

# Comunicación para el Progreso

## Estudio ESARQ

### Introducción

ESARQ – Estudio Swiecicki Arquitectos, es una empresa que ofrece servicios de arquitectura corporativa desde hace 30 años. Con una planta de 25 empleados, está presente a través de sus obras en diferentes ciudades del país habiendo superado en el último año los 78.000 m<sup>2</sup> construidos.

A partir del año 2012, ESARQ tomó la iniciativa de adoptar la Sustentabilidad como modelo de gestión. Se propuso como desafío, que todos los proyectos a abordar de ahí en más fueran respetuosos con el medioambiente y con las comunidades donde se insertan. La preservación del medioambiente y la optimización de los recursos, se han convertido en el eje de nuestro compromiso y manera de pensar la arquitectura. Es por eso que ESARQ, al momento de encarar un proyecto y durante la etapa de su construcción, establece como objetivos primordiales, la reutilización, el ahorro y el aprovechamiento al máximo de los recursos a fin de disminuir el impacto que la industria de la construcción genera en el medioambiente y en consecuencia, en las sociedades.

ESARQ comenzó la implementación de esta iniciativa con el diseño y dirección de la obra de un edificio de oficinas ubicado en la ciudad capital de Corrientes. A partir de entonces, este caso se replicó con éxito en diferentes ciudades del país como Concordia, Pergamino y San Salvador de Jujuy. En la actualidad, continuamos ejerciendo esta iniciativa, con proyectos y obras actualmente en curso en la Ciudad de Buenos Aires y otras ciudades del interior como San Francisco, Comodoro Rivadavia, Salta y Chivilcoy. Desde sus comienzos, a la fecha, esta iniciativa nos lleva a ir aprendiendo de nuestros errores y avanzar en continuo perfeccionamiento tanto en la etapa de diseño y proyecto como en la etapa de la construcción, en la que nos desempeñamos ejerciendo la dirección de las obras.

Para llevar a cabo esta iniciativa, ESARQ viene invirtiendo desde los comienzos de la misma, en recursos económicos al capacitar continuamente a sus empleados en temas de Diseño y Construcción Sustentables, a través de Programas educativos a cargo de Argentina Green Building Council, capacitaciones en las instalaciones de ESARQ brindadas por especialistas en el tema y asistencia a diversas exposiciones anuales como EXPO Buildgreen Argentina y Greenbuild Expo, realizada cada año en diferentes ciudades de los EEUU.

Al mismo tiempo, incorporó a su equipo de asesores, nuevos profesionales especialistas en las siguientes áreas:

- Sustentabilidad: a fin de obtener asesoramiento específico sobre el ahorro y uso eficiente de los recursos a través de simulaciones energéticas de los edificios y diferentes estrategias como la instalación de tanques recolectores de agua de lluvia, el

- diseño y la utilización de instalaciones termomecánicas eficientes y la elección de materiales claros en cubiertas y solados que reducen el calentamiento, entre otras.
- Iluminación: a fin de optimizar la iluminación artificial a través de un correcto diseño y con la utilización de artefactos de bajo consumo energético. Teniendo en cuenta además el aprovechamiento al máximo de la iluminación natural.
  - Paisajismo: a fin de incorporar especies vegetales nativas de la zona donde se inserta la obra y que por lo tanto requieren de un bajo consumo de agua de riego.
  - BMS (BuildingMonitoringSystems): a fin de tener automatizados y controlados los diferentes sistemas del edificio que consumen energía (iluminación, agua caliente e instalación termomecánica). Esto permite además, obtener mediciones de consumos que detectarán posibles fallas y consumos que superan lo necesario para cada sistema, permitiendo su corrección inmediata.

Con esto, se generaron nuevas alianzas con profesionales especializados en la sustentabilidad aplicada a los diferentes campos que intervienen en el diseño y operación de un edificio.

En el camino hacia la construcción de Edificios Sustentables, entendemos a nuestros Clientes como aliados a la hora de encarar un proyecto de arquitectura de este tipo. Es por eso, que también se realizaron capacitaciones en conjunto con los principales Clientes, a fin de generar también en ellos un compromiso con el medioambiente y concientizarlos sobre la importancia del correcto uso de sus edificios y el ahorro de los recursos que consumen.

