

EL MAPA DE LA **SUSTENTABILIDAD** EN ARGENTINA

2026

Una radiografía de la evolución
de la agenda ESG en las
empresas argentinas.



Editorial

¿La sustentabilidad ya forma parte del negocio?

¿Alcanza con tener un área, una política, un comité o un reporte? ¿Podemos hablar de una gestión verdaderamente integrada cuando las metas de sustentabilidad todavía no inciden de manera sistemática en la evaluación de los líderes, en los presupuestos o en las decisiones estratégicas? ¿Qué sucede cuando la estructura avanza más rápido que los mecanismos destinados a exigir resultados?

Estas preguntas atraviesan la edición 2026 del **Mapa de la Sustentabilidad en Argentina**. No porque la agenda se haya detenido. Al contrario: hoy tiene más presencia, más interlocutores y mayor reconocimiento dentro de las empresas. La discusión ya no pasa por convencer a las organizaciones de que la sustentabilidad importa. El debate es otro: **cuánto poder real tiene para transformar el negocio**.

Durante años, buena parte del sector empresario trabajó para legitimar esta agenda. Se crearon áreas, se aprobaron políticas, se conformaron comités y se incorporaron estándares de reporte. Ese recorrido fue necesario y produjo avances concretos. Pero también instaló una zona de comodidad: la posibilidad de confundir institucionalización con impacto.

Desde Visión Sustentable creemos que esa etapa está llegando a su límite.

La sustentabilidad no puede seguir evaluándose solamente por la cantidad de iniciativas, adhesiones o documentos publicados. Tiene que poder demostrar qué decisiones modificó, qué riesgos permitió anticipar, qué recursos reasignó, qué prácticas corrigió y qué resultados produjo. De lo contrario, corre el riesgo de consolidarse como una arquitectura impecable, pero sin suficiente capacidad de incidencia.

La irrupción de la inteligencia artificial vuelve todavía más urgente esta discusión. La tecnología ya está transformando procesos, perfiles, servicios y formas de decidir. Sin embargo, su adopción avanza con mayor

velocidad que las reglas destinadas a ordenar su uso. Innovar sin gobernanza no es liderazgo. Es trasladar al futuro problemas que todavía no aprendimos a gestionar.

También resulta necesario revisar el modo en que se distribuyen las prioridades. El ambiente continúa concentrando la mayor capacidad de medición, mientras que derechos humanos, diversidad, cadena de valor y validación de datos exhiben brechas más persistentes. No se trata de restarle importancia a la agenda climática, sino de evitar que la sustentabilidad quede reducida a aquello que resulta más sencillo cuantificar.

El Mapa 2026 no busca premiar ni sancionar empresas. Busca incomodar una lectura demasiado complaciente. La agenda avanzó, pero todavía no manda. Está en el negocio, aunque no siempre atraviesa sus decisiones más sensibles.

La próxima etapa exigirá menos declaraciones y más evidencia. Menos acumulación de políticas y más conexión entre objetivos, responsables, recursos, incentivos y controles. Menos páginas y más capacidad de demostrar qué cambió.

Esa es, para nosotros, la discusión que vale la pena dar.

Valeria Garrone
Directora Editorial



Contenidos

La sustentabilidad entró al negocio, pero todavía no manda	3
Cómo se construyó el Mapa 2026	13

NEGOCIO Y LIDERAZGO

"Solo el 20% del área de Recursos Humanos coincide con el CEO sobre las prioridades del negocio"	15
"Hay que entender dónde están los dolores de la organización para poder traccionar al liderazgo"	20
De la estrategia a las decisiones	25
De la filantropía a la sostenibilidad	29
Supervielle: de la agenda reputacional a la integración en el negocio	39

DATOS E INNOVACIÓN

Del cumplimiento a la confianza	33
La IA salió del laboratorio	36
Cuando innovar no alcanza: el desafío de convertir ciencia en acceso	39

PERSONAS Y DIVERSIDAD

Derechos humanos: del compromiso a la gestión	41
Diversidad: de la política a los resultados	43
MetroGAS: medir para gestionar la diversidad	45
Galicia suma perspectiva de género a su estrategia de financiamiento	48

AMBIENTE Y TRANSICIÓN

Más allá de la eficiencia: ¿está el ambiente redefiniendo el corazón de los negocios?	50
Aluar: energía, agua y trazabilidad para sostener la competitividad	53
"Competitividad y sustentabilidad son dos caras de una misma estrategia"	55
"No existe crecimiento sostenible sin una operación responsable"	58
Electrificación: el debate entre acelerar y adaptar la transición	62
Del suelo al producto: dónde se juega la sustentabilidad de los alimentos	64

TERRITORIO E IMPACTO

¿Cómo pasar de estar presentes a ser parte del desarrollo comunitario?	67
Desarrollo local: cuando la sustentabilidad también pasa por fortalecer proveedores	70
Después del boom: cómo construir capacidades que permanezcan en el territorio	71
Inversión social: qué sostener, qué cambiar y cómo medir lo que queda	73



La sustentabilidad ENTRÓ AL NEGOCIO, pero todavía NO MANDA

El Mapa de la Sustentabilidad 2026 revela un cambio profundo: casi todas las compañías ya tienen áreas responsables, políticas, indicadores y participación de la alta conducción. Pero cuando la lupa se posa sobre los incentivos, la auditoría, los derechos humanos o la capacidad de modificar decisiones, la foto pierde homogeneidad. La agenda avanzó; el desafío ahora es demostrar cuánto transforma.

ODS Priorizados

Ranking por cantidad de menciones.

Pregunta de respuesta múltiple:
una empresa podía seleccionar más de un ODS.



Base: 123 empresas con respuesta válida.
Los resultados se contabilizan por mención
y no suman 100%.

Fuente: Visión Sustentable

Durante años, la pregunta fue si la sustentabilidad lograría integrarse al negocio de las compañías. Hoy la discusión es otra. Ya está en los organigramas, aparece en las reuniones de Directorio, atraviesa áreas y se traduce en políticas, programas y reportes. El nuevo relevamiento de Visión Sustentable, respondido por 125 compañías, muestra que el tema dejó de ocupar un margen decorativo para instalarse en la arquitectura corporativa.

Sin embargo, la institucionalización no avanza al mismo ritmo que la implementación. La foto general es sólida, pero cuando se observan los mecanismos que convierten una declaración en gestión —metas, presupuesto, incentivos, controles, auditoría y consecuencias— surgen diferencias marcadas. Algunas empresas ya conectan la sustentabilidad con riesgos, evaluación ejecutiva y decisiones de negocio. Otras todavía operan con políticas que no siempre tienen una traducción medible.

La institucionalización no avanza al mismo ritmo que la implementación.

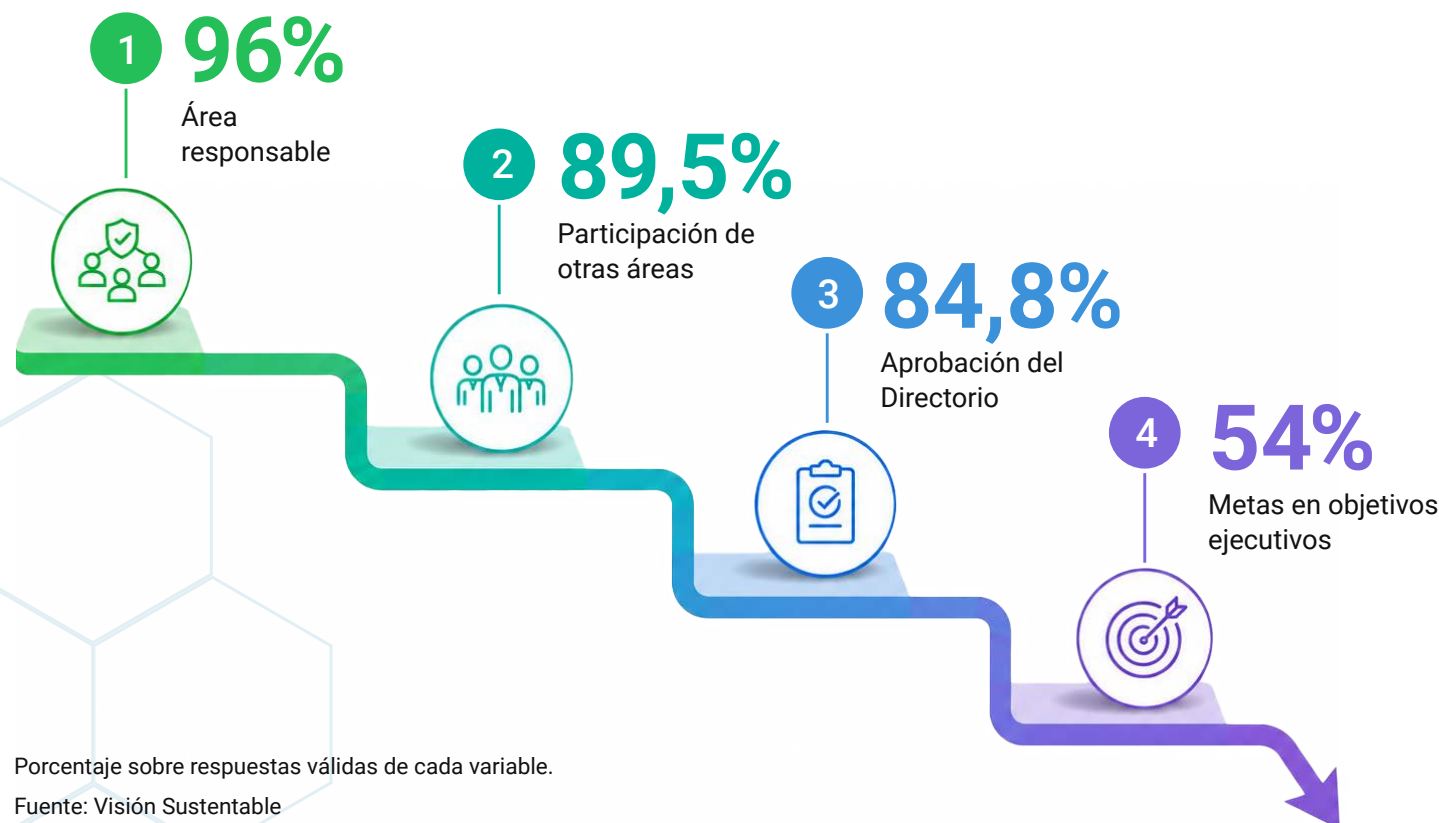
Ese es el corazón de esta edición: no alcanza con saber cuántas compañías tienen un área, un comité o un reporte. La pregunta es cuánto de esa estructura modifica realmente la manera de producir, invertir, contratar, financiar, innovar y relacionarse con sus públicos.

Ya está adentro

El primer dato es contundente: el 96% de las empresas relevadas cuenta con un área de Sustentabilidad o Responsabilidad Social Empresarial. En casi tres de cada cuatro casos, esa función tiene jerarquía de Dirección o Gerencia. La agenda, además, dejó de ser patrimonio exclusivo de un equipo especializado: el 89,5% afirmó que participan otras áreas y el 84,8% señaló que la implementación de la estrategia requiere aprobación del Directorio.

Del área al negocio

La institucionalización pierde fuerza cuando llega a los incentivos.



La formalización es evidente. Pero también lo es la diversidad de recorridos. Algunas compañías revisan periódicamente su estrategia con herramientas de materialidad, riesgos y diálogo con grupos de interés. **Andreani Argentina**, por ejemplo, describió ciclos de revisión integral cada dos o tres años, con ajustes anuales y planes de acción. **Veolia** señaló que actualiza prioridades

a partir de indicadores, cambios regulatorios y expectativas de sus públicos. En el otro extremo, **ICBC Argentina** mostró una institucionalización más reciente: desarrolló su primer plan estratégico en 2023, lanzó la estrategia al año siguiente y comenzó a medir su huella local e incorporar encuestas ESG para proveedores y PyMEs.

También aparecen procesos de transformación organizacional que muestran cómo la agenda puede evolucionar desde un enfoque acotado hacia una gestión transversal. **TGN** describió un recorrido que comenzó concentrado en las relaciones con la comunidad y que, con el tiempo, incorporó dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza. Ese avance incluyó la creación de un Comité de Sustentabilidad que reporta al CEO y articula con áreas operativas: Ambiente, Recursos Humanos y Proyectos.

La diferencia entre esos casos no es menor. Una empresa puede tener un área y seguir tratando la sustentabilidad como una agenda paralela. Otra puede convertirla en un criterio que ordena riesgos, inversiones y procesos. El organigrama es apenas el punto de partida.

Poder sin premio

La gobernanza aparece entre los ejes más formalizados. El 98,4% manifestó tener definidos los roles y responsabilidades del órgano de gobierno y el 87% realiza evaluaciones periódicas de su desempeño. La supervisión adopta distintas formas: 70 empresas mencionaron a la alta Dirección o al Comité Ejecutivo; 51, al Directorio o Consejo de Administración; y 50, a un Comité específico de Sustentabilidad o Asuntos ESG.

Pero la amplitud de los órganos involucrados no configura un modelo único ni garantiza participación activa. Tal es así que 17 de las compañías participantes indicaron que el monitoreo queda en manos de un área o gerencia sin supervisión formal del Directorio; cuatro señalaron que no existe una instancia formal y tres dijeron desconocerla. Aprobar una estrategia no es lo mismo que revisar riesgos, asignar recursos o exigir resultados.

Niveles de supervisión

Instancias que monitorean la agenda de sustentabilidad

Alta Dirección / Comité Ejecutivo
56%

Directorio / Consejo
40,8%

Comité ESG / Sustentabilidad
40%

Área sin supervisión formal
13,6%

Sin instancia formal
3,2%

No sabe
2,4%

Base: 125 empresas. La pregunta sobre nivel de supervisión admitía respuestas múltiples; por eso las menciones superan el total de compañías.

Fuente: Visión Sustentable

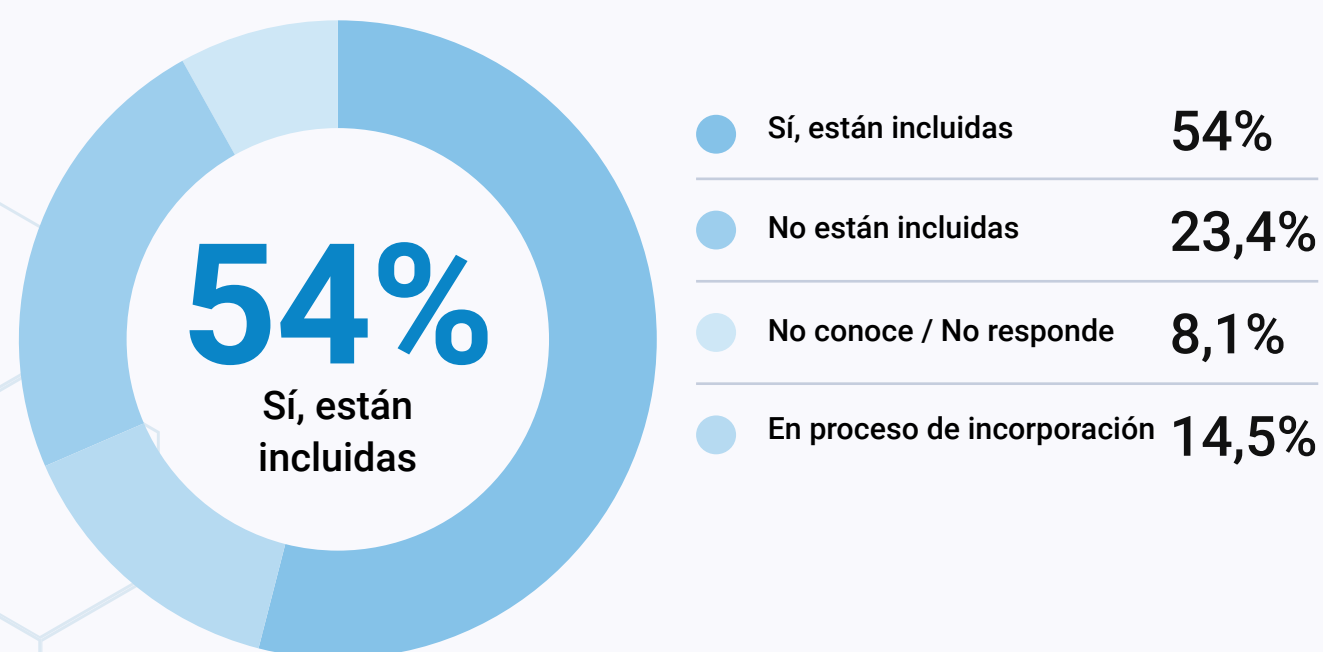
La prueba más exigente aparece en los incentivos. Sobre 124 respuestas válidas, solo el 54% indicó que los objetivos de directivos y gerentes incluyen metas de sustentabilidad. Otro 14,5% está incorporándolas; casi una de cada cuatro empresas respondió que no las utiliza y el 8,1% no conoce la respuesta.

La brecha se profundiza cuando se consulta cuánto pesan esas metas en la compensación variable. De las 67 compañías que dijeron

aplicarlas, solo 34 informaron un rango concreto: 21 las ubicaron entre el 5% y el 10%; seis, entre el 11% y el 20%; cinco, por encima del 20%; y dos, por debajo del 5%. **Banco Galicia** detalló que esas metas representan entre el 5% y el 10% del esquema que incide en el bono de sus directivos y gerentes, bajo supervisión del Directorio y un comité específico. **Holcim Argentina** declaró un peso superior al 20%; **Banco Santander Argentina**, entre el 11% y el 20%; y TGS, entre el 5% y el 10%.

Gobernanza sin premio

Solo poco más de la mitad trasladó la sustentabilidad a los objetivos ejecutivos.



Universo válido: 124 empresas.
Fuente: Visión Sustentable

Otras organizaciones todavía están dando ese paso. **ManpowerGroup Argentina** señaló que se encuentra incorporando metas de sustentabilidad a los objetivos ejecutivos, al tiempo que avanza en políticas de derechos humanos, diversidad y cadena de valor. El dato refleja una transición frecuente en la muestra: la agenda llega a los espacios de conducción antes de traducirse plenamente en evaluación y recompensa.

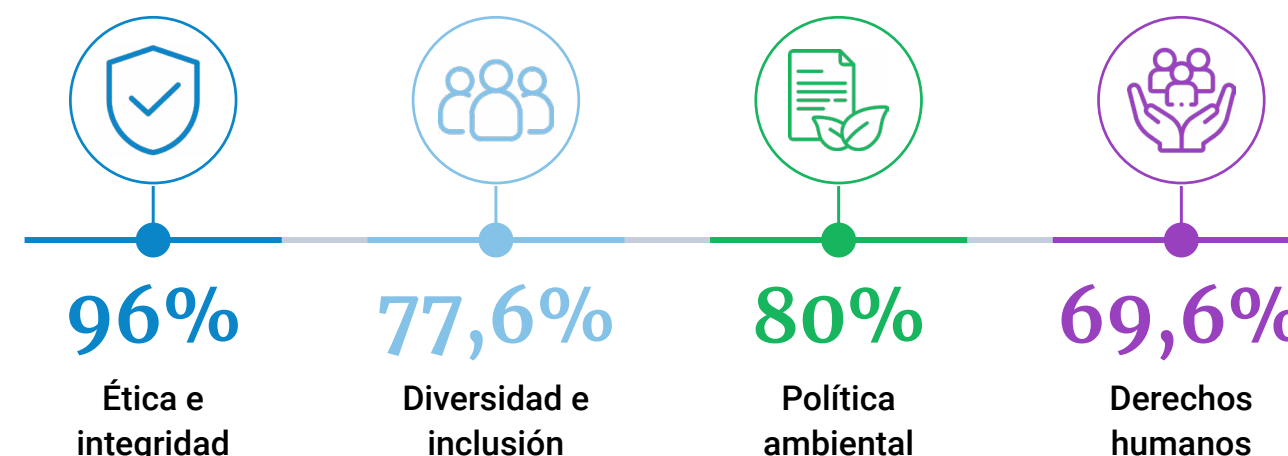
Son todavía excepciones las empresas que conectan todos esos mecanismos. **Grupo Arcor** aporta una imagen más integrada: materialidad, matrices de riesgos y oportunidades, metas cuantitativas, evaluación de proveedores y objetivos con incidencia en el desempeño ejecutivo. El diferencial no está en acumular políticas, sino en conectar planificación, responsables, métricas e incentivos.

La ética gana

La integridad es uno de los territorios más consolidados. El 96% cuenta con una política y el 85% de las 124 empresas que respondieron realiza capacitaciones obligatorias. Además, el 83% afirmó revisar periódicamente a su cadena de valor para verificar que socios comerciales y proveedores se encuentren alineados con sus normas.

Ética primero

La integridad está más formalizada que los derechos humanos.



Porcentaje de empresas que declaró contar con una política formal.
Fuente: Visión Sustentable

Las respuestas abiertas muestran un abanico de herramientas: códigos de conducta, cláusulas contractuales, homologaciones, auditorías, evaluaciones de riesgo, debida diligencia y planes de mejora. **Pan American Energy** describió un sistema que combina calificación, seguimiento del desempeño, asistencia técnica y recalificación de proveedores. **Syngenta** informó que utiliza un esquema sectorial para evaluar criterios sociales, ambientales y éticos. **Zurich Argentina** señaló que segmenta a sus proveedores por nivel de riesgo y aplica controles específicos sobre sustentabilidad, privacidad, seguridad de la información y resiliencia.

El avance, sin embargo, no se replica con la misma intensidad en derechos humanos. Sólo el 69,5% declaró contar con una política específica. La distancia frente al 96% que posee una Política

de Integridad sugiere que el cumplimiento normativo está más consolidado que la identificación sistemática de impactos sobre las personas. **Natura** aportó uno de los desarrollos más precisos: trazabilidad y certificación en cadenas críticas, mecanismos de prevención y remediación y compromisos con comunidades tradicionales y pueblos indígenas.

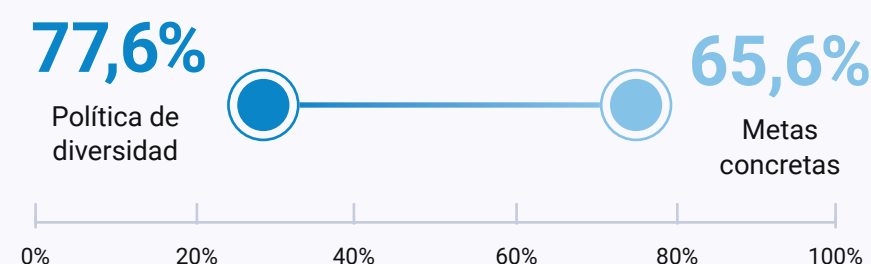
También hay una deuda en la gestión de denuncias. El 37% de las 124 respuestas válidas indicó que no mide o no conoce la evolución del volumen de casos durante el último año. El canal existe; la evidencia, no siempre. Analizar tendencias, reincidencias, tiempos de resolución y medidas correctivas es lo que permite transformar una herramienta reactiva en un sistema preventivo.

Diversidad a medias

La diversidad avanza, pero todavía con una distancia clara entre política y resultado. El 78% de las compañías cuenta con una política de diversidad e inclusión; el porcentaje baja al 65,5% cuando se pregunta por metas u objetivos concretos. Entre las 97 empresas con política, 22 no informaron metas. También aparecen siete casos que declararon objetivos sin contar con un marco formal, señal de programas específicos o estrategias todavía en construcción.

Metas que faltan

En diversidad, las políticas avanzaron más que los objetivos concretos.



22 de las 97 empresas con política aún no informaron metas concretas.

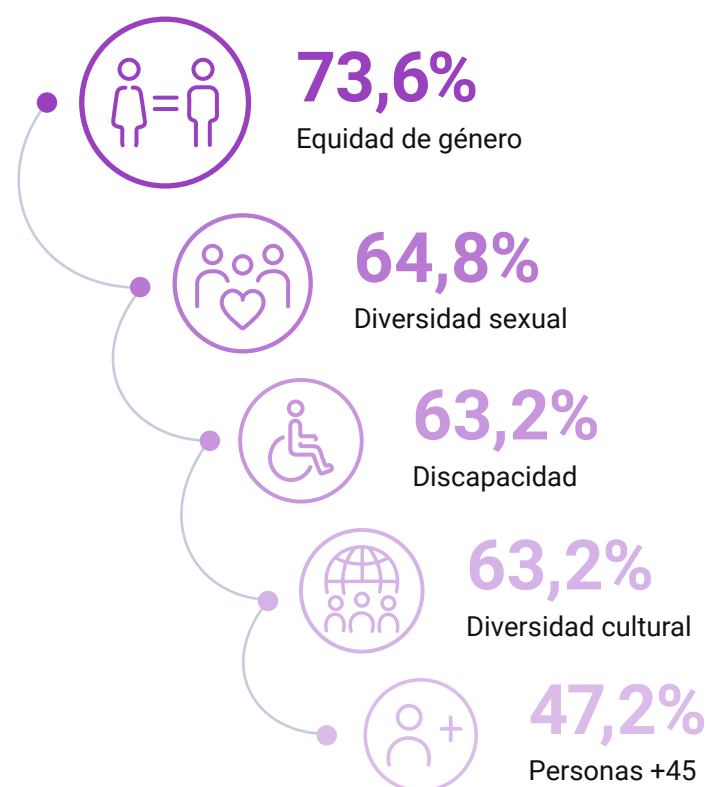
Universo: 125 empresas.

Fuente: Visión Sustentable

El movimiento reciente fue moderado. Solo el 22,5% modificó su estrategia de diversidad durante el último año y el 34% cambió la forma de comunicar este pilar. Las respuestas abiertas exhiben dos velocidades: unas describen campañas, capacitaciones y espacios internos; otras ya trabajan con líneas de base, porcentajes y plazos.

La diversidad se amplía, pero el género sigue liderando la agenda

La equidad de género continúa siendo la dimensión más abordada. Diversidad sexual, discapacidad y diversidad cultural muestran una presencia similar, mientras que las personas mayores de 45 años aparecen más rezagadas.



Respuesta múltiple. Una misma empresa puede trabajar más de una dimensión.

Fuente: Visión Sustentable

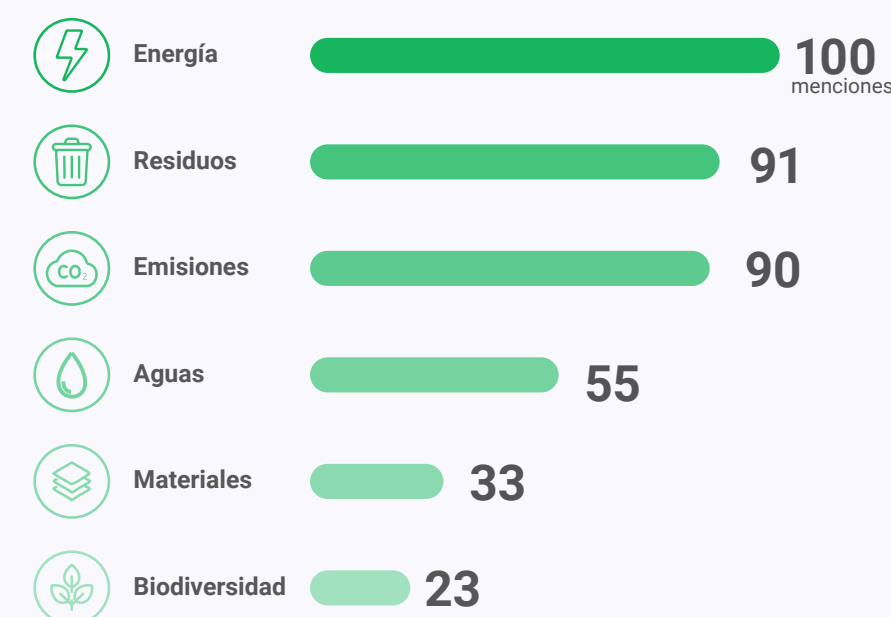
Siemens informó objetivos vinculados con brecha salarial, nivel de inclusión y representación de mujeres en determinados niveles de conducción. **BBVA** señaló que las mujeres ocupaban el 35% de sus posiciones de liderazgo al cierre de 2025. **Cirion Technologies** informó una participación femenina del 27% en su dotación durante 2024. Los universos no son comparables, pero los ejemplos sirven para trazar una frontera: sensibilizar puede acompañar el cambio cultural; medir es lo que permite saber si ocurrió.

Ambiente al frente

El ambiente es, con diferencia, el componente más estructurado de la agenda. El 80% posee una política formalizada y otro 9,6% se encuentra desarrollándola. El 76,8% cuenta con metas y seguimiento periódico; el 4% tiene objetivos, pero sin monitoreo sistemático; y el 14,4% está en proceso de definición.

Ambiente al frente

Energía, residuos y emisiones concentran los principales impactos reconocidos.



Cantidad de menciones. Pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Visión Sustentable

También es el terreno donde aparecen más datos operativos. Cien empresas identificaron el consumo de energía entre sus principales impactos; 91 mencionaron residuos y 90, emisiones de gases de efecto invernadero. Luego aparecen el agua, los materiales y la biodiversidad. Sobre 123 respuestas válidas, 103 desarrollan acciones de eficiencia energética, 103 trabajan en residuos o economía circular, 101 implementan medidas para reducir emisiones, 85 utilizan energías renovables y 75 gestionan el uso eficiente del agua. Solo tres compañías respondieron que no realizan iniciativas ambientales.

Cervecería y Maltería Quilmes describió una evolución que fue desde la filantropía y la responsabilidad empresarial hasta una mirada de regeneración integrada al negocio. La compañía, que trabaja sobre acción climática, gestión del agua y agricultura sustentable, se encuentra definiendo sus metas para el período 2026-2030. El caso muestra cómo la agenda ambiental comienza a desplazarse desde la reducción de impactos hacia una pregunta más exigente: qué condiciones puede mejorar una empresa a partir de su propia actividad.

Pampa Energía detalló que trabaja con inventarios de emisiones de alcances 1, 2 y 3, evaluaciones de riesgo hídrico, líneas de base de biodiversidad, sistemas certificados y verificación

externa de indicadores. El caso ilustra por qué este eje muestra mayor madurez: los impactos pueden medirse, compararse y vincularse con sistemas técnicos y regulatorios.

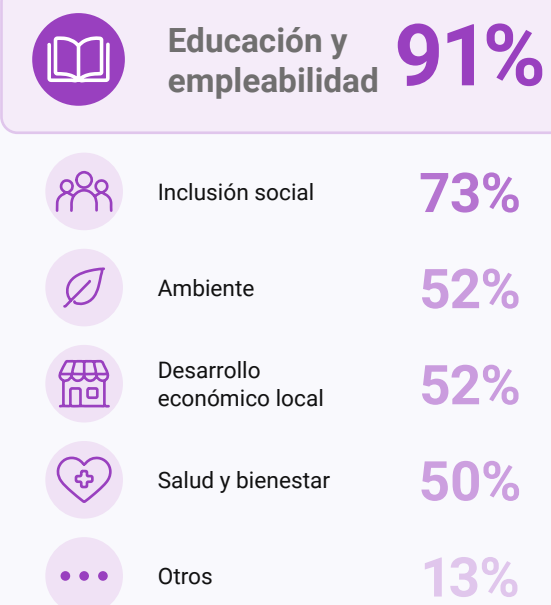
Pero la fortaleza ambiental también abre una nueva pregunta. *¿Las empresas están mejorando consumos dentro de sus operaciones o están transformando productos, proveedores y decisiones de inversión?* La reducción de emisiones y la acción climática fue elegida como prioridad futura por 91 compañías; la eficiencia energética y la transición hacia renovables sumaron 65 menciones. El desafío ya no es sólo medir la huella, sino demostrar cuánto cambia el negocio a partir de ella.

Solo el 61% afirmó contar con medidas para garantizar un uso ético. Otro 30% está desarrollándolas y el 9% no dispone de ellas. Entre las 94 empresas que ya utilizan IA, 71 tienen medidas, 19 están elaborándolas y 4 no cuentan con ninguna. Una de cada cuatro, por lo tanto, adoptó la tecnología antes de completar su marco de control.

Las respuestas muestran que el cambio no se limita a incorporar software. **Grupo Sancor Seguros** señaló que la automatización de tareas fue acompañada por capacitación, actualización de habilidades y reconversión de perfiles. La discusión ya no pasa solo por eficiencia. La IA interviene en decisiones sobre personas, clientes, riesgos y acceso a servicios. Sin responsables definidos, supervisión humana, protección de datos y trazabilidad, la innovación puede abrir una nueva brecha de confianza.

Destino de la Inversión Social

Programas más frecuentes entre las empresas que desarrollan inversión social privada.



Fuente: Visión Sustentable

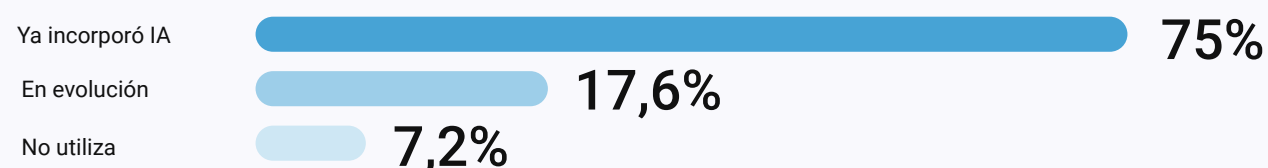
IA sin manual

La inteligencia artificial irrumpió con una velocidad que la gobernanza todavía no logra acompañar. El 75% ya incorporó herramientas y otro 17,5% se encuentra en evolución. Los usos se concentran en optimización de procesos, análisis de datos, atención al cliente, marketing, recursos humanos y gestión de riesgos.

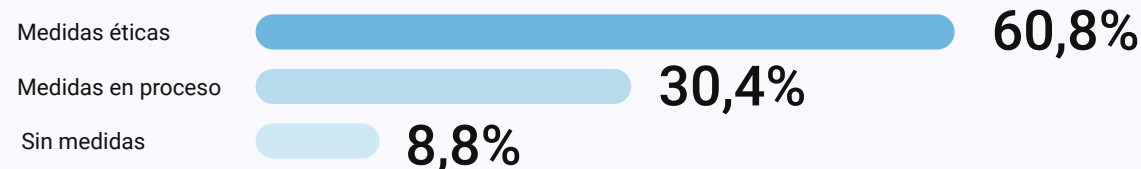
IA sin manual

La adopción avanza más rápido que la gobernanza ética.

Adopción de IA



Gobernanza ética



Porcentaje sobre 125 empresas.

Fuente: Visión Sustentable

El impacto social busca foco

Sobre 119 respuestas válidas, el 84% desarrolla programas de inversión social privada. Educación y empleabilidad es el destino más frecuente, seguido por inclusión social, ambiente, desarrollo económico local y salud y bienestar. En los últimos tres años, 51 empresas informaron un aumento del presupuesto, 37 una actualización por inflación, 33 lo mantuvieron y tres lo redujeron.

