

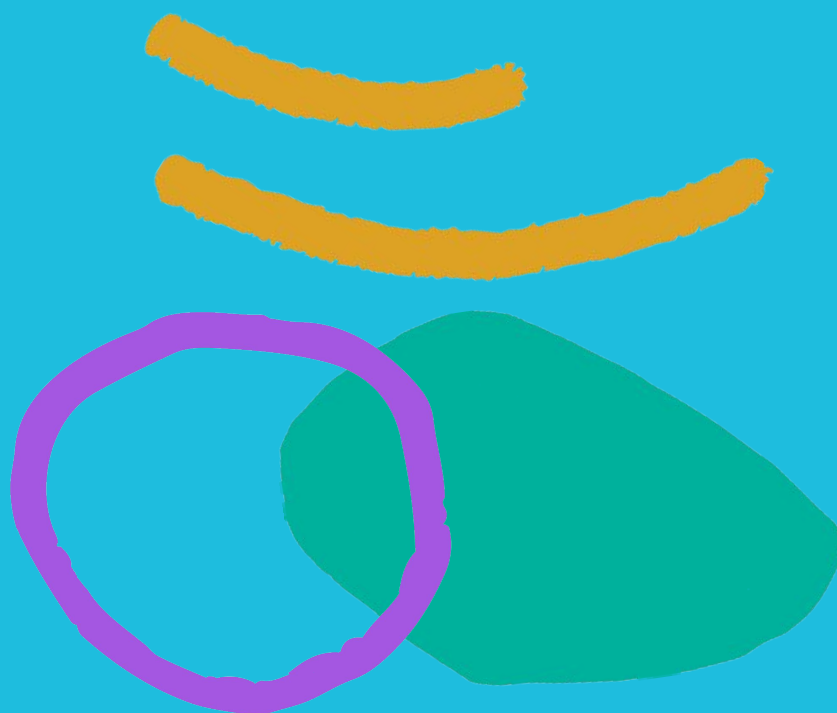


Reporte de impacto 2025









Te invitamos a crear un espacio de tranquilidad y distensión antes de comenzar la lectura del reporte.

Reproduce aquí la lista musical de Gemma en Spotify.



Índice

	<u>Sobre este reporte</u>	3
	<u>Carta del directorio</u>	5
	<u>Gobernanza</u>	6
	<u>Social</u>	28
	<u>Acción climática</u>	49
	<u>Índice de contenidos GRI</u>	52



Sobre este reporte

2-2; 2-3; 2-4

Presentamos el resumen de impacto correspondiente a la gestión 2025, elaborado en referencia a los Estándares GRI 2021. Este informe abarca el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025 y constituye nuestro sexto reporte anual y el quinto realizado en el marco de la Ley de Empresas BIC (Beneficio e Interés Colectivo - N° 19.969).

El reporte reúne los principales avances, desafíos y resultados vinculados a nuestra gestión económica, social, ambiental y de gobernanza, en coherencia con nuestro propósito y modelo de negocio de impacto. Entendemos este ejercicio como una herramienta de transparencia, aprendizaje y mejora continua, que nos permite revisar nuestras prácticas, fortalecer la gestión y seguir construyendo vínculos de confianza y colaboración con nuestros distintos grupos de interés.

**Por feedback o consultas sobre la información del Reporte:
comunicacion@gemma.uy**



Carta del directorio

2-22

Vivimos un tiempo marcado por la complejidad, la incertidumbre y la aceleración de los cambios. En este contexto, las empresas enfrentamos desafíos cada vez más interconectados que requieren nuevas formas de comprender la realidad, tomar decisiones y generar impacto.

Durante el 2025 continuamos acompañando a organizaciones de distintos sectores en sus procesos de transformación. Lo hicimos desde un lugar que consideramos esencial: la escucha. Entender su momento presente, comprender sus desafíos, reconocer sus tensiones y acompañarles en la búsqueda de respuestas posibles nos permitió seguir aprendiendo y evolucionando.

Ese proceso también nos invitó a mirar hacia adentro. Como organización, reflexionamos sobre quiénes somos, qué buscamos aportar y cómo queremos hacerlo. Fruto de ese camino, redefinimos nuestro propósito: impulsar la transformación de las organizaciones para redefinir su impacto y conectar con su mejor versión.

Este propósito expresa nuestra convicción: las organizaciones tienen un enorme potencial para contribuir a la construcción de sociedades más resilientes, inclusivas y conscientes. Sin embargo, para desplegar ese potencial es necesario revisar prácticas, cuestionar paradigmas y habilitar nuevas conversaciones. La sostenibilidad, entendida desde una mirada integral y alineada al negocio es una oportunidad para impulsar esa transformación.

A lo largo del año acompañamos procesos estratégicos, espacios de aprendizaje, articulación de actores y desafíos organizacionales diversos. En cada uno buscamos aportar una mirada que permita conectar dimensiones económicas, sociales, ambientales y culturales, fortaleciendo capacidades para actuar en un contexto cada vez más dinámico.

Este Reporte refleja parte de ese recorrido. Da cuenta de nuestro desempeño, de las acciones realizadas y de los resultados alcanzados, pero también de los aprendizajes que recogimos en el camino. Porque entendemos que la transformación no es el destino del viaje, sino un proceso continuo de observación, adaptación y construcción colectiva.

Agradecemos a todas las personas que forman parte de esta red que hace posible nuestro trabajo. Son esas relaciones las que enriquecen nuestra mirada, desafían nuestras certezas y nos impulsan a seguir evolucionando.

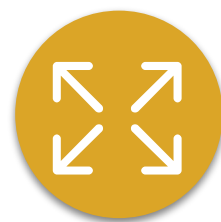
Los invitamos a recorrer este Reporte y conocer cómo seguimos trabajando para contribuir a que más organizaciones puedan conectar con su propósito y ampliar su impacto.



Ximena Varón
Presidenta del Directorio



Governanza





Propósito

2-6, 2-23, 2-24

Nuestro propósito es lo que guía nuestras decisiones, el diseño de servicios y la selección de proyectos con los que trabajamos.

En 2025, luego de 10 años de ser empresa revisamos y redefinimos nuestro propósito organizacional como respuesta a un contexto económico, social y ambiental en transformación. Este proceso surgió a partir de una observación y análisis de mercado, de nuestra propia evolución, de los desafíos vinculados a la sostenibilidad y de la escucha activa a las organizaciones con las que trabajamos, comprendiendo que hoy avanzar requiere impulsar transformaciones culturales, estratégicas y de gestión integradas al negocio.

A partir de este proceso, definimos el **problema a resolver**:

Entornos laborales que no priorizan el bienestar de las personas y no atienden el impacto que sus decisiones tienen en la naturaleza.

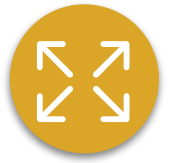
En este marco, redefinimos nuestro **propósito**:

Impulsar la transformación de las organizaciones para redefinir su impacto y conectar con su mejor versión.

Y actualizamos nuestra **propuesta de valor**:

Acompañar los cambios en las organizaciones, aportando bienestar y alegría a través de espacios habilitantes; promoviendo prácticas conscientes, con metas medibles y alineadas a los desafíos actuales y estándares de mercado.





La redefinición del propósito se dio en un contexto de revisión del modelo de negocio y de los desafíos atravesados en 2024. A raíz de dicha situación, el grupo de accionistas impulsó distintos movimientos orientados a fortalecer la sostenibilidad de la organización, reconectando con la esencia de Gemma y habilitando ajustes acordes a la evolución del equipo, del contexto y de las motivaciones actuales de la empresa.

100% del equipo involucrado en el proceso de revisión del propósito

El proceso comenzó en una instancia de reflexión entre accionistas, luego se amplió al equipo de trabajo y culminó en definiciones construidas colectivamente, integrando distintas miradas y aprendizajes. Este cambio también implicó una evolución en la forma de comprender nuestro trabajo.

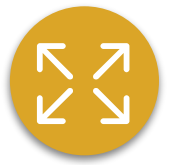


Contexto

La redefinición de nuestro propósito marca el inicio de una nueva etapa. Trabajamos en traducir esta visión en decisiones concretas, revisando prioridades, fortaleciendo capacidades y alineando nuestras prácticas con la contribución que buscamos generar.

Durante 2025 priorizamos iniciativas de impacto, ajustando estructuras y modelos de trabajo para acompañar procesos innovadores y de impacto que responden a las necesidades del contexto.





Las principales líneas de trabajo fueron:

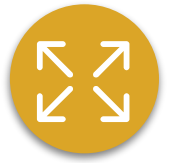
- **Escucha activa a clientes y al mercado**, identificando necesidades emergentes, dolores organizacionales y oportunidades de transformación.
- **Diseño de nuevos servicios y adecuaciones metodológicas** alineadas al contexto actual de las organizaciones y al nuevo propósito de Gemma.
- **Incorporación de criterios vinculados al impacto y la regeneración organizacional en los procesos de trabajo**, atendiendo dimensiones como salud, vitalidad, integridad y belleza de las experiencias compartidas.
- **Atención y seguimiento del bienestar de las personas** como dimensión clave para sostener procesos organizacionales coherentes con nuestro propósito.
- **Alianzas, redes y espacios de articulación estratégica** que permitieron ampliar el impacto y potenciar el alcance de nuestros servicios.
- **Continuidad en la los procesos de revisión y mejora continua**, incluyendo la recertificación como Empresa B, la elaboración del Reporte de Impacto y la Comunicación de Progreso (COP) en el marco de nuestra adhesión a Pacto Global.
- **Estrategia de comunicación** orientada a amplificar el propósito de Gemma y fortalecer la cercanía y el posicionamiento desde una mirada coherente con los valores y desafíos actuales.

Nuestros valores

Humanizar las organizaciones requiere recordar quiénes somos y cómo lo hacemos, generando nuevas narrativas que coloquen en el centro el respeto a la Vida en todas sus dimensiones.

- Integridad
- Confianza
- Sensibilidad
- Coherencia
- Pasión
- Valentía
- Humildad
- Compromiso
- Gratitud
- Espiritualidad
- Respeto
- Transparencia





Estructura de gobernanza

2-1, 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-17, 2-23, 3-3, 405-1

La estructura de gobernanza de Gemma está integrada por tres espacios principales:

Accionistas

- 5 personas; 60% mujeres y 40% hombres
- 100% entre 41 y 50 años
- 100% residen en Uruguay

Directorio, conformado desde diciembre de 2025 por cuatro de las cinco personas accionistas, ampliando su composición respecto al ejercicio anterior y fortaleciendo la gobernanza de la empresa.