## Descripción de la Empresa y de su Actividad

# INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN

## ASPECTOS ECONÓMICOS

### EXPOSICIÓN, IMAGEN, DIFUSIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTA

#### IMPACTO ECONÓMICO

PERÍODO	VENTAS TOTALES	VARIACIÓN %
Julio 2012 - Junio 2013	\$ 18.573.714	0
Julio 2013 - Junio 2014	\$ 24.223.977	30

#### Certificaciones ISO / IRAM:

En Noviembre 2014 se Recertificó: ISO 9001-2008 y "Requisitos de Desempeño para Estudios de Arquitectura", referencial N°4 IRAM-CPAU.

Actualmente nos estamos preparando para la Auditoría de Mantenimiento ISO 9001-2008, que será en Octubre 2015.

Paralelamente, ESARQ adoptó como modelo la Normativa LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) que establece los siguientes cinco campos de acción:

- Selección del sitio
- Ahorro en el consumo de agua
- Ahorro energético
- Manejo de Residuos
- Calidad Ambiental Interior

Tomando como marco esta Normativa, ESARQ comenzó a desarrollar sus proyectos en distintas ciudades del país, dando solución a diferentes condiciones climáticas, geográficas, económicas y sociales, independientemente del deseo del Cliente de obtener o no, la Certificación LEED.

ESARQ considera que no se puede dar solución sin antes conocer. Es por eso que el proceso de diseño comienza con un relevamiento y estudio exhaustivo del sitio, en el que se analizan el nivel de desarrollo previo del mismo, priorizando la reutilización y puesta en valor de sitios ya construidos, y así evitar la intervención en espacios verdes sin desarrollar.

Por otro lado se analiza la climatología del lugar y sus recursos hídricos y energéticos con el objeto de ejercer un uso responsable y eficiente de los mismos. En este sentido se analizan cuestiones como el aprovechamiento del agua de lluvia y el acondicionamiento del edificio en forma pasiva y teniendo en cuenta la orientación más favorable del edificio.

En relación a los residuos, motivamos a implementar un Plan de Manejo de Residuos durante la etapa de la construcción que responda a la fórmula: Reducir – Reusar – Reutilizar. Los mismos se clasifican según el material y se reutilizan en la obra misma en la medida que sea posible o destinándolos para su disposición final a empresas recicladoras o como donaciones. Al mismo tiempo, consideramos importante que el Cliente, en su edificio terminado cuente con las facilidades necesarias para poder clasificar los residuos generados durante la vida útil y operación del Edificio. Es por eso que durante el proceso de diseño, se tienen en cuenta los espacios necesarios de guardado y separación de los mismos, generando conciencia en el usuario sobre la importancia del reciclaje de papel y cartón, plásticos, metales y vidrios.

Por último, tal como sucede con el manejo de los residuos, consideramos importante cuidar la calidad del aire durante la etapa de obra como así también a lo largo de la vida útil del Edificio. Para ello, insistimos a las empresas constructoras de las obras a seguir un plan de cuidado de la calidad del aire, que evite la contaminación del entorno de la obra por la volatilidad de materiales como la arena, el yeso, etc. Además, es fundamental que durante la etapa de construcción, se tapen y sellen todos los conductos de instalaciones de aire acondicionado y cañerías de desagües. Con esto, se evita la contaminación con sedimentos de obra hacia los desagües pluviales fuera de la obra y la contaminación del aire interior del edificio terminado por polvo de obra que pudo haberse acumulado en los conductos.

ESARQ DESARROLLA TODOS  
SUS PROYECTOS BAJO  
PARÁMETROS SUSTENTABLES.

## TECNOLOGÍAS CONSTRUCTIVAS INNOVADORAS

NUEVOS  
DISEÑOS



Junio 2015

De acuerdo con una tendencia que se consolida día a día, tanto a nivel local como internacional, grandes compañías, clientes de ESARQ, como OSDE, FATE, ALUAR, Metrogas, Nestlé Argentina, Zurich, Allianz Argentina, Banco Galicia, Banco Santander Río, están apostando a las edificaciones "verdes" en distintos puntos del país, como parte de su compromiso hacia el entorno donde desarrollan sus actividades corporativas, comprendiendo los beneficios tangibles que aporta el nuevo modelo.