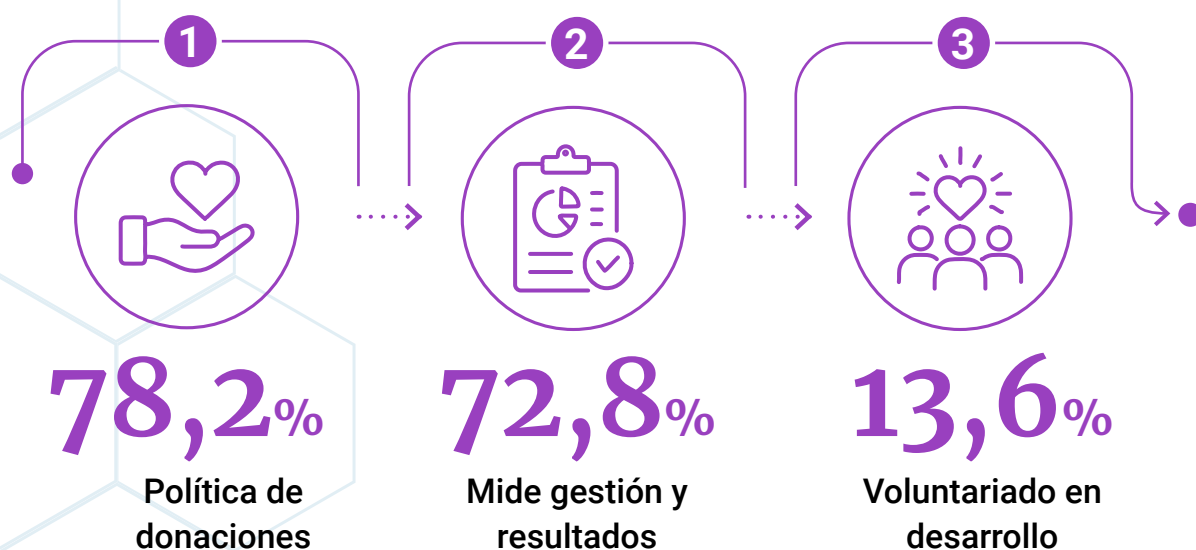
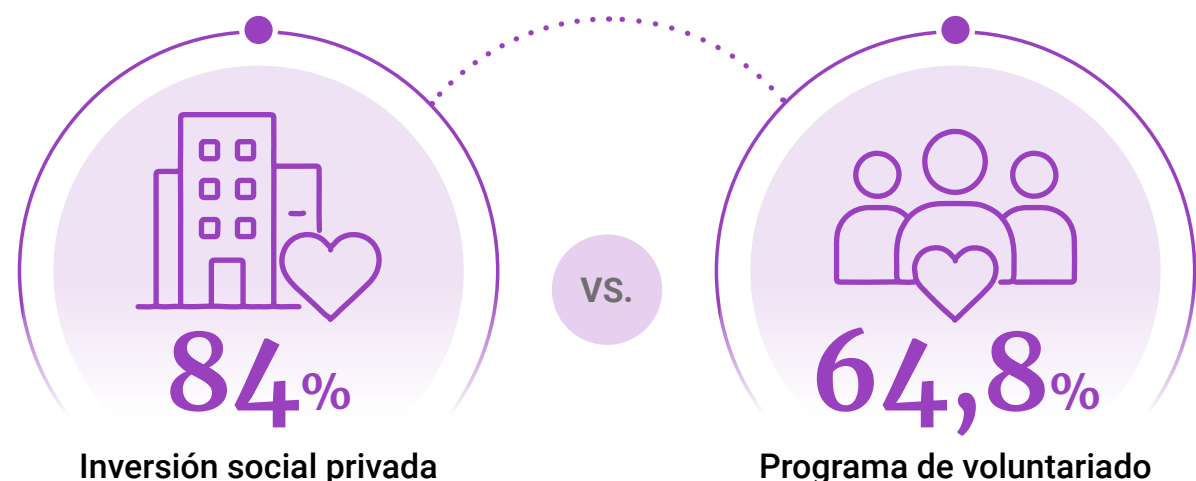
Los datos, sin embargo, no permiten comparar esfuerzo económico. La encuesta no releva montos homogéneos ni el peso de la inversión social sobre ventas o presupuesto total. Tampoco alcanza para afirmar que todos los programas estén integrados al negocio. Algunas compañías explicaron con claridad la relación entre sus capacidades y sus iniciativas; otras se limitaron a señalar que existe alineación.

Mastellone Hnos describió programas vinculados con salud alimentaria, educación técnica y fortalecimiento de la producción láctea. **L'Oréal Groupe Argentina** informó una iniciativa de formación profesional de mujeres basada en conocimientos de la industria de la belleza. **Carrefour Argentina** señaló que su programa de rescate de alimentos utiliza excedentes de la propia operación para generar valor social. En los tres casos, el aporte gana espesor cuando el programa se conecta con saberes, productos o desafíos de la actividad.

El voluntariado corporativo tiene menor penetración: el 64,8% cuenta con un programa, el 13,6% está desarrollándolo y el 21,6% no posee uno. La diferencia por tamaño es contundente: el 74% de las grandes empresas tiene voluntariado, frente al 10,5% de las PyMEs.

Impacto social

La inversión social está más extendida que el voluntariado corporativo.



Porcentaje sobre respuestas válidas

Fuente: Visión Sustentable

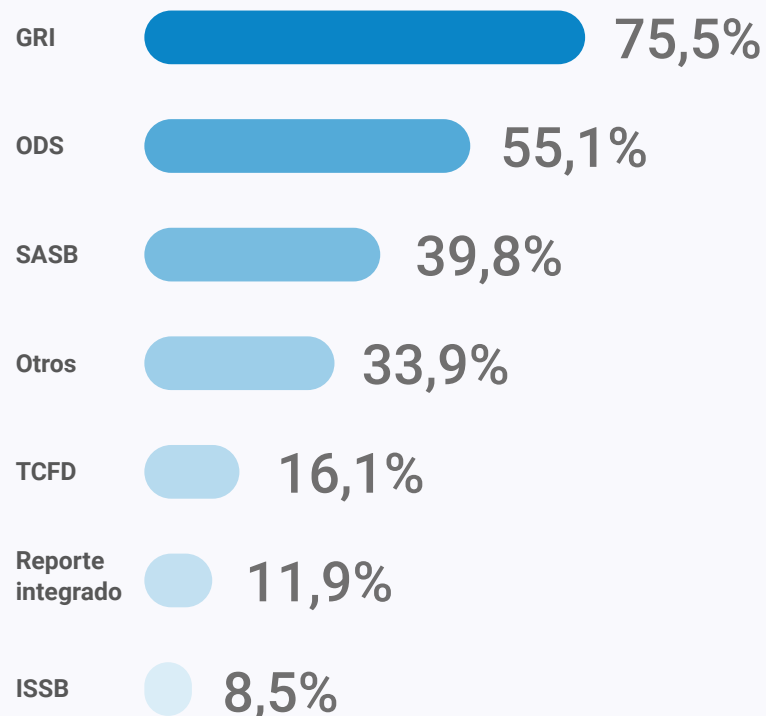
En medición, 91 compañías utilizan indicadores de gestión y de resultados; 17 se concentran solo en resultados y otras 17 únicamente en gestión. La cantidad de indicadores creció. La pregunta pendiente es si miden actividades o cambios duraderos.

Publicar no alcanza

El Reporte de Sustentabilidad se consolidó como una práctica extendida: el 80,8% publica uno y otro 9,6% está desarrollándolo. GRI continúa como el marco más utilizado, seguido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), SASB, TCFD, Integrated Reporting e ISSB.

Estándares utilizados para reportar

Marcos declarados por las compañías que respondieron la pregunta. Selección múltiple.



Base: 118 empresas que indicaron al menos un estándar o marco. Los porcentajes no suman 100% porque la pregunta admitía respuestas múltiples.

Fuente: Visión Sustentable

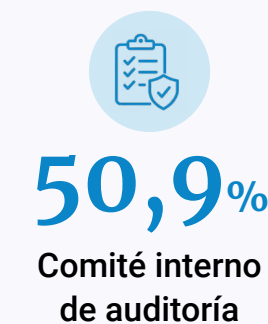
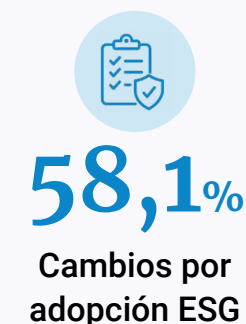
La adopción de estándares produjo cambios en 61 de las 105 empresas que respondieron la pregunta. Entre los principales efectos aparecen una mayor utilización de indicadores, mejoras en trazabilidad, nuevos análisis de materialidad y una relación más estrecha entre riesgos y estrategia.

Reportar no alcanza

La publicación está mucho más extendida que la validación interna.



Pero publicar no es lo mismo que validar.



Los universos válidos varían entre 105 y 125 empresas.

Fuente: Visión Sustentable

La brecha aparece en la validación. Sólo 54 de las 106 empresas que respondieron sobre auditoría interna declararon contar con una instancia de revisión de los datos publicados. Entre las 101 compañías que ya reportan, 51 informaron auditoría interna, 39 respondieron que no y 11 no completaron la pregunta.

Aun así, la encuesta no permite saber cuántas compañías realizan aseguramiento externo, qué nivel de revisión aplican ni qué porcentaje de la información está cubierto. Reportar bajo un estándar mejora la comparabilidad; no garantiza por sí solo la calidad de los datos.

El tamaño no explica todo

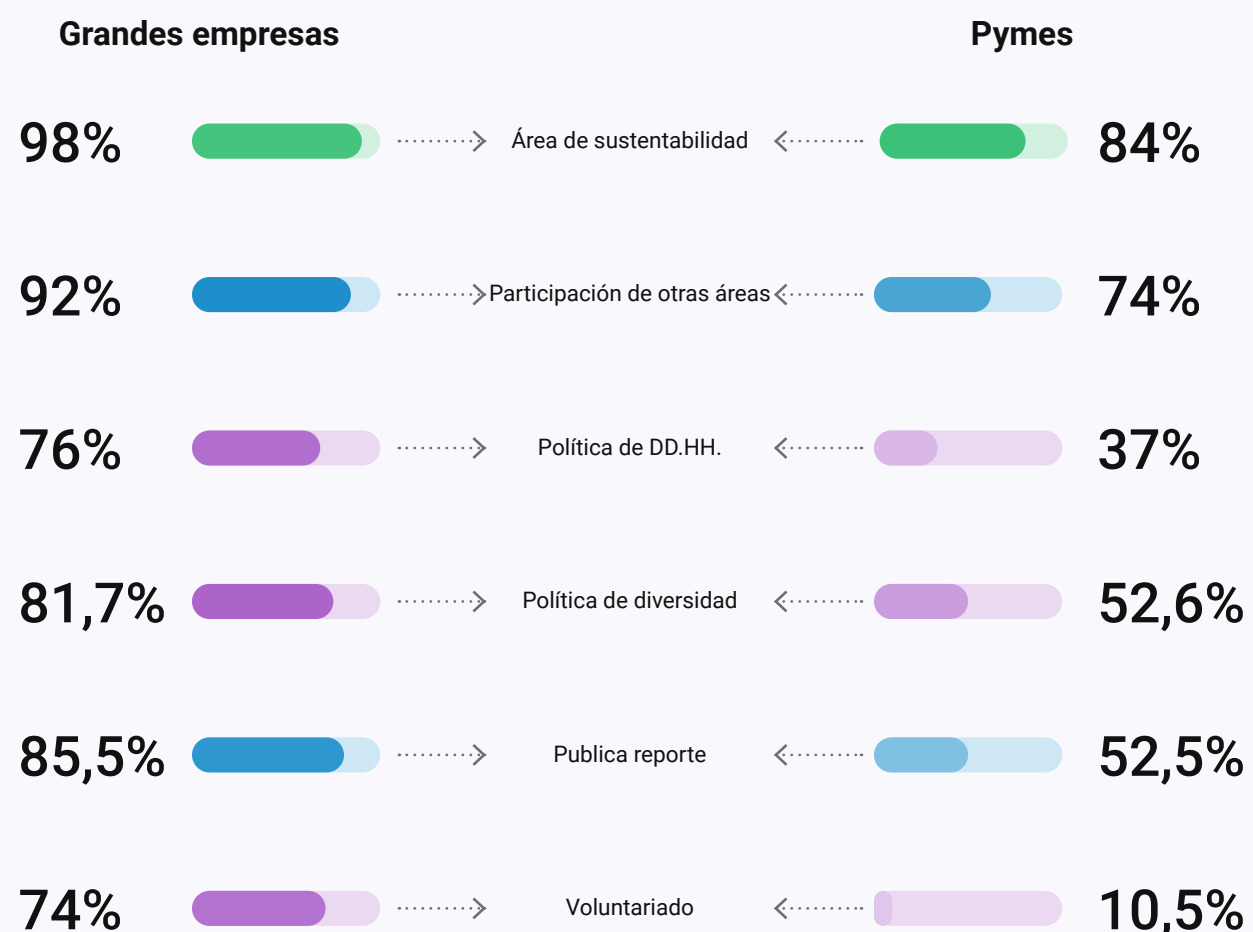
La escala de la organización influye en la capacidad de formalizar la agenda. Entre las grandes empresas, el 98% cuenta con un área de sustentabilidad y el 92% involucra a otras funciones. Entre las PyMEs, esos porcentajes descienden al 84% y al 74%, respectivamente.

La distancia aumenta cuando se analizan herramientas que requieren equipos

especializados, procesos de seguimiento y capacidad de reporte. El 76% de las grandes compañías posee una Política de Derechos Humanos, frente al 37% de las PyMEs. En diversidad, el 72% de las grandes empresas cuenta con metas, mientras que entre las más pequeñas el porcentaje baja al 31,6%. La publicación de reportes muestra una brecha similar: 85,5% contra 52,5%.

Dos velocidades

Las grandes empresas muestran mayor formalización que las PyMEs.



Los universos válidos varían entre 105 y 125 empresas.

Fuente: Visión Sustentable

Alta aprobación del Directorio

Las Pymes superan levemente a las grandes empresas en la aprobación del Directorio, y en ambos casos el nivel es muy alto.



Sin embargo, el tamaño no determina por sí solo el nivel de integración. La aprobación de la estrategia por parte del Directorio es alta en ambos grupos: alcanza al 84% de las grandes empresas y al 89,5% de las PyMEs. En organizaciones más pequeñas, la cercanía entre propiedad, conducción y gestión puede facilitar las decisiones, aunque no siempre se traduzca en estructuras formales o sistemas sofisticados de medición.

La encuesta muestra, en definitiva, que la madurez no responde a una única variable. Hay compañías grandes con políticas consolidadas, pero brechas

en incentivos, auditoría o derechos humanos. Y también organizaciones de menor escala que, con menos recursos, comenzaron a incorporar metas, responsables y mecanismos de seguimiento.

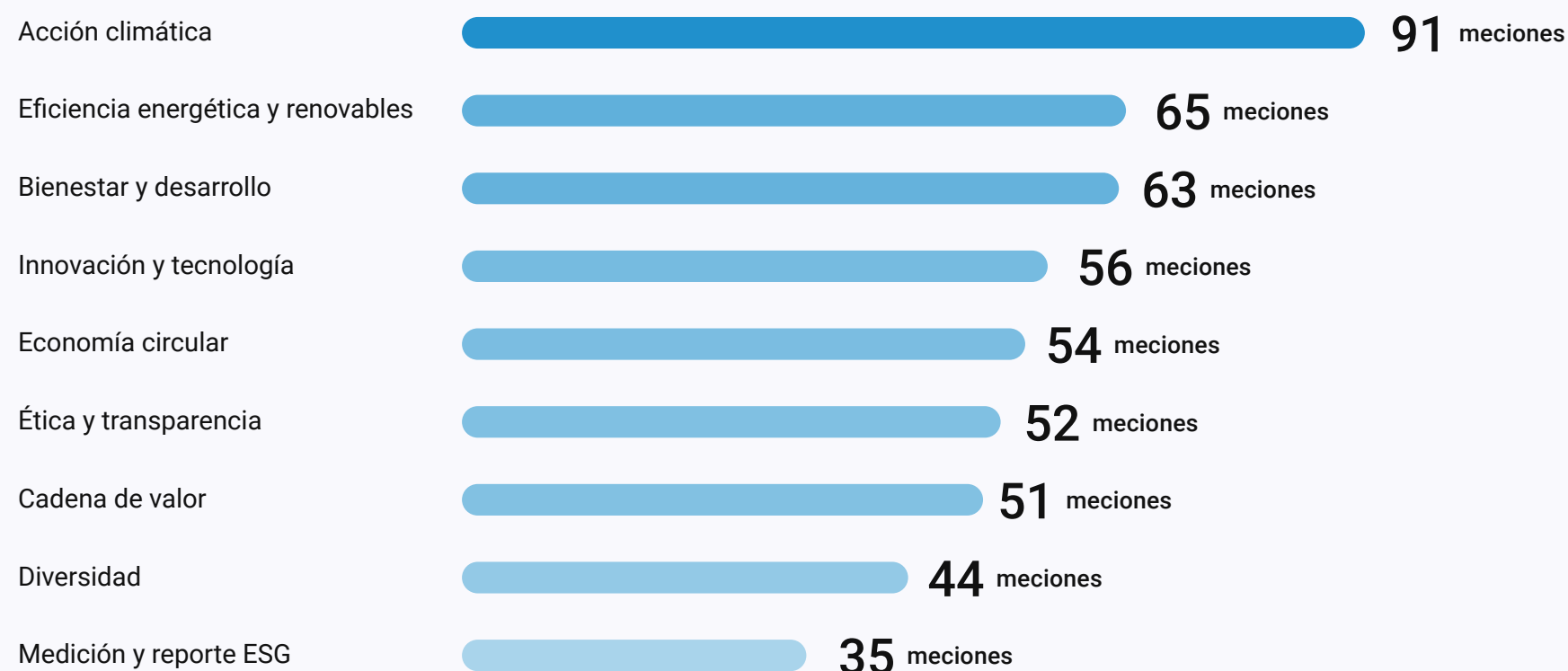
La diferencia no está solamente en cuántas herramientas tiene una compañía, sino en la capacidad de conectarlas. Un área, una política o un reporte pueden marcar un avance. La integración aparece cuando esos instrumentos modifican decisiones, asignan responsabilidades y permiten demostrar resultados.

Lo que viene

Las prioridades para los próximos tres años confirman que la agenda ambiental seguirá marcando el ritmo. La reducción de emisiones y la acción climática encabezaron las respuestas con 91 menciones. Le siguen eficiencia energética y transición hacia renovables, con 65; bienestar y desarrollo de las personas, con 63; innovación y tecnología para la sustentabilidad, con 56; economía circular, con 54; ética y transparencia, con 52; y gestión sostenible de la cadena de valor, con 51.

Lo que viene

Clima, energía y personas lideran las prioridades para los próximos tres años.



Cantidad de menciones. Cada empresa podía seleccionar hasta tres prioridades.
Fuente: Visión Sustentable

La lista revela un movimiento interesante. El clima conserva el liderazgo, pero ya no está solo. Personas, tecnología, ética y proveedores ganan peso. La sustentabilidad se vuelve más

compleja porque deja de depender de un único frente y empieza a exigir decisiones simultáneas sobre operaciones, talento, datos y cadenas de suministro.

La hora de demostrar

El Mapa de la Sustentabilidad 2026 confirma que la agenda ya forma parte de la arquitectura corporativa. Tiene áreas responsables, llega a los Directorios, involucra a distintas funciones y se traduce en políticas, programas, indicadores y reportes.

El salto pendiente aparece en los mecanismos que convierten esa formalización en resultados: metas cuantificadas, responsables, presupuesto, auditoría, evaluación ejecutiva, incentivos y consecuencias. Es allí donde la muestra deja de ser homogénea.

La sustentabilidad ya no está fuera del negocio. Pero en una parte importante de las empresas todavía convive con él sin atravesar todas las decisiones. La próxima etapa no dependerá de sumar compromisos ni de publicar más páginas. Dependerá de demostrar qué cambió, cuánto avanzó y quién responde cuando los objetivos no se cumplen.

“La sustentabilidad ya no está fuera del negocio. Pero en una parte importante de las empresas todavía convive con él sin atravesar todas las decisiones.”

Aclaración metodológica

Base analizada

La base analizada contiene 125 registros correspondientes a 125 nombres de empresas diferentes. Los porcentajes fueron calculados sobre la cantidad de respuestas válidas de cada pregunta; cuando el universo varía, se aclara en el texto. Las preguntas de selección múltiple se contabilizaron por mención, por lo que sus resultados pueden superar el total de empresas.

Respuestas abiertas

Las respuestas abiertas se utilizaron para identificar prácticas concretas y niveles de implementación. Los ejemplos empresariales ilustran mecanismos informados por las propias compañías y no constituyen una evaluación integral, un ranking ni una auditoría externa.

Alcance y límites

Las brechas, respuestas incompletas y diferencias de interpretación fueron analizadas de manera agregada para preservar la confidencialidad. La muestra no surge de un diseño probabilístico ni puede considerarse representativa de la totalidad del universo empresarial argentino.

La muestra no surge de un diseño probabilístico ni puede considerarse representativa de la totalidad del universo empresarial argentino.



Multiplicando
nuestro propósito

Cómo se construyó el Mapa 2026

El Mapa de la Sustentabilidad en Argentina parte de una concepción integral de la gestión sustentable: el compromiso de desarrollar las actividades empresariales de manera ética y transparente, respetando la diversidad y generando oportunidades que contribuyan al desarrollo de empleados, accionistas, proveedores, comunidades, sector público, sindicatos y otros grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la sustentabilidad no se limita a una serie de programas sociales o ambientales. Supone incorporarla a la estrategia, a los procesos cotidianos y a la toma de decisiones, con una mirada de largo plazo sobre los impactos, riesgos y oportunidades del negocio.

Una investigación con alcance nacional

La edición 2026 se elaboró a partir de un relevamiento realizado por Visión Sustentable entre marzo y junio de 2026.

Luego de revisar las respuestas recibidas, controlar su integridad y aplicar los criterios definidos para el estudio, se conformó una base final de **125 empresas**. Cada registro corresponde a una compañía diferente: no se utilizaron respuestas duplicadas ni se completaron datos faltantes mediante estimaciones.

La muestra está integrada por **104 grandes empresas y 19 PyMEs**. Dos compañías no consignaron su tamaño, por lo que el análisis de esta variable se realiza sobre 123 respuestas válidas. Esto equivale a un 85% de grandes empresas y un 15% de PyMEs dentro de ese universo.

El relevamiento no fue diseñado como una muestra estadística representativa de la totalidad del sector privado argentino. Sus resultados describen las características y prácticas de las empresas participantes y permiten identificar patrones, brechas y distintos niveles de institucionalización de la agenda.

En síntesis



125 empresas
participaron del relevamiento



104 grandes empresas
forman parte de la muestra



19 pymes
forman parte de la muestra



123 respuestas válidas
se utilizaron en el análisis

85%
grandes
empresas
de la muestra

15%
pymes
de la muestra



66 campos
componen el cuestionario

Una mirada federal

El formulario permitió a las compañías indicar todas las regiones del país en las que poseen operaciones, instalaciones o presencia territorial. Las opciones fueron Noreste, Noroeste, Cuyo, Centro, Litoral, Patagonia y Área Metropolitana de Buenos Aires.

La pregunta admitía respuestas múltiples. Por eso, una empresa con presencia nacional puede aparecer en varias regiones y los porcentajes de distribución geográfica no deben sumar 100%.

Este criterio permite diferenciar la ubicación de la sede corporativa de la verdadera huella territorial de la organización. Una compañía puede tener su administración central en el AMBA y, al mismo tiempo, operar plantas, sucursales, yacimientos, centros logísticos, campos, tiendas o proyectos sociales en distintas provincias.

La geolocalización resulta especialmente relevante porque la sustentabilidad no se implementa en abstracto. Los riesgos ambientales, las relaciones comunitarias, la disponibilidad de talento, las cadenas de abastecimiento y las prioridades de inversión social varían de acuerdo con cada territorio.

Diversidad de actividades económicas

La edición reúne empresas pertenecientes a actividades muy diferentes: energía, petróleo y gas, servicios financieros y seguros, industria alimenticia y bebidas, salud y farmacéutica, tecnología y telecomunicaciones, construcción, logística, transporte, comercio, servicios ambientales, agroindustria, minería, manufactura y servicios profesionales, entre otras.

Esa diversidad sectorial aporta riqueza al análisis, pero también exige cautela. No todas las empresas enfrentan los mismos impactos ni poseen iguales capacidades de gestión. El consumo de agua, las emisiones, la biodiversidad o la trazabilidad de materias primas tienen distinta relevancia según el modelo de negocio.

Por esa razón, el Mapa no compara el desempeño de una empresa industrial con el de una organización de servicios ni establece un ranking sectorial. Busca reconocer tendencias transversales y comprender cómo cada compañía traduce la sustentabilidad a su propia actividad.

Un cuestionario de 66 campos

La base exportada contiene **68 columnas**. Dos corresponden a información automática del formulario —marca temporal y usuario o correo de respuesta—, mientras que las **66 restantes recogen información sobre la empresa y su gestión de sustentabilidad**.

Los campos se distribuyen de la siguiente manera:

- **32 preguntas cerradas de respuesta única**, utilizadas para relevar existencia de políticas, niveles de implementación, instancias de aprobación, mecanismos de seguimiento y evolución de determinadas prácticas.
- **12 preguntas de selección múltiple**, en las que las empresas podían marcar más de una alternativa. Entre ellas aparecen geolocalización, ODS, niveles de supervisión, temáticas de denuncias, dimensiones de diversidad, impactos ambientales, iniciativas ambientales, aplicaciones de inteligencia artificial, destinos de inversión social, estándares de reporte y prioridades futuras.
- **22 campos abiertos, numéricos o de desarrollo**, destinados a identificar responsables, cantidad de empleados, composición de la dotación y, principalmente, ampliar o justificar las respuestas seleccionadas.

Dentro de este último grupo se incluyeron **15 preguntas narrativas o explicativas** que permitieron a las compañías describir procesos, decisiones, dificultades y resultados. El cuestionario solicitó, por ejemplo, explicar cómo evolucionó la estrategia, detallar los mecanismos de revisión de la cadena de valor, precisar metas de diversidad, describir cambios derivados de la inteligencia artificial y señalar de qué manera los estándares ASG modificaron los reportes.

Esta combinación es central para la investigación. Las respuestas cerradas permiten dimensionar tendencias y construir porcentajes comparables. Las preguntas abiertas aportan contexto y ayudan a diferenciar una política declarada de un sistema efectivamente implementado.

Ocho ejes de análisis

Para el procesamiento editorial, las variables se organizaron en ocho grandes ejes:

Perfil de la compañía y alcance territorial. Tamaño, cantidad de empleados, composición de la dotación, presencia geográfica, jerarquía del área responsable y participación en organizaciones empresariales.

Estrategia y gobernanza. Transversalidad, actualización de la estrategia, aprobación del Directorio, responsabilidades del órgano de gobierno, evaluación de su desempeño, niveles de supervisión e incorporación de metas de sustentabilidad a los objetivos ejecutivos.

Ética, integridad y derechos humanos. Políticas, capacitaciones, canales de denuncia, evolución de los casos, revisión de la cadena de valor, debida diligencia y formalización del enfoque de derechos humanos.

Diversidad e inclusión. Políticas, dimensiones comprendidas, metas concretas, indicadores, cambios estratégicos y comunicación interna y externa.

Gestión ambiental. Principales impactos, políticas, metas, seguimiento e iniciativas en energía, emisiones, residuos, agua, materiales y biodiversidad.

Inteligencia artificial. Nivel de incorporación, áreas de aplicación, cambios organizacionales y medidas para garantizar un uso ético.

Inversión social y voluntariado. Alineación con el negocio, destino de la inversión, alianzas, evolución del presupuesto, medición, voluntariado y políticas de donaciones.

Reporte y perspectivas futuras. Publicación de reportes, estándares utilizados, retroalimentación, cambios derivados de los marcos ASG, validación interna de los datos y prioridades para los próximos tres años.

Cómo se procesaron las respuestas

Cada pregunta fue analizada sobre su universo válido. Por este motivo, no todos los porcentajes de la publicación tienen como denominador las 125 empresas. Algunas preguntas fueron condicionales —solo correspondían a quienes habían respondido afirmativamente una consulta anterior— y otras presentaron omisiones.

La publicación indica la base cuando difiere de manera relevante del total. Por ejemplo, la inversión social privada se calculó sobre 119 respuestas válidas; las capacitaciones obligatorias y la revisión de la cadena de valor, sobre 124; y la auditoría interna de la información publicada, sobre 106.

En las preguntas múltiples, cada alternativa fue contabilizada de manera independiente. Por eso, los porcentajes pueden superar en conjunto el 100%. Una empresa podía declarar presencia en varias regiones, contribuir con múltiples ODS, utilizar más de un estándar de reporte o seleccionar hasta tres prioridades futuras.

Las respuestas abiertas fueron revisadas de manera integral y utilizadas para identificar prácticas, argumentos y niveles de desarrollo. No se completaron respuestas incompletas ni se atribuyeron a las empresas políticas o resultados que no hubieran sido expresamente informados.



Un mapa, no un ranking

El relevamiento no busca determinar qué empresa es “más sustentable” ni construir una tabla de posiciones. Las actividades, escalas, riesgos y capacidades de las organizaciones son demasiado diferentes para reducirlas a una única calificación.

Su propósito es ofrecer una fotografía del grado de desarrollo, implementación e institucionalización de la sustentabilidad en las empresas participantes. El análisis busca reconocer dónde la agenda ya está integrada, dónde continúa en proceso y qué brechas aparecen cuando se examinan los incentivos, la auditoría, la medición, la gobernanza y la capacidad de demostrar resultados.

El listado completo de las **125 empresas que integran el Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026** se presenta al final de esta edición.

ENTREVISTA | Luis Guastini

“Solo el 20% del área de Recursos Humanos coincide con el CEO sobre las prioridades del negocio” —

El CEO de Manpower Argentina y presidente del CEADS analiza la escasez de talento, la brecha educativa, el impacto real de la inteligencia artificial y los cambios que están redefiniendo la forma en que las empresas gestionan el trabajo.

“Las organizaciones se van a convertir en entidades que administran habilidades más que personas.”

Luis Guastini lleva años observando las transformaciones del mercado laboral desde un lugar privilegiado. Como CEO de Manpower Argentina y presidente del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), su mirada cruza dos agendas que cada vez resultan más difíciles de separar: el futuro del trabajo y la capacidad de las organizaciones para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos y sociales cada vez más rápidos.

En esa transformación aparecen señales de alerta. Nueve de cada diez jóvenes manifiestan serias dificultades para ingresar al mercado laboral y cerca del 70% identifica como principal barrera la exigencia de experiencia previa. A eso se suma una brecha educativa que, según advierte Guastini, puede convertirse en uno de los principales riesgos para el desarrollo del talento que necesitarán las empresas.

Pero su diagnóstico va más allá de la falta de perfiles. Plantea una revisión profunda del modelo educativo, cuestiona la verdadera integración de Recursos Humanos a la estrategia del negocio, relativiza el impacto que hasta ahora está teniendo la inteligencia artificial dentro de las compañías y anticipa un cambio estructural: las empresas dejarán de pensar solamente en personas y comenzarán a gestionar, fundamentalmente, habilidades.



—Después de tantos años trabajando con ejercicios de materialidad y estrategia, ¿qué sigue apareciendo como nuevo? ¿Qué riesgos empiezan a percibir?

—Yo creo que estos ejercicios de materialidad, de discutir, analizar y organizar los temas, son ejercicios de aprendizaje. Y ese aprendizaje sirve para dos cosas. Por un lado, orienta la estrategia. Ayuda muchísimo a definir cuál es la estrategia y a priorizar qué cosas son importantes.

Y, por otro lado, ayuda a entender qué es lo que está pasando en el contexto. Hoy, más que nunca, estamos en un contexto muy cambiante. Eso hace que temas que hace tres años no formaban parte de tus prioridades estratégicas, hoy sí. Las cosas cambian muy rápido y eso obliga, sobre todo a empresas que son muy sensibles al contexto, a ir adaptando y adecuando la estrategia todos los años.

—¿Dónde aparece hoy uno de los principales desafíos?

—Nosotros sabemos que tenemos un rol muy importante como puente hacia el empleo. Y hoy eso adquiere una dimensión diferente.

Hicimos un estudio hace relativamente poco y nueve de cada diez chicos dicen que tienen serias dificultades para entrar al mercado laboral. Aproximadamente el 70% dice que su principal dificultad es que las empresas les piden experiencia.

Entonces nuestro rol empieza a tomar otro cariz porque muchos jóvenes utilizan el trabajo temporario como primer puente. Ahí depende mucho del rol del reclutador. Que le dé la oportunidad a un chico que no tiene experiencia para empezar a formarse puede generar un impacto muy importante sobre el mercado laboral.

“Nueve de cada diez jóvenes dicen que tienen serias dificultades para entrar al mercado laboral. Cerca del 70% señala que las empresas les piden experiencia.”

—¿Cómo se trabaja internamente para que el reclutador pueda detectar ese potencial y no quedarse únicamente con la experiencia previa?

—Los reclutadores tienen indicadores de todo tipo. Desde indicadores básicos de productividad hasta indicadores vinculados a cuántas personas de colectivos con desventajas ayudan a conseguir trabajo. Y después está el proceso de capacitación. Nosotros entrenamos continuamente a los reclutadores para poder trabajar con esos perfiles y ayudarlos a ser productivos.

“El sistema educativo no está dando respuestas al mercado laboral”

—En algunos sectores aparece una situación particular: existen perfiles técnicos, pero muchas veces faltan habilidades blandas.

—Sí. Y ese es uno de los grandes problemas. El año pasado hicimos un paper sobre el futuro del trabajo y detectamos uno de los principales riesgos tanto para el mercado laboral como para la educación.

El 50% de los chicos y chicas de 15 años no logra comprender adecuadamente un texto y siete de cada diez no logra resolver problemas matemáticos. Eso tiene una repercusión enorme



y no está suficientemente presente en la agenda de la sociedad.

El sistema educativo no está dando respuestas a las necesidades del mercado laboral y está poniendo chicos en el mercado que no siempre cuentan con algunas capacidades mínimas para poder adaptarse.

—¿El problema está en los contenidos o en el modelo educativo?

—Creo que tenemos un problema más profundo: cómo pensamos el sistema. El paradigma con el que se construyó el sistema educativo corresponde, en buena medida, a la Revolución Industrial y hoy ya no funciona.

Uno de los paradigmas era que vos estudiabas algo y ese conocimiento te servía durante mucho tiempo. Eso ya no pasa.

El segundo paradigma tenía que ver con que el conocimiento era una actividad intelectual que algunas personas desarrollaban individualmente. Eso tampoco funciona así. Hoy el conocimiento se genera en comunidad, se genera colectivamente.

Por eso necesitás competencias y habilidades blandas. Porque si no podés comunicarte con otros o construir conocimiento con otros, tenés un problema.

—También cambió la responsabilidad sobre el aprendizaje.



—Totalmente. Nosotros venimos de un modelo educativo bastante paternalista. Gran parte de tu educación estaba dada por un programa que alguien definía y la persona tenía un rol bastante pasivo.

Hoy estamos yendo hacia un modelo en el que el conocimiento se construye de manera mucho más compartida entre el Estado, las empresas y la propia persona.

La persona tiene una responsabilidad creciente sobre su voluntad de aprender. Pero seguimos teniendo un modelo basado en un paradigma viejo. Y eso no solamente pone chicos en el mercado laboral con dificultades, sino que muchas veces tampoco les da los recursos necesarios para autoaprender. Y Ese es un gran problema.

—¿Las empresas están viendo su propia responsabilidad frente a la falta de talento?

—Muchas están padeciendo el problema de la falta de talento, pero no todas están viendo cuál es su cuota de responsabilidad. Hace poco estaba hablando con la CEO de una empresa muy grande y me decía: “Al final del día, la escasez de talento puede ser un problema del Estado, pero yo tengo que responder por el resultado del negocio”. Y eso es cierto. Las empresas también tienen que preguntarse qué pueden hacer frente a ese problema.

De administrar personas a administrar habilidades

—¿Qué debería preocuparles hoy a los CEOs respecto del talento que van a necesitar en los próximos años?

—Creo que el gran desafío es un desafío de mindset. Las organizaciones estamos muy acostumbradas a pensar en gente, personas, empleados, recursos. Pero creo que las organizaciones se van a convertir en entidades que administran habilidades más que personas.

La principal preocupación va a ser cómo gestionar esas habilidades. Y eso implica empezar a pensar ya no solamente en las habilidades del típico empleado con relación de dependencia, sino en un círculo mucho más amplio de personas que conforman la cadena de valor.

Puede ser gente que trabaja para otras empresas, profesionales independientes, proveedores, especialistas. Todo eso conforma el set de habilidades que tiene una organización.

—¿Qué debería preguntarse entonces el CEO?

—Más que preguntar solamente cuánta gente tengo, debería empezar a preguntarse: “¿Cuento con las competencias necesarias para sostener una posición competitiva?”. Creo que estamos yendo hacia ese camino. Todavía no llegamos, pero ese va a ser uno de los grandes desafíos de los próximos años.

“Las organizaciones se van a convertir en entidades que administran habilidades más que personas.”

—Hace décadas que se habla de Recursos Humanos como un área estratégica. ¿Realmente lo es?

—Hace 20 o 30 años que se dice que Recursos Humanos, Talento o Personas debe ser un área estratégica dentro de la organización. Pero hicimos un estudio con la Universidad de Salamanca con empresas argentinas que mostró algo muy interesante. Le preguntamos al número uno de la organización cuáles eran las tres principales prioridades de negocio.

Después fuimos al responsable de Recursos Humanos y le hicimos exactamente la misma pregunta: cuáles consideraba que eran las tres principales prioridades de la organización. Solo el 20% coincidió.