El Directorio supervisa el impacto social, económico y ambiental de la empresa, así como las consideraciones de las partes interesadas y las integra en la empresa. Tiene como objetivo acompañar estratégicamente la evolución de la empresa, fortalecer la gobernanza y dar seguimiento a los principales desafíos organizacionales. La presidencia está a cargo de Ximena Varón.

- 75% mujeres y 25% hombres.
- 100% entre 41 y 50 años.
- 100% residen en Uruguay.

Equipo de Gestión, responsable de la implementación de la estrategia y de la gestión operativa de la organización. Durante 2025 estuvo integrado por 3 personas (también accionistas) en las dimensiones de Administración, Comercial y Experiencia e Impacto.

- 67% mujeres y 33% hombres
- 100% entre 41 y 50 años
- 100% residen en Uruguay





En 2025, Gemma implementó un cambio relevante en su estructura de gestión, pasando de un modelo con Dirección Ejecutiva a una lógica de liderazgo distribuido. A partir de esta transformación, la toma de decisiones comenzó a gestionarse de manera compartida entre las distintas dimensiones del Equipo de Gestión, promoviendo mayor transversalidad, autonomía y corresponsabilidad.

Las reuniones de seguimiento y coordinación se realizaron de forma periódica entre las distintas áreas de gestión, mientras que las principales decisiones organizacionales fueron compartidas con el resto del equipo a través de reuniones generales y comunicaciones institucionales.

La gestión de impactos económicos, sociales y ambientales forma parte de la estrategia y de la toma de decisiones. El liderazgo de Gemma integra estos temas a través de la definición de objetivos estratégicos vinculados al impacto, el seguimiento de procesos internos y la revisión periódica de resultados.

Las personas que integran los espacios de liderazgo y gobernanza de Gemma cuentan con experiencia y formación en áreas vinculadas a nuevas economías, regeneración, gestión empresarial, ambiente, educación, impacto social, reportes de sostenibilidad y finanzas sostenibles, aportando miradas complementarias para el desarrollo estratégico.

- **100% de las personas del equipo tienen contrato de trabajo firmado**
- **100% de las personas del equipo cuentan con objetivos vinculados al impacto positivo desde sus respectivos roles y responsabilidades.**





Desafíos de la gestión 2025

El 2025 fue un año de transición, implementación y consolidación de cambios profundos iniciados en 2024. El período estuvo marcado por la necesidad de fortalecer la sostenibilidad económica de la organización, redefinir estructuras de trabajo y acompañar una evolución del modelo de negocio alineada al nuevo propósito de la empresa. En un contexto cada vez más dinámico, incierto y cambiante, la estrategia estuvo especialmente enfocada en fortalecer la resiliencia organizacional, adecuando la estructura, los servicios y las formas de trabajo a los desafíos del contexto interno y externo. Más allá de que, el foco estuvo puesto en el cómo: construir flexibilidad, capacidad de adaptación, coherencia y espacios de pausa y reflexión que permitieran trabajar con lo que emerge y sostener procesos de transformación de manera consciente.

Uno de los principales desafíos fue sostener la continuidad operativa y comercial, manteniendo la calidad de los procesos y el vínculo con clientes en un escenario de transformación interna y coyuntural. Para abordarlo, se trabajó en el desarrollo de propuestas claras y adaptadas a las necesidades actuales de clientes, priorizando servicios alineados a desafíos reales del mercado. Asimismo, se fortaleció la articulación con otros actores y alianzas estratégicas para ampliar oportunidades de trabajo.

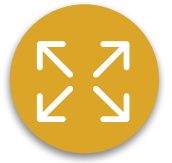
A nivel organizacional, 2025 implicó implementar cambios estructurales relevantes en la gestión; se redistribuyeron responsabilidades internas y se pusieron en marcha nuevas dinámicas de coordinación y liderazgo de proyectos.

La implementación de estos cambios requirió construir nuevas formas de trabajo, aprendizaje y seguimiento colectivo. Para ello, se redistribuyeron responsabilidades de las dimensiones de gestión, se fortalecieron espacios de conversación, se crearon nuevos roles y mecanismos de revisión continua que permitieran acompañar los desafíos desde la flexibilidad, la adaptación y la mejora constante.

Otro desafío relevante estuvo vinculado al fortalecimiento y fidelización del equipo de trabajo. El modelo de Gemma, basado en la articulación con profesionales independientes y equipos multidisciplinarios, aporta diversidad y riqueza de miradas, pero también requiere generar instancias que fortalezcan el sentido de pertenencia, el aprendizaje compartido y la construcción de cultura organizacional.

Continuamos explorando nuevas oportunidades de crecimiento e innovación en servicios, buscando responder a la evolución de los desafíos de sostenibilidad y transformación organizacional que atraviesan actualmente las empresas. Este proceso implicó aprendizajes, ajustes y revisiones permanentes, consolidando un año de transición orientado a construir una estructura más ágil, coherente y alineada con el propósito.





Somos Empresa BIC; Empresa B certificada

2-6, 2-23, 2-24, 2-28

- **6 reportes de impacto publicados**
- **100% de cumplimiento de los compromisos de transparencia y rendición de cuentas**

Como Empresa BIC, presentamos anualmente ante la Auditoría Interna de la Nación nuestro Reporte de Impacto, reafirmando nuestro compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Gemma fue la primera Empresa B en ser Empresa BIC y en presentar su reporte en la Auditoría General de la Nación.

Gemma es Empresa B Certificada desde 2016. Esto significa que cumplimos con estándares de desempeño social y ambiental, de transparencia y de gobernanza, y que somos auditados cada tres años por B Lab, la organización certificadora con sede en Estados Unidos.

En 2025, Gemma transitó por cuarta vez el proceso de certificación como Empresa B. Desde la perspectiva de la Evaluación de Impacto B, nuestro modelo de negocio se mide en torno a cinco dimensiones principales:

Gobernanza: fortalecimiento de prácticas de transparencia, gestión ética y compromiso formal con la generación de impacto, en línea con nuestra condición de Empresa BIC.

Trabajadores: promoción del bienestar, la satisfacción y el desarrollo profesional del equipo y de las personas que integran la red de trabajo de Gemma.

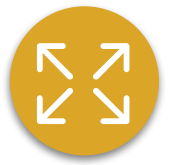
Ambiente: acompañamiento a organizaciones y empresas en procesos de mejora de su desempeño ambiental y en la incorporación de criterios de sostenibilidad en sus estrategias y operaciones.

Clientes: desarrollo de servicios orientados a fortalecer el impacto positivo de las organizaciones. Durante 2025, el 100% de los servicios brindados por Gemma estuvieron vinculados a procesos de sostenibilidad, transformación organizacional o gestión de impacto.

Comunidad: relación con alianzas y proveedores de impacto; fortalecimiento de capacidades en organizaciones y comunidades. Diversidad, equidad e inclusión.

En 2025, la Evaluación de Impacto B (BIA), actualizó sus estándares con el objetivo de profundizar las exigencias y alinearse a los principales desafíos globales de sostenibilidad. Los nuevos estándares incorporan un mayor foco en temas como trabajo justo, justicia, equidad, diversidad e inclusión (JEDI), acción climática, circularidad y gestión ambiental, derechos humanos y acción colectiva, promoviendo una mirada más integral y rigurosa sobre el impacto empresarial.





Para conocer la nueva herramienta iniciamos un proceso de estudio y revisión interno, aplicándola a Gemma. Este proceso implicó instancias internas de revisión, aprendizaje y adecuación, permitiendo identificar oportunidades de mejora y profundizar la integración del impacto en la gestión de la organización.

En coherencia con nuestro propósito, asumimos un rol activo en la promoción de modelos empresariales de impacto, acompañando a otras organizaciones en procesos de medición, reporte, mejora y certificación.

Ética y transparencia

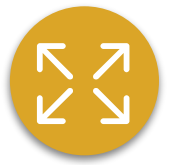
2-15, 2-16, 2-24, 2-25, 2-26, 2-27, 3-3, 205-2

Promovemos una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia, el respeto y la coherencia con nuestro propósito. Estos principios orientan las relaciones con el equipo, clientes, alianzas estratégicas, proveedores y demás grupos de interés, y forman parte de los procesos de toma de decisiones, diseño de servicios y gestión cotidiana.

El principal instrumento de referencia es el Código de Ética de Gemma, el cual establece lineamientos vinculados a conducta profesional, integridad, conflictos de interés, relacionamiento con grupos de interés y principios de actuación organizacional. Tiene alcance a todos los grupos de interés y sus principios son incorporados en contratos y acuerdos con profesionales del equipo, alianzas estratégicas y clientes.

Durante 2025 se realizaron dos instancias de encuentro del Comité de Ética y se recibió una consulta interna a través del canal ética@gemma.uy vinculada a un posible conflicto de interés. La situación fue analizada y gestionada según los lineamientos definidos por la organización, sin registrarse implicancias relevantes. Los temas vinculados a conflictos de interés también fueron abordados en espacios de conversación y reflexión con el equipo.





Recibimos consultas, inquietudes o reclamos por parte del equipo, clientes y otros actores vinculados a la organización a través de:

- etica@gemma.uy
- Formulario de contacto disponible en el sitio web.
- Correos institucionales del equipo.
- Redes sociales institucionales.
- Canales directos de comunicación con líderes y referentes de proyectos.

En relación con la transparencia, tenemos el compromiso de comunicar anualmente nuestro desempeño e impacto a través del Reporte de Sostenibilidad y la Comunicación de Progreso (COP) vinculada a la adhesión de la organización a Pacto Global.

Durante el período no se registraron incidentes de corrupción ni situaciones de incumplimiento vinculadas a prácticas éticas.

Derechos humanos

Integramos el enfoque de derechos humanos en guías, vínculos y prácticas de trabajo, entendiendo que las organizaciones tenemos un rol clave en la promoción de entornos laborales más justos, inclusivos y respetuosos.

Este enfoque se encuentra reflejado tanto en el Código de Ética como en la [Guía de Compras Sostenibles](#), documentos que orientan la toma de decisiones y el relacionamiento con clientes, proveedores y alianzas estratégicas.

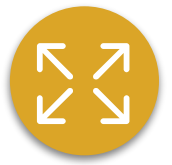
Durante 2025, impulsamos distintas acciones de sensibilización, formación y conversación vinculadas a derechos humanos y empresas.

Entre ellas se destacan:

- Participación y promoción de instancias de formación sobre derechos humanos y empresas en espacios del ecosistema empresarial.
- Realización de actividades abiertas al equipo y clientes vinculadas a bienestar, cultura organizacional y transformación consciente.
- Incorporación de herramientas y dinámicas de reflexión sobre derechos humanos en procesos de facilitación y trabajo con organizaciones.
- Generación de contenidos y publicaciones para abrir conversaciones sobre estos temas en redes y espacios públicos.

