

CICLO 2026 · INFORME DE HALLAZGOS

Conversaciones que transforman



unirse.com.ar

Ambiente Agua Tecnología Finanzas sostenibles Comunidad Sostenibilidad en diálogo

Lo que las conversaciones dejaron en común

Después de tantos años de acompañar la agenda de la sostenibilidad y de conocer los programas, los compromisos y las experiencias que desarrollan las empresas, sentí que era momento de volver a las fuentes. De recuperar la **conversación cercana, la escucha y esa posibilidad de conocernos que aparece cuando compartimos un mismo espacio.**

La invitación del Hilton Buenos Aires a realizar estos encuentros llegó en el momento indicado. Veníamos de acostumbrarnos a las reuniones por video, a los intercambios atravesados por pantallas y a una forma de vincularnos que, aunque nos permitió seguir conectados, también fue dejando algo en el camino. La presencialidad nos devolvió **una dimensión que ninguna plataforma puede reemplazar por completo.**

Siempre me gustó escuchar. Es una parte esencial de mi trabajo como periodista, pero también de mi manera de relacionarme con los demás. **Y escuchar no es solamente prestar atención a las palabras.** Es observar un gesto, reconocer una duda, percibir un silencio o comprender que **detrás de una afirmación puede haber una pregunta que todavía no encontró la manera de ser expresada.** Ese lenguaje aparece cuando hay cercanía.

Desde el comienzo quisimos que *Conversaciones que Transforman* tuviera una escala íntima. Encuentros reducidos, sin exposiciones preparadas y con tiempo para que cada persona pudiera contar su experiencia, plantear sus dificultades y escuchar las de los demás. Esa forma de encontrarnos fue **creando un espacio de confianza que se profundizó con el paso de los meses.**

A medida que avanzó el ciclo, las conversaciones también fueron madurando. Los temas comenzaron a abordarse con una apertura cada vez mayor, **sin esconder las tensiones ni intentar presentar una realidad más ordenada de lo que verdaderamente es.** Se habló de avances, pero también de límites, de decisiones que cuesta tomar, de proyectos que no siempre encuentran las condiciones necesarias y de **una realidad que, muchas veces, nos supera.**

En ese recorrido, mi lugar también fue cambiando. Dejé de sentirme solamente como la periodista que hace las preguntas y empecé a reconocermelo como una colega dentro de la conversación, alguien a quien se le confían conocimientos, problemas, expectativas y esperanzas. **Haber podido construir ese vínculo es, para mí, una de las mayores satisfacciones que dejó el ciclo.**

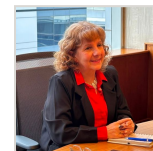
Aprendí muchísimo. No solo sobre el agua, el ambiente, la tecnología, las finanzas sostenibles o el trabajo con las comunidades, sino también sobre gestión, liderazgo, dificultades compartidas, alianzas, capacidades y trabajo en equipo. Aprendí, sobre todo, que **detrás de las estrategias y de los resultados hay personas que buscan respuestas, prueban caminos y necesitan conversar con otros para poder avanzar.**

Quizás uno de los momentos que mejor expresa el espíritu de estos encuentros ocurre al final, cuando la conversación formal ya terminó y nadie parece tener demasiado apuro por irse. Allí comienzan a intercambiarse contactos, aparecen nuevas ideas y nacen posibilidades de hacer algo juntos. Muchas veces, el resultado más valioso de una conversación no puede medirse en ese momento. Empieza a construirse después.

Este informe reúne una parte de ese recorrido. No busca cerrar las conversaciones, sino permitir que continúen, lleguen a otras personas y den lugar a nuevos encuentros.

Vi crecer este ciclo y lo vi encontrar su propio camino. También descubrí todo lo que todavía puede llegar a ser. La decisión de elaborar este informe nace de esa experiencia y de una convicción que me acompaña desde hace tiempo. Mostrar resultados, impactos, programas y proyectos es necesario, pero no alcanza. También **necesitamos compartir lo aprendido, conversar sobre aquello que todavía no sabemos cómo resolver y generar las condiciones para que el conocimiento de unos pueda encontrarse con las capacidades de otros.**

Porque transformar requiere decisiones, recursos y capacidades, pero también necesita algo profundamente humano. La voluntad de escucharnos, confiar y construir con otros.



Alejandra Scigliano
Directora de unirSe



Siete conversaciones

01 Ambiente

02 Agua

03 Tecnología

04 Finanzas sostenibles

05 Comunidad

06 Sostenibilidad en diálogo

07 Lo que las conversaciones dejaron en común

A sunset over the ocean with a large white sun and a colorful geometric frame. The frame is composed of several lines in yellow, orange, pink, and blue, forming a shape that resembles a stylized 'E' or a window. The sun is a large white circle in the center of the frame. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, with some clouds. The water is dark blue with a reflection of the sun and the frame. A flock of birds is flying in the sky to the right of the sun.

¿Le darás
forma al
futuro

o este
te dará
forma?



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

01

Ambiente

La transformación ocurre en la gestión

Una agenda compartida, diferentes desafíos

La circularidad pone a prueba los límites de la empresa

Más allá de la propia operación

El clima entra en la gestión del riesgo

Las conversaciones que todavía nos debemos



La transformación ocurre en la gestión

La discusión ambiental dejó de concentrarse exclusivamente en los compromisos y se desplazó hacia las decisiones que hacen posible cumplirlos.

Reducir consumos, incorporar energías renovables, modificar materiales, disminuir emisiones, mejorar procesos, rediseñar envases o revisar la logística implica intervenir sobre la manera en que una

organización produce, compra, transporta, utiliza recursos y se relaciona con su cadena de valor.

La sostenibilidad deja así de funcionar como una agenda paralela y comienza, con distintos grados de avance, a formar parte de la gestión cotidiana.

En ese proceso, medir ocupa un lugar central. Conocer consumos, emisiones, materiales y

otros indicadores permite establecer prioridades, detectar desvíos y evaluar resultados. La información deja de ser solamente un registro cuando orienta la acción.

Ese desplazamiento también cambia las preguntas. Ya no alcanza con conocer el impacto de una actividad. Es necesario comprender dónde se produce, qué decisiones

pueden modificarlo y qué capacidades se requieren para hacerlo.

La agenda también empieza a ampliar aquello que busca gestionar. Junto con las emisiones, los materiales y los residuos, la preservación y la regeneración del suelo y la naturaleza ingresan en las estrategias de organizaciones cuya actividad depende directamente de esos sistemas.

Una agenda compartida, diferentes desafíos

La agenda ambiental atraviesa hoy organizaciones muy diferentes, pero no plantea las mismas preguntas para todas. Las prioridades cambian según la actividad, la escala, el territorio y la cadena de valor.

Las conversaciones del ciclo hicieron visible esa diversidad y, al mismo tiempo, un desafío compartido. A medida que las organizaciones avanzan, muchas de las respuestas necesarias empiezan a exceder sus propios límites.



Medir adquiere sentido cuando permite gestionar.





La circularidad pone a prueba los límites de la empresa

La circularidad permitió hacer visible una de las tensiones más interesantes de las conversaciones.

Una organización puede rediseñar un producto, modificar un envase, incorporar materiales reciclados o reducir sus propios residuos. Pero el proceso no termina allí.

La circularidad convierte así el residuo en un problema de diseño, producción, recuperación y consumo. Ya no se trata únicamente de gestionar aquello que una organización descarta, sino de crear las condiciones para que los materiales puedan permanecer en uso o volver al sistema.

El consumidor es una pieza fundamental en este circuito. La separación, la devolución y la reutilización dependen de información clara, alternativas accesibles y condiciones que permitan convertir la intención de actuar de manera más sostenible en una práctica posible.

Para que un material vuelva al sistema hacen falta circuitos de recuperación, infraestructura, tecnología y actores capaces de intervenir en diferentes momentos del recorrido.

Allí se vuelve visible el límite de la acción individual. Una empresa puede iniciar el cambio, pero no siempre dispone de todos los elementos necesarios para completar el ciclo.

Más allá de la propia operación

Mirar más allá de los límites de la organización implica comprender que buena parte de los impactos se generan o se resuelven en la cadena de valor.

Proveedores, transportistas, distribuidores, gestores de residuos y consumidores intervienen en procesos que condicionan los resultados ambientales. Las decisiones internas siguen siendo fundamentales, pero su alcance depende muchas veces de las capacidades y posibilidades de quienes participan en esas cadenas.

Las diferencias de escala pueden generar asimetrías importantes. No todas las empresas y proveedores disponen de los mismos recursos, conocimientos o posibilidades para adaptar procesos, generar información o incorporar nuevas prácticas.

Transformar la cadena también exige reconocer esas diferencias y acompañar a quienes encuentran mayores barreras para avanzar.

Esta perspectiva modifica la idea de responsabilidad. Mejorar el propio desempeño es necesario, aunque no siempre suficiente cuando otros actores no pueden acompañar el cambio.

Avanzar puede exigir desarrollar capacidades, construir nuevas alianzas o generar condiciones para que una práctica pueda replicarse más allá de la empresa que la inició.

La conversación ambiental se convierte entonces en una conversación sobre relaciones, responsabilidades compartidas y capacidad de construir respuestas con otros.



La circularidad convierte una decisión interna en un desafío compartido por múltiples actores.



El clima entra en la gestión del riesgo

La variabilidad climática y los eventos extremos empiezan a modificar la manera en que las organizaciones evalúan sus riesgos.

La disponibilidad de materias primas, la generación de energía, la logística, la infraestructura y la continuidad de las operaciones pueden verse afectadas por condiciones que durante mucho tiempo fueron consideradas externas a la actividad.

El cambio climático amplía la mirada sobre el riesgo. Sus efectos dejan de pertenecer exclusivamente a la agenda ambiental y comienzan a formar parte de decisiones operativas, financieras y estratégicas.

Incorporar esa variable implica reconocer que las condiciones del entorno pueden modificar costos, inversiones, acceso al financiamiento y capacidad de sostener una actividad. También exige prepararse para escenarios que no

siempre pueden anticiparse con precisión, pero cuyos efectos ya forman parte de la gestión.

En el sector financiero, esa mirada se extiende hacia las actividades que se financian. Los eventos físicos y los cambios regulatorios pueden afectar las operaciones de los clientes, su capacidad de repago y la evaluación de proyectos. El riesgo climático deja así de observarse únicamente desde la empresa que lo enfrenta de manera directa y se traslada también a las decisiones de quienes asignan capital.

Las conversaciones que todavía nos debemos

Las conversaciones muestran una agenda ambiental que avanzó desde los compromisos hacia la gestión, pero también hicieron visibles los límites que todavía condicionan esa transformación.

¿Cómo acelerar los cambios cuando las capacidades necesarias están distribuidas entre distintos actores?

¿Qué condiciones necesitan las experiencias que ya funcionan para alcanzar otra escala?



El clima dejó de ser una variable externa y sus efectos ya condicionan la continuidad del negocio.

GENNEIA

CUIDANDO AL MEDIO AMBIENTE

CUIDAMOS A NUESTROS HUÉSPEDES DEL MAÑANA

Como parte de su ***Política de Gestión Sustentable***, Hilton Buenos Aires está comprometido con la protección del medio ambiente, a través de sus programas de conservación de agua, ahorro de energía y reducción de residuos, así como también actúa de una manera socialmente responsable con la comunidad de la que forma parte.