—¿Entre el CEO y Recursos Humanos?

—Exactamente. Ese es el gap que tenemos entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Después hicimos otro ejercicio. Le preguntamos al responsable de Recursos Humanos cuáles eran sus principales prioridades en materia de talento y después hicimos la misma pregunta al CEO. La coincidencia fue de alrededor del 30%. Entonces te das cuenta de que hay una desconexión. Y También muestra qué rol ocupa realmente esa área dentro del board.

“Solo el 20% de los responsables de Recursos Humanos coincidió con el CEO al identificar las principales prioridades del negocio.”

Inteligencia artificial: acelerar un mal proceso no lo mejora

—¿Qué está pasando con la inteligencia artificial dentro de las empresas?

—Estamos viviendo una carrera por incorporar tecnología y muchas veces no está claro para dónde va. Las organizaciones están invirtiendo en inteligencia artificial, pero todavía no necesariamente están viendo el retorno esperado.

Muchos de los problemas vinculados con la incorporación de tecnología tienen que ver con la capacidad de transformación de la propia organización. Vos tenés una organización con procesos y después le ponés una capa de tecnología. Si aplicás inteligencia artificial a un proceso que es malo, lo que hacés es que ese proceso sea más rápido, pero el resultado sigue siendo malo. Entonces invertiste muchísimo dinero para obtener el mismo resultado.

Todavía no estoy viendo grandes transformaciones productivas generadas por inteligencia artificial. Van a existir, no hay duda. Pero todavía no con la magnitud que muchas veces se espera.

—En selección de talento, sin embargo, la inteligencia artificial ya está teniendo un peso importante.

—Sí. Muchos procesos de reclutamiento son fáciles de automatizar, especialmente toda la primera parte del proceso. Pero el problema es sobre qué entrenás esa inteligencia artificial y cómo te asegurás de que tenga una buena capacidad predictiva. Y después está la última milla. Esta es la parte más humana de todas. Porque es cuando podés interpretar la comunicación no verbal.

—¿Argentina sigue teniendo un diferencial frente a otros países de América Latina en materia de talento?

—Argentina ha exportado muchísimo talento, sobre todo líderes. Lo que a mí me preocupa es qué pasa abajo. No me preocupa solamente el chico que llegó a una determinada posición y después fue contratado afuera. Me preocupa el chico que hoy tiene 15 años y que dentro de tres años va a salir a buscar trabajo. Eso sí me preocupa muchísimo.



—¿Argentina tiene alguna ventaja para adaptarse rápidamente?

—Creo que Argentina puntualmente está mejor preparada para cambiar rápido que otros países. Estamos acostumbrados a adaptarnos. No sé si llamarlo resiliencia, pero sí tenemos una capacidad de adaptación mayor que en otros lugares. Lo que me preocupa es el tiempo. Me preocupa que la velocidad de la transformación nos pase por arriba.

—Hace veinte años, cuando trabajabas en Recursos Humanos, ¿imaginabas esta evolución?

—En 2006 ya estudiábamos gestión estratégica de Recursos Humanos y se hablaba de formar parte del board, de gestionar el negocio a través de la mirada del talento. Lo que era imposible visualizar en aquel momento era la velocidad con la que se iban a dar estos cambios.

—¿La inteligencia artificial aceleró ese proceso?

—La inteligencia artificial va a acelerar muchas cosas, pero el principal cambio realmente vino con la pandemia. Porque se transformó algo mucho más importante que la tecnología: se transformó nuestra escala de valores y nuestra forma de entender el trabajo. Atravesamos una situación muy crítica y de repente nos dimos cuenta de que había otras cosas por encima del trabajo. Empezamos a valorar de otra manera lo que teníamos. La pandemia cambió a las personas y también cambió a las organizaciones. Y ahí se produjo una brecha enorme entre las dos.

—También cambió la relación con el empleo tradicional. Crecieron la informalidad, las plataformas y otras formas de trabajo.

—Hay un fenómeno global. La gente tiende cada vez más a no quedarse con el empleo tradicional como única opción. Pero además hay que mirar qué sectores están generando empleo. Hay algunos con muy buenas expectativas y otros, sobre todo

vinculados al consumo, que siguen teniendo dificultades. Y sectores como minería, petróleo o agro hoy generan un empleo mucho más técnico, especializado y concentrado.

—Desde tu rol en CEADS, ¿cómo ves hoy a las empresas argentinas en materia de sostenibilidad?

—Todavía nos queda bastante tarea. Yo veo tres grandes grupos de empresas bastante marcados. Hay un grupo de empresas que logró hacer un muy buen matching entre sus decisiones, su estrategia y la sostenibilidad. Son coherentes y ahí se genera un círculo virtuoso.

Después tenés otras que están haciendo muy buenas acciones de sostenibilidad y están viendo cómo hacer para que eso haga matching con la estrategia. Y después hay otras donde el tema sigue siendo absolutamente marginal. Hay un área, un responsable o un jefe al que le dieron sostenibilidad y está haciendo lo que puede dentro de una organización que todavía no sabe demasiado para dónde ir en ese tema.

Esas tres realidades conviven hoy en el mercado.

—Muchas veces cuando la persona que lidera sostenibilidad se va, el tema se desdibuja.

¿Todavía cuesta institucionalizarlo?

—Creo que hay un doble problema. A medida que la sostenibilidad se fue perfeccionando y profesionalizando, también fue llegando a un estado del arte que termina siendo para muy pocos. Y eso le jugó en contra a la práctica de sostenibilidad porque terminó convirtiéndose muchas veces en un lenguaje hiperespecializado

que el resto de la organización no necesariamente comprende. Ese es un gran problema.

El otro es que está muy claro que cuando el número uno de la organización está realmente involucrado con sostenibilidad, o con cualquier tema estratégico, todo el resto se alinea detrás.

Ahí sí podés tener un técnico muy especializado porque la decisión estratégica está tomada arriba. Ahora, cuando tenés solamente un técnico y el resto de la organización no está mirando el tema, no le importa o el board tiene otra agenda, ese técnico va a hacer lo que puede, por más especializado que sea. Eso es parte de lo que está pasando.

—¿Cómo trabajan ustedes internamente para preparar a su propia gente frente a este escenario?

—Tenemos muchos programas de capacitación a través de plataformas globales y también programas de desarrollo para nuestros empleados. El objetivo es que vayan adquiriendo habilidades a medida que pasan por distintas asignaciones y puedan ir evolucionando hacia otras posiciones, incluso ejecutivas. Y yo diría que tiene un rol especialmente importante la gente que está permanentemente en contacto con las personas y con las empresas. Ahí se conecta buena parte de todo este proceso.

Diversidad: “Un programa no resuelve el problema”

Guastini cuestiona la “programatización” y la romantización de la diversidad. Advierte que sumar perfiles distintos no alcanza si las organizaciones no son capaces de gestionar esas diferencias.

Luis Guastini sabe que su respuesta puede resultar incómoda. Incluso lo anticipa cuando habla del recorrido que hicieron las organizaciones en materia de diversidad e inclusión.

Su diagnóstico parte de una paradoja: las compañías crearon programas, políticas, áreas e iniciativas destinadas a incorporar perspectivas diferentes. Sin embargo, en algún punto del camino, advierte, “el tema de diversidad e inclusión pasó de ser una buena intención a una programatización del problema”.

Para Guastini, muchas organizaciones terminaron confundiendo la existencia de un programa con la resolución del desafío. “Todos quedamos tranquilos porque en la organización hay programas”, señala. Pero, sostiene, “el programa no resuelve nada en el fondo”.

La fragilidad de ese modelo queda especialmente expuesta cuando cambia el contexto. Una compañía puede impulsar durante años una determinada agenda de inclusión y, frente a un cambio social, político o corporativo, comenzar a preguntarse si debe sostenerla.

Para Guastini, eso evidencia un problema anterior: “Pensaste que la inclusión era algo que resolvías con un programita”.

Su cuestionamiento también alcanza lo que define como una cierta “romantización de la diversidad”. No discute su valor. Todo lo contrario. “Las organizaciones, si no son diversas, no son exitosas. O por lo menos son mucho más exitosas si son diversas”, afirma.

Pero inmediatamente establece una diferencia fundamental. “La diversidad no consiste en tener gente de distintos orígenes, distintos estratos sociales, distintas realidades y punto. Se trata de gestionar esas miradas distintas.”

Ahí aparece, para Guastini, el verdadero desafío. Una compañía puede reunir personas con experiencias, historias y perspectivas muy distintas y aun así terminar neutralizando esas diferencias. “Si vos no hacés eso, en seis meses la cultura se comió todas esas miradas distintas y todos piensan igual”, advierte.

Gestionar diversidad, por lo tanto, requiere liderazgo. Supone escuchar miradas diferentes, procesar tensiones, construir consensos y muchas veces dedicar más tiempo a las decisiones.

Un equipo diverso, reconoce, exige un esfuerzo adicional. Y si los líderes no tienen las herramientas para conducirlo, la organización puede terminar retrocediendo hacia lo conocido.

La diferencia, entonces, no pasa solamente por tener diversidad, sino por ser capaz de gestionarla. Una puede expresarse en una política de contratación. La otra requiere transformar la manera en que funciona la organización.

“Si no gestionás las miradas distintas, en seis meses la cultura se las comió y todos terminan pensando igual.”

ENTREVISTA | Verónica Zampa

“Hay que entender dónde están los dolores de la organización para poder traccionar al liderazgo”

La gerente de Comunicación y Sustentabilidad de Grupo Andreani construyó su carrera cuando la comunicación corporativa recién empezaba a ganar espacio dentro de las empresas. Hoy, después de atravesar distintas industrias y de acompañar la evolución de la sustentabilidad desde adentro de las organizaciones, plantea una agenda mucho más exigente: entender el negocio, priorizar, producir información útil y demostrar resultados.

Hay una palabra que Verónica Zampa repite cuando habla de su manera de gestionar: entender.

Entender el contexto. Entender el negocio. Entender qué necesita el cliente, qué información realmente sirve. Y, fundamentalmente, entender qué está tensionando a una organización antes de intentar instalar una agenda. “Hay que entender dónde están los dolores de la organización y qué necesitás para poder realmente traccionar al liderazgo de la compañía.”

No es una definición teórica. Es la síntesis de un recorrido profesional que comenzó cuando la comunicación todavía estaba buscando su lugar dentro de las empresas y que, con los años, fue desplazándose hacia una sustentabilidad cada vez más integrada a la gestión.

Zampa estudió Comunicación Social en la Universidad Nacional de Rosario. En aquel momento, recuerda, el campo profesional era

mucho menos evidente de lo que es hoy. “No se sabía qué hacíamos. Recién empezábamos los comunicadores a trabajar en empresas.”

Uno de sus profesores fue de los primeros en advertir que ese perfil podía aportar valor a la comunicación de las organizaciones. Eligió la orientación institucional y comenzó a trabajar en capacitación y desarrollo. Después vendrían la comunicación interna, la creación de áreas y una etapa extensa dentro de Pérez Companc y Petrobras Argentina.

“Para mí fue importante. Algo que era medio difuso cuando empecé a estudiar terminó siendo un recorrido profesional.” También fue una escuela de negocio. Durante años, trabajar en comunicación interna le permitió atravesar áreas, procesos y equipos diferentes. Conocer la organización desde lugares que después serían decisivos para su siguiente movimiento profesional.



Ese movimiento fue hacia sustentabilidad.

En una capacitación, alguien preguntó cuáles eran las competencias necesarias para trabajar en esa agenda. Empezaron a aparecer palabras como conocimiento del negocio, influencia, negociación, adaptación. “Yo conozco la organización, la conozco mucho porque hago la comunicación de muchas áreas y tengo mucha información. Para mí, otro gran hito de mi carrera fue poder pasar a trabajar en sustentabilidad.”

Cambiar de industria también obliga a cambiar la mirada

Años después llegaría otra decisión importante: cambiar. Y con el cambio, resetear la manera de mirar la agenda. “Lo que hacemos no es mas que algo metodológico aplicado a distintos negocios”, dice.

El punto de partida siempre es el mismo: contexto, materialidad, negocio. No cree en agendas copiadas de una compañía a otra ni en recetas que puedan trasladarse sin entender primero dónde se está parado. “Vine de una industria donde gestionaba riesgos y pasé a oportunidades. Es otro mapa. Otro alcance de lo que puedo hacer.”

Para Zampa, ahí reside una de las capacidades centrales de quien lidera sustentabilidad: leer el entorno y entender qué puede mover realmente a una organización. *“Soy muy consciente del entorno en el que estamos, del país que tenemos y de los tiempos. Para mí es primero contexto, entender la materialidad, dónde están los dolores de la organización y qué necesito para poder traccionar al liderazgo.”*

La llegada a logística amplió todavía más ese desafío. *“Una cadena de valor es un montón de industrias, un montón de procesos. Estás todo el tiempo aprendiendo.”*

Esa complejidad, lejos de incomodarla, parece encajar con una característica que reconoce como propia: *“Lo que más me gusta en la carrera profesional es armar cosas desde cero. Soy ambiciosa para hacer las cosas y me gusta mostrar resultados.”*

Andreani, dice, es una organización muy orientada al hacer. *“Y eso a mí me calza muy bien.”*

El cliente como acelerador

Hay un punto en el que la conversación deja de hablar de sustentabilidad como agenda corporativa y entra de lleno en lógica de negocio: los clientes.

Andreani forma parte de cadenas de valor de compañías argentinas e internacionales que necesitan conocer cada vez con mayor precisión la performance de sus proveedores. *“Somos una cadena de valor de compañías que vienen de Estados Unidos, de Asia, de Europa, de América, de Argentina. Y la mayoría nos exigen sustentabilidad porque necesitan que su propia cadena de valor alcance determinada performance.”*

Cuando Zampa asumió el desafío, recibió un informe con los pedidos de información de sustentabilidad que habían realizado los clientes. Le parecieron pocos. *“Dije: no piden porque no saben que tenemos.”*

La dinámica cambió rápidamente. *“Al primer año pasamos de tres a 15; al segundo, a 40; y ahora tenemos alrededor de 100 requerimientos.”*

Pero responder esos requerimientos era apenas el primer escalón.

La hoja de ruta que trazó con su equipo tenía tres etapas. *“Primero, responder a lo que nos pedían. Después, estar un poquito más arriba de lo que nos pedían: contarles, acompañarlos, enseñarles. Y después hacer una empresa que venda servicios sustentables.”*

Ese recorrido ayuda a explicar cómo entiende Zampa la integración de la sustentabilidad al negocio. No se trata sólo de atender exigencias externas. Se trata de transformar una capacidad interna en valor para el mercado. *“Es una estrategia bien alineada al negocio, bien alineada al cliente.”*

Y para que eso ocurra, hay otra condición que considera indispensable: liderazgo. *“El board está alineado.”* No lo plantea como una formalidad. El seguimiento de la información de sustentabilidad llega al comité de conducción. Se revisa qué áreas entregaron datos, cuáles no y cómo evoluciona el proceso. La agenda dejó de ser patrimonio de un área. *“Cuando hacemos el reporte, lo revisamos con el comité. Cómo venimos con la información, qué área pasó, cuál no. Hay un compromiso.”*

“Una cadena de valor es un montón de industrias, un montón de procesos. Estamos todo el tiempo aprendiendo.”

Imagen gentileza de
Grupo Andreani

Del relato al dato

Si el cliente aparece como uno de los grandes aceleradores externos de la agenda, hacia adentro Zampa identifica otro desafío decisivo: la calidad de la información.

Cuando le preguntan cuál es hoy una de sus principales preocupaciones, responde sin rodeos: "Datos. El dato."

Sin embargo, no se trata de abandonar una etapa anterior, sino de reconocer que la sustentabilidad entró en un nuevo nivel de exigencia. "Tuvimos muchos años de relato. Eso estuvo bien, nos permitió abrir un montón de espacios. Pero parte de la madurez de la sustentabilidad era ir preparándose para el dato."

Hoy las organizaciones operan con márgenes más ajustados, mayores exigencias y una agenda que necesita demostrar qué produce cada decisión. Y ahí la información deja de ser sólo una herramienta de reporte para convertirse en una herramienta de gestión. "Tener los KPIs centrales de la estrategia de sustentabilidad y reportarlos permite tomar mejores decisiones."

Y lo lleva rápidamente a la operación.

"Cuando hablamos de eficiencia en emisiones, no hablo solamente de emisiones. Estoy hablando de menos combustible, menos arreglo de unidades, menos mantenimiento, menos neumáticos."

Una misma decisión puede producir impacto ambiental, operativo y económico. El desafío es poder verlo y medirlo. "Cuando no tenés datos, ¿cómo sabés?"

La pregunta condensa el cambio que identifica en la agenda: después de años dedicados a instalar

temas, construir políticas y generar compromisos, la sustentabilidad necesita demostrar con mayor precisión qué transforma. "Para eso, el dato ya no es un complemento. Es parte de la decisión".

Un reporte para gestionar, no para archivar

La misma lógica explica por qué Andreani decidió adelantar sus tiempos de reporte. La respuesta de Zampa vuelve a ser pragmática: "Nosotros usamos el reporte todo el tiempo." Licitaciones. Auditorías. Pedidos de información. Consultas de clientes. Procesos comerciales. "Necesitamos tener los datos en el momento. No trabajar con información vieja."

La compañía incorporó incluso un reporte de medio término para actualizar información antes del informe completo. No responde a una lógica editorial sino de gestión.

También fueron simplificando el proceso. "Ya no es salir a buscar algo que nadie actualizó durante un año."

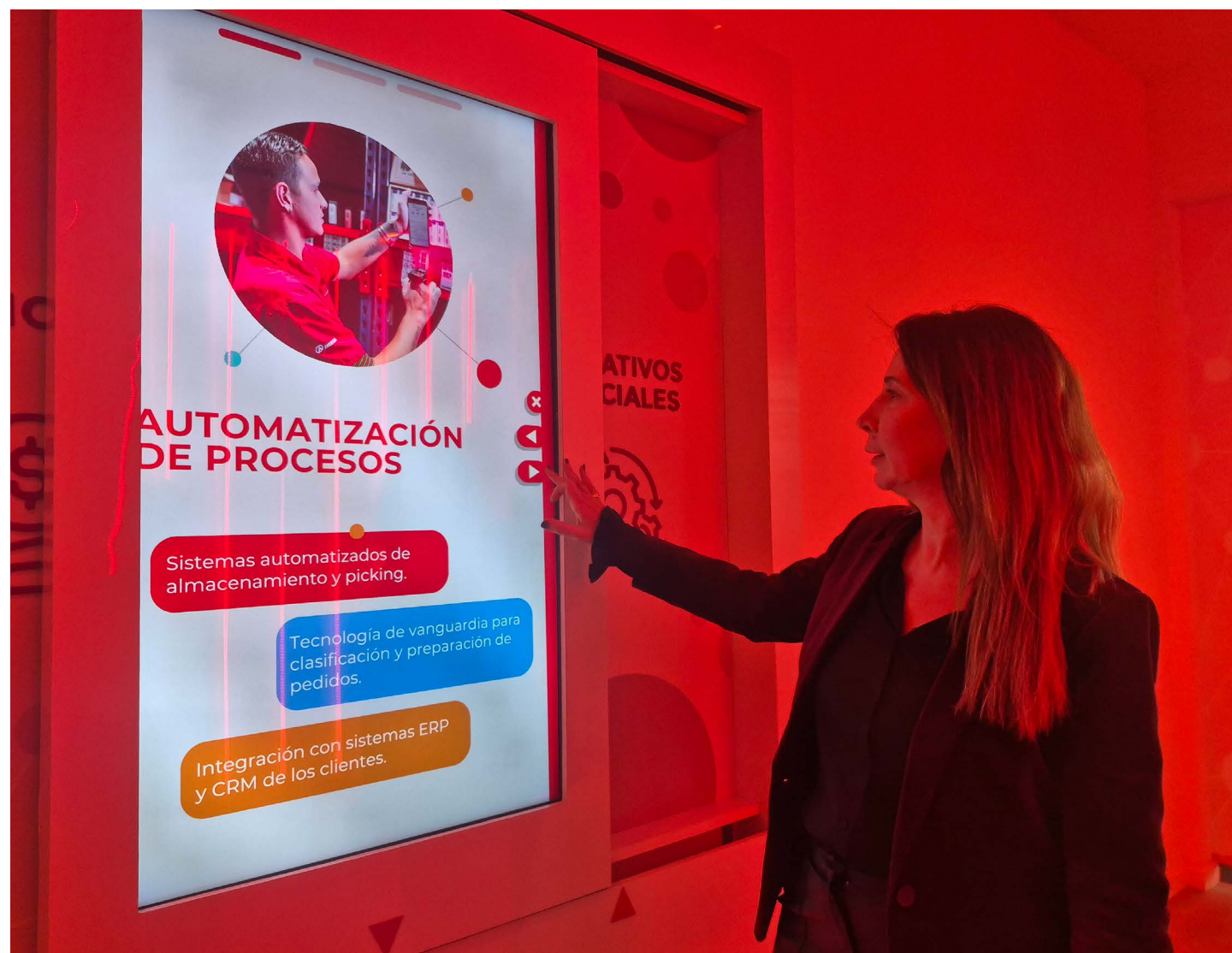
Pero la multiplicación de estándares también obliga a elegir. No se trata de "capturar todos los indicadores posibles porque sí." "A la hora de reportar priorizamos lo que nos está pidiendo el cliente". Tiene un criterio. "Si nos lo piden nuestros clientes, lo buscamos." Y lo explica sin demasiadas vueltas: "Priorizamos la información que nos requieren nuestros clientes."

Después se incorporan los estándares relevantes y la información necesaria para completar la mirada. Pero la jerarquía está clara. "Somos uno de los reportes más consultados del mercado."

"Tener los KPIs centrales de la estrategia de sustentabilidad y reportarlos permite tomar mejores decisiones."



Imagen gentileza de Grupo Andreani



Experiencia: el corazón del negocio

La estrategia de Andreani se organiza alrededor de cuatro pilares. Pero cuando Zampa piensa dónde están hoy algunas de las conversaciones centrales, aparece con fuerza el pilar de la experiencia.

Puede parecer una categoría menos asociada al imaginario tradicional de la sustentabilidad. Para ella no hay contradicción. *“La experiencia es el corazón del negocio.”*

Que una persona pueda saber dónde está su envío. Que tenga una sucursal cerca. Que pueda elegir dónde retirar. Que encuentre herramientas de autoservicio. Que pueda operar de manera digital a cualquier hora.

Todo eso construye experiencia. Y también competitividad. *“La experiencia hace que te elijan.”* Además, las expectativas atravesaron fronteras sectoriales. Una persona espera hoy niveles de trazabilidad y servicio similares independientemente de si compra una zapatilla o recibe un producto mucho más complejo.

Para responder a eso, la compañía avanzó en automatización y digitalización. *“Hicimos automatización en todos los procesos que pueden automatizarse y digitalización en tareas para ser más eficientes, tener menos errores, menos tiempo.”*

Pero esa transformación abre inmediatamente otra conversación: Las personas. *“Hoy otro tema muy central es el upskilling.”* La incorporación de inteligencia artificial y nuevas tecnologías modifica tareas y exige desarrollar capacidades para que las personas puedan aprovecharlas.

Y también plantea nuevas preguntas ambientales. *“Estamos hablando muchísimo de IA en los procesos, pero también tenemos que mirar cuánto impacta ambientalmente su utilización.”*

La frase muestra otra característica de la agenda que describe Zampa: cuando una discusión empieza a encontrar respuestas, aparece la siguiente.

Lo ambiental, por ejemplo, atravesó momentos de enorme centralidad. Hoy muchas soluciones tecnológicas son más accesibles que hace algunos años: energía más limpia, nuevas unidades, mejoras de eficiencia. Eso no significa que la agenda desaparezca. Significa que cambia el tipo de desafío.

Hacer escala con lo que la compañía sabe hacer

Hay una iniciativa que condensa especialmente bien la forma en que Andreani intenta vincular capacidades de negocio con impacto social: Logística Social.

La compañía llevaba décadas poniendo recursos logísticos al servicio de escuelas rurales, escuelas de frontera y emergencias. Cuando el equipo comenzó a estructurar la estrategia de sustentabilidad, la pregunta fue cómo ordenar y escalar esa experiencia. *“¿Cómo podemos hacer que esto que sabemos hacer tenga escala, sea sostenible y pueda mejorar?”*

La respuesta empezó por un principio concreto: *“Lo primero que hicimos fue democratizar el acceso a los recursos de la compañía.”* Que una organización pudiera acceder no debía depender de conocer a alguien. *“Que no sea quién conoce el teléfono de quién.”*

El programa fue reformulado a través de una plataforma accesible para organizaciones, con criterios, requisitos y mecanismos de rendición de cuentas. En el período mencionado durante la entrevista, la plataforma movilizó \$550 millones y trabajó con 101 organizaciones.

La información no reemplaza la mirada humana

Cuanto más técnica se vuelve la agenda, más fácil sería suponer que existe una tensión entre datos y personas. Zampa no acepta esa oposición. *“¿Por qué por tener datos o ser técnico vas a perder la mirada humana?”* Para ella, información no significa únicamente indicadores económicos o ambientales. *“El dato también es información.”*

Puede mostrar incumplimientos. Puede poner un tema arriba de la mesa. Puede revelar qué está ocurriendo dentro de una organización y darle mejores elementos a un líder para decidir. Pero después aparece algo que ninguna

métrica reemplaza: qué organización se quiere construir. *“Hay líderes que son conscientes de qué tipo de organización quieren y qué tipo de organización no quieren.”*

Transformar pedacitos

Hacia el final de la conversación, la pregunta abandona los indicadores, los clientes, los reportes y la tecnología. ¿Cuál es su propósito personal? Vuelve a la Comunicación: *“Lo que me gusta es transformar algo a partir de la comunicación.”* Hace una pausa y precisa todavía más la idea: *“Transformar pedacitos. Puede ser una práctica. Una forma de hacer las cosas. Una mirada.”*

Después de una carrera que comenzó cuando todavía había que explicar qué podía hacer un comunicador dentro de una compañía, la frase adquiere otro peso. Porque buena parte del recorrido que Zampa describe consiste

precisamente en eso: tomar agendas que alguna vez fueron periféricas, conectarlas con el negocio, construir información, movilizar líderes y convertirlas en decisiones. *“Yo estoy en comunicación para transformar algo en realidad.”*

Quizás esa sea la definición que mejor sintetiza su manera de entender también la sustentabilidad. No como una agenda que se agrega a la empresa. Sino como una herramienta capaz de modificar cómo la empresa mira, decide y hace.



Consejo Publicitario Argentino

Comunicación para generar incidencia

El Consejo Publicitario Argentino aparece en el recorrido de Verónica Zampa como un espacio donde la comunicación trasciende los límites de una organización. A través de una red que reúne profesionales de distintas disciplinas, agencias, medios, empresas y equipos creativos, permite articular capacidades, amplificar conversaciones y sumar actores alrededor de temas de interés colectivo.

Esa función conecta directamente con la razón por la que eligió su profesión. *“Estudiamos comunicación porque confiamos en la capacidad de transformar la realidad que tiene la conversación”,* detalla. Desde esa perspectiva, destaca especialmente la posibilidad de generar incidencia y llevar determinados temas a una escala mayor.

El espacio también se nutre del aporte de profesionales que ponen a disposición tiempo, experiencia y talento. Esa diversidad de miradas —provenientes de agencias, medios, empresas y otras disciplinas— convierte al Consejo en una red de intercambio y colaboración.

En lo personal, Zampa encuentra allí la posibilidad de volcar la experiencia acumulada durante su carrera y, al mismo tiempo, seguir aprendiendo de otros. Pero el valor que le asigna excede su propio recorrido: está en **la capacidad de la comunicación de reunir actores, instalar conversaciones y contribuir a transformar una realidad.**

De la estrategia a las decisiones

La sustentabilidad comienza a atravesar inversiones, tecnología, gestión de riesgos, acceso a servicios y financiamiento. Desde actividades tan diferentes como los servicios ambientales, la salud y la industria química, Veolia, SanCor Salud y Unipar cuentan cómo esa integración modifica procesos, suma nuevas variables a la gestión y plantea otras exigencias para las compañías.

La integración de la sustentabilidad al negocio lleva varios años instalada en la agenda empresarial. El cambio empieza a verse cuando esa definición se traduce en decisiones concretas: qué riesgos se incorporan al análisis, cómo se evalúa una inversión, qué información llega a la mesa de decisión, qué tecnología se implementa o qué variables empiezan a pesar en la relación con clientes, inversores y entidades financieras.

Desde sectores con realidades muy distintas, Veolia, SanCor Salud y Unipar muestran diferentes expresiones de ese proceso. En una compañía de servicios ambientales, la discusión atraviesa la gestión de agua, energía y residuos y su impacto sobre la continuidad de las operaciones. En salud, alcanza al acceso, la prevención y

la transformación digital del servicio. En una industria intensiva en procesos productivos, ingresa en las decisiones sobre tecnología, eficiencia energética, inversiones y estructura de costos.

“Dejamos de evaluar la sustentabilidad al final del camino para convertirla en un criterio de diseño estratégico en cada decisión corporativa”, explica Nora Mosso, Gerenta de Marketing de SanCor Salud Grupo de Medicina Privada. La compañía comenzó a incorporar preguntas vinculadas con impactos, riesgos y oportunidades ASG en proyectos y procesos, una mirada que alcanza decisiones de infraestructura, compras, transformación digital, gestión de residuos patógenos y cadena de valor.



Victoria Acosta
Gerente Sr. de Relaciones
Institucionales y Marketing Veolia



Nora Mosso
Gerente de Marketing de SanCor
Salud Grupo de Medicina Privada



Laura Gutiérrez
Coordinadora de Comunicación y
Sustentabilidad Unipar

EL CAMBIO EMPIEZA A VERSE CUANDO ESA
DEFINICIÓN SE TRADUCE EN DECISIONES
CONCRETAS: QUÉ RIESGOS SE INCORPORAN AL
ANÁLISIS Y CÓMO SE EVALÚA UNA INVERSIÓN.

“La sustentabilidad hoy está directamente vinculada con la continuidad del negocio, la reducción de costos, la gestión de riesgos y la competitividad.”

-Victoria Acosta – Veolia

En Unipar, esa incorporación tiene una traducción directa sobre la evaluación de los proyectos. Laura Gutiérrez, Coordinadora de Comunicación y Sustentabilidad, señala que para avanzar deben cumplir tres condiciones: generar un impacto relevante, estar alineados con la estrategia de sustentabilidad y garantizar rentabilidad económica. La compañía vincula este criterio con su ciclo de inversiones destinado a modernización tecnológica, eficiencia energética y competitividad industrial.

Desde Veolia, Victoria Acosta, Gerente Sr. de Relaciones Institucionales y Marketing para Argentina y Uruguay, observa esa integración también en las demandas que recibe de otras organizaciones. *“La sustentabilidad hoy está directamente vinculada con la continuidad del negocio, la reducción de costos, la gestión de riesgos y la competitividad”*, afirma.

Riesgos que ya son parte de la operación

La relación entre sustentabilidad y gestión de riesgos aparece con particular claridad cuando las variables ambientales tienen capacidad para alterar una operación.

Veolia menciona entre esos factores la volatilidad energética, el estrés hídrico, la creciente generación de residuos, las exigencias regulatorias y los eventos climáticos extremos. Frente a ese escenario, la compañía observa que sus clientes comenzaron a

abandonar abordajes aislados para buscar soluciones que integren distintos recursos y procesos.

“Agua, energía y residuos forman parte de un mismo sistema operativo”, sintetiza Acosta. Gestionarlos de manera conjunta implica, según explica, avanzar sobre eficiencia energética, reducción de emisiones, reúso de agua, tratamiento de efluentes, valorización de residuos y trazabilidad.

La demanda se extiende además a infraestructura crítica — hospitales, industrias, centros de datos y otras operaciones que no pueden interrumpirse— donde el desempeño ambiental comienza a convivir con requerimientos de continuidad y previsibilidad.

“Dejamos de evaluar la sustentabilidad al final del camino para convertirla en un criterio de diseño estratégico en cada decisión corporativa.”

-Nora Mosso – SanCor Salud

En el sector salud, los factores que atraviesan la continuidad del negocio son diferentes. SanCor Salud identifica nuevas demandas vinculadas con prevención, acceso, bienestar y calidad de vida, en paralelo con la transformación tecnológica de los servicios.

“El gran desafío no es solamente atender mejor, sino lograr que las personas puedan vivir mejor”, detalla Mosso. La compañía vincula esa evolución con la necesidad de ampliar el acceso y combinar canales digitales, asistencia remota y atención presencial.

Para Unipar, los riesgos y oportunidades asociados con la sustentabilidad llegan también a la planificación industrial. La modernización de procesos busca disminuir consumo energético y emisiones, al mismo tiempo que modifica eficiencia operativa

y costos. En ese marco, la compañía avanza en la reconversión de unidades de electrólisis de Cubatao y Bahía Blanca hacia tecnología de membrana de última generación.

Tecnología: eficiencia, acceso y transformación

La tecnología aparece en las tres compañías asociada a objetivos distintos, pero siempre vinculada con cambios concretos sobre procesos o servicios.

En SanCor Salud, la transformación digital modificó la relación con los asociados. Actualmente, el 85% de las gestiones se resuelve a través de canales digitales, plataformas de autogestión y atención telefónica. A su vez, SanCor Salud en Línea realizó 468.751 consultas médicas virtuales durante el último año. La compañía relaciona esa virtualización con la posibilidad de reducir barreras geográficas, disminuir traslados y utilizar menos recursos materiales.

La digitalización convive con iniciativas de prevención. Durante el último año, el programa Pausa Preventiva realizó 6.000 chequeos, como parte de una estrategia orientada a incorporar el cuidado y el bienestar antes de la necesidad de atención médica.

En Veolia, la tecnología está asociada en buena medida a la capacidad de medir consumos, detectar desvíos y gestionar recursos en tiempo real. *“Medir, monitorear y optimizar en tiempo real ayuda a tomar mejores decisiones, anticipar desvíos y demostrar resultados”*, explica Acosta.

Entre los proyectos que desarrolla la compañía se encuentra la aplicación de tecnología para detectar fugas de agua potable, con una recuperación proyectada de alrededor de 500.000 metros cúbicos de agua por año. Durante 2025, además, sus soluciones de eficiencia energética permitieron a sus clientes ahorrar 2.135 MWh de consumo eléctrico.

Para Unipar, la transformación tecnológica está ligada al proceso industrial. *“La evolución tecnológica es el principal habilitador para crecer de manera sostenible”*, cuenta Gutiérrez. La compañía vincula la reconversión tecnológica de sus plantas con reducción de consumo energético y emisiones, pero también con mejoras en productividad y estructura de costos.

“Hoy los mercados exigen información confiable, comparable y con el mismo nivel de rigurosidad que los resultados financieros.”

-Laura Gutiérrez – Unipar

La transición energética completa esa estrategia. Actualmente, según informa Unipar, el 79% de la energía consumida en sus operaciones globales proviene de fuentes renovables, mientras que en Argentina utiliza gas natural como combustible de transición.

Medir para gestionar, no sólo para reportar

La información ocupa otro lugar central en los tres procesos. Medir impactos, identificar brechas, monitorear resultados y responder a nuevos requerimientos empieza a ampliar la función tradicional del reporte de sustentabilidad.

SanCor Salud lleva más de doce años publicándolo de manera ininterrumpida. Para Mosso, el principal cambio estuvo en su utilización: “Dejamos de hacer un informe anual que ‘contaba lo que hicimos’ para transformarlo en un instrumento estratégico de gobernanza y rendición de cuentas permanente”.

Actualmente, explica, el proceso permite medir resultados bajo estándares internacionales, identificar brechas operativas, trabajar sobre impactos ambientales y establecer nuevas metas corporativas.

Veolia pone el foco en la generación de información durante la propia operación. Las herramientas de monitoreo permiten seguir el comportamiento de recursos y procesos y utilizar los datos para realizar ajustes. La trazabilidad aparece además entre las demandas que la compañía identifica crecientemente entre sus clientes.

En Unipar, la información ASG empieza a vincularse con un universo más amplio de destinatarios. La compañía se encuentra actualizando su materialidad a partir de requerimientos regulatorios de la Comisión de Valores Mobiliarios de Brasil y en línea con los estándares IFRS S1 y S2.