El enfoque de derechos humanos forma parte de la manera en que Gemma diseña y facilita sus proyectos, promoviendo prácticas de escucha, participación, cuidado y construcción de relaciones respetuosas en todos los espacios de trabajo.





Involucramiento de las partes interesadas

2-6, 2-29

Promovemos una gestión basada en la escucha, la cercanía y la construcción colaborativa con los distintos grupos de interés. Entendemos que el impacto positivo y la transformación organizacional requieren procesos participativos, relaciones transparentes y espacios de diálogo continuo que permitan comprender necesidades, expectativas y desafíos compartidos.



Generamos distintas instancias formales e informales de involucramiento con estos actores, integrando mecanismos de escucha, retroalimentación y construcción conjunta de proyectos y procesos.





Comunicación responsable

2-29; 3-3; 417-1

Nuestra comunicación está orientada a amplificar el propósito y reflejar la evolución de Gemma. Es una herramienta para acompañar procesos de transformación, promover conversaciones significativas y fortalecer redes de confianza, colaboración y aprendizaje.

Desde esta mirada, generamos contenidos y espacios que integran sostenibilidad, bienestar, regeneración, liderazgo, naturaleza y transformación organizacional.

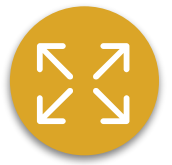
La estrategia de comunicación de Gemma busca expandir y amplificar el propósito a través de distintas expresiones:

- Equipo
- Servicios
- Clientes
- Alianzas
- Impacto generado

Integramos en los contenidos perspectivas vinculadas a la naturaleza, los ciclos, los sentidos, la regeneración y las futuras generaciones, buscando ampliar las conversaciones sobre sostenibilidad desde una mirada más humana y sistémica.

El trabajo colaborativo y creativo del equipo fue un aspecto relevante del período. Muchas de las iniciativas de comunicación surgieron en encuentros espontáneos, conversaciones compartidas y espacios colectivos de creación, fortaleciendo la fluidez y vitalidad de la estrategia.





Entendemos la accesibilidad como una condición necesaria para construir espacios de encuentro genuinos. Por eso incorporamos criterios de accesibilidad en los contenidos, canales y experiencias que desarrollamos, incluyendo nuestro sitio web. En cada edición del boletín mensual y en el 100% de los eventos organizados durante el período consultamos a las personas participantes sobre posibles requerimientos de accesibilidad, buscando generar entornos más inclusivos y participativos.

El 99% de los contenidos compartidos durante el período estuvieron alineados con el propósito, valores y visión de transformación impulsados por la organización.

Canales de comunicación

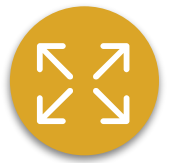


Materialidad

2-29, 3-1, 3-2

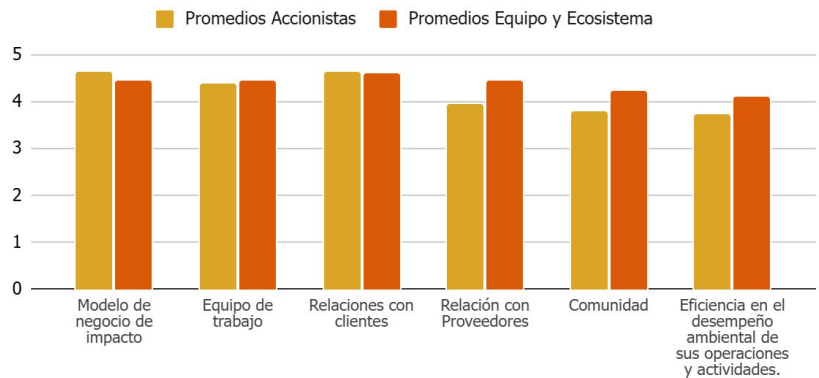
Definimos los temas materiales en el proceso de revisión realizado en 2024 y éstos continúan reflejando los principales impactos, desafíos y oportunidades vinculados a la gestión de Gemma y a las expectativas de nuestros grupos de interés. Dicha revisión contempló instancias de escucha y consulta con distintos actores vinculados a Gemma, permitiendo priorizar los temas más relevantes para la estrategia y el modelo de impacto de la organización.





Orden de prioridad de los temas materiales en base a los resultados de la consulta:

1. Relaciones con clientes
2. Modelo de negocio
3. Equipo de trabajo
4. Relaciones con proveedores
5. Participación en la comunidad
6. Impacto ambiental

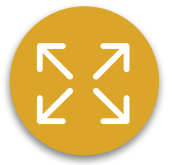


Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Tema material	Subtemas incluidos	ODS relacionados
Modelo de negocio de impacto	Propósito en los estatutos (BIC), certificaciones de impacto (Ej. Empresa B), ética y transparencia, alianzas estratégicas, presencia en el mercado.	
Equipo de trabajo	Desarrollo personal y profesional, formación continua, salud, bienestar y seguridad, diversidad, cultura organizacional, satisfacción, compromiso y estabilidad del equipo.	
Relación con clientes	Calidad de servicio, confidencialidad y cuidado de la privacidad de datos, integridad profesional, transferencia de información. Generación de impacto positivo, transformación, bienestar y fortalecimiento de equipos.	
Relaciones con proveedores	Relaciones claras y transparentes, respeto de plazos y condiciones de pago justas, selección con criterios socioambientales, promoción de prácticas sostenibles.	
Participación en la comunidad	Involucramiento en proyectos con impacto positivo, generación de actividades y espacios de promoción del desarrollo sostenible en la comunidad.	
Impacto ambiental	Eficiencia en el desempeño ambiental de la operación, mejora continua en el desempeño ambiental vinculado al servicio, educación ambiental y promoción de buenas prácticas.	

*Para ampliar la información sobre el proceso de análisis de materialidad y su metodología, recomendamos consultar el Reporte de Impacto 2024 de [Reporte de Impacto 2024 de Gemma](#).





Servicios

2-6

Buscamos generar las condiciones para impulsar procesos que favorezcan tanto el desarrollo organizacional como el bienestar y florecimiento de las personas.

Durante 2025 continuamos ajustando y evolucionando nuestra propuesta de servicios en función de la escucha activa del contexto local y global, los desafíos emergentes identificados en clientes y las tendencias que atraviesan el campo de la sostenibilidad y la transformación organizacional.

La actualización de nuestra propuesta de valor implicó fortalecer un enfoque centrado en acompañar cambios organizacionales desde prácticas conscientes, espacios habilitantes y procesos alineados a los desafíos actuales y estándares de mercado.

Nuestros servicios



Diagnóstico y estrategia



Implementación y acompañamiento de mejoras



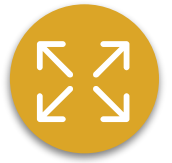
Talleres y programas de formación



Reportes

Desarrollamos un mapeo de oportunidades para identificar sectores, organizaciones y espacios donde consideramos que podemos contribuir con mayor potencial de transformación e impacto. Esta mirada orienta la estrategia comercial y de posicionamiento, incluyendo el acercamiento a actores y sectores con menor desarrollo relativo en sostenibilidad, donde existen oportunidades relevantes para impulsar procesos de cambio.





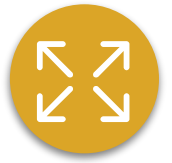
Tenemos un seguimiento permanente sobre la evolución de tendencias y desafíos que impactan en las organizaciones y en el trabajo de consultoría. Durante el período, uno de los temas abordados fue el impacto de la inteligencia artificial en las dinámicas organizacionales, el trabajo y la sostenibilidad, entendiendo la necesidad de acompañar estos cambios desde una perspectiva humana, ética y estratégica.

Participamos activamente en espacios, redes y conversaciones vinculadas al ecosistema de impacto, sostenibilidad y nuevas economías, con el objetivo de conectar con los desafíos emergentes y contribuir a discusiones que inciden en las agendas organizacionales y empresariales.

Asimismo, promovemos acciones colectivas y alianzas estratégicas orientadas a potenciar el alcance de los proyectos y generar aprendizajes compartidos. Estas articulaciones permiten colaborar en iniciativas de impacto, fortalecer capacidades y participar en espacios de discusión, creación y desarrollo de propuestas vinculadas a temas sociales y ambientales.

Para conocer más sobre los servicios y áreas de trabajo de Gemma





Innovación

3-3, 203-2

Durante 2025, los proyectos desarrollados por Gemma contribuyeron al fortalecimiento de capacidades organizacionales, la profesionalización de estrategias de sostenibilidad, la generación de conocimiento colectivo y la promoción de nuevas oportunidades de articulación e impacto.

Programa Comunidad

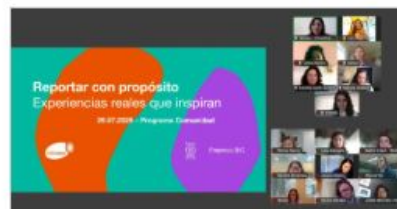
Durante 2025 dimos vida al Programa Comunidad, un espacio de encuentro, aprendizaje y reflexión pensado para acompañar a personas y organizaciones que buscan integrar la sostenibilidad, el bienestar y el impacto positivo en su quehacer cotidiano.

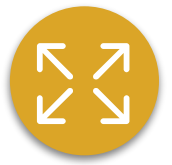
Los encuentros abordaron temáticas clave para los desafíos actuales:



Cada instancia fue diseñada como un espacio de conversación, escucha y construcción colectiva, más allá de la transmisión de contenidos.

- 9 encuentros
- 15 horas de capacitación
- 13 facilitadores/as, especialistas de diversas disciplinas.
- 168 personas participantes





Resonancias

Las evaluaciones reflejan con claridad el valor del programa:

El 89% de las personas calificó los encuentros entre muy buenos y excelentes

El 80% consideró los aprendizajes muy útiles para su contexto personal y profesional

El 100% expresó haberse llevado nuevas perspectivas.

Un alto porcentaje destacó la inspiración para generar cambios y acciones concretas a partir de lo vivido.

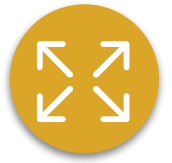
Entre las resonancias más mencionadas aparecen la importancia de la pausa y la conexión con la naturaleza, el valor de integrar prácticas creativas en el trabajo, la necesidad de una escucha genuina con la comunidad y la apertura a miradas más humanas e integrales sobre diversidad y sostenibilidad.



