

ESTUDIO

HACIA ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

SERIE DE ESTUDIOS

INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

HACIA ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

SERIE DE ESTUDIOS

Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios

Autores: Magdalena Aninat, Esteban Koberg.

HACIA ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Publicación del Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez en conjunto con AmCham Chile.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Autores:

Magdalena Aninat, Directora Centro Futuros Empresariales

Esteban Koberg, PhD, Académico Escuela Negocios UAI

Coordinación:

Salvador Maturana, Gerente de Asuntos Públicos

Corissa Petro, Coordinadora de Asuntos Públicos

Daniela Cancino, Coordinadora de Asuntos Públicos

Ayudante de Investigación:

Josefa Muñoz, Centro Futuros Empresariales

Diseño:

Soledad Sánchez Ossandón, Websmart.cl

Julio 2024

Agradecimientos

El equipo de investigación agradece el apoyo de los Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios de Amcham Chile.

Todos los derechos reservados. Se permite su publicación citando la fuente y sus autores.

Contenidos

<i>Presentaciones</i>	6
<i>Introducción</i>	8
Capítulo 1	
<i>¿Qué y quiénes impulsan (o ralentizan) la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios?</i>	12
Capítulo 2	
<i>¿Cómo las empresas enfocan su transición hacia la sostenibilidad integrada?</i>	24
Capítulo 3	
<i>¿Qué acciones deben implementar las empresas para avanzar hacia una estrategia integrada de sostenibilidad organizacional?</i>	38
<i>Recomendaciones Finales</i>	49
<i>Bibliografía</i>	50

Presentación Amcham Chile

Para enfrentar los desafíos globales, como el cambio climático, es fundamental que el sector empresarial incorpore la sustentabilidad en su estrategia y operaciones. Este enfoque es crucial porque fortalece el rendimiento financiero a largo plazo, mitiga riesgos, mejora la reputación y atrae inversiones sostenibles. Por estas y otras razones, la sustentabilidad es uno de nuestros focos estratégicos.

Actuar frente a estos desafíos requiere la creación de nuevos conocimientos, por lo cual esta alianza entre AmCham Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez toma especial relevancia. Al reunir el análisis académico con la experiencia del sector privado, podemos identificar y fomentar prácticas que profundizan la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Promovemos la sustentabilidad activamente en AmCham Chile a través de nuestros Comités y Mesas de Políticas Públicas, con seminarios, webinars, estudios y misiones. Y también, por supuesto, con el ejemplo.

Adoptar prácticas sustentables demuestra un compromiso con el bienestar social y ambiental, mejorando la imagen pública y fortaleciendo las relaciones con la comunidad. Cumplir con estándares ambientales y sociales puede abrir nuevas oportunidades de mercado y mejorar la lealtad del cliente. Es una inversión en el futuro de la empresa y del planeta. Las personas valoran cada vez más trabajar para empresas con un propósito más allá del beneficio económico. Las políticas y prácticas sustentables mejoran la moral, la satisfacción y la productividad de quienes trabajan, además de atraer talento comprometido con los valores de la empresa.

La implementación de prácticas sustentables representa un desafío complejo que no admite respuestas únicas. En ese contexto surge la especial relevancia de este estudio que analiza cómo compañías de distintos rubros han

profundizado en la integración de la sostenibilidad, identificando estrategias que podrán ayudar a otras a impulsar sus propios procesos.

Y en esta tarea la educación e investigación juegan un rol clave. Para lograr un cambio cultural en esta materia son necesarias, junto a la formación de colaboradores y clientes, toda la sociedad en su conjunto. La clave para avanzar hacia un país más sustentable está en la combinación eficaz e inteligente entre regulación y autorregulación corporativa.

En línea con esto, la divulgación y la sensibilización son herramientas esenciales para avanzar en materia de sustentabilidad. Informar de manera clara y transparente sobre las prácticas y los resultados en términos de medio ambiente y responsabilidad social para generar conciencia y compromiso.

Chile cuenta con una serie de ventajas que lo posicionan como un actor importante en el avance de los objetivos de sostenibilidad. La apertura a mejores prácticas ofrece un ambiente propicio para la inversión responsable y el desarrollo de prácticas empresariales sostenibles. En los últimos años se ha acelerado la adopción de tecnologías innovadoras, llevando a una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en los negocios y favoreciendo la creación de soluciones de manera colaborativa. En este sentido, la inversión extranjera en tecnologías sostenibles y en capital humano especializado ha sido clave para que Chile se transforme en un líder dentro de la región.

Este estudio tiene como objetivo precisamente compartir y adoptar mejores prácticas, en beneficio tanto del país como de sus ciudadanos.