Fomenta la participación de sus huéspedes, clientes, proveedores y miembros de equipo en las iniciativas que **contribuyen al turismo sustentable**.



Ana Paula Ferrari

Titular
Conciensus

El compromiso se sostiene en la gestión

“Para convertir los compromisos ambientales en decisiones concretas, primero necesitamos asumir la responsabilidad por el impacto que generamos y entender que lo ambiental no es un tema aislado; sino interdisciplinario y transversal a toda la organización.

Para sostenerlo en el tiempo se requiere dejar de verlo como una obligación o un costo y empezar a reconocerlo como una oportunidad de mejora. Revisar procesos, reducir desperdicios, optimizar recursos y adoptar prácticas más limpias no solo disminuye el impacto ambiental, tiene otros beneficios como hacer a las organizaciones más eficientes, innovadoras y coherentes con sus valores. En definitiva, convertirlas en mejores lugares para trabajar, crecer y desarrollarse.”



Gabriela Ananía

Gerente de Relaciones
Institucionales y
Comunicaciones
**Benito Roggio
Ambiental**

La circularidad se construye en red

“En BRa acompañamos la transformación sostenible de ciudades e industrias, con una mirada de innovación que aborda de manera integral el ciclo de vida de los residuos a través de servicios de gestión, tratamiento y valorización. Esa circularidad se integra al construir diálogos con gobiernos, empresas y el ámbito académico porque en esa escucha, diseñamos y promovemos la investigación activa que promueve la capacidad de anticiparnos a las necesidades de los espacios urbanos. Nuestras alianzas representan la cadena de valor que, apoyada en el trabajo colaborativo, es el motor para desarrollar soluciones ambientales de alto impacto.

Así ideamos proyectos que combinan conocimiento y nuevas tecnologías siempre valorando los residuos como recursos que pueden reinsertarse en procesos productivos con aporte ambiental y también económico y social.”



Ing. Álvaro Vallejo

Director Técnico
Plantify

Plantar es solo el comienzo

“Un proyecto de forestación necesita demostrar beneficios netos, medibles y duraderos, no solo contabilizar árboles plantados. En Plantify, esto implica un manejo forestal de largo plazo, con seguimiento de la supervivencia y crecimiento de las plantaciones y una proyección de captura de carbono durante 30 años.

Pero el impacto va más allá del carbono: el proyecto integra especies forestales con especies nativas, corredores biológicos y áreas destinadas a conservar la biodiversidad y favorecer la conectividad de los hábitats. También incorpora prácticas de uso sostenible del suelo y una gestión responsable de los recursos. Finalmente, bajo la certificación Gold Standard, se consideran beneficios sociales, participación de los interesados y una gestión responsable de los impactos sobre las comunidades vinculadas al proyecto.”

02

Agua

Un recurso que obliga a anticiparse

La eficiencia no alcanza

El agua no termina en la empresa

El territorio cambia las preguntas

Anticiparse antes de que llegue la crisis

Las conversaciones que todavía nos debemos



Un recurso que obliga a anticiparse

Durante mucho tiempo, el agua pudo ser pensada dentro de las organizaciones como un recurso necesario para producir, prestar un servicio o sostener una operación. Las conversaciones del ciclo proponen ampliar esa mirada.

Su relevancia no es igual para todas las actividades. En algunos sectores constituye un insumo productivo central mientras que en otros adquiere importancia por los riesgos asociados con el clima, las condiciones del territorio o las relaciones que se establecen alrededor del recurso.

La eficiencia no alcanza

Reducir consumos, optimizar procesos y utilizar el recurso de manera más eficiente sigue siendo necesario, pero no elimina los riesgos asociados a su disponibilidad. Una organización puede utilizar menos agua y, sin embargo, continuar expuesta a escenarios de escasez, deterioro de la calidad o interrupción del suministro.

Por eso, la gestión hídrica necesita mirar más allá del consumo dentro de la operación. Conocer la disponibilidad y el origen del recurso permite identificar dependencias y anticipar las condiciones que podrían afectarlo.

El agua aparece como una variable capaz de condicionar la continuidad de una actividad, la planificación de inversiones y la capacidad de responder frente a escenarios inciertos.

En esta edición, la conversación puso el foco principalmente en el agua como recurso y en los desafíos que plantean su disponibilidad, su preservación y su gestión.

El agua deja así de ser solamente un recurso que hay que cuidar para convertirse en un factor que hay que conocer, gestionar y anticipar.

La huella hídrica y la trazabilidad aportan información para establecer prioridades y orientar decisiones a lo largo de los procesos y la cadena de valor, mientras que la preservación de cuencas, la regeneración hídrica y la recarga de acuíferos amplían aún más esa mirada.

La pregunta ya no es solamente cómo utilizar menos agua, sino cómo contribuir a sostener un recurso del que dependen las operaciones y los territorios.



Finanzas a Mano es una **formación 100% gratuita y virtual** pensada para que jóvenes de todo el país puedan acceder a herramientas prácticas para **manejar su plata desde donde estén y a su propio ritmo.**





El agua no termina en la empresa

La mirada territorial conduce hacia otra cuestión. El agua tampoco puede gestionarse completamente dentro de los límites de una organización.

Proveedores, comunidades, gobiernos, otras empresas y actores del territorio comparten de distintas maneras el mismo recurso. La gestión interna sigue siendo fundamental,

pero deja de ser suficiente cuando la disponibilidad depende también de las condiciones de una cuenca, la infraestructura existente, las decisiones de otros usuarios o las políticas públicas.

Ampliar la medición y la gestión hacia la cadena de valor también hace visibles diferencias de capacidades. Cuando una

organización incorpora prácticas y herramientas más sofisticadas, sus proveedores —especialmente los de menor escala— pueden necesitar acompañamiento para generar información, medir sus impactos o adoptar nuevas formas de gestión.

La preservación requiere entonces ampliar la mirada y construir formas de articulación

entre quienes dependen del agua. La colaboración deja de ser solamente una manera de sumar capacidades y puede convertirse en una condición para sostener el recurso en el tiempo.

El agua obliga así a pensar la gestión en términos de interdependencia.

El territorio cambia las preguntas

No existe una única manera de gestionar el agua.

La disponibilidad, los usos, las condiciones ambientales, las actividades productivas y las necesidades de las comunidades varían de un territorio a otro. Lo que representa un riesgo prioritario en una región puede tener una incidencia diferente en otra.

Esta dimensión obliga a pensar las respuestas en función de cada contexto.

Las decisiones empresariales no ocurren en un territorio neutro. Ocurren en un lugar concreto, con una determinada disponibilidad, una infraestructura específica y otros actores que también necesitan agua.

Conocer esas condiciones y comprender las relaciones que se establecen alrededor del recurso complejiza la gestión, pero también permite volverla más precisa.



El territorio redefine los riesgos, las prioridades y las respuestas posibles de una estrategia hídrica.

Reporte de Sustentabilidad

2025



Descubrí nuestra gestión sustentable escaneando el QR





Anticiparse antes de que llegue la crisis

Gestionar un recurso crítico no consiste solamente en responder cuando aparece una restricción. La capacidad de gestión se construye antes.

Sequías, inundaciones, nevadas intensas y otros eventos climáticos extremos pueden afectar la disponibilidad y la calidad del agua, pero también las operaciones, la infraestructura y la continuidad de una actividad.

Anticiparse no significa predecir exactamente qué va a ocurrir. Significa estar mejor preparado para distintos escenarios posibles.



Anticiparse no es saber exactamente qué ocurrirá, sino estar preparado para responder cuando el escenario cambie.

Las conversaciones que todavía nos debemos

La conversación puso el foco en el agua como recurso, pero dejó abiertas otras dimensiones que invitan a seguir ampliando la mirada.

¿Qué lugar ocupan el tratamiento, la reutilización y la gestión de efluentes en una mirada más integral sobre el agua?

¿Estamos gestionando el recurso que tenemos o preparándonos para el recurso que vamos a necesitar?

La comunicación
**también construye
un futuro mas sostenible.**

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA | MARCA EMPLEADORA | REPUTACIÓN | ENFOQUE ESG

ATHENA PR
| Consultora de Relaciones Públicas & Comunicación

Anticipar los desafíos del agua exige información y conocimiento del territorio

Sol Rodrigo

Gerente de Sustentabilidad y Comunicación Corporativa - Eco Aguas y Bebidas Saludables



¿Qué responsabilidad implica gestionar el agua cuando es, al mismo tiempo, un recurso compartido con el territorio y la materia prima central del negocio?

El agua es el corazón de nuestra actividad, la responsabilidad de su cuidado y preservación es hacer un uso cada vez más eficiente dentro de la operación y, al mismo tiempo trabajar con las comunidades y actores de cada territorio para cuidar el recurso. En Planta Moreno, esto se refleja en iniciativas de educación ambiental y articulación con universidades, organismos y comunidad. En el caso de Mendoza, desarrollamos un programa de puertas abiertas a nuestra planta, actividades en escuelas y encuentros con instituciones

educativas para promover el uso responsable del agua y fortalecer el conocimiento sobre el acuífero.

¿Qué aprendizajes dejó el proceso de certificación AWS sobre la necesidad de ampliar la gestión más allá de las plantas y comprender lo que sucede en las cuencas?

AWS nos permitió entender que una gestión responsable del agua requiere conocer el contexto de cada cuenca y construir soluciones junto con quienes forman parte de ella. En Moreno, esto se traduce en el trabajo con organismos, universidades y comunidad en iniciativas de conocimiento, educación y saneamiento. En Tunuyán, el trabajo con el DGI, la UNCuyo y la comunidad permitió combinar conocimiento hidrogeológico, soluciones técnicas y sensibilización, y gracias a un proyecto llevado en conjunto superamos los 2 millones de m³ de agua preservados en la cuenca del Río Tunuyán Superior.

¿Qué significa anticiparse para una empresa cuya actividad depende directamente de la disponibilidad y la calidad del agua?

En nuestro caso, anticiparse implica contar con información para tomar decisiones antes de que los cambios en el contexto requiera una respuesta. Por eso monitoreamos las fuentes de abastecimiento, realizamos estudios hidrogeológicos y de balance hídrico y actualizamos nuestros planes de gestión a partir de esos resultados. En Moreno, el monitoreo continuo del acuífero Puelche permite conocer su evolución; en Tunuyán, los estudios sobre el acuífero confinado orientan acciones de preservación. A esto sumamos objetivos concretos de eficiencia y monitoreo.

Invertimos para transformar la energía que mueve nuestra industria

+ 470 US\$M

destinados a proyectos de energías renovables.

- Parque Híbrido San Luis Norte
- Parque Eólico Olavarria

A través de esta inversión, el 65% de la energía eléctrica utilizada en nuestras operaciones provendrá de fuentes renovables.

Una transformación que contribuye a reducir emisiones y fortalecer la competitividad industrial.



LA sustentabilidad
nos impulsa



ArcelorMittal

03

Tecnología

Mucho más que tecnología

Cuando la tecnología deja de ser un sector

De automatizar a decidir mejor

Las personas siguen definiendo el rumbo

Del desarrollo general al problema concreto

Innovar no es incorporar tecnología

La tecnología no es sostenibilidad



Mucho más que tecnología

La conversación mostró hasta qué punto la tecnología atraviesa hoy actividades, procesos y decisiones muy diferentes.