El Programa Comunidad también se consolidó como un laboratorio de aprendizaje para Gemma y para quienes facilitaron los encuentros: un espacio donde probar metodologías, ajustar diseños y seguir afinando propuestas que pongan a las personas y los vínculos en el centro.

Más información sobre el Programa Comunidad





Plataforma de autodiagnóstico de circularidad para Pymes

Durante 2025 avanzamos en el desarrollo de una plataforma de autodiagnóstico de circularidad para pequeñas y medianas empresas, una iniciativa impulsada con el apoyo del Programa de Oportunidades Circulares de ANDE.

El proyecto surgió a partir de una línea de trabajo que venimos desarrollando desde hace varios años vinculada al fortalecimiento de proveedores y cadenas de valor desde una perspectiva de sostenibilidad. En un contexto donde las organizaciones incorporan crecientemente criterios ambientales y sociales en sus procesos de abastecimiento, muchas PYMEs enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas exigencias sin contar siempre con herramientas accesibles para hacerlo.

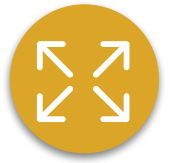
La plataforma fue concebida como una herramienta práctica para acompañar a las empresas en la identificación de sus avances y oportunidades de mejora en materia de circularidad, facilitando la organización de información, la toma de decisiones y la incorporación progresiva de criterios de sostenibilidad en la gestión del negocio. Más que el desarrollo de una herramienta tecnológica, este proceso constituyó una experiencia de innovación, experimentación y aprendizaje colectivo. La construcción y validación de la plataforma se realizó junto a empresas tractoras y Pymes participantes, integrando distintas perspectivas y aprendizajes para fortalecer la utilidad y aplicabilidad de la solución propuesta.

- 35 Pymes participantes de todo el país
- 19 Pymes involucradas activamente en el proceso
- 5 organizaciones tractoras (cuatro empresas y una organización de la sociedad civil)
- + 50 instancias de gestión, escucha y construcción
- 8 horas de capacitación
- Metodología de evaluación basada en 64 variables agrupadas en 9 dimensiones de análisis.



La experiencia se implementó inicialmente con empresas de los sectores de alimentos y logística, incorporando también emprendimientos vinculados a sus cadenas de valor. Los aprendizajes obtenidos constituyen una base para continuar fortaleciendo herramientas que faciliten la transición hacia modelos de negocio más sostenibles y circulares.





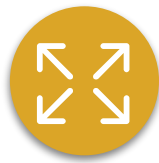
Programa Agroimpacto

En alianza con Frutura, ANDE, INIA, INEFOP y empresas tractoras, desarrollamos un programa de entrenamiento y medición en sostenibilidad que acompañó a empresas del ecosistema frutícola a integrar el impacto en su gestión diaria.

Trabajamos sostenibilidad aplicada, modelos de negocio de impacto y la Evaluación de Impacto B como una herramienta para mirar el negocio con más perspectiva y detectar oportunidades reales de mejora.

- 5 meses de trabajo
- 7 encuentros
- 21 horas de capacitación y acompañamiento
- 4 mypimes de diferentes puntos del país





Desempeño económico

3-3, 201-1, 204-1

La generación de valor económico proviene de la prestación de servicios de consultoría, talleres y el desarrollo de nuevas líneas de trabajo orientadas a acompañar procesos de transformación organizacional.

Durante 2025, priorizamos una gestión económica cuidadosa y flexible, atendiendo tanto a la sostenibilidad financiera de Gemma como al bienestar de las personas que integran el equipo y participan en los proyectos.

La asignación y distribución de recursos contempla el equilibrio entre:

- cobertura de costos operativos y de estructura;
- remuneraciones justas y acordadas;
- capacidad de adaptación al contexto económico;
- sostenibilidad de largo plazo del negocio.

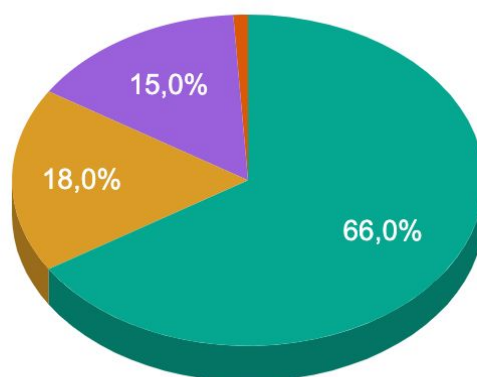
El modelo de trabajo de Gemma combina una estructura de gestión con equipos de consultoría y facilitación conformados específicamente para cada proyecto. En este sentido, las condiciones económicas vinculadas a los servicios son acordadas de manera previa entre las personas involucradas, contemplando las características, complejidad y alcance de cada propuesta.

Durante el período, continuamos realizando ajustes progresivos en la estructura económica, de remuneraciones y honorarios en respuesta al proceso de transformación organizacional iniciado en 2024. Las decisiones vinculadas a la estructura de costos son revisadas periódicamente considerando criterios como roles, responsabilidades, dedicación, equidad interna y alcance de los proyectos. Este proceso se desarrolla desde un enfoque de revisión continua de las dinámicas económicas, promoviendo conversaciones abiertas y acuerdos transparentes entre las personas involucradas en la gestión y ejecución de los proyectos.

Distribución del valor económico generado

Durante 2025, los ingresos fueron distribuidos entre:

- 66% Honorarios profesionales
- 18% Contratación de proveedores y servicios.
- 15% Pago de impuestos y obligaciones fiscales.
- 1% Costos operativos asociados al funcionamiento de la organización.



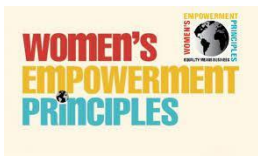
La mayor proporción del valor económico distribuido estuvo orientada al equipo de trabajo y la operación de los servicios brindados.



Compromisos

2-23, 2-24, 2-28

Sostenemos nuestro compromiso con iniciativas y marcos internacionales que promueven prácticas empresariales responsables y una gestión basada en derechos, equidad y transparencia.



Desde 2019, Gemma adhiere a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), impulsados por ONU Mujeres y Pacto Global, reafirmando el compromiso de promover entornos de trabajo más equitativos e inclusivos.



Desde 2022 formamos parte de Pacto Global de Naciones Unidas, comprometiéndonos a alinear nuestra gestión con sus diez principios vinculados a derechos humanos, derechos laborales, ambiente y anticorrupción. Como parte de este compromiso, anualmente elaboramos nuestra Comunicación para el Progreso (COP), complementando los ejercicios de transparencia y rendición de cuentas de la organización.



Social





Equipo

2-6, 2-7, 2-8, 2-29

En 2025 el equipo de Gemma estuvo conformado por 13 personas de distintas disciplinas, trayectorias y experiencias que aportan diversidad de miradas, creatividad y capacidad de adaptación a los desafíos organizacionales que acompañamos. Integramos el desarrollo profesional, bienestar, aprendizaje continuo y construcción colectiva, entendiendo que la calidad de los procesos y servicios está directamente vinculada al cuidado y fortalecimiento de las personas que forman parte de la organización.

En 2025 fomentamos espacios de escucha, evaluación, creatividad colectiva y fortalecimiento del equipo, buscando sostener una cultura organizacional basada en la cercanía, la colaboración, la flexibilidad y el aprendizaje compartido.



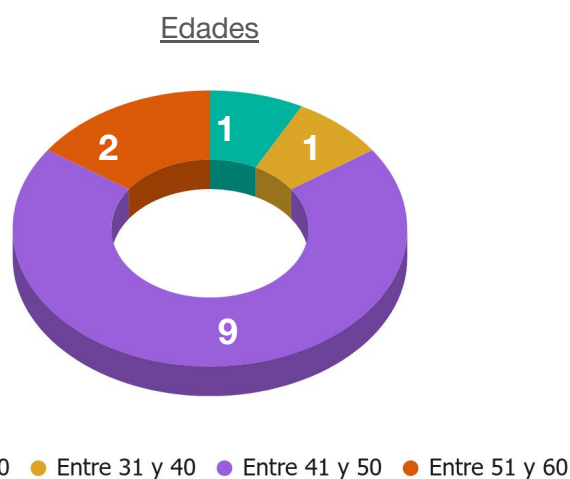


Justicia, equidad, diversidad, inclusión

2-7, 2-8, 3-3, 202-1, 401-1, 405-2

Durante 2025, Gemma mantuvo una estructura conformada por accionistas, directorio, equipo de gestión, profesionales de consultoría y facilitación, y comunicación. No hubo incorporaciones al equipo y 2 personas cerraron su ciclo en Gemma para seguir otros caminos de desarrollo personal y profesional.

- 13 personas del equipo de consultoría
- 77% mujeres y 23% hombres
- 100% residen en Uruguay.
- 8% menos de 30 años
- 8% entre 31 y 40 años
- 69% entre 41 y 50 años
- 15% entre 51 y 60 años



Acceso al liderazgo

Durante 2025 incorporamos una estructura de liderazgo distribuido, con el objetivo de fortalecer el desarrollo de las personas, enriquecer la toma de decisiones y ampliar las capacidades de liderazgo dentro de la organización. Este modelo habilita que distintas personas asuman roles de liderazgo según sus fortalezas, intereses y disponibilidad, generando oportunidades más diversas y adaptadas a las distintas realidades del equipo. A su vez, contribuye a potenciar los talentos individuales, fortalecer el trabajo colaborativo y enriquecer tanto la gestión interna como el acompañamiento a clientes.

Para acompañar esta transición, desarrollamos durante tres meses un proceso interno de formación y construcción colectiva, orientado a definir el alcance del nuevo rol, las capacidades asociadas y las formas de trabajo esperadas. Luego, se consolidó un espacio mensual de encuentro y seguimiento que continúa promoviendo el aprendizaje, la reflexión y el fortalecimiento del liderazgo desde una perspectiva colectiva.

El 100% de los roles de liderazgo y coordinación de Gemma fueron ocupados por personas del equipo.

Reconocemos como desafío continuar profundizando en diversidad e inclusión, avanzando en la definición de objetivos y acciones concretas para fortalecer esta dimensión en los próximos años.





Gestión del bienestar laboral

2-7, 2-8, 2-26, 2-29, 3-3, 403-1, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 7, 403-8, 403-9, 403-10

Promovemos espacios orientados al fortalecimiento de vínculos, el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de conocimiento.

Entre las principales iniciativas impulsadas se destacan:

- Reuniones y encuentros de equipo.
- Espacios de creatividad colectiva y revisión de casos.
- Encuentros en la naturaleza y actividades de integración.
- Instancias de retroalimentación y escucha.
- Espacios internos de evaluación entre pares.

