscamos dar un marco, contexto y guía a la gestión en materia de triple impacto: económica, social y ambiental. Crear una Política de Sustentabilidad a largo plazo, que contemple los temas materiales identificados en el ejercicio anterior, y sirva de marco para futuras acciones.
Este siguiente paso nos permitirá establecer los ejes de acción que incluyen las prioridades estratégicas para Grupo BGH en términos de su misión, historia, cultura y su contribución al desarrollo sostenible.

–¿Cómo influye la mirada de corto plazo en el avance –o no– hacia modelos de gestión sustentables de punta a punta o hacia estrategias basadas en la regeneración?
–En Grupo BGH nos esforzamos por trabajar con una mirada a largo plazo, tener ejes de acción claros, alineados a nuestra cultura y objetivos. No obstante, creemos que la mirada a corto plazo también es importante e in-

fluye positivamente en la gestión sustentable. Existen diferentes momentos, hay que estar atentos para entender qué es lo que se necesita en determinada coyuntura en materia social, ambiental y económica, y para eso es fundamental una mirada de corto plazo. Creo que la gestión de corto y largo plazo deben coexistir y complementarse.

Banco Macro

Acuerdo multisectorial

Maricel Carretti, gerenta de Sustentabilidad Corporativa

El sector financiero tiene un rol clave en el desarrollo sostenible. Es uno de los principales responsables para que los recursos económicos se direccionen hacia prácticas de impacto positivo en la economía, el planeta y las personas.

Es por eso que la promoción de finanzas sostenibles –desde la creación de productos que acompañen a las empresas, la gestión de riesgos integral y la concientización– son ejes fundamentales para contribuir con la lucha del cambio climático, el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de ONU.

Actualmente el 90% de la economía mundial

tiene un objetivo neto cero cuando a principios de 2020 solo se comprometía al 30%. Estos números evidencian un acuerdo multisectorial sobre que es momento de la acción, y los bancos no deben quedarse atrás.

A escala local, desde Banco Macro hemos sido parte de la firma del Protocolo de Finanzas Sostenibles y participamos en las mesas de sustentabilidad de cámaras empresarias.

Así vemos entidades financieras comprometidas con el ambiente y el desarrollo social; y en este escenario comienzan a surgir productos y servicios que serán el nuevo modelo de negocio de las bancas.

Entre ellos se destacan los créditos para emprendimientos ambientalmente responsables o con impacto en las comunidades locales, préstamos con foco en la perspectiva de género, financiamiento de proyectos de inversión que quieren evolucionar a una gestión sustentable, entre otros.

De esta manera, de forma proactiva, en Banco Macro impulsamos una banca sustentable y generadora de proyectos de triple impacto que tendrán más demanda en clientes e inversores.

Así, las tendencias muestran que el trabajo articulado multiplica el impacto y este es el camino correcto para lograr el compromiso necesario y el trabajo en pos de la sustentabilidad.

Medimos la sustentabilidad partiendo de nuestra estrategia y compromisos asumidos con el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país.

Los avances en la gestión de sustentabilidad permitieron consolidar métricas para evaluar el desarrollo de estas acciones y seguir mejorando, con un foco importante en la digitalización de la banca, la inclusión financiera y los productos en pos de generar un impacto positivo en el ambiente a partir de financiamiento a proyectos de inversión sostenibles.

CCU Argentina

Un pilar estratégico

Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos

Es fundamental tener metas claras, con objetivos medibles, que nos permitan trazar un camino que nos sirva como hoja de ruta. Para CCU, la sustentabilidad es un pilar estratégico desde siempre, entendido a través del mode-

lo de gestión que tiene tres ejes: Personas, Planeta y Marcas que nos inspiran.

En este contexto, diseñamos un modelo de sustentabilidad que integra 30 iniciativas hacia 2030, asegurándonos una visión a largo plazo de sustentabilidad en la compañía, conectando con temas ambientales que nos unen con todas las personas que forman parte de nuestra cadena de valor: desde clientes, proveedores, trabajadores, hasta comunidades, consumidores, y a través de nuestras marcas, con foco en consumo responsable, información transparente e innovación. Nos propusimos reducir el consumo de agua en un 60% y las emisiones de CO_2 en un 50%, valorizar 100% de los residuos industriales sólidos, utilizar el 50% de material reciclado en envases y embalajes, disponer 100% de envases y embalajes reutilizables, reciclables o compostables, utilizar un 48% de energías renovables (en Argentina) y fomentar la economía circular.

Además, para lograr cada una de estas metas, como compañía es necesario articularnos con el Estado y el tercer sector, para tener sinergias de ejecución de trabajo y avanzar rápidamente alrededor de cada eje. Tanto desde el sector privado (empresas, clientes y consumidores), como desde el sector público y el tercer sector, es fundamental trabajar con conocimiento, con información, con capacidad operativa y logística.