Genética, sensores, analítica de datos, monitoreo, trazabilidad, plataformas, automatización y herramientas aplicadas a la producción y a la gestión conviven con desarrollos específicos de cada sector.

Una semilla puede tener más tecnología que un iPhone.

La frase, surgida durante el encuentro, permite mirar la tecnología desde otro lugar. Detrás de un desarrollo puede haber años de investigación, conocimiento aplicado y capacidades que no siempre resultan visibles.

La pregunta relevante no es entonces cuánta tecnología incorpora una organización, sino qué le permite hacer, qué problemas puede resolver y qué transforma a partir de ella.

Cuando la tecnología deja de ser un sector

La tecnología ya no pertenece exclusivamente a quienes la desarrollan ni queda limitada a un área especializada.

A medida que atraviesa diferentes funciones de una organización, se incorpora a la producción, la logística, la comunicación, la gestión de recursos y la toma de decisiones. Esa expansión modifica procesos y redefine la manera en que distintas áreas realizan su trabajo.

No importa solamente qué herramientas están disponibles. Importa cómo se integran a la gestión y qué posibilidades abren en cada actividad.

La tecnología aparece así como una capacidad transversal, cuyo valor no reside únicamente en el desarrollo tecnológico, sino también en la posibilidad de incorporarlo al funcionamiento de la organización.



El valor de la tecnología depende de la capacidad de las organizaciones para incorporarla y utilizarla.

BR·a Benito Roggio ambiental

Soluciones ambientales que crean valor



“El diálogo abre el camino a escuchar, comprender y encontrar objetivos comunes con nuestros grupos de interés. Así transformamos ese vínculo en soluciones ambientales concretas que aportan a ciudades más limpias y sustentables y nos permiten operar en armonía con las comunidades.”



De automatizar a decidir mejor

El valor de la tecnología no está solamente en hacer más rápido o de manera más eficiente aquello que ya hacemos. También puede modificar las condiciones en las que tomamos decisiones.

Monitorear variables en tiempo real, procesar grandes volúmenes de información, detectar desvíos, comparar escenarios o mejorar la trazabilidad permiten acceder a niveles de conocimiento y precisión que antes eran difíciles de alcanzar.

Esa información puede cambiar la manera de gestionar una operación, utilizar recursos, anticipar problemas o evaluar alternativas.

Pero disponer de más datos no resuelve por sí solo una decisión. La tecnología amplía la capacidad de análisis y ofrece nuevas posibilidades. Interpretar la información, comprender el contexto y decidir qué hacer con ella sigue siendo una tarea humana.

Las personas siguen definiendo el rumbo

Entre lo que una tecnología puede hacer y lo que finalmente ocurre hay personas y organizaciones capaces —o no— de incorporarla, interpretarla y adaptarla a una necesidad concreta.

La velocidad con la que aparecen nuevas herramientas vuelve especialmente relevante la capacidad de aprender y adaptarse. La formación deja de ser una instancia posterior y pasa a formar parte de las condiciones necesarias para que la incorporación sea posible.

No se trata solamente de aprender a utilizar una herramienta. También implica

comprender la información que produce, integrarla a los procesos, evaluar sus alcances y reconocer sus límites.

En ese sentido, la brecha tecnológica no depende únicamente del acceso. También puede aparecer entre quienes tienen una tecnología disponible y quienes cuentan con las capacidades necesarias para aprovecharla.

La dimensión humana permanece incluso allí donde la tecnología permite alcanzar una escala que antes parecía imposible. Ampliar el alcance no necesariamente exige perder cercanía, empatía o capacidad de comprender las necesidades de quienes están del otro lado.



Del desarrollo general al problema concreto

Una misma capacidad tecnológica puede adquirir sentidos muy diferentes según dónde y para qué se utilice.

Monitorear un bosque, detectar pérdidas de agua, mejorar una decisión agronómica, optimizar el uso de energía o acompañar a una persona en su incorporación al mundo digital requieren desarrollos y aplicaciones diferentes.

El valor aparece en el encuentro entre una posibilidad tecnológica y una necesidad concreta. Para que eso ocurra, primero hay que comprender el problema, el contexto en el que se presenta y las condiciones de quienes utilizarán la herramienta.

Esto modifica el punto de partida. La innovación no siempre comienza preguntándose qué puede hacer una tecnología. Casi siempre comienza entendiendo qué problema necesita ser resuelto.



Una tecnología adquiere valor cuando encuentra un problema concreto al que puede responder.



Juntos, movilizamos
proyectos creando futuros

GRUPO
MURCHISON



Innovar no es incorporar tecnología

Incorporar una nueva herramienta no significa necesariamente innovar.

La innovación ocurre cuando esa incorporación modifica una práctica, mejora un proceso, permite anticipar un problema,

amplía una capacidad o hace posible una respuesta que antes no existía.

La novedad deja entonces de ser el criterio principal. Lo importante es qué sucede después de la implementación y qué transformación logra producir.

Esto devuelve la tecnología al terreno de la gestión. Una herramienta puede ser sofisticada y no generar cambios relevantes. Otra, quizás menos novedosa, puede modificar de manera significativa la forma de producir, gestionar recursos, prestar un servicio o responder a una necesidad.

Innovar no solamente es sumar tecnología. Es conseguir que algo cambie a partir de ella.

La tecnología no es sostenibilidad

La tecnología puede contribuir a reducir impactos, utilizar mejor los recursos, ampliar capacidades, anticipar problemas y encontrar nuevas formas de responder a necesidades sociales, productivas y ambientales.

Pero la tecnología no es sostenibilidad. Su aporte depende de los problemas a los que se aplica, de las decisiones que permite mejorar, de las capacidades disponibles para utilizarla y del propósito que orienta su incorporación.

La tecnología puede ampliar enormemente lo que una organización es capaz de hacer. La pregunta sigue siendo qué decide hacer con esa capacidad.



La innovación se mide por lo que permite transformar.

El crecimiento de una empresa nunca termina en esa empresa

Una PyME incorpora una máquina y su proveedor factura más.

Una compañía abre una planta y contrata gente en una ciudad donde antes no operaba.

Cada decisión de invertir mueve algo más grande que la decisión misma. Nuestro trabajo empieza ahí: en hacer que esa decisión sea posible.

 GST Grupo Financiero

 grupost.com.ar

 GST
Grupo Financiero



DONDE HAY ENERGÍA, HAY UNA HISTORIA.

Somos parte de la vida de millones de personas, acercando gas natural a hogares, pymes e industrias en más de **370 localidades argentinas**.

La sustentabilidad es un eje central en nuestra gestión, participando activamente en la historia y el desarrollo de las comunidades en las que operamos.

Camuzzi, más que energía.

Mucho más que escombros

Miguel Ippolito
Director de Gestión · Grupo Mitre



La incorporación de robots eléctricos telecomandados, excavadoras de gran alcance y equipos para procesar materiales cambió la manera de demoler. Para Grupo Mitre, la tecnología permitió intervenir en obras de mayor complejidad, reducir los riesgos para las personas y recuperar los residuos para que puedan utilizarse nuevamente.

Pero las máquinas son solo una parte de esa transformación. Para Miguel Ippolito, director de Gestión de Grupo Mitre, también fueron necesarias decisiones estratégicas, capacitación y una forma diferente de entender qué puede dejar una demolición.

¿Cuál es hoy el principal diferencial que aporta la tecnología?

La tecnología fue la que nos abrió mercados y nos permitió acceder a otro tipo de obras. Fuimos la primera empresa en traer al país robots eléctricos telecomandados de demolición. También contamos con excavadoras de gran alcance que permiten trabajar sobre estructuras de varios pisos.

Gracias a esos equipos podemos realizar demoliciones en aeropuertos, puertos, plantas industriales y operaciones mineras. Son entornos muy complejos que requieren precisión y plazos exigentes. También nos especializamos en la atención de siniestros. Cuando sucede un derrumbe o un incendio y existe peligro de colapso, no puede ingresar cualquier maquinaria ni demolerse de cualquier manera.

Los robots permiten que el colaborador opere desde una distancia segura y no permanezca cerca de una estructura inestable. El riesgo queda concentrado en la máquina y no en la persona.

Las personas detrás de la tecnología

La incorporación de equipamiento no reemplazó la intervención humana. Modificó las capacidades necesarias para realizar cada trabajo y fue acompañada por nuevos procedimientos y capacitación.

¿Qué hizo falta además de incorporar las máquinas?

Nada de esto sería posible sin una visión de la alta dirección. Es necesario tener claro adónde queremos llegar, qué queremos ser y cuáles son los clientes con los que queremos trabajar.

También cambió mucho la concientización interna. Hace treinta años podía ser una lucha lograr que un colaborador usara casco. Hoy, el casco, el chaleco, el calzado de seguridad,

el arnés y los demás elementos de protección personal ya son parte de la cultura. No son optativos.

Se realizan muchas capacitaciones y contamos con auditorías permanentes por la trnorma ISO de seguridad, ambiente y calidad. La tecnología, la innovación y la sustentabilidad siempre fueron juntas.

Lo que queda después de demoler

La tecnología también interviene cuando la estructura ya fue derribada. Una trituradora de áridos permite separar, limpiar y reducir el tamaño de los materiales hasta obtener una granulometría apta para utilizarlos en caminos, terrenos o como base de nuevas obras.

En la mirada de Ippolito, los residuos dejan así de ser solamente algo que debe retirarse y pueden convertirse en un insumo capaz de permanecer dentro del circuito productivo.

¿Qué sucede con los materiales recuperados?

El esquema ideal es que el mismo cliente conserve su residuo procesado. De esa manera se reducen los traslados y la huella de carbono.



En Aeroparque demolimos la pista anterior, procesamos el hormigón y el cliente lo utilizó como subbase de la nueva pista. También lo hicimos en el Autódromo de Buenos Aires. Instalamos dos trituradoras y los residuos áridos se reutilizaron en el lugar. El cliente evitó el costo de disponerlos y obtuvo un ahorro superior al 30 por ciento respecto de la compra de material virgen. Ese proyecto fue nominado internacionalmente en la categoría de reciclaje.

Cuando el cliente no quiere conservar el material, lo trasladamos a nuestra planta. Allí queda disponible para obras propias o para venderlo a terceros. Siempre existe una parte que no puede recuperarse porque está contaminada o mezclada con basura. Pero recuperamos el ciento por ciento del material que efectivamente puede ser recuperado.

El valor que todavía cuesta ver

Al finalizar cada obra, Grupo Mitre entrega al cliente un reporte socioambiental con las toneladas de residuos recuperadas, la huella de carbono generada y compensada, las capacitaciones realizadas y el empleo vinculado con el proyecto.

Para Ippolito, la recepción de esa información muestra que el valor de esta forma de trabajar todavía no es percibido de la misma manera por todas las organizaciones. En algunas, el reporte llega a las áreas de sustentabilidad e incluso a las casas matrices. En otras, la evaluación continúa concentrada en el precio y no alcanza a reconocer las diferencias que existen detrás de cada presupuesto.

¿El mercado valora esta manera de trabajar?

En las grandes licitaciones, especialmente en minería o en industrias complejas, suelen pedirnos certificaciones ISO y ambientales desde los primeros contactos. Allí podemos mostrar que somos una empresa B certificada y que contamos con la trinorma. Esas compañías comprenden desde qué base iniciamos la negociación.