Durante el período se implementaron nuevas dinámicas de trabajo:

Simbiosis: Espacios impulsados por integrantes del equipo para abordar desafíos de proyectos desde la creatividad colectiva y el intercambio interdisciplinario.

Tertulia: Instancias de conversación sobre temas de interés para el equipo y desafíos emergentes vinculados al contexto global y organizacional. Durante 2025 se realizaron encuentros enfocados en cambio climático y en los cuestionamientos actuales hacia la agenda de sostenibilidad.

También se desarrollaron procesos de acompañamiento externo vinculados a gestión del cambio organizacional y mirada sistémica, buscando fortalecer la adaptación y evolución interna de Gemma.

- 5 encuentros de equipo en 2025
- 2 de simbiosis convocados por personas del equipo para atender desafíos en procesos utilizando creatividad colectiva del equipo.
- 2 tertulias sobre Cambio Climático y Contexto global de sostenibilidad



Coaching Organizacional Sistémico con Lucía García



Intervención sistémica sobre procesos de cambio con Cecilia Rado y Daniela Martínez.





En 2025, formamos parte del programa de pasantías de Puentes Abroad, una iniciativa que conecta estudiantes universitarios de Estados Unidos con organizaciones de América Latina, promoviendo el aprendizaje intercultural y el compromiso con los desafíos globales.

Durante tres meses acompañamos la pasantía de Kaiden Carey, estudiante de University of Pennsylvania, con foco en energía y sostenibilidad. La experiencia generó un valioso espacio de intercambio, colaboración y construcción conjunta de conocimiento, fortaleciendo además la mirada internacional y diversa del equipo.





Salud y bienestar

Tenemos una mirada integral del bienestar en el trabajo, entendiendo que la salud física, emocional y vincular son aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de las personas y de la organización.

Durante 2025 se fortalecieron acciones orientadas al cuidado del equipo, incorporando nuevos beneficios y herramientas de apoyo.

- Espacios de escucha y comunicación abierta;
- Acompañamiento ante situaciones personales o familiares;
- Flexibilidad y conciliación de cuidados;
- Acceso a actividades y capacitaciones;
- Conversaciones sobre salud mental y bienestar organizacional.

A fines del período, implementamos el servicio de Mental Care, una plataforma de apoyo psicológico, bienestar emocional y acompañamiento para las personas del equipo y sus núcleos familiares. Este beneficio incluye acceso a:

- Sesiones de apoyo psicológico;
- Programas de mindfulness y gestión del estrés;
- Orientación legal y financiera;
- Coaching y herramientas de bienestar.

Entendemos el bienestar como una construcción continua que requiere atención, escucha y capacidad de adaptación. Cuando identificamos situaciones que requieren acompañamiento, generamos espacios de conversación y reflexión orientados a cuidar a las personas involucradas y fortalecer las dinámicas de trabajo. Si bien estas instancias no son registradas mediante indicadores específicos, forman parte de nuestra práctica cotidiana de gestión y están disponibles para todas las personas del equipo.

Durante el período no se registraron incidentes relevantes vinculados a salud y seguridad laboral.





Satisfacción y compromiso

3-3, 404-3

Mantenemos instancias de evaluación y retroalimentación orientadas a fortalecer la experiencia del equipo y mejorar continuamente las dinámicas de trabajo.

Durante 2025 se realizaron instancias de retroalimentación entre equipos y por proyectos; mientras que el equipo de gestión sostuvo espacios periódicos de revisión y presentación de resultados. También se promovieron conversaciones abiertas sobre desafíos, aprendizajes y oportunidades de mejora.

- 100% del equipo participó en la evaluación anual
- Pertenencia, transformación, disfrute, colaboración, confianza, propósito, bienestar y aprendizaje fueron las palabras más asociadas a la experiencia de trabajo en Gemma

La evaluación mostró una fuerte valoración de:

- la calidad humana del equipo,
- la confianza y escucha,
- la complementariedad de perfiles,
- y la coherencia entre propósito y forma de trabajo.

El equipo identificó como principales aprendizajes del año:

- el fortalecimiento del trabajo colaborativo,
- la gestión de la complejidad,
- la adaptación a nuevos desafíos,
- y la importancia del orden y diseño estratégico en los proyectos.

Entre los desafíos priorizados aparecieron:

- cuidado del bienestar y los tiempos de trabajo,
- sostenibilidad financiera,
- mejora de procesos internos,
- integración estratégica de tecnologías e inteligencia artificial.

eNPS* Gemma 2025: 91

*Employee Net Promoter Score





Desarrollo y formación continua

3-3, 404-1, 404-2

Durante 2025, las instancias de formación se desarrollaron principalmente desde una lógica flexible y a demanda, combinando capacitaciones impulsadas por Gemma, espacios de aprendizaje colectivo, participación en programas externos y en actividades del ecosistema de sostenibilidad e impacto.

Entre las principales experiencias formativas del período se destacan capacitaciones que brinda Gemma al equipo y capacitaciones que el equipo en espacios externos a Gemma.

- Derechos humanos
- Comunicación
- Habilidades de liderazgo
- Gestión de impacto hacia la comunidad
- Diversidad
- Regeneración.
- Economía circular
- Finanzas sostenibles.
- Nuevos estándares de Empresa B.
- Procesos vinculados a mirada sistémica y gestión del cambio.
- Espacios de aprendizaje vinculados a inteligencia artificial y sostenibilidad.

La experiencia profesional del equipo constituye un tema material para Gemma y una dimensión clave de nuestra propuesta de valor. Las instancias de formación, especialización y desarrollo que transitan las personas del equipo enriquecen las capacidades disponibles en la organización y se reflejan directamente en la conformación de los equipos de trabajo, en el diseño de las intervenciones y en la evolución de las metodologías que desarrollamos. Nuevos conocimientos, enfoques y herramientas se incorporan de forma continua a nuestros procesos, fortaleciendo la calidad y pertinencia de los servicios que brindamos.

Para acompañar este desarrollo, promovemos el intercambio permanente de información, aprendizajes y materiales entre las personas del equipo, generando espacios de construcción colectiva del conocimiento.





Cientes

2-6, 2-29, 3-3

En 2025 trabajamos principalmente con grandes empresas del sector privado, además de organismos internacionales y actores del ecosistema de impacto y sostenibilidad, entre ellos Pacto Global Red Uruguay y Banco Mundial. Seguimos trabajando para desarrollar servicios y propuestas accesibles para pequeñas y medianas empresas.

	2022	2023	2024	2025
Cientes	20	21 ↑	25 ↑	27 ↑
Proyectos activos	30	31 ↑	26 ↓	34 ↑

- **48% de clientes recurrentes**

Además de nuestros clientes directos, durante 2025 acompañamos a organizaciones beneficiarias de procesos impulsados por terceros. Denominamos beneficiarios a aquellas organizaciones que participan y reciben el valor de nuestras intervenciones, aún cuando no sean quienes contratan directamente el servicio. Esta modalidad nos permite ampliar el alcance de nuestro trabajo y multiplicar el impacto generado a través de alianzas, programas e iniciativas desarrolladas junto a otras instituciones.

69 organizaciones fueron beneficiadas en 2025* a través de 5 organizaciones tractoras: INEFOP, Agroimpacto, Plataforma de circularidad con apoyo de ANDE, Pacto Global, 3 Vectores



*No se incluyen participantes del Programa Comunidad





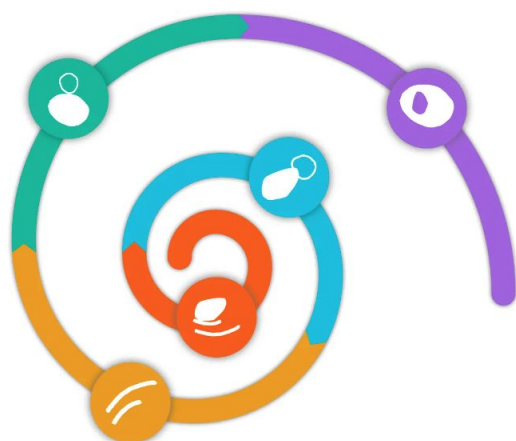
Distribución de la facturación por tipo de cliente:










Metodología de trabajo

2-29, 3-3, 416-1, 416-2



-  **1. Escucha y conexión**
-  **2. Identificación del presente organizacional y semillas de cambio**
-  **3. Definición de dirección de viaje**
-  **4. Ejecución y feedback en tiempo real**
-  **5. Evaluación y Celebración**

La gestión de clientes se basa en una metodología de escucha activa y mejora continua.

Cada proceso comienza con instancias de relevamiento de expectativas, definición de acuerdos y comprensión del contexto organizacional, integrando dimensiones técnicas y humanas de los desafíos a ser abordados. A lo largo de los proyectos, implementamos espacios de retroalimentación y seguimiento que permiten ajustar las propuestas y fortalecer la experiencia de acompañamiento.

La escucha activa también se extiende a potenciales clientes y organizaciones con las que se generan conversaciones exploratorias, permitiendo comprender tendencias, necesidades del mercado y oportunidades de desarrollo.

En 2025 continuamos con la “Ronda de Escucha a Clientes” que iniciamos a fines de 2024 para comprender tendencias, necesidades emergentes y desafíos estratégicos. Los aprendizajes relevados fueron sistematizados en documentos internos y compartidos con el equipo y con los clientes que fueron parte de esas conversaciones, fortaleciendo la capacidad de adaptación e innovación de los servicios.





Contamos con mecanismos formales para asegurar la calidad del servicio, la integridad profesional y la confidencialidad de la información. Estos compromisos se contemplan en propuestas comerciales, contratos, acuerdos de confidencialidad y espacios de alineación con clientes, equipos y alianzas estratégicas. Asimismo, todas las propuestas incluyen información clara sobre alcance, metodología, objetivos, plazos, roles y condiciones comerciales, promoviendo transparencia y una adecuada transferencia de información durante todo el proceso.

Contamos con medidas de seguridad digital y protección de datos implementadas en herramientas de trabajo y comunicación, incorporando prácticas orientadas a reducir riesgos de acceso no autorizado. Tomamos medidas preventivas para fortalecer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información gestionada en procesos y servicios.

Como parte del enfoque de mejora continua, implementamos encuestas de satisfacción al cierre de los proyectos y reuniones de evaluación con clientes. Los resultados son compartidos internamente con las personas del equipo para identificar aprendizajes, oportunidades de mejora y nuevas necesidades del contexto. Durante 2025 también se realizaron evaluaciones específicas sobre coordinación y liderazgo de proyectos.