## 15 PROYECTOS OBRAS LEED

Proyecto y dirección de obras: OFICINAS

C.A.B.A.:  
27.000 m<sup>2</sup> / 240 m<sup>2</sup>

BARIOLOCHE:  
2.500 m<sup>2</sup>

CHIVILCOY:  
4.500 m<sup>2</sup>

COMODORO RIVADA.:  
5.800 m<sup>2</sup>

CONCORDIA:  
3.500 m<sup>2</sup>

CORRIENTES:  
4.200 m<sup>2</sup> / 1.700 m<sup>2</sup>

JUJUY:  
3.800 m<sup>2</sup>

MAR DEL PLATA:  
5.500 m<sup>2</sup>

PERGAMINO:  
2.800 m<sup>2</sup>

SAN FRANCISCO:  
1.200 m<sup>2</sup>

SAN RAFAEL:  
1.500 m<sup>2</sup>

SALTA:  
8.500 m<sup>2</sup>

Un aspecto fundamental relacionado con las buenas prácticas en el sector radica en los plazos de obra, en cuanto a los que ESARQ exhibe los siguientes indicadores:

## PLAZO DE OBRA

PROMEDIO DE RETRASOS:  
**1 MES**

ESARQ se destaca por su puntualidad en la finalización de sus obras. En la próxima planilla se exponen los desfasajes ocurridos en el período y se explican los motivos. Allí puede observarse que el promedio de retrasos es de 1 mes, indicador que para la actividad, evidencia un desempeño destacado.



11

Por otra parte, ESARQ ha definido a los siguientes Grupos de Interés como relevantes en su gestión:



Siendo identificados los Asesores Técnicos como un Grupo prioritario por su relevancia, se organizó un desayuno en el que se intercambiaron opiniones sobre la actividad, el mercado y la importancia de la sustentabilidad como tendencia.

En dicha oportunidad, se convocó a los equipo técnicos de los Asesores Técnicos a participar de una capacitación sobre un nuevo sistema de diseño de arquitectura que genera enormes ventajas en la actividad. Dado que dichas actividades se encuentran en curso, serán informadas con mayor detalle en nuestra próxima comunicación.

<b>Derechos Humanos</b>
-------------------------

***Principio 1º - Las empresas debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.***

***Principio 2º - Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos de los derechos humanos.***

ESARQ cuenta con 25 empleados en relación de dependencia y 9 personas contratadas en la función de directores de obra locales. Los obreros contratados por las empresas constructoras con las que trabajamos también son un recurso humano que buscamos proteger para gestionar adecuadamente nuestros impactos indirectos.

Con dicho objetivo damos estricto cumplimiento a la legislación vigente en la materia contribuyendo así a proteger los derechos de un poco más de 800 trabajadores.

ESARQ firma un pliego con cada empresa constructora que incluye, entre otros, los siguientes puntos:

- Declaración de la empresa constructora sobre el cumplimiento del sistema de las retenciones de las contribuciones del Sistema de Seguridad Social para empresas contratistas y subcontratistas de la construcción (establecido por Resolución General Nº 4052/95 de la DGI, actual AFIP.
- Mensualmente y como requisito previo a la elaboración por parte de la Dirección de Obra y la Inspección del certificado acumulativo de obras, la empresa constructora entrega a la Dirección de Obra, dejando constancia en el libro de comunicaciones, una planilla completa de todo el personal obrero que ocupa en la obra, incluso el de los subcontratistas, con indicación de datos detallados, oficio, salario o remuneración que percibe y días que ha trabajado cada uno.
- Las empresas constructoras se comprometen mediante un contrato firmado a dar estricto cumplimiento a las leyes y reglamentaciones que rigen el trabajo en lo referente a salarios mínimos, vacaciones, jubilaciones, descansos semanales, jornada legal, accidentes, trabajos en lugares insalubres; debiendo entregar, en la medida que se le requiera, el número de Código Único de Identificación Laboral de cada uno de los trabajadores que presten servicio, la constancia de pago de las remuneraciones, copia firmada de los

comprobantes de pago mensuales al sistema de la seguridad social, una cuenta corriente bancaria de la cual sea titular, una cobertura por riesgos al trabajo y la constancia de inscripción en el Registro Nacional de la Industria de la Construcción.