“Hoy los mercados exigen información confiable, comparable y con el mismo nivel de rigurosidad que los resultados financieros”, detalla Gutiérrez. La ejecutiva menciona entre los actores que demandan esa información a inversores, entidades financieras, clientes y reguladores, interesados en disponer de indicadores para evaluar riesgos, oportunidades y desempeño.

La relación con el sistema financiero incorpora otra capa a esa demanda. Durante el proceso de reporte, Unipar analiza nuevas necesidades de información, incluidas las provenientes de bancos vinculadas con instrumentos de finanzas sostenibles. Para Gutiérrez, *“la transparencia dejó de ser un diferencial para convertirse en una condición indispensable para competir, acceder a financiamiento y construir valor sostenible en el largo plazo”*.

De esta manera, las áreas de sustentabilidad empiezan a administrar información que ya no tiene como único destino un

reporte anual. Los datos intervienen en procesos de gestión, requerimientos regulatorios, análisis financieros y conversaciones con actores que tradicionalmente se relacionaban con otras áreas de las compañías.

Una agenda que cruza cada vez más áreas

La ampliación de interlocutores también se observa hacia adentro de las organizaciones.

SanCor Salud menciona la incorporación de criterios ambientales, sociales y éticos en infraestructura y compras y en la relación con proveedores y prestadores. La compañía trabaja sobre indicadores para identificar impactos, riesgos y oportunidades en proyectos que exceden el ámbito específico de sustentabilidad.

En Unipar, la integración alcanza áreas vinculadas con operaciones, inversiones, energía, información financiera y regulación. El reporte funciona, según Gutiérrez, como una herramienta para identificar brechas, realizar benchmarking sectorial y fortalecer decisiones con información más robusta.

En Veolia, la conexión entre desempeño ambiental y operación se extiende también a sus clientes. Durante 2025, además del ahorro energético generado mediante sus soluciones, la compañía informa que trató el 80% de los solventes residuales de la industria automotriz de la provincia de Buenos Aires y reutilizó más de 6.200 metros cúbicos de agua en sus propias operaciones.

Los recorridos son diferentes. También lo son los puntos de partida y las exigencias de cada actividad. La medicina privada incorpora acceso y prevención; los servicios ambientales trabajan sobre recursos que condicionan directamente las operaciones de sus clientes; y la industria química suma a la agenda variables de inversión, tecnología, regulación y financiamiento.

En los tres casos, las entrevistas muestran una gestión de la sustentabilidad que empieza a relacionarse con áreas, decisiones y actores que exceden su perímetro tradicional. La información ASG se cruza con Finanzas; los riesgos ambientales ingresan en la conversación operativa; la tecnología combina eficiencia con reducción de impactos; y las inversiones comienzan a evaluarse a partir de más de una variable.

Para quienes gestionan estas agendas dentro de las compañías, ese recorrido implica también una ampliación del trabajo: producir información cada vez más rigurosa, conversar con nuevas áreas y traducir los objetivos de sustentabilidad en variables capaces de incorporarse a decisiones concretas del negocio.

“Tres sectores, tres formas de integración”

	Veolia	SanCor Salud	Unipar
Sector	Servicios ambientales	Salud	Industria química
Dónde se integra	Agua, energía, residuos y continuidad operativa	Acceso, prevención y transformación del servicio	Inversiones, tecnología y procesos industriales
Variable de negocio	Riesgo, eficiencia y costos	Accesibilidad y resiliencia del servicio	Competitividad, eficiencia y rentabilidad
Herramienta	Monitoreo y gestión de recursos	Digitalización y prevención	Modernización tecnológica
Nueva exigencia	Gestión integrada de riesgos ambientales	Nuevas demandas de usuarios	Regulación e información financiera

Una
plataforma,
todas las
soluciones.

Impulsamos una logística responsable, con impacto económico y social, centrada en las personas, la experiencia y el planeta.



De la filantropía a la sostenibilidad

Grupo ST/Life y Limpiolux muestran dos caminos para integrar la sustentabilidad al negocio: desde productos, inversiones y gestión de riesgos hasta objetivos que impactan en la conducción y la compensación.

Mientras que la Responsabilidad Social Empresarial fue durante años la principal vía de las empresas para abordar el impacto social y ambiental a través de programas e iniciativas específicas; hoy, la incorporación de criterios ESG y el enfoque de triple impacto impulsan un nuevo paradigma de sostenibilidad empresarial: uno en el que la agenda deja de ser paralela y comienza a integrarse a la estrategia, los procesos y las decisiones del negocio.

Ese proceso de maduración se puede observar en algunas empresas, como Grupo Financiero ST —del que forma parte Life Seguros— y Grupo Limpiolux. Grupo ST está llevando la sustentabilidad desde la inversión social hacia los productos financieros, la gestión de riesgos y las relaciones con clientes y proveedores, mientras Limpiolux presenta una integración más consolidada, con objetivos que alcanzan a la conducción y tienen impacto sobre la compensación variable.

En ambos casos, el punto de inflexión aparece cuando la pregunta deja de ser qué iniciativas puede impulsar una empresa y pasa a ser cómo el propio negocio puede generar impacto.

Cuando la sustentabilidad entra al negocio

El recorrido de Grupo Financiero ST, del que forma parte Life Seguros, parte de una situación diferente. La organización identificó que, para una compañía financiera, el mayor impacto no necesariamente estaba en ampliar sus programas con la comunidad, sino en utilizar el propio negocio como herramienta de desarrollo.

“Entendimos que, para contribuir al desarrollo económico y social del país de manera sostenible, debíamos integrar la sustentabilidad a cada una de nuestras empresas y a las decisiones estratégicas que tomamos. Por eso pasamos de una lógica centrada en iniciativas filantrópicas a una estrategia de triple impacto”, explica Jesica Lores, Líder de Triple Impacto en Grupo Financiero ST.

Ese cambio se está traduciendo en productos y decisiones concretas. El Grupo acompaña a PyMEs y organizaciones que desarrollan iniciativas sociales, ambientales o productivas mediante instrumentos de financiamiento sostenible, entre ellos Obligaciones Negociables Sociales, Verdes y Sustentables. También promueve alternativas de inversión que incorporan criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

Life Seguros, dentro de Grupo ST, impulsa productos sostenibles con tarifa diferenciada destinados a organizaciones de la sociedad civil y emprendedores, además de programas de educación financiera y conciencia aseguradora. Al mismo tiempo, incorpora criterios ambientales y sociales en la evaluación de riesgos y en el análisis de oportunidades.

En este caso, la pregunta ya no es solamente cuánto invierte la compañía en iniciativas de impacto, sino qué tipo de proyectos decide financiar, qué inversiones promueve, qué riesgos incorpora en sus evaluaciones y qué productos desarrolla para sus clientes.



Jesica Lores
Líder de Triple Impacto en
Grupo Financiero ST



Julieta García Querol
Gerenta de Sustentabilidad de
Grupo Limpiolux

EL PUNTO DE INFLEXIÓN APARECE
CUANDO LA PREGUNTA DEJA DE SER
QUÉ INICIATIVAS PUEDE IMPULSAR UNA
EMPRESA Y PASA A SER CÓMO EL PROPIO
NEGOCIO PUEDE GENERAR IMPACTO.



estructuramos programas, fortalecimos alianzas con organizaciones públicas y privadas, incorporamos un Sistema de Gestión Integrado basado en normas internacionales de Calidad, Ambiente, Salud, Seguridad y Eficiencia Energética, y establecimos procesos que permitieron integrar la sustentabilidad a la operación diaria”, describe Julieta García Querol, gerenta de Sustentabilidad de Grupo Limpiolux.

Ese recorrido impulsó nuevas herramientas de gestión, como la medición de impactos, la elaboración de Reportes de Sustentabilidad bajo estándares GRI, la construcción de una matriz de materialidad, el desarrollo de proveedores con impacto y la certificación como Empresa B.

Para García Querol, el cambio no estuvo en sumar iniciativas, sino en incorporar “criterios económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones”. Esa transformación se tradujo en mecanismos concretos de gestión: cada año la compañía define ejes estratégicos que se despliegan en Objetivos y Resultados Clave (OKR) para las distintas áreas y niveles.

Para que el cumplimiento de esas metas también tenga consecuencias, los resultados forman parte de las evaluaciones de desempeño y tienen impacto en la compensación variable anual de quienes lideran la organización. De esta manera, la sustentabilidad dejó de depender exclusivamente de la gerencia especializada y pasó a formar parte de las responsabilidades de la conducción.

El cambio también llegó al gobierno corporativo. La decisión de proteger el propósito de la compañía en sus estatutos y avanzar en la certificación como Empresa B buscó asegurar que la generación de valor para los distintos

grupos de interés permanezca incorporada a la estrategia más allá de los cambios de liderazgo.

Hay, además, una particularidad que vincula directamente sustentabilidad y negocio: en Limpiolux, el crecimiento comercial está asociado a la generación de empleo formal para personas con barreras de acceso al mercado laboral. “Cada nuevo cliente representa nuevas oportunidades de empleo formal”, explica García Querol. En este caso, el impacto social no se encuentra fuera del modelo de negocio: forma parte de la manera en que la empresa genera valor.

“La integración de la sustentabilidad se refleja en cómo analizamos hoy las decisiones estratégicas. Un hito en ese recorrido fue proteger nuestro propósito en los estatutos y avanzar en la certificación como Empresa B, para asegurar que

la generación de valor para nuestros grupos de interés forme parte de la estrategia”, concluye.

Los dos recorridos permiten identificar dónde se juega hoy la madurez de la sustentabilidad empresarial. No alcanza con contar programas, alianzas o iniciativas ESG: la integración se verifica cuando esos compromisos empiezan a tener consecuencias sobre la gestión. En Grupo ST, cuando los criterios de impacto comienzan a definir qué se financia, en qué se invierte, cómo se aseguran determinados proyectos y qué riesgos se incorporan al análisis; en Limpiolux, cuando las metas ambientales y sociales llegan a los OKR, la evaluación y la compensación de los líderes.

El próximo desafío es que esas decisiones puedan medirse con mayor precisión y demostrar cuánto valor económico, social y ambiental efectivamente generan.

Para Grupo ST un desafío pendiente es medir de manera sistemática los resultados de ese proceso. A fines de 2025 comenzó la elaboración de su informe de sustentabilidad y actualmente trabaja en incorporar variables ambientales y sociales a los procesos de negocio y en desarrollar indicadores que permitan vincular las decisiones comerciales con sus resultados económicos, sociales y ambientales. “El desafío es pasar de gestionar iniciativas a gestionar impacto”, sintetiza Loes.

De las iniciativas a la gestión

El recorrido de Limpiolux muestra otro camino de integración. El pasaje comenzó con una transformación progresiva. En sus inicios, las acciones tenían un enfoque principalmente filantrópico y surgían como respuesta a necesidades concretas de las personas que integraban la organización, muchas de ellas vinculadas a contextos de vulnerabilidad.

“A partir de 2010 comenzamos a ordenar ese trabajo bajo una mirada estratégica:

BR·a Benito Roggio ambiental

Supervielle: de la agenda reputacional a la integración en el negocio

El Grupo capacitó al 68% de sus proveedores estratégicos en criterios ASG y alcanzó a más de 20.000 personas con programas de educación financiera. La estrategia busca integrar la sustentabilidad a la gestión y a la cadena de valor.

“El mayor desafío cultural fue dejar de tratar la sustentabilidad como una agenda periférica o reputacional y convertirla en una fuente concreta de creación de valor a largo plazo”, afirma Verónica De Los Heros, gerente de Sustentabilidad de Grupo Supervielle. Ese cambio de enfoque atravesó durante 2025 distintos frentes de la gestión del Grupo, desde el trabajo con proveedores hasta la educación financiera y la evolución del reporte integrado.

Según explica De Los Heros, el objetivo es que los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo formen parte de las decisiones cotidianas de la organización. *“Contribuyen a identificar riesgos, detectar oportunidades y generar valor sostenible a largo plazo”, señala.*

En ese proceso, el compromiso del Directorio fue fundamental para impulsar la agenda y sostener los avances alcanzados durante los últimos diez años.

Proveedores: acompañar antes que exigir

Uno de los principales ejes de trabajo fue la incorporación de criterios ASG en la cadena de

valor. Durante 2025, Supervielle desarrolló junto con SMS Latinoamérica un ciclo de formación para proveedores estratégicos. La propuesta brindó herramientas prácticas, compartió buenas prácticas y acompañó la incorporación progresiva de estos criterios.

Como parte del programa, el Grupo puso a disposición una matriz ASG diseñada a medida y basada en los estándares GRI y SASB. La herramienta permite realizar el seguimiento de variables relevantes y facilita el desarrollo de reportes de sustentabilidad. *“La recepción fue muy positiva porque desde el inicio planteamos la iniciativa desde una lógica de acompañamiento y mejora continua, más que de exigencia”, enfatiza De Los Heros.*

El programa forma parte de un trabajo sostenido desde hace más de cuatro años. Antes de iniciar las capacitaciones, Supervielle realizó una autoevaluación para conocer el nivel de madurez de cada proveedor y diseñar herramientas acordes con sus necesidades. *“Sabemos que muchas PyMEs están transitando sus primeros pasos y creemos que nuestro rol no es solo evaluar, sino acompañarlas en su evolución”, agrega.*



Verónica De Los Heros
Gerente de Sustentabilidad de
Grupo Supervielle

Educación financiera: alcance y confianza

La inclusión financiera constituye otro de los ejes de la estrategia de inversión social del Grupo. Durante 2025, los programas de educación financiera alcanzaron a más de 20.000 personas, entre jóvenes, emprendedores y personas mayores. Solo las iniciativas dirigidas a jóvenes reunieron a 15.495 participantes, un 77% más que en la medición anterior.

El Grupo también informó más de 5.500 promotores y un NPS estimado de +55. Además, registró una participación femenina levemente superior a la masculina y resultados de aprendizaje especialmente sólidos en los programas vinculados con el uso de productos financieros.

La estrategia se desarrolla en paralelo con el crecimiento de los canales digitales: el 67% de los clientes es digital y 465.000 personas

operaron a través de WhatsApp. “Estas iniciativas fortalecen el vínculo de confianza con nuestros clientes, favorecen una mayor adopción de productos y servicios y contribuyen a construir relaciones de largo plazo basadas en la educación y el acompañamiento”, afirma De Los Heros. Según explica, los indicadores de satisfacción y aprendizaje muestran que los programas generan capacidades concretas para tomar mejores decisiones financieras y vincularse con el sistema con mayor autonomía.

Reportar para fortalecer la gestión

Supervielle utiliza el Reporte Integrado y los indicadores SASB específicos para el sector bancario, además de ampliar su aplicación a otros negocios del Grupo. “La evolución de nuestro reporte refleja un proceso de madurez en la gestión. Hoy contamos con información más robusta y comparable, que permite comprender mejor cómo gestionamos los riesgos y oportunidades ASG”, enfatiza De Los Heros.

Desde esta perspectiva, el reporte no funciona únicamente como una herramienta de comunicación, sino también de gestión y transparencia.

“Contar con datos comparables, trazables y verificados genera mayor confianza entre inversores, accionistas, analistas y otros grupos de interés”, señala. Según la compañía, esa consistencia también se refleja en su permanencia en el Índice de Sustentabilidad de BYMA.

Una integración todavía en desarrollo

El caso de Supervielle muestra una estrategia que busca conectar la sustentabilidad con la gestión interna, la cadena de valor, la inclusión financiera y la calidad de la información.

El desafío es avanzar desde iniciativas aisladas hacia una integración efectiva de los criterios ASG en las decisiones cotidianas del negocio.

“CONTAR CON DATOS
COMPARABLES,
TRAZABLES Y
VERIFICADOS GENERA
MAYOR CONFIANZA
ENTRE INVERSORES,
ACCIONISTAS,
ANALISTAS Y OTROS
GRUPOS DE INTERÉS”.

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

Del cumplimiento a la confianza

La redefinición del reporting de sostenibilidad

Por Diego López

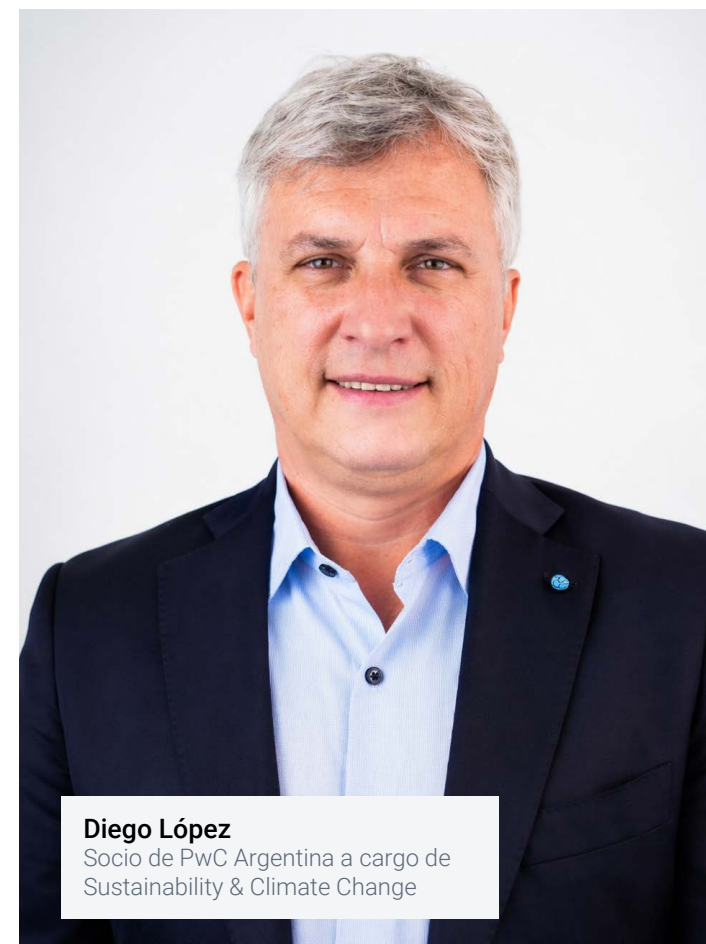
La tecnología, la inteligencia artificial y el aseguramiento adquieren un papel cada vez más relevante en un escenario en el que el reporte de sostenibilidad ya no se limita a la transparencia, sino que se convierte en una herramienta para gestionar riesgos, orientar decisiones estratégicas y generar confianza.

En los últimos años, el reporting de sostenibilidad experimentó una transformación profunda. Lo que durante mucho tiempo fue considerado un ejercicio orientado principalmente a la comunicación con los grupos de interés pasó a ocupar **un lugar central en la gestión empresarial y en la toma de decisiones de los mercados.**

Los inversores comenzaron a demandar una visión más amplia sobre la capacidad de las organizaciones para **generar valor en el largo plazo**, más allá de los resultados financieros tradicionales. Al mismo tiempo, reguladores de todo el mundo avanzaron en el desarrollo de estándares y marcos de reporte destinados a mejorar **la comparabilidad, la consistencia y la calidad de la información divulgada.**

A ello se sumó una creciente presión de clientes, entidades financieras, proveedores y otros grupos de interés, que comenzaron a exigir mayor transparencia sobre cambio climático, gestión de recursos, derechos humanos, diversidad, gobierno corporativo y resiliencia de los modelos de negocio.

El contexto global también se volvió más complejo. Los impactos del cambio climático, las tensiones geopolíticas, las disrupciones tecnológicas y las transformaciones demográficas incrementaron la necesidad de comprender **cómo estos factores pueden afectar la creación de valor.**



Diego López
Socio de PwC Argentina a cargo de
Sustainability & Climate Change

Como resultado, la información de sostenibilidad dejó de ser percibida como un complemento de la información financiera. Hoy **es un insumo relevante para evaluar riesgos, identificar oportunidades y tomar decisiones estratégicas.**

LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DEJÓ DE SER UN COMPLEMENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA CONVERTIRSE EN UN INSUMO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Lectura rápida

1. El reporting de sostenibilidad dejó de ser únicamente una herramienta de transparencia y pasó a formar parte de **la gestión del negocio.**
2. La inteligencia artificial permite **automatizar procesos, integrar datos y mejorar el análisis, pero su valor depende de la calidad, trazabilidad y confiabilidad de la información.**
3. El desafío ya no es solo cumplir con distintos estándares, sino construir una única fuente de datos capaz de responder a regulaciones, inversores y necesidades internas.
4. En este nuevo escenario, **la gestión de riesgos, el gobierno corporativo y el aseguramiento externo** son claves para transformar **información en confianza.**

La primera edición de la *PwC Global Sustainability Reporting Survey 2025* refleja esta evolución. La mayoría de las empresas que reportan bajo marcos como la CSRD —Corporate Sustainability Reporting Directive— o el ISSB —International Sustainability Standards Board— afirma que la **presión para producir datos e información de sostenibilidad continúa aumentando.**

Más de dos tercios de las organizaciones que ya reportaron señalan que el proceso generó valor más allá del cumplimiento normativo, al aportar información útil para la estrategia, la gestión de riesgos, la transformación de la cadena de suministro y otras decisiones empresariales.

El desafío de producir información confiable

Esta evolución también trajo consigo una mayor complejidad. El ecosistema de divulgación de información de sostenibilidad se expandió por la aparición de estándares globales, requerimientos regulatorios internacionales y jurisdiccionales, demandas sectoriales específicas y expectativas crecientes de los mercados.

Aunque se lograron avances en la alineación entre los estándares del ISSB, los ESRS —European Sustainability Reporting Standards— y otros marcos ampliamente utilizados, muchas organizaciones todavía deben **responder simultáneamente a distintos requerimientos**.

El desafío ya no consiste únicamente en recopilar datos. Las organizaciones deben producir **información consistente, trazable y comparable para múltiples audiencias**, evitando duplicidades, contradicciones y esfuerzos innecesarios que pueden incrementar el riesgo reputacional.

En este contexto, **la interoperabilidad entre estándares y regulaciones se convierte en una capacidad estratégica**. No se trata solamente de cumplir, sino de construir una arquitectura de información capaz de alimentar diferentes procesos de decisión a partir de datos confiables y coherentes.

La tecnología y la inteligencia artificial comienzan a desempeñar un papel relevante. La capacidad de conectar sistemas, integrar datos provenientes de distintas fuentes, mapear requerimientos regulatorios, identificar equivalencias entre indicadores y automatizar procesos de consolidación será determinante para gestionar la creciente complejidad del reporting.

La interoperabilidad ya no dependerá únicamente de los estándares. Estará asociada, cada vez más, con **la capacidad tecnológica de las organizaciones para transformar datos dispersos en información útil para la gestión**.

De las planillas dispersas a la inteligencia para la gestión

Las organizaciones deben administrar volúmenes crecientes de información: indicadores ambientales, datos de la cadena de valor, métricas sociales, consumos energéticos, emisiones de gases de efecto invernadero, riesgos climáticos e información de recursos humanos, entre otras fuentes.

Sin embargo, muchas todavía dependen de **procesos manuales, planillas de cálculo dispersas y sistemas poco integrados** para recopilar, consolidar y verificar esos datos. Esta situación incrementa los costos y los tiempos de preparación de los reportes, y aumenta **el riesgo de errores, inconsistencias y problemas de trazabilidad**.

Es allí donde la inteligencia artificial puede convertirse en un factor transformador. La IA permite **automatizar tareas de recopilación, clasificación y validación**, identificar anomalías en grandes volúmenes de datos, facilitar procesos de análisis y generar información predictiva para apoyar la toma de decisiones.

También puede reducir las cargas operativas asociadas al cumplimiento regulatorio y mejorar la capacidad de respuesta frente a requisitos cada vez más complejos.

En otras palabras, puede ayudar a evolucionar **desde un enfoque centrado en el reporte hacia otro basado en la inteligencia para la gestión**. La información deja de ser el resultado final de un proceso de cumplimiento para convertirse en una herramienta que guía decisiones estratégicas, operativas y financieras.

LA OPORTUNIDAD CONSISTE EN PASAR DE UN ENFOQUE CENTRADO EN EL REPORTE A OTRO BASADO EN LA INTELIGENCIA PARA LA GESTIÓN.

Pero esta oportunidad también presenta desafíos. **Los modelos de inteligencia artificial son tan confiables como los datos que utilizan y los procesos que los sustentan**. Datos incompletos, inconsistentes o sesgados pueden generar resultados erróneos y erosionar la confianza de inversores, reguladores y otros usuarios.

Por eso, a medida que las organizaciones incorporan IA, **la gestión de riesgos adquiere mayor relevancia**.

La edición 2025 del estudio *Responsible AI Survey* de PwC muestra que las organizaciones más avanzadas entienden que **la IA responsable no es un obstáculo para la innovación, sino una condición para capturar valor de manera sostenible**.

Cerca del 60% de los ejecutivos encuestados considera que las prácticas de IA responsable contribuyen a mejorar el retorno sobre la inversión y la eficiencia organizacional. Más de la mitad también identifica beneficios en términos de innovación y experiencia de clientes.

La confianza no surge simplemente de adoptar nuevas tecnologías. Se construye cuando existen mecanismos de gobierno, control y supervisión capaces de asegurar que esas tecnologías funcionen de manera consistente, transparente y alineada con los objetivos de la organización.

Aplicado al reporting de sostenibilidad, esto implica fortalecer **la calidad y trazabilidad de los datos**, la transparencia de los modelos utilizados, la supervisión de los procesos automatizados, la gestión de sesgos, la protección de información sensible y la definición de responsabilidades claras.

La confianza como activo empresarial

Según el *PwC Global Investor Survey 2025*, los inversores buscan compañías capaces de combinar **innovación tecnológica con sólidos mecanismos de gobierno corporativo y gestión de riesgos**.

La expectativa ya no es solamente que las organizaciones adopten nuevas tecnologías. También deben demostrar **cómo contribuyen a la generación de valor y cómo gestionan los riesgos asociados con su utilización.**

La misma lógica se aplica al reporting de sostenibilidad. Los usuarios necesitan confiar en que los indicadores son **completos, consistentes, comparables y relevantes.** También necesitan comprender que detrás de cada dato existe una arquitectura de procesos, controles y responsabilidades capaz de garantizar su calidad.

El desafío actual ya no es determinar únicamente qué información debe reportarse. Consiste en **construir una fuente única y confiable** que pueda responder simultáneamente a distintos estándares, regulaciones y necesidades de negocio.

La información de sostenibilidad alimenta hoy **procesos de asignación de capital, evaluaciones de riesgo, acceso al financiamiento, decisiones comerciales y análisis de resiliencia.** Cuando esa información carece de calidad, el problema deja de ser exclusivamente reputacional y se convierte en un **riesgo empresarial concreto.**

En este contexto, **el aseguramiento externo adquiere un rol estratégico.** Su importancia trasciende el cumplimiento regulatorio y radica en fortalecer la confianza sobre la calidad, consistencia y confiabilidad de la información utilizada para tomar decisiones.

El aseguramiento independiente permite evaluar **la robustez de los procesos de generación de datos, la trazabilidad de la información, la consistencia de las metodologías y la existencia de evidencia suficiente** para respaldar las divulgaciones.

CUANDO LA INFORMACIÓN CARECE DE CALIDAD, EL PROBLEMA DEJA DE SER EXCLUSIVAMENTE REPUTACIONAL Y SE CONVIERTE EN UN RIESGO EMPRESARIAL.

También contribuye a identificar debilidades de control, mejorar la calidad de los procesos internos y reducir el **riesgo de errores, inconsistencias o cuestionamientos relacionados con el greenwashing.**

En un entorno donde la información es analizada tanto por personas como por algoritmos, el aseguramiento se convierte en **un mecanismo fundamental para fortalecer la confianza** que sustenta el ecosistema del reporting de sostenibilidad.

El futuro del reporte parece dirigirse hacia un modelo en el que **tecnología, inteligencia artificial, gestión de riesgos y aseguramiento trabajen de forma integrada.**

La tecnología permitirá capturar y procesar cantidades crecientes de información. La inteligencia artificial facilitará el análisis y la generación de conocimiento. Los marcos de gobierno corporativo y gestión de riesgos ayudarán a garantizar la calidad de los datos. El aseguramiento aportará la credibilidad necesaria para que esa información pueda ser utilizada por inversores, reguladores, clientes y otros grupos de interés.

La pregunta ya no es si la inteligencia artificial transformará el reporting de sostenibilidad. **Esa transformación ya está en marcha.**

La diferencia estará en aquellas organizaciones capaces de utilizarla no solo para reportar más rápido o a menor costo, sino para **producir mejor información, tomar mejores decisiones y fortalecer la confianza de quienes dependen de ella.**

En un entorno caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la creciente complejidad regulatoria, la sostenibilidad ya no depende únicamente de los datos disponibles. Depende, sobre todo, de **la confianza que esos datos sean capaces de generar.**

Esa confianza será el activo que diferencie a las organizaciones que simplemente informan de

aquellas que están preparadas para crear valor sostenible en el largo plazo.

Fuentes relacionadas

- PwC Global Sustainability Reporting Survey 2025 – From insight to value: The sustainability reporting journey continues
- PwC Global Investor Survey 2025 – Investors look for resilience and innovation in 2026
- PwC Responsible AI Survey 2025 – From policy to practice
- When AI becomes the reader: a turning point for corporate reporting, PwC, junio de 2026
- Trust is now essential for sustainability reporting, shifting from simple disclosures to actionable information, PwC Luxembourg, 2026

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

La IA salió del laboratorio

Durante años la inteligencia artificial ocupó un lugar marginal dentro de las organizaciones: se utilizaba para automatizar tareas puntuales o mejorar la eficiencia de algunos procesos. Hoy la IA participa en decisiones vinculadas con el acceso al crédito, la prevención del fraude, la atención al cliente, el análisis de riesgos, la gestión del talento y hasta el desarrollo de medicamentos.

Según la encuesta realizada por Visión Sustentable para el Mapa de la Sustentabilidad en Argentina, el 75,2% de las empresas ya incorporó herramientas de inteligencia artificial y otro 17,6% se encuentra avanzando en su implementación.

Sin embargo, el desarrollo de mecanismos de gobernanza todavía acompaña ese proceso con menor velocidad: el 60,8% afirma contar con medidas para garantizar un uso ético de estas tecnologías, mientras que un 30,4% reconoce que aún las está desarrollando.

La diferencia entre ambos indicadores revela uno de los principales desafíos que enfrenta hoy el sector empresario: la inteligencia artificial dejó de ser únicamente una herramienta para optimizar procesos y comenzó a intervenir en decisiones que pueden afectar a clientes, colaboradores, productos y operaciones críticas.



De automatizar tareas a rediseñar procesos

Analizamos los casos de Naranja X, Sancor Seguros y Bagó, para entender cómo la inteligencia artificial empieza a modificar procesos completos, aunque en actividades muy diferentes.

En Naranja X, los modelos de *machine learning* intervienen en el ciclo crediticio, desde el scoring de originación hasta la detección de fraude en tiempo real y la gestión preventiva de la mora. La transformación alcanza incluso procesos que antes requerían intervención manual permanente. Según explica Cristian Deferrari, Head of IT de la compañía, el cambio más profundo consistió en “pasar de digitalizar tareas aisladas a rediseñar procesos completos: cómo se toman decisiones, cómo se distribuyen productos, cómo se administra el riesgo y cómo circula el dinero”.



Cristian Deferrari,
Head of IT Naranja X

El resultado no es solamente eficiencia. Durante el último año, 220.000 personas sin antecedentes financieros previos accedieron a productos bancarios a través de la compañía. La IA permite incorporar señales que los modelos tradicionales no contemplaban y ampliar la capacidad de evaluar perfiles que antes podían quedar fuera.

En Sancor Seguros, la transformación atraviesa procesos de atención de siniestros, cobranza, clasificación de correos y tareas internas. Los agentes inteligentes procesan información, identifican patrones y derivan casos, mientras las personas intervienen en el entrenamiento de los sistemas, supervisan resultados y atienden los escenarios que quedan fuera de lo previsto.

En Bagó, en cambio, la IA alcanza tanto a Investigación y Desarrollo como a los procesos industriales. La compañía la aplica a la manufactura inteligente, la automatización, el uso estratégico de datos y el control de estándares de calidad. También utiliza herramientas farmacométricas y metodologías *in vitro* e *in silico* para anticipar el comportamiento de los fármacos y optimizar decisiones durante su desarrollo.

En las tres industrias la IA comienza a intervenir sobre cómo se procesa información y cómo se organiza el trabajo.

Cuando cambia la tecnología, cambia el trabajo

Si una parte de las tareas pasa a estar en manos de sistemas inteligentes, la pregunta siguiente es qué queda en manos de las personas. En Sancor Seguros, la respuesta no aparece asociada a una reducción de puestos, sino a la necesidad de desarrollar nuevas capacidades. La interpretación de datos, el pensamiento crítico para validar resultados, la formulación de preguntas efectivas a las herramientas y la supervisión de decisiones automatizadas adquieren mayor relevancia.

“Trabajamos en acciones de sensibilización, capacitación y experimentación para que las personas puedan comprender las posibilidades y límites de la inteligencia artificial y comenzar a incorporarla en sus tareas cotidianas”, explica María Alexandra Manera, Gerente de Cultura y Talento del Grupo Sancor Seguros. La incorporación de estas tecnologías no busca reemplazar el conocimiento del negocio, sino potenciarlo.

La misma lógica aparece en Naranja X. La automatización desplaza la intervención humana de las tareas rutinarias hacia funciones de supervisión, juicio crítico y empatía. El modelo operativo de la compañía establece distintos niveles de autonomía según el riesgo: algunas actividades son automáticas, otras funcionan bajo supervisión y las decisiones de mayor impacto mantienen una instancia de aprobación humana.



María Alexandra Manera
Gerente de Cultura y Talento del
Grupo Sancor Seguros.

En Bagó, el cambio de capacidades adquiere otra dimensión. La compañía identifica como desafío cultural que sus equipos no sólo sepan utilizar las herramientas, sino que aprendan a auditarlas, cuestionarlas e identificar inconsistencias. “La IA acelera y optimiza, pero son nuestros científicos quienes validan cada paso”, explica Hernán Da Cunha, Director de Relaciones Institucionales de Laboratorios Bagó.

Así, la incorporación de IA no elimina la necesidad de conocimiento especializado. En los tres casos analizados, modifica el lugar desde el cual ese conocimiento interviene: menos ejecución rutinaria y más análisis, supervisión y resolución de situaciones complejas.

Entonces, ¿qué decisiones se delegan?

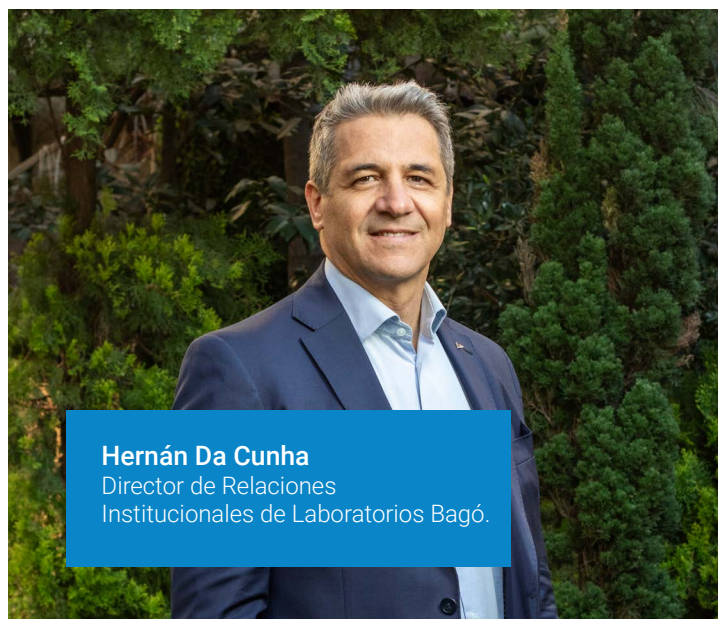
El verdadero cambio aparece cuando la IA deja de ser una herramienta de asistencia y comienza a participar de una decisión.

Naranja X ya utiliza modelos para evaluar riesgo crediticio, detectar fraude y anticipar situaciones de mora. Pero esa capacidad de análisis no implica que todas las decisiones queden automatizadas. La empresa establece previamente el “perímetro de autonomía” de cada sistema y mantiene bajo revisión humana las decisiones financieras críticas.

“Lo resumimos en el principio 5-95: la inteligencia artificial puede recorrer con eficiencia el 95% del camino, pero el 5% final —la excelencia, el detalle, la escucha genuina y la responsabilidad— continúa siendo humano”, señala Deferrari.