Priorizamos relaciones de largo plazo orientadas a fortalecer capacidades, acompañar procesos de transformación y generar impactos que trasciendan las intervenciones puntuales. En este marco, también realizamos instancias de encuentro y conversación con clientes fuera del ámbito tradicional de trabajo, incorporando espacios de pausa, bienestar y reflexión colectiva.





Satisfacción y experiencia de clientes

2-29, 3-3

Evaluamos la experiencia de clientes integrando indicadores cuantitativos y cualitativos.

Además relevamos la satisfacción general con los servicios, incorporando dimensiones asociadas a bienestar, vitalidad, integridad y calidad percibida de los procesos, en coherencia con su enfoque regenerativo.

Los procesos acompañados contribuyeron a fortalecer equipos, generar alineación y construir capacidades colectivas para sostener los cambios en el tiempo.

4,27

Valora como adecuada la metodología de Gemma

4,48

Estuvo satisfecho/a con el seguimiento y coordinación del proceso

4,55

Considera que la experiencia y conocimiento del equipo que acompañó el proceso cumplió con sus expectativas

(Escala de valoración es del 1 al 5).

Construimos relaciones basadas en la escucha, la confianza y la adaptación a las necesidades de cada organización, generando procesos que habilitan conversaciones relevantes y nuevas posibilidades de acción.

4,55

Siente que tuvo disponibilidad de escucha y feedback

4,78

Afirma que el proceso cumplió con los objetivos

4,68

Recomendaría a Gemma

Fortalecimos capacidades internas para la gestión de la sostenibilidad, el reporte, la medición de impacto y el trabajo colaborativo.

Acompañamos a las organizaciones a identificar fortalezas, reconocer impactos y descubrir oportunidades que muchas veces ya estaban presentes, pero aún no habían sido visibilizadas.





Testimonios

“Abordaron el proyecto con gran profesionalismo e incluso llegando a recorrer una milla extra con el cometido de que el proyecto escale su impacto. Un gusto trabajar con el equipo por su profesionalismo y dedicación, así como por el interés que pusieron en el proyecto. Su capacidad de adaptación generó un resultado final de gran valor y calidad”

“Me encantó compartir este proceso; nos ayudó al crecimiento, al conocimiento de los miembros y a crear metas y proyectos reales. Disfruté de las instancias de trabajo. Donde se formó un grupo humano interesado en trabajar y relacionarse para poder obtener buenos resultados. Fue una excelente experiencia, me encantó haber transitado este proceso con profesionales tan humanos y dedicados. Sin dudas fue una oportunidad de mucho aprendizaje y apertura a nuevas formas. Trabajar con un equipo multidisciplinario construye y refuerza la pertenencia a la organización , nos nutre de ideas para poder desarrollarlas”.

“Valoro mucho el proceso transitado de forma conjunta por todos los aprendizajes y oportunidades que surgieron, así como las posibilidades de pensarnos y reflexionar basados en un vínculo de confianza”.

“Trabajar con Gemma ha sido una experiencia muy positiva, además de divertida. Nos demostraron un serio compromiso con el dominio de los contenidos y brindaron un sello de calidez y vitalidad”.





Comunidad y acción colectiva

2-23, 2-28, 2-29, 3-3, 413-1

En 2025, continuamos fortaleciendo el rol de articuladores dentro del ecosistema de sostenibilidad, innovación e impacto en Uruguay y la región. Impulsamos iniciativas orientadas al desarrollo de capacidades, generación de redes, construcción colectiva de conocimiento y promoción de conversaciones sobre transformación organizacional, regeneración, bienestar, sostenibilidad y tecnología.

Entendemos que los desafíos sociales y ambientales actuales requieren respuestas colaborativas y que ninguna organización puede abordarlos de manera aislada.

Promovemos la acción colectiva como una herramienta para generar cambios sistémicos, impulsando espacios en los que distintas partes interesadas puedan encontrarse, intercambiar perspectivas, construir conocimiento y desarrollar soluciones compartidas.

Nuestro enfoque de trabajo con la comunidad se basa en:

- Articulación multisectorial
- Construcción de alianzas estratégicas
- Generación de espacios abiertos de aprendizaje
- Participación activa en ecosistemas colaborativos

Participamos de manera sostenida en espacios colectivos vinculados al desarrollo sostenible, integrando redes y organizaciones como DERES, ACDE, Sistema B Uruguay y Pacto Global Red Uruguay.





En 2025 participamos del grupo “Cuidadores de Sentido”, conformado para cocrear el **Encuentro Anual del Nodo de Innovación Económica y Educación 2025** bajo el lema “Acción colectiva para el cambio”. Este espacio reunió a representantes de empresas, universidades y organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de diseñar de manera colaborativa la agenda y la experiencia del encuentro, promoviendo el diálogo y la articulación entre distintos actores para impulsar una innovación económica con propósito.



Además de integrar el Consejo Ampliado de Nodos, desde Gemma participamos activamente en este proceso, aportando nuestra mirada sobre sostenibilidad, bienestar, desarrollo humano y transformación organizacional.

Esta experiencia refleja nuestra convicción de que los desafíos complejos requieren espacios de construcción compartida, donde la diversidad de perspectivas fortalece la capacidad de generar cambios de alcance sistémico.



Desde diciembre de 2025 integramos **Fibras**, una organización que conecta personas y empresas para acelerar proyectos de impacto social, ambiental y económico desde la integración de tecnología y humanismo.

Nuestra participación se enmarca en la convicción de que la acción colectiva es una herramienta clave para abordar desafíos complejos y ampliar el alcance del impacto positivo. A través de este espacio, ponemos a disposición conocimiento, experiencia y capacidades de forma pro bono, acompañando procesos de mentoría y fortalecimiento de iniciativas impulsadas por emprendedores, organizaciones y equipos comprometidos con la transformación de sus entornos.

Esta articulación nos permite contribuir al desarrollo de proyectos de impacto junto a actores de distintos sectores, promoviendo el intercambio de conocimientos, el aprendizaje compartido y la construcción de soluciones desde una lógica colaborativa.





Aprendizajes y construcción de ecosistema

El trabajo comunitario y de alianzas permite a Gemma fortalecer redes de colaboración, ampliar conversaciones sobre sostenibilidad y regeneración, generar conocimiento colectivo y bienes públicos, impulsar capacidades en organizaciones y pymes, y consolidar espacios de articulación multisectorial.

Estas iniciativas son parte de nuestro propósito, contribuyen a la transformación, promueven vínculos, aprendizajes y capacidades orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.

Proyectos e iniciativas destacadas 2025

3-3, 203-2, 413-1

Estos proyectos generaron impactos asociados al fortalecimiento de capacidades internas, la mejora de procesos, la profesionalización de prácticas de sostenibilidad, la generación de información estratégica para la toma de decisiones y la ampliación de oportunidades de colaboración e innovación en las organizaciones acompañadas.

1. Investigación Ecosistema de Impacto en Uruguay

Como parte de nuestro compromiso con la generación de conocimiento para la transformación, desarrollamos junto a la Universidad Católica del Uruguay y Youhub una investigación orientada a mapear el Ecosistema de Impacto en Uruguay.

La iniciativa combinó procesos de escucha, sistematización y construcción colectiva con actores de distintos sectores, permitiendo relevar información estratégica sobre el estado, los desafíos y las oportunidades del ecosistema. El proceso incluyó instancias participativas de intercambio y reflexión, fortaleciendo la articulación entre organizaciones comprometidas con la generación de impacto social y ambiental.

Además de contribuir a la comprensión del sector, la investigación tuvo como propósito poner a disposición conocimiento abierto que facilite la toma de decisiones, promueva nuevas colaboraciones y fortalezca las capacidades colectivas para impulsar transformaciones de alcance sistémico.

Entendemos la producción y difusión de conocimiento como una forma de liderazgo intelectual que contribuye al desarrollo de ecosistemas más sólidos, conectados y capaces de responder a los desafíos actuales.

Acceder a la investigación





2. Guía para Empresas BIC

En alianza con Youhub y Sistema B Uruguay, participamos en el desarrollo de una guía práctica orientada a promover la creación y fortalecimiento de sociedades y fideicomisos BIC en Uruguay.

La iniciativa surgió con el propósito de facilitar el acceso a información, herramientas y orientaciones para organizaciones interesadas en incorporar modelos de negocio que integren la generación de impacto social y ambiental junto con la creación de valor económico.

Este proyecto representa un ejemplo de colaboración entre múltiples actores para fortalecer las condiciones habilitantes del ecosistema de impacto. A través de la producción y difusión de conocimiento accesible, buscamos contribuir al desarrollo de nuevas empresas comprometidas con la sostenibilidad, ampliando las capacidades disponibles para quienes desean transitar este camino.

Acceder a la Guía



3. SDG Ambition de Pacto Global

Acompañamos una nueva edición del SDG Acceleration Programme (#SDGAmbition) para América Latina y el Caribe, una iniciativa de Pacto Global orientada a acelerar la acción empresarial en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Más que un programa de formación, SDG Ambition propone una transformación organizacional profunda: cambiar comportamientos, alinear estrategia y propósito, medir con transparencia y escalar el impacto de las empresas en la región.

- 4 meses
- 13 sesiones facilitadas
- +21 horas de intercambio
- 77 participantes de 42 empresas
- 9 países de América Latina y el Caribe





4. Programa Empresarial de Reportes

En 2025 realizamos en alianza con Youhub, dos ediciones del Programa Empresarial de Reportes, pensada para empresas que buscan elaborar su primer Reporte de Sostenibilidad referenciado a los estándares GRI.

Durante el programa, las organizaciones participantes trabajaron en la identificación, ordenamiento y análisis de su información clave, fortaleciendo la transparencia, la toma de decisiones y la integración de la sostenibilidad en la gestión. Este tipo de procesos permiten pasar del cumplimiento a la comprensión, y de la comunicación a la mejora continua.

- 9 empresas participaron en este programa
- +100 horas de capacitación y mentoría



5. Programa de Mentoreo para Mujeres en Energía en Uruguay Asociación Uruguaya de Mujeres en Energía (AUME) y Banco Mundial

Acompañamos el diseño e implementación del Programa de Mentoreo para Mujeres en Energía en Uruguay, una iniciativa desarrollada junto al Banco Mundial para contribuir a la reducción de brechas de género en un sector clave para el desarrollo del país. El programa conectó a mujeres profesionales de perfiles técnicos y STEM, generando espacios de intercambio, aprendizaje y acompañamiento que fortalecieron su liderazgo, confianza y redes profesionales.