- Las empresas constructoras deben mantener al día el pago del personal empleado en las obras que ejecute abonando íntegramente los salarios que correspondan y depositando en tiempo y forma los importes correspondientes al fondo de desempleo.
- También tendrán obligación de cumplir con todas las disposiciones establecidas por la Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.857 y su Decreto 351/79 y la Resolución del Ministerio de Trabajo N° 1069/91 sobre salud y seguridad en la construcción.
- Las empresas constructoras toman a su costo un seguro que ampare todas las obligaciones emergentes de la Ley N° 24.577 (ART). La compañía que extienda el seguro deberá estar aprobada por la Superintendencia de Seguros de la Nación y a entera satisfacción del Comitente y la Dirección de Obra. Dicho seguro deberá mantenerse en vigencia todo el tiempo en que cualquier persona esté empleada por la empresa constructora afectada a las obras bajo el citado contrato. Las empresas constructoras tienen a su cargo informar toda alta o modificación que se genere.
- Asimismo, las empresas constructoras se obligan a contratar una póliza de Accidentes Personales que cubra los riesgos de muerte, incapacidades permanentes (parciales y/o absolutas), incluyendo Asistencia Médica Farmacéutica respecto de cualquier persona que se encuentre trabajando en las obras bajo el citado contrato. Dicha cobertura no podrá ser en ningún caso inferior a U\$D 200.000 (Dólares Estadounidenses, Dociientos Mil), por persona.
- Las empresas constructoras deben exhibir las constancias de dicha contratación todas las veces que se le solicite.
- Constatará a su costo todos los seguros de vida que exijan las legislaciones o convenciones laborales vigentes, y las que en el futuro puedan surgir, debiendo proveer al Comitente todas las constancias que acrediten tal contratación.
- La entrada y salida de obra serán custodiadas durante el día y cerradas durante la noche, quedando el control a cargo de la empresa constructora, quien impartirá las normas a cumplir por parte de todo el personal que ingrese y salga de la obra.

Los mecanismos periódicos de validación consisten en la presentación, por parte de las Empresas Constructoras de los comprobantes de pago al día de todas las obligaciones en cada Certificación de Obra que se realiza en forma mensual.

#### **CONTROL DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN LA OBRA, POR PARTE DE ESARQ:**

En todas sus obras, ESARQ exige por Pliego a las Empresas Constructoras el cumplimiento de las Normas de Seguridad e Higiene. Con el objeto de tener un mayor control sobre el cumplimiento de las mismas y en consecuencia disminuir al máximo los accidentes de trabajo, ESARQ cuenta con una profesional Especializada en Seguridad e Higiene que realiza visitas a todas sus obras periódicamente. En estas visitas se realizan inspecciones del estado de la obra en materia de Seguridad e Higiene a fin de cuidar la salud ocupacional de los trabajadores. Por cada Visita se genera un Informe en el que se plasma el estado de la obra y se establecen las medidas correctivas y soluciones a las irregularidades detectadas.

## Condiciones Laborales

***Principio 3º - Las empresas deben apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.***

***Principio 4º - Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.***

***Principio 5º - Las empresas deben apoyar la erradicación efectiva del trabajo infantil.***

***Principio 6º - Las empresas deben apoyar la eliminación de la discriminación en material de empleo y ocupación.***

Todos nuestros empleados en relación de dependencia cuentan con:

- Cobertura médica líder en el mercado.
- Acceso a cuenta bancaria y tarjeta de crédito
- Seguro de vida por montos que superan lo establecido por la ley.

### Asociación sindical

Nuestros empleados en relación de dependencia no se encuentran afiliados a ningún sindicato. En el vínculo entre empresa constructora y los obreros que contrata está previsto que los mismos estén afiliados a un sindicato.