Para garantizar la circularidad de los productos, es primordial ir avanzando hacia una

adecuada gestión municipal en su separación y recolección y su respectiva comunicación del proceso, en integración con los distintos actores de la sociedad. Es de vital importancia trabajar en conjunto, para establecer dinámicas comunes de separación y su valorización. Además, desde el punto de vista de las compañías, es clave trabajar muy cerca de nuestros proveedores, para tener envases y embalajes mayor porcentaje de materia de reciclado en su composición.
Los obstáculos más importantes para llevar adelante el proceso circular son logísticos, regulatorios, comunicacionales,de capacitaciones a la ciudadanía, ya que todos conforman el circuito que hace posible la gestión, desarrollo, y continuidad de cada proceso en materia de residuos.

PepsiCo

En positivo

Diego Hekimian, gerente Senior *de Asuntos Corporativos para Cono Sur*

Nuestra agenda global de PepsiCo Positive (Pep+) manifiesta nuestro compromiso por contribuir en la construcción de un sistema alimentario más sostenible, generando cambios positivos para el planeta y para las personas.
La compañía publicó su Reporte de Sustentabilidad en el cual anuncia por primera vez los avances en el cumplimiento de las metas globales que se ha propuesto desde el lanzamiento de PepsiCo Positive (pep+), y da a conocer el progreso alcanzado en tres pilares claves: *Agricultura Positiva*: abastecernos de cultivos e ingredientes de manera que se acelere la agricultura regenerativa y se fortalezcan las comunidades agrícolas.PepsiCo adoptó prácticas agrícolas regenerativas en casi 140.000 hectáreas, en camino hacia el objetivo a 2030 de abarcar 2,8 millones de hectáreas, equivalentes a la huella agrícola de la compañía. En Latinoamérica, además, implementa programas encaminados a cumplir la meta de mejorar los ingresos de más de 250.000 personas en su cadena de valor agrícola a 2030.
Cadena de Valor Positiva: hacer productos de manera que se construya una economía circular e inclusiva. En Latinoamérica, cumplió el objetivo de abastecerse de electricidad 100% renovable. Esto supondrá un ahorro

de 181.500 toneladas de emisiones de CO_2, equivalente a la captura de carbono realizada por más de 7 millones de árboles.
En áreas de alto riesgo hídrico, el ahorro en el uso del agua es de 18%; lo que supone un avance importante con respecto al objetivo de alcanzar 25% para 2025. PepsiCo beneficia a 68 millones de personas en el mundo, con su programa de acceso al agua potable, con el objetivo de alcanzar a 100 millones en 2030. En materia de empaques, en Latinoamérica, se lanzaron productos de bebidas 100% rPET en Argentina. Y en cuanto a equidad e inclusión, el 43% de las colaboradoras de PepsiCo ocupan puestos gerenciales.
Elecciones Positivas: inspirar a las personas a través de nuestras marcas para que elijan opciones que creen más sonrisas en ellos y en el planeta. La compañía redujo 75% de grasa saturada en su portafolio de alimentos, con lo que sus productos aportan menos de 1,1 gramos por cada 100 calorías. Esto significa alcanzar su objetivo de reformulación cuatro años antes de lo previsto.
El 53% del portafolio de bebidas aporta menos de 100 calorías de azúcares añadidos por porción y el 66% del portafolio de alimentos aporta menos de 1,3 miligramos de sodio por caloría.

Toyota

Electrificación

Carolina Llamedo, jefa de Sustentabilidad en Argentina

La agenda de sustentabilidad a escala global plantea objetivos cada vez más desafiantes para las empresas. Los consumidores comienzan a exigir un rol más activo en cuanto a las responsabilidades sociales y ambientales de la sociedad. Ya no alcanza con "ser sustentable" sino que el pedido es "ir más allá", regenerar los ecosistemas en crisis.
En Argentina las grandes compañías están comenzando a tener roles más protagónicos en la agenda social y ambiental, trabajando de manera articulada junto a sus grupos de interés. La clave es cuestionar las prácticas habituales y, desde una mirada crítica e innovadora, descubrir nuevas oportunidades de acción en pro del bien común.
En Toyota nos encontramos en un proceso de transformación del negocio para pasar de ser una empresa que solo produce vehículos a una que provee servicios de movilidad. Acompañando este cambio en Toyota Argentina revisamos nuestra estrategia de sustentabilidad y definimos cuatro ejes de acción: a) ambiente, b) movilidad e innovación, c) educación y empleo y d) gobierno corporativo.

A partir de esta definición, se estructuran los diferentes programas y acciones que se implementan en conjunto con todas las áreas de la compañía. Como ejemplo, podemos señalar la electrificación de nuestra línea de productos (hoy el 88% de los vehículos electrificados vendidos en el país son de marca Toyota), la producción en nuestra planta Zárate con energía eléctrica 100% renovable, la implementación de un programa de innovación en economía circular juntamente con nuestra cadena de valor y que nos permite la reutilización de parte de nuestros desechos como materia prima de partes o componentes, entre otros.

