

PERSPECTIVES

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA FRANCO ARGENTINA

Año 135 - Número 1223 - Mayo 2019



DOSSIER

ECONOMÍA CIRCULAR DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

MÁS ALLÁ DE LAS "3 R" - ESPACIO DE COLABORACIÓN - LAS EMPRESAS, A LA VANGUARDIA:
MICHELIN, VERALLIA, RENAULT, COCOCHE, BPO SOLVER, DANONE, AIR FRANCE, GEOCYCLE.

ENTREVISTA

Rami Baitié
CEO - Carrefour Argentina

COMUNICACIÓN

France 24 en español
La otra mirada

EMPRESAS

Globant
Anticipando el futuro

AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



SÍ A LA ALTA COCINA.

Disfrute menús de chefs franceses, acompañados de una selección de finos champagnes, vinos y quesos exquisitos.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nombrado por la Asamblea General Ordinaria del 25 de abril de 2018

COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente: Rodrigo Pérez Graziano / Groupe PSA

1er Vice-Presidente: Rami Baitiéh / Carrefour Argentina

2do Vice-Presidente: Gabriella Roselló / Total Austral

Secretario: Ernesto Garberoglio / Alstom

Secretario Adjunto: Guillermo Crevatin / Michelin Argentina

Tesorero: Guillaume Boquet / BNP Paribas

Tesorero Adjunto: Javier Lozada / Danone Argentina

Consejeros:

María Luisa Fulgueira / Daltosur

Alejandro Scelzi / Sodexo Argentina

Jérôme Mathe / Frenchie

Michel Schpoliansky / Air Liquide

Marcelo Fabiano / HDI Seguros

Sébastien Delarive / Sanofi

Darío Febré / Engie

Hernán Bardi / Renault Argentina

Sebastián Gurmendi / Crédit Agricole Corporate

& Investment Bank

Jean-Luc Mévellec / Air France

Pascal Nouschi / P.S.A. Finances

Pablo Sánchez Liste / L'Oréal Argentina

Jérôme Sautereau Du Part / Pernod Ricard Argentina

Marta Svatetz / Para la Salud S.A.

Revisores de Cuentas:

Javier Torrent / RSM Argentina

Adrián Hettema / Sofrecom Argentina

Richard Gluzman / Banco Supervielle

SEDE BUENOS AIRES

Gerente General:

Hidalgo, Liliana; l.hidalgo@ccifa.com.ar

Asistente De Gerencia:

Urruti, Clarisa; curruti@ccifa.com.ar

ccifa@ccifa.com.ar

Servicio de apoyo a las empresas:

Clara Dello Russo; sae@ccifa.com.ar

Comunicación:

del Campo, Silvia; sdelcampo@ccifa.com.ar

Empleo y Formación:

Tiscornia, Pablo; emploi@ccifa.com.ar

Correo de la chambre:

Cubilla, Rubén y Jorge; correo@ccifa.com.ar

Contaduría:

Cunioli, Fernando; fcunioli@ccifa.com.ar

Gomez, Rosana; rgomez@ccifa.com.ar

SEDE MENDOZA

Responsable Ejecutiva: Marie-France Bonbled;

delegacionmendoza@ccifa.com.ar

SEDE CÓRDOBA

Delegado: Philippe Pailler;

delegadocordoba@ccifa.com.ar

SUMARIO

Nº 1223 - MAYO 2019

- 2 / EDITORIAL**
Por Rodrigo Pérez Graziano
- 4 / CCI FRANCE ARGENTINE EN ACCIÓN**
La “mixité” en las empresas
- 6 / PANORAMA**
En clave dólar
- 8 / ENTREVISTA**
Rami Baitiéh (Carrefour Argentina)
- 12 / EMPRESAS**
Globant, anticipando el futuro
- 14 / DOSSIER**
Economía Circular. De la teoría a la práctica
- 34 / COMUNICACIÓN**
France 24 en español. La otra mirada
- 36 / LEGAL**
Colaborar en la justicia
- 38 / SUSTENTABILIDAD**
Volver a los orígenes
- 40 / DELEGACIÓN MENDOZA**
Una cerveza de alto vuelo
- 42 / RENDEZ-VOUS**

Foto de tapa: Gentileza Verallia

Staff de Perspectives: Directora: Liliana Hidalgo | **Secretaria de Redacción /**
Publicidad: Silvia del Campo | **Coordinadora:** Laurence Thouin | **Corrección:** Flavio Schiaffino
Diseño, concepción, edición y realización: Café imagen / ● cafeimagen -
Azerty comunicación / ● azertycomunicacionba.

Perspectives es una publicación trimestral editada por la Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina (CCIFA): Av. del Libertador 498, piso 17, (1001) C.A.B.A.
Teléfono: (54-11) 4310-1000. Fax: (54-11) 4310-1021 ccifa@ccifa.com.ar - www.ccifa.com.ar / Publicidad: CCIFA (Silvia del Campo) Impresión: Latingráfica S.R.L. / RNSP N° 4.
Las opiniones expresadas en Perspectives corresponden exclusivamente a sus autores y no son necesariamente compartidas o avaladas por la CCIFA o el editor.

EDITORIAL



Por Rodrigo Pérez Graziano
Presidente de CCI FRANCE ARGENTINE

Antes de introducirlos en este nuevo número de la revista, quiero darle la bienvenida a cada uno de los socios que se han sumado a CCI France Argentine en este último año. Es para todos nosotros un gran incentivo ver crecer cada día más la cantidad de empresas que conforman esta Cámara. CCI France Argentine ha cerrado un año 2018 con resultados remarcables, fruto de una muy activa participación de cada uno de ustedes en las iniciativas que hemos planeado y llevado adelante en estos últimos meses. Empezamos este 2019 con un renovado entusiasmo y el anhelo de mantener el creciente interés por las propuestas, atentos al desafío de continuar superándonos y escuchando activamente a nuestros socios.

En el mes de abril se escribió un nuevo capítulo de las relaciones entre Francia y la Argentina: entre los días 26 y 30, la Cancillería Argentina organizó una Misión de Negocios e Inversiones a París y Bruselas. El objetivo de la misión fue potenciar las líneas de negocios existentes, así como también desarrollar nuevas oportunidades de inversión, la formación de asociaciones estratégicas, la transferencia tecnológica y la creación de nuevos vínculos comerciales. La CCIFA se ha involucrado activamente en dicha misión y, entre distintas acciones, hemos gestionado una invitación a nuestros asociados para que los empresarios que deseaban formar parte de la Delegación pudieran hacerlo. Los sectores productivos hacia los que se orientó la convocatoria fueron: los productos agroindustriales; industrias creativas; industrias basadas en el conocimiento; inversiones inmobiliarias; energías renovables; energía nuclear; minería; turismo; aeroespacial; editorial; cosmética; y autopartes. Indudablemente, son numerosas las áreas de interacción entre ambos países.

Confiado en que dicha misión fortalecerá y ampliará los lazos e intercambios ya existentes y deseando que la misma sea sumamente exitosa, los saludo con el afecto de siempre.

Avant de vous introduire dans ce nouveau numéro de la revue, je voudrais souhaiter la bienvenue à chacun des membres qui ont rejoint notre Chambre récemment. C'est, pour nous tous, une grande motivation de voir croître chaque jour le nombre de sociétés adhérant à cette Chambre. La CCI France Argentine a clôturé l'année 2018 avec des résultats remarquables, fruits d'une très active participation de chacun d'entre vous dans les initiatives que nous avons programmées et menées au cours de ces derniers mois. Nous commençons ce 2019 avec un enthousiasme renouvelé, le désir d'accroître l'intérêt que suscitent nos propositions et en nous concentrant sur le défi de continuer à améliorer nos actions et à rester à l'écoute de nos membres.

Au mois d'avril, s'est écrit un nouveau chapitre des relations entre la France et l'Argentine. Entre le 26 et le 30 de ce mois, la Chancellerie Argentine a organisé une Mission d'Affaires et d'Investissements à Paris et puis à Bruxelles. L'objectif de la mission était le renforcement des secteurs d'affaires existant déjà ainsi que le développement de nouvelles opportunités d'investissements, la formation d'associations stratégiques, le transfert de technologie et la création de nouveaux liens commerciaux. La CCI France Argentine s'est engagée activement dans cette mission et, entre autres actions, a invité ses membres à faire partie de la Délégation. Les secteurs productifs auxquels s'adressait la convocation étaient : produits agro-industriels; industries créatives; industries basées sur la connaissance; investissements immobiliers; énergies renouvelables; énergie nucléaire; exploitation minière; tourisme; aérospatiale; éditoriale; cosmétique; et pièces détachées. Il est certain qu'il existe de nombreux points d'interaction entre les deux pays.

Convaincu que cette mission fortifiera et élargira les liens et les échanges qui existent déjà et souhaitant qu'elle réussisse pleinement, je vous présente mes affectueuses salutations.

#MakeThingsBetter
total.com.ar

COMPROMETIDOS CON EL GAS NATURAL

Total invierte en gas natural para reducir la huella de carbono
de la matriz energética global



TOTAL

COMMITTED TO BETTER ENERGY



Panel: Ethel Zulli, Gabriela Sogo, Pauline Loz , Carlos Chana, Catalina Heredia, Lucía Calogero, Rami Baitiéh.

LA “MIXITÉ”

EL PRIMER TEMA DEL AÑO

Nuestra Cámara promueve, desde su organización interna, su consejo de administración y para con sus socios, los principios de la igualdad de género.



Por **Liliana Hidalgo**
Gerente General
CCI France Argentine

Iniciamos 2019 con mucha energía, ideas nuevas y eventos importantes. Es así como el 12 de marzo se organizó en el Auditorio de Renault el primer desayuno de la Comisión de Sustentabilidad sobre el tema: “La mixité en las empresas: el impacto de la diversidad de género en el negocio”. Agradecemos al Sr. Embajador Pierre-Henri Guignard su presencia, como así también a Luis Fernando Peláez Gamboa, CEO de Renault y Rodrigo Pérez Graziano, Presidente de CCI France Argentine, quienes abrieron el evento. Un agradecimiento especial a los representantes de: Renault, Carrefour, Danone, L’Oréal, Veolia, Total Especialidades y Asociación Marianne, quienes integraron el panel, a Alejandro Langlois (ComunicaRSE), moderador, y a Patricia Lafratti, locutora. Agradecemos también a Renault su hospitalidad.

El evento fue un verdadero éxito, una gran cantidad de asistentes valoraron mucho el tema tratado. Podemos decir que el lugar de la mujer en la sociedad es un indicador del nivel de desarrollo y modernidad



Rodrigo Pérez Graziano y Pierre Henri Guignard.



Vista general del evento.

de un país. Argentina está viviendo un momento histórico como sociedad en torno a este debate que se extiende obviamente al ámbito laboral. Para reflejar las necesidades de un mercado global diverso, las empresas deben fomentar la diversidad y la inclusión dentro de sus propias organizaciones. Además de crear una fuerza de trabajo más representativa, la diversidad también ayuda a construir una empresa más exitosa. Los lugares de trabajo con equilibrio de género presentan un mayor compromiso entre sus colaboradores, una imagen de marca más fuerte, un aumento de la ganancia bruta y un crecimiento orgánico consistentemente mayor según un estudio de la firma Deloitte. La palabra “mixité” viene del francés y su difusión en el ámbito corporativo tomó vuelo con el movimiento “Jamais sans Elle” que promueve la mixité en los coloquios, conferencias, debates y reuniones públicas a las cuales participan empresas. Asimismo, la diplomacia francesa invitó al conjunto de los Embajadores de Francia a sumarse

al compromiso y el Embajador de Francia en la Argentina, Pierre-Henri Guignard, muy comprometido con la temática de la equidad de género, fue uno de los diplomáticos que respondieron al llamado lanzado el año pasado por la Ministra de los Asuntos Europeos, Nathalie Loiseau. En la Argentina, la asociación de mujeres franco-argentina Marianne lleva adelante la temática y se unió a UPWARD, FAME, FLOR y otras ONG femeninas para lanzar durante el coctel anual de la asociación #PotenciandoMixidad. Se trata de una campaña basada en la convicción de que en todos los ámbitos de actividad debe haber una composición mixta en cuanto a género. Catalina Heredia, integrante de la CD de la asociación estuvo presente en el panel para compartir los avances. Esperamos seguir en esta línea proponiendo a nuestros asociados eventos con temáticas interesantes, nos vemos próximamente en alguno de ellos.



SMS

**Conocimiento.
Confianza.
Eficacia.**

**Auditoría.
Asesoramiento impositivo.
Consultoría
Sustentabilidad.**


Red SMS Latinoamérica
Estamos en 21 países y estamos cerca.



Participaron del encuentro en la Casa Rosada con los gobernadores de Cambiemos, el presidente Mauricio Macri, la gobernadora de Buenos Aires, María Eugenia Vidal; el jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, Horacio Rodríguez Larreta, y los gobernadores de Mendoza, Alfredo Cornejo; de Jujuy, Gerardo Morales, y de Corrientes, Gustavo Valdés. *Foto gentileza Casa Rosada.*

EN CLAVE DÓLAR

Acosado por la crisis, el Gobierno ha tomado medidas destinadas a aliviar la situación de los sectores populares y la clase media con el fin de mejorar las perspectivas electorales del Presidente. Falta que comience la campaña, que estará signada por la evolución del mercado cambiario.

El Presidente en su laberinto. No hay mejor imagen para describir la situación de Mauricio Macri en este momento. Oficialmente, el rumbo no ha cambiado. Pero ante la presión de un sector del oficialismo, el agravamiento de la crisis económica y social y, más que nada, la publicación de encuestas confiables según las cuales podría perder en segunda vuelta frente a Cristina Fernández de Kirchner, tuvo que resignarse a dar un golpe de timón. A mediados de abril, el Gobierno anunció medidas destinadas a paliar las consecuencias de una inflación que no cede (4,7% en marzo) y a relanzar un consumo que sigue en baja (-8,7% en el mismo mes). Entre ellas, un acuerdo con empresas líderes para mantener, por al menos seis meses, los precios de 60 productos esenciales, la congelación de tarifas de servicios públicos para este año, una nueva ronda de créditos y descuentos de Anses y un relanzamiento del Plan Procrear. En los días subsiguientes, el dispositivo fue completado por facilidades de pago para pymes que registraran deudas con la AFIP, subsidios de los bancos públicos Nación y Provincia para los beneficiarios de créditos hipotecarios UVA con dificultades

para pagar las cuotas y, a principios de mayo, una nueva versión del plan Ahora 12. Kirchnerismo tardío, dijeron irónicamente algunos, no sin cierta razón.

Para justificar estas medidas, contrarias a la ortodoxia liberal del Gobierno, el Presidente habló, en una entrevista en televisión, de la necesidad de “traer alivio” a muchos argentinos en una coyuntura difícil. Las presentó como temporarias y “no autoritarias”, reconociendo —en lo que quizá sea la primera autocrítica en tres años y medio de mandato— que “debería haber sido más prudente con los pronósticos”. Pero reafirmó que consideraba haber tomado “el camino correcto”, atribuyendo las dificultades del país a “la bomba” que había heredado. Luego evocó los comicios presidenciales, destacando la importante intención de voto del kirchnerismo, y anunció “una elección pareja”.

¿Plan B... o plan V?

Está claro que, más allá del alivio, hay una intención electoral: el primer objetivo del oficialismo es lograr cierta mejora del humor



Por Juan Luis Buchet

Director periodístico de Radio Cultura.
Corresponsal y representante
de Radio Francia Internacional (RFI).

social en los meses venideros, a la espera de una desaceleración de la inflación y un repunte de la actividad económica. De hecho, algo se logró: de acuerdo con varias consultoras, el por algunos llamado “Plan Otoño” recibió la aprobación de la mayoría de la población. El 80% entre los votantes de Cambiemos y, dato especialmente significativo, el 51% de los seguidores del kirchnerismo consideraron acertadas las medidas anunciadas en abril.