Con la circularidad todavía encontramos situaciones diferentes. A veces nos cuesta llegar al área de sustentabilidad o institucional para presentar el reporte. También seguimos recibiendo pedidos para cotizar una obra sin reciclaje o respuestas que se limitan a decir que somos más caros.

En muchas obras urbanas la comparación sigue siendo puramente económica. La discusión termina en el precio y no siempre existe interés por conocer qué hay detrás de cada presupuesto. Nuestro trabajo constante es explicar con quién se nos está comparando y por qué hacemos las cosas de esta manera.

El desafío es que el mercado reconozca ese valor y que todos compitamos bajo las mismas normas. La construcción es una industria muy tradicional y estas prácticas difícilmente puedan extenderse sin incentivos que impulsen el uso de materiales reciclados.

El recorrido que describe Ippolito muestra que la tecnología puede cambiar mucho más que la manera de derribar una estructura. Puede proteger a quienes trabajan, hacer posibles

intervenciones de mayor complejidad y transformar los materiales de una demolición en recursos para nuevas obras.

Sin embargo, ese diferencial no reside únicamente en las máquinas. También depende de las personas que deciden incorporarlas, aprenden a utilizarlas y sostienen una forma de trabajar cuyo valor el mercado todavía no siempre consigue ver.

04

Finanzas sostenibles

Cuando el capital empieza a mirar de otra manera

La sostenibilidad entra en las decisiones económicas

La información como condición para confiar

La brecha no siempre está en el capital

La capacidad de gestionar también crea valor

Cuando avanzar puede ser una desventaja



Cuando el capital empieza a mirar de otra manera

La conversación partió de una pregunta aparentemente simple. ¿En qué momento las finanzas y la sostenibilidad comenzaron realmente a cruzarse?

Las respuestas mostraron que ese encuentro va mucho más allá de la creación de instrumentos destinados a financiar proyectos con impacto ambiental o social.

La sostenibilidad empieza a formar parte de la manera en que se evalúan las decisiones económicas, se asignan recursos y se piensa la creación de valor.

El capital ya no aparece solamente al final de una transformación, cuando una organización necesita financiar un proyecto determinado. Interviene también en la evaluación previa de oportunidades, riesgos, capacidades y perspectivas de largo plazo.

Ese cambio modifica el lugar de la sostenibilidad dentro de las organizaciones. Ya no alcanza con justificar una inversión por sus beneficios ambientales o sociales. Es necesario comprender cómo esos factores pueden afectar su viabilidad económica y qué oportunidades pueden abrir.

La sostenibilidad entra en las decisiones económicas

Impacto, emisiones, disponibilidad de recursos y compromisos comienzan a convivir con riesgo, retorno, inversión, oportunidad y creación de valor.

El cambio ocurre cuando variables que antes podían ser consideradas exclusivamente ambientales o sociales empiezan a mostrar consecuencias económicas.

Si afectan costos, disponibilidad de recursos, continuidad de una operación, acceso al capital o capacidad de generar valor, pasan a integrar la decisión financiera.

Esto amplía la mirada sobre el riesgo y las oportunidades. Una inversión puede resultar atractiva bajo determinados criterios y mostrar otra perspectiva cuando se incorporan variables capaces de modificar su desempeño en el tiempo.

La sostenibilidad empieza así a formar parte de la lógica con la que se evalúa una decisión económica.

La información como condición para confiar

Incorporar nuevas variables a una decisión financiera requiere información capaz de sostenerlas.

Las organizaciones necesitan mostrar qué hacen, qué resultados alcanzan y qué riesgos están gestionando. Quienes evalúan una inversión necesitan elementos que les permitan comprender esas variables e incorporarlas a su análisis.

Pero no cualquier información alcanza. La consistencia, la trazabilidad y la posibilidad de verificar los datos adquieren especial relevancia cuando de ellos depende la evaluación de un proyecto o una organización. Contar con criterios que permitan establecer referencias y realizar comparaciones también contribuye a reducir la incertidumbre.

La información se convierte así en una condición para construir confianza en los datos, en las metodologías utilizadas y en la capacidad de las organizaciones para sostener aquello que declaran.



Las finanzas sostenibles modifican la forma de evaluar dónde, cómo y para qué invertir.



La información construye confianza para que otros estén dispuestos a comprometer capital.



La brecha no siempre está en el capital

Puede haber capital disponible y, aun así, faltar proyectos en condiciones de recibirlo.

Acceder al financiamiento exige generar información, medir resultados, estructurar proyectos y responder a determinados requerimientos. Estas condiciones son necesarias para reducir la incertidumbre, pero también pueden convertirse en una barrera para las organizaciones que todavía no cuentan con esas capacidades.

La respuesta no consiste en reducir las exigencias, sino en acompañar a las organizaciones para que puedan cumplirlas.

Un instrumento inaccesible no amplía las finanzas sostenibles.

La brecha también puede estar en el propio sistema. Criterios diversos, reglas poco claras e instrumentos que no responden a los modelos, los plazos o las necesidades de acompañamiento dificultan el encuentro entre el capital y los proyectos.

Ampliar las finanzas sostenibles no significa solamente disponer de más recursos. Significa lograr que más iniciativas puedan convertirse en proyectos financiables.



El capital puede estar disponible y seguir fuera del alcance de quienes lo necesitan.



Menos
escasez
hídrica

Más
agua
regenerada

Al regenerar y reutilizar las aguas residuales, preservamos el recurso hídrico, ahorramos energía y nos protegemos frente a los episodios de sequía. Avancemos juntos en la transformación ecológica y la descarbonización de los territorios.

Descubra nuestras soluciones en:
latinoamerica.veolia.com/es



La capacidad de gestionar también crea valor

Las transformaciones necesitan recursos para poder realizarse. Pero la conversación mostró que la relación entre sostenibilidad y financiamiento no se mueve en una sola dirección.

La capacidad de gestionar riesgos, anticipar cambios, responder a nuevas demandas y sostener una estrategia en el tiempo también puede incidir en la manera en que una organización o un proyecto son evaluados.

La mirada se desplaza desde la iniciativa aislada hacia la calidad de la gestión que la sostiene. No importa solamente qué proyecto se presenta o qué resultado se promete. También importan las capacidades desarrolladas para llevarlo adelante y mantenerlo en el tiempo.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad puede aportar elementos para comprender la solidez de una organización, su preparación frente a escenarios cambiantes y su capacidad de crear valor a largo plazo.

Cuando avanzar puede ser una desventaja

Incorporar criterios de sostenibilidad puede exigir inversiones, cambios en los procesos, nuevos controles o tecnologías más costosas.

Cuando el mercado no reconoce esas diferencias, la organización que decide avanzar debe asumir el costo y competir con otras que no realizaron el mismo esfuerzo. Hacer las cosas mejor puede convertirse así en una desventaja.

Esta tensión muestra que los beneficios de una transformación pueden ser colectivos o aparecer a largo plazo, mientras que sus costos son inmediatos y recaen sobre quien la lleva adelante.

La regulación, los incentivos, el financiamiento y las decisiones de compra pueden evitar que transformar sea económicamente menos conveniente que continuar haciendo lo mismo.



Iván Buffone

Director en BS Capital Partners
Líder Estratégico en GDFE

El puente entre el impacto y el capital

“Para ser financiable, un proyecto tiene que demostrar que puede transformar una realidad o contribuir a resolver un desafío social o ambiental, y construir un negocio que sostenga y escale esa transformación. El impacto es el punto de partida, pero el capital necesita tracción: ingresos, demanda y una propuesta de valor clara.

Además, debe mostrar cómo se repaga el financiamiento, qué equipo lo ejecuta y qué evidencia reduce riesgos. A menudo, el capital existe, pero no encuentra proyectos preparados, mientras otros no logran presentar su potencial financieramente. El desafío es construir ese puente: convertir impacto y tracción en información, previsibilidad y confianza, sin perder el propósito que les da sentido.”



Si el mercado no reconoce la sostenibilidad, hacer las cosas mejor puede convertirse en una desventaja competitiva.

Las reglas abren el camino, las personas sostienen el cambio

Isela Costantini

Asesora del directorio · Grupo ST



Durante la última década, las finanzas sostenibles ganaron espacio impulsadas por regulaciones, estándares internacionales y decisiones de inversión que comenzaron a incorporar variables ambientales y sociales.

En la mirada de Isela Costantini, actual asesora del directorio de Grupo ST, donde fue CEO durante ocho años, las reglas iniciaron un proceso que también fue transformando a las personas dentro de las organizaciones. Hoy, cuando parte de la presión regulatoria internacional disminuye, es posible observar cuánto de la agenda dependía de las exigencias externas y cuánto logró incorporarse a la cultura de las empresas.

¿Qué cambió en estos últimos años en la manera en que las empresas y el sistema financiero miran la relación entre sostenibilidad, riesgo y creación de valor?

Uno siempre habla de cuánto esto viene de la naturaleza y del ADN de los dueños o de los líderes,

y cuánto entra por lo normativo. Hace algunos años, las normativas de triple impacto empezaron a tener una injerencia muy grande en la toma de decisiones de las empresas.

Los fondos de inversión empezaron a decir “si estas empresas no tienen en cuenta la huella de carbono que dejan, no las miramos”. Establecieron una serie de métricas y hubo una corrida importante de instituciones financieras que dijeron “ok, miremos qué clientes tenemos”.

Lo primero que uno miraba eran la minería y la energía, los sectores conocidos como los más difíciles para atender el triple impacto. Europa estuvo muy a la vanguardia y la Unión Europea empezó a establecer estándares y controles.

Siempre digo que, a veces, las reglas marcan un camino y, cuando uno empieza a recorrerlo, después dice “ok, esto tiene lógica”. Tenía un costo y ahora ya no lo vemos solamente como un costo. Tiene un impacto positivo.

¿Qué sucede cuando esa presión regulatoria disminuye?

Luego cambia el contexto internacional y se relajan las reglas, las leyes y las presiones. Las empresas que estaban tan enfocadas empiezan a sacar el pie del acelerador.

La Unión Europea también disminuye parte de las exigencias que tenía previsto implementar, aunque continúa incentivando y promoviendo esta agenda.

Es obvio que, si la presión se hubiera mantenido, hoy estaríamos en otro nivel.

Cuando el cambio empieza a ser cultura

Para Costantini, la disminución de las exigencias no borra el recorrido realizado. Durante los años en que las normas impulsaron el cambio, también se modificaron las personas que trabajaban dentro de las organizaciones.

Ya no son solo los fondos, los clientes empiezan a mirar esta alternativa. Y quienes comenzaron como analistas en proyectos vinculados con el triple impacto hoy empiezan a ocupar posiciones gerenciales y de liderazgo. Al mismo tiempo, nuevas generaciones ingresan al mundo laboral buscando que el trabajo se relacione con sus valores y su propósito.

¿Qué permite que esta agenda se sostenga más allá de las reglas?

Estamos en otra época, con una nueva generación de colaboradores y líderes. Es una generación que busca propósito. El trabajo tiene que estar dentro de su propósito de vida y conectado con sus valores. Dentro de esos valores está hacer el bien a la sociedad o, por lo menos, no hacerle daño.

Los jóvenes que venían trabajando en estos proyectos como analistas ahora empiezan a ser gerentes y líderes. Y tenemos una generación nueva que entra, que son los analistas de hoy. Entonces,

empieza a verse un fenómeno dentro de las organizaciones y en la forma en que cada empresa trabaja el triple impacto.