Nuestra visión es liderar el futuro de la movilidad mejorando la vida de las personas a través de nuestro compromiso con la calidad, la constante innovación y el respeto por el planeta. Este es el propósito que guía el proceso de transformación que atraviesa Toyota.

En los próximos años, los vehículos serán más compartidos, estarán más conectados, incorporarán más tecnología de automatización y avanzarán cada vez más rápido hacia la electrificación. Estas nuevas tendencias responden a las nuevas demandas de movilidad de las personas en el mundo y a los desafíos que enfrenta la humanidad para mitigar el calentamiento global, impedir la contaminación del aire y contribuir a la consolidación de ciudades más seguras y con mejor calidad de vida.

Reducir las emisiones de dióxido de carbono en todo el ciclo de vida de nuestros productos, desde la obtención de las materias primas y componentes, la fabricación, carga, uso de los vehículos y su disposición final, es el desafío más ambicioso que la compañía encara en procura de alcanzar la carbono neutralidad lo más pronto posible.

Electrolux

Objetivos establecidos

Mariano Nogueron, director de Planta

El compromiso más relevante de la compañía consiste en convertirse en "Climáticamente neutral y 100% sustentable", reduciendo a cero sus emisiones en planta y oficinas. Electrolux tiene la misión de convertirse en una empresa climáticamente neutral a través de una iniciativa, enmarcada en su plan global *Better Living* que se apoya en tres pilares: Eficiencia energética, Eliminación del uso de combustibles fósiles y Migración hacia energías renovables.

Tenemos un marco de trabajo que nos dice cómo conseguir los resultados de sustentabilidad a través de nuestros ejes de *Better company*, *Better solutions* y *Better living* con metas al 2030. Con el propósito de "transformar la vida para mejor".

Better company: Ser climáticamente neutral con operaciones de fabricación limpias y usando eficientemente los recursos; Actuar de manera ética, liderando la diversidad y respetando los derechos humanos; Trabajar en la sustentabilidad de toda la cadena de suministro.

Better solutions: Liderar en soluciones del uso eficientes de energía y todos los recursos; Ofrecer productos circulares; Eliminar el uso de materiales contaminantes.

Better living: Hacer que la comida sustentable y saludable sea la opción preferida; Hacer que las ropas duren el doble impactando a la mitad en el medio ambiente; Hacer de la casa un lugar placentero donde estar sin impactar en la huella de carbón

–¿Considera que en la Argentina las compañías han comenzado a transitar el camino hacia una estrategia regenerativa? ¿Cuáles son los principales obstáculos?

–En la Argentina se ha comenzado a transitar este camino de una manera despareja en cuanto el tipo y tamaño de empresa. Además de cambios culturales, es necesario realizar inversiones para ello y en esto muchas empresas tienen límites ya que normalmente no son inversiones que traigan retorno económico en el corto plazo. No obstante existen muchos ejemplos de hacer camino sin caer en grandes inversiones y es lo primero a realizar, mediante trabajo en procesos y personas.

Mondelēz International

Hacer lo correcto

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

En Mondelēz International nuestro propósito y nuestros valores se basan en hacer lo correcto. Esto nos sirve de guía para mantenernos enfocados en construir una compañía de *snacks* sostenible, minimizar nuestro impacto en el medio ambiente y convertirnos día a día en una organización más diversa, equitativa, inclusiva y transparente, mientras continuamos ofreciéndoles a los consumidores el *snack* correcto, en el momento correcto, hecho de la manera correcta.

Buscamos generar un impacto positivo en las personas y el planeta a través de dos grandes pilares estratégicos, transversales a toda nuestra compañía y parte clave de nuestro negocio en todos los países en los que operamos: *Mindful Snacking* y *Snacking* Sustentable.

Mindful Snacking es centrarnos en evolucionar nuestro portafolio. Invertir en nuevos productos, renovar los favoritos y crecer en las opciones de bienestar y porciones controladas. Es inspirar a nuestros consumidores a adoptar hábitos de *snackeo* consciente, y continuar invirtiendo en alianzas innovadoras para ayudar a crear comunidades más saludables y sustentables.

Snacking Sustentable es crear un futuro próspero. Tener ingredientes sustentables, crear una cadena de suministro resistente, proteger los recursos naturales, eliminar la deforestación, mejorar las vidas y economía de los agricultores. Reducir nuestro impacto ambiental al utilizar y reutilizar los recursos naturales de una manera más innovadora, eficiente y responsable. Trabajar en la innovación de nuestro *packaging* para alcanzar cero residuos netos

en nuestros envoltorios, hacer nuestros envases reciclables e impulsar alianzas para mejorar el reciclado en todo el mundo.