¿Suficiente para detener la peligrosa caída de popularidad de Mauricio Macri y el inesperado crecimiento de Cristina Kirchner en las encuestas? Probablemente no, salvo que el Gobierno logre controlar al dólar, como vimos a fines de abril, cuando la divisa estadounidense se volvió a disparar pese a la intervención del Banco Central. Más laberinto. Ello obligó a la entidad monetaria a anunciar una política más restrictiva y agresiva: con el acuerdo del FMI, el BCRA podrá vender dólares por debajo del tope de la banda de flotación, con una capacidad de fuego de 250 millones por día. Pero la buscada paz cambiaría no terminaba de instalarse. Aquí también, independientemente de la conocida, tóxica y excepcional (respecto de la mayoría de los países del mundo) relación de los argentinos con el dólar, juega el contexto electoral. Se dice, con criterio, que los inversores tienen dos temores: un *default*, antes o después de las presidenciales; y un retorno de Cristina Kirchner al poder en diciembre. Se dice también (es discutido, pero algo hay) que, con los ataques al peso argentino, el llamado “círculo rojo” intentó forzar la baja de Macri y ungió el “Plan V”; es decir, la candidatura a la presidencia por Cambiemos de María Eugenia Vidal, gobernadora de la provincia de Buenos Aires y plebiscitada por numerosos empresarios con el aval de varios sondeos.

La volatilidad cambiaria y sus efectos sobre los precios, la inflación –también alta en abril– y el nivel de actividad económica, que seguía cayendo en picada a la hora de escribir estas líneas, signan aparentemente un panorama electoral desfavorable para Macri y el oficialismo en octubre, como parecen anunciarlo también los resultados obtenidos por sus candidatos en los comicios provinciales del primer cuatrimestre.

Los comicios, a la vuelta de la esquina

Conviene, sin embargo, ser prudente con los pronósticos. Porque esta es la foto de hoy. Falta que comience la película, es decir la campaña, con sus tres etapas: agosto (las PASO), octubre (primera vuelta) y noviembre (ballotage). Cualquier conjetura será prematura antes de que

se conozcan las alianzas y, sobre todo, las candidaturas presidenciales, el 22 de junio. ¿Mauricio Macri? Sin duda, pero, ¿con qué compañero de fórmula y con qué nivel de apoyo de los aliados del Pro en Cambiemos? ¿Cristina Fernández de Kirchner? Probablemente, pero, ¿en nombre de Unidad Ciudadana o de una agrupación de fronteras aún no definidas? ¿Prosperará el intento de Roberto Lavagna de juntar a peronistas moderados y otras fuerzas de centroizquierda? ¿Quid de los muchos otros que, incluso sin chances, han anunciado que se postularían? Mientras no se pueda responder a estas preguntas será ilusorio imaginar cómo se dará la batalla electoral. Reiteramos: todo comienza el 22 de junio.

Incluso en el caso de que se diera el escenario considerado más probable por los analistas –el de un duelo y una polarización entre Macri y Kirchner–, ¿se mantendrá la ventaja que ésta tenía sobre el Presidente según los sondeos que tanto inquietaron al oficialismo y a los mercados en abril y mayo? Es cierto que la exmandataria ha visto cómo bajaba su nivel de rechazo en los últimos meses, mordiendo sobre el electorado independiente a la vez que aumentaba el rechazo a Macri. Pero eso ocurrió mientras Cristina Kirchner se mantenía en silencio. No será lo mismo cuando tenga que hablar, exponer posiciones y hacer propuestas. En ese sentido, las reacciones a la inesperada publicación de su libro, “Sinceramente”, parecen anticipar lo que podría ocurrir una vez que entre en campaña: para muchos argentinos, decepcionados con el macrismo o independientes, lo que surge de este voluminoso escrito es, antes que nada, que la expresidenta no cambió. Más de uno reflexionará antes de darle su voto, pese al descontento por los resultados de la gestión de Macri.

Este temor a un retorno del pasado será sin duda uno de los argumentos de campaña del oficialismo, quedando a cargo del presidente candidato la tarea de convencer a la opinión pública de que, con el ajuste en curso, se sientan las bases para un crecimiento equilibrado y sostenido de la economía. Como lo dicen los economistas ortodoxos, han mejorado los “fundamentals”: el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se redujo a 1,5%, el déficit fiscal caerá a 3% este año, se redujo notablemente el atraso de las tarifas de los servicios públicos y, luego de la devaluación, el tipo de cambio del peso con el dólar se ha vuelto competitivo. Claro que, para que este discurso sea creíble, es necesario que el “alivio” se sienta, que se frene la inflación y, sobre todo, que no se dispare el dólar. Para ello, además del aumento de la capacidad de intervención del Banco Central, el Gobierno intentó negociar con referentes del peronismo moderado para obtener una forma de apoyo a la política de estabilización cambiaria. Si no bastara para salir del laberinto, le quedaría una bala de plata: recurrir al dinero del crédito del FMI en defensa del peso, pese a que el acuerdo no lo permita. De ser necesario, piensa poder contar con el aval de los Estados Unidos para que el Fondo revise su posición.



LA FUERZA DEL SÍ

El presidente de Carrefour Argentina cumplió con su misión de reconducir a la empresa hacia el camino del crecimiento. Como vicepresidente de CCI France Argentine apuntó a dinamizar la institución y ampliar el abanico de socios, abriendo sus puertas a más firmas argentinas. Rami Baitiéh hace un balance de su estadía de algo más de un año en la Argentina antes de partir para España donde fue nombrado director ejecutivo de Carrefour España y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo.

Rami Baitiéh nació en el Líbano y comenzó su formación académica en Francia, país del que hoy es ciudadano y donde se especializó en economía y finanzas. Más tarde estudió en Canadá, Polonia, Estados Unidos y Suiza. Antes de convertirse en el presidente de la filial argentina, ya había alcanzado el mismo puesto en Taiwán. Asimismo, se desempeñó como director comercial de Carrefour Rumania y ocupó el mismo cargo en Carrefour Turquía, a la vez que se desempeñó como director organizacional en Carrefour Polonia. Ingresó a la compañía en 1995, y hasta 2006 fue jefe de Compras en Carrefour Francia. Es vice presidente de CCI France Argentine y flamante presidente de la sección argentina de los *Conseillers du Commerce Extérieur*.

Rami Baitiéh, actual presidente de Carrefour Argentina, aterrizó en Buenos Aires en enero de 2018 con la misión *express* de enderezar la trayectoria y los resultados de esa cadena de supermercados. Desde entonces, su respuesta para enfrentar cada desafío fue adoptar una política de servicio proactiva. Esa misma estrategia es la que les enseña a sus empleados y con la que logró que su primer año como líder de la compañía en el país fuera “muy positivo”, luego de tres años de sufrir pérdidas.

¿Cuál fue su impresión al llegar a la Argentina?

Cuando llegué pude descubrir a una sociedad con unos equipos profesionales formidables. Pero, además de eso, descubrí un país extraordinario: tiene las cuatro estaciones, montañas, mar, gastronomía, glaciares, el fin de mundo... Se trata de una región emblemática a nivel mundial. Me sorprendió mucho –positivamente– la simpatía de los argentinos. Pudimos sentir esa calidez de la cultura latina en cada lugar que visitamos, por parte de las autoridades y los sindicatos, y también fuera del trabajo: vecinos, amigos, etc. Gracias a todo esto, después de un año aquí también logré, por empatía, aprender el idioma español.

¿Cómo hace Carrefour para crecer en un país agobiado por la inflación y un mercado contraído?

En un contexto económico que no es el más fácil, comenzamos el año 2019 con una muy buena tendencia: todos nuestros indicadores apuntan que los clientes han renovado su confianza en nuestra compañía y en nuestros locales.

En el caso de 2018, fue un año bisagra: aumentamos a más de 4 millones las transacciones –es decir, tickets emitidos tras una compra en la caja del supermercado. Esto quiere decir que hubo nuevos clientes, o que las personas que ya venían lo hicieron con mayor frecuencia. También ganamos más de 1,5 millones de nuevos clientes; en este caso no me refiero a la cantidad de transacciones por caja, sino al número de familias que pasaron por nuestros locales.

¿Cuál fue la receta aplicada?

La receta es simple: restablecer la confianza. ¿Cómo hacemos para mostrarle al cliente que estamos para servirle? Con confianza y trans-

parencia: el mejor precio, la mejor calidad, el mejor servicio. Mi desafío consistía en recuperar la confianza de los clientes, instar a que vengan a los locales y, al mismo tiempo, crear una relación más cercana con nuestros colaboradores y devolverles la confianza a los accionistas. Así fue como comenzamos a activar un plan de transición, de transformación, que empezó a aplicarse a partir de febrero del año pasado. El resultado consistió en un refortalecimiento de Carrefour Argentina.

¿Hay algún comportamiento de los consumidores locales que lo haya sorprendido?

El cliente argentino conoce los precios de un producto en Carrefour y en otras cadenas. Está informado y conoce la oferta –en términos de productos– de servicio y de calidad. No se limita simple y regularmente a una sola cadena: siempre está buscando. Que hoy haya venido a comprar a nuestros locales no quiere decir que vuelva mañana. Lo mismo sucede con la competencia.

¿Cómo hace entonces Carrefour para ganar su confianza?

Tenemos un compromiso que se llama “siempre sí”. Si un cliente nos traslada una pregunta, nuestra respuesta es “sí”. Yo me comprometo ante nuestros 16.000 empleados diciéndoles que aquellos que respondan con un “sí” a los clientes serán justamente reconocidos. De esa forma, si un cliente quiere devolver un producto, la respuesta es “¡Sí!”. Aunque lo haya comprado hace dos meses, la respuesta igualmente es “¡Sí!”. El cliente quiere un envío a domicilio: “¡Sí!”. El cliente quiere usar el baño: “¡Sí!”, y lo acompañamos. El cliente quiere probar un producto: “¡Sí!”. El cliente quiere llamar a una enfermera para su madre que se siente mal en uno de nuestros locales: “¡Sí!”. El cliente quiere hacer una llamada: “¡Sí!” y le prestamos el celular. Es siempre sí para nuestros clientes. Eso es lo que le brinda un sentimiento de confianza para que vuelva a nuestros locales. En la actualidad, el cliente quiere perder menos tiempo haciendo las compras. Por esta razón, se regularizó el problema de la espera en las cajas. Cuando hay clientes, se abren más cajas. Este es un compromiso que comenzamos a aplicar el año pasado. Incluso establecimos una línea que funciona como límite en la fila: si un cliente llega a tener que esperar detrás de esa línea, puede llamar por un teléfono que se encuentra a su disposición para que intervenga el encargado del local.

ANTE TODO, CARREFOUR SE DESTACA DE SUS COMPETIDORES POR LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS, NUESTRA CADENA DE FRÍO Y LA TRAZABILIDAD.

Con las nuevas tecnologías y los cambios sociales, ¿existen nuevas costumbres de compras?

Comienzan a aparecer en la Argentina. Por ello hemos desarrollado nuestro sitio web: queremos permitir al cliente que a veces va al hipermercado y que otras veces solamente necesita pasar por el supermercado, que ahora también pueda comprar en línea cuando necesita que le envíen un producto –ya sea comestible o no–; tenemos la capacidad de entregar a domicilio.

Intentamos seguir el avance del comportamiento de compra de los clientes. Actualmente, incluso les damos la posibilidad de hacer su pedido vía WhatsApp cuando se encuentran cerca del local. Esa modalidad acaba de comenzar: se envía un mensaje, y uno de los empleados prepara el pedido y lo entrega.

Al ser el supermercado un foco importante para una comunidad barrial, ¿Carrefour realiza actividades pensadas para acercarse a los clientes de proximidad?

Comenzamos a crear un grupo de clientes junto con los responsables de los locales, en WhatsApp, donde se escuchan sugerencias. Cuando el local tiene algún producto nuevo, fresco, que realmente vale la pena porque es excepcional, nos permitimos ofrecerlo a través de esa misma vía de comunicación. Tenemos la intención de crear una especie de comunidad en torno de nuestros locales.

A nivel producto, ¿cómo se diferencia Carrefour de sus competidores?

Ante todo, por la calidad de nuestros productos, nuestra cadena de frío y la trazabilidad. Estos factores, junto con la experiencia internacional de Carrefour, son los que garantizan la calidad de los productos que ofrecemos, sean frescos, congelados o en conserva, así como también productos no comestibles. Actualmente, a partir de la cadena de frío y la trazabilidad, podemos garantizar la calidad de nuestras carnes. De la misma manera, establecimos un compromiso en el que si un cliente compra carne y no queda satisfecho por alguna razón, no tiene más que traer el ticket a nuestros locales y le devolveremos el dinero de su compra. En segundo lugar, garantizamos el precio. En tercer lugar, garantizamos la disponibilidad del producto. Si no se encuentra disponible en el local, nos comprometemos a enviarlo a domicilio por el mismo precio. Finalmente, intentamos escuchar a los clientes haciendo mesas redondas, para identificar los productos que quieren obtener.

¿Cuál es su política con respecto de los proveedores?

Mantengo una relación de respeto, de igual a igual y de *win-win*. Mi primer objetivo con respecto a ellos es conseguir el mejor precio de compra para garantizar el mejor precio de venta. También garantizamos los pagos, porque actualmente todos tienen una gran necesidad de cobrar a tiempo. Por fin, trabajamos con pymes, a nivel local, de cada provincia.

¿Tienen alguna iniciativa para promover la comercialización de productos saludables?

Efectivamente, tenemos una línea de productos saludables: se trata de productos sin gluten, sin azúcar, sin aditivos. También contamos con productos sanos, orgánicos, bajo el sello “Carrefour Bio”. A eso podemos sumarle nuestra línea “Huella Natural” de carne, que proviene de animales que se alimentan de pastizales naturales a través de pastoreo directo.

Creamos “La canasta de todos” que es, justamente, una canasta que incluye una centena de productos de primera necesidad y consumo a un precio muy atractivo. Además, Carrefour se comprometió a cumplir con la iniciativa del gobierno denominada “Precios cuidados”, y recientemente volvimos a lanzar la campaña de “Precios corajudos”, que terminó el 31 de marzo. Esa iniciativa inhibe la inflación del primer trimestre: en todos los productos marca Carrefour y en las carnes no aplicamos la inflación durante los meses de enero, febrero y marzo.

Carrefour es un eslabón importante en la cadena comercial. ¿Adhiere a los principios de la economía circular, con los cuales comulgan las grandes marcas internacionales?

Personalmente, aliento el desarrollo de la economía circular. Para el comienzo de clases de este año propusimos a las familias y a los alumnos que vinieran con sus libros de años escolares anteriores para compartirlos con los alumnos que los necesitan para el año en curso: esta iniciativa se desarrolla en nuestros locales. Además, alentamos a que esa misma idea se amplíe a otros productos.

¿Por qué se comprometió con la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina, y cuál es su misión en la institución?

Cuando llegué aquí, tuve la suerte de contar con la confianza del presidente de la Cámara, Rodrigo Pérez Graziano, que me nombró Primer Vicepresidente. Yo ya tenía experiencia en el rubro, porque fui Presidente de la Cámara de Comercio e Industria Franco Taiwanesa y participé de la Cámara de Comercio Francesa en Turquía. Junto con Rodrigo y el consejo, nuestra intención es continuar con el trabajo que comenzó Jean-Edouard de Rochebouët, quien fue presidente de la CCI France Argentine durante 25 años y ha hecho un enorme trabajo; es importante darle la dimensión que corresponde y agradecerle por todo. Por lo tanto, nuestro trabajo consis-

te en continuar esa línea y dinamizar la Cámara. Ya empezamos a tener reuniones con autoridades y almuerzos con miembros de la Cámara. Invitamos a expertos y a referentes de la economía del país, y hubo sesiones de preguntas y respuestas que se convierten en intercambios muy interesantes para las compañías. También estamos realizando encuestas y mostrando una mayor cercanía con los miembros de la Cámara para responder a sus necesidades. Queremos saber qué es lo que cada uno espera, generar una mayor cercanía con las empresas, para que cada miembro encuentre su beneficio por pertenecer a CCI France Argentine. Buscamos que cada uno, en su dominio, pueda acceder a una red más amplia. Es importante abrir la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina a más firmas, sobre todo argentinas.