En Sancor Seguros, la frontera se expresa de otra manera: la inteligencia artificial puede procesar información, identificar patrones y acelerar una respuesta, pero *“esto enriquece la decisión, no la delega en la tecnología”*, explica Marcelo Bértola, Gerente de Tecnología.

En Bagó, donde las consecuencias de una decisión pueden involucrar la seguridad y calidad de un medicamento, el límite es todavía más explícito. Los científicos validan cada paso y la empresa combina el uso de IA con controles de *compliance*, calidad y auditorías sobre algoritmos y bases de datos.



Hernán Da Cunha
Director de Relaciones
Institucionales de Laboratorios Bagó.

La diferencia entre los tres casos no está, entonces, en si utilizan IA para decidir. Las tres lo hacen en alguna medida. La diferencia está en qué nivel de autonomía están dispuestas a concederle y dónde colocan el límite de la responsabilidad humana.

Gobernar antes que acelerar

Ese límite no se construye únicamente con una declaración de principios. Requiere convertir la gobernanza en parte del proceso de incorporación tecnológica.

En Naranja X, la empresa desarrolló plataformas que incorporan desde el diseño controles de seguridad, calidad, gobierno de datos, trazabilidad, monitoreo y puntos de intervención humana. Los sistemas registran qué hizo cada agente, a pedido de quién y sobre qué recurso, mientras los modelos productivos son evaluados de manera continua para detectar fallos o indicios de discriminación.

Sancor Seguros pone el acento en la supervisión humana, la validación, los criterios claros de uso, el seguimiento de resultados y una estructura de gobernanza que determine responsabilidades.

Bagó suma auditorías periódicas de algoritmos y bases de datos, políticas de privacidad y ciberseguridad y un marco de gobernanza de datos alineado con sus exigencias de *compliance* y calidad. La capacitación también forma parte del control: no sólo se busca que los equipos aprendan a utilizar la IA, sino que puedan cuestionar sus resultados.

Gobernar la inteligencia artificial implica mucho más que controlar una herramienta tecnológica. Supone definir qué puede hacer un sistema, qué no puede hacer, cuándo debe intervenir una persona, cómo se audita el resultado y quién responde por la decisión.

La IA está transformando procesos, modificando capacidades profesionales y entrando en espacios donde antes sólo decidían las personas. El desafío que aparece ahora es construir una estructura de control capaz de acompañar esa velocidad.

Impulsamos Vaca Muerta, **DE ARGENTINA AL MUNDO**



Cuando innovar no alcanza: el desafío de convertir ciencia en acceso —

Nuevas terapias, diagnóstico temprano y mejores herramientas de prevención amplían las posibilidades de la medicina. Pero su impacto depende de que los pacientes puedan efectivamente acceder a ellas. Para Novartis, esa brecha obliga a trabajar sobre datos, financiamiento y articulación con el sistema de salud.

La innovación médica puede avanzar más rápido que la capacidad de un sistema de salud para incorporarla. Una terapia puede estar aprobada. Una enfermedad puede detectarse antes. La tecnología puede existir. El desafío comienza cuando esas posibilidades deben transformarse en un diagnóstico oportuno y una solución accesible para el paciente.

Para Mara Leonardi, directora de Comunicación Corporativa de Novartis Argentina, esa discusión amplía también la manera de entender la innovación. *“La prevención y el tratamiento no deberían pensarse como instancias separadas”*, plantea. El recorrido, sostiene, comienza antes de la terapia: información, concientización, detección temprana, diagnóstico, acceso al tratamiento y seguimiento.

La distancia entre detectar y llegar

El cáncer de mama permite ver esa brecha con claridad. Las herramientas de screening existen, pero persisten obstáculos económicos, geográficos, administrativos y culturales. En una iniciativa desarrollada en Mendoza junto con instituciones médicas y redes locales, Novartis alcanzó entre 2024 y 2025 a 870 mujeres sin cobertura de salud. En 2024, el 69% de las participantes no realizaba controles regularmente y, en las zonas más alejadas, el 38,36% accedió a su primer control a partir de la campaña.

El programa buscó, además, evitar que el recorrido terminara en una mamografía. Las mujeres con hallazgos sospechosos pudieron continuar con evaluación especializada, biopsias, anatomía



Mara Leonardi
Directora de Comunicación
Corporativa de Novartis Argentina

patológica y derivación. En dos ediciones se realizaron 22 biopsias, se confirmaron tres casos de cáncer de mama y se identificaron 102 mujeres que requerían seguimiento periódico.

El dato importa porque desplaza la medición desde la cantidad de estudios realizados hacia lo que sucede después.

“En prevención, el indicador también debe mirar el circuito completo: no solo cuántas personas recibieron un estudio, sino cuántas pudieron avanzar en el recorrido diagnóstico para acceder al seguimiento o la derivación necesarios”, explica Leonardi.

Cuando la ciencia llega antes que el sistema

La atrofia muscular espinal plantea otro tipo de desafío. Existen herramientas para detectarla desde los primeros días de vida y una terapia génica disponible en la Argentina. Pero una innovación de estas características exige diagnóstico temprano, capacidades especializadas y mecanismos de financiamiento capaces de incorporar terapias de alto valor.

“Para nosotros, acceso no significa solamente que una innovación esté aprobada o disponible en el país – enfatiza Leonardi-. Significa que el paciente que puede beneficiarse de ella, que el diagnóstico y el tratamiento le lleguen de manera oportuna independientemente de barreras vinculadas con su cobertura, su lugar de residencia o las características del sistema en el que se atiende.”

El acuerdo con el Ministerio de Salud de la Nación permitió pasar en 2023 de un esquema de acceso más reactivo a un modelo planificado, con criterios clínicos definidos, monitoreo estructurado y

financiamiento vinculado a resultados. En 2025 fue renovado incorporando los aprendizajes de la primera etapa y ampliando el perfil de pacientes elegibles. Hasta el momento, 15 pacientes accedieron a la terapia bajo este esquema.

En 2026 se sumó una experiencia en Mendoza: la provincia incorporó la AME a la pesquisa neonatal de rutina mediante un proyecto de articulación público-privada previsto por dos años. El objetivo es identificar la enfermedad antes de la aparición de síntomas y generar evidencia sobre la factibilidad de integrar ese diagnóstico al circuito habitual.

Para Leonardi, allí aparece uno de los aprendizajes centrales: *“Un piloto adquiere verdadero valor cuando permite aprender, medir y ajustar el modelo para que pueda replicarse o escalarse”.*

Datos para reducir brechas

El otro componente es la información. Novartis participa junto con AstraZeneca y Roche de una

Qué necesita un piloto para poder escalar

Para que una experiencia de prevención, diagnóstico o acceso pueda transformarse en una solución sostenible, hacen falta seis condiciones: **evidencia, resultados medibles, reglas claras, financiamiento sostenible, capacidad de implementación y articulación entre los distintos actores del sistema. Y, sobre todo, continuidad.**

“Un piloto adquiere verdadero valor cuando permite aprender, medir y ajustar el modelo para que pueda replicarse o escalarse.”

alianza que impulsa REGINA, un registro nacional orientado a reunir datos sobre diagnóstico, tratamiento, supervivencia y calidad de atención en cáncer de mama. La intención es identificar diferencias entre centros, territorios y tipos de cobertura y generar evidencia local para la toma de decisiones.

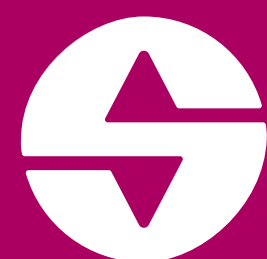
“Contar con mejores datos permite dejar de trabajar sobre percepciones y empezar a diseñar intervenciones más precisas, identificar inequidades y evaluar si las políticas efectivamente están reduciendo las brechas”, asegura Leonardi.

Ese enfoque también aparece en las respuestas de Novartis al Mapa de la Sustentabilidad 2026. La compañía señaló que revisa anualmente el impacto social, ambiental y económico de sus medicamentos y tratamientos, y que durante 2025 cada lanzamiento estuvo acompañado por una

estrategia de acceso amplio. También ubicó entre sus prioridades la reducción de emisiones, la transición energética y la ética y transparencia.

En este caso, la sustentabilidad no aparece solamente asociada a la huella ambiental de la compañía. También se juega en la capacidad de construir mecanismos de acceso, generar información y colaborar con otros actores para que una innovación pueda incorporarse al sistema.

La discusión, entonces, no termina con el desarrollo de una nueva terapia. Empieza allí. El desafío es convertir esa posibilidad científica en acceso real, diagnóstico oportuno y continuidad de atención. *“La innovación genera impacto cuando deja de ser una posibilidad científica y se convierte en una solución concreta para los pacientes, su familia y su comunidad.”, concluye.*



**SANCOR
SEGUROS**



Derechos humanos: del compromiso a la gestión

Los resultados del Mapa de la Sustentabilidad 2026 vuelven a poner de relieve una brecha que atraviesa la agenda empresarial: diversidad, inclusión y derechos humanos están cada vez más presentes en el lenguaje y en las políticas de las organizaciones, pero ese avance no siempre se traduce en la gestión concreta.

La nueva pregunta ya no parece ser cuánto avanzaron las empresas en reconocer estos temas, sino qué sucede cuando esos compromisos tienen que intervenir en las decisiones, la identificación de riesgos, la prevención de impactos o la generación de respuestas frente a posibles vulneraciones. Allí es donde todavía aparece una distancia entre lo que las organizaciones declaran y su capacidad efectiva de gestionar.



María José Alzari

Experta en Derechos Humanos y Empresa e integrante del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)



Débora Sabsay

Consultora de impacto y socia fundadora de Kausana



Ada Beatriz Rico

Presidenta de la Asociación Civil La Casa del Encuentro

Del compromiso a la implementación

Para María José Alzari, experta en Derechos Humanos y Empresa e integrante del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), el diagnóstico es claro: *“Se ha avanzado mucho en compromisos pero la gestión sigue presentando grandes desafíos”*.

La dificultad, explica, no necesariamente reside en la ausencia de herramientas. Muchas organizaciones ya cuentan, por ejemplo, con procesos para identificar y gestionar riesgos ambientales o tienen implementados sistemas de seguridad laboral. El desafío, entonces, radica en reconocer qué aporta a esos procesos un enfoque específico de derechos humanos y cómo incorporarlo a la gestión cotidiana.

Según la especialista, para avanzar en este sentido hace falta un doble esfuerzo. Por el lado del sector empresario, advirtió que quienes tienen que implementar acciones o gestionarlas *“no siempre tienen la información ni las herramientas adecuadas para dar respuesta al día a día, no solo de quienes eventualmente pueden ser impactados sino a los propios colaboradores internos”*.

En este plano, sensibilización y capacitación resultan fundamentales. Pero también considera necesario *“un esfuerzo de parte de quienes nos dedicamos a esta agenda, porque muchas veces exigimos o pretendemos purismos que se nos vuelven en contra”*.

Alzari cuestiona así la idea de que incorporar un enfoque de derechos necesariamente implique crear nuevas matrices o procedimientos separados. El desafío, sostiene, también es adaptar las herramientas a las circunstancias y características de cada empresa y ofrecer instrumentos posibles de implementar.

La pregunta, entonces, deja de ser solamente si una empresa tiene una política de derechos humanos y pasa a ser otra: ¿en qué decisiones concretas del negocio se hace visible esa política?

Cuando la sustentabilidad entra al modelo de negocio

Para Débora Sabsay, consultora de impacto y socia fundadora de Kausana, una de las claves está justamente en dejar de concebir la sustentabilidad como un documento estático

o un anexo de la estrategia. La brecha entre las políticas formalmente declaradas y la gestión cotidiana suele responder, sostiene, al grado de transformación y madurez de las organizaciones.

Cerrar esa distancia requiere incorporar las dimensiones social, ambiental y económica al modelo de negocio y avanzar hacia una gestión basada en la medición y la mejora continua.

“Las grandes transformaciones en organizaciones se producen cuando lo llevan al modelo de negocios y la gestión”, señala. “Medir el impacto con indicadores claros permite evaluar el desempeño, identificar oportunidades de innovación y alinear los incentivos de todos los equipos con los resultados del negocio”, continúa la especialista, quien entiende que “solo mediante este ciclo constante de diagnóstico, acción y aprendizaje, la sostenibilidad deja de ser un trámite burocrático y se consolida como el motor que guía la toma de decisiones, la cultura y la competitividad a largo plazo”.

EL VERDADERO SALTO SE PRODUCE CUANDO LOS DERECHOS HUMANOS DEJAN DE SER UN COMPROMISO DECLARADO Y COMIENZAN A INTERVENIR EN LAS DECISIONES, LOS PROCESOS Y LA FORMA DE GESTIONAR EL NEGOCIO.

Cuando las políticas se ponen a prueba

Pero gestionar derechos humanos también significa mirar qué sucede con las personas cuando las políticas se ponen a prueba.

Desde la perspectiva de género, Ada Beatriz Rico, presidenta de la Asociación Civil La Casa del Encuentro, advierte que la existencia de leyes, protocolos o compromisos institucionales no garantiza por sí misma el ejercicio efectivo de los derechos. *“Muchas veces se confunde cumplimiento formal con política pública efectiva”, enfatiza.*

En las organizaciones, esa distancia puede aparecer en formas de violencia y discriminación que permanecen naturalizadas: desigualdades salariales, obstáculos para acceder a puestos de decisión, acoso, comentarios sexistas, discriminación por edad, género u orientación sexual o una distribución desigual de las tareas de cuidado. Por eso, para Rico, incorporar la diversidad a una política integral de derechos humanos implica algo más que aumentar la representación de determinados colectivos. Significa garantizar que las diferencias no se conviertan en desigualdades ni en barreras para ejercer derechos. Los indicadores son importantes, sostiene, pero *“no garantizan inclusión ni ausencia de discriminación”.*

La misma lógica alcanza a la prevención y a los mecanismos de denuncia. Un canal puede existir formalmente, pero para ser efectivo necesita confidencialidad, protección frente a represalias,

escucha sin prejuicios y respuestas concretas. Y cuando una vulneración ocurre, investigar tampoco alcanza: *“Si no hay reparación, la respuesta queda incompleta”, plantea Rico.*

La gestión como verdadera medida del compromiso

La evolución de esta agenda, entonces, no parece depender de sumar nuevas declaraciones, políticas o compromisos, sino de la capacidad de convertir los existentes en decisiones, procesos y resultados.

El desafío es que los derechos humanos formen parte de la manera en que una empresa identifica riesgos, define prioridades, se relaciona con sus colaboradores y su cadena de valor, previene impactos y responde cuando una vulneración ocurre. Porque, en definitiva, el verdadero avance ya no se mide por aquello que una organización dice que está dispuesta a hacer, sino por lo que efectivamente sucede cuando ese compromiso entra en contacto con la realidad.

El compromiso abrió la agenda. La gestión será la que determine si esa agenda produce, finalmente, mejores resultados para las personas.



BECAS LEONARDO
FUNDACIÓN BBVA

Becas Leonardo por primera vez en Argentina.

Impulso económico para desarrollar proyectos científicos y culturales.

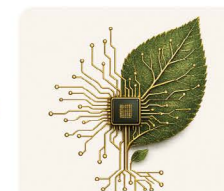


5 proyectos de hasta 50.000 usd c/u

para investigadores y creadores que quieran desarrollar iniciativas en:



Ciencias de la
Computación,
Ciencia de Datos
e Inteligencia
Artificial



Tecnología Limpia
(CleanTech)
y Biodiversidad



Creación Literaria
y Artes Escénicas



Convocatoria abierta.

Presentación de solicitudes hasta el 21 de septiembre.



Conocé más y postulá en:
programaleonardo.com

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA). Ver Bases y Condiciones en www.programaleonardo.com

Diversidad: de la política a los resultados

Las políticas de diversidad ya forman parte de la agenda de un número creciente de empresas. Pero a medida que esa agenda madura, también cambia la pregunta: ya no alcanza con saber qué compromisos asumieron las organizaciones, sino qué resultados permiten comprobar que esas políticas están modificando efectivamente su realidad.

Los datos y experiencias aportados por La Caja y Siemens a la Encuesta de Diversidad e Igualdad realizada en el marco de El Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026 permiten observar esa transformación desde distintas dimensiones: quiénes acceden a espacios de liderazgo, qué sucede con la equidad salarial, cómo se percibe la inclusión dentro de la organización y qué herramientas permiten sostener los avances en el tiempo.

El liderazgo como indicador

Para Carla Ponce, gerente de Clima Organizacional y Sustentabilidad de La Caja, alcanzar una participación del 42,9% de mujeres en puestos estratégicos y del 42% en posiciones de liderazgo es consecuencia de un trabajo que comienza mucho antes de una promoción. *“La diversidad y la equidad en la toma de decisiones no ocurren de manera espontánea: son el resultado de una decisión estratégica sostenida en el tiempo”*, afirma.



Carla Ponce,
Gerente de Clima Organizacional y
Sustentabilidad de La Caja

La compañía trabaja sobre la igualdad de oportunidades en los procesos de selección, desarrollo y promoción, buscando que el talento sea el principal criterio para el crecimiento profesional. En ese recorrido, mujeres ocupan actualmente posiciones de liderazgo en áreas históricamente masculinizadas, como Finanzas, Inversiones y Técnica, mientras que sectores tradicionalmente asociados al liderazgo femenino

cuentan también con hombres al frente. *“Las oportunidades no están definidas por el género, sino por el talento, la experiencia y el potencial de cada persona”*, resume Ponce.

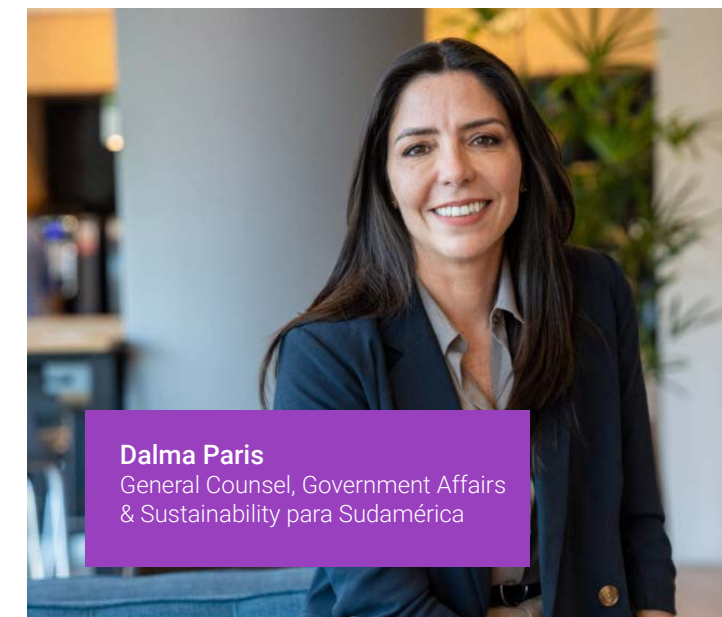
En Siemens, la evolución también se observa en los espacios de decisión. Dalma Parisi, General Counsel, Government Affairs & Sustainability para Sudamérica —sin Brasil—, explica que la operación argentina supera el 32% de representación femenina en posiciones de management, objetivo global que la compañía alcanzó y superó durante 2024.

Sin embargo, la mirada no queda limitada a aumentar la participación. El desafío, sostiene, es consolidar una cultura en la que las personas encuentren condiciones para desarrollarse plenamente.

Representación e inclusión no son lo mismo

Ese enfoque permite introducir otra dimensión de la diversidad: no sólo quiénes integran una organización, sino cómo experimentan ese espacio de trabajo.

En Siemens, ocho de cada diez colaboradores manifiestan sentirse incluidos en su ambiente laboral. La compañía acompaña ese indicador con capacitaciones, licencias coparentales,



Dalma Parisi
General Counsel, Government Affairs
& Sustainability para Sudamérica

esquemas de regreso gradual luego de la maternidad, modalidades de trabajo flexible y beneficios específicos para colaboradores con hijos con discapacidad.

Según Parisi, estas iniciativas *“no solo contribuyen a una mayor representación de las mujeres en espacios de decisión, sino también a la construcción de una cultura más inclusiva”*.

La diferencia es significativa: aumentar la representación permite modificar la composición de los equipos, pero la inclusión incorpora otra pregunta, vinculada con la capacidad de las personas de desarrollarse y participar en igualdad de condiciones.

MEDIR LA DIVERSIDAD YA NO SUPONE SOLAMENTE CONTAR CUÁNTAS PERSONAS DE DISTINTOS GRUPOS INTEGRAN UNA ORGANIZACIÓN. TAMBIÉN IMPLICA OBSERVAR QUIÉNES ACCEDEN A OPORTUNIDADES, CÓMO SON REMUNERADAS Y DE QUÉ MANERA VIVEN LA CULTURA INTERNA.

La equidad también se mide en el salario

Las remuneraciones constituyen otra de las dimensiones en las que las políticas pueden confrontarse con resultados concretos.

La Caja informó una paridad salarial cercana al 0,5%, indicador que refleja la diferencia promedio de remuneración entre mujeres y varones que realizan funciones equivalentes. *“Este resultado muestra que en La Caja no existe una brecha salarial por cuestiones de género”*, afirma Ponce.

La ejecutiva vincula ese resultado con una política de compensaciones basada en criterios objetivos, estructuras salariales definidas y revisiones periódicas orientadas a garantizar consistencia y transparencia.

Siemens aborda la equidad salarial a través de FAIR, una herramienta que utiliza modelos estadísticos para identificar diferencias significativas entre personas que desempeñan

funciones comparables. La información se revisa periódicamente junto con Recursos Humanos y los líderes de los equipos.

A partir de este proceso, la filial argentina logró reducir la brecha salarial a menos del 3%.

Sin embargo, la herramienta produjo además otro aprendizaje: permitió hacer visibles sesgos inconscientes y cuestionar percepciones que podían permanecer naturalizadas dentro de la organización. Su actualización permanente permite, además, acompañar modificaciones en las estructuras y monitorear la equidad salarial de manera continua.

La diversidad también atraviesa generaciones

En La Caja, el 72% de las nuevas incorporaciones corresponde a personas menores de 35 años. La estrategia, sin embargo, busca combinar esa renovación con el desarrollo y la permanencia del talento de mayor trayectoria. *“Una organización sólida necesita integrar las nuevas perspectivas de los jóvenes con el conocimiento y la visión de negocio de quienes tienen más experiencia”*, sostiene Ponce.

Con ese objetivo, la empresa impulsa programas de formación continua y se propone que el 90% de su dotación participe anualmente en procesos de upskilling o reskilling.

La perspectiva generacional incorpora así otra variable a la gestión de la diversidad: cómo integrar experiencias, conocimientos y nuevas miradas sin convertir las diferencias etarias en barreras para el desarrollo.

Sostener los avances

Para Siemens, uno de los principales desafíos es que los resultados alcanzados puedan sostenerse en el tiempo.

Parisi identifica distintos elementos necesarios para lograrlo: construir un pipeline femenino sólido, generar espacios permanentes de capacitación y feedback, utilizar las encuestas de clima para detectar sesgos y fortalecer tanto los canales de denuncia como las herramientas de transparencia salarial. *“Todas estas acciones, bajo un mismo marco, son las que permiten transformar compromisos en resultados concretos y crear un entorno donde todas las personas puedan prosperar”*, detalla.

Los casos muestran que, a medida que la agenda de diversidad madura, también se vuelve más exigente la forma de evaluar su impacto. La existencia de una política constituye un punto de partida, pero sus efectos comienzan a hacerse visibles en otros lugares: en quién accede al liderazgo, en cuánto cobra por un trabajo equivalente, en las oportunidades que encuentra para crecer y en la experiencia cotidiana de pertenecer a una organización.

La transformación, entonces, no se comprueba solamente por las políticas que una empresa declara, sino por los cambios que puede medir en las oportunidades, las condiciones y las experiencias de las personas que la integran.



Acompañamos a los becarios PAE para que puedan finalizar sus estudios universitarios.

MetroGAS: medir para gestionar la diversidad

MetroGAS: medir, detectar y actuar

Hablar de diversidad puede ser relativamente sencillo. Gestionarla implica algo más complejo: conocer cómo está compuesta una organización, identificar dónde persisten diferencias, revisar procesos y tomar decisiones a partir de esa información.

En MetroGAS, esa lógica atraviesa el Plan Trienal de Diversidad 2024-2026 y se extiende a distintas dimensiones de la gestión: desde el ingreso y las oportunidades de desarrollo hasta las remuneraciones, la representación femenina en posiciones de liderazgo y los mecanismos de acompañamiento frente a situaciones de violencia doméstica.

El punto de partida es convertir la diversidad en información que permita tomar decisiones. “En MetroGAS entendemos que hablar de diversidad no alcanza si después no se refleja en la manera en que las personas ingresan, se desarrollan, son evaluadas o acceden a nuevas oportunidades dentro de la compañía” explica Hernán Chiesa, gerente de Asuntos Públicos y Sustentabilidad.

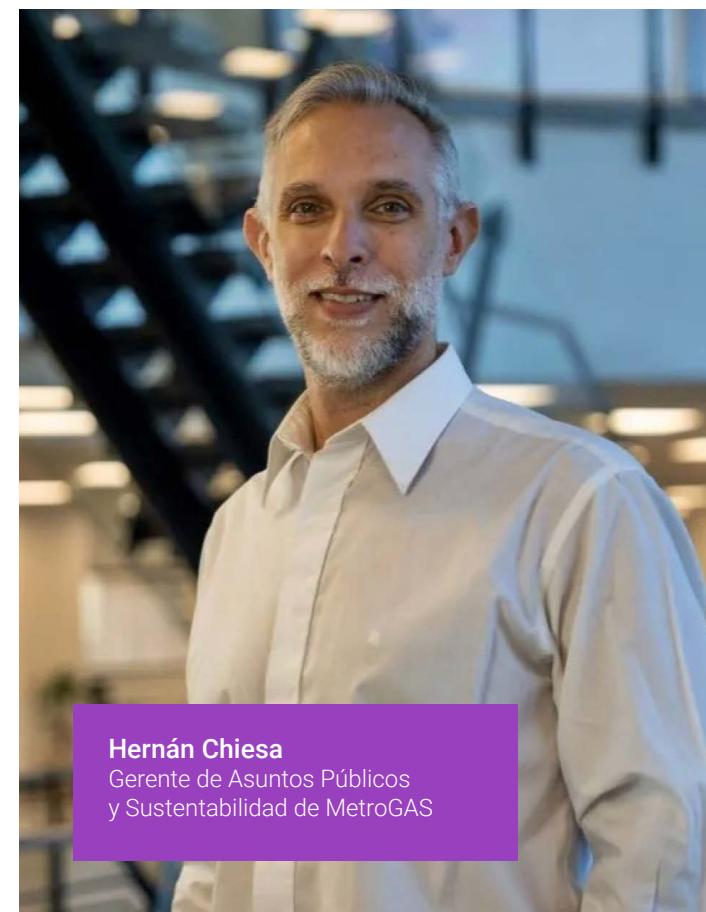
Del diagnóstico a la gestión

El Plan Trienal de Diversidad 2024-2026 parte de un diagnóstico realizado mediante el Índice

Insight de Diversidad, Equidad e Inclusión y organiza el trabajo alrededor de cuatro ejes: género, discapacidad, diversidad sexual y generaciones.

El plan incorpora acciones de concientización, revisión de políticas y procesos, programas específicos, métricas, alianzas y compromiso de la Alta Dirección. “Para nosotros, ahí está la diferencia entre hablar de diversidad y gestionarla: en poder llevarla a decisiones concretas sobre personas, medir lo que sucede y revisar nuestras prácticas cuando encontramos oportunidades de mejora” explica Chiesa.

Esa lógica también alcanza a los mecanismos salariales y de desarrollo profesional. Para el personal comprendido dentro de convenio, las remuneraciones se establecen a partir de grillas y escalas del convenio colectivo. Para quienes están fuera de convenio, la compañía utiliza escalas y la metodología HAY, un sistema



Hernán Chiesa
Gerente de Asuntos Públicos
y Sustentabilidad de MetroGAS

cuantitativo que permite evaluar y comparar puestos, además de revisar las bandas salariales mediante comparativas de mercado.

“Para nosotros, ahí está la diferencia entre hablar de diversidad y gestionarla: en poder llevarla a decisiones concretas sobre personas, medir lo que sucede y revisar nuestras prácticas cuando encontramos oportunidades de mejora”.

— **Hernán Chiesa, Gerente de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de MetroGAS**

Las oportunidades de crecimiento también cuentan con procesos definidos. Las posiciones de liderazgo se cubren principalmente a partir del mapa de talento y del proceso anual de Talent Review, mientras que para otras posiciones se priorizan las búsquedas internas y la movilidad dentro de la organización.

Lo que muestran los datos

Una de las decisiones de MetroGAS fue trabajar a partir de información concreta sobre la composición de su dotación.

En 2025, las mujeres representaron el 30% del total. El dato adquiere otra profundidad cuando se analiza según los distintos niveles de responsabilidad: alcanzaron el 22% en Direcciones, 35% en Gerencias, 36% en Jefaturas, 30% en Supervisión y 31% entre Profesionales y Analistas.

La apertura de la información permite reconocer tanto los avances como los espacios donde todavía persisten desafíos.

En materia de discapacidad, la compañía desarrolló el Programa Primer Empleo para personas con discapacidad. Durante 2025 se incorporaron tres personas por un período de doce meses. El programa contempló además instancias de sensibilización con los equipos. Para Chiesa, la inclusión no termina con la incorporación de una persona a la organización. “Nuestro desafío es que la diversidad no sea solamente una puerta de entrada. Queremos que también esté presente en las posibilidades de aprender, crecer, asumir nuevas responsabilidades y construir una carrera dentro de MetroGAS”.

Con ese objetivo, la empresa cuenta con herramientas como el mapa de talento, Talent Review, Programa de Desarrollo de Liderazgos, mentoring, Planes de Desarrollo Individual y procesos de evaluación y feedback.

Cuando medir también permite ver las brechas

La medición salarial aporta una de las fotografías más complejas de la organización.

Patricia Vázquez, gerente de Ética y Cumplimiento, explica que MetroGAS mide y reporta la relación entre las remuneraciones de mujeres y varones por categoría laboral. El indicador compara el salario bruto promedio de ambos grupos dentro de cada categoría, se mide semestralmente y se reporta anualmente.

En 2025, los ratios se ubicaron entre 0,82 y 0,99, según la categoría. Las mayores diferencias se observaron en los niveles jerárquicos, donde las brechas fueron de entre 15% y 18%. En los niveles medios se ubicaron entre 7% y 9%, mientras que en los niveles base resultaron significativamente menores.

“Partimos de la base que medir es una forma de gestionar”-Patricia Vázquez, Gerente de Ética y Cumplimiento de MetroGAS-



Patricia Vázquez
Gerente de Ética y Cumplimiento
MetroGAS

Pero la lectura de esos números requiere profundizar.

Vázquez explica que en los niveles de mayor jerarquía conviven, dentro de una misma categoría, posiciones HAY y bandas salariales diferentes. Cuando la comparación se realiza entre posiciones HAY equivalentes, las diferencias se reducen de manera significativa.

Eso, sin embargo, no elimina los desafíos. La compañía identifica una menor presencia femenina en posiciones consideradas core del negocio, vinculadas con operaciones o desarrollo comercial, y una mayor participación en áreas de staff o soporte. Incrementar la presencia femenina en espacios centrales del negocio constituye todavía una oportunidad de mejora, especialmente en niveles de Dirección y Gerencia.

“Partimos de la base que medir es una forma de gestionar” sintetiza Vázquez.

El Plan Trienal incorpora indicadores precisamente con ese objetivo: monitorear avances, reconocer diferencias y contar con información para orientar las decisiones.

Cuando la política funciona

Pero la gestión de la diversidad no se agota en medir representación, salarios u oportunidades. También se pone a prueba cuando una organización debe responder frente a una situación concreta que afecta la vida de una persona.

La principal distribuidora de gas natural de Argentina cuenta desde 2022 con un Protocolo de Violencia Doméstica desarrollado en alianza con La Casa del Encuentro. *“En MetroGAS entendemos que una situación de violencia doméstica no suele quedar fuera del ámbito del trabajo. Atraviesa a una persona, afecta su bienestar y generalmente tiene impacto también en su vida laboral. Por eso creemos que la organización tiene un rol que cumplir desde la prevención, la concientización y, especialmente, desde la generación de herramientas para acompañar”* explica Patricia Vázquez.

Durante 2025, la temática formó parte del ciclo *“Convivir en la Diversidad”*, orientado a generar espacios de conversación, formación y sensibilización y a difundir las herramientas

y protocolos internos. Una de las actividades estuvo específicamente dedicada a violencia doméstica bajo el título *“La importancia de la Red: cuidar y acompañar”*.

Para Vázquez, la existencia de una herramienta no garantiza por sí sola que una persona pueda recurrir a ella. *“Hay algo que en estos temas es muy importante: que una persona sepa que, si atraviesa una situación de este tipo, existen canales dentro de la organización a los que puede recurrir. Para que eso ocurra, esos canales tienen que ser conocidos y tiene que existir confianza para utilizarlos”* señala Patricia Vázquez.

Ese principio atraviesa el funcionamiento del protocolo.

MetroGAS conformó un equipo de acompañamiento responsable de realizar una primera escucha de cada situación, respetando la autonomía y la voluntad de la persona y manteniendo absoluta confidencialidad. La activación sólo se realiza con su consentimiento y no exige la presentación de una denuncia.

En caso de activarse, el protocolo contempla contención psicológica, orientación legal, modalidad de trabajo flexible, licencia especial con goce de haberes y ayuda económica mediante un préstamo de emergencia que se tramita de manera prioritaria. También prevé la derivación a organizaciones no gubernamentales u organismos públicos especializados para brindar orientación inicial.

De la existencia de una herramienta a la confianza para utilizarla

Uno de los aspectos más relevantes del protocolo es que MetroGAS trabajó no sólo en su diseño, sino también en hacerlo visible y accesible.

Desde su puesta en vigencia se realizaron acciones de difusión y sensibilización en distintas locaciones de la compañía, campañas en fechas significativas y la colocación de stickers en baños con códigos QR que permiten acceder de manera directa a información esencial ante una eventual necesidad de activación.

Durante 2023 y 2024, integrantes del equipo de primera escucha recibieron consultas. La primera activación formal del protocolo se produjo en 2025 y durante 2026 se registraron otras dos.

El dato permite observar otra dimensión de la gestión: una herramienta puede existir durante años sin ser formalmente activada y, sin embargo, requerir un trabajo permanente para que las personas sepan que está disponible y confíen en utilizarla cuando la necesiten.

De los datos a las decisiones

Gestionar diversidad también implica aceptar que los números no siempre muestran la organización que una compañía aspira a tener.

Pueden confirmar avances, pero también hacer visibles desigualdades, señalar dónde existen barreras y mostrar qué procesos necesitan ser revisados.

En MetroGAS, esa lógica atraviesa la composición del liderazgo, las remuneraciones, las oportunidades de desarrollo, el ingreso de personas con discapacidad y la respuesta frente a situaciones de violencia doméstica.

Medir permite identificar dónde persisten las diferencias y orientar decisiones. Pero la gestión también se comprueba en otro terreno: en la capacidad de una organización para crear condiciones de desarrollo, reconocer situaciones de vulnerabilidad y ofrecer respuestas concretas cuando una persona las necesita.

Los indicadores muestran dónde intervenir. Los procesos permiten ordenar la acción. Y herramientas como el protocolo de violencia doméstica ponen a prueba si esos compromisos funcionan cuando dejan el papel y entran en contacto con la vida cotidiana.

Porque gestionar diversidad no es solamente saber dónde están las brechas. También es construir las condiciones para actuar frente a ellas.

Cumplimos todos los compromisos 2025 asumidos

En Unipar, nuestros compromisos y ambiciones guían nuestra estrategia de sustentabilidad:



22% de reducción en las emisiones de CO₂ de los alcances 1 y 2.



20% de reducción del consumo de agua en nuestras operaciones.



100% de los proveedores homologados con criterios de sostenibilidad.

La sostenibilidad forma parte de cada decisión que tomamos.

Galicia suma perspectiva de género a su estrategia de financiamiento

El banco lanzó una línea de crédito para PyMEs lideradas por mujeres, con tasas preferenciales, un plazo de hasta 12 meses y acceso a sola firma. La propuesta forma parte de su estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión y busca responder a una brecha concreta en el acceso al crédito.