A pesar de que las leyes están más relajadas, las empresas siguieron avanzando porque creían en ese propósito y porque ya forma parte de una cultura organizacional.

Creo que la mejor forma de sostener esta agenda a lo largo del tiempo es que surja desde dentro de la organización. No por una regla o un mandato externo, sino porque las personas realmente sienten que ese es el camino que tienen que seguir.

¿Cuál es hoy uno de los principales obstáculos para que las finanzas sostenibles puedan avanzar?

Todavía hay una carencia muy grande de educación financiera. Falta conocimiento sobre las herramientas de financiación y, cuando uno llega al mundo más profesional, donde las empresas necesitan fondeo, esa falta de conocimiento sigue apareciendo.

Hay PyMEs en la Argentina que aún no saben cómo buscar financiamiento para su crecimiento y desarrollo. También falta conocimiento sobre las herramientas que pueden utilizarse y que, además, tienen un impacto social, como las finanzas sustentables.



Herramientas que todavía no llegan a todos

Costantini también sitúa parte del desafío en el otro lado de la relación. Desarrollar instrumentos financieros sostenibles exige más tiempo, recursos y capacidades. A la vez, las empresas que buscan acceder a ellos necesitan métricas, trazabilidad e información que permita comparar resultados.

¿Qué condiciones y qué conversación se necesitan para ampliar estos instrumentos?

Hay instrumentos financieros que se tienen que seguir desarrollando desde el sector financiero, pero ese proceso también debe estar acompañado por los entes regulatorios. El costo, el tiempo y los recursos necesarios para estructurarlos son mayores.

Por un lado, las empresas necesitan métricas y trazabilidad para mostrar su huella de carbono o cómo gestionan el impacto de la licencia social. Pero también se necesitan condiciones que permitan a las instituciones financieras seguir desarrollando estas carteras de productos.

Generalmente, cuando existe un planteo sectorial, las cámaras lo llevan ante los reguladores y el Gobierno para poner sobre la mesa los desafíos y trabajar conjuntamente. En finanzas sostenibles todavía no existe una mesa de trabajo que reúna a las asociaciones de bancos, la CNV, el Banco Central, BYMA y las instituciones financieras.

Hoy, un banco o una gestora puede lanzar un bono o una obligación negociable verde, pero continúa siendo un producto más dentro de su portafolio. Individualmente resulta difícil explicar que facilitar su desarrollo no representa un beneficio particular para una institución, sino una oportunidad que el sector debería impulsar para la sociedad.

Al final, somos las personas

Detrás de las regulaciones, las métricas y los productos financieros, Costantini vuelve a colocar a las personas. En Grupo ST, esa mirada parte de una cultura que define prioridades, pero no establece una cantidad de productos sostenibles que deban lanzarse ni una cifra que necesariamente deba alcanzarse.

¿Cómo se traduce esa relación entre finanzas y sostenibilidad dentro de Grupo ST?

El propósito de Grupo ST es impulsar el crecimiento de las personas, organizaciones y empresas, acompañando el crecimiento de nuestros clientes y, con ello, hacer crecer al país. No creemos que esto sea un anuario para mostrar todas las cosas que hacemos con relación al triple impacto. Está muy claro cuáles son los pilares en los que queremos trabajar.

Al final, son las personas dentro de las instituciones financieras las que empiezan a ver oportunidades y dicen “me gusta, voy a crear este producto, quiero empezar a comercializarlo”.

No tenemos como objetivo “este año tenemos que lanzar tantos instrumentos financieros sostenibles” o “tenemos que tener tanta plata invertida”. Tiene que salir como algo más natural y vemos que sigue creciendo.

Por más que haya números o sociedades anónimas, somos las personas. Y son las personas las que dicen “yo puedo hacer una obligación negociable normal o puedo hacer una obligación negociable verde. La verde me va a tardar más, me va a dar más trabajo, pero la quiero hacer”.

Cuando es con convicción y con propósito, la gente se contagia. Entonces se empieza a decir “es más engorroso, pero vale la pena”. Hacemos algo para que quede, no simplemente para generar el impacto de una obligación negociable tradicional.

Las reglas pueden iniciar el movimiento y generar las condiciones para que avance. Pero su continuidad depende de que la agenda se incorpore a la cultura y encuentre personas dispuestas a sostenerla, aun cuando hacerlo demande más tiempo, recursos y esfuerzo.



Conectamos impacto y capital

Nuestro propósito es facilitar el acceso al capital para que los proyectos de impacto sucedan.

ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA · MOVILIZACIÓN DE CAPITAL · MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN DE IMPACTO

LÍDER EN CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

Para más información: holcim.com.ar



GECCYCLE

disensa
HOLCIM

TECTOR

 **TENSOLITE®**
HOLCIM

QUIMEXUR
HOLCIM

 **HORCRISA**
HOLCIM

ADI

05

Comunidad

El vínculo como punto de partida

De hacer por otros a construir con otros

Escuchar antes de intervenir

El impacto necesita continuidad

Cuando fortalecer a otros también es generar impacto

Del impacto individual al colectivo

El vínculo también es una capacidad organizacional

Cuando el contexto obliga a repensar las formas de hacer

Una agenda social que necesita volver a mirar el territorio



El vínculo como punto de partida

La relación entre las organizaciones y las comunidades está atravesando un cambio de mirada. Ya no se trata solamente de desarrollar iniciativas para responder a determinadas necesidades, sino de revisar cómo se construyen los vínculos, cuánto se escucha antes de intervenir y qué lugar ocupa la propia comunidad en la definición de aquello que se busca transformar.

En los encuentros de Comunidad apareció una preocupación que atraviesa experiencias muy diferentes. Hacer por otros no necesariamente significa transformar con otros.

La evolución desde modelos más asistenciales hacia estrategias orientadas al desarrollo de capacidades, la autonomía, la inclusión y la generación de oportunidades lleva años formando parte de esta agenda. El contexto actual introduce una nueva dificultad. Cómo sostener esos procesos cuando los recursos se reducen y las necesidades aumentan.

¿Cómo sostener vínculos cuando las organizaciones que trabajan en las comunidades también están atravesando dificultades?

¿Cómo construir impacto cuando los recursos son más limitados?

¿Cómo evitar que las respuestas vuelvan a fragmentarse cuando los problemas requieren continuidad y articulación?

De hacer por otros a construir con otros

Las experiencias compartidas muestran modelos orientados a fortalecer capacidades, generar autonomía y construir oportunidades que puedan sostenerse en el tiempo.

La educación, la formación para el trabajo, la inclusión financiera y el acceso al conocimiento aparecen como caminos concretos para ampliar esas capacidades y generar nuevas oportunidades.

Esa mirada exige revisar el lugar que ocupa cada actor.

La comunidad deja de ser solamente destinataria de una iniciativa y participa en la construcción de las respuestas. Las organizaciones sociales aportan conocimiento del territorio y vínculos desarrollados durante años. Las empresas pueden sumar recursos, capacidades y herramientas. Otros actores contribuyen con conocimiento, articulación o posibilidades de ampliar el alcance.

La pregunta ya no es únicamente qué puede hacer una organización por una comunidad, sino qué puede construirse cuando cada actor aporta aquello que sabe y puede hacer.



El vínculo es la condición desde la que se construye una iniciativa social



La comunidad no es destinataria del desarrollo, sino parte de su construcción.



Escuchar antes de intervenir

La conversación puso en cuestión una lógica todavía frecuente en las iniciativas sociales. Definir desde la organización qué problema existe y cuál debería ser la respuesta.

Escuchar propone otro punto de partida.

No consiste únicamente en consultar a una comunidad antes de implementar un proyecto. Implica comprender el contexto, reconocer las capacidades existentes e incorporar las necesidades reales en la construcción de las respuestas.

Esta perspectiva modifica también la manera de evaluar el impacto. Una iniciativa puede mostrar buenos resultados según sus propios indicadores y, sin embargo, no responder a aquello que el territorio necesita.

El vínculo sostenido permite conocer, ajustar, construir confianza y detectar cambios que difícilmente puedan observarse desde afuera.

El impacto necesita continuidad

Una iniciativa puede producir un resultado concreto, pero los procesos de inclusión, desarrollo de capacidades y fortalecimiento comunitario necesitan tiempo.

Abrir una oportunidad tampoco garantiza que una trayectoria pueda continuar. Cuando persisten barreras materiales, sociales o laborales, el acompañamiento puede ser decisivo para que un logro inicial no quede reducido a un momento puntual.

La reducción de recursos, equipos y estructuras vinculadas con la sostenibilidad y la inversión social pone en riesgo procesos que solo pueden generar transformaciones si logran mantenerse.

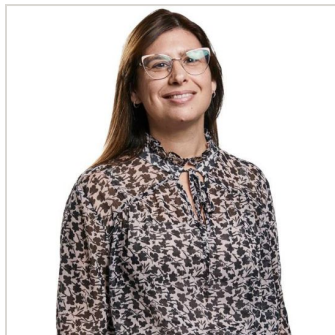
Esa continuidad no depende únicamente de quien impulsa una iniciativa. También requiere instituciones fortalecidas y un entramado territorial capaz de acompañar los procesos más allá de la duración de un proyecto.



Sin continuidad, un resultado no alcanza a convertirse en transformación.



Desarrollamos reservas forestales con impacto ambiental positivo, medible y tangible.



María de los Ángeles Gagliardi

Líder de Desarrollo Sostenible
Grupo Murchison

Del diálogo a nuevas oportunidades

“Creemos que las mejores iniciativas nacen del diálogo y de la construcción conjunta con las comunidades donde estamos presentes. A través de diagnósticos territoriales, reuniones con actores locales, organizaciones sociales e instituciones educativas, relevamos necesidades y expectativas que incorporamos en nuestras acciones.

Un ejemplo de ello son los programas de prácticas profesionalizantes que impulsamos junto a escuelas e instituciones educativas. A partir del intercambio con referentes de la comunidad, identificamos la importancia de generar más oportunidades de formación y acercamiento al mundo laboral para los jóvenes, fortaleciendo así una iniciativa alineada con las necesidades de cada territorio.”



Mirta Maglietta

Gerente de RSE y Sustentabilidad
EY Argentina

Entre el compromiso y la realidad

“Creo que para generar un impacto real y sostenible debe existir el compromiso genuino de todas las partes involucradas. Cuando organizaciones, empresas y comunidad comparten una convicción auténtica sobre el propósito que tienen, es posible construir algunas iniciativas que van más allá de acciones sueltas y producen impactos concretos. Importantísimo el compromiso del CEO o Alta Dirección de las empresas y dejar de lado algunos egoísmos y actuar con objetivos comunes para que el impacto sea mayor.

La confianza, la honestidad, la transparencia y la voluntad de sostener el compromiso en el tiempo son elementos clave. Esto sería lo ideal pero no podemos abstraernos de la realidad económica por la que atraviesan cada uno de los actores involucrados.”



Cuando fortalecer a otros también es generar impacto

Uno de los aportes más interesantes de las conversaciones aparece al ampliar la mirada sobre dónde se produce el impacto.

No siempre se encuentra en la acción directa de una empresa. También puede generarse al fortalecer una organización social, desarrollar capacidades, construir una alianza, incorporar nuevos actores a una cadena de valor o contribuir a que una institución continúe haciendo aquello que ya sabe hacer.