### Trabajo forzoso u obligatorio y trabajo infantil

Al tratarse de una organización pequeña es simple para nosotros asegurar que no existe trabajo forzoso ni trabajo infantil entre nuestros empleados en relación de dependencia y contratados. A los fines de asegurar similar recaudo en relación a los obreros que trabajan en las construcciones imperan los acuerdos firmados con las empresas constructoras y el control de los mismos, ejercidos por los directores de obra locales. Como ejemplo, podemos decir que el hecho de que todas las obras cumplan con el sistema de control de ingreso a través de una portería, asegura que los trabajadores que ingresan son los mismos que figuran en la nómina original, y que gozan de la cobertura de la ART.

### Equidad de género

La Dirección General tiene a cargo tres coordinadores de proyectos, uno de los cuales es una mujer. Al mismo nivel que los coordinadores de proyecto están los cargos de Asistente de Dirección y de Representante de Dirección, ambos ejercidos actualmente por mujeres. (ver gráfico con organigrama detallado por género)

### Política de no discriminación

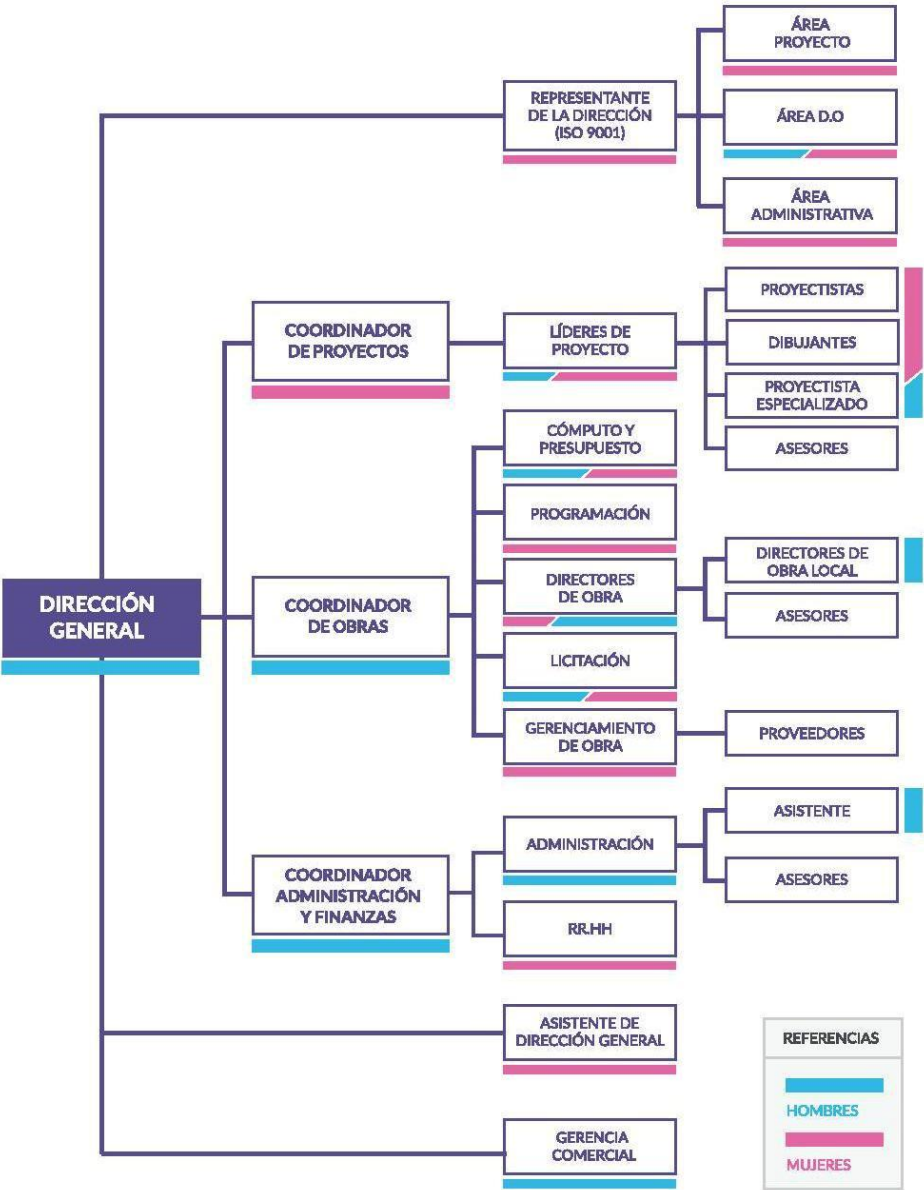
El 60% de la población del estudio es femenino. En promedio de edad, el 100% se encuentra en condiciones de ser madre. El 25% ya han pasado por dicha experiencia. Se estima que el 60% tiene