La participación de las mujeres en la conducción de empresas creció en los últimos años, pero ese avance todavía no se refleja de la misma manera en el acceso al financiamiento. Según datos de CAME citados por Galicia, cerca del 40% de las PyMEs argentinas está liderado por mujeres. Sin embargo, este segmento continúa accediendo al crédito en menor proporción.

Frente a esa brecha, el banco lanzó una línea específica con tasa preferencial, un plazo de hasta 12 meses y gestión digital a través de Office Banking. El préstamo se otorga a sola firma, sin necesidad de presentar avales ni garantías adicionales.

La propuesta se inscribe en la estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión de Galicia, organizada en cinco ejes: género, discapacidad, generaciones, vulnerabilidades socioeconómicas y diversidad sexual. Esas dimensiones no se limitan a las políticas internas de la organización, sino que también se incorporan al diseño de productos y a las decisiones de financiamiento.

LA PERSPECTIVA DE GÉNERO SE VUELVE PARTE DEL NEGOCIO CUANDO EMPIEZA A DEFINIR QUIÉN ACCEDE AL CRÉDITO Y BAJO QUÉ CONDICIONES.

Del diagnóstico a una solución financiera

El diseño de la línea estuvo a cargo de una mesa de trabajo integrada por las áreas de Riesgos, Negocios y Sustentabilidad. El equipo analiza tendencias, releva las necesidades de clientes

internos y externos e identifica oportunidades para desarrollar productos con impacto.

En este marco, Galicia define como PyME liderada por mujeres a aquella que cuenta con, al menos, un 50% de participación femenina en sus órganos de decisión.

Una vez identificado ese universo, el banco trabajó sobre líneas de financiamiento a sola firma que ya habían sido evaluadas mediante sus modelos de scoring. La oferta se habilita de manera automática en el canal digital para los clientes que cumplen con ambos criterios. “La herramienta nos obliga a traducir la mirada de impacto en criterios concretos”, explica Matías Pisani, especialista en Finanzas Sostenibles de Galicia.



Para construir ese marco, la entidad tomó como referencia el trabajo de organismos multilaterales de crédito, instituciones especializadas en desarrollo económico y el Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina. A partir de esos lineamientos, incorporó criterios locales que permiten identificar operaciones de financiamiento con impacto social. “Hoy las PyMEs lideradas por mujeres acceden en menor proporción al financiamiento, y eso impacta directamente en sus posibilidades de crecer”, detalla Pisani.

La inclusión de este segmento dentro de los objetivos de desarrollo de la cartera sostenible permitió ofrecer una tasa algunos puntos por debajo de las condiciones generales del mercado. De esta manera, el enfoque de género deja de ser una declaración institucional y pasa a incidir

en el producto, en el público alcanzado y en las condiciones comerciales.

Herramientas para las decisiones cotidianas

La línea fue presentada durante un encuentro organizado junto con Mujeres Argentinas Emprendedoras —MAE—, que combinó contenidos sobre financiamiento, gestión y liderazgo con un espacio de networking.

“No queríamos un espacio teórico, sino trabajar sobre decisiones concretas que atraviesan todos los días a las PyMEs: cómo financiarse, cómo ordenar el crecimiento y cómo posicionar el negocio”, afirma Paula Valentín Olivera, líder de Diversidad e Inclusión de Banco Galicia.

Durante la jornada se abordaron preguntas habituales para quienes conducen una empresa:

cuándo conviene crecer con recursos propios, en qué momento buscar financiamiento, dónde invertir primero cuando el capital es limitado y qué hacer cuando el negocio se estanca.

También se trabajó sobre el paso de concentrar todas las tareas en una sola persona a delegar y liderar equipos, una transición frecuente en los procesos de expansión. Desde la mirada financiera, se explicaron los criterios que analizan las entidades antes de aprobar un crédito y los errores más comunes al solicitarlo. “Buscamos que hubiera perfiles distintos y recorridos diversos, para que las participantes pudieran verse reflejadas en diferentes etapas y realidades”, agrega Valentín Olivera.

El encuentro incluyó además una presentación práctica de la línea y un espacio para responder consultas sobre sus condiciones y mecanismos de acceso. El networking fue pensado como una oportunidad para generar vínculos comerciales, alianzas y nuevos clientes.

Inclusión y competitividad

“El crecimiento económico se impulsa cuando las PyMEs son competitivas, y esa competitividad se fortalece cuando son inclusivas”, enfatiza Constanza Gorleri, Chief Sustainability Officer de Galicia.

Para Gorleri, integrar la sustentabilidad al modelo de negocio supone convertir los compromisos sociales en soluciones financieras concretas. En este caso, la perspectiva de género se incorpora a una actividad central del banco: la asignación de crédito.

El próximo paso será medir los resultados. La cantidad de empresas alcanzadas, el volumen otorgado y el destino de los fondos permitirán evaluar si la propuesta logra mejorar de manera efectiva el acceso al capital y acompañar el crecimiento de las PyMEs lideradas por mujeres.

La propuesta, en cinco claves

- 1. Destinatarias**
PyMEs con al menos el 50% de sus órganos de decisión liderados por mujeres
- 2. Modalidad**
Préstamo a sola firma, sin avales ni garantías adicionales
- 3. Condiciones**
Tasa preferencial y plazo de hasta 12 meses
- 4. Acceso**
La oferta se habilita de manera digital para las empresas previamente calificadas por el banco
- 5. Enfoque**
La línea integra la estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión con los objetivos de finanzas sostenibles de Banco Galicia

HACÉ COMO YO Y PONELE LA FIRMA A UNA COBERTURA DE ALTO RENDIMIENTO



La buena salud es todo

Conocé más



Más allá de la eficiencia: ¿está el ambiente redefiniendo el corazón de los negocios? —

La sustentabilidad en el ámbito corporativo argentino ha dejado de ser una declaración de principios para transformarse en una exigencia estratégica ineludible. Según los resultados del reciente relevamiento para el Mapa de la Sustentabilidad de Visión Sustentable, el componente ambiental es el eje más consolidado de la agenda: el 80% de las empresas cuenta con una política ambiental, el 76,8% trabaja con metas y seguimiento periódico, y más de un centenar desarrollan iniciativas de eficiencia energética, economía circular y acciones para reducir emisiones.

Pero a medida que estas herramientas se consolidan aparece una pregunta más exigente: ¿cuánto de esa información está modificando realmente las decisiones del negocio?

Las experiencias de **BBVA**, **Genneia** y **Trivento** muestran que la evolución comienza a producirse en distintos puntos de la cadena. La sustentabilidad ya no se juega solamente dentro de las operaciones: empieza a intervenir en las decisiones que las hacen posibles.



Cuando el ambiente condiciona el negocio

Para Trivento, el cambio climático dejó de ser una proyección de largo plazo. Es una condición que atraviesa las decisiones productivas actuales. “Somos una industria que depende 100% del suelo, del clima y de las plantas”, explica Mercedes Álvarez, gerente de Sustentabilidad de la compañía.



En Mendoza, donde la disponibilidad de agua determina la viabilidad de la producción, la empresa comenzó a transformar la manera en que gestiona uno de sus recursos más críticos. La respuesta de la bodega combina información meteorológica, conocimiento agronómico y experimentación: estaciones meteorológicas en los viñedos, riego de precisión y análisis del comportamiento de las plantas permiten definir cuándo y cuánto regar, e incluso evaluar hasta qué punto pueden soportar restricciones hídricas.

La adaptación también aparece en Genneia, aunque desde otro sector. Una empresa que genera energía renovable contribuye a reducir emisiones, pero sus proyectos también deben prepararse para un contexto climático que modifica las condiciones de operación. Para ello, la compañía incorpora variables ambientales

desde la planificación de sus parques y busca reducir la intensidad de sus emisiones. Durante 2025 incorporó 412 MW de nueva capacidad operativa y redujo un 46% la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero respecto de 2024.

En BBVA, la mirada climática se desplaza hacia el riesgo de las actividades que financia. “A nivel Grupo, las emisiones asociadas a la cartera representan alrededor del 99% de su huella de carbono. Por eso, el foco está puesto en acompañar la descarbonización de los clientes, establecer objetivos sectoriales y orientar el financiamiento hacia actividades y tecnologías con menor impacto ambiental”, explica Alejandro Chiaradía, gerente de Soluciones Empresas, Instituciones y Sostenibilidad.

La diferencia es sustancial: mientras la operación propia puede reducir su impacto mediante eficiencia energética —en Argentina, BBVA alcanzó en 2025 el 100% de consumo eléctrico proveniente de fuentes renovables—, la mayor incidencia ambiental está relacionada con qué actividades reciben capital y cómo se evalúan sus riesgos.

BBVA además incorpora el recurso hídrico desde otra perspectiva: como una variable de riesgo dentro de las actividades que financia. En particular, su herramienta Agro Advisor Sostenible incorpora al análisis del sector agropecuario factores como riesgo hídrico y mitigación de sequías, junto con información productiva y geoespacial.

Así, el agua deja de ser solamente un recurso cuyo consumo debe reducirse. Puede convertirse en un factor que modifica una práctica agrícola, condiciona una tecnología o altera la evaluación de una actividad productiva. Gestionar el recurso de manera responsable ya no es una decisión complementaria, sino una condición para sostener el negocio.

Del carbono al suelo y la biodiversidad

La ampliación de la agenda ambiental también implica reconocer que el carbono no explica todos los impactos. En Genneia, la biodiversidad, las características del suelo y el paisaje forman parte del análisis previo a definir la ubicación y el diseño de cada parque.

Los proyectos incorporan estudios de impacto ambiental, planes de gestión y monitoreo de variables como fauna voladora, ruido, calidad del aire y agua subterránea.



En Trivento, el suelo es directamente el principal activo productivo. La compañía trabaja desde hace años en la reposición de nutrientes extraídos por las plantas y avanza en prácticas de agricultura regenerativa destinadas a aumentar la cobertura del suelo y favorecer la biodiversidad.

“Es un desafío técnico, es un desafío ambiental y también es un desafío cultural”, sostiene Álvarez. La compañía busca alcanzar una cobertura de suelo que permita mejorar su conservación y generar mayor biodiversidad sin producir un consumo hídrico desproporcionado.

“Hoy en día la mayoría de las decisiones pasan por un tamiz ambiental”, señala Álvarez. Y esa mirada empieza a tener una dimensión financiera: el desempeño ambiental y social de una empresa puede repercutir en sus posibilidades de acceder a financiamiento. Es justamente allí donde la experiencia de Trivento dialoga con BBVA: mientras la bodega incorpora criterios ambientales a sus decisiones de negocio, el banco los utiliza para evaluar las actividades que financia.

La sustentabilidad, deja de ser solamente una cuestión de impacto y empieza a tener consecuencias sobre cómo se invierte, qué se financia y bajo qué condiciones. “Hace un tiempo uno pensaba en qué costo tiene implementar la sustentabilidad, y ahora tal vez la pregunta ¿Qué costo tiene no hacerlo?”, precisa. Para BBVA, conocer mejor el desempeño productivo y ambiental de un establecimiento permite orientar el asesoramiento y las decisiones de financiamiento.

La huella no termina en la operación

La segunda transformación aparece cuando las compañías amplían la mirada más allá de sus propios límites. En Genneia, una parte significativa de las emisiones de Alcance 3 se concentra en la cadena de suministro: fabricación y provisión de equipos, materiales y componentes, además de construcción y logística. Son emisiones asociadas a actividades que la compañía no controla directamente, entonces el trabajo se extiende hacia proveedores mediante procesos de debida diligencia, capacitación, criterios ESG y políticas de compras responsables.

En Trivento, la mayor fuente de emisiones es un objeto más cercano: la botella. La empresa, que mide su huella de carbono desde 2007, y detectó que el envase representa uno de los principales impactos individuales del producto. La respuesta fue reducir su peso en un promedio de 420 gramos.

La decisión podía parecer exclusivamente técnica, pero tiene una dimensión comercial, ya que la botella forma parte de la identidad del vino y cualquier cambio puede impactar en la percepción del consumidor. “Impulsamos detrás de eso toda una campaña de comunicación a nuestros consumidores para que entendieran que lo que se reduce es el peso de la botella y que ahora están teniendo, en el fondo, un mejor producto porque el líquido es el mismo, pero el impacto ambiental es menor”, explica Álvarez.

Como mencionamos, para BBVA la frontera de impacto se encuentra en los proyectos que financia. Un ejemplo es Bio4, compañía a la que el banco destinó \$9.450 millones a lo largo de cuatro años para ampliar su capacidad productiva e incorporar tecnología orientada

a mejorar la eficiencia en la producción de bioetanol. “La inversión permitió reducir un 3% la huella de carbono del producto, equivalente a 17 gramos menos de CO₂ por litro y 2.448 toneladas de CO₂ equivalente evitadas por año”, precisa Chiaradía.

El criterio ambiental impulsa innovación

Cuando una restricción ambiental empieza a convertirse en una oportunidad para revisar procesos, surge la innovación. Genneia desarrolló la limpieza robotizada en seco de paneles precisamente porque el agua era un recurso crítico. Trivento utiliza información climática y agronómica para adaptar el riego y explora nuevas prácticas para regenerar los suelos. BBVA incorpora inteligencia artificial, datos geoespaciales e información de campañas anteriores para construir una mirada ambiental sobre la producción agropecuaria.

En el último caso, incluso puede determinar qué se considera una operación sostenible. El banco incorporó criterios ambientales y sociales que condicionan la admisión de determinadas operaciones y sectores, mientras desarrolla herramientas para acompañar a las PyMEs en proyectos de eficiencia energética, energías renovables, movilidad sostenible, gestión de residuos, economía circular y recursos hídricos.

En Genneia, la innovación también se refleja en el desarrollo de programas de economía circular para la reutilización, recuperación y valorización de materiales, y sigue la evolución tecnológica vinculada al fin de vida de paneles solares, palas eólicas y otros componentes.

La lógica empieza a ser transversal. No se trata de agregar una tecnología “verde” a una operación existente, sino de preguntarse si una restricción ambiental puede llevar a diseñar una solución diferente.

El desafío: que el cambio sea estructural

La consolidación de políticas y métricas ambientales plantea ahora un desafío más complejo: transformar decisiones de manera sistemática y no solamente a través de proyectos puntuales.



“A nivel Grupo, las emisiones asociadas a la cartera representan alrededor del 99% de su huella de carbono.”

*Alejandro Chiaradía,
Gerente de Soluciones Empresas,
Instituciones y Sostenibilidad de
BBVA Argentina*

BBVA se propuso para 2026 canalizar más de USD 3.000 millones en financiamientos para el negocio sostenible. El objetivo supone ampliar el acompañamiento a empresas y PyMEs y, al mismo tiempo, integrar los riesgos físicos y de transición en la gestión de su cartera.

Genneia plantea como principal desafío acompañar el crecimiento de sus operaciones fortaleciendo la gestión ambiental en toda la cadena de valor. Entre sus prioridades están profundizar el conocimiento de su Alcance 3, fortalecer la protección de la biodiversidad, impulsar la economía circular e incorporar nuevas soluciones tecnológicas.

Para Trivento, uno de los objetivos centrales de los próximos años está en la regeneración de los viñedos: lograr mayor cobertura de los suelos, generar biodiversidad y, al mismo tiempo, utilizar el agua de manera eficiente. Es un equilibrio que la propia compañía reconoce como uno de sus principales desafíos.

Los datos del Mapa muestran que las empresas argentinas ya construyeron buena parte de las herramientas para gestionar el impacto ambiental. Las experiencias sugieren que comienza una etapa diferente: aquella en la que el impacto ambiental no solamente se mide, sino que participa en la decisión desde el principio.

Aluar: energía, agua y trazabilidad para sostener la competitividad

La mayor productora de aluminio del país busca reducir su exposición energética y responder a nuevas exigencias ambientales y comerciales.

En la producción de aluminio, la energía es uno de los principales insumos y una variable crítica para la continuidad operativa, los costos, las emisiones y el acceso a mercados.

“La inversión en energías renovables no es solo un compromiso ambiental. Es una decisión estratégica con impacto directo en la competitividad”, afirma Pía Madanes, responsable de Comunicación Institucional y Estrategia ESG de Grupo Aluar.

La compañía finalizó el montaje de la quinta ampliación de su Parque Eólico Aluar. Para fines de este año, alcanzará 582 MW de potencia instalada conectada directamente con la Planta de Aluminio Primario. Según Aluar, esa capacidad representa aproximadamente el 13% de la potencia eólica instalada en el país y consolidará al PEAL como el parque eólico más grande de la Argentina.

Para la empresa, la generación renovable también contribuye a reducir costos operativos y la exposición a la volatilidad del mercado energético.

La energía como gestión de riesgo

“El aluminio se produce a partir de dos insumos esenciales: alúmina y energía”, explica Madanes. En una industria ultraelectrointensiva, cualquier interrupción del suministro puede tener consecuencias directas sobre la producción.

Por eso, Aluar combina fuentes térmicas, eólicas e hidroeléctricas para diversificar su matriz y ganar previsibilidad. *“Contar con una matriz diversificada entre fuentes térmicas, eólicas e hidroeléctricas nos da estabilidad”,* señala.

Pía Madanes
Responsable de Comunicación Institucional
y Estrategia ESG de Grupo Aluar

“LA INVERSIÓN EN ENERGÍAS RENOVABLES NO ES SOLO UN COMPROMISO AMBIENTAL. ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA CON IMPACTO DIRECTO EN LA COMPETITIVIDAD.”

La ampliación del parque eólico también busca reducir emisiones y la exposición a la volatilidad del mercado energético. *“No se puede reducir emisiones de manera sostenida sin una base energética estable y creciente en renovables”,* sostiene Madanes.

Sin embargo, la diversificación no resuelve por sí sola el desafío ambiental. *“Como empresa ultraelectrointensiva, nuestro mayor desafío sigue siendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero”,* reconoce.

A esto se suman nuevas condiciones comerciales. Mecanismos como el Carbon Border Adjustment Mechanism —CBAM— de la Unión Europea convierten la huella de carbono en una variable de acceso a determinados mercados. La transición energética pasa así a formar parte de la estrategia competitiva de las empresas exportadoras.

Agua y operación industrial

Durante 2026, Aluar prevé poner en marcha una planta desalinizadora de agua de mar en Puerto Madryn. El proyecto busca asegurar el abastecimiento de sus procesos sin aumentar la presión sobre los recursos utilizados por la ciudad.

“El agua es un recurso escaso en la Patagonia. La planta responde a una necesidad concreta:

asegurar el abastecimiento hídrico de nuestros procesos sin presionar los recursos de la ciudad”, explica Madanes.

La instalación utilizará ósmosis inversa y, según la compañía, permitirá reducir la demanda sobre el río Chubut. El CONICET-CENPAT estudia las condiciones del medio marino para evaluar el entorno y planificar medidas de cuidado.

La iniciativa responde a una restricción territorial concreta, aunque su implementación requerirá monitorear sus efectos sobre el ecosistema marino.

Medirse y demostrar

Aluar también inició el proceso para obtener la certificación de Aluminum Stewardship Initiative, un estándar internacional para la cadena de valor del aluminio.

En octubre de 2025 realizó una preauditoría en su planta de aluminio primario. Según la empresa, esa instancia confirmó su preparación para avanzar hacia las etapas finales del proceso. Posteriormente, Aluar formalizó su adhesión como miembro de ASI y comenzó el camino hacia la certificación.

“Medirse bajo criterios globales es ante todo una decisión de transparencia”, afirma Madanes. La certificación todavía está en proceso y supone controles externos sobre aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Para la compañía, el valor de la certificación no se limita a la validación interna: también busca ofrecer información verificable a clientes, inversores y comunidades.

Las exigencias de los mercados ya no se concentran únicamente en la calidad del producto. También alcanzan la trazabilidad, la integridad y el desempeño ESG de la cadena de valor.

LA TRANSICIÓN DE UNA INDUSTRIA ELECTROINTENSIVA EXIGE CONVERTIR LAS INVERSIONES EN RESULTADOS MEDIBLES SOBRE EMISIONES, EFICIENCIA Y ACCESO A MERCADOS.

En ese marco, la empresa incorporó procesos de debida diligencia para evaluar sus prácticas de abastecimiento. El desafío será demostrar el alcance de esos controles y cómo se traducen en

decisiones frente a proveedores que no cumplen los criterios establecidos.

Una transición abierta

La estrategia de Aluar combina generación renovable, gestión del agua, trazabilidad y certificación. Pero la transformación de una industria intensiva en energía no es inmediata.

La compañía reconoce que algunas tecnologías necesarias para profundizar la descarbonización todavía se encuentran en fase experimental y no son escalables a nivel industrial. El camino también exige avanzar en eficiencia energética, insumos, procesos, residuos y reciclado sin comprometer la calidad ni la seguridad.

Las inversiones marcan una dirección. El desafío será convertirlas en resultados sostenidos, medibles y verificables en toda la operación.



syngenta

Sumate a la red de vinculación
entre empresas, productores y escuelas para
impulsar un futuro innovador y sustentable

100% GRATUITA

Regístrate en
www.semcia.com

- Compartí tus conocimientos y sumá nuevos contenidos.
- Participá en cursos y charlas sobre innovación digital, sustentabilidad y habilidades del sXXI.
- Invitá a escuelas de tu comunidad.

ENTREVISTA | Federico Amos

“Competitividad y sustentabilidad son dos caras de una misma estrategia”

El CEO de ArcelorMittal Acindar analiza la transformación de la industria siderúrgica frente a una agenda que combina descarbonización, circularidad, innovación y nuevas exigencias de los mercados. Para la compañía, producir con menor impacto ya no constituye una agenda paralela, sino una condición para sostener la competitividad.

La siderurgia atraviesa una transformación que excede las demandas regulatorias. La necesidad de reducir emisiones, mejorar la eficiencia energética y fortalecer la circularidad convive con clientes que ya no evalúan únicamente la calidad y el costo del acero: también observan cómo fue producido, cuál es su huella ambiental y qué estándares respaldan su fabricación.

ArcelorMittal Acindar trabaja con objetivos globales en materia de descarbonización, eficiencia energética, seguridad, economía circular y desarrollo de las personas. Su aplicación, sin embargo, debe contemplar las particularidades del contexto argentino y las necesidades de sus clientes, comunidades y cadena de valor.

En conversación con *Visión Sustentable*, su CEO, **Federico Amos**, plantea que el futuro de la industria dependerá de su capacidad para avanzar al mismo tiempo sobre tres dimensiones: competitividad, reducción de emisiones y generación de valor para los clientes.

Federico Amos
CEO de ArcelorMittal
Acindar

—¿Qué lugar ocupa hoy la sustentabilidad en la industria siderúrgica?

—Es uno de los grandes motores de transformación de la industria en general y de la siderúrgica en particular. Ya no puede pensarse como una agenda paralela ni como una respuesta a exigencias regulatorias. Forma parte de la manera en que las compañías generan valor, se diferencian y construyen resiliencia para el futuro.

En nuestro caso, competitividad y sustentabilidad son conceptos inseparables. Ser más eficientes en el uso de la energía, optimizar recursos, reducir emisiones, innovar en procesos y desarrollar productos que respondan a nuevas demandas del mercado fortalece nuestro desempeño económico, ambiental y social.

—¿Cómo se adapta una estrategia global a la realidad argentina?

—Tenemos objetivos claros a nivel global, pero la manera de alcanzarlos debe contemplar la realidad de cada país. En la Argentina implica gestionar en un contexto desafiante y cambiante, sin perder de vista el largo plazo.

Cada inversión, cada mejora de proceso y cada proyecto de innovación buscan fortalecer nuestra competitividad y, al mismo tiempo, generar impactos positivos desde el punto de vista ambiental y social. La clave está en combinar una visión global con un conocimiento profundo de las necesidades locales.

—¿Qué hace del acero un material circular?

—La circularidad es una de las grandes fortalezas del acero. Es un material que puede reciclarse una y otra vez sin perder sus propiedades, lo que lo convierte en un ejemplo concreto de economía circular aplicada a escala industrial.

En ArcelorMittal Acindar, maximizar el uso de chatarra ferrosa ocupa un lugar central dentro de nuestra estrategia productiva. Permite

valorizar materiales que vuelven al circuito económico, optimizar el uso de recursos naturales y reducir la intensidad de las emisiones asociadas a la producción de acero.

También trabajamos para mejorar la eficiencia de los procesos, fortalecer las cadenas de recuperación y reciclaje y promover una gestión responsable de los materiales durante todo su ciclo de vida.

—¿Qué están demandando hoy los clientes?

—Los clientes ya no evalúan únicamente la calidad técnica o el costo de un producto; también observan cómo fue producido, cuál es su huella ambiental y qué estándares de gestión respaldan su fabricación.

Esas demandas están acelerando la transformación de toda la cadena de valor. Para nosotros representan una oportunidad para innovar, fortalecer la trazabilidad, incorporar nuevas tecnologías y avanzar en soluciones que contribuyan a los objetivos de sustentabilidad de nuestros clientes.

—¿La sustentabilidad ya es una variable de competitividad?

—Cada vez más. Quienes logren integrar innovación, transparencia y desempeño ambiental estarán mejor preparados para responder a las exigencias de mercados que evolucionan de manera constante.

La transformación de la industria pasa por la capacidad de producir más y mejor, con menor impacto y mayor valor para todos nuestros grupos de interés.

—¿Qué función cumple la innovación?

—La innovación es el puente que conecta competitividad y sustentabilidad. Cada avance tecnológico que permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia energética, aumentar la productividad

Las cinco claves de la transformación del acero

- 1. Descarbonización:**
Reducir la intensidad de emisiones sin perder competitividad
- 2. Circularidad:**
Maximizar el uso de chatarra ferrosa y fortalecer las cadenas de recuperación y reciclaje
- 3. Innovación:**
Incorporar tecnología para mejorar procesos, productividad y eficiencia energética
- 4. Trazabilidad:**
Responder a clientes que buscan conocer cómo fue producido el acero y cuál es su huella ambiental
- 5. Cadena de valor:**
Integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la relación con proveedores y clientes

o reducir consumos tiene un impacto positivo tanto en el desempeño del negocio como en el ambiental.

Cuando hablamos de sustentabilidad, hablamos también de inversiones concretas y decisiones de largo plazo. Nuestros proyectos vinculados con energías renovables, mejoras de procesos productivos y transformación tecnológica reflejan esa visión.

La industria siderúrgica del futuro será más digital, más eficiente y con menor intensidad de carbono. Por eso la innovación ocupa un lugar estratégico dentro de nuestra agenda industrial.

TRES FRENTES SIMULTÁNEOS:

DESCARBONIZACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y
GENERACIÓN DE
VALOR PARA LOS
CLIENTES.

—¿Cómo se incorpora esta mirada a la cadena de valor?

—La sustentabilidad no se construye de manera aislada. El impacto de una compañía está profundamente vinculado con las prácticas de toda su cadena de valor.

Por eso promovemos procesos que nos permitan conocer mejor a nuestros socios comerciales, evaluar riesgos y fortalecer relaciones basadas en principios de integridad, transparencia y respeto por los derechos humanos.

—¿Qué aportan los criterios ambientales, sociales y de gobernanza?

—Incorporarlos a la evaluación de proveedores y clientes es una herramienta fundamental para anticipar riesgos, generar confianza y fortalecer la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Los desafíos actuales requieren una mirada compartida. Cuanto más alineada esté la cadena de valor con principios de sustentabilidad, mayor será nuestra capacidad colectiva para generar un crecimiento responsable y resiliente.

—¿Cuáles serán los principales desafíos para la industria?

—Avanzar simultáneamente en tres frentes: descarbonización, competitividad y generación de valor para los clientes. La industria siderúrgica atraviesa una transformación profunda y deberá

responder a mercados que exigen menores emisiones, mayor trazabilidad y estándares cada vez más rigurosos.

Eso requerirá inversiones, innovación tecnológica, acceso a energías renovables, fortalecimiento de los modelos circulares y una articulación cada vez más estrecha entre empresas, gobiernos, clientes y otros actores de la cadena de valor.

—¿Es optimista frente a esa transformación?

—Sí. El acero seguirá siendo un material esencial para el desarrollo de infraestructura, movilidad y soluciones para una economía más sustentable.

El desafío será liderar esa transformación manteniendo una visión de largo plazo, con la convicción de que competitividad y sustentabilidad son dos caras de una misma estrategia de crecimiento.

Coca-Cola
Argentina

ENTREVISTA | Tomás Córdoba

“No existe crecimiento sostenible sin una operación responsable”

A 25 años de su puesta en marcha, Compañía Mega atraviesa uno de los ciclos de inversión más importantes de su historia. Su CEO analiza el rol de la empresa en la cadena de valor del gas natural, la expansión vinculada con Vaca Muerta y los desafíos de crecer con seguridad, eficiencia y una mirada de largo plazo.

Compañía Mega ocupa un lugar particular dentro del sistema energético argentino. En su planta de Loma La Lata acondiciona parte del gas natural producido en la Cuenca Neuquina y retiene sus líquidos asociados —etano, propano, butano y gasolina natural—. Luego los transporta a través de un poliducto de más de 600 kilómetros hasta Bahía Blanca, donde son fraccionados y comercializados.

Ese recorrido resume el corazón del negocio: conectar la producción de gas con la industria, el abastecimiento local y los mercados de exportación. También explica por qué el crecimiento de Vaca Muerta abre una nueva etapa para la compañía.

Mega está llevando adelante un plan de inversiones de aproximadamente USD 650

millones para ampliar su capacidad de separación, transporte y fraccionamiento de líquidos del gas natural. El Nuevo Tren de Fraccionamiento en Bahía Blanca y el proyecto presentado para adherir al Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones —RIGI— forman parte de ese proceso.

En diálogo con Visión Sustentable, Tomás Córdoba, CEO de Compañía Mega, analiza cómo se integra la sustentabilidad a una industria intensiva en capital y por qué la seguridad, la confiabilidad de los activos y la eficiencia siguen siendo condiciones centrales para el crecimiento.

Destacado: USD 650 MILLONES Plan de inversión para ampliar la capacidad de separación, transporte y fraccionamiento de líquidos del gas natural



Tomás Córdoba
Gerente General de
Compañía MEGA

Una nueva escala para el negocio

—¿Qué lugar ocupa Mega en la cadena energética argentina y cómo cambió ese rol en estos 25 años?

—Mega ocupa un rol muy particular dentro de la cadena de valor del gas natural. Somos una compañía integrada que conecta la producción de la Cuenca Neuquina con la industria, el abastecimiento local y los mercados de exportación.

Nuestro modelo permite agregar valor al gas natural, transformar recursos en productos industriales y energéticos y acompañar el crecimiento de Vaca Muerta con infraestructura confiable y de largo plazo.

La compañía nació vinculada con el desarrollo del gas convencional, pero el crecimiento de los recursos no convencionales nos exigió adaptarnos tecnológicamente, ampliar capacidades y prepararnos para procesar un gas más rico y complejo. Esa evolución es una parte central de nuestra historia reciente.

—¿Qué exige hoy esa nueva escala?

—Actualmente estamos atravesando uno de los ciclos de inversión más importantes de la compañía, con un plan de aproximadamente USD 650 millones orientado a ampliar nuestra capacidad de separación, transporte y fraccionamiento de líquidos del gas natural.

El Nuevo Tren de Fraccionamiento en Bahía Blanca y el proyecto presentado para su adhesión al RIGI forman parte de una misma visión: anticiparnos al crecimiento de la producción y transformar el potencial energético en valor concreto para el país.

Sustentabilidad, inversión y competitividad

Para Mega, la sustentabilidad no funciona como una agenda separada de la operación. Durante estos 25 años, la compañía consolidó una cultura apoyada en tres pilares: seguridad de las personas, confiabilidad operativa y cuidado del ambiente. En una actividad industrial, esos aspectos son condiciones necesarias para crecer, invertir y generar valor de manera sostenida.

—¿Cómo se traduce la sustentabilidad en una operación industrial?

—Se traduce en la capacidad de generar valor de manera equilibrada para los accionistas, los colaboradores, los clientes, las comunidades y el país. No la vemos como una agenda paralela, sino como parte del modo en que planificamos, invertimos y operamos.

Nuestro plan de expansión está directamente vinculado con el crecimiento de Vaca Muerta, pero también con la necesidad de hacerlo de manera eficiente, segura y responsable. Cada inversión busca ampliar la capacidad productiva, mejorar la confiabilidad de los activos, incorporar tecnología, optimizar el uso de los recursos y reducir impactos. En ese sentido, la sustentabilidad también es una condición de competitividad.

“LA SUSTENTABILIDAD NO ES UNA AGENDA PARALELA, SINO PARTE DEL MODO EN QUE PLANIFICAMOS, INVERTIMOS Y OPERAMOS”.

—¿Qué debe preservar la compañía mientras amplía su infraestructura?

—Tenemos que seguir creciendo con escala, pero sin perder aquello que nos permitió llegar hasta acá: excelencia operacional, seguridad, previsibilidad, eficiencia y compromiso de largo plazo.

En una compañía industrial, la seguridad, la confiabilidad de los activos, el cuidado ambiental, la innovación y el vínculo con las comunidades fortalecen la competitividad del negocio. No son dimensiones separadas: forman parte de la misma ecuación de largo plazo.

Seguridad y cultura operacional

La gestión de Mega alcanza sus plantas, el poliducto, los proyectos de expansión y la relación con contratistas y proveedores. En una operación integrada, la seguridad debe sostenerse a lo largo de toda la cadena de valor.

—¿Qué lugar ocupan la seguridad y las personas en esa ecuación?

—La seguridad y la salud de las personas son valores innegociables. Nuestra actividad requiere altos estándares de gestión, prevención y disciplina operacional.

Trabajamos todos los días para fortalecer una cultura en la que la seguridad no sea solo un procedimiento, sino una forma de hacer las cosas. Eso alcanza a nuestras plantas, al poliducto, a los proyectos de expansión y también al trabajo con contratistas y proveedores.

Durante estos años avanzamos en capacitación, prevención de riesgos, herramientas de control operacional, gestión de contratistas y desarrollo de capacidades técnicas. Pero el principal avance fue cultural: entender que la excelencia operacional

depende directamente del talento, del compromiso y de la formación de las personas.

También trabajamos en programas de desarrollo profesional, formación técnica y bienestar, porque una compañía sólida se construye con equipos preparados, comprometidos y orgullosos del rol que cumplen.

Energía, emisiones y prevención

La gestión ambiental de Mega se estructura en cuatro ejes: eficiencia energética y operacional, reducción de emisiones, uso responsable de los recursos y prevención y control de impactos.

Entre las decisiones más relevantes, la compañía firmó un acuerdo con YPF Luz para abastecer con fuentes renovables el 100% de la demanda eléctrica de sus operaciones.

—¿Cómo se concreta la agenda ambiental?

—Se concreta a través de decisiones y procesos permanentes. La contratación de energía renovable para abastecer el 100% del consumo eléctrico de nuestras operaciones fue un paso muy importante dentro de nuestra estrategia ambiental y de eficiencia. Nos permite reducir de manera significativa nuestra huella de carbono y avanzar hacia una operación cada vez más eficiente y sostenible.

A eso se suman los programas de monitoreo ambiental, control operativo, integridad de activos y gestión de riesgos en nuestras plantas y en el poliducto. El objetivo es prevenir incidentes,

minimizar impactos y asegurar operaciones confiables en todas las etapas del proceso productivo.

En una compañía industrial, la gestión ambiental no se mide solamente por iniciativas puntuales, sino por la consistencia con la que se opera todos los días. Ese enfoque de mejora continua forma parte de nuestra cultura y de la manera en que crecimos durante estos 25 años.

“EN UNA COMPAÑÍA INDUSTRIAL, LA GESTIÓN AMBIENTAL NO SE MIDE SOLAMENTE POR INICIATIVAS PUNTUALES, SINO POR LA CONSISTENCIA CON LA QUE SE OPERA TODOS LOS DÍAS”.

El vínculo con los territorios

La escala industrial no elimina la dimensión territorial del negocio. Mega sostiene programas educativos, de formación, fortalecimiento institucional y voluntariado en las comunidades donde opera.

Uno de los más antiguos es Acompañando a Crecer, un programa de becas universitarias que desarrolla desde hace 23 años junto con la Fundación Cecilia Grierson, escuelas secundarias de Ingeniero White, la Universidad Nacional del Sur y la UTN Bahía Blanca.

También impulsa Clubes de Pie, orientado al fortalecimiento de instituciones deportivas y espacios comunitarios; Fortalecer Redes, enfocado en la capacitación de organizaciones sociales; un programa de visitas educativas a plantas para estudiantes de carreras técnicas; y acciones de voluntariado corporativo.