Roberta Valenca

PRESIDENTA DE AMCHAM CHILE

amChamCL

Presentación UAI

Los desafíos que enfrenta la humanidad, entre ellos el del cambio climático, requieren de la capacidad de innovación, movilización de capital y producción de soluciones que es inherente al mundo de los negocios.

Sin embargo, cumplir con esta promesa de generación de valor requiere incorporar los más altos estándares de sostenibilidad. Esto sucede cuando se logra balancear creación de valor financiero con una adecuada gestión socioambiental y una gobernanza de altos estándares que fortalece las dinámicas del mercado. La regulación y los estándares establecidos por organismos internacionales en los cuales Chile participa también han definido para las empresas un camino en esta dirección. Así, por convicción y por regulación, se va haciendo cada vez más imperativo integrar la sostenibilidad como práctica transversal en los modelos de negocios.

En sus 70 años de trayectoria, la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez ha contribuido a formar líderes empresariales que comprenden el rol fundamental que aportan las empresas a la sociedad. En este sentido, compartimos con AmCham Chile una visión donde las empresas tienen un rol clave en el futuro del desarrollo de nuestra sociedad, para lo cual deben integrar con mayor profundidad la sostenibilidad en la gestión empresarial. Por ello, nos enorgullece estar presentando este segundo estudio que nos permite profundizar en los factores que movilizan a las compañías a transitar hacia una

sostenibilidad integrada, entender los enfoques con que se aborda este proceso y las acciones estratégicas que facilitan la transformación.

De esta manera, damos un paso más respecto del primer estudio que publicamos en conjunto con AmCham Chile en 2022 donde casi 70 empresas reportaron su nivel de integración de la sostenibilidad, dando cuenta que aquellas organizaciones con alto nivel de sostenibilidad logran una mayor legitimidad social y altos niveles de innovación. En esta misma línea, este segundo estudio desarrollado por el equipo del Centro de Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez -su directora Magdalena Aninat y el profesor Esteban Koberg- en colaboración con el Comité de Sustentabilidad de AmCham Chile, será una guía fundamental para avanzar en el necesario tránsito hacia una sostenibilidad integrada en el corazón de los negocios.

Confiamos que este estudio aplicado será un aporte a fortalecer las relaciones entre la empresa y la sociedad. Avanzar en el camino que propone este estudio hacia la sostenibilidad integrada contribuirá a reconstruir la confianza de la ciudadanía hacia el sector empresarial, con un efecto positivo en el dinamismo económico y en la contribución empresarial para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Juan Carlos Jobet

DECANO ESCUELA NEGOCIOS
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

Introducción

Al igual que la sociedad en que se desenvuelven, las empresas se enfrentan a grandes desafíos debido a la disrupción tecnológica, el cambio climático y las dinámicas sociales y políticas de sus entornos. Las compañías que aspiran a proyectarse en el tiempo deben adaptarse a estos cambios, desarrollando modelos de negocios que logren rentabilidad económica como resultado de un proceso de creación de valor que considera a los accionistas y a los demás stakeholders.

Estos stakeholders, junto con las nuevas exigencias normativas, las demandas del mercado, la atracción de talento, y las dinámicas de las cadenas de valor, se ven cada vez más influenciados por consideraciones ajenas al mercado, generando nuevos riesgos sociales y ambientales que afectan el desarrollo empresarial y aumentan las expectativas sobre las prácticas empresariales.

Prosperar en este contexto requiere la capacidad de desarrollar una estrategia integrada, esto es, una estrategia de negocios alineada con principios de sostenibilidad que aborda los desafíos de este ámbito a nivel global que son relevantes para cada compañía. La estrategia de sostenibilidad debe considerar el impacto que genera la operación de la empresa sobre el medioambiente y las personas, así como aquellas dimensiones ambientales y sociales que impactan el desempeño financiero de la compañía, desde un enfoque de doble materialidad.

La sostenibilidad implica integrar al mismo nivel las dimensiones económicas, ambientales y sociales de una estrategia de negocio. La literatura internacional considera que una empresa refleja un alto nivel de integración de sostenibilidad cuando ha adoptado un conjunto de normativas, políticas, y prácticas relacionadas al medioambiente, colaboradores, comunidades, proveedores y clientes. Estas empresas suelen adoptar la sostenibilidad bajo un doble enfoque: uno de riesgo, que busca evitar daños socioambientales, y otro de oportunidades, que permite desarrollar fórmulas para generar valor ambiental y social junto con el valor económico. Ambos enfoques conviven y se complementan en aquellas empresas que han logrado un alto nivel de integración de la sostenibilidad en su negocio.