posibilidades de vivenciar la experiencia de la maternidad, para lo que estarían previstas licencias de entre 3 a 9 meses. Por otra parte, el 88% de los hombres ya han experimentado la paternidad.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo de conducción de ESARQ puede verse reflejado en el siguiente organigrama en el cual también podrá apreciarse cierto balance de género que hace de la diversidad un atributo competitivo e inclusivo.



## Medioambiente

**Principio 7º - Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo frente a los desafíos medioambientales.**

**Principio 8º - Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.**

**Principio 9º - Las empresas deben alentar al desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.**

Si tenemos en cuenta que la construcción, junto con la industria y el transporte son las actividades que mayor cantidad de emisiones de CO2 llevan a la atmósfera, resulta imperioso comenzar a plantear el ejercicio de la arquitectura, desde su diseño hasta su construcción, priorizando la reducción de estas emisiones y tomando conciencia del daño que ocasionamos. Según datos estadísticos provistos por el USGBC (UnitedStates Green Building Council), los edificios y su construcción, consumen en promedio:

- hasta un 17% del recurso del agua,
- hasta un 75% de la electricidad y
- hasta un 40% de la energía producida a nivel global.

### Desarrollo Local

La construcción de edificios en distintas localidades del país genera desarrollo local, en especial cuando dichas construcciones se realizan en ciudades chicas. En dichas localidades, una muestra evidente de dicho desarrollo radica en que las propiedades y los terrenos adyacentes al edificio construido, se valorizan.

A continuación se presentan las ciudades en las que intervinimos , con su correspondientes cantidad de habitantes:

Ciudades. Cantidad de Habitantes	Cantidad de metros cuadrados planificados / construidos
Áreas metropolitanas (más de 250.000 habitantes) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2.890.151 Mar del Plata, Buenos Aires, 616.142 Salta, Salta, 536.113 Corrientes, Corrientes, 358.223	43.000 m <sup>2</sup>
Ciudades intermedias (entre 100.000 y 250.000 habitantes) San Salvador de Jujuy, Jujuy, 231.229 Concordia, Entre Ríos, 149.450 Comodoro Rivadavia, Chubut, 177.038 Bariloche, Rio Negro, 112.887 San Rafael, Mendoza, 112.070	18.100 m <sup>2</sup>

Municipios grandes (de 10.000 a 100.000 habitantes) Pergamino, Buenos Aires, 91.399 Chivilcoy, Buenos Aires, 78.320 San Francisco, Córdoba, 75.834	8.500 m <sup>2</sup>
---	----------------------

#### EDIFICIO DE OFICINAS EN CORRIENTES



**26%** Agua



**16%** Energía

#### EDIFICIO DE OFICINAS EN CONCORDIA



**25%** Agua



**21%** Energía

#### EDIFICIO DE OFICINAS EN PERGAMINO



**23%** Agua



**22%** Energía

## EDIFICIO DE OFICINAS EN JUJUY



**23%** Agua



**22%** Energía

Nota: Los ahorros mencionados son en relación a un edificio de construcción tradicional que la Norma LEED toma como edificio base.