Por otro lado, intentamos destacar los eventos que se realizan en colaboración con la Embajada de Francia y el Consejo de la Cámara. Tenemos una excelente relación con la representación diplomática francesa y con el embajador, Sr. Pierre-Henri Guignard, que personalmente nos presta mucha atención. Por último, otro de los objetivos es desarrollar la Cámara en las grandes provincias del país; ir más allá de Buenos Aires.

Carrefour es una sociedad de origen francés que comenzó a ofrecer sus servicios en la Argentina en 1982. Actualmente cuenta con 16.000 empleados que trabajan bajo contrato, más otros 8000 trabajadores vinculados indirectamente a la actividad de la empresa (en rubros como seguridad, logística, limpieza, etc.). En total, unas 24.000 familias dependen de la compañía.

Carrefour tiene 600 puntos de venta en el país: 100 hipermercados (Carrefour Maxi), 100 supermercados (Carrefour Market) y 400 mercados de formato pequeño (Carrefour Express).

En el mundo, el Grupo Carrefour es un líder de la distribución minorista en Europa y el segundo distribuidor mundial. Emplea a casi 365.000 personas en más de 10.100 tiendas en 34 países. Todos los días, recibe a más de 10 millones de clientes en todo el mundo, ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios a precios justos.

Respaldo en todo momento y lugar

Servicios y prestaciones digitales (24/7)

HDI
Seguros

Tranquilidad donde usted lo necesita.

Chatbot HDI:

Soporte digital en la gestión administrativa diaria, disponible en canal Whatsapp (+54911) 30962743.

App HDI Móvil:

Sistema de gestión de pólizas para asegurados en automóviles, descargándola en

Google play y AppStore.

Código QR:

Datos de pólizas siempre a mano. Rápido acceso a la información.

Oficina Virtual: Visite el espacio exclusivo para intermediarios en www.hdi.com.ar

0800-444-4587 / hdi@hdi.com.ar

CONSULTE ACERCA DE LAS COBERTURAS, SUS LÍMITES, CONDICIONES DE SUSCRIPCIÓN Y EXCLUSIONES DE LA PÓLIZA

Nº de inscripción en SSN
0335

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

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



Martín Migoya, CEO de Globant durante el evento organizado con CCI France Argentine. Foto: Globant

ANTICIPANDO EL FUTURO

Globant, compañía creada por cuatro socios argentinos que acompaña a empresas y organismos del mundo entero en su transformación digital, abrió una oficina en Francia para estar más cerca de su clientela francófona.

Muy pocas empresas argentinas pueden vanagloriarse de formar parte del selecto club de los “unicornios” –el grupo de empresas emergentes, de base tecnológica, que en muy poco tiempo llegan a tener una cotización mayor a los mil millones de dólares– y, a la vez, de haberse convertido en caso de estudio de grandes universidades norteamericanas.

Globant es una de ellas: nació del efecto de la crisis que arrasó el país en 2001 y del empeño de un grupo de amigos y colegas quienes, cercezas de por medio, soñaron a lo grande. Según su CEO y cofundador, Martín Migoya, el *business plan* de aquel entonces se resumía a un reglón: “Vamos a vender a los Estados Unidos y a Europa”. Después de analizar cómo algunos países periféricos –los casos de Irlanda, Canadá o la India– lograron desarrollarse al vender servicios informáticos al mundo, los cuatro fundadores

dejaron sus respectivos trabajos y se abocaron al emprendimiento propio. Gracias a su determinación y a cierta “inconsciencia típica del emprendedor rioplatense”, consiguieron su primer contrato con la compañía lastminute.com y armaron un equipo entre la Argentina y Londres, integrado por talentos argentinos con pasaporte europeo. El siguiente paso fue convertirse en la primera empresa de outsourcing de Google en el mundo, gracias a un equipo radicado en Tandil! “Abrimos 11 sucursales en la Argentina: Resistencia, Bahía Blanca, Tucumán... El talento está por todos lados”, asegura el CEO. En el extranjero, la firma está presente en 13 países y emplea a cerca de 9000 “globers”.

Pero, ¿a qué se dedica exactamente Globant? “Somos una compañía nativa digital donde la ingeniería, el diseño y la innovación se encuentran para llegar a gran escala. Utilizamos las últimas tecnologías



Paul Depré, responsable de la flamante oficina en París.

en el campo digital y cognitivo para propulsar las organizaciones en todo aspecto”, aclara Migoya. Concretamente, Globant acompaña a empresas privadas o a organismos públicos en su transformación digital. Si bien trabaja para empresas como Disney, Google, LinkedIn, BBVA, EA, Coca Cola y Southern Airways, entre otras, uno de sus mayores logros ha sido modernizar la policía metropolitana de Londres, mejorando notablemente la eficiencia del servicio.

Su perfil disruptivo y su innovadora visión organizacional son los pilares de su éxito. “Para crear soluciones en pos de una verdadera transformación digital y cognitiva, la tecnología no es suficiente. En Globant estamos comprometidos a ayudar a nuestros clientes en todo su ciclo de vida de fitness organizacional”, comenta Guibert Englebienne, CTO de la compañía.

Las transformaciones, para ser sostenibles y exitosas, necesitan tener un impacto en cada una de las dimensiones de la organización. Con los consumidores y empleados en el centro de cada estrategia, el ciclo de vida que propone Globant aborda cada etapa del proceso transformacional respaldado por los servicios que ofrecen sus *studios*. “En Globant hemos dominado el diseño de productos únicos y un modelo de desarrollo, conocido como el modelo Agile Pod. Apalancados en varias divisiones, los Agile Pods se dedican a hacer madurar las tecnologías y las tendencias de mercado, y proveen un flujo constante de talento maduro y soluciones que crean propiedad intelectual para nuestros clientes”, detalla el ejecutivo. Los Pods son equipos auto-organizados que trabajan para alcanzar objetivos creativos y productivos, tomar decisiones en temas tecnológicos y reducir el riesgo. Estos equipos son totalmente responsables de crear soluciones, construir y sostener herramientas, productos o plataformas.

De aquí en más

El gran desafío actual en el que Globant está enfocada es la inteligencia artificial. Sobre ese tema disertó Migoya durante el en-

cuentro organizado con CCI France Argentine. “Hoy estamos a la vanguardia de uno de los cambios más radicales de los últimos años: la revolución de la Inteligencia Artificial, que está transformando drásticamente la forma en que los usuarios finales interactúan con la tecnología. Creemos que todas las industrias tendrán que encarar esta evolución, y nuestra expansión permitirá estar más cerca y trabajar con distintas organizaciones que están enfrentando estos desafíos”, expresó Migoya. Según datos suministrados por la empresa, el panorama digital está creciendo al 20%+ por año, y el panorama cognitivo al 60%+. Las tecnologías que dan soporte a esta nueva era cognitiva y digital también están afrontando una enorme demanda: la ganancia de Inteligencia Artificial tiene una expectativa de crecimiento del 60% CAGR para 2025; el mercado de las asistentes virtuales digitales alcanzará los 15,8 billones de dólares en 2021 y la realidad aumentada (RA) mobile traerá 108 billones de dólares al mercado de RV/RA en 2021.

Apertura al mercado francés

Otro logro celebrado durante el encuentro con CCI France Argentine es la flamante apertura de una oficina de Globant en Francia. En un contexto local muy favorable para las nuevas tecnologías –el presidente Macron quiere que el país esté a la vanguardia del sector– la firma argentina acaba de abrir una oficina en París. “Esta nueva oficina nos permitirá incrementar nuestra presencia en la región –en particular en la zona francófona–, ayudar a las empresas a transformarse digitalmente, y estar más cerca de clientes como Ubisoft, BNP y (filial de Allianz)”, explica Paul Depré, un joven ejecutivo francés que trabaja desde 2010 en la empresa y está a cargo del proyecto galo. La nueva oficina busca expandirse a sectores vitales como el bancario, seguros, turismo y hotelería, donde Globant se destaca. El objetivo es que sea una oficina comercial, así como también de apoyo y de operaciones; en los próximos meses sumará a un equipo de varias personas.

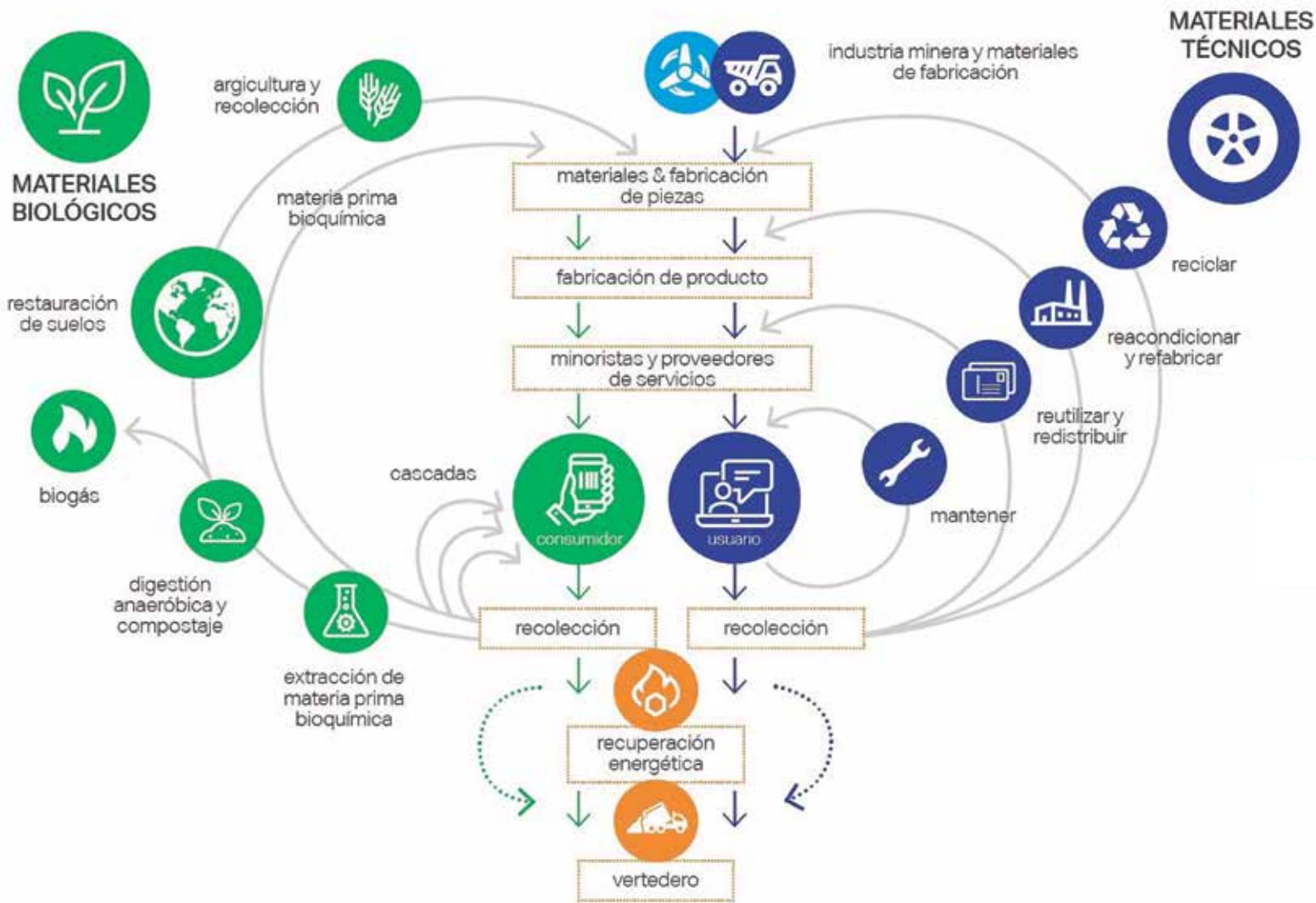


Diagrama de la mariposa, elaborado por la Fundación Ellen MacArthur (www.ellenmacarthurfoundation.org).

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Por Alfredo A. Pagano

La economía circular –con ayuda de las nuevas generaciones– es un elemento vital para modelar un esquema de negocios sostenible, con un uso eficiente de recursos y respetuoso del medio ambiente.

Pete Seeger fue un músico estadounidense de los años 60 que, durante su carrera artística, manifestó su compromiso social y ambiental. A él se le atribuye la siguiente frase, extraída de una de sus canciones: “Si no se puede reducir, reutilizar, reparar, reconstruir, reciclar o compostar, entonces debería ser rediseñado, prohibido o eliminada su producción”.

Tales palabras son fácilmente asociables a una necesidad que hoy se reconoce ampliamente: redefinir la manera de administrar los recursos disponibles en nuestro planeta. Hace décadas que venimos siendo testigos de un crecimiento extraordinario de la demanda de recursos para la producción de bienes y servicios, producto de la creciente industrialización de las economías mundiales emergentes, y también debido al alto consumo de esos mismos recursos en los países desarrollados. En línea con esta afirmación, el informe “Circularity Gap” de la organización CircleEconomy, indica que solo un 9% de los minerales, combustibles fósiles, metales y biomasa que ingresan a la economía se reutilizan. La extracción de materias primas para incorporar a los procesos productivos sigue creciendo de manera exponencial e inconsistente con la capacidad de nuestro planeta.

Lo que hasta hace poco podía parecer como una oportunidad, hoy es una obligación para las empresas. Pasar del modelo lineal de producción de bienes y servicios a un modelo circular, donde se maximice el aprovechamiento de los recursos disponibles, es necesario para asegurar la vigencia de la organización en el tiempo; adoptar genuinamente un enfoque de gestión que sea “sostenible”.

Además de todo lo mencionado con respecto al consumo de recursos naturales, disposición de residuos, emisión de gases de efecto invernadero, etc., es muy importante tener en cuenta el cambio que se observa en los valores y la conciencia social del público consumidor. Hoy es imperativo que las organizaciones afronten un serio análisis del ciclo de vida de sus productos y servicios, así como también de sus operaciones en general para mejorar en todos los aspectos, lograr un eficiente consumo energético y reducir sus residuos a la mínima expresión posible.

El papel de los jóvenes

La generación millennial –que, se estima, representará el 75% de la fuerza laboral mundial en 2025– se interesa por el propósito y los valores que defiende la empresa para la cual trabajan. Según la última encuesta de Deloitte, “Tendencias globales de capital humano 2018”, tres de cada cuatro encuestados creen que las compañías están demasiado centradas en sus propias agendas y no prestan suficiente atención a los problemas de la sociedad. Un modelo de desarrollo económico basado en la economía circular podría conectar, entonces, con la filosofía de los millennials, actores relevantes en nuestra economía actual y venidera.

Por todo lo expuesto, adoptar un enfoque alineado con los conceptos de la economía circular representa una gran oportunidad para cambiar los modelos de producción, de operación y de consumo. De esta forma, podría ser una realidad el logro de las metas planteadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al igual que los objetivos marcados en el Acuerdo de París para limitar el aumento de la temperatura a 1,5° C respecto de los niveles preindustriales, buscando así mitigar los efectos del cambio climático.

Este tipo de iniciativas claramente ofrecen riesgos, pero también abre a nuestras organizaciones interesantes oportunidades de negocio que no se pueden ignorar y que beneficiarían al planeta, la sociedad donde operamos y la economía en general, mediante la generación de nuevos puestos de trabajo. Por todo esto, no es casualidad que el concepto de economía circular desde hace tiempo viene ocupando un lugar relevante en la agenda anual del Foro Económico Mundial en Davos.

Diálogos inspiradores

¿Cómo empezar si nunca antes se planteó en la organización los desafíos de abordar un modelo circular? Buscar el consejo de expertos, análisis de casos de estudio, experiencias en mercados más desarrollados, etc.

Mantener estos diálogos inspiradores es un buen punto de partida para instalar en la organización un tema que, indudablemente, va a afectarla en el corto/mediano plazo.