Clubes, centros comunitarios, bibliotecas, talleres protegidos, organizaciones sociales y otros espacios intermedios cumplen funciones que exceden la ejecución de proyectos.

Son lugares donde se construyen vínculos, se conocen necesidades y se sostiene una parte importante de la vida comunitaria.

Cuando esas organizaciones se debilitan, no desaparece solamente un posible socio para una iniciativa. Se pierde capacidad instalada que llevó años construir.

Del impacto individual al colectivo

Los problemas sociales complejos exceden la capacidad de una sola organización, incluso cuando una iniciativa funciona y logra resultados valiosos.

Llegar a más personas y sostener una transformación requiere reunir recursos, conocimientos, experiencias y vínculos que suelen estar distribuidos entre distintos actores. Por eso, construir alianzas no consiste solamente en sumar organizaciones, sino en encontrar objetivos comunes, distribuir responsabilidades y generar la confianza necesaria para trabajar juntos más allá de una acción puntual.

Esta mirada también modifica la idea de éxito. El impacto no depende únicamente de cuánto puede hacer una organización, sino de cuánto logra fortalecer las capacidades de otros y contribuir a una respuesta compartida.

El vínculo también es una capacidad organizacional

Construir relaciones de confianza con comunidades, organizaciones sociales, proveedores, instituciones y otros actores requiere capacidades de gestión.

Escuchar, comprender contextos, sostener relaciones, reconocer necesidades diferentes, encontrar puntos de encuentro y construir acuerdos puede determinar la calidad y la permanencia de una iniciativa.

En ese sentido, la dimensión social de la sostenibilidad no se reduce a la inversión social ni a los programas comunitarios.

También involucra la capacidad de una organización para relacionarse con el entorno del que forma parte.

El vínculo deja así de ser solamente el resultado de una iniciativa. Se convierte en una capacidad que atraviesa la manera de comprender el entorno, tomar decisiones y construir respuestas con otros.



El impacto colectivo crece cuando el aporte de una organización fortalece la capacidad de otras.



Cuando el contexto obliga a repensar las formas de hacer

Los encuentros muestran una tensión que no puede quedar fuera del capítulo.

Las organizaciones enfrentan restricciones de recursos, cambios en sus estructuras y nuevas prioridades. Algunas iniciativas se reducen, otras se concentran y muchas necesitan encontrar formas diferentes de sostenerse.

En ese contexto, el desafío no consiste simplemente en mantener lo que se hacía. También exige identificar qué vale la pena sostener, qué puede hacerse de otra manera y dónde una organización puede generar mayor impacto con los recursos disponibles. La restricción obliga a revisar modelos demasiado asociados a proyectos individuales, estructuras propias o intervenciones aisladas.

Cuando los recursos son menores, la capacidad de hacer juntos adquiere todavía más valor.

Una agenda social que necesita volver a mirar el territorio

La conversación deja una mirada de Comunidad que va más allá de la relación entre empresas y organizaciones sociales.

Habla de territorio, capacidades, inclusión, desarrollo y vínculos. También revela la necesidad de volver a mirar aquello que ocurre entre las organizaciones y las personas.

Allí se construye una parte importante de la sostenibilidad social. No solamente en los programas que se diseñan, sino en la calidad de las relaciones que permiten comprender los problemas, construir respuestas y sostenerlas.

La comunidad no aparece entonces como un destinatario externo de la sostenibilidad. Forma parte del sistema en el que las organizaciones desarrollan su actividad y producen impactos.

LAS CONVERSACIONES QUE TODAVÍA NOS DEBEMOS

Los encuentros también dejan preguntas abiertas.

¿Cómo sostener procesos de desarrollo y fortalecer a las organizaciones que trabajan en los territorios cuando los recursos son cada vez más limitados?

¿Cómo ampliar el impacto sin perder la comprensión de las particularidades de cada comunidad?

¿Qué significa hoy contribuir al desarrollo de una comunidad cuando no alcanza con impulsar iniciativas sociales y también es necesario reconocer los impactos de la propia actividad?



Con menos recursos, hacer juntos se vuelve indispensable.

Escucha activa y construcción conjunta para responder a cada territorio

Constanza Gorleri

Gerente de Sustentabilidad · Banco Galicia



Galicia desarrolla iniciativas en educación, salud, inclusión financiera y fortalecimiento productivo. ¿Cómo interviene el diálogo con las organizaciones y las comunidades en la definición de las prioridades y de las respuestas?

El diálogo es el punto de partida. Trabajamos junto a organizaciones sociales, instituciones y actores sociales para comprender cuáles son los desafíos más relevantes en cada comunidad y cómo podemos contribuir desde nuestras capacidades. Ese intercambio nos permite identificar necesidades, validar prioridades y diseñar iniciativas más pertinentes y

sostenibles. Entendemos que las mejores respuestas surgen de la escucha activa y de la construcción conjunta, porque quienes viven cada realidad son quienes mejor conocen las oportunidades y los desafíos de su territorio.

Cuando una organización tiene presencia en todo el país, ¿cómo reconoce las particularidades de cada territorio y evita trasladar una misma respuesta a realidades diferentes?

Trabajamos con una mirada federal, pero entendiendo que cada territorio tiene características, necesidades y oportunidades propias. Por eso construimos alianzas con organizaciones, gobiernos locales e instituciones que conocen en profundidad cada contexto. Nuestro objetivo es combinar una estrategia común con soluciones adaptadas a las realidades locales. Creemos que el impacto es mayor cuando las iniciativas respetan las particularidades de cada comunidad y

se desarrollan junto a quienes tienen un conocimiento directo del territorio.

¿Qué cambia en una iniciativa cuando la comunidad deja de ocupar solamente el lugar de destinataria y participa también de su diseño y desarrollo?

Cuando las comunidades participan activamente, las iniciativas ganan relevancia y capacidad de transformación. La participación permite incorporar perspectivas, conocimientos y experiencias que enriquecen el diseño de las propuestas y favorecen su apropiación. Además, fortalece el compromiso de todos los actores involucrados y genera soluciones más sostenibles en el tiempo. Entendemos que el desarrollo se construye con las personas y no para las personas, por eso promovemos espacios de colaboración que permitan generar valor de manera conjunta.

¿Cómo evalúan si una iniciativa produjo una transformación más allá de la cantidad de personas u organizaciones

alcanzadas? ¿Qué lugar ocupa la devolución de los participantes en esa evaluación?

El alcance es importante, pero no es el único indicador. Buscamos comprender qué cambios concretos generaron las iniciativas en las personas, las organizaciones y las comunidades. Para ello combinamos métricas de impacto con instancias de escucha y feedback de los participantes. Sus experiencias, percepciones y aprendizajes son fundamentales para evaluar resultados, identificar oportunidades de mejora y fortalecer futuras acciones. La transformación se refleja no solo en los números, sino también en las capacidades, vínculos y oportunidades que logramos generar.

En un contexto en el que las necesidades sociales cambian y los recursos siempre son limitados, ¿qué permite construir y sostener una relación de confianza entre una

empresa y las comunidades con las que trabaja?

La confianza se construye con presencia, coherencia y compromiso en el largo plazo. Implica escuchar, cumplir los compromisos asumidos, actuar con transparencia y generar espacios de colaboración genuina. También requiere reconocer que las comunidades son aliadas estratégicas y no únicamente beneficiarias de una iniciativa. Cuando existe una relación basada en el respeto mutuo y en objetivos compartidos, es posible construir respuestas más efectivas, sostenibles y capaces de adaptarse a los cambios que presenta cada contexto.

06

Sostenibilidad en diálogo

Resultados de la encuesta



Sostenibilidad en diálogo

Una mirada sobre cómo se construyen las conversaciones

La sostenibilidad atraviesa cada vez más dimensiones de la gestión, pero esa transversalidad también depende de la capacidad de las organizaciones para construir conversaciones con actores que tienen intereses, expectativas y niveles de incidencia diferentes.

Con esa premisa, la encuesta **Sostenibilidad en Diálogo 2026** buscó indagar cómo se desarrolla el diálogo con distintos grupos de interés y cuáles son los temas que forman parte de esas conversaciones. La mirada se completa con dos dimensiones vinculadas directamente con la gestión, el grado de articulación entre sostenibilidad y Finanzas y la percepción sobre cuánto inciden los criterios de sostenibilidad en las decisiones de los clientes.

El relevamiento incluyó organizaciones de diferentes tamaños y sectores de actividad y estuvo orientado a conocer **cómo se conversa hoy la sostenibilidad dentro de las organizaciones y en el vínculo con sus grupos de interés**. Los resultados permiten observar dónde el diálogo aparece más consolidado, qué temas forman parte de esas conversaciones y dónde todavía existen espacios de desarrollo.



El diálogo con los grupos de interés

La primera mirada muestra un escenario heterogéneo. El diálogo no alcanza el mismo nivel con todos los actores y tampoco parece depender únicamente de la cercanía que cada uno tiene con la operación.

Los **colaboradores** aparecen como el grupo con el vínculo más consolidado. 67,4% de las respuestas se ubica en los niveles altos de diálogo. Además, ninguna organización sitúa este vínculo en los niveles bajos. La conversación con el público interno parece, así, formar parte de las prácticas más instaladas.

También muestran niveles altos de diálogo **Accionistas, Directorio y Alta Dirección y Cámaras empresariales y asociaciones sectoriales**, ambos con 58,7%. Sin embargo, detrás de porcentajes idénticos aparecen relaciones diferentes. En el caso de la **Alta Dirección**, casi la mitad de las respuestas —47,8%— alcanza directamente el nivel más alto, definido como un diálogo fluido y sostenido. En las **Cámaras**, en cambio, las respuestas se distribuyen de manera más equilibrada entre los niveles altos.

En una franja intermedia se ubican **Medios de Comunicación, Clientes, Organizaciones de la Sociedad Civil, Comunidad y Gobierno**. En estos vínculos conviven organizaciones con conversaciones frecuentes o sostenidas con otras que todavía las ubican en niveles intermedios. Esa dispersión empieza a mostrar que una misma agenda de sostenibilidad puede apoyarse en entramados de relaciones muy diferentes.

La **mayor distancia** aparece en **Proveedores e Inversores/Sector Financiero**. Solo 28,3% de las organizaciones ubica el diálogo con proveedores en los niveles altos, mientras que en inversores y sector financiero el porcentaje desciende a 26,1%. Este último grupo concentra además la mayor proporción de respuestas en los niveles bajos de diálogo —30,4%—.

El resultado abre una primera pregunta. Si la sostenibilidad busca atravesar decisiones, cadenas de valor, inversiones y modelos de negocio, **¿el diálogo se está extendiendo con la misma intensidad hacia los actores necesarios para impulsar esas transformaciones?**

TRES
SEÑALES
DEL
DIÁLOGO

67,4%

Los colaboradores concentran el mayor nivel de diálogo alto.

58,7%

Alta Dirección y Cámaras sectoriales comparten niveles altos de conversación.