—¿Cómo se construye una relación de largo plazo con las comunidades?

—No buscamos realizar acciones aisladas, sino sostener programas que generen capacidades, oportunidades y vínculos duraderos. Creemos que una empresa solo puede desarrollarse de manera sostenible si también fortalece su relación con las personas y los territorios de los que forma parte.

En Bahía Blanca, particularmente, Mega ha buscado estar presente en momentos importantes para la comunidad, acompañando procesos de reconstrucción y fortalecimiento institucional. Una empresa que forma parte de una ciudad también debe involucrarse en su desarrollo desde su rol productivo, industrial y comunitario.

NO EXISTE CRECIMIENTO SOSTENIBLE SIN OPERACIÓN RESPONSABLE

La próxima etapa

—¿Cuál es el principal aprendizaje después de 25 años?

—El principal aprendizaje es que no existe crecimiento sostenible sin operación responsable. Mega pudo crecer porque construyó

una operación sólida, con conocimiento técnico, equipos comprometidos, accionistas con visión de largo plazo y una cultura enfocada en la mejora continua.

Mirando hacia adelante, el desafío es seguir ampliando nuestra infraestructura para acompañar el crecimiento de Vaca Muerta, pero hacerlo de una manera consistente con los valores que nos trajeron hasta acá: operar bien,

cuidar a las personas, reducir impactos, generar oportunidades y transformar recursos naturales en valor para el país.

Para nosotros, la sustentabilidad es eso: una forma responsable de gestionar cada decisión, cada inversión y cada operación.

Mega en cinco datos

25 años

} de operación en la cadena de valor del gas natural

Más de
600 km

} de poliducto entre Loma La Lata y Bahía Blanca

USD 650
millones

} en el actual plan de ampliación

100%
de la electricidad

} abastecida con energía proveniente de fuentes renovables

23 años

} del programa de becas universitarias Acompañando a Crecer

25 AÑOS POTENCIANDO EL VALOR DE LOS NGLs

En Compañía Mega operamos un sistema integrado de separación, transporte y fraccionamiento de NGLs que conecta Neuquén y Bahía Blanca a través de un poliducto de 600 km, siendo el principal exportador de GLP del país y el mayor productor de etano para la industria petroquímica local.



Electrificación: el debate entre acelerar y adaptar la transición

Toyota sostiene que la movilidad hacia la carbono neutralidad no seguirá un único camino. En la Argentina, los híbridos aparecen como una tecnología de transición, mientras crecen la oferta eléctrica, la competencia y las exigencias sobre infraestructura, regulación y acceso.

La industria automotriz atraviesa una transformación que excede la fabricación de vehículos. Incluye la infraestructura energética, las nuevas tecnologías, las condiciones regulatorias y los cambios en la manera en que las personas se trasladan.

“Estamos frente a la mayor transformación de los últimos 100 años, con un desafío central: avanzar hacia la carbono neutralidad”, afirma Fernanda Pérez Cometto, gerente general de Comunicaciones Corporativas & Sustentabilidad de Toyota Argentina.

En ese escenario, la discusión ya no se limita a determinar cuándo llegarán los vehículos eléctricos. También plantea qué tecnologías pueden reducir emisiones de manera efectiva en mercados con diferentes niveles de infraestructura, matrices energéticas y capacidad de acceso.

Toyota responde a ese dilema con una estrategia multitecnológica. En lugar de concentrarse en una única alternativa, combina vehículos a combustión,

híbridos, híbridos enchufables y eléctricos. La premisa es que la transición no avanzará de la misma manera en todos los países.

“Nuestra visión parte de un concepto muy claro: alcanzar la neutralidad de carbono no depende de una única tecnología”, explica Pérez Cometto.

El híbrido como puente

En la Argentina, la compañía considera que los vehículos híbridos continuarán teniendo un papel relevante en la descarbonización. La tecnología no requiere una red de carga extendida y permite incorporar la electrificación en un contexto en el que la infraestructura todavía se encuentra en desarrollo.

“Los vehículos híbridos han demostrado ser la puerta de entrada a la electrificación, un puente hacia la neutralidad de carbono, especialmente en nuestra región donde la infraestructura eléctrica todavía está en desarrollo”, especifica la ejecutiva.

La definición del híbrido como puente, sin embargo, deja abierta una pregunta: cuánto



Fernanda Pérez Cometto
Gerente general de Comunicaciones Corporativas & Sustentabilidad de Toyota Argentina

tiempo durará esa transición y a qué velocidad crecerán las tecnologías completamente eléctricas.

Toyota comenzó a ampliar su oferta local. A los modelos híbridos sumó la nueva RAV4 híbrida enchufable y el bZ4X, el primer vehículo 100% eléctrico de la marca comercializado en la Argentina. También incorporó el Yaris Cross, su primer híbrido dentro del segmento B.

EN LA ARGENTINA, LOS HÍBRIDOS SE PRESENTAN COMO UN PUENTE HACIA LA ELECTRIFICACIÓN. LA PREGUNTA PENDIENTE ES CUÁNTO DEBE DURAR ESA TRANSICIÓN.

“Más que apostar por una única tecnología, creemos que el desafío es acelerar la reducción de emisiones de la manera más efectiva posible”, señala Pérez Cometto.

Una transformación condicionada por el contexto

La disponibilidad tecnológica es solo una parte del proceso. Para que la movilidad con menos emisiones alcance una escala significativa, también deben avanzar la infraestructura de carga, los marcos regulatorios y las condiciones económicas que permitan ampliar el acceso.

“La tecnología está disponible y sigue evolucionando a una velocidad muy importante, pero para acelerar la adopción de la movilidad sustentable también necesitamos avanzar en infraestructura, marcos regulatorios previsibles y, sobre todo, en la construcción de un ecosistema que acompañe esta transformación”, explica.

En América Latina, las diferencias entre países condicionan la velocidad de adopción. La matriz energética, la infraestructura existente, el poder adquisitivo y las necesidades de movilidad no son homogéneos. Para Toyota, esa diversidad impide aplicar una única hoja de ruta.

La transición también tiene una dimensión cultural. La incorporación de nuevas tecnologías requiere construir confianza, explicar su funcionamiento y ofrecer alternativas que resulten prácticas para los usuarios. La electrificación no depende solamente de la innovación técnica, sino también de su accesibilidad y de la capacidad del mercado para incorporarla.

La competencia acelera el cambio

La expansión de fabricantes chinos y la llegada de vehículos electrificados a precios competitivos están modificando el escenario global y regional. La competencia ya no se concentra únicamente en la autonomía, la tecnología o el desempeño, sino también en la posibilidad de volver accesibles esas soluciones.

Pérez Cometto considera que la llegada de nuevos jugadores puede acelerar la transformación: *“La competencia es saludable y nos alienta a mejorar nuestros productos y servicios, impulsa la innovación, amplía las opciones para los consumidores y acelera la evolución de toda la industria”.*

Frente a una competencia basada cada vez más en el precio, Toyota busca diferenciarse a partir de atributos como la calidad, la durabilidad, la confiabilidad, la seguridad y el alcance de su red de atención.

Son argumentos ligados a su trayectoria, pero el desafío será sostenerlos en un mercado en el que los nuevos fabricantes avanzan con rapidez, amplían la oferta tecnológica y presionan sobre los precios. *“La llegada de nuevos jugadores con propuestas cada vez más competitivas demuestra que la movilidad sustentable ya es una realidad”, reconoce Pérez Cometto.*

LA MOVILIDAD SUSTENTABLE
NO DEPENDE SÓLO DE
NUEVOS MODELOS: REQUIERE
INFRAESTRUCTURA, REGLAS
PREVISIBLES, CAPACIDAD DE
ACCESO Y UNA CADENA DE VALOR
CON MENOS EMISIONES.

Más allá del vehículo

La estrategia climática de una automotriz no puede limitarse a los modelos que comercializa. También comprende la energía utilizada en la producción, los materiales, los residuos y las emisiones generadas a lo largo de la cadena de valor.

Toyota Argentina utiliza energía eléctrica 100% renovable en su planta de Zárate y desarrolla iniciativas de descarbonización y economía circular con proveedores y concesionarios. *“Creemos que el desafío de la carbono neutralidad requiere una mirada integral que involucre toda*

la cadena de valor”, explica la representante de Toyota.

La información aportada por Toyota al Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026 refuerza ese enfoque. La empresa identificó entre sus principales impactos ambientales las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de energía y la generación y gestión de residuos. También declaró contar con metas y seguimiento periódico en eficiencia energética, energías renovables, economía circular, reducción de emisiones y uso eficiente del agua.

La compañía informó, además, que durante 2026 actualizará su agenda de sustentabilidad. La estrategia se basa en un análisis de doble materialidad realizado en la Argentina y se

complementa con los lineamientos de la casa matriz en Japón. Entre los desafíos señalados hacia adelante aparecen la reducción de emisiones, la economía circular y la gestión sostenible de la cadena de valor.

La discusión sobre el futuro de la movilidad no parece resolverse, por ahora, en la elección de una única tecnología. La velocidad de la transición dependerá de la capacidad de reducir emisiones con las condiciones disponibles, sin perder de vista el objetivo final.

Toyota apuesta por adaptar el camino a cada mercado. El desafío será demostrar que esa flexibilidad permite acelerar la transformación y no postergarla.

INNOVACIÓN PARA UNA
ENERGÍA MÁS SUSTENTABLE

AXION energy  VENÍ ADONDE VAMOS

Del suelo al producto: dónde se juega la sustentabilidad de los alimentos

*Syngenta, Lartirigoyen y Grupo Arcor
muestran cómo la regeneración, la
trazabilidad, la circularidad y la calidad de los
datos empiezan a transformar las decisiones
de productores, proveedores e industria*



La sustentabilidad de un alimento se define en decisiones que muchas veces permanecen fuera de la vista del consumidor: cómo se conserva el suelo, qué prácticas se adoptan en la producción, de dónde provienen las materias primas, qué puede seguirse a lo largo de su recorrido y qué sucede finalmente con los materiales y los residuos.

Los casos de Syngenta, Lartirigoyen y Grupo Arcor permiten observar distintos puntos de ese proceso y, al mismo tiempo, una dificultad común: ampliar la capacidad de medir y gestionar impactos que no siempre ocurren dentro de las propias operaciones.

El suelo como punto de partida

La disponibilidad de nutrientes y carbono, el deterioro de la estructura y la caída de la actividad biológica forman parte de los problemas vinculados con la salud del suelo, base de la producción agrícola.



Guillermo Delgado
Head de Sustentabilidad LATAM
de Syngenta

Desde Syngenta, el abordaje combina conocimiento técnico, innovación y acompañamiento a productores. Una de las iniciativas recientes es la Guía técnica para la recuperación de suelos degradados, presentada en agosto y disponible de manera gratuita.

“La Guía está pensada como herramienta práctica para acompañar a productores y asesores en la toma de decisiones para

recuperar y sostener el potencial del suelo en distintos sistemas productivos”, explica Guillermo Delgado, head de Sustentabilidad LATAM de Syngenta.

La tecnología se incorpora también al diagnóstico. A través de Soil Data Fusion, una plataforma que utiliza herramientas de inteligencia artificial, Syngenta integra distintas capas de información para identificar los factores que limitan el potencial de cada ambiente y generar recomendaciones para la aplicación variable de insumos.

“Trabajar en la regeneración no es sólo en una campaña; es a largo plazo. La tecnología y la innovación son claves para cerrar la brecha de productividad y hacer que cada hectárea sea más resiliente y productiva”, señala Delgado.

Trazabilidad: conocer lo que sucede antes

La estrategia de sustentabilidad de Lartirigoyen se revisa a partir de la evolución del negocio, las demandas de clientes y mercados, los riesgos ambientales y los aprendizajes que surgen de la medición y el reporte. En ese proceso, la trazabilidad fue ganando relevancia.

Lartirigoyen gestiona sus indicadores ambientales a través de un Reporte de Sustentabilidad elaborado bajo los estándares GRI y GRI 13, específico para el sector agroindustrial.

“Este proceso es muy valioso porque nos obliga a ordenar información, revisar cómo estamos gestionando cada tema, identificar brechas y establecer prioridades”, explica Sofía María Wullich, responsable de Sustentabilidad de Lartirigoyen.

La demanda de datos ya no proviene solamente de las propias organizaciones. Los mercados requieren cada vez más precisiones sobre el origen de los productos, las prácticas utilizadas y determinados atributos sociales y ambientales.

Lartirigoyen utiliza certificaciones y programas vinculados con trazabilidad, no deforestación, buenas prácticas y reducción de emisiones. Pero Wullich plantea que el objetivo excede el cumplimiento de requisitos: implica también *“poder acompañar a los productores para que estén mejor preparados frente a esas nuevas demandas”*.

La capilaridad territorial aparece allí como un activo. La cercanía con productores, plantas, acopios y comunidades permite



Sofía María Wullich
Responsable de Sustentabilidad
de Lartirigoyen

detectar necesidades y acercar soluciones. Dentro de esa lógica se inscribe Larti Innova, un programa de educación itinerante que alcanzó a más de 28.000 estudiantes de 550 instituciones educativas en 14 provincias.

De la materia prima a la industria

Cuando el recorrido llega a la industria, los temas cambian de escala, aunque continúan conectados con los eslabones anteriores.

En Grupo Arcor, la agricultura regenerativa forma parte de su Estrategia de Sustentabilidad 2030 y se vincula con el abastecimiento responsable de materias primas y la incorporación de certificaciones y estándares en la cadena de suministro.

Arcor adhiere, entre otros, a esquemas como BONSUCRO para caña de azúcar, Global G.A.P., SAI-FSA, Rainforest Alliance y RSPO. Según Bárbara Bradford, gerente corporativa de Sustentabilidad de Grupo Arcor, estas herramientas permiten promover buenas prácticas agrícolas, fortalecer la trazabilidad y generar mecanismos de seguimiento sobre aspectos vinculados con la sostenibilidad de las cadenas productivas.

Ese enfoque también alcanza directamente a los productores. Uno de los casos señalados por la empresa es el Proyecto Cobra, desarrollado con pequeños productores de caña de azúcar. La iniciativa apunta a incorporar tres prácticas centrales: conservación

del suelo, eliminación de la quema de rastrojos y transición hacia la producción orgánica.

El programa incorpora además formación técnica y económica sobre manejo productivo, métodos de cosecha, planificación de la zafra, fertilización, control de malezas y gestión de contingencias productivas y climáticas.



Bárbara Bradford
Gerente corporativa de
Sustentabilidad de Grupo Arcor

Residuos y materiales

Dentro de la operación industrial, la circularidad constituye otro frente. A través de su Programa Basura Cero, Arcor informó que al cierre de 2025 había reducido un 20% la generación de residuos por tonelada producida respecto del año base y que 35 plantas habían alcanzado la meta de cero residuos enviados a enterramiento.

La estrategia sobre envases se organiza alrededor de tres ejes: reducción de materiales, diseño para la circularidad y abastecimiento responsable y trazable de materias primas.

La empresa tiene como objetivo alcanzar envases 100% reciclables, reutilizables, compostables o biodegradables para 2030. Durante 2025 elaboró una línea de base de reciclabilidad que estimó que cerca del 95% de los envases comercializados ya contaba con alguno de esos atributos. A partir de ese diagnóstico definió hojas de ruta para rediseño, sustitución de materiales y eliminación progresiva de componentes no reciclables.

En abastecimiento, informó además que durante 2025 el 100% del papel y cartón utilizado provino de fuentes recicladas o certificadas y que alcanzó la meta de eliminar el PVC de los envases de productos de consumo masivo.

El dato que todavía falta

Los tres casos muestran que la gestión dejó de concentrarse únicamente en lo que ocurre puertas adentro de una organización. Suelo, productores, proveedores, trazabilidad, procesos industriales, materiales y residuos forman parte de una misma ecuación.

Pero ampliar ese perímetro vuelve más compleja la medición.

Lartirigoyen reconoce que, aunque avanzó en un inventario de gases de efecto invernadero más completo, todavía existen oportunidades para mejorar la precisión y disponibilidad de datos asociados a proveedores, materias primas, logística tercerizada, insumos y prácticas productivas.

“Hoy contamos con aproximaciones vinculadas a uso del suelo, remociones, pastizales y bosques nativos, pero todavía necesitamos desarrollar indicadores más específicos para comprender mejor la interacción entre producción y ecosistemas”, señala Wullich.

Cuanto más se amplía la mirada sobre los impactos de un alimento, mayor es también la necesidad de comprender lo que sucede en cada eslabón. El próximo paso ya no parece ser solamente sumar compromisos, sino mejorar la trazabilidad y convertir datos cada vez más precisos en decisiones capaces de transformar el proceso productivo.

Tres puntos de la cadena, tres desafíos

Suelo y productividad | Syngenta

La regeneración requiere conocer qué limita el potencial de cada ambiente. Soil Data Fusion utiliza herramientas de inteligencia artificial e integra distintas capas de información para generar diagnósticos y recomendaciones sobre aplicación variable de insumos.

Trazabilidad y datos | Lartirigoyen

La empresa identifica como pendiente mejorar la precisión y disponibilidad de datos asociados con proveedores, materias primas, logística tercerizada, insumos y prácticas productivas. También plantea la necesidad de desarrollar indicadores más específicos sobre la relación entre producción y ecosistemas.

Materiales y circularidad | Grupo Arcor

Al cierre de 2025, la compañía informó una reducción del 20% en la generación de residuos por tonelada producida y 35 plantas con cero residuos enviados a enterramiento. Cerca del 95% de sus envases ya contaba con alguno de los atributos definidos en su meta de circularidad hacia 2030.

¿Cómo pasar de estar presentes a ser parte del desarrollo comunitario?

Desafíos de la gestión del valor compartido en el vínculo entre empresas, comunidades y territorio

Por Lic. Federico Zárate

Durante mucho tiempo, el vínculo entre empresas y comunidades fue abordado principalmente desde la lógica de la cercanía, la contribución puntual o el desarrollo de programas comunitarios. En muchos casos, la presencia territorial de una organización se expresaba a través de acciones solidarias, donaciones, voluntariados o iniciativas de apoyo a instituciones locales.

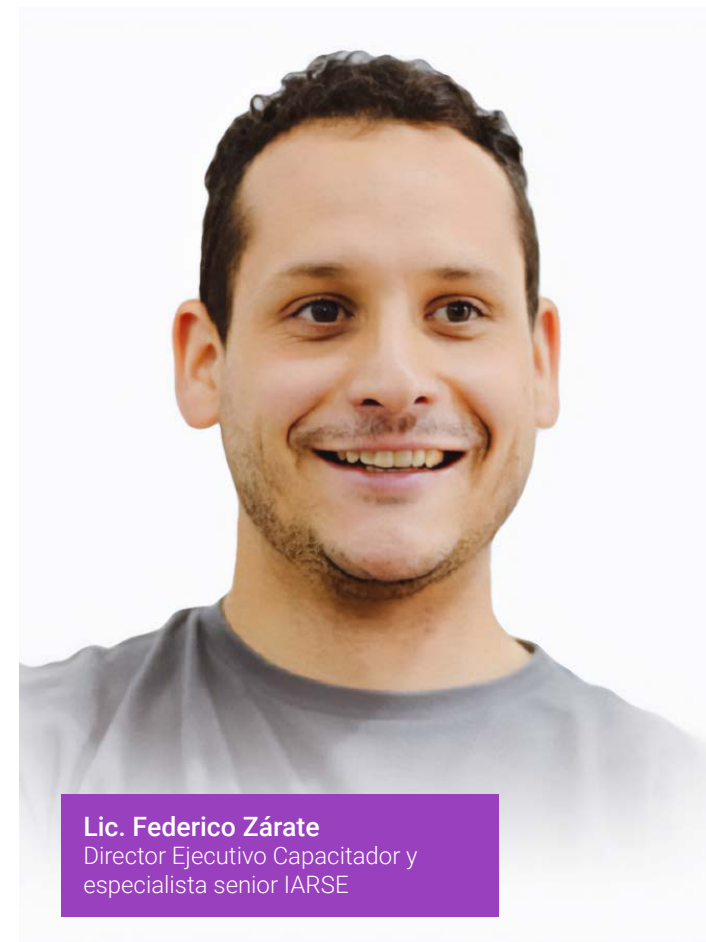
Estas acciones, valiosas en sí mismas, fueron durante años una puerta de entrada para que muchas empresas comenzaran a involucrarse con su entorno. Sin embargo, el contexto actual exige dar un paso más. Hoy, estar presente en un territorio no equivale necesariamente a ser legítimo para ese territorio. La presencia puede ser física, operativa o económica; la legitimidad, en cambio, se construye a partir de la confianza, la coherencia, la escucha, la gestión responsable de los impactos y la capacidad de generar valor compartido en el tiempo.

En este camino, resulta fundamental distinguir dos grandes vertientes de gestión, diferentes pero profundamente complementarias.

Por un lado, la gestión de los impactos que derivan de la operación de la empresa, tanto

Desde IARSE, y en el marco de la evolución de la gestión estratégica de la Sustentabilidad, la Responsabilidad Social y los criterios ASG, entendemos que las relaciones con la comunidad ya no pueden abordarse como una dimensión aislada. Deben integrarse a la forma en que la empresa toma decisiones, gestiona riesgos, identifica oportunidades, dialoga con sus públicos de interés y proyecta su contribución al desarrollo sostenible.

positivos como negativos. Esto supone identificar, prevenir, mitigar, reparar y, cuando sea posible, potenciar los efectos que la actividad genera sobre las personas, el ambiente, la economía



Lic. Federico Zárate
Director Ejecutivo Capacitador y
especialista senior IARSE

local, las dinámicas sociales y la vida cotidiana de las comunidades.

Por otro, la gestión del desarrollo territorial a través de la inversión social privada, entendida no como filantropía aislada, sino como una herramienta estratégica para contribuir a prioridades reales del territorio, fortalecer capacidades locales y acompañar procesos de transformación social.

En su mejor expresión, la inversión social privada puede ser comprendida como una contribución al bien público, en tanto promueve capacidades, conocimientos, oportunidades y articulaciones que trascienden el beneficio individual de una organización y aportan al desarrollo sostenible de la comunidad.

“LA COMUNIDAD NO NECESITA SOLAMENTE ACCIONES; NECESITA RELACIONES CONFIABLES, COMPROMISOS CONSISTENTES Y CAPACIDADES FORTALECIDAS.”

La evolución de la gestión empresarial muestra con claridad este desplazamiento: de acciones dispersas a estrategias territoriales; de programas definidos desde la oficina central a procesos construidos con conocimiento del contexto; de iniciativas de corto plazo a planes con horizonte, indicadores y aprendizaje; de la buena intención a la gestión profesional.

Conocer el territorio se vuelve, en este sentido, una condición básica. No se puede gestionar estratégicamente aquello que no se comprende.

Esto implica mapear actores, identificar expectativas, reconocer conflictos, analizar vulnerabilidades, relevar capacidades existentes y detectar temas prioritarios. Pero también supone cruzar esa lectura territorial con la materialidad de la empresa: cuáles son los impactos más relevantes de la operación, qué riesgos y oportunidades están asociados al negocio y dónde existe mayor potencial para generar valor compartido.

A partir de ese diagnóstico, la empresa puede definir sus focos de gestión e inversión con mayor claridad. No se trata de “hacer de todo” ni de responder de manera reactiva a cada demanda, sino de construir una estrategia que permita priorizar, ordenar recursos, articular esfuerzos y sostener procesos en el mediano y largo plazo.

La comunidad no necesita solamente acciones; necesita relaciones confiables, compromisos consistentes y capacidades fortalecidas.

Profesionalizar, articular y medir

Este enfoque plantea un desafío central: la profesionalización de la gestión. Las relaciones con la comunidad requieren formación, metodología, referentes internos, procesos de escucha, mecanismos de participación, herramientas de medición y capacidades para gestionar conflictos y expectativas.

Naturalmente, esto debe comprenderse con criterios de proporcionalidad: no todas las empresas tienen el mismo tamaño, los mismos recursos ni los mismos niveles de impacto. Pero toda organización puede avanzar, de manera gradual y evolutiva, hacia una gestión más madura, ordenada y estratégica.

En muchos casos, además, será clave trabajar junto a organizaciones y profesionales aliados, especialistas tanto en gestión de sustentabilidad como en temas específicos del territorio: educación, empleabilidad, ambiente, salud, inclusión, desarrollo productivo, derechos humanos, niñez, género, compras inclusivas o fortalecimiento institucional, entre otros.

La complejidad de los desafíos actuales exige reconocer que ninguna empresa, por sí sola, tiene todas las respuestas.

La licencia social para operar se vincula directamente con esta mirada. No puede reducirse a una aceptación pasiva ni a un permiso informal otorgado por la comunidad. Se construye de manera dinámica, a partir de la confianza, la transparencia, la coherencia entre discurso y práctica, la participación de los actores locales y la capacidad de gestionar impactos reales. Y, como toda relación basada en la confianza, puede fortalecerse, deteriorarse o perderse.

En el marco de la evolución de la agenda ASG, estos temas adquieren una relevancia creciente para accionistas, inversores, entidades financieras, clientes y cadenas de valor. La dimensión social de la sostenibilidad está ganando centralidad y, dentro de ella, los Derechos Humanos ocupan un lugar cada vez más importante.

La debida diligencia, la identificación de riesgos sociales, el respeto por las comunidades, la gestión de impactos y la trazabilidad de las prácticas a lo largo de la cadena de valor ya forman parte de las expectativas sobre las empresas.

A esto se suma el efecto de las nuevas normativas y exigencias internacionales, especialmente las provenientes de Europa, que comienzan a generar un proceso de “cascado” hacia empresas de América Latina.

Estas exigencias no solo alcanzan a grandes compañías con operaciones o vínculos directos con mercados europeos, sino también a proveedores, contratistas, distribuidores y otros integrantes de sus cadenas de valor. En este escenario, la gestión del vínculo con comunidades, territorios y públicos de interés dejará de ser una práctica deseable para convertirse cada vez más en una condición de competitividad, acceso a mercados, financiamiento y permanencia en determinadas relaciones comerciales.

Una condición de competitividad

En Argentina, esta discusión adquiere una relevancia particular. En un contexto atravesado por profundas necesidades sociales, restricciones económicas, desigualdades persistentes y demandas urgentes en los territorios, las empresas tienen la oportunidad —y también la responsabilidad— de repensar su rol en el desarrollo.

Esto no significa reemplazar al Estado ni asumir responsabilidades que exceden su naturaleza, sino reconocer que la generación de

valor económico no puede escindirse de la creación de valor social, ambiental, ético y territorial.

Por eso, la articulación público-privada y la acción colectiva se vuelven claves. Muchos de los desafíos que enfrentan los territorios no pueden resolverse desde intervenciones individuales, fragmentadas o desconectadas. Requieren agendas compartidas, coordinación entre actores, construcción de confianza, aprovechamiento de capacidades complementarias y continuidad en el tiempo.

La medición también forma parte de esta evolución. Uno de los grandes desafíos actuales es transformar indicadores cualitativos en métricas concretas, sin perder de vista la riqueza de los procesos sociales.

Medir no significa reducir la realidad a números, sino contar con información que permita aprender, mejorar, rendir cuentas y tomar mejores decisiones. La percepción de confianza, la calidad del vínculo, la participación comunitaria, el fortalecimiento de capacidades, la articulación institucional o la mejora en las condiciones de vida pueden y deben abordarse con herramientas que combinen evidencia cuantitativa y cualitativa.

En definitiva, el nuevo vínculo entre empresas y comunidades requiere superar la idea de los programas comunitarios como anexos de la gestión. El territorio debe ser entendido como una dimensión estratégica y humana, no solo porque allí se desarrollan las operaciones, sino porque allí se construyen las condiciones de legitimidad, sostenibilidad y futuro.

La pregunta ya no es solamente qué hace una empresa por la comunidad, sino cómo se relaciona con ella, cómo gestiona sus impactos, cómo escucha, cómo aprende y cómo contribuye a un desarrollo compartido.

El desafío consiste en integrar aquello que resulta estratégico para el negocio con aquello que resulta esencial para el territorio. Hacerlo con profesionalismo, sistematización, mirada de largo plazo y lógica de acción colectiva. Pero también con una convicción ética profunda: las empresas no son actores externos a la sociedad; son parte de ella.

Y quizás allí esté una de las claves más importantes de esta nueva etapa: comprender que gestionar estratégicamente el vínculo con la comunidad no es solo una forma de cuidar

la operación o fortalecer la competitividad. Es también una manera concreta de asumir un compromiso con la sociedad que queremos ayudar a desarrollar y de la que queremos ser parte.

Porque, en definitiva, ser parte del desarrollo comunitario también implica asumir el compromiso de contribuir, desde la gestión, a ese cambio que queremos ver en el mundo, retomando el espíritu de aquella frase habitualmente atribuida a Mahatma Gandhi.

Las claves de la columna

Estar presentes no alcanza. La legitimidad de una empresa en el territorio se construye con confianza, escucha, coherencia y una gestión responsable de sus impactos.

La columna propone pasar de acciones comunitarias aisladas a una estrategia que combine dos dimensiones: gestionar los efectos de la operación y contribuir al desarrollo territorial. Para eso, es necesario conocer el contexto, definir prioridades, profesionalizar la gestión, articular con otros actores y medir los resultados.

El desafío es integrar aquello que resulta estratégico para el negocio con lo que es esencial para la comunidad, sin reemplazar al Estado y con una mirada de largo plazo.

Impulsamos la economía circular para producir el acero del futuro

Recuperamos materiales y los reintegramos al proceso siderúrgico para producir aceros más sostenibles, optimizando el uso de los recursos y generando **aceros más inteligentes para las personas y el planeta.**



ECONOMÍA CIRCULAR
Menos residuos,
más recursos.



ACEROS MÁS SOSTENIBLES
Menor impacto,
mismo compromiso.



ACEROS MÁS INTELIGENTES
para las personas,
y el planeta.

Desarrollo local: cuando la sustentabilidad también pasa por fortalecer proveedores

PAE combina escucha con comunidades y un programa de desarrollo de PyMEs en Chubut y Neuquén. La apuesta es que el vínculo con el entorno no se limite a programas sociales, sino que también alcance a la cadena de valor, la productividad y el acceso al financiamiento.

El desarrollo alrededor de grandes operaciones productivas no depende solo de programas sociales. También se juega en la capacidad de fortalecer proveedores locales, ampliar el acceso al financiamiento y mejorar las capacidades de las PyMEs.

Pan America Energy (PAE) plantea que su estrategia parte de un proceso de escucha con comunidades y otros grupos de interés. *"Revisamos periódicamente nuestra estrategia de sustentabilidad a partir del diálogo con los distintos grupos de interés y, especialmente, con las comunidades cercanas a nuestras operaciones"*, explica Daniela Antoci, gerente de Sustentabilidad de PAE.

Ese relevamiento combina reuniones con actores locales, relevamientos sociales y el trabajo cotidiano de los equipos en territorio. *"Identificamos necesidades, expectativas y oportunidades de trabajo conjunto. Esta información constituye un insumo relevante para la planificación de nuestras iniciativas"*, agrega Antoci.

Una de las formas en que esa mirada se vincula con el negocio aparece en el desarrollo de proveedores.

A través del Programa PYMES PAE, que desarrolla desde hace más de 20 años en Chubut y Neuquén, la compañía informó haber acompañado a más de 2.500 PyMEs. El esquema no se limita a evaluar desempeño: incluye asistencia para fortalecer capacidades de gestión, seguridad, ambiente, calidad e integridad.

Según los datos aportados por la compañía, el 80% de las empresas participantes aumentó su productividad y el 70% incorporó innovación tecnológica en sus procesos.

El acceso al financiamiento es otro componente. Mediante un convenio con Garantizar SGR, se concretaron más de 1.200 operaciones financieras que beneficiaron a casi 800 PyMEs.

La iniciativa incluyó además más de 150 jornadas y actividades de formación profesional, que representaron 6.800 horas de capacitación y 2.900 horas de asistencia técnica.

Los números muestran una dimensión concreta del vínculo entre empresa y territorio: no solo cuánto se invierte en iniciativas sociales, sino también qué capacidades quedan instaladas en las organizaciones que forman parte de la cadena de valor.



Daniela Antoci
Gerente de Sustentabilidad
de PAE

En ese punto, la sustentabilidad empieza a cruzarse con productividad, innovación, acceso al financiamiento y fortalecimiento de la economía local.

PYMES PAE en números

+2.500 PyMEs acompañadas en Chubut y Neuquén durante más de 20 años.

80% de las empresas participantes aumentó su productividad.

70% incorporó innovación tecnológica en sus procesos.

+1.200 operaciones financieras concretadas a través del convenio con Garantizar SGR.

Casi **800 PyMEs** beneficiadas con acceso al financiamiento.

+6.800 horas de capacitación y 2.900 horas de asistencia técnica.

+150 jornadas y actividades de formación profesional.



Después del boom: cómo construir capacidades que permanezcan en el territorio —

En Añelo y San Patricio del Chañar, Shell reformuló su inversión social con foco en educación, empleo y desarrollo local. El desafío es generar oportunidades que no dependan exclusivamente de Vaca Muerta ni del ciclo de la operación.

El crecimiento acelerado de una actividad puede transformar una comunidad. Amplía la demanda de empleo, atrae inversiones y abre nuevas oportunidades. Pero también puede consolidar una dependencia difícil de sostener cuando cambian las condiciones del negocio.

En localidades atravesadas por el desarrollo de Vaca Muerta, la inversión social enfrenta por eso un dilema particular: responder a las necesidades que genera la actividad hidrocarburífera sin limitar el futuro del territorio a una única industria.

Shell busca abordar ese desafío en Añelo y San Patricio del Chañar, las dos comunidades neuquinas próximas a sus operaciones. En 2025, la compañía actualizó su Estrategia de Inversión Social a partir de un nuevo diagnóstico territorial y definió una hoja de ruta hasta 2030. Educación, formación, empleabilidad, desarrollo local, emprendedurismo y seguridad civil y vial quedaron establecidos como sus principales ejes de trabajo.

Diagnosticar como primer paso

La estrategia surgió de un estudio de base social realizado en 2024. El relevamiento permitió definir las prioridades de intervención a partir de las necesidades identificadas en ambas localidades. “La mayor necesidad detectada en ese momento era poder nivelar la educación local para promover mayores posibilidades de inserción



laboral para los jóvenes”, explica Ornella Rotella, **responsable de Programas de Inversión Social de Shell Argentina.**

La compañía plantea que la relación con las comunidades requiere una presencia cotidiana y vínculos de largo plazo. Ese contacto permite revisar periódicamente la evolución de las problemáticas y ajustar los programas.

La respuesta aportada por Shell al **Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026** refuerza ese enfoque. La empresa declaró que todas las iniciativas incluidas en su estrategia 2025-2030 se basan en un relevamiento reciente de las prioridades de Añelo y San Patricio del Chañar. También informó que el presupuesto destinado a inversión social aumentó y que sus áreas centrales son la educación, la empleabilidad y el desarrollo económico local.

EN TERRITORIOS ATRAVESADOS POR UNA INDUSTRIA DE GRAN ESCALA, LA INVERSIÓN SOCIAL ENFRENTA UN DOBLE DESAFÍO: RESPONDER A LAS DEMANDAS ACTUALES Y AMPLIAR LAS OPCIONES DISPONIBLES PARA EL FUTURO.

Formar para un territorio más amplio que la industria

Desde su llegada a Vaca Muerta en 2012, Shell desarrolló talleres de oficios, propuestas para estudiantes secundarios, estudios terciarios y becas universitarias.

La compañía afirma que una proporción elevada de los graduados logró insertarse laboralmente, aunque no aportó cifras que permitan dimensionar ese resultado o conocer su distribución entre sectores.

Las áreas de formación mencionadas muestran, sin embargo, una intención de ampliar el horizonte productivo. Además de contenidos vinculados con la energía, los programas abarcaron manipulación de alimentos, seguridad y ambiente, textiles y administración de empresas.

Según la empresa, hubo graduados que se insertaron o emprendieron en los sectores frutícola, gastronómico, turístico, hotelero y textil. “Tenemos claro que nuestro aporte va más allá de desarrollar Vaca Muerta y es promover el desarrollo local de todos los sectores”, afirma Rotella.

La capacitación, por sí sola, no garantiza diversificación productiva. También se necesitan mercados, financiamiento, redes comerciales e infraestructura para que esas capacidades se conviertan en actividades sostenibles.