Talleres de trabajo e innovación

El objetivo de desarrollar este tipo de talleres es desarrollar ideas y discutir posibles pasos a seguir para desarrollar modelos alineados con los principios de la economía circular.

Análisis de *benchmark*

Con este tipo de actividad se puede desarrollar conocimiento que fundamente las decisiones que se tomen acerca de donde, cuándo y cómo empezar a trabajar sobre los procesos lineales y sus ejes de cambio.

Desarrollo de una estrategia circular

Para crear el ambiente de creación e innovación que permitirá a los miembros de la organización –y sus grupos de interés relevantes– repensar el negocio en general.

Programas transformacionales

A partir de la estrategia definida, desarrollar programas de trabajo puntuales que permitan abordar aspectos tales como la definición de proveedores que contribuyan a la “circularidad” del nuevo modelo, el diseño de envases y productos, convertir los residuos tradicionales en un bien susceptible de tener un valor para la organización, etc.

Evaluación de performance

Evaluar el desempeño de los programas y los cambios implementados permitirán a la Dirección comprender el valor del esfuerzo realizado en favor del modelo circular y, por supuesto, analizar continuamente la viabilidad en términos de beneficios para el negocio y el valor organizacional.

Hoja de ruta para la empresa

A continuación, se propone una hoja de ruta que la empresa debería abordar con miras a contribuir y a moldear su futuro para mejorar la forma en que vivimos y lograr condiciones de vida dignas para todos.

Una economía circular representa un desacoplamiento entre el crecimiento económico y la extracción insostenible de recursos y la emisión de gases de efecto invernadero. Alineado con estrategias tanto para la equidad social como para la mitigación del cambio climático o el uso eficiente de recursos que tradicionalmente no eran tenidos en cuenta, su objetivo es aumentar la prosperidad, a la vez que administra los recursos de manera inteligente dentro de los límites de nuestro planeta.

Como personas que integramos organizaciones responsables y que inciden en el mundo, es importante que comprendamos y nos comprometamos seriamente a abordar una transición necesaria hacia una economía circular que nos permita transformar el sistema actual de los negocios hacia uno verdaderamente sostenible, y que nos asegure la protección de los recursos de nuestro planeta y el bienestar de nuestra sociedad.

Alfredo Ángel Pagano

Licenciado en Administración, Alfredo es socio de Deloitte en la Argentina y responsable por la práctica "Deloitte Sustainability". Con su amplia experiencia, asiste a diversas organizaciones en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno y gestión de la sostenibilidad.



Nosotros te cuidamos



Creemos en las personas,
cuidamos su futuro.

f t in @ | cnpseguros

www.cnp.com.ar
0800 777 7267

Nº de inscripción en SSN
0576

Atención al asegurado
0800-666-8400

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





Estanque de agua en la planta de tratamiento de líquidos lixiviados (CEAMSE)

MÁS ALLÁ DE LAS "3 R"



Por Marcelo Taboada

Presidente y CEO
Certificación Sustentable S.A.

El presente modelo económico lineal de "tomar, hacer, desechar" está llegando al límite de su capacidad física. La economía circular (EC) es una alternativa atractiva y viable que ya han empezado a explorar distintas empresas.

¿Qué es una economía circular?

Por definición, es reparadora y regenerativa, y pretende conseguir que los productos, componentes y recursos en general mantengan su utilidad y valor en todo momento (<https://www.ellenmacarthur-foundation.org/es/economia-circular/concepto>).

La transición a una economía circular no solo equivale a ajustes dirigidos a reducir los impactos negativos de la economía lineal; también representa un cambio sistémico que construye resiliencia a largo plazo, genera oportunidades comerciales y económicas, y proporciona beneficios ambientales y sociales.

Ciclos técnicos y biológicos

La EC distingue entre ciclos técnicos y biológicos. El consumo ocurre solo en ciclos biológicos, donde los alimentos y los materiales de base biológica (como el algodón o la madera) están diseñados para retroalimentarse en el sistema a través de procesos como el compostaje y la digestión anaeróbica. Estos ciclos regeneran sistemas vivos, como el suelo, que proporcionan recursos renovables para la economía. Los ciclos técnicos recuperan y restauran productos, componentes y materiales a través de estrategias como la reutilización, reparación, remanufactura o (en el último recurso) reciclaje. Esto permite establecer nuestras prioridades para avanzar hacia una economía donde los productos y materiales se mantengan en un uso de alto valor durante el mayor tiempo posible, generando beneficios que nos permitan repensar nuestro enfoque de cómo se suministran los bienes, cómo se utilizan y lo que sucede al final de la vida útil de los productos. Por ende, es necesario diseñar productos para una vida útil más extensa, lo que se conoce como “ciclo de vida”, listos para ser desmontados, reparados y, finalmente, reciclados, dejando de ser residuos para convertirse en subproductos o insumos de otro proceso productivo o servicio.

En procura de una transición viable

Una economía circular es una ambición a largo plazo: dada la complejidad de las transacciones de suministro existentes, los cambios requeridos deben comprender a toda la cadena de valor y especialmente contar con avances tecnológicos y de investigación aún por desarrollar.

Actualmente, solo una parte de los residuos o componentes en la fase de finalización de la vida útil se utilizan o reciclan en el mismo proceso; el resto termina en otros procesos, se almacena o, en el peor de los casos, se dispone como basura.

El desarrollo de la economía circular se basa en la creación de relaciones productivas, en pos de hacer coincidir los flujos de residuos de material existentes con nuevos procesos, ya sea dentro de las propias cadenas de suministro de una empresa o en las cadenas de otras compañías.

Comercio internacional y requerimientos técnicos

Es necesario considerar la transición a una EC desde la perspectiva de las cadenas de valor globales y las reglas internacionales de comercio. Para llegar a soluciones verdaderamente sostenibles que beneficien a todos, necesitamos trabajar en el marco de un sistema internacional basado en normas o esquemas de evaluación, que permita contar con un sistema para evaluar sobre la base de un conjunto de indicadores debidamente contextualizados y encuadrados en un marco de referencia adecuado.

Se ha presentado formalmente ante ISO una propuesta para un nuevo campo de actividad técnica, relacionado con la economía circular, por parte de AFNOR, el organismo francés de normalización. Este esfuerzo a nivel internacional pretende involucrar a todos los países, con el fin de ofrecer alternativas y soluciones para la problemática del cambio climático y el desafío de la escasez de recursos, teniendo como objetivo la implementación de principios de la economía circular en procesos, productos y servicios; que esto permita a las empresas optimizar la gestión de sus recursos y desplegar nuevos modelos de negocios, para ser más resistentes a los desafíos ambientales, sociales y económicos.

Una futura norma del sistema de gestión ayudará a las organizaciones a tener una visión más clara y global de la economía circular. Respecto de este punto, ya se desarrollaron normas sobre compras sustentables, ecodiseño o análisis del ciclo de vida; sin embargo, no hay un estándar genérico dedicado específicamente al tema.

El valor agregado de esta propuesta es que brinda una visión global e integrada de la economía circular y lleva a las organizaciones a tomar las mejores decisiones estratégicas y utilizar las herramientas adecuadas.

Dicha propuesta comprende:

- Ayudar a la organización a integrar los nuevos modelos económicos liderados por la economía circular, que apunta a responder a los problemas de escasez de recursos y cambio climático.
- Facilitar el diálogo y la comunicación entre los diferentes actores a nivel nacional, regional o internacional, a través de un diálogo compartido y herramientas de comunicación.

Por sobre todo, esto pretende evitar la proliferación de normas nacionales o regionales disímiles y que puedan generar distorsiones comerciales o imponerse como barreras técnicas al comercio internacional.

Cooperación global

Específicamente, el estándar experimental publicado por AFNOR en octubre de 2018, bajo la designación de norma AFNOR-XP X30-901, se enfoca en la economía circular (Economie circulaire-Système de Management de Projet d'économie circulaire-Exigences et lignes directrices). El documento brinda ayuda para implementar un sistema

DURANTE LA CUMBRE CLIMÁTICA COP24, LLEVADA ADELANTE EN KATOWICE EN DICIEMBRE DE 2018, SE PLANTEÓ EL TEMA DE LA EC, CONSIDERÁNDOLA COMO EL ESLABÓN PERDIDO EN LA DISCUSIÓN SOBRE EL CLIMA.

de gestión de proyectos de EC para todo tipo de organizaciones, más allá de su tamaño o naturaleza.

El objetivo es organizar un sistema de cuestionamiento en torno de las tres dimensiones del desarrollo sostenible y los siete campos de acción de la economía circular en cada etapa del proceso de mejora continua. Define los términos, principios y prácticas; también especifica los requisitos y las recomendaciones. Por otra parte, proporciona requisitos para la planificación, implementación, evaluación y mejora de un sistema de gestión de proyectos mediante la adopción de un enfoque abierto y holístico. Es vital tener presente que este documento proporciona directrices, y no califica o compara organizaciones entre sí.

Por otro lado, la organización de normalización inglesa BSI (British Standards Institution) también ha trabajado sobre una norma marco. El estándar británico pretende ayudar a las organizaciones e individuos a considerar e implementar prácticas más circulares y sostenibles dentro de sus negocios, ya sea a través de mejores formas de trabajo, proporcionando más productos y servicios circulares o rediseñando todo su modelo de negocio y propuesta de valor.

Esta norma proporciona un marco y una guía para una amplia gama de organizaciones, de diferentes tamaños y con distintos niveles de conocimiento y comprensión de la economía circular, que propone comenzar con iniciativas pequeñas y de tipo "ganar rápido" para viabilizar que las organizaciones nuevas en la EC obtengan experiencia y confianza relevantes.

Este esquema se divide en dos áreas:

1) ¿Qué es la economía circular y por qué pasar a un modo de operación más circular y sostenible? Su objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar la comprensión de la economía circular y de cómo esto podría ser relevante.

2) ¿Cómo implementar los principios de la economía circular en un contexto organizacional? Se proporciona una descripción general de los elementos clave que se clasifican como "Principios de orientación", "Marco flexible" y "Orientación de apoyo".

Al implementar los principios de la EC, el objetivo general de una organización es crear valor comercial a largo plazo mediante el diseño a través de la gestión sostenible de los recursos, en sus productos y servicios.

Economía circular y cambio climático

Durante la cumbre climática COP24, llevada adelante en Katowice en diciembre de 2018, se planteó el tema de la EC, considerándola como el eslabón perdido en la discusión sobre el clima, entendiendo que una transición a la economía circular es un catalizador para combatir los desafíos climáticos globales.

Más de 20.000 delegados de 190 países asistieron a la COP24, con el objetivo de acordar un conjunto de reglas técnicas para respaldar los objetivos del Acuerdo de París y así limitar el calentamiento global muy por debajo de los 2°C, e idealmente a 1,5°C para fines de siglo.

Existe una creciente conciencia de que es urgente fortalecer el vínculo entre la economía circular y la agenda del cambio climático, ya que aquella busca desvincular el crecimiento económico del uso de los recursos naturales y los ecosistemas al usar los primeros de manera más efectiva.

A través de varios casos, se demostró cómo la economía circular puede contribuir significativamente a los objetivos climáticos, así como a crear oportunidades de negocios.

El rubro de la moda lanzó la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática en la COP24 bajo el auspicio del Cambio Climático de la ONU, medida que aumentará de manera significativa el impulso para abordar el impacto del cambio climático en toda su cadena de valor, ya que la Carta cuenta con el acuerdo de las principales marcas de moda, minoristas y organizaciones proveedoras. Allí se reconoce el papel crucial que desempeña la moda en ambos términos de la ecuación climática: como contribuyente a las emisiones de gases de efecto invernadero y como un sector con múltiples oportunidades para reducirlas, al tiempo que contribuye al desarrollo sostenible.

Está en línea con los objetivos del Acuerdo de París y está abierta a que otras compañías y organizaciones se unan para que la industria logre emisiones netas cero para el año 2050. También define los problemas que abordarían los signatarios, que van desde la descarbonización de la fase de producción hasta la selección de materiales sostenibles y respetuosos con el clima, transporte con bajas emisiones de carbono, mejora del diálogo y la sensibilización de los consumidores, y trabajo con la comunidad financiera y los responsables de formular políticas para catalizar soluciones escalables y explorar modelos de negocios circulares.

Economía circular y rentabilidad

¿Existe una forma confiable para que las industrias aumenten su rentabilidad al tiempo que reducen su dependencia de los recursos naturales? En los últimos años, una investigación de McKinsey ha demostrado que la EC, al usar y reutilizar el capital natural de la manera más eficiente posible y encontrar valor a lo largo de los ciclos de vida de los productos terminados, es al menos parte de la respuesta.



Adidas está produciendo zapatos deportivos hechos de plásticos recuperados en playas y comunidades frente al mar.



Ecoalf fabrica ropa con basura de los océanos, lidera un movimiento internacional en pro de limpiar los mares.

Resumiendo, podemos referirnos a lo que se denomina Paquete de Economía Circular como un conjunto de medidas y propuestas para impulsar el crecimiento sostenible y ayudar a las empresas a lograr una transición eficaz hacia la economía circular.

1. Eficiencia de recursos.
2. Usar dichos recursos de manera más eficiente para una economía más verde y más competitiva.
3. Eco-innovación.
4. Permitir el crecimiento “verde” y la transición hacia una economía más circular.
5. Materias primas.
6. Asegurar nuestro uso de materias primas no agota los recursos del planeta.
7. Producción.
8. Promover productos más “verdes” y apoyar a empresas y organizaciones más “verdes”.
9. Consumo, proporcionando información transparente a los consumidores que les permita tomar decisiones más ecológicas.
10. Prevención y gestión de residuos.
11. Reducir dichos residuos y mejorar su gestión.

Ejemplos de casos actuales

Hoy se pueden identificar numerosos esfuerzos e innovaciones que muestran que es posible: bufandas a base de cáscara de naranja y cuero de cáscaras de ananá. También la apuesta alternativa de la moda, un proyecto dedicado a la sostenibilidad y la innovación que permite producir el primer tejido del mundo con frutas cítricas. O, mejor aún, de lo que queda después de exprimirlas por jugo.

- Adidas está produciendo zapatos deportivos hechos de plásticos recuperados en playas y comunidades frente al mar.

- El desperdicio reciclado de la fruta es otra sustancia prometedora para la creación de telas alternativas, utilizando fibras de hojas de piña para crear un material no tejido similar al cuero que se llama Piñatex.

- MycoWorks, una empresa emergente de San Francisco, está procesando el micelio, la fibra de los hongos que tiene una textura parecida a la de las raíces, como sustituto del cuero.

- Los bolsos Falabella Go de McCartney están hechos de poliéster reciclado y Econyl, un nailon producido a partir de redes de pesca, alfombras y otros desperdicios reciclados.

- Modern Meadow ha desarrollado una levadura que, al mezclarse con azúcar, produce un colágeno que luego se purifica, se procesa y se tiñe para crear materiales con textura y apariencia similar a la del cuero.

- Chanel, conocida por ejercer una saludable dosis de presión sobre sus proveedores para que ideen nuevas telas e hilos cada temporada, ha estado trabajando con hilos de papel y está investigando el uso de la impresión 3D para crear ropa prêt-à-porter.

- Ecoalf fabrica ropa con basura de los océanos, lidera un movimiento internacional en pro de limpiar los mares. En colaboración con pescadores, ha extraído del Mediterráneo 205 toneladas de plástico que convierte en tejido para sus prendas.

- Nestlé y Danimer Scientific se unen para desarrollar botellas biodegradables: ambas empresas trabajarán de manera conjunta para diseñar y fabricar resinas de base biológica a partir del polímero PHA, que es biodegradable en una amplia gama de entornos, incluido el compost industrial y doméstico, el suelo y el agua dulce y marina.

- Zapatillas hechas con chicles reciclados: se estima que, como mínimo, se tiran un millón y medio de kilos de chicles en las calles todos los años, y éstos tardan 25 años en desintegrarse. La zapatilla está pensada para concientizar de forma creativa y positiva sobre el problema de la suciedad en las calles de Ámsterdam.