### **CONTROL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEED EN LAS OBRAS, POR PARTE DE ESARQ:**

En todas las obras que certificarán la Norma LEED, ESARQ exige por Pliego a las Empresas Constructoras, la contratación de un asesor LEED para asegurar el cumplimiento de las mismas y la consecuente obtención de la Certificación. Independientemente de esto, ESARQ cuenta con profesionales capacitados en las Normas LEED y acreditados por el Green Building Certification Institute como LEED Green Associate. Estos profesionales realizan visitas periódicas a todas las obras, ya sean LEED o no, con el objeto de verificar el cumplimiento de los requerimientos de la Norma en el caso de aquellas que Certificarán y promover las prácticas sustentables en aquellas que no persiguen la Certificación LEED. Tanto las visitas a obra como el control realizado desde las oficinas de ESARQ por estos profesionales, tienen como objetivo:

- El correcto manejo y disposición final de los residuos en obra
- La calidad ambiental interior de la obra que afecta a los trabajadores de la misma
- El control de la erosión y la sedimentación del terreno por las actividades de obra
- Evitar la contaminación ambiental y de los desagües pluviales que podrían impactar en el entorno de la obra

### **Capacitación Especializada y Participación en Eventos**

Durante el presente período, 16 personas que desarrollan sus tareas dentro de la obra para diferentes rubros, se capacitaron sobre las Prácticas Sustentables a aplicar en la Obra, con una carga horaria de estimada de 2 horas en cada caso. Los directores de obra contratados por ESARQ están capacitados en normas LEED lo que representa la instalación de capacidades en las localidades en las que operamos.

Con el propósito de difundir buenas prácticas ambientales y aspectos relacionados con la arquitectura sustentable el Director General de ESAR y su Equipo, han participado como panelistas

de numerosas actividades sectoriales y eventos en los que se presentaron buenas prácticas y casos exitosos.

Por último sobre este capítulo, desde hace más de cuatro años, ESARQ recopila los datos de su actividad y los procesa sistemáticamente en una matriz de costos con información provista de diversas fuentes referentes en construcción sustentable. Como parte de esta metodología, el estudio desarrolló un modelo de edificio de oficinas corporativo LEED Silver de 4000 m<sup>2</sup>, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que es costeado mensualmente y cuya variación se expresa en pesos y dólares.

A partir de esto, se lanzó en 2014, el **Indice ESARQ de Construcción Sustentable por m<sup>2</sup>** que se actualiza y publica mensualmente, brindando al público un parámetro fehaciente de las variaciones en los costos de la construcción y una herramienta útil para quienes se inicien en el desarrollo de una obra con características sustentables.



Este Índice se publica no solo en el Newsletter de la página web [www.esraq.com.ar](http://www.esraq.com.ar), sino que también es publicado por el CPAU (Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo) y el AGBC (Argentina Green Building Council).

Actualmente estamos trabajando en la profundización de adoptar un modelo de gestión integrado que contemple una estrategia de sustentabilidad para el negocio.

#### **Anticorrupción**

***Principio 10º - Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo el soborno y la extorsión.***

ESARQ desarrolla su actividad bajo el estricto cumplimiento de las leyes vigentes y gestiona sus vínculos comerciales y operacionales bajo contratos de curso legal para asegurar el cumplimiento de las leyes imperantes.

#### **COMPROMISO**

ESARQ lleva adelante sus negocios en forma ética y transparente, evitando actividades vinculadas a la corrupción y no participando en actos de soborno sobre terceros.

ESARQ continúa desarrollando y profundizando su modelo de gestión con enfoque de sustentabilidad y la mejora continua sobre la base de 7 desafíos establecidos a partir del año 2011, que pasamos a detallar:

## DESAFÍOS A MEDIANO PLAZO

- 1 **Adoptar un modelo de gestión integrado** que contemple una estrategia de sustentabilidad para el negocio.
- 2 **Integrar, sensibilizar y comprometer a sus mandos medios** sobre la estrategia de sustentabilidad y sus beneficios.
- 3 **Promover mayor participación y cohesión en sus colaboradores**, para que apropien la estrategia como propia y contribuyan a sus logros.
- 4 **Promover un plan de posicionamiento en el mercado basado en la mejor visibilidad de los atributos diferenciales** en los que la organización se ha especializado.
- 5 **Relevar los impactos específicos de su actividad** para gestionar relaciones y riesgos actuales y latentes.
- 6 **Comenzar un proceso de diálogo con sus grupos de interés clave** para sensibilizarlos y generar sinergias.
- 7 **Adoptar una metodología de monitoreo y medición** para evaluar progresos y generar ajustes.