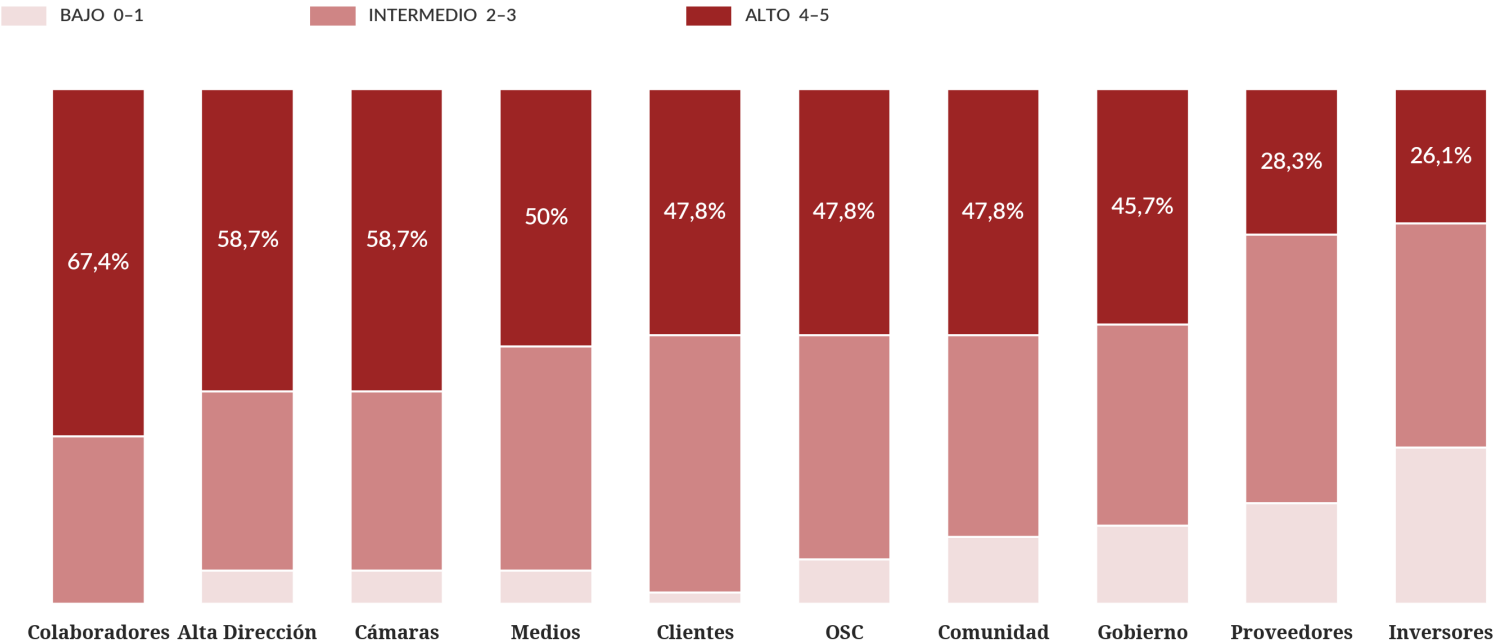
26,1%

Inversores y sector financiero muestran el vínculo menos consolidado.



¿Qué nivel de diálogo mantiene la organización con cada grupo de interés?

Distribución de las respuestas según nivel de diálogo





Cada vínculo construye su propia conversación

El nivel de diálogo muestra una parte de la relación con los grupos de interés. La otra aparece cuando la pregunta cambia y busca comprender **sobre qué temas se construyen esas conversaciones**.

Los resultados muestran que no existe una única agenda de diálogo sobre sostenibilidad. Los temas que alcanzan mayores niveles de conversación cambian según el interlocutor y parecen responder, en buena medida, al tipo de vínculo que cada actor mantiene con la organización.

Con los clientes, la conversación se concentra especialmente en **calidad, trazabilidad y transparencia**, con un **62,2%** de respuestas en niveles altos. Con las organizaciones de la sociedad civil, el mayor nivel aparece en el **trabajo conjunto en programas y proyectos**, con **59,1%**. En comunidad, **educación, inversión social y entorno comunitario** alcanza el **57,8%**. Y en el vínculo con cámaras empresariales y asociaciones sectoriales, **regulaciones, tendencias y agenda sectorial** llega al **72,7%**, uno de los resultados más altos del relevamiento.

Cada vínculo construye su propia conversación

Los temas que concentran mayor diálogo cambian según el interlocutor.



El interlocutor cambia. La agenda también.

No hay una única agenda de diálogo en sostenibilidad.

Hasta dónde llega la conversación

Pero mirar qué temas quedan más atrás permite otra lectura. Con las organizaciones de la sociedad civil, mientras el trabajo conjunto en programas y proyectos muestra un diálogo consolidado, las **prioridades estratégicas del negocio** alcanzan niveles altos en solo **26,7%** de las respuestas. La diferencia prácticamente no cambia según el tamaño de la organización.

Algo similar aparece en el vínculo con inversores y sector financiero. **Transparencia, métricas y rendición de cuentas**, junto con **ética y gobierno corporativo**, alcanzan un **52,4%** de respuestas en niveles altos. En cambio, **financiamiento e inversiones sostenibles** desciende al **33,3%** y los proyectos vinculados con transición y potencial de financiamiento sostenible al **31,7%**.

Los resultados sugieren así una diferencia entre **tener espacios de diálogo y ampliar el alcance de esas conversaciones**. Algunos vínculos aparecen consolidados alrededor de temas específicos, mientras otros asuntos vinculados con la estrategia, el financiamiento o la transformación del negocio todavía ocupan un lugar menos frecuente.



Distintas escalas, desafíos compartidos

Cuando los resultados se observan según el tamaño de las organizaciones, las diferencias no permiten establecer una relación lineal entre escala y nivel de diálogo. **Las grandes empresas no muestran sistemáticamente niveles más altos que las Pyme, ni las Pyme quedan siempre por debajo.** Lo que cambia, en varios casos, es dónde se concentra la conversación y qué temas adquieren mayor presencia.

En el vínculo general con **Comunidad**, por ejemplo, el **55,1% de las grandes empresas** ubica el diálogo en niveles altos, frente al **35,3% de las Pyme**. Una diferencia similar aparece con las organizaciones de la sociedad civil, aunque más acotada, con **51,7% en Grandes** y **41,2% en Pyme**.

Con **Clientes**, en cambio, la relación se invierte. El **52,9% de las Pyme** señala niveles altos de diálogo frente al **44,8% de las grandes empresas**.

Pero al mirar sobre qué se conversa aparece un segundo matiz. Entre las Pyme, **calidad, trazabilidad y transparencia** alcanza un **70,6%** de respuestas en niveles altos, frente al **57,1%** entre las Grandes. En cambio, cuando la conversación se refiere a **inclusión**,

accesibilidad y valor social, las grandes empresas alcanzan el **37%**, frente al **17,7%** de las Pyme.

La cadena de valor aporta otra diferencia. En el diálogo con proveedores sobre **gestión de recursos e impactos**, el **48,1% de las grandes empresas** se ubica en niveles altos, mientras que entre las Pyme el porcentaje desciende al **25%**.

Sin embargo, el tamaño también deja coincidencias que resultan significativas. En la conversación con organizaciones de la sociedad civil, las **prioridades estratégicas del negocio** muestran niveles altos en apenas **25% de las Pyme** y **27,5% de las Grandes**. La escala de la organización prácticamente no modifica un resultado que ya aparecía rezagado en la lectura general.

Los datos sugieren así que **el tamaño influye, pero no explica por sí solo la profundidad del diálogo**. En algunos vínculos las diferencias son importantes. En otros, Pyme y Grandes se encuentran frente a desafíos muy similares. Más que dos modelos opuestos, aparecen distintas formas de construir y priorizar las conversaciones.

Distintas escalas, desafíos compartidos

La escala modifica algunas conversaciones, pero no determina por sí sola la profundidad del diálogo.



Tres situaciones distintas muestran que la escala influye de manera diferente según el vínculo y el tema.



Cuando sostenibilidad y Finanzas todavía no terminan de encontrarse

La articulación entre **sostenibilidad y finanzas** muestra uno de los resultados más equilibrados de toda la encuesta. Las respuestas se distribuyen en **tres partes iguales**. Un 33,3% señala un nivel alto o muy alto de integración, otro 33,3% la ubica en un nivel moderado y el tercio restante reconoce una articulación baja, muy baja o inexistente.

La distribución resulta especialmente significativa porque **prácticamente no cambia cuando se observa el tamaño de las organizaciones**. Entre las Pyme, los niveles altos alcanzan el 35,3% y los bajos otro 35,3%. En las grandes empresas, ambos extremos representan el 32,1%, mientras el 35,7% se concentra en el nivel moderado. El tamaño, al menos dentro de esta muestra, **no parece explicar por sí solo el grado de integración entre ambas agendas**.

Organizaciones con estructuras y escalas diferentes conviven con un desafío similar.

El dato adquiere otra dimensión cuando se lo cruza con el diálogo con inversores y sector financiero. Este grupo aparecía entre aquellos con menor nivel general de diálogo y, al profundizar en los temas, las conversaciones alcanzaban mayores niveles alrededor de **transparencia, métricas, rendición de cuentas, ética y gobierno corporativo** que en cuestiones directamente vinculadas con **financiamiento e inversiones sostenibles**.

La combinación de ambos resultados abre una tensión que atraviesa la gestión. La sostenibilidad puede haber avanzado en su incorporación a la estrategia y en los mecanismos de reporte y transparencia, pero **su integración con las decisiones financieras muestra todavía recorridos muy diferentes entre organizaciones**.

Tres niveles de integración

La articulación entre Sostenibilidad y Finanzas se distribuye en partes iguales entre niveles altos, moderados y bajos.



No aparece todavía un patrón dominante de integración.



La sostenibilidad se valora, ¿pero decide?

La valoración de productos y servicios que incorporan criterios de sostenibilidad muestra una diferencia entre **reconocer su importancia y convertirla en una decisión de compra**.

En conjunto, el **91,1% de las respuestas reconoce algún grado de valoración o incidencia de los criterios de sostenibilidad por parte de los clientes**. Sin embargo, dentro de ese resultado conviven comportamientos muy diferentes.

El **44,4%** señala que estos atributos son valorados, pero que **rara vez influyen en la elección o en el precio**. Otro **35,6%** considera que inciden en algunas decisiones de compra y solo un **11,1%** percibe una influencia significativa. En el otro extremo, un **8,9%** sostiene que la sostenibilidad no representa un factor de decisión.

La distancia aparece con mayor claridad al agrupar las respuestas. Mientras el **91,1%**

reconoce algún grado de valoración o incidencia, solo el 46,7% considera que los criterios de sostenibilidad llegan a influir, al menos, en algunas decisiones de compra.

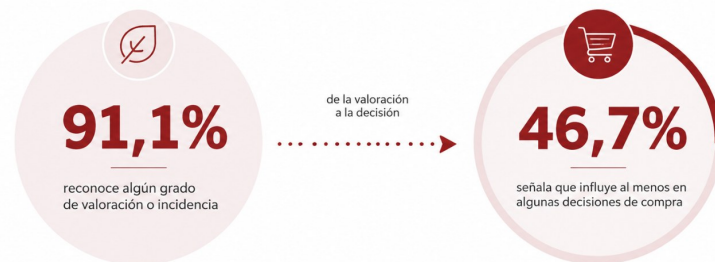
El tamaño de la organización introduce algunas diferencias, aunque no modifica esa tensión de fondo. Entre las grandes empresas, el **50%** considera que los criterios de sostenibilidad tienen algún grado de influencia efectiva en las decisiones de compra. Entre las Pyme, esa proporción alcanza el **41,2%**.

Sin embargo, tanto en Pyme como en Grandes, la respuesta individual más frecuente sigue siendo que **los clientes valoran estos atributos, pero rara vez los trasladan a la elección o al precio**.