En la Argentina hay un proyecto en marcha para hacer zapatillas a partir de neumáticos reciclados, que además se exportan al mundo. El problema de los residuos de neumáticos fuera de uso es importante: en nuestro país se desechan más de 100.000 toneladas por año, y un solo neumático tarda entre 500 y mil años en degradarse. Hasta hoy, la mayor parte de los que se desechan son enterrados o incinerados.



El primer ministro francés Edouard Philippe presenta la hoja de ruta para una economía gala 100% circular.

El intercambio de experiencias, siempre provechoso, puede resultar especialmente fructífero en el plano de la economía circular; máxime con dos países con realidades distintas, como son Francia y la Argentina.

Por Ezequiel Barbenza

PhD en Economía por la Université d'Evry-Val-d'Essonne, Francia. Docente-investigador en la Universidad del Salvador, se especializa en el desarrollo de las economías alternativas en la Argentina y el mundo.

ESPACIO DE COLABORACIÓN

En las últimas décadas, la búsqueda de alternativas económicas que tengan más en cuenta aspectos sociales y medioambientales adquirió relevancia en los sectores académico, estatal y privado. Términos como “economía social y solidaria”, “economía del bien común” y otros han ido instalándose en el vocabulario y en la realidad de muchos países. La economía circular (EC) no fue ajena a este movimiento.

Si bien el concepto aparece por primera vez en la literatura especializada en el trabajo de Pearce y Turner¹, distintas voces ya reclamaban desde mucho antes un sistema económico que respetara la naturaleza, como en los movimientos ambientalistas de los años sesenta del siglo pasado representados en el libro *Primavera silenciosa*, donde se denunciaba la explotación indiscriminada de recursos, o en la aparición del concepto “desarrollo sostenible” en el *Reporte de Brundtland*².

El objetivo principal de la EC es generar un desarrollo económico de manera sostenible, a través de la protección del medioambiente en el circuito de producción, comercialización y consumo. Otorga al residuo un rol fundamental en la economía, enfocándose en su reutilización al transformarlo en materia prima eficiente. Al ser crítica del modelo de producción lineal vigente hoy día, que consiste en “tomar, hacer, tirar”, la EC organiza las actividades económicas bajo el *cradle to cradle*, de manera que los desechos de un actor se transforman en los recursos de otro.

Es así como la concepción misma del producto se basa en función de un

SEGÚN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA FRANCÉS, LA ECONOMÍA CIRCULAR PODRÍA REPRESENTAR HASTA UN 2,5% DEL PIB, CON UN POTENCIAL DE HASTA 500.000 EMPLEOS.

ecodiseño responsable ante el medioambiente, en función de cinco objetivos: 1) Aumento de la vida útil del producto; 2) Reutilización; 3) Recuperación y reinserción en el mercado; 4) Recuperación parcial; y 5) Reciclaje de las materias³.

Por otro lado, la extensión de la vida útil de los productos aparece como un elemento clave de la EC, que propone una reducción de las prácticas de obsolescencia programada y –en particular– la reutilización de los productos y sus componentes, además de su reparación, actualización, reelaboración y remarketing.

Finalmente, el circuito se cierra con la propuesta de un consumo responsable y colaborativo, proponiendo la interacción entre personas para lograr que la adquisición de productos responda a necesidades colectivas que respeten el medioambiente.

Aquí y en todas partes

A nivel internacional, la importancia de la economía circular viene en alza desde hace unos años. En China es una estrategia política nacional, implementada desde el Estado a través de leyes y normativas, mientras que la *US Chamber of Commerce Foundation* ha elaborado un extenso informe⁴ centrado en los Estados Unidos. En el caso europeo, su instauración se produce más que nada como respuesta a la demanda de organizaciones de la sociedad civil –que demanda productos más ecológicos–, además de reclamar un comportamiento de respeto al medioambiente tanto desde el Estado como desde las empresas privadas⁵.

En 2015, la Comisión Europea adoptó el Plan de Acción de la Unión Europea para la economía circular⁶, donde a través de 54 medidas promueve la cooperación entre los Estados miembro, las regiones y los municipios, las empresas, los organismos de investigación y los ciudadanos.

Por su parte, el Estado francés ha formalizado su preocupación por el desarrollo de una EC a través del involucramiento de sus instituciones (la *Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie*, el propio *Ministère de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes Publics*), en particular del *Ministère de la Transition Écologique et Solidaire*, que ha establecido una Hoja de Ruta para la Economía Circular (FREC, por sus iniciales en francés) donde establece objetivos concretos de producción, consumo, gestión de residuos

y concientización de la sociedad, para los años 2025 a 2030. Medidas concretas, como la mejor información a los consumidores, el apoyo al ecodiseño de los productos y la obligación de publicar la disponibilidad de piezas de reparación, forman parte de los desafíos del Estado.

Cambio de mentalidad à la française

Todos los sectores de la sociedad gala se están involucrando en este cambio de paradigma. Además de innumerables ONG, el *Institut National de l'Économie Circulaire*, conformado por fundaciones, empresas privadas y públicas y organismos estatales, se ha creado para facilitar los intercambios de experiencias entre todos los actores implicados, además de colaborar en la evolución de la reglamentación con el objetivo de dinamizar la EC. De esta manera, según el Ministerio de Economía francés, la EC podría representar hasta 2,5% del PIB, con un potencial de hasta 500.000 empleos.

No obstante, la evolución de la economía circular es dispar según la realidad y la coyuntura de cada país y región. En la Argentina, condicionada por una realidad económica y social diferente, recién está dando sus primeros pasos. Si bien a nivel nacional todavía no se ha efectuado un gran avance –ni desde el punto de vista ejecutivo ni del legislativo–, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha desarrollado herramientas como los Ecosellos para industrias, o líneas de crédito para mejoras ambientales de las compañías, además de numerosos eventos de divulgación y concientización. Más allá de la participación de empresas y ONG en el desarrollo de una economía circular, el GCBA trabaja también con organizaciones de cartoneros, reconociendo la particularidad del entramado social porteño. Asimismo, muchas firmas ya han iniciado el camino hacia la transformación de los residuos en materia prima y la reducción del impacto ambiental de su producción.

En definitiva, el cuidado del medioambiente en los procesos de producción, comercialización y consumo está avanzando según la idiosincrasia de cada región. En este sentido, el intercambio de experiencias entre Francia y la Argentina a nivel académico, estatal y empresarial puede resultar muy provechoso para el desarrollo de nuevos instrumentos que, adaptándose a la realidad de cada país, permitan reducir la huella ecológica de la humanidad.

¹ Pearce, D.W. y Turner, R.K. (1990). *Economics of natural resources and environment*. Harvester Wheatsheaf, John Hopkins University Press

² Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. y Ormazabal, M. (2017). *Circular economy: Relationship with the evolution of the concept of sustainability and strategies for its implementation*. Universidad de Navarra.

³ Ordaz, G., y Vargas-Hernández, J. (2017). *La Economía Circular como factor de la responsabilidad social*. Revista de temas de coyuntura y perspectiva, 2(3), 105-130.

⁴ U.S. Chamber of Commerce Foundation (2015). *Achieving a Circular Economy: How the private sector is reimagining the future of business*. U.S. Chamber of Commerce Foundation Corporate Citizenship Center, Washington DC.

⁵ Cerdá, E., y Khalilova, A. (2016). *Economía circular*. Empresa, medio ambiente y competición, (401), 11-20.

⁶ European Commission (2015). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Closing the loop. An EU action plan for the Circular Economy*.

LAS EMPRESAS, A LA VANGUARDIA

Varias empresas socias de CCI France Argentine presentan sus avances en materia de economía circular. Desde las modalidades de trabajos hasta el *core business* de sus actividades, los ejemplos pueden alentar a otras compañías a sumarse a los lineamientos de este nuevo modelo económico.

MICHELIN PILAR FUNDAMENTAL



Guillermo Crevatin, presidente de Michelin Argentina, no tiene dudas: la sustentabilidad es un pilar fundamental para la empresa que comanda. “Tenemos una visión de responsabilidad sostenible que está presente en todos los estratos de la compañía y que atraviesa todos los sectores, tanto a nivel local como a escala global. A la vez, propiciamos que estas prácticas sean adoptadas por nuestros colaboradores, clientes y por la comunidad. El objetivo es crear una cadena de valor para respetar el medio ambiente gracias a una propuesta de economía circular”.

Michelin ha enfocado sus acciones en el principio de las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Renovar. Eso aplica no sólo al proceso de fabricación y distribución de productos, sino también al hecho de generar conciencia ambiental a partir de diversas acciones.

“Ante todo, esa concientización debe empezar por quienes formamos parte de Michelin: así, quienes ingresan a la compañía participan de una capacitación donde se desarrollan los conceptos de movilidad sustentable y la importancia de llevar este compromiso a cada tarea. Al mismo tiempo, se incentiva a participar en volun-

tariados para trasladar la experiencia Michelin a la comunidad. Por último, realizamos auditorías externas a nuestros proveedores para conocer el nivel de compromiso ambiental con el que trabajan”, asegura el ejecutivo.

Crevatin explica que “en el diseño y fabricación de nuestros neumáticos apuntamos a crear productos que estén cada vez más en línea con el cuidado del medio ambiente. Seguimos trabajando en aumentar la durabilidad, utilizar materiales reciclables y brindar al usuario un neumático que genere un ahorro de combustible -y, por consecuencia, de las emisionesde CO2-, además de, claro está, apostar al reciclado”.

Para promover el compromiso, la firma organiza desde hace más de 20 años Movin’On by Michelin (antes llamado “Michelin Challenge Bibendum”), un encuentro que reúne a referentes, políticos y empresas, entre otros actores sociales, para debatir sobre las últimas tendencias relacionadas con conductas sustentables en los procesos de producción, utilización y reutilización de productos. Este foro es ideal, además, para intercambiar ideas y conocimientos.



Planta Verallia en Mendoza

VERALLIA

COMPROMETIDA CON LOS ODS

La firma Verallia está comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU que se lanzaron en 2015, en particular con cuatro de ellos: Objetivo 3: “Salud y Bienestar”; Objetivo 12: “Producción y Consumo Responsables”; Objetivo 13: “Acción por el Clima”; y Objetivo 17: “Alianzas para lograr los Objetivos”.

Uso de energías renovables

En su planta, Verallia posee paneles solares para calentar el agua de los sanitarios y cuenta con iluminación externa fotovoltaica en algunos sectores. Al ser un gran consumidor de energía, la empresa debe cumplir con la Ley 27.191, que exige que un porcentaje creciente del consumo provenga de fuentes renovables. En ese sentido, se firmarán contratos de adquisición con generadores de ese tipo de energías.

Reciclaje de agua y planta de tratamiento

Verallia tiene vuelco cero de agua de descarte: la que se utiliza en producción es llevada a una planta de tratamiento, donde el agua es tratada y llevada nuevamente a producción a través de un circuito cerrado. El 100% del agua que se usa en planta proviene de pozos y es acondicionada para ser utilizada en todos los procesos.

Tratamiento de residuos

La empresa genera distintos tipos de residuos, que son clasificados en planta y luego llevados a una isla ecológica donde se acondicionan para su disposición.

Ya que una parte de los residuos generados son reciclables, se los separa para ser usados como materia prima de otros procesos. Además se recicla papel, cartón, madera, plástico y metal, entre otros. Verallia también cuenta con proyectos para reciclar otros materiales y así reducir los desechos destinados a vertederos.

VERALLIA TIENE VUELCO CERO DE AGUA DE DESCARTE: LA QUE SE UTILIZA EN PRODUCCIÓN ES LLEVADA A UNA PLANTA DE TRATAMIENTO Y VUELVE A PRODUCCIÓN TRAVÉS DE UN CIRCUITO CERRADO.

Programa “Vidrio, una acción transparente”

Este programa lleva adelante la recolección de vidrio en distintos puntos del Gran Mendoza en contenedores con forma de campana que llevan el logo de la empresa. Como Verallia es recicladora directa de vidrio, lo que allí se deposite se convertirá en botellas nuevas en los hornos de la firma.

El dinero obtenido por este programa es donado a la Fundación Notti, que destina esa ayuda a la construcción de un Centro de Rehabilitación Infantil. Desde su inicio ya se ha reciclado más de 450.000 kg.

Más información: <http://puntosdereciclado.ar.verallia.com>.



Un Ingeniero Medioambiental de Renault Argentina asistió a una capacitación en Francia donde se pudieron ver las distintas partes del proceso que atraviesa la materia prima desde que es desechada hasta convertirse en un nuevo recurso para la producción de una nueva pieza.

RENAULT

CONVERTIR RESIDUOS EN RECURSOS

Desde 1995, el Grupo Renault implementa soluciones mediante la integración de plásticos de reciclaje en sus vehículos. Ya en el año 2000 incorporó el concepto de Economía Circular en el corazón de su negocio, con el objetivo de convertir sus residuos en recursos valiosos para la actividad. Se trata de aprovechar el ciclo de vida del vehículo extendiendo la vida de sus componentes y materiales. Hoy, los vehículos están hechos de un 85% de metal y plástico: de ahí la importancia de reutilizar la mayor cantidad posible de esos materiales en lugar de tirarlos.

Qué está haciendo el Grupo para desarrollar la economía circular: Material loops: recupera materiales de vehículos al final de su vida útil y los transforma para abastecer la producción de vehículos nuevos.

Part loops: recupera piezas mecánicas para reparar en la red comercial, prolongando la vida útil de los vehículos en circulación. Con diferentes componentes de motores rotos, el sitio de Choisy los re-fabrica para proponer nuevos motores utilizando un sistema de intercambio estándar. Los trabajadores de Indra desmantelan los vehículos para extraer partes de los vehículos al final de su vida útil para su uso en la reparación de vehículos.

El ciclo de vida de las baterías: Cuando la batería ya no tiene utilidad, en lugar de disponerla y reciclarla se le da una segunda vida para almacenar energías renovables y abastecer edificios, por ejemplo El Grupo Renault tiene tres sociedades en Europa comprometidas con la Economía Circular: Indra: recuperación y reciclaje de vehículos fin de vida; Conemor: reciclado de metálicos; Gaia: reciclado y recuperación de piezas vehículos.

En la Argentina, el programa "Sinergia de contenedores entre Renault Argentina y la Industria Regional" se lidera desde área de Supply Chain de Renault Argentina, quienes en respuesta a los compromisos del Grupo en materia de Sustentabilidad, han llevado a cabo acciones tendientes a disminuir costos económicos y las emisiones de CO₂ asociadas al transporte de piezas compradas a sus proveedores, tanto locales como del exterior. En el año 2013, el 90% de los contenedores de importación de Renault Argentina eran devueltos vacíos al puerto de Buenos Aires. Por otro lado, exportadores de la provincia de Córdoba, traían contenedores vacíos a Córdoba desde el puerto de Buenos Aires para consolidar sus cargas de exportación. Es decir, tanto Renault como los exportadores de Córdoba tenían un sobrecosto por el movimiento de contenedo-

YA EN EL AÑO 2000, RENAULT INCORPORÓ EL CONCEPTO DE ECONOMÍA CIRCULAR CON EL OBJETIVO DE CONVERTIR SUS RESIDUOS EN RECURSOS VALIOSOS.

res vacíos desde Buenos Aires a Córdoba y viceversa. A partir de una sinergia realizada con exportadores locales, como Iveco, Fiat, Arcor y Forwarders, se le transfieren los contenedores a esas empresas para que sean llenados con sus productos de exportación, con la consecuente reducción de emisiones de CO₂ y de costos.

La iniciativa responde a los siguientes objetivos generales: asegurar, en cualquier momento, la disponibilidad de piezas considerando respetando el medio ambiente y disminuyendo el impacto del transporte; disminuir de costos económicos y optimización de tiempos; disminuir las emisiones de CO₂ asociadas al transporte de piezas. El programa combina dos conceptos complementarios: logística con menor impacto ambiental y logística colaborativa.