- 6 meses de trabajo
- Más de 100 sesiones de mentoría
- 26 duplas trabajando sobre desafíos reales
- 52 participantes fortaleciendo su desarrollo profesional





6. Regeneración y coherencia organizacional

Entendemos la regeneración como una práctica cotidiana que invita a crear las condiciones para que la vida florezca dentro de las organizaciones: fortaleciendo vínculos, habilitando conversaciones significativas, integrando nuevas perspectivas y reconectando con aquello que da sentido a nuestro trabajo. Es una de las líneas de innovación de Gemma para acompañar organizaciones.

En 2025 desarrollamos distintas experiencias, espacios y encuentros de exploración que nos permitieron profundizar en este enfoque junto a empresas, líderes y equipos comprometidos con nuevas formas de trabajar y generar impacto:

- Regeneración Organizacional en la naturaleza (Taller del Programa Comunidad Gemma)
- ¿Cómo nos acercamos al universo de la regeneración en las organizaciones? (Taller en la Expo Uruguay Sostenible)
- 2 workshops de Introducción al paradigma de la Regeneración Organizacional en Montevideo y #aldonado (en alianza con Ronald Sistek y Coherencia Organizacional - Chile)



7. Educación para la sostenibilidad

Facilitamos procesos de fortalecimiento de capacidades en sostenibilidad para instituciones educativas, con el fin de integrar la sostenibilidad de forma transversal en la educación y la gestión.

- 3 instituciones de formación
- 5 meses de trabajo
- + 95 personas alcanzadas





5 Alianzas estratégicas de 2025

- Youhub (Uruguay)
- 3 Vectores (Uruguay)
- Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)
- AR Sustentable (Argentina)
- Coherencia Organizacional - Ronald Sistek (Chile)

Empresas proveedoras

2-6, 2-29, 3-3, 308-1, 414-1, 413-1

La relación con proveedores/as se gestiona desde una mirada de confianza, transparencia y coherencia con nuestros valores. Priorizamos vínculos de largo plazo, condiciones de trabajo claras, respeto por los acuerdos establecidos y criterios de compra alineados con el impacto social y ambiental.

La selección y gestión de proveedores contempla aspectos vinculados a:

- Calidad y confiabilidad del servicio
- Alineación con los valores y propósito de Gemma
- Cercanía y construcción de relaciones colaborativas
- Proveedores y profesionales de la comunidad local; ecosistema emprendedor
- Compromiso con prácticas sostenibles

Como marco orientador, tenemos una Guía de Compras con Impacto, que promueve decisiones de contratación y abastecimiento alineadas con criterios sociales, ambientales y de fortalecimiento del ecosistema de impacto.

Trabajamos además de manera articulada con múltiples alianzas estratégicas, profesionales independientes y organizaciones especializadas, entendiendo las relaciones con proveedores y aliados como parte fundamental de su modelo de trabajo colaborativo.

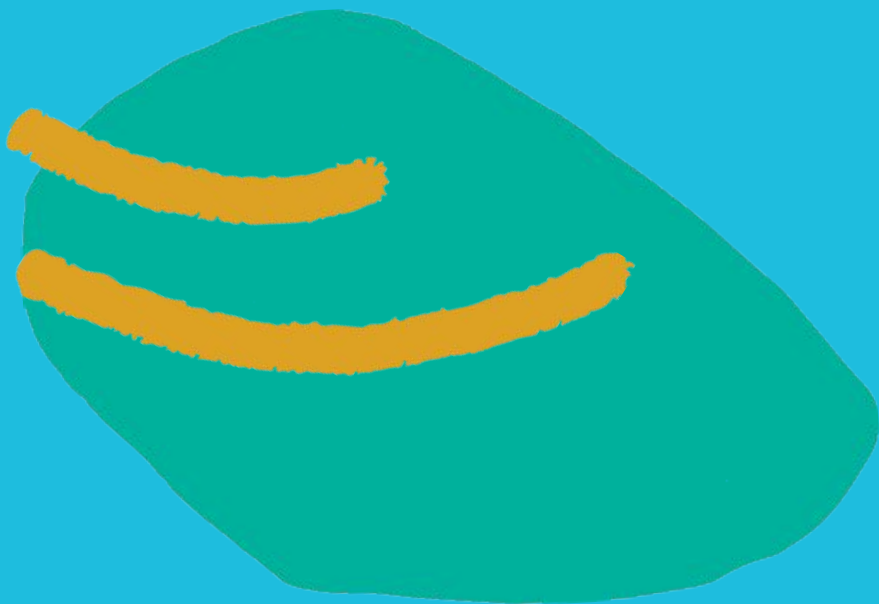
55% del gasto en proveedores (sin considerar pagos a BPS, DGI y alianzas) correspondió a proveedores de impacto.

Ante posibles tensiones o diferencias, generamos instancias de conversación y alineación para fortalecer las relaciones y asegurar coherencia con los principios de trabajo definidos.

Durante 2025, no se identificaron situaciones significativas en proveedores que implicaran incumplimientos en relación con sus valores, principios o prácticas esperadas en materia social o ambiental.



Acción climática





Acción climática

3-3, 203-2

Impacto ambiental en la operación

La gestión ambiental de Gemma se aborda desde una perspectiva integral que combina la reducción de impactos operativos con la generación de impacto positivo a través de los proyectos y organizaciones acompañadas.

Durante 2025, profundizamos en una mirada que reconoce la interdependencia entre los sistemas humanos y naturales, buscando alinear sus dinámicas operativas, estratégicas y culturales con los ciclos de la naturaleza.

Esta perspectiva se expresó, entre otros aspectos, en:

- Incorporación de ritmos naturales en espacios de planificación y creatividad.
- Reuniones estratégicas y creativas alineadas a fases lunares.
- Decisión de comenzar, a partir de julio de 2026, el ciclo anual de balance organizacional en coincidencia con el Solsticio de Invierno, entendido como inicio del ciclo orgánico en esta latitud.

Integramos los ciclos de la naturaleza en la gestión organizacional para generar procesos más conscientes, sostenibles y coherentes con los ritmos humanos y ambientales.

Durante los últimos años, se consolidó un modelo operativo descentralizado y distribuido, basado en tele trabajo del equipo, uso de espacios de clientes y aliados para actividades presenciales y ausencia de oficina central permanente. Este modelo redujo significativamente la intensidad material y energética de la operación, especialmente en relación con movilidad cotidiana, infraestructura y consumo asociado a oficinas físicas.

Durante tres años consecutivos realizamos la medición de la huella de carbono organizacional; con una huella operativa anual que se mantuvo estable en valores cercanos a 2 tCO₂e por año. Las mediciones confirmaron baja intensidad de emisiones, estabilidad interanual, ausencia de fuentes relevantes de crecimiento y un perfil operativo de bajo impacto ambiental directo.

A partir de esta evidencia y siguiendo principios de materialidad y proporcionalidad alineados al GHG Protocol, consideramos que la huella operativa directa de Gemma es de baja materialidad por ese motivo discontinuamos la medición en 2025.





En consecuencia, priorizamos el fortalecimiento de metodologías y herramientas orientadas a medir y potenciar el impacto ambiental generado a través de clientes y proyectos, donde se concentra nuestra principal capacidad de contribución.

Promovemos buenas prácticas ambientales entre las personas del equipo orientadas a:

- reducción de traslados y movilidad sostenible
- optimización de encuentros presenciales
- consumo responsable
- eficiencia energética
- reducción y clasificación de residuos
- sensibilización

Impacto ambiental del servicio

El principal impacto ambiental de Gemma se produce de forma indirecta, a través de los procesos, estrategias y herramientas que impulsamos junto a organizaciones clientes.

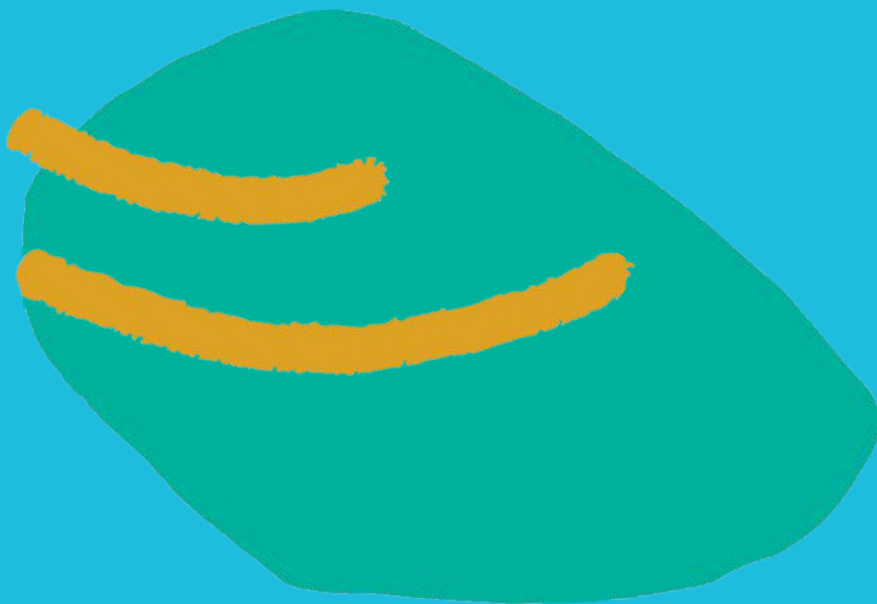
Durante 2025, los servicios contribuyeron en:

- elaboración de reportes de sostenibilidad con indicadores ambientales
- incorporación de procesos de medición de huella de carbono
- implementación de evaluaciones de impacto utilizando herramientas B Impact Assessment
- fortalecimiento de estrategias ESG y sostenibilidad organizacional
- diseño de herramientas de circularidad para pymes
- programas de formación y sensibilización ambiental.

29% de nuestros ingresos provino de servicios vinculados a la mejora del desempeño ambiental de nuestros clientes.