Ornella Rotella
Responsable de Programas de
Inversión Social de Shell Argentina

DIVERSIFICAR EL DESARROLLO LOCAL NO CONSISTE SOLAMENTE EN FORMAR PARA NUEVOS OFICIOS: REQUIERE QUE ESAS CAPACIDADES ENCUENTREN MERCADOS, FINANCIAMIENTO Y CONDICIONES PARA SOSTENERSE.

Pensar desde el inicio en la continuidad

Las operaciones extractivas atraviesan distintos ciclos de inversión, producción y rentabilidad. Por eso, una estrategia comunitaria de largo plazo necesita contemplar desde el comienzo qué sucederá cuando cambie la intensidad de la actividad o disminuya la presencia de la empresa.

Para Shell, los programas deben dejar capacidades instaladas en los actores locales. “Cada nuevo programa que diseñamos es pensado desde el

primer día para ser sustentable en el tiempo”, detalla la representante de la compañía.

La continuidad no se define solamente por la duración de una iniciativa. También depende de que escuelas, organizaciones sociales, gobiernos locales, emprendedores y otras instituciones puedan apropiarse de los conocimientos, las herramientas y las redes construidas.

Medir lo que queda

Shell señala que revisa anualmente sus programas a partir de distintos indicadores y de la evolución de las problemáticas locales, aunque no especifica cuáles son esas métricas ni fija resultados cuantitativos hacia 2030.

Medir participantes y graduaciones permite conocer el alcance inmediato. Evaluar si una inversión dejó capacidades exige observar la continuidad educativa, la inserción laboral, la diversificación de ingresos, el fortalecimiento de las instituciones locales y la autonomía respecto de una sola actividad económica.

EL IMPACTO PERDURABLE NO SE MIDE SOLO POR LA CANTIDAD DE PARTICIPANTES, SINO POR LAS OPORTUNIDADES Y CAPACIDADES QUE CONTINÚAN CUANDO TERMINA EL PROGRAMA.

La estrategia de Shell busca que ese efecto alcance también a las familias y a la comunidad. Para eso, la empresa plantea sostener una relación cercana con Añelo y San Patricio del Chañar, revisar periódicamente las necesidades del territorio y ajustar sus programas de educación, formación, desarrollo local, emprendedurismo y seguridad civil y vial.

El desafío hacia 2030 será demostrar con resultados comparables cuánto de esa inversión logró traducirse en trayectorias educativas, empleos, emprendimientos e instituciones capaces de sostenerse más allá del acompañamiento empresarial.

En territorios atravesados por una industria de gran escala, la inversión social no elimina las tensiones

del desarrollo. Pero puede ampliar las alternativas disponibles y reducir la dependencia de una sola actividad. Su verdadero valor aparecerá cuando las capacidades construidas permanezcan en las personas, las organizaciones y la comunidad, aun cuando cambien el presupuesto, el programa o el ciclo de la operación.

Desde 2012, Shell desarrolla iniciativas educativas y de capacitación en Añelo y San Patricio del Chañar.

Trayectos educativos

Talleres de oficios, programas para estudiantes secundarios, estudios terciarios y becas universitarias.

Áreas abordadas

Energía, manipulación de alimentos, seguridad y ambiente, producción textil y administración de empresas.

Sectores de inserción mencionados por la compañía

Actividad energética, producción frutícola, gastronomía, turismo, hotelería y textiles.

La empresa señala que parte de los graduados también desarrolló emprendimientos propios, aunque no informó datos desagregados sobre participantes o inserción laboral.



Inversión social: qué sostener, qué cambiar y cómo medir lo que queda

AXION energy puso a la ciudad de Campana en el centro de su estrategia social y ordenó sus programas entre compromisos de largo plazo y acciones sujetas a revisión.

Revisar una estrategia de inversión social no implica solamente sumar programas. También supone decidir cuáles sostener, cuáles reformular y dónde concentrar los recursos. En AXION energy, ese proceso tiene a Campana como territorio prioritario, donde se encuentra la principal operación industrial de la compañía y donde la estrategia se organiza alrededor de cuatro ejes: educación, desarrollo local, salud y ambiente.

“La inversión social dejó de organizarse como un conjunto de aportes puntuales y pasó a estructurarse en función de las necesidades que releva la comunidad de Campana, con criterios de continuidad y de evaluación definidos para cada eje”, explica Roberto Dabusti, gerente de Responsabilidad e Inversión Social de AXION energy

Ese criterio también define la duración de las iniciativas. El plan anual diferencia los programas que constituyen compromisos plurianuales de las acciones que se revisan al cierre de cada ciclo. *“Esa distinción no es formal, dado que define qué sostenemos y qué reformulamos”,* señala.

Algunas iniciativas muestran esa lógica de continuidad. Lazos acompaña desde 2016 a estudiantes del último año de escuelas secundarias públicas en su transición al mundo laboral y alcanzó a 9.499 participantes hasta 2025. Otros fueron modificándose a partir de la evaluación: Promover nació con foco en Campana y evolucionó hacia un esquema de nodos con alcance nacional, llegó



a 180 organizaciones e incorporó talleres de inteligencia artificial a partir de demandas de los propios participantes.

La escucha de la comunidad ocupa un lugar central en ese proceso. Entre 2022 y 2025, 2.714 vecinos y estudiantes visitaron la refinería. *“Nuestros programas nacen de un proceso activo con la comunidad y evolucionan según lo que la escucha y la evaluación posterior indican”,* especifica Dabusti. A ese intercambio se suman encuestas de opinión pública y el trabajo con organizaciones especializadas, que aportan estándares propios y una mirada externa sobre la implementación y los resultados.

La medición es otro componente del modelo. *“La diferencia central reside en la verificabilidad. Comunicar una política supone enunciar una intención y un marco de trabajo. Rendir cuentas implica exponer esa intención a indicadores definidos, sostenidos en el tiempo y contrastables por terceros”,* afirma. La lógica es trabajar con series históricas, incorporar validación externa cuando corresponde y mantener estables las definiciones de los indicadores para que la comparación sea posible.

El abordaje social convive con una agenda ambiental vinculada a la escala industrial de la operación. Dabusti identifica allí uno de los desafíos permanentes: anticiparse a exigencias regulatorias crecientes. En la refinería, las reformas realizadas sobre los hornos de las unidades Powerformer, DKU y DHT permitieron mejorar en un 6% el Índice de Eficiencia Energética. A eso se suma la instalación

de 88 paneles solares en el edificio de mantenimiento, con una reducción aproximada de 34 toneladas de CO2e anuales.

La relación con el sector público también forma parte del diseño. AXION energy plantea que la empresa puede aportar recursos, capacidades e innovación, pero sin sustituir la responsabilidad estatal. *“La articulación no es un requisito administrativo del programa, es su condición de diseño”,* resume Dabusti.

Ese enfoque alcanza también a la evaluación de la autonomía. *“El indicador principal es si la organización acompañada mejora su capacidad de obtener recursos que no provengan de la compañía”,* explica. A la vez, reconoce que no todas las iniciativas deben perseguir ese objetivo: en determinados casos, el valor del aporte reside en la previsibilidad que brinda a instituciones cuya función resulta crítica para la comunidad.

La gestión de la inversión social aparece así menos vinculada a la cantidad de iniciativas que a la capacidad de establecer prioridades, sostener compromisos, revisar lo que cambia y medir resultados comparables en el tiempo. En una operación industrial de largo plazo, esa lógica se combina con una agenda ambiental que obliga a mejorar eficiencia y anticipar nuevas exigencias.

AXION energy en datos

9.499 estudiantes	}	Participaron del Programa Lazos entre 2016 y 2025.
2.714 visitantes		Recorrieron la refinería entre 2022 y 2025. La participación de estudiantes creció 164% entre 2024 y 2025.
180 org.	}	Fueron alcanzadas por el Programa Promover en su expansión a distintos nodos del país.
6% de mejora		Fue la mejora alcanzada en el Índice de Eficiencia Energética de la refinería tras reformas en hornos de las unidades Powerformer, DKU y DHT.
34 toneladas de CO2e anuales	}	Es la reducción aproximada asociada a los 88 paneles solares instalados en el edificio de mantenimiento de la refinería.

“Nuestros programas nacen de un proceso activo con la comunidad y evolucionan según lo que la escucha y la evaluación posterior indican.”

Aquí están, éstas son las empresas que participan del Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026

Accor Geolocalización: Noreste, Noroeste, Cuyo, Centro, AMBA. CEO: Thomas Dubaere Cantidad de empleados: + 18.000 Porcentaje de Hombres: 41 Porcentaje de Mujeres: 58 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Antonietta Varlese Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Aconcagua Energía Geolocalización: Patagonia y AMBA CEO: Diego S. Trabucco Cantidad de empleados: 760 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Juan M. Crespo Mills Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Adecco Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Leandro Cazorla Cantidad de empleados: 345 Porcentaje de Hombres: 28 Porcentaje de Mujeres: 72 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Maria Gimena Garcia Garavalli Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Banco Galicia Geolocalización: AMBA CEO: Diego Rivas Cantidad de empleados: 5.992 Porcentaje de Hombres: 49 Porcentaje de Mujeres: 51 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Constanza Gorleri Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Banco Hipotecario Geolocalización: todo el país CEO: Manuel Herrera Cantidad de empleados: 1.403 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres: 48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Karina Gutierrez Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Banco Santander Argentina Geolocalización: Todo el país CEO: Alejandro Butti Cantidad de empleados: 7.700 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres:48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Adriana Alesina Elabora reporte de Sustentabilidad: si
ADT Security Services S.A Geolocalización: AMBA CEO: Clara Kennedy Cantidad de empleados: 780 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: depende directamente del área de Gerencia General Argentina. Elabora reporte de Sustentabilidad: no	Alsea Geolocalización: todo el país CEO: Christian Gurría Cantidad de empleados: 4730 Porcentaje de Hombres: 41 Porcentaje de Mujeres: 53 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mercedes Chalela Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Aluar Aluminio Argentino Geolocalización: Patagonia CEO: Martín José Levinas Cantidad de empleados: 2.330 Porcentaje de Hombres: 89 Porcentaje de Mujeres: 11 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Pía Madanes Quintanilla Elabora reporte de Sustentabilidad: si	BBVA Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Jorge Alberto Bledel Cantidad de empleados: 6.689 Porcentaje de Hombres: 54 Porcentaje de Mujeres: 46 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alejandro Chiaradía Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Benito Roggio ambiental Geolocalización: Noroeste, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Héctor Carminatti Cantidad de empleados: 5.154 Porcentaje de Hombres: 73 Porcentaje de Mujeres: 27 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Juan Pablo Weihs Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Bimbo Argentina Geolocalización: AMBA CEO: José Zavallía Lagos Cantidad de empleados: 1.438 Porcentaje de Hombres: 81 Porcentaje de Mujeres: 19 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ariel Haro Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Amanco Wavin (Orbia) Geolocalización: AMBA CEO: Víctor Guajardo, Gte. Gral Cantidad de empleados: 230 Porcentaje de Hombres: 85,7 Porcentaje de Mujeres: 14,3 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Tania Rabasa Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Andreani Geolocalización: todo el país CEO: Carlos Cirimelo Cantidad de empleados: 5.072 Porcentaje de Hombres: 74 Porcentaje de Mujeres: 26 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Verónica Zampa Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Apex América Geolocalización: Centro, Litoral, AMBA CEO: Luis Iglesias Cantidad de empleados: 5.950 Porcentaje de Hombres: 36 Porcentaje de Mujeres: 64 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Fernanda De Mora Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Biome Makers Geolocalización: CEO: Adrián Ferrero Cantidad de empleados: +50 Porcentaje de Hombres: 60 Porcentaje de Mujeres: 40 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alberto Acedo. Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo.	Bitali (Grupo Piero) Geolocalización: AMBA CEO: Horacio Alaluf Cantidad de empleados: 870 Porcentaje de Hombres: 85 Porcentaje de Mujeres:15 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alejandro Beber Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Bounty Edtech Geolocalización: AMBA CEO: Natalia Jasin Cantidad de empleados: 3 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres: 100 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Pilar Magdalena Elabora reporte de Sustentabilidad: no
Arca Continental Geolocalización: Noroeste, Noreste CEO: Arturo Gutierrez Cantidad de empleados: 2.750 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Romina Saravia Falcón Elabora reporte de Sustentabilidad: si	ArcelorMittal Acindar Geolocalización: Centro CEO: Federico Amos Cantidad de empleados: 2.219 Porcentaje de Hombres: 91 Porcentaje de Mujeres:9 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Andrea Dala Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Arcos Dorados Geolocalización: todo el país CEO: Diego Paniagua Cantidad de empleados: +16.000 Porcentaje de Hombres: 39 Porcentaje de Mujeres: 61 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Rocío Yael Villarreal Elabora reporte de Sustentabilidad: si			
Autopistas del Oeste Geolocalización: AMBA CEO: Francesc Sánchez Farré Cantidad de empleados: 686 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres: 48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Federico Quintero Elabora reporte de Sustentabilidad: no	Autopistas del Sol Geolocalización: AMBA CEO: Francesc Sánchez Farré Cantidad de empleados: 922 Porcentaje de Hombres: 67 Porcentaje de Mujeres: 33 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Federico Quintero Elabora reporte de Sustentabilidad: no	Avancargo Geolocalización: todo el país CEO: Diego Bertezolo Cantidad de empleados: 60 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres: 48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Pablo Mendonca Elabora reporte de Sustentabilidad: si			
Axion Energy Geolocalización: AMBA CEO: Marcos Bulgheroni Cantidad de empleados: 2039 Porcentaje de Hombres: 1.291 Porcentaje de Mujeres: 748 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Roberto Dabusti Elabora reporte de Sustentabilidad: no	Banco Ciudad de Buenos Aires Geolocalización: AMBA CEO: Bruno Folino Cantidad de empleados: 2.408 Porcentaje de Hombres: 46 Porcentaje de Mujeres: 54 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Luciana Arnaiz Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Banco Comafi Geolocalización: AMBA CEO: Francisco Cerviño Cantidad de empleados: 1.400 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres: 48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Laura Gianazza Elabora reporte de Sustentabilidad: no			



Aquí están, éstas son las empresas que participan del Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026

Cabify Geolocalización: AMBA CEO: Diego Céspedes Cantidad de empleados: 131 Porcentaje de Hombres: 51 Porcentaje de Mujeres: 49 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Cristian Filliol Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Camuzzi Geolocalización: Centro, Patagonia CEO: Hernán Pardo Cantidad de empleados: 1.662 Porcentaje de Hombres: 86 Porcentaje de Mujeres: 14 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Rodrigo Espinosa Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Carrefour Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Noël Prioux Cantidad de empleados: 17.000 Porcentaje de Hombres: 57 Porcentaje de Mujeres:43 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ludmila Mavric Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Ferrero Geolocalización: AMBA CEO: Laura Perdomo Cantidad de empleados: 300 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Inés Kracht Elabora reporte de Sustentabilidad: si	GDN Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Guillermo Calcagno Cantidad de empleados: + 8.000 Porcentaje de Hombres: 54 Porcentaje de Mujeres: 46 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Juan Pablo Quiroga Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Genneia Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Bernardo Andrews Cantidad de empleados: 443 Porcentaje de Hombres: 69,75 Porcentaje de Mujeres: 30,24 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Carolina Langan Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Cervecería y Maltería Quilmes Geolocalización: todo el país CEO: Pablo Panizza Cantidad de empleados: 5.000 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Maria Rosario Piñero Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Cerro Vaguardia Geolocalización: Patagonia CEO: Francisco Lopez Cantidad de empleados: 1.200 Porcentaje de Hombres: 93 Porcentaje de Mujeres: 7 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Agustín del Castillo Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Cirion Technologies Geolocalización: Noroeste, Noreste, Centro, Litoral, Cuyo, AMBA CEO: Santiago Londoño Cantidad de empleados: 500 Porcentaje de Hombres: 73 Porcentaje de Mujeres:27 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Equipo de RRHH Elabora reporte de Sustentabilidad: si	GIRE Geolocalización: todo el país CEO: Gonzalo Díaz Solá Cantidad de empleados: 740 Porcentaje de Hombres: 53 Porcentaje de Mujeres: 47 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Julián Alegre Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Goodenergy Geolocalización: AMBA CEO: Pablo De Benedictis / Julian Bartoli Cantidad de empleados: 18 Porcentaje de Hombres: 44 Porcentaje de Mujeres: 56 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Trebiño Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Grupo Arcor Geolocalización: Noreste, Noroeste, Cuyo, Centro, Litoral, AMBA CEO: Andrés Graziozi Cantidad de empleados: 19.571 Porcentaje de Hombres: 72 Porcentaje de Mujeres: 28 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Bárbara Bradford Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Coca-Cola Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Leonardo García Cantidad de empleados: + 200 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: María Inés Lespiaucq Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Compañía de Tierras Sud Argentino S.A.U. Geolocalización: Patagonia, AMBA CEO: Agustín Dranovsky Cantidad de empleados: 261 Porcentaje de Hombres: 94 Porcentaje de Mujeres: 6 Posee área de sustentabilidad: no Responsable del área: Agustín Dranovsky Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Compañía Mega Geolocalización: Patagonia, AMBA CEO: Tomas Cordoba Cantidad de empleados: 210 Porcentaje de Hombres: 75 Porcentaje de Mujeres:25 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Gilda Yezze Elabora reporte de Sustentabilidad: no	GRUPO DESA Geolocalización: Noroeste, Centro CEO: Marcelo Diez Cantidad de empleados: 3.384 Porcentaje de Hombres: 83 Porcentaje de Mujeres: 17 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Florencia Fiore Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo ECIPSA Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Walter Fuks Cantidad de empleados: 280 Porcentaje de Hombres: 43 Porcentaje de Mujeres: 57 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Cecilia Bentolila Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo Financiero ST Geolocalización: AMBA CEO: Comité Ejecutivo del Grupo está integrado por Matías Peralta y Juan Liadó Cantidad de empleados: 1.170 Porcentaje de Hombres: 49,6 Porcentaje de Mujeres: 50,94 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Jesica Lores Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo
Danone Geolocalización: AMBA CEO: Juan Garibaldi Cantidad de empleados: + 3.400 Porcentaje de Hombres: 72 Porcentaje de Mujeres: 28 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ana Guerello Elabora reporte de Sustentabilidad: si	DHL Express Geolocalización: todo el país CEO: Alejandro Jasiukiewicz Cantidad de empleados: + 620 Porcentaje de Hombres: 65 Porcentaje de Mujeres: 35 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Nicolás Biello y Andrea Colchado Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Dia Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Agustín Ibero Cantidad de empleados: 3.500 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Martín Alvarez Espindola Elabora reporte de Sustentabilidad: si	GRUPO L Geolocalización: todo el país CEO: Sebastián Lusardi Cantidad de empleados: 7.000 Porcentaje de Hombres: 54 Porcentaje de Mujeres: 46 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Martín Dupaus Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo Limpiolux Geolocalización: Cuyo, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Cecilia Peluso Cantidad de empleados: 2.705 Porcentaje de Hombres: 63,8 Porcentaje de Mujeres: 36,1 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Julieta Garcia Querol Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo LTN Geolocalización: Cuyo, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Gustavo Díaz Cantidad de empleados: 350 Porcentaje de Hombres: 70 Porcentaje de Mujeres: 30 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ornella Bernardi Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo
Domaine Bousquet S.A. Geolocalización: Cuyo CEO: Anne Bousquet Cantidad de empleados: 154 Porcentaje de Hombres: 55 Porcentaje de Mujeres: 45 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Julio Peña Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Eco Aguas y Bebidas Saludables Geolocalización: Cuyo, Centro, AMBA CEO: Pablo Abadía Cantidad de empleados: 206 Porcentaje de Hombres: 75 Porcentaje de Mujeres: 25 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Sol Rodrigo Elabora reporte de Sustentabilidad: no	ECOSAN S.A. Geolocalización: AMBA CEO: Juan Pablo Rudoni Cantidad de empleados: 327 Porcentaje de Hombres: 90 Porcentaje de Mujeres: 10 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Paula Gomez Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Grupo Mitre Geolocalización: AMBA CEO: Miguel Ippolito Cantidad de empleados: 250 Porcentaje de Hombres: 90 Porcentaje de Mujeres:10 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Leonardo Mariani Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo Pinares Geolocalización: Centro CEO: Manuel Belfer Cantidad de empleados: 59 Porcentaje de Hombres: 27 Porcentaje de Mujeres: 73 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Rocio Rodaro Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo San Cristóbal Geolocalización: todo el país CEO: Diego Guaita Cantidad de empleados: 1.851 Porcentaje de Hombres: 39,92 Porcentaje de Mujeres:60,08 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Silvia Battilana Elabora reporte de Sustentabilidad: si
360Energy Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro, AMBA CEO: Alejandro Ivanissevich Cantidad de empleados: 266 Porcentaje de Hombres: 80 Porcentaje de Mujeres: 20 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: María Eugenia Ivanissevich Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Emova Movilidad S.A. Geolocalización: AMBA CEO: Joaquín Acuña Cantidad de empleados: 4.700 Porcentaje de Hombres: 79 Porcentaje de Mujeres: 21 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Giacumbo Elabora reporte de Sustentabilidad: si	EY Argentina Geolocalización: Centro, AMBA CEO: Fernando Paci Cantidad de empleados: 4.856 Porcentaje de Hombres: 49 Porcentaje de Mujeres: 51 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mirta Maglietta Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Grupo Sancor Seguros Geolocalización: todo el país CEO: Alejandro Simón Cantidad de empleados: 2.714 Porcentaje de Hombres: 50,29 Porcentaje de Mujeres: 49,71 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Betina del Valle Azugna Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Gwinn Geolocalización: AMBA CEO: Gaston Parada Cantidad de empleados: 300 Porcentaje de Hombres: 50 Porcentaje de Mujeres:50 Posee área de sustentabilidad: no Responsable del área: - Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Henkel Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Jorge Strappason Cantidad de empleados: 122 Porcentaje de Hombres: 70 Porcentaje de Mujeres: 30 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Comité multifuncional Elabora reporte de Sustentabilidad: si

Aquí están, éstas son las empresas que participan del Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026

Holcim Argentina Geolocalización: Noreste, Cuyo, Centro, AMBA CEO: Pablo Bittar Cantidad de empleados: 1.315 Porcentaje de Hombres: 81 Porcentaje de Mujeres:19 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Tortoza Elabora reporte de Sustentabilidad: si	ICBC Geolocalización: todo el país CEO: Andrés Lozano Cantidad de empleados: 3.422 Porcentaje de Hombres: 51 Porcentaje de Mujeres: 49 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Macarena Santos Muñoz Elabora reporte de Sustentabilidad: si	INVAP S.A.U Geolocalización: Patagonia CEO: Darío Giussi Cantidad de empleados: 1.800 Porcentaje de Hombres: 75 Porcentaje de Mujeres: 25 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Daniela Alejandra Zorrilla Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Mondelez Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Martín Antola Cantidad de empleados: 2.312 Porcentaje de Hombres: 61,6 Porcentaje de Mujeres:38,2 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Sol Tacchella Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Movistar Argentina Geolocalización: Todo el país CEO: Gabriel Speratti Cantidad de empleados: 9.128 Porcentaje de Hombres: 67 Porcentaje de Mujeres: 33 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Antonella Tomic Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Naranja X Geolocalización: todo el país CEO: Pablo Caputto Cantidad de empleados: + 2.600 Porcentaje de Hombres: 60,5 Porcentaje de Mujeres: 39,41 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Nicolás Serra Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Iveco Group Geolocalización: Centro, AMBA CEO: Ricardo Cardozo Cantidad de empleados: 931 Porcentaje de Hombres: 79,59 Porcentaje de Mujeres: 20,40 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Luciele Carvalho Elabora reporte de Sustentabilidad: si	La Anónima Geolocalización: Centro, Litoral, Patagonia CEO: Nicolas Braun Cantidad de empleados: 11.635 Porcentaje de Hombres: 60,5 Porcentaje de Mujeres: 39,5 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Natalia Bernasconi Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Laboratorios Bagó Geolocalización: todo el país CEO: Edgardo Vázquez Cantidad de empleados: 974 Porcentaje de Hombres: 70 Porcentaje de Mujeres: 30 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Hernán Da Cunha Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Natura Geolocalización: todo el país CEO: Christian Coone Cantidad de empleados: 750 Porcentaje de Hombres: 20 Porcentaje de Mujeres: 80 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ana Costa Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Naturgy Argentina Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro CEO: Gerardo Gómez Cantidad de empleados: 851 Porcentaje de Hombres: 73 Porcentaje de Mujeres: 27 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Verónica Argañaraz Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Nestlé Argentina S.A. Geolocalización: todo el país CEO: Gian Carlo Aubry Cantidad de empleados: + 2.200 Porcentaje de Hombres: 66 Porcentaje de Mujeres:34 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Verónica Rosales Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Laboratorio Roche Geolocalización: Centro CEO: María Pía Orihuela Cantidad de empleados: 461 Porcentaje de Hombres: 49,8 Porcentaje de Mujeres:50,3 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Rodrigo Tenuta Elabora reporte de Sustentabilidad: si	La Caja Geolocalización: todo el país CEO: Jorge Mignone Cantidad de empleados: 1.820 Porcentaje de Hombres: 55 Porcentaje de Mujeres: 45 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Carla Ponce Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Lartirigoyen y CIA SA Geolocalización: Noroeste, Centro y AMBA CEO: Luis Colmegna Cantidad de empleados: 626 Porcentaje de Hombres: 80,40 Porcentaje de Mujeres: 19.60 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Sofia Wullich Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Nespresso Geolocalización: Centro, AMBA CEO: Sandro Ribeiro Cantidad de empleados: 200 Porcentaje de Hombres: 47 Porcentaje de Mujeres: 57 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Maria Eugenia Ybarra Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Newsan Geolocalización: Cuyo, Patagonia, AMBA. CEO: Luis Galli Cantidad de empleados: + 9.000 Porcentaje de Hombres: 60 Porcentaje de Mujeres: 40 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Marcela Elizabeth Cominelli Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Novartis Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Francisco García Cantidad de empleados: 320 Porcentaje de Hombres: 40 Porcentaje de Mujeres: 60 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mara Leonardi Elabora reporte de Sustentabilidad: si
La Rural S.A. Geolocalización: AMBA CEO: Claudio Dowdall Cantidad de empleados: 135 Porcentaje de Hombres: 67,7 Porcentaje de Mujeres: 32,3 Posee área de sustentabilidad: no Responsable del área: - Elabora reporte de Sustentabilidad: si	La Segunda Seguros Geolocalización: Centro CEO: Mario Castellini Cantidad de empleados: 1.800 Porcentaje de Hombres: 57 Porcentaje de Mujeres: 43 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Gricel Di Bert Elabora reporte de Sustentabilidad: si	L'Oréal Groupe Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Yann Le Bourdon Cantidad de empleados: 604 Porcentaje de Hombres: 48 Porcentaje de Mujeres: 52 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Petrina Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Pampa Energia Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro, Litoral, Patagonia, AMBA CEO: Gustavo Mariani Cantidad de empleados: 1.992 Porcentaje de Hombres: 83,7 Porcentaje de Mujeres: 16,3 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Lida Wang Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Pan American Energy Geolocalización: Noroeste, Patagonia CEO: Marcos Bulgheroni Cantidad de empleados: + 20.000 directos e indirectos Porcentaje de Hombres: 71 Porcentaje de Mujeres: 29 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Daniela Antocci Elabora reporte de Sustentabilidad: si	PCR Geolocalización: Cuyo, Centro y Patagonia CEO: Martín Federico Brandi Cantidad de empleados: 990 Porcentaje de Hombres: 80 Porcentaje de Mujeres: 20 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Lucas Méndez Trongé Elabora reporte de Sustentabilidad: si
ManpowerGroup Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Luis Guastini Cantidad de empleados: 331 Porcentaje de Hombres: 45 Porcentaje de Mujeres: 55 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Gonzalo Santiago Cadelago Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Mastellone Geolocalización: AMBA CEO: Carlos Agote Cantidad de empleados: 3.500 Porcentaje de Hombres: 88,8 Porcentaje de Mujeres: 11,2 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Luis Ignacio Demicheli Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Mercado cheque Geolocalización: Centro, AMBA CEO: Gastón Nicolás Parada Cantidad de empleados: 300 Porcentaje de Hombres: 50 Porcentaje de Mujeres: 50 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Néstor Aguirre Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Personal Geolocalización: todo el país CEO: Roberto Nobile Cantidad de empleados: 18.085 Porcentaje de Hombres: 74 Porcentaje de Mujeres: 26 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Pedro López Matheu Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Prodeman SA Geolocalización: Centro CEO: Oscar Cavigliasso Cantidad de empleados: 529 Porcentaje de Hombres: 68 Porcentaje de Mujeres: 32 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Comité de Sustentabilidad Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	PwC Argentina Geolocalización: Cuyo, Centro, AMBA CEO: Miguel Ángel Urus Cantidad de empleados: 6.107 Porcentaje de Hombres: 47 Porcentaje de Mujeres:53 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariano Tomatis Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Merck Argentina Geolocalización: AMBA CEO: Dr. Marcelo Ponte Cantidad de empleados: 196 Porcentaje de Hombres: 39 Porcentaje de Mujeres:61 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alejandro Gaudioso Elabora reporte de Sustentabilidad: si	MetroGAS Geolocalización: AMBA CEO: Sebastián Martín Mazzucchelli Cantidad de empleados: 1.033 Porcentaje de Hombres: 70 Porcentaje de Mujeres: 30 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Hernán Chiesa Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Minerva Foods Geolocalización: Cuyo, Centro, Litoral, AMBA CEO: Patricio Silveira Cantidad de empleados: 3516 Porcentaje de Hombres: 91,95 Porcentaje de Mujeres: 8,04 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Marta Lisi Ribeiro de Morais Giannichi Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Renault Argentina Geolocalización: Centro, AMBA CEO: Pablo Sibilla Cantidad de empleados: 1.596 Porcentaje de Hombres: 78,82 Porcentaje de Mujeres: 21,18 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Matías Maciel Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Río Uruguay Seguros Geolocalización: Litoral CEO: Juan Carlos Lucio Godoy Cantidad de empleados: 409 Porcentaje de Hombres: 52 Porcentaje de Mujeres: 48 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Silvina Vazón Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Robert Bosch Geolocalización: AMBA CEO: Leonardo Cacciante Cantidad de empleados: 180 Porcentaje de Hombres: 65 Porcentaje de Mujeres: 35 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alberto Abdu Elabora reporte de Sustentabilidad: si

Aquí están, éstas son las empresas que participan del Mapa de la Sustentabilidad en Argentina 2026

SAFETY AGRO Geolocalización: AMBA CEO: Fernando Perez Eseiza Cantidad de empleados: 3 Porcentaje de Hombres: 100 Porcentaje de Mujeres: 0 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Fernando Perez Eseiza Elabora reporte de Sustentabilidad: no	SanCor Salud Geolocalización: Todo el país CEO: Fernando Werlen Cantidad de empleados: 2.288 Porcentaje de Hombres: 33,5 Porcentaje de Mujeres: 66,5 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Nora Mosso Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Satellites on Fire Geolocalización: todo el país CEO: Franco Rodriguez Viau Cantidad de empleados: 27 Porcentaje de Hombres: 74 Porcentaje de Mujeres: 26 Posee área de sustentabilidad: no Responsable del área: Franco Rodríguez Viau Elabora reporte de Sustentabilidad: no	Toyota Argentina Geolocalización: Centro CEO: Gustavo Salinas Cantidad de empleados: 7.994 Porcentaje de Hombres: 93 Porcentaje de Mujeres:7 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Fernanda Pérez Cometto Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Trivento Bodegas y Viñedos Geolocalización: Cuyo CEO: Marcos Jofré Cantidad de empleados: 363 Porcentaje de Hombres: 80 Porcentaje de Mujeres: 20 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mercedes Alvarez Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Trasa Geolocalización: AMBA CEO: Ricky Minicucci Cantidad de empleados: 200 Porcentaje de Hombres: 56 Porcentaje de Mujeres: 44 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Fernando Charadia Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo
Savant Geolocalización: Centro CEO: Mario Galliano Cantidad de empleados: 167 Porcentaje de Hombres: 48,5 Porcentaje de Mujeres: 51,5 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Romina Weidmann Elabora reporte de Sustentabilidad: si	SA Veracruz Geolocalización: Noroeste CEO: Jorge Seleme Cantidad de empleados: - Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Carla Chavarría Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Scania Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Sebastián Figueroa Cantidad de empleados: 1.169 Porcentaje de Hombres: 87 Porcentaje de Mujeres: 13 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Alejandro Pazos Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Unipar Geolocalización: Centro CEO: Rodrigo Cannaval Cantidad de empleados: 560 Porcentaje de Hombres: 88 Porcentaje de Mujeres:12 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Laura Gutierrez Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Urbano Express Geolocalización: todo el país CEO: Marcelo Wirth Cantidad de empleados: 3.300 Porcentaje de Hombres: 92 Porcentaje de Mujeres: 8 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Valentina Nuñez Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Veolia Geolocalización: Noreste, Patagonia, AMBA CEO: Gustavo Calvi Cantidad de empleados: 2.100 Porcentaje de Hombres: 91 Porcentaje de Mujeres: 9 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Victoria Acosta Elabora reporte de Sustentabilidad: si
Sidersa Geolocalización: Centro CEO: Luciano Spoto Cantidad de empleados: 650 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Pablo Cattoni Elabora reporte de Sustentabilidad: en desarrollo	Siemens S.A Geolocalización: AMBA CEO: Eduardo Gorchs Cantidad de empleados: 680 Porcentaje de Hombres: 62 Porcentaje de Mujeres: 38 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Dalma Parisi Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Siemens Healthineers Geolocalización: todo el país CEO: Mario Amadio Cantidad de empleados: 146 Porcentaje de Hombres: 54 Porcentaje de Mujeres: 46 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Shikha Pillai Elabora reporte de Sustentabilidad: si	YPF Luz Geolocalización: Noroeste, Cuyo, Centro, Patgonia, AMBA. CEO: Martín Mandarano Cantidad de empleados: 501 Porcentaje de Hombres: 79 Porcentaje de Mujeres: 21 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Iribarne Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Zurich Argentina Geolocalización: todo el país CEO: Sebastián Dabini Cantidad de empleados: 778 Porcentaje de Hombres: 51 Porcentaje de Mujeres: 49 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Adriana Arias Elabora reporte de Sustentabilidad: si	
Supervielle Geolocalización: Cuyo, Centro, AMBA CEO: Gustavo "Paco" Manriquez Cantidad de empleados: 3348 Porcentaje de Hombres: 51 Porcentaje de Mujeres: 49 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Verónica De Los Heros Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Syngenta Geolocalización: Noroeste, Noreste, Cuyo, Centro, Litoral, AMBA CEO: Marcos Bradley Cantidad de empleados: 904 Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Guillermo Delgado Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Shell Argentina Geolocalización: Patagonia CEO: Germán Burmeister Cantidad de empleados: 261 Porcentaje de Hombres: 71 Porcentaje de Mujeres: 29 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ornella Rotella Elabora reporte de Sustentabilidad: si			
Sheraton Buenos Aires Geolocalización: AMBA CEO: Anthony Capuano Cantidad de empleados: - Porcentaje de Hombres: - Porcentaje de Mujeres:- Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Marcelo Bottazzini Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Tetra Pak Geolocalización: Noroeste, AMBA CEO: Alejandro Chan Cantidad de empleados: 430 Porcentaje de Hombres: 79 Porcentaje de Mujeres: 21 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Horacio Martino Elabora reporte de Sustentabilidad: si	TGN Geolocalización: todo el país CEO: Horacio Pizarro Cantidad de empleados: 770 Porcentaje de Hombres: 83,5 Porcentaje de Mujeres: 16,5 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mariana Jourdan Elabora reporte de Sustentabilidad: si			
TGS Geolocalización: Noroeste, Centro, Patagonia, AMBA CEO: Oscar Sardi Cantidad de empleados: 1.200 Porcentaje de Hombres: 89 Porcentaje de Mujeres: 11 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Mario Yaniskowski Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Thales Argentina SA Geolocalización: AMBA CEO: Luis Mongini Cantidad de empleados: 61 Porcentaje de Hombres: 59 Porcentaje de Mujeres:41 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Diego Ducrey Elabora reporte de Sustentabilidad: si	Torneos Geolocalización: AMBA CEO: Maximiliano Cabrera Cantidad de empleados: 705 Porcentaje de Hombres: 81,27 Porcentaje de Mujeres: 18,72 Posee área de sustentabilidad: si Responsable del área: Ana Cacace Elabora reporte de Sustentabilidad: no			



COPYRIGHT 2026