–Las empresas vinculadas a la alimentación tienen mucho para aportar en pos de mejorar la calidad de vida de las personas y actuar positivamente sobre el medio ambiente. ¿Cómo trabaja la compañía en este sentido?

–Sabemos la importancia que nuestra compañía tiene en la sociedad. Creemos que la definición de objetivos claros es fundamental para alcanzar nuestros compromisos, ya que nos brinda un norte y nos permite medir de forma precisa nuestro progreso.

En este sentido, y enumerando algunas iniciativas como ejemplo, nuestro informe anual *Snacking Made Right* nos permite ver nuestros avances en torno a cuatro metas: lograr una cadena próspera de valor a través de programas propios como *Cocoa Life*, reducir nuestro impacto ambiental con la disminución de las emisiones de CO_2, de residuos y del uso de agua en nuestras plantas productivas, aumentar el desarrollo de envases reciclables e impulsar hábitos de *snacke*o consciente a través de porciones controladas y mejoras en el perfil nutricional de nuestros productos.

Carrefour Argentina

Co-crear soluciones

Yamila, Scollo gerenta de Sustentabilidad y RSE y responsable de Fundación Carrefour

Al ser una cadena de supermercados líder en Argentina, contamos con un equipo de trabajo muy grande y diverso, compuesto por 17.000 colaboradores y colaboradoras, en 600 sucursales distribuidas en 22 provincias. En ese sentido, siempre hay mucho trabajo detrás de cada nueva implementación e iniciativa que brindamos a nuestros clientes y clientas para asegurar la accesibilidad y cercanía de nuestra propuesta fomentando, al mismo tiempo, buenas prácticas de producción y consumo.

Los cambios llevan tiempo y la apropiación de conceptos representa un desafío. Lo mismo sucede con los cambios en las preferencias de consumo de nuestras clientas y clientes al momento de ofrecerles nuevas opciones como las bolsas reutilizables y cajas de cartón para llevarse las compras.

Cada desafío vinculado a impulsar la economía circular representa también una oportunidad, por eso seguimos ampliando nuestro surtido de alimentación saludable y consumo responsable con más y mejores opciones para todas las personas.

De esta forma, mantenemos abierta nuestra convocatoria de pymes en www.carrefour.comar/convocatoriapymes para incorporar en especial a aquellas que elaboren alimentos y productos de calidad, promoviendo el cuidado del ambiente así como el impacto social y económico, teniendo en cuenta el triple impacto en cada desarrollo.

También contamos con un bazar eco-amigable que incluye productos accesibles que promueven la eliminación del uso de plástico como botellas de acero inoxidable, herméticos de vidrio, sorbetes de silicona o bolsas de red para frutas y verduras, y nuestra línea de indumentaria Tex Responsable, que promueve el *slow fashion* e involucra en la producción materiales 100% reciclados.

Así contamos con la línea Tex Reciclado que incorpora poliamida y poliéster reciclado en prendas como camperas, bombachas, corpiños y remeras; un nuevo embalaje libre de plástico en nuestros acolchados, frazadas, mantas y sábanas; o la producción de prendas con impacto social, como son nuestras iniciativas "Ropa que alimenta" o "Tex por

Lhaka". La primera dedicada en su totalidad a la donación que se recauda por las medias y remeras de esa línea a la Red Argentina de Bancos de Alimentos, y la segunda producida por mujeres y hombres de la comunidad Wichi organizados en la Cooperativa San Ignacio, en Salta.

Además, colaboramos con el circuito de rescate y donación de alimentos: gracias al trabajo articulado entre los equipos de las sucursales Carrefour y ONG nacionales, en 2021 rescatamos más de 169 toneladas de alimentos que fueron entregados a distintos comedores y merenderos del país. Este año llevamos rescatadas más de 100 toneladas de alimentos gracias a su recupero en las góndolas antes de su fecha de vencimiento y en perfecto estado de consumo.

Por último, y a escala global, somos parte del compromiso asumido por Grupo Carrefour para alcanzar la neutralidad de carbono para 2040, objetivo que acompaña la disminución del consumo de energía, la incorporación de energía proveniente de fuentes renovables y la reducción de emisiones resultantes de la reducción en el uso de refrigerantes.

Hoy la sustentabilidad atraviesa cada área de Carrefour porque entendemos que es imprescindible que la estrategia de negocios de las empresas la contemplen en todas las actividades que realiza y en cada decisión que se toma. Pero también que las personas involucradas en todos los procesos de la cadena de valor puedan conocer el impacto de sus acciones y mostrar los resultados que reflejen su aporte, para motivar a que cada cual, desde su lugar, siga haciendo sinergia con sus equipos para buscar nuevas oportunidades y co–crear soluciones. **M**