No obstante, la sostenibilidad corporativa es un fenómeno reciente y, por lo mismo, en proceso de desarrollo. No es de extrañar que se cuestione su fiabilidad, ya que muchas regulaciones están en definición y existen múltiples modelos y categorías de evaluación e información. Así, se ha generado una multiplicidad de maneras de abordar la información relativa a aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) de las empresas y la falta de un lenguaje común, que algunos actores asemejan a una situación de torre de Babel, ha generado una saturación de información que hace muy difícil de procesar por los distintos agentes del mercado, especialmente inversionistas, reguladores y consumidores¹.

En muchos casos se genera información basada en conceptos propios por parte de cada empresa, que no siempre alcanza los estándares o información que esperan otros agentes del mercado. Así, el camino de transición hacia la sostenibilidad es una expectativa exigida, pero llena de desafíos en su implementación. Si a esto se suma la falta de capacidades y tecnologías disponibles para desarrollar procesos productivos no contaminantes, el tránsito hacia una “estrategia integrada” se vuelve aún más complejo.

1. La iniciativa “The aggregate confusion project” de MIT sugiere que el mercado enfrenta una saturación de más de 600 calificaciones y clasificaciones ASG, junto con 4.500 KPIs, lo que genera confusión y dificultad de comparabilidad.

También la evidencia respecto del valor de la sustentabilidad en la estrategia de negocio aún se está consolidando. Con todo, la investigación a nivel internacional ha mostrado efectos positivos sobre los resultados y el valor del negocio de compañías con altos niveles de sostenibilidad en comparación con aquellas con menores niveles de sostenibilidad en el mediano plazo (Eccles et al., 2014). Entre estos efectos destacan el acceso a nuevos mercados, mayores tasas de innovación y diferenciación en productos, fidelización de clientes, reducción de desechos, disminución de costos operacionales y, sobre todo, reducción de riesgos en cadenas de suministros. Adicionalmente, la evidencia reciente sugiere que mejorar estándares de sostenibilidad contribuye a la atracción de mejor talento, inversores más estables en el tiempo y una mayor capacidad y atención al entorno por parte de los directivos. Tomados en conjunto, estos mecanismos sugieren que la integración de la sostenibilidad mejora la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de riesgos y mayor capacidad de innovación (Porter & Kramer, 2011).

En esta misma línea, la literatura plantea que involucrar colaboradores, proveedores, clientes y comunidades de manera positiva en las actividades de la empresa genera un aumento en la confianza y la cooperación entre la empresa y estos stakeholders (Godfrey, 2005). A su vez, las relaciones de confianza y colaboración permiten a la empresa conocer las preocupaciones y necesidades de sus stakeholders, y desarrollar planes viables para abordarlas (Gupta, Crilly, & Greckhammer, 2020). La vinculación con estos stakeholders, por lo tanto, apoya la creación de valor ambiental, social y económico que caracteriza a las empresas sostenibles.

El estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), desarrollado en conjunto por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, mostró resultados similares para empresas que operan en el país. El estudio analizó casi 70 empresas y demostró que aquellas con mayor grado de integración de sostenibilidad reportan mayor reconocimiento social por su desempeño socioambiental, lo cual se traduce en una legitimidad para operar más fortalecida.

En el contexto empresarial, la literatura especializada define la legitimidad para operar como la aceptación continua de la empresa por parte de la comunidad y otros stakeholders (Parsons et al., 2014). El estudio realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile mostró que las empresas con mayor nivel de integración de sostenibilidad en su modelo de negocio se caracterizan por un mayor involucramiento de la alta dirección en estos temas, junto con amplios grados de transparencia y una vinculación profunda con stakeholders que va más allá del cumplimiento de la regulación vigente. Todo ello permite a las empresas lograr un mayor grado de aceptación por parte de sus stakeholders, con un efecto positivo en su legitimidad social.

Adicionalmente, el estudio reveló que las empresas con alto nivel de sostenibilidad tienen mayor capacidad de adopción de prácticas innovadoras avanzadas, un pilar clave para adaptarse a entornos cambiantes e inciertos. Por lo tanto, es razonable esperar que dichas empresas perciban beneficios financieros en el mediano plazo, asociados a su mayor legitimidad social y una mayor capacidad de innovación en procesos, productos, y mercados que obtienen fruto de esta estrategia integrada (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Los desafíos asociados a la integración de sostenibilidad empresarial son variados: desde la necesidad de adoptar enfoques integrales a largo plazo siendo que los resultados se evalúan en el corto plazo, la resistencia cultural al cambio, y la dificultad para medir resultados ambientales y sociales, entre otros. A estos elementos internos se suma un ambiente marcado por una desconfianza generalizada hacia las empresas y un mayor abanico de expectativas respecto de la contribución de aquellas a la sociedad -y al desarrollo de las personas y comunidades-, más allá de la mera producción eficiente de bienes y servicios.