Los resultados plantean así una cuestión que excede la aceptación de la sostenibilidad como valor. **El desafío parece estar también en acortar la distancia entre valorar y elegir**.

Entre valorar y elegir

La sostenibilidad gana reconocimiento entre los clientes, pero ese valor todavía no se traduce con la misma fuerza en la decisión de compra.



La sostenibilidad ganó valoración antes que poder de decisión.



Hallazgos de Sostenibilidad en Diálogo 2026

El diálogo no avanza al mismo ritmo con todos los actores

Los vínculos con colaboradores, Alta Dirección y Cámaras muestran niveles altos de diálogo, mientras que Proveedores e Inversores/Sector financiero aparecen más rezagados.

La diferencia importa porque estos últimos actores tienen incidencia directa sobre la cadena de valor, el acceso al financiamiento, las inversiones y la transformación del negocio.

El desafío no parece ser solo ampliar el diálogo, sino hacerlo llegar a relaciones clave para transformar la gestión.

La sostenibilidad no tiene una única agenda de conversación

Los temas que concentran mayores niveles de diálogo cambian según el interlocutor.

Con Clientes predominan calidad, trazabilidad y transparencia. Con OSC, el trabajo conjunto en programas y proyectos. Con Comunidad, educación, inversión social y entorno comunitario. Con Cámaras, regulación, tendencias y agenda sectorial.

La transversalidad no implica hablar de lo mismo con todos, sino incorporar la sostenibilidad a los temas relevantes de cada vínculo.

Tener canales de diálogo no garantiza llegar a la estrategia

Algunas de las mayores brechas aparecen entre conversaciones consolidadas alrededor de programas, transparencia o gobierno corporativo y otras más vinculadas con prioridades estratégicas, inversiones y financiamiento sostenible.

Con las OSC, por ejemplo, el trabajo conjunto en programas y proyectos alcanza niveles altos de diálogo muy superiores a las conversaciones sobre prioridades estratégicas del negocio. Con Inversores/Sector financiero ocurre algo similar entre transparencia y gobierno corporativo, por un lado, y financiamiento sostenible, por otro.

El desafío también está en ampliar el alcance del diálogo hacia los espacios donde se definen prioridades, inversiones y decisiones de negocio.



Hallazgos de Sostenibilidad en Diálogo 2026

El tamaño influye, pero no define la profundidad del diálogo

Pyme y Grandes muestran diferencias en algunos vínculos y temas, pero no conforman dos modelos opuestos.

Las Grandes presentan niveles superiores en determinadas conversaciones con Comunidad y en aspectos vinculados con la cadena de valor. Las Pyme alcanzan valores más altos en otros casos, como el diálogo con Clientes y las conversaciones sobre calidad, trazabilidad y transparencia.

También aparecen desafíos prácticamente compartidos.

La escala modifica prioridades y formas de relacionamiento, pero no explica por sí sola la profundidad de las conversaciones.

Sostenibilidad y Finanzas muestran niveles de integración muy diferentes

La articulación entre ambas agendas se divide prácticamente en tres partes iguales entre niveles altos, moderados y bajos de integración.

La distribución cambia muy poco entre Pyme y Grandes y se combina con otro dato relevante. El vínculo con Inversores/Sector financiero aparece entre los menos consolidados de la encuesta.

Más que una agenda ausente, los resultados muestran grados muy diferentes de madurez en la integración de la sostenibilidad con las decisiones financieras.

La sostenibilidad ganó valoración antes que capacidad de decisión

El **91,1%** reconoce algún grado de valoración o incidencia de los criterios de sostenibilidad por parte de los clientes, pero solo el **46,7%** considera que llegan a influir al menos en algunas decisiones de compra.

En el medio queda una distancia importante entre reconocer un atributo y actuar en función de él.

Acortar la distancia entre valorar y elegir aparece como uno de los desafíos que deja planteados la encuesta.

07

Lo que las conversaciones dejaron en común

La sostenibilidad se juega en la gestión

Anticipar también es gestionar

Las brechas no son solamente de acceso

La información adquiere valor cuando orienta
decisiones

Escalar requiere construir condiciones

Ninguna organización transforma sola

Una nueva manera de entender el valor



Conclusiones compartidas

Los encuentros partieron de temas diferentes y reunieron organizaciones con actividades, escalas y desafíos muy diversos. Sin embargo, al leer las conversaciones en conjunto aparecen conclusiones compartidas.

No son respuestas universales ni recorridos que puedan trasladarse de una organización a otra sin considerar sus diferencias. Son aprendizajes que muestran cómo la sostenibilidad modifica la manera de gestionar, anticipar riesgos, desarrollar capacidades, utilizar información y construir relaciones.

También revelan un cambio más profundo. Muchas de las transformaciones necesarias ya no dependen únicamente de una decisión interna. Exigen condiciones, conocimientos y vínculos que se extienden más allá de los límites de una sola organización.

01

La sostenibilidad se juega en la gestión

La sostenibilidad dejó de concentrarse exclusivamente en compromisos, programas o áreas especializadas. Su avance depende de decisiones concretas sobre producción, recursos, logística, inversiones, tecnología, financiamiento y relaciones con el entorno.

La agenda no avanza de la misma manera ni con la misma profundidad en todas las organizaciones. Pero las conversaciones muestran que su lugar de realización se trasladó hacia la gestión cotidiana y estratégica.

Este cambio puede observarse en todos los temas del ciclo.

Ambiente	transformar implica intervenir sobre procesos, materiales y cadenas de valor.
Agua	incorporar el recurso a la planificación y la evaluación de riesgos.
Tecnología	integrar herramientas a los procesos y convertirlas en nuevas capacidades.
Finanzas	sumar variables ambientales y sociales a las decisiones económicas.
Comunidad	escuchar, sostener vínculos y construir respuestas con otros.

02

Anticipar también es gestionar

La gestión de la sostenibilidad comienza a incorporar escenarios que no siempre pueden predecirse con precisión, pero cuyos efectos pueden alterar la continuidad de una actividad.

El clima modifica la disponibilidad de recursos, la infraestructura, las cadenas de suministro y las decisiones financieras. El agua exige conocer las condiciones del territorio y prepararse antes de que aparezca una restricción. La tecnología permite detectar desvíos, procesar información y comparar alternativas. Las finanzas consideran cada vez más la capacidad de una organización para gestionar riesgos y responder a cambios. En Comunidad, la reducción de recursos obliga a revisar cómo sostener procesos que necesitan continuidad.

Anticipar no significa saber exactamente qué ocurrirá. Significa reconocer dependencias, evaluar exposiciones y desarrollar capacidades para responder cuando cambian las condiciones.

La resiliencia comienza antes de la crisis.



03

La información adquiere valor cuando orienta decisiones

Medir aparece como una necesidad compartida, aunque cumple funciones diferentes en cada tema.

Los datos permiten conocer consumos e impactos, identificar dependencias, anticipar riesgos, comparar escenarios y evaluar resultados. También hacen posible mostrar qué se está haciendo, construir referencias y generar confianza entre quienes necesitan tomar decisiones o comprometer recursos.

Pero disponer de más información no garantiza una mejor gestión. Los datos necesitan ser consistentes, comprensibles y utilizables. También requieren personas y organizaciones capaces de interpretarlos y relacionarlos con el contexto.

En la dimensión social, esa información no proviene únicamente de indicadores. La escucha permite conocer necesidades, reconocer capacidades existentes y comprender

transformaciones que no siempre pueden observarse desde afuera.

Un dato no transforma por existir. Adquiere valor cuando permite priorizar, ajustar una acción, mejorar una decisión o hacer posible que otros confíen.

04

Las brechas no son solamente de acceso

Disponer de una herramienta, un recurso o una oportunidad no garantiza que puedan aprovecharse.

Una organización puede acceder a una tecnología y no contar con las capacidades necesarias para integrarla. Puede existir financiamiento y faltar proyectos estructurados para recibirlo. Una empresa puede definir nuevos requerimientos ambientales y encontrar proveedores sin recursos para responder. También puede abrirse una oportunidad social y persistir barreras que impidan sostenerla.

Las diferencias de escala, conocimientos, recursos y desarrollo institucional condicionan las posibilidades de avanzar. Por eso, ampliar el acceso sigue siendo necesario, pero no siempre resulta suficiente.

Muchas de las brechas que aparecen como problemas de disponibilidad son también brechas de capacidades. Cerrarlas exige formación, acompañamiento y condiciones que permitan transformar el acceso en una posibilidad real de acción.



**Calidad
de vida
empieza
con calidad**



05

Ninguna organización transforma sola

A medida que las organizaciones avanzan, los límites de su capacidad individual se vuelven más visibles.

La circularidad necesita circuitos de recuperación e infraestructura. El agua se comparte en cuencas y territorios. La adopción tecnológica depende de un ecosistema que pueda utilizarla y adaptarla. El financiamiento requiere conectar capital, información y proyectos. El desarrollo comunitario se

sostiene mediante vínculos y capacidades distribuidas entre diferentes actores.

En todos estos casos, la articulación cumple una función concreta. Permite reunir recursos, conocimientos, relaciones y capacidades que no se encuentran concentrados en una sola organización.

Trabajar con otros no elimina las responsabilidades individuales ni reemplaza las decisiones internas. Permite abordar aquello que una organización no puede resolver por sí sola.

La articulación deja así de ser un complemento deseable y se convierte, en muchos casos, en una condición para transformar.

06

Escalar requiere construir condiciones

Las conversaciones muestran prácticas, tecnologías, iniciativas e instrumentos que ya producen resultados. La dificultad aparece cuando necesitan extenderse, sostenerse o alcanzar otra escala.

Una experiencia que funciona puede depender de condiciones que no se encuentran disponibles en otros contextos. Infraestructura, regulación, costos, modelos de negocio, financiamiento, formación, capacidades institucionales, hábitos y relaciones entre actores pueden acelerar o limitar su expansión.

Escalar tampoco significa siempre que una organización haga más. Puede significar fortalecer a otros, compartir conocimientos, conectar capacidades o contribuir a que una experiencia encuentre un entorno capaz de sostenerla.

Demostrar que algo es posible y convertirlo en una práctica extendida son desafíos diferentes. Una experiencia valiosa no contiene necesariamente todas las condiciones que necesita para crecer.





07

Una nueva manera de entender el valor

Los hallazgos muestran que la sostenibilidad está ampliando aquello que las organizaciones consideran valioso.

Crear valor incluye la capacidad de gestionar riesgos, anticipar cambios, preservar recursos, utilizar mejor la información, desarrollar capacidades y sostener relaciones de confianza. También implica reconocer impactos que se producen más allá de la propia operación y resultados que solo pueden construirse en el tiempo.

Esta transformación no ocurre sin tensiones. Las condiciones para avanzar no son iguales para todas las organizaciones. Los beneficios no siempre aparecen de inmediato y el mercado no necesariamente reconoce el costo de modificar procesos, incorporar nuevas prácticas o sostener decisiones de largo plazo.

Las conversaciones no ofrecen una fórmula única para resolver esas tensiones. Muestran algo quizás más relevante.

Las organizaciones están aprendiendo a gestionar la incertidumbre mientras transforman su manera de crear valor.

Agradecemos a quienes hicieron posible esta instancia de producción y circulación de conocimiento.

Acompañan



Colaboran



Las conversaciones
continúan.