Índice de contenidos GRI





Índice de contenidos GRI

Declaración de uso	GEMMA SAS BIC ha elaborado el informe de referencia a los Estándares GRI para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025.		
GRI 1 usado	GRI 1: Fundamentos 2021		
Estándar GRI	Nombre del indicador	Página	Omisión
GRI 2: Contenidos generales	2-1 Detalles organizacionales (Empresa BIC y B)	Pág. 11	
	2-2 Entidades incluidas en la presentación de informes de sostenibilidad	Pág. 5	
	2-3 Periodo objeto del informe, frecuencia y punto de contacto	Pág. 5	
	2-4 Actualización de la información	Pág. 5	
	2-5 Verificación externa	Este informe no cuenta con verificación externa.	
	2-6 Actividades, cadena de valor y otras (Empresas y profesionales que brindan servicios similares a Gemma - ver enfoque alianzas)	Pág. 7, 13, 16, 20, 29, 36, 48	
	2-7 Empleados (descripción por género, edad, tipo de vínculo).	Pág. 29, 30, 31	
	2-8 Trabajadores que no son empleados.	Pág. 29, 30, 31	
	2-9 Estructura de gobernanza y composición	Pág. 10	
	2-10 Designación y selección del máximo órgano de gobierno	Pág. 10	
	2-11 Presidente del máximo órgano de gobierno	Pág. 10	
	2-12 Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos	Pág. 10	
	2-13 Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos	Pág. 10	
	2-14 Función del máximo órgano de gobierno en la presentación de informes de sostenibilidad	Pág. 10	
	2-15 Conflictos de interés	Pág. 14	
	2-16 Comunicación de inquietudes críticas	Pág. 14	
	2-17 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Pág. 10	
	2-22 Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	Pág. 5	
	2-23 Compromisos y políticas	Pág. 7, 10, 13, 27, 42	
	2-24 Incorporación de los compromisos y políticas	Pág. 7, 13, 14, 27	
	2-25 Procesos para remediar los impactos negativos	Pág. 14	
	2-26 Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes	Pág. 15, 31	
	2-27 Cumplimiento de la legislación y las normativas	Pág. 14	
	2-28 Afiliación a asociaciones	Pág. 13, 27, 42	
	2-29 Enfoque para la participación de los grupos de interés	Pág. 16, 17, 18, 29, 31, 36, 38, 40, 42, 48	

Índice de contenidos GRI



GRI 3: Temas materiales	3-1 Proceso de determinación de los temas materiales	Pág. 18	
	3-2 Lista de temas materiales	Pág. 18	
CONTENIDOS TEMÁTICOS			
GRI 201: Desempeño económico 2016	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 26	
	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Pág. 26	
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 31	
	202-1 Ratios entre el salario de categoría inicial estándar por género y el salario mínimo local.	Pág. 31	
GRI 203: Impactos económicos indirectos	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 23, 45, 49	
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	Pág. 23, 45, 49	
GRI 204: Prácticas de abastecimiento 2016	3-3 Gestión de los temas materiales - Proveedores	Pág. 49	
	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales.	Pág. 27	
GRI 205: Anticorrupción 2016	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 15	
	205-1 Operaciones evaluadas en función de los riesgos relacionados con la corrupción	No se han evaluado operaciones con riesgo relacionado a la corrupción.	
	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Pág. 15	
	205-3 Incidentes de corrupción confirmados y medidas tomadas	No se registraron incidentes de corrupción durante el período.	
GRI 207: Enfoque fiscal	207-4 Presentación de informes país por país	Gemma desarrolla el 100% de sus operaciones en Uruguay.	
Acción climática	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 49	
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 49	
	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios ambientales.	Pág. 49	
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.	No se han identificado impactos ambientales negativos en la cadena de suministro.	
GRI 401: Empleo 2016	3-3 - Gestión tema material	Pág.11, 31, 32	
	401-1 Contrataciones de nuevos empleados y rotación de personal.	Pág. 31	
	401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales.	No se dan prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se den a los empleados de tiempo parcial.	



Índice de contenidos GRI

GRI 401: Empleo 2016	3-3 - Gestión tema material	Pág.11, 31, 32	
	401-1 Contrataciones de nuevos empleados y rotación de personal.	Pág. 31	
	401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales.	No se dan prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se den a los empleados de tiempo parcial.	
GRI 402: Relaciones trabajador-e mpresa 2016	3-3 - Gestión tema material - Satisfacción y compromiso Equipo.	Pág. 15	
	402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.	Los cambios relevantes son comunicados de manera directa y oportuna a las personas involucradas, promoviendo instancias de diálogo, participación y construcción de acuerdos acordes a la escala y dinámica de la organización.	
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018	3.3 Gestión de los temas materiales	Pág. 15, 32	
	403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Pág. 32	
	403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo.	Pág. 32	
	403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.	Pág. 32	
	403-6 Promoción de la salud de los trabajadores.	Pág. 32	
	403-7 Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a través de las relaciones comerciales.	Pág. 32	
	403-8 Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Pág. 32	
	403-9 Lesiones por accidente laboral.	No se registraron lesiones por accidentes laborales en el período.	
	403-10 Las dolencias y enfermedades laborales.	Pág. 32	
	GRI 404: Formación y educación 2016	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 32, 35, 36
404-1 Promedio de horas de formación al año por empleado.		Dada la naturaleza de consultoría de Gemma, gran parte del aprendizaje ocurre en la práctica, a través del trabajo colaborativo con clientes, especialistas y organizaciones aliadas, por lo que no todas las instancias de desarrollo de capacidades se encuentran formalmente registradas.	
404-2 Programas para desarrollar las competencias de los empleados y programas de ayuda a la transición.		Pág. 36	
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de su desempeño y del desarrollo de su carrera.		Pág. 35	



Índice de contenidos GRI

GRI 405:	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 11, 31	
Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad de órganos de gobierno y empleados	Pág. 11, 31	
	405-2 Ratio entre el salario básico y la remuneración de mujeres y de hombres.	Pág. 31	
GRI 413:	3.3 - Gestión tema material - Comunidad.	Pág. 43, 45, 49	
Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con programas de participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y desarrollo.	Pág. 43, 45, 49	
GRI 414:	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 49	
	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales.	Pág. 49	
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.	No se registraron impactos sociales negativos en la cadena de suministro durante el período.	
GRI 415:			
Contribución a partidos políticos 2016	415-1 Contribución a partidos y/o representantes políticos	No se realizan aportes a partidos o representantes políticos.	
GRI 418:	3.3 - Gestión tema material - Confianza y fidelidad.	Pág. 37, 39, 41	
	418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente.	No se recibieron reclamos por privacidad del cliente durante el período	
GRI 416:	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 37, 39, 41	
	416-1 Evaluación de los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad	Pág. 39	



Equipo de trabajo del Reporte de Impacto

Coordinación

Tamara Farré

Asistencia técnica y redacción

Carolina Canil

Contenido

Tamara Farré

Ximena Varón

Damián Farré

Diseño de Reporte

Leticia Ramos

Diseño de Resumen

Marcela Queirolo

Créditos Fotográficos

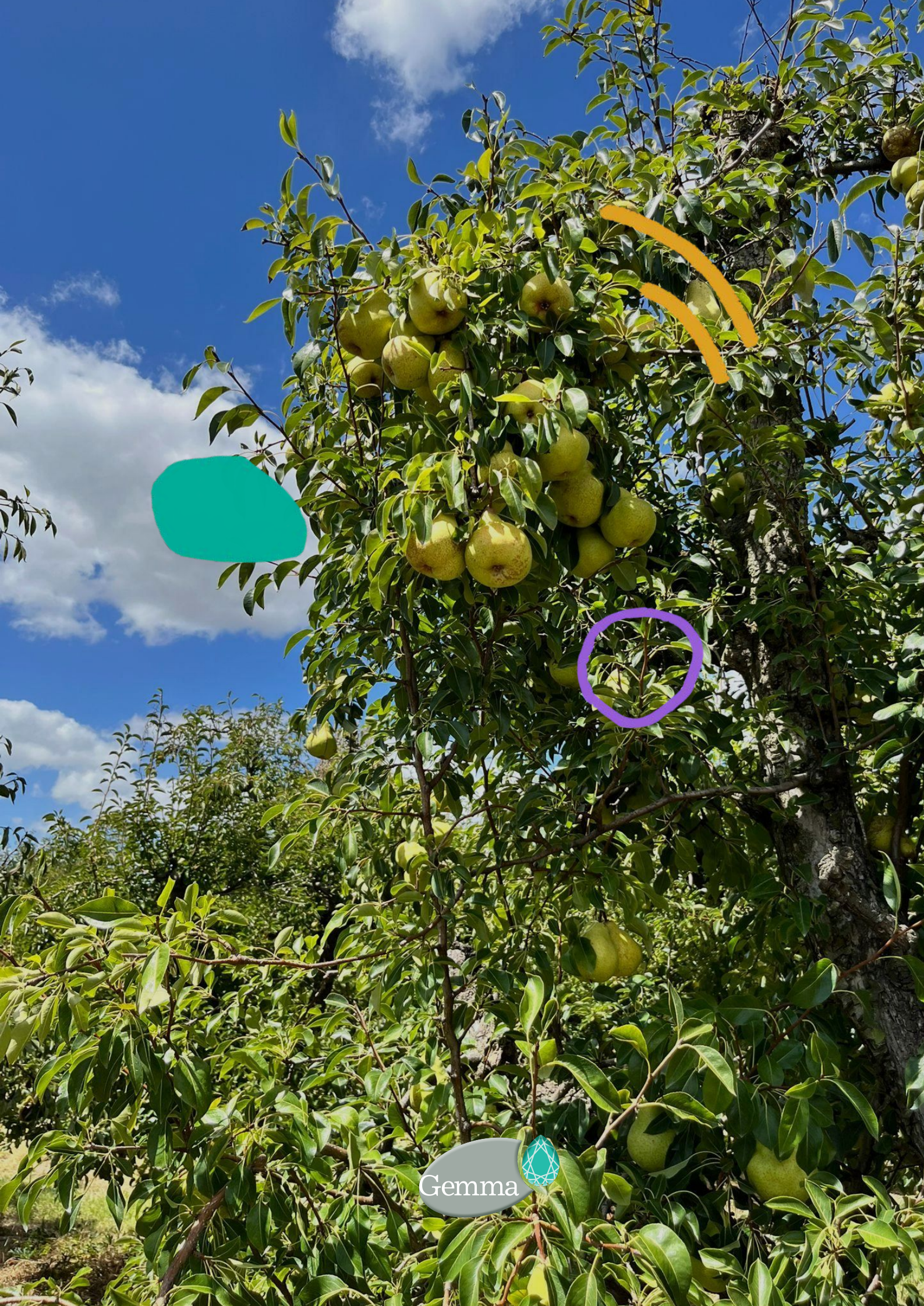
Fotos internas

Banco de imágenes

Este informe contempla criterios de accesibilidad

- El texto de las páginas es el estrictamente necesario para mejorar su legibilidad.
- Se evita usar los textos justificados: generan espacios blancos entre las palabras que dificultan la lectura.
- Se utilizan anclas visuales: colores, negrita, tamaño, etcétera, para resaltar las ideas principales.
- Los colores utilizados tienen contrastes para una mejor legibilidad.
- Los elementos en las páginas se pueden leer en el orden sugerido.





Gemma 