Logística con menor impacto ambiental: la logística verde amplía los conceptos de los beneficios generados por la empresa y la logís-

tica más allá de los generados al cliente y la empresa en términos de servicios y económicos, analizándolos en función de los impactos ecológicos y sociales generados en la actividad empresarial. Se basa en usar de mejor manera los recursos de logística e impulsar un desarrollo de la economía creando una economía circular, concentrándose en el uso de las materias primas, almacenaje, transporte, procesamiento, reciclaje de los desechos, entre otros.

Logística colaborativa: las operaciones se realizan sobre la base de participación colaborativa, lo que potencia la competitividad y multiplica los beneficios. Se implementa a través de convenios y contratos de colaboración seguros, equitativos y éticos.

Resultados 2018

Más de 1980 contenedores operados por Renault Argentina

Más de 430 sinergias realizadas

22% de sinergia en contenedores

320 tn de CO₂ ahorradas

Ahorro económico total (exportadores y Renault): MAR\$ 8,43

COMENZÓ LA SEGUNDA EDICIÓN DEL CONSTRUCTÓN

Concurso nacional de Proyectos y Emprendimientos que trabajen en vivienda accesible.

SUMÁ TU PROYECTO ¡Y PARTICIPÁ!

PRIMER PREMIO	SEGUNDO PREMIO
\$300.000	\$150.000

INSCRIPCIONES ABIERTAS HASTA EL 15 DE JUNIO

MÁS INFORMACIÓN
www.fundacionholcim.org.ar/constructon

Fundación
Holcim Argentina



Martín Brude y Raphael de Lasca

COCOCHÉ

NUEVA FORMA DE TRANSPORTE

Cocoche es una plataforma de alquiler de autos entre particulares: alguien que no usa su auto lo pone en alquiler a través de la app o la web para que otro pueda usarlo.

¿Cómo nació la idea? Martín Brude empezó como programador en Etermax, la empresa detrás del juego Preguntados. “Allí descubrí lo que es ver crecer un proyecto enorme y manejar millones de usuarios. A partir de ese momento, y con el *know how* ganado, sentí ganas de tener algo propio”.

Conoció entonces a Raphael de Lasca, un francés con formación en finanzas, y ambos descubrieron que había muchas falencias en el rubro de transporte y movilidad, tanto en el país como en América Latina. “Tomando los modelos que ya funcionaban en Europa y en EE.UU. creamos esta marketplace, que decidimos llamar Cocoche”. Ambos decidieron recurrir al parque automotor existentes. “Un auto queda estacionado el 90% del tiempo. La idea de nuestra app es que esta latencia sea explotada y genere un ingreso para el dueño del vehículo. Si proyectamos el modelo a toda la sociedad, harán falta menos autos para satisfacer las necesidades de transporte existentes. Entonces, mientras algunos obtienen un ingreso extra, otros consiguen un vehículo cercano y barato.

Para Martín, el desafío más grande fue la interacción con las aseguradoras. “Tenemos un seguro de alquiler contra todo riesgo para cada transacción, lo que significó buscar un socio dispuesto a emitir

CON UN IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DEFINIDO, COCOCHÉ PROPONE REDUCIR LOS COSTOS DE TRANSPORTE, AL TIEMPO QUE SE PROMUEVE EL TURISMO Y SIENTA LAS BASES DE UNA ECONOMÍA COLABORATIVA.

pólizas en vivo desde el celular y bajo demanda. Luego de recibir un rotundo ‘no’ de muchas empresas, establecimos un partenariado con Río Uruguay Seguros, compañía líder del rubro en la Argentina”. Raphael asegura que “lo importante es que llevamos un desarrollo basado en métricas. Medimos absolutamente todo: eso nos permite aprender el comportamiento de nuestros usuarios y tomar medidas sobre esa base”. También reflexiona sobre el futuro inmediato de Cocoche: la expansión regional. “Comenzando por Chile y Uruguay, pensamos abarcar toda Latinoamérica y crecer en la prestación de los servicios que ofrecemos en la actualidad”.

Martín y Raphael incluso fueron entrevistados por el diario *La Nación*. Así, con un impacto económico y social definido, Cocoche propone reducir los costos de transporte, al tiempo que se promueve el turismo y sienta las bases de una economía colaborativa.



Gabriela Fernández Barboza y Jean Girard, de BPO Solver, adeptos de la movilidad sustentable.

BPO SOLVER

MODO DE VIDA

Jean Girard, a cargo de BPO Solver, una empresa de servicios, propicia en su actividad cotidiana personal así como profesional adoptar los principios de la economía circular y de cuidado del medio ambiente, compatibilizándolo con una mayor eficiencia.

“Tenemos optimizado el consumo de energía en nuestras oficinas: contamos con vidrios DVH, por lo que no usamos casi nada la climatización. La iluminación es 100% con luz LED, y el sistema de calentamiento de agua se activa solo cuando se usa: nada de calefón eléctrico encendido todo el tiempo, que desperdicia mucha energía. BPO Solver también optimiza en el rubro transporte: hace siete años que usan scooters eléctricos, y acaban de comprar bicicletas y un monopatín eléctrico para desplazarse por el centro de la ciudad. No solo es bueno para el ambiente sino que nos trasladamos más rápido que cualquier otro medio de transporte.

Jean Girard también hace su aporte en otras áreas sensibles: toda la documentación está digitalizada (para reducir al máximo el uso de papel) y el 100% de la información sobre la firma y sus clientes está alojada en la nube.

Adicionalmente, acompañan a diversas ONG tales como FEFA, de la cual Jean es tesorero, o Casa Rafael, que brinda ayuda a más de 200 chicos desfavorecidos del barrio de La Boca. Todo se hace sin recursos especiales ni medidas drásticas: solo con un objetivo claro y pequeñas acciones todos los días.



ARBITRAJE | COMERCIO EXTERIOR | COMPLIANCE | DEFENSA DE LA COMPETENCIA |
DERECHO AMBIENTAL | DERECHO DEL ENTRETENIMIENTO | DERECHO INMOBILIARIO Y DE LA
CONSTRUCCIÓN | DERECHO LABORAL | FUSIONES Y ADQUISICIONES | IMPUESTOS | INSOLVEN-
CIA Y REESTRUCTURACIONES | LITIGIOS | PROPIEDAD INTELECTUAL | REGULACIÓN ECONÓMICA Y
DERECHO ADMINISTRATIVO | SERVICIOS FINANCIEROS Y MERCADO DE CAPITALES | TICs Y MEDIOS

Buenos Aires · Argentina
Av. Corrientes 420 · C1043AAR

www.bomchil.com
T. +54 11 4321 7500 · contacto@bomchil.com





Centro de Gestión Social para el recupero de residuos reciclables a cargo de la Cooperativa de Recuperadores Mendoza (COREME). El proyecto fue realizado con el apoyo del Municipio de Las Heras, la Fundación Avina y el financiamiento del fondo Ecosystème de Danone.

La Serenisima Original, el primer yogur concebido bajo la visión de Economía Circular.

DANONE

INTEGRANDO LA CIRCULARIDAD

El mundo está pasando de una economía lineal a una circular, en donde el envase post consumo conserva su valor. Nicolás Dobler, gerente de Sustentabilidad de Danone Argentina, indica que se está adoptando ese modelo, “integrando la circularidad en nuestro negocio y trabajando para alinear nuestras acciones y productos con esos principios”. Para tal fin, Danone se asoció a la Fundación Ellen MacArthur, orientada a acelerar la transición a una economía circular, y además forma parte de un compromiso global en el marco de la iniciativa *New Plastics Economy*¹.

En noviembre del año 2018, Danone anunció una nueva política de *packaging*² enfocada en:

- 1) Diseñar los envases para optimizar el uso de materiales y eliminar la generación de residuos, logrando -hacia 2025- que el 100% de los envases sean reciclables, compostables o reusables.
- 2) Promover y co-crear sistemas efectivos, eficientes e inclusivos de recolección y reciclaje, y usar el poder de las marcas del grupo Danone para involucrar a los consumidores y que ellos también puedan participar de la economía circular.
- 3) Preservar los recursos naturales a través de la incorporación de materiales reciclados en nuevos empaques y el uso de materiales de origen renovable.

Nicolás destacó también que el éxito de la economía circular del envase depende, en parte, de la capacidad colectiva para impulsar la demanda de material reciclado. “Por ello, Aguas Danone Argentina desarrolló ‘Rebotella’, campaña de Villavicencio, la primera y única botella del mercado en incorporar más del 50% de su composición

de PET reciclado. Desde 2012, gracias al aporte del Fondo Danone Ecosystem y de Fundación AVINA, desarrollamos el Programa de Reciclaje Inclusivo para incrementar las tasas de reciclado en el país y empoderar el ecosistema de reciclaje, profesionalizando y reconociendo el rol vital que las cooperativas de recuperadores urbanos tienen en la gestión de materiales. Hoy día, el programa trabaja con 14 organizaciones de recicladores en 9 ciudades, alcanzando a más de 2400 recuperadores urbanos”.

En 2018, Danone Argentina S.A (negocio de lácteos) lanzó La Serenisima Original, el primer yogur concebido bajo la visión de Economía Circular. Estos envases de PET son, al igual que las botellas, 100% reciclables. Para ello, el consumidor debe remover la tapa por completo, lavar el envase y disponerlo limpio junto con los reciclables, así se garantiza que llegue a las cooperativas de recuperadores urbanos y luego a la planta recicladora de PET.

Por último, el ejecutivo explicó que avanzar hacia una economía circular de los envases incluye, con el tiempo, “desacoplarse de los recursos finitos y desarrollar el uso de materiales renovables. Para ello, estamos trabajando en un proyecto global junto con Nestlé, PepsiCo y Origin Materials, con el objetivo de lograr la primera botella hecha de 75% de biomateriales a escala comercial hacia 2021, y alcanzar el 100% hacia 2025”, finalizó.

¹ <https://newplasticseconomy.org/news/globalcommitment>

² https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2018/Danone_Packaging_Policy.pdf



AIR FRANCE

PROMOVER LOS PRINCIPIOS

Desde una hoja de papel hasta la pieza de un motor, pasando por los uniformes usados o la copa para el pasajero, la actividad de Air France genera desechos varios. Su reducción tiene también un impacto financiero: numerosas iniciativas han demostrado la realidad y diversidad del conjunto de ahorros potenciales. Se trabaja con proveedores y socios para alentarlos a usar materiales y recursos durables a lo largo de la cadena de valor.

Air France lleva adelante diversas acciones para darles una segunda vida a los desechos.

A FINES DE 2016 SE ORGANIZÓ UNA NUEVA COLECCIÓN DE UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO, ASOCIADOS CON UNA FIRMA DEL SECTOR.

En Air France:

- A fines de 2016 se organizó una nueva colección de uniformes y ropa de trabajo, asociados con una firma del sector. Se recolectaron más de 8 toneladas de prendas, que fueron recicladas y transformadas en gránulos de cemento.
- Se desarrolló el proyecto "Reverse", donde los materiales tendrán cinco destinos posibles: re-utilización; desmantelamiento y re-certificación; venta en el estado en que se encuentran; reacondicionamiento bajo la forma de producto no aeronáutico; y trata-

miento como desecho. ¿El objetivo? Integrar la economía circular.

- Algunas piezas y elementos son reacondicionados como productos no aeronáuticos con los colores de la empresa: el tejido de funda para las sillas de ruedas y las cabeceras de cuero se transformaron en bolsas, con asas hechas de antiguos cinturones de seguridad.

En KLM:

- En 2017, la empresa redujo un 32% los desechos residuales (por pasajero, comparado con 2011); KLM clasifica 19 tipos de desechos -con papel, madera y vidrio como los principales.
- Varias asociaciones con arquitectos, *start-ups* e instituciones científicas han permitido la creación de soluciones circulares e innovadoras, como una impresora 3D que imprime sillas a partir de desechos plásticos y antiguos "carritos" de a bordo que se transforman en muebles de oficina.
- Desde 2013, los uniformes y las alfombras de la clase business se transforman en fibras usadas para fabricar... ¡alfombras para la nueva clase business! Esto integra el programa "Take Back", asociados con un proveedor.

Desde 2016, Air France impulsa la iniciativa "100 compromisos en favor de la economía circular" de la AFEP (Asociación Francesa de Empresas Privadas). La línea aérea francesa también apoya a Circul'R, empresa con la que se organizó una expedición de aprendizaje en diciembre de 2017. Esto permitió a los empleados aprender más sobre economía circular y descubrir las *start-ups* innovadoras en ese rubro.



Oficinas de Geocycle.

GEOCYCLE

BRINDANDO SOLUCIONES

Geocycle, empresa de Holcim Argentina, provee soluciones sostenibles para el manejo y la gestión de residuos a través del sistema de coprocesamiento. Con tecnología de avanzada, se recuperan la energía y los minerales que contienen los residuos, reincorporándolos a otro proceso productivo y disminuyendo el consumo de energías no renovables. La firma cuenta con un plan de Desarrollo Sostenible alineado a los ODS de la ONU, que tiene cuatro pilares estratégicos: Clima; Economía circular; Agua y Naturaleza; y Personas y comunidades. Respecto de la economía circular, Geocycle busca evitar la generación de residuos; fomentar la simbiosis industrial; y aumentar la eficiencia de los recursos.

En el mundo, cada año se producen 4000 millones de toneladas de residuos. En el plano local, frente a la problemática de la disposición final inadecuada de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), el programa "Barrio Verde" busca brindar una solución concreta y real mediante la generación de convenios con municipios de la Argentina. Así, a partir de la implementación de métodos y procesos para separar los residuos domiciliarios, se permitirá alcanzar un adecuado y racional manejo de los desechos mediante su gestión integral.

Los objetivos son generar e incidir en la agenda pública para la implementación de la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), y promocionar nuevos hábitos en el tratamiento y separación de residuos domiciliarios. La inversión es reducida para los municipios, y estimula la actividad económica local mediante la creación de nuevos empleos en el sector de gestión de residuos. "Barrio Verde"

"BARRIO VERDE" BUSCA INSTALAR LA ECONOMÍA CIRCULAR COMO FORMA DE DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO EN LAS COMUNIDADES.

busca instalar la economía circular como forma de desarrollo social y productivo en las comunidades: cuando ésta se aplica a la gestión de residuos se abren diversas oportunidades: la reactivación de entornos productivos (recicladores); el coprocesamiento como solución sostenible de gestión y reutilización de residuos; y la generación de cambios culturales y hábitos de consumo responsable.

Holcim Argentina pertenece al grupo LafargeHolcim y es líder en la industria de la construcción en la producción de cemento, hormigón elaborado, agregados pétreos y servicios de asesoramiento técnico. Con más de 80 años de trayectoria en el país, Holcim emplea a más de 1000 colaboradores y cuenta con cinco plantas de cemento en Córdoba, Mendoza, Jujuy y Buenos Aires, más una planta de agregados pétreos y otra de coprocesamiento de residuos industriales, ambas en la provincia mediterránea.

El grupo LafargeHolcim, por su parte, es líder mundial en la industria de materiales de la construcción y cuenta con más de 90.000 empleados.

Avancemos juntos por el camino de la sustentabilidad.

ELLOS NOS INSPIRAN



Un mundo sustentable: nuestra brújula y meta hacia el futuro.

Desde Groupe PSA, día a día promovemos la toma de conciencia en el proceso productivo, y en nuestros colaboradores, proveedores, la red de concesionarios y la comunidad.

Ejes de acción: Educación técnica, más de 220 vehículos y motores donados como herramienta de estudio a instituciones de todo el país. Conciencia, campañas para fomentar el cuidado del medio ambiente, la seguridad vial y la solidaridad. Bienestar, acciones para fomentar hábitos saludables.





LA OTRA MIRADA

En 2018, la señal France 24 decidió ingresar al competitivo mercado de los canales de noticias en español. Para ello, abrió una redacción de 40 personas en Colombia, bajo la dirección del experimentado Álvaro Sierra. El canal permite informarse sobre lo que sucede en el mundo, acompañado por la mirada aguda y el espíritu independiente que caracterizan a la señal gala.

¿Cuál es la marca distintiva de France 24 dentro del panorama televisivo internacional?

Ante todo, somos una cadena pública, laica y liberal en el sentido filosófico clásico del término, que intenta ser una encarnación periodística de los valores básicos tradicionales de la cultura francesa. Formamos parte del grupo France Médias Monde, que incluye las versiones de aquel canal de información continua en francés, inglés, árabe y español; RFI, la radio mundial, y Monte Carlo Doualiya, la radio universalista en idioma árabe. Los medios emiten desde París hacia los cinco continentes, excepto France 24 en español que tiene su redacción en Bogotá, Colombia. Es importante aclarar que, si bien es un canal público, su línea editorial se maneja de manera independiente.

TV5 Monde es también un canal francófono. ¿Cómo se diferencia de France 24?

Ellos emiten entretenimiento, juegos y películas, y la mayor parte de sus contenidos proviene de los canales públicos de Francia, Bélgica, Suiza o Québec. En cambio, France 24 es la cadena de información en el extranjero que combina noticias, reportajes y programas, y se caracteriza por analizar a fondo la información. Somos, por así decirlo, “complementarios” y colaboramos estrechamente con ellos, al tiempo que también lo hacemos con otros grupos de medios; por ejemplo, con el canal público franco-alemán Arte, con el cual tenemos un partenariado que busca enriquecer nuestras respectivas ofertas digitales.



PERFIL: Álvaro Sierra, colombiano, se define como “periodista de toda la vida”. Se formó en el liceo francés Paul Valéry y trabajó como corresponsal durante 12 años en Nicaragua, Rusia y China; también vivió en Costa Rica. En 2017 fue nombrado director de la señal en español France 24, poco antes de la fecha de lanzamiento del canal. La redacción se instaló en Colombia por la ubicación geográfica —entre México y la Argentina— y es la única del grupo que no se encuentra en París.

Fotos: Gentileza France 24

¿Por qué se tomó la decisión de ingresar en un mercado tan competitivo como el de las noticias televisivas en español?

Creemos que hay un buen espacio para los formatos que ofrecen información combinada con profundidad y contexto. Lo que hace France 24 no lo hacen los demás porque es otro perfil, pese a que existe una gran variedad de canales de noticias internacionales en español: desde la CNN hasta la Deutsche Welle, pasando por un canal ruso, otro chino y hasta uno iraní. Nosotros combinamos tres tipos de contenidos: en primer lugar, tenemos noticieros de 15 minutos cada media hora —o sea, dos por hora. Luego, la primera mitad de la parrilla está dedicada a noticias, y en la otra mitad tenemos programas con perfiles muy particulares, como *Ellas hoy*, un programa sobre mujeres y sociedad. Además, proponemos programas regionales sobre América, sobre África... Y el tercer componente: contamos con formatos de reportajes que van desde los 6 hasta los 27 minutos. Por las cifras que manejamos, los contenidos más vistos por el público son ese tipo de entrevistas.

¿El foco se centra en el público latinoamericano?

Nuestro énfasis está puesto en América Latina, donde se encuentra la mayoría de nuestra audiencia. Los países donde más nos miran van cambiando, pero por ahora son la Argentina, México y Colombia. Sin embargo, la cadena también se propone ser una ventana al mundo para el público latinoamericano: difundimos bastante información sobre África, algo que otras cadenas que emiten para América Latina normalmente no hacen.

¿Es posible encontrar un tono, una forma de comunicar coherente para un público tan diverso?

Sí, hemos logrado una combinación. La redacción, que cuenta con unas 40 personas, es “multilatinamericana”, multinacional. Inten-

tamos pensar que le hablamos a ese público diverso y producimos historias que buscan reflejar esa diversidad. En eso nos ayuda mucho nuestra red de corresponsales, que son cerca de 40 en todo el mundo y de los cuales algo más de la mitad está en América Latina.

¿Tuvieron que hacer cambios o adaptar los contenidos en el transcurso de este año?

El proyecto de France 24 en español estaba bien diseñado desde el comienzo: la empresa cuenta con la experiencia de haber hecho ya tres cadenas. Funcionamos como una redacción satélite de la redacción central.

Un reto grande que debí afrontar como director de la emisora fue hacer congeniar entre sí a periodistas que venían de distintos países. Los reunimos a todos en una formación de un mes y medio y después hicimos lo que se llama “antena blanca”, que es como el número cero en los diarios. Esos meses de preparación permitieron enseñar a los periodistas nuestros estándares éticos, periodísticos, de independencia, de tratamiento de la información y de cuidado con el sensacionalismo que caracterizan a France 24. A nuestros colegas de París les encanta venir a nuestra redacción porque el ambiente es maravilloso: la gente se lleva bien entre sí, se ayuda, no hay ningún tipo de competencia entre los periodistas.

¿Para el público argentino hay algún programa más específico que podría ser su puerta de entrada?

Entre mis planes está el de hacer programas específicos sobre los principales países donde nos están siguiendo —entre ellos, la Argentina y México—, pero quiero esperar para lanzarlos todos juntos. Producimos contenido pensando en cada país, pero lo que buscamos es que la emisión se vea en toda América Latina. En la Argentina hicimos un reportaje sobre litio que fue pensado para que lo pudiera ver la totalidad de nuestro público.



COLABORAR EN LA JUSTICIA

Diego Fernández Schaeffer reflexiona, a partir de su experiencia, sobre los sistemas judiciales de la Argentina y Francia, y deja interesantes apuntes sobre los posibles ejes de colaboración entre ambos países.

Antes de mi experiencia de formación en la *Ecole Nationale de la Magistrature* (ENM) y en la *Ecole Nationale des Greffiers* (ENG), ningún funcionario argentino había participado en cursos de estas dos escuelas (sí han participado algunos magistrados en la ENM), que forman a los pilares humanos del sistema jurídico francés. Allí pude constatar que existen acuerdos de cooperación en Justicia, y entre escuelas de formación, con países latinoamericanos como Brasil, Ecuador y Perú. Sin perjuicio de las nociones que tenía, al vivir la realidad del sistema francés de selección de jueces y funcionarios en su contexto de formación sentí un contraste de proporciones abismales entre las dos realidades y su impacto social. Estando en la ENG, en Dijon, pude discurrir sobre las bondades del sistema acusatorio en materia procesal penal –vigente en varias provincias de este país–, en un momento histórico para Francia en esa materia, pues el ex presidente Nicolas Sarkozy impulsaba por aquellos días una reforma que daba a los fiscales el poder persecutorio, y despojaba así a los poderosos jueces de ins-

trucción. Todo un shock social y judicial, ya que la institución del juez de instrucción funciona desde la Revolución y, con sus pros y contras, son jueces respetados en su función, serios en su labor y por ende la ciudadanía deposita en ellos mucha confianza. En ese sentido, si bien el código procesal penal francés ha sufrido modificaciones ampliando derechos a las víctimas, pude apreciar que en lo institucional pesa más la confianza social y de los actores del sistema por su eficiencia y eficacia, que por la “tecnología de punta”.

Este suceso, más otras vivencias personales tanto en Francia como en la Argentina, me impulsaron a plantear y trabajar en ciertos puntos de acercamiento y que conciernen a la transparencia institucional.

Manos a la obra

Por un lado, organicé y coordiné una conferencia sobre “Justicia y Transparencia Institucional” con distinguidos juristas, por citar el Dr.

Abogado y actual Secretario de la Cámara de Apelación y Garantías en lo Penal, Diego Fernández Schaeffer cursó un posgrado en la UBA y la especialización en Derecho Penal en la UCA. Hace 26 años que se desempeña en el Poder Judicial: 10 años en el ámbito nacional y otros 16 en la justicia de la provincia de Buenos Aires. Franco-argentino, por inquietudes personales decidió proseguir sus estudios en Francia, al asistir a cursos de formación continua en la prestigiosa *Ecole Nationale de la Magistrature*, así como en la *Ecole Nationale des Greffes*. También participó en pasantías con un “*Juge d’Application des Peines*” en Toulouse y en la “*Cour d’Assises*”, en París.

Fargosi, el Embajador Archibaldo Lanús, el Dr. Mahiques, el Fiscal José M. Campagnoli, el Dr. Christophe Dubois, el Dr. Claudio Ramos Feijoo, etc. En otra oportunidad, colaboré en el armado de una mesa de trabajo organizada en Buenos Aires por el Colegio de Abogados de París, donde participaron destacadas personalidades argentinas y francesas, y la entonces *Vice-Bâtonnière du Barreau de Paris*, Dra. Dominique Attias. Cada participante expuso un valioso aporte desde la vivencia personal, técnica e institucional.

Por el otro, mantuve entrevistas con algunos ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Pcia. de Buenos Aires, a quienes les comenté de la necesidad, importancia y trascendencia de firmar un convenio de cooperación e investigación con instituciones como la *Cour de Cassation*, la ENM, la ENG, etc. De hecho, fui recibido por el Presidente de la *Cour de Cassation* en París, a quien llevé una carta de intención de uno de los ministros provinciales. Tanto en París como en Dijon vieron con muy buenos ojos dicho proyecto, y prestaron consentimiento para conformar un acuerdo de cooperación, investigación e intercambio. Al regresar a la Argentina, el proyecto no avanzó aunque, por otra parte, la provincia de Buenos Aires sí ha puesto en marcha una Escuela Judicial para la formación de futuros magistrados.

Bref... en ese sentido me he movilizado en estos años: para lograr acuerdos imperiosamente necesarios que lleven a una mayor transparencia, eficiencia y eficacia del servicio de justicia. Solo recalco lo vivido por Brasil y el Lava Jato, un hecho histórico no sólo para la sociedad sino también para la institución Justicia. Recordemos que los países más fuertes, las democracias más consolidadas, se sustentan en una Justicia fuerte, transparente e independiente, donde es posible perseguir hasta a un presidente o ex presidente (Nixon, Lula da Silva, Sarkozy, etc.). La Justicia es el último y principal resguardo, tanto de los ciudadanos, como de las empresas que impulsan el crecimiento económico y social.

Conclusiones

La firma de acuerdos de cooperación, la mejora institucional y el intercambio con la Justicia francesa y las escuelas ENM y ENG permitirían beneficiarse de la experiencia francesa, a la vez que la Argentina podría contribuir inversamente:

- Independencia y despolitización de la Justicia.
- Formación homogénea de conocimientos técnicos y de gestión.
- Cohesión en la red de magistrados y funcionarios.
- Previsibilidad de actuación judicial. Sea en criterios de fondo como en el procedimiento.
- Mejora el ámbito laboral.
- Mayor transparencia por salir del aislamiento, por los trabajos mancomunados, estudios de legislación comparada –que es el futuro legislativo–, avanzar hacia un derecho transnacional.
- Crear organismos de enlace.
- Formación inicial y continua de magistrados y funcionarios, profesionalización en todas las etapas del ejercicio público.
- Cambio de mentalidad: de ser el Juez “de” se pasa a ser un Juez que integra un cuerpo “de”.
- Transparencia en la selección de magistrados, permanencia y destitución.
- Localización de Jueces de acuerdo con su carrera en la Escuela y resultados durante su ejercicio público.

Realidades en Francia

La justicia en Francia difiere de la realidad argentina en ciertos puntos:

La profesión judicial implica formación inicial, examen y formación continua. Existe una coherencia en la formación y los criterios. Hay poco margen para la discrecionalidad.

La asignación de los recursos humanos se da donde existen necesidades. La asignación de recursos técnicos y económicos es según la tarea y la logística que necesita cada organismo.

Acerca de la independencia de la Justicia, cabe destacar que los organismos jurisdiccionales son menos permeables a la política.

Hay rotación de magistrados y funcionarios.



Artisanos. Fotos: *Gentileza de Animaná.*



Adriana Marina, fundadora de Animaná.

VOLVER A LOS ORÍGENES

Animaná, una marca que cuida el medio ambiente, promueve el desarrollo de la comunidad, genera oportunidades para que los jóvenes no emigren a las ciudades y respeta la cultura local, fue ganadora del premio CCI France Argentine a la Sustentabilidad 2018 en la categoría Empresa social.

Animaná –“un lugar en el cielo”, en lengua kakán– es una invitación a reconectarse con los orígenes, con la naturaleza y con su sabiduría a través de las artes ancestrales. Esta marca nace como una alternativa dentro del sistema actual de la moda: una empresa holística y social de la Patagonia que reúne los Andes, convive y mejora el medioambiente, la biodiversidad y las culturas locales.

Según sus responsables, “perseguimos tres misiones sociales: preservar las comunidades de productores de fibras naturales y de artesanos de los Andes; crear un círculo virtuoso con un modelo alternativo y sustentable en la industria de la moda; y conectar la sabiduría

atávica de la Patagonia y los Andes con las ciudades cosmopolitas. Nuestros productos (prendas de vestir, accesorios y decoración) están realizados a mano con técnicas ancestrales de tejeduría con diseños contemporáneos, utilizando fibras naturales para crear productos de lujo sustentable. Trabajamos en colaboración con productores y empresas locales para promover el desarrollo local de distintas comunidades de artesanos, desde la Patagonia a los Andes”. De esta forma, Animaná colabora con más de 7500 artesanos que trabajan las fibras con respeto, pasión y exigencia, transmitiendo en cada prenda su destreza adquirida a lo largo de los siglos. De este



Vicúñas en los Andes.



Mantas.

modo, se generan mejoras en las capacidades de gestión y liderazgo, además de otras ventajas. La promoción de los camélidos y la cadena de valor sustentable y transparente brindan un beneficio económico y ecológico sustancial; al mejorar la cadena de valor, también lo hace el nivel económico de estas personas y sus comunidades. Los productores de camélidos representan un pequeño grupo y existe allí un enorme potencial para contribuir al nivel de empleo en zonas rurales, ya que una gran población de estos animales no se utiliza para la producción de fibras.

Respeto por las tradiciones

Otro escalón de impacto es la preservación de la cultura, que a la vez evita la migración de las nuevas generaciones a las grandes ciudades, y genera prácticas sustentables.

Por último, está el impacto ambiental. En Animaná se trabaja con fibras naturales de camélidos, que se caracterizan por su larga duración y por la posibilidad de reutilizar esas fibras sin tener que adquirir nueva materia prima. Las necesidades de agua de los camélidos son bajas y con sus pezuñas acolchadas reducen el impacto ambiental, tienen un rol positivo en la biodiversidad y ayudan a prevenir la desertificación. Por otra parte, promueven la riqueza cultural y mejoran la calidad de vida de la sociedad global.

Las formas tradicionales de crianza, recolección y esquila respetan la cultura local, cuidando el ecosistema y los animales.

NUESTROS PRODUCTOS ESTÁN REALIZADOS A MANO CON TÉCNICAS ANCESTRALES DE TEJEDURÍA CON DISEÑOS CONTEMPORÁNEOS, UTILIZANDO FIBRAS NATURALES PARA CREAR PRODUCTOS DE LUJO SUSTENTABLE.

“Fuimos elegidos por la fundación Ashoka y C&A como referentes por nuestra mirada en la industria, en el marco del proyecto internacional ‘Tejiendo el cambio’. Nuestro eje es despertar el potencial de los camélidos de los Andes y mantener viva la riqueza del trabajo artesanal en Latinoamérica, creando valor agregado local y generando vínculos con la industria de la moda internacional”, aseguran los responsables de la marca. A su vez, explican que la visión que llevó a la creación de Animaná es que “cada producto nos inspire con la belleza de la naturaleza, el diseño, el volver a la raíz de la industria, los artesanos y sus fibras naturales, intercambiando información y herramientas de mercado para transformar la moda en una fuente de bienestar para la sociedad en su conjunto. Animaná es un puente entre los secretos y riquezas de la Patagonia, los Andes y cada uno de nosotros”, concluyen.



Foto gentileza Aeropostal.

UNA CERVEZA DE ALTO VUELO

Cuatro referentes de la gastronomía mendocina se unen para lanzar una nueva bebida que recuerda a tres ases del aire.

“Aeropostal. Vuelo de leyenda” es el nombre elegido para la cerveza que podrá conseguirse en bares mendocinos. Contará con tres variedades que rinden homenaje a otros tantos pilotos legendarios por sus hazañas en nuestro continente: Henri Guillaumet, Jean Mermoz y Antoine de Saint-Exupéry.

“La aviación para unir a las personas y a los continentes”. Esa era la idea principal de Pierre-Georges Latécoère cuando creó Aeropostal, la línea de aviones que unía Francia, África y Sudamérica. Así, Jean Mermoz se integra como piloto a la Línea Aérea Latécoère en 1924; cinco años después, junto con Henri Guillaumet inician oficialmente el tramo hacia los Andes. En 1930 Mermoz participa en el primer enlace aeropostal sobre el Atlántico Sur y bate el récord de distancia en vuelo directo en hidroavión.

Por su parte, Guillaumet se incorpora a la compañía en 1926, con apenas 24 años: comenzó tripulando en el recorrido Toulouse-Barcelona-Alicante. El 14 de junio de 1929 inauguró la línea Argentina-Chile e ingresó en la red de Sudamérica.

Antoine de Saint-Exupéry, el famoso escritor francés, también fue uno de los héroes y pioneros de la Aeropostal. En 1926 es contratado para volar la ruta Toulouse-Casablanca y Dakar-Casablanca. Tres años más tarde, Saint-Exupéry es nombrado director de la Compañía Aeropostal Argentina y asignado a Buenos Aires, para participar como piloto en la creación de la línea que debía llegar a la Patagonia. Las peripecias cotidianas y los éxitos de los aviadores de la Aeropostal nos llegan —entre otras obras— por su novela *Vuelo nocturno*, que describe un viaje postal en América del Sur.

Variedades y homenajes

Jérôme Constant, reconocido emprendedor francés del rubro, comentó: “Nos pareció una iniciativa original el hecho de fusionar nuestros perfiles gastronómicos y la enología. También está buena la conexión que se ha dado entre las culturas francesa y argentina. Como empresario del sector me pareció, además, una buena oportunidad por el boom de la cerveza artesanal que se está generando actualmente en Mendoza”.

¿Pasamos a la degustación? La Aeropostal Blanca –dedicada a Henri Guillaumet, aviador recordado por sobrevivir tras un grave accidente en Laguna del Diamante– es una cerveza liviana y refrescante, con notas de cítricos y coriandro, de espuma fina y compacta.

La APA (American Pale Ale), que lleva el nombre de Jean Mermoz, se trata de una bebida anaranjada, de espuma cremosa y persistente, con aromas florales y de frutas tropicales.

La tercera es una rubia de corte Blonde Ale y fue bautizada como Antoine de Saint-Exupéry. Su homenaje es dorado, de espuma fina y untuosa, con amargor discreto y final refrescante.

También está contemplado producir otras variedades, pero siempre bajo el concepto de la Aeropostal; estas especialidades se denominarán “Travesía”.

Contraetiquetas con historia

Un detalle original serán las contraetiquetas de las botellas: allí figurarán los reportes de incidentes que protagonizaron estos pilotos en sus viajes o misiones más conocidas. El diseño fue realizado por el reconocido artista plástico Carlos Escoriza.

Hay equipo

El enólogo Thibault Lepoutre llegó en 2012 a la Argentina para dirigir la Bodega Piedra Negra, de la familia Lurton. Por su conocimiento e interpretación del *terroir* del Valle de Uco, sobre todo de la zona de Chacayes, está considerado uno de los mejores *winemakers* de la actualidad.

Quentin Pommier también es enólogo (Universidad de Montpellier) y trabajó en varias firmas antes de empezar la aventura de la bodega Mundo Revés con su colega Lepoutre. En Mendoza descubrió una nueva idea del vino, a la cual quiso agregar su estilo, una invitación a los viajes interiores y la exploración de nuevos mundos.

Jérôme Constant es profesional en administración de empresas y se radicó en Mendoza en 2004, fascinado por la montaña y el potencial de la ciudad. Dos años más tarde, y con la ayuda de su hermano, abrió el restaurante Anna Bistró; en 2012 el proyecto se expandió con la pastelería Brillat Savarin. Ambos negocios se convirtieron rápidamente en referencias gastronómicas de la provincia.

Alejandro Galliski es un chef argentino que vivió en Canadá, Estados Unidos y Europa, y estudió marketing y gastronomía en la escuela Islas Malvinas. Tras finalizar sus estudios se fue a Andorra, donde residió durante tres años trabajando en temporadas de invierno. En los últimos ocho años fue chef en Anna Bistró.

af Alliance Française Buenos Aires

EL FRANCÉS ESTA MÁS CERCA DE LO QUE PENSÁS

ESTUDIÁ EN LA ALIANZA FRANCESA

METRO

JUEVES 13 DE DICIEMBRE DE 2018
PALACIO DUHAU PARK HYATT
BUENOS AIRES

Auspiciaron: BNP Paribas - Michelin - Carrefour
 - HDI Seguros - Lesaffre - Veolia.

Invitado de honor: Dr. Juan Manuel Urtubey,
 gobernador de la Provincia de Salta.

Fotos: Nadège Gaillard.



Juan Manuel Urtubey durante su alocución.



Juan Manuel Urtubey - Embajador de Francia, Pierre Henri Guignard - Laurent Charpin (Servicio Económico Embajada de Francia) - Jeanne Simon (Consejera Asuntos Globales Embajada de Francia).



Alejandro Golfari (Lesaffre) - Guillermo Crevatin (Michelin) - Jean-Bernard Lemire (Consejero de Comercio Exterior) - Javier Torrent (RSM Argentina) - Guillaume Paupy (Palacio Duhaú Park Hyatt Buenos Aires).



María Luisa Fulgueira (Daltosur) - Jeanne Simon (Embajada de Francia) - Jean-Edouard de Rochebouët (Cave Extrême/Atamisque) - Hervé Pollet (HR Partners) - Daniel Fraga (Scor) - Javier Torrent (RSM Argentina).



Javier Lozada (Danone) - Marcelo Fabiano (HDI Seguros) - Francisco Zoroza (Carrefour) - Guillermo Crevatin (Michelin) - Pierre-Henri Guignard (Embajador de Francia) - Juan Manuel Urtubey (Gobernador de Salta) - Rodrigo Pérez Graziano (Presidente CCI France Argentina).

RENDEZ-VOUS



Carlos Etcheverrigaray (Sanofi) – Alejandra Alberdi (AySA) – Carlos Chana (Veolia).



Enrique Martínez, Jaqueline Maubre (BNP Paribas Investment Partners); Florencia Vázquez (BNP Paribas).



Eduardo Laporte (RATP) – Christophe Thillier (Eramine Sudamérica)- Cecilia Pombo (Fiscal General) – Miguel Trucco (AySA).

ALMUERZO

DELEGACIÓN CÓRDOBA



Todos reunidos en el Córdoba Golf Club para brindar por fin de año. Estuvieron presentes Rodrigo Pérez Graziano (Presidente CCI France Argentine), Philippe Pailler (Delegado en Córdoba), Marcela Aybar (colaboradora CCI France Argentine en Córdoba), Pablo Sonzini Astudillo (Cónsul Honorario de Francia en Córdoba) y socios de la Cámara.

DELEGACIÓN CENTRO/CÓRDOBA

MARTES 18 DE DICIEMBRE DE 2018
COCKTAIL DE FIN DE AÑO EN EL CÓRDOBA
GOLF CLUB DE VILLA ALLENDE

DELEGACIÓN OESTE/MENDOZA

ALMUERZO JUEVES 6 DE DICIEMBRE
DE 2018 EN BODEGA TRAPICHE

Auspició: Trapiche

Invitado de honor: Cdor. Martín Kerchner

Tema: Perspectivas económico-sociales para el año 2019 en un contexto eleccionario. Formas y política de atracción de inversiones en Mendoza o ampliación de las mismas.



Laurent Desavoys y Sra. (Industria y Medicina S.A.), Jérôme Constant (Anna Bistró), Marie-France Bonbled (CCI France Argentine, Delegación Oeste), Martín Clement y Sra. (Clement y Asoc.), Rodrigo Pérez Graziano (Presidente CCI France Argentine) y Javier Lozada (Danone de Argentina).

DELEGACIÓN MENDOZA



Martín Kerchner dirigiéndose al público.

COCKTAIL DE FIN DE AÑO

Fotos: Nadège Gaillard.



Adriana Piastrellini (AdBA/ACAPA Asociación Civil Arte Patrimonio Activo) – Andrea Guadalupe (empresaria) – Gerardo Rojas (consultor).



Guillermo Crevatin (Michelin) – Pablo Sánchez Liste (L'Oréal) – Hernán Bardi (Renault) – Pierre Ianni (ESC Solutions).



Gabriela Fernández Barboza (BPO Solver) – Liliana Hidalgo (CCI France Argentine) – Céline Mignot (BA75 Atelier de Arquitectura) – Susana Serra (Grupo Suessa), Graciela Bunge (Consultora) – Juan L. Buchet (Radio Cultura/RFI) – Lisa Ocampo (Marianne) – Marta Svatetz (Para la Salud) – María Luisa Fulgueira (Daltosur) – Christine Pintat (Casa Rafael) – Beatriz Reynoso (BR Studio).



El momento del esperado sorteo: Rodrigo Pérez Graziano (Presidente CCI France Argentine) le pasa el micrófono a Jean-Edouard de Rochebouët (Cave Extrême/Bodega Atamisque), quien aceptó ser el maestro de ceremonias. A la izquierda, Liliana Hidalgo (CCI France Argentine).



Federico Campolieti (M. & M. Bomchil Abogados) – Federico Basile (Krause Abogados)



Jean-François Chauvin (Equance) – Stéphane Beauhaire (Kiara Trading) – Hervé Pollet (HR Partners).

RENDEZ-VOUS

COMISIÓN RRHH

ALMUERZO MIÉRCOLES 5 DE DICIEMBRE DE 2018 HOTEL CLUB FRANCÉS RODRIGUEZ PEÑA 1832

Auspiciaron: Grupo Bayton y Valuar

Tema: Atracción de talento en la era digital

Expositora: Florencia Scandale, directora de RR.HH. en Microsoft Argentina.

Fotos: Nadège Gaillard.



Florencia Scandale.



Catherine Peck (Cónsul Adjunto de Francia) – Morgan Reille (Agregado Jurídico Servicio Económico Embajada de Francia).



Ana Peire y Cristina Bomchil (Valuar) – Alejandra Vigevani (Lazard)



Marisa Misischia (Marisa Misischia Gestionamos Talentos), Federico Basile (Krause Abogados), Florencia Scandale (Microsoft Argentina), Julián de Diego (De Diego y Asoc.) Mariano Anguera (Air France), Juan Carlos Martínez (Bayton).



Marcela Angelis.



La audiencia.

DESAYUNO LUNES 25 DE MARZO DE 2019

Tema: Actualidad y tendencias en compensaciones en 2019.

Expositora: Marcela Angelis (Willis, Towers, Watson).

ALMUERZO
MARTES 9 DE ABRIL DE 2019
EN EL HOTEL SOFITEL RECOLETA

Auspiciaron: Crédit Agricole - Scor.

Invitado de honor: Miguel Kiguel, economista, director ejecutivo de Econviews y Vice-presidente de Megainver.



Rodrigo Pérez Graziano (CCI France Argentine) – Miguel Kiguel – Marta Svatetz (Para la Salud).



Claire Allain y Marco Fontana (Soletanche-Bachy) – Cecilia Pombo (Fiscal General).



José Miguel Puccinelli (estudio Beccar Varela) – Laurent Charpin (Jefe del Servicio Económico Regional de la Embajada de Francia).



Rosa Fernández (HDI Seguros) – Juan L. Buchet (Radio Cultura; RFI).



Jean Bernard Lemire (Consejero de Comercio Exterior) – Alejandro Golfari (Lesaffre) – Jean-Edouard de Rochebouët (Cave Extrême/Atamisque).



Miguel Kiguel.

**ALMUERZO
MARTES 4 DE DICIEMBRE DE 2018**

Invitado de honor: Fabián Perechodnik, Secretario General de la Provincia de Buenos Aires.

Tema: La provincia de Buenos Aires, tres años después.

Fotos: Nadège Gaillard.

COMISIÓN
LEGAL Y FISCAL



Jean-Edouard de Rochebouët (Cave Extrême/Bodega Atamisque) – Roberto Peña (Estudio Peña Pereira de Azevedo y Asoc.) – Fabián Perechodnik – Alejandro Messineo (M. & M. Bomchil Abogados) – Mauricio De Nuñez (de Nuñez y Asoc. Abogados).



Marta Svatetz (Para la Salud) – Javier Lozada (Danone) – Luis A. Erize (Abeledo Gottheil Abogados).



Fabián Perechodnik – Alejandro Messineo (M. & M. Bomchil) – José M. Puccinelli (Beccar Varela) – Ariel Fernández Hevia (BIC)



Michael Rattagan (Rattagan, Macchiavello, Arocena Abogados) – Federico Campolieti (M. & M. Bomchil Abogados) – Liliana Hidalgo (CCI France Argentine).



María Clara Pardo



Los que asistieron a la reunión en la Alianza Francesa.

**MARTES 26 DE MARZO DE 2018
EN LA ALIANZA FRANCESA,
AV. CÓRDOBA 946**

Tema: La empresa y los retos ambientales en la Argentina del siglo XXI.

Expositora: María Clara Pardo (Estudio Wiener, Soto, Caparrós Abogados).

**MARTES 9 DE ABRIL DE 2019
EN LA ALIANZA FRANCESA,
AV. CÓRDOBA 946**

Tema: AFIP: plan estratégico y desafíos para 2019.

Expositores: Jimena De la Torre y Federico Porteous (AFIP).

Moderador: Roberto Van der Zee (RSM Argentina).



Federico Porteous, Jimena De la Torre y Roberto Van der Zee.

MIÉRCOLES 19 DE DICIEMBRE DE 2018

En Café Flor, Thames 1824



CAFÉ DU
COMMERCE

MARTES 26 DE FEBRERO DE 2018

En Merci, en el viejo mercado de San Telmo, Carlos Calvo 455.



MARTES 27 DE MARZO DE 2019

En Frenchie, San Martín 687



Elhia Pascal-Heilmann (Trait-d'Union), Myriam Henne Adda (NanaeNada), Laurent Monnier, Marie-Françoise Mounier de Arana (Trait-d'Union).

JUEVES 6 DE DICIEMBRE DE 2018

Tema: Realizar negocios digitales en la Argentina.

Expositor: Cristian Elbert (Elzen Abogados); Dominique Croce (Benko Pay); Raphael De Lasa (Cocoche).

DESAYUNOS



Expone Cristian Elbert.

MARTES 11 DE DICIEMBRE DE 2018

Tema: Cómo mitigar los riesgos y contingencias que asumen las empresas al contratar servicios con contratistas y terceros.

Expositores: Paulo Busacca (Grupo Suessa – Gestión de control de contratistas); Leonardo Sturfeiguen (Exactian - Plataforma tecnológica de soporte de gestión); Pablo Barbieri (Estudio Funes de Rioja – Riesgos y obligaciones del ámbito legal-laboral).



Leonardo Sturfeiguen, Pablo Barbieri, Paulo Busacca.

VIERNES 7 DE DICIEMBRE DE 2018

Tema: Escenario político que afecta a los negocios. Cómo sobrevivir en el 2019.

Expositor: Roberto Starke (Starke Labs).



COMISIÓN
ASUNTOS
PÚBLICOS

Más de
110.000
colaboradores

Presente en
100
países

Una línea diversificada de
medicamentos, vacunas y
soluciones terapéuticas
innovadoras en todo el mundo

112
unidades
industriales



UNA EMPRESA CON FOCO EN EL PACIENTE

Nuestro compromiso es descubrir y ofrecer soluciones terapéuticas para mejorar la calidad de vida de los pacientes.



• www.sanofi.com.ar •



CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.