Sin embargo, la integración de la sostenibilidad empresarial a la estrategia del negocio también presenta una serie de oportunidades. Entre ellas están establecer un propósito común dentro de la empresa, la apertura de espacios para colaboración con distintos actores (incluyendo organizaciones de la sociedad civil), la contribución activa a mejorar la calidad de vida de las personas, junto con el crecimiento en innovación, nuevos productos y mercados. En suma, el camino no se reduce a “mitigar” sino también a generar impactos positivos medioambientales y sociales, y oportunidades de crecimiento de negocio.

El camino hacia una estrategia integrada: objetivos y metodología del estudio

Este estudio busca identificar y hacer disponible los pilares clave para transitar hacia la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios, en base, en base al conocimiento sistematizado. Para ello, el estudio se basa en la información primaria de dos fuentes: el análisis de los datos recolectados en el marco de la encuesta aplicada en 2021 a 66 compañías socias de AmCham Chile (ver Aninat, Koberg & Arredondo, 2022) y una serie de entrevistas presenciales semiestructuradas de una hora realizada a gerentes generales y líderes del área de sostenibilidad de compañías con niveles alto y medio-alto (medido en base a los resultados del estudio del 2021) realizadas entre julio y octubre de 2023 (ver tabla 1). Los casos mencionados en el estudio se basan en información recolectadas en estas entrevistas y en información pública de las compañías.

TABLA 1:
Entrevistas realizadas para el estudio

Empresas entrevistadas	Temario
AB InBev	• Autopercepción respecto del nivel de integración de la sostenibilidad en la compañía • Proceso desarrollado para integrar variables ambientales y sociales en el modelo de negocio • Factores que han acelerado el proceso • Organización interna para facilitar esta integración de la sostenibilidad • Dificultades más relevantes para la integración de la sostenibilidad y estrategias de superación • Desafíos pendientes para continuar en la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocios
AES Andes	
Albermarle	
Anglo American	
Aramark	
BCI	
Citibank	
Coca Cola Company	
Finning	
Michelin	
Sodimac	
Transbank	

De esta forma, el estudio aplica la conceptualización y evidencia de la literatura académica sobre sostenibilidad corporativa a la práctica empresarial de organizaciones que operan en Chile y América Latina. Con esta base, entrega orientaciones para avanzar en la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.

Si bien la transición a la sostenibilidad tiene un grado de dependencia del tipo y trayectoria de cada empresa, existen dinámicas que impulsan (o ralentizan) la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios de manera transversal. Por ello, el primer capítulo aborda qué y quiénes impulsan la transición en las empresas. Para ello, analiza cómo las dinámicas de los distintos stakeholders y los cambios en el contexto competitivo pueden impulsar una transición desde una estrategia enfocada solo en el desempeño económico hacia una que balancea el retorno financiero con el desempeño socioambiental. Estas dinámicas afectan tanto el enfoque que adopta una organización, como la estrategia más recomendada para que la sostenibilidad se integre efectivamente en el modelo de negocios y así genere valor para la empresa y su entorno.

El segundo capítulo aborda los enfoques con que una compañía se plantea su transición hacia la sostenibilidad, caracterizada en base a dos condiciones: la visión de largo plazo y la apertura hacia su entorno. Este capítulo profundiza en estos enfoques y las implicancias de cada uno de ellos para lograr estrategias integradas.

El tercer capítulo describe un conjunto de acciones estratégicas que aceleran la transición hacia la sostenibilidad. Muchas compañías desarrollan iniciativas desarticuladas que intentan responder a las demandas de los distintos stakeholders o responder a requerimientos de los reguladores. En este capítulo se identifican las piezas claves que las compañías deben accionar para generar una estrategia integrada de negocios y sostenibilidad.

De esta forma, el estudio ilumina el proceso que debiera seguir una empresa que aspira a tener una estrategia integrada de sostenibilidad en su modelo de negocios, comprendiendo qué fuerzas movilizan (o ralentizan) esta transición, el enfoque que ha adoptado y las acciones que requiere emprender para avanzar en este camino.

Capítulo 1

¿Qué y quiénes impulsan (o ralentizan) la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios?

Tradicionalmente, las compañías orientan su estrategia a lograr metas que generan valor económico. Así, combinan acciones orientadas a aumentar la eficiencia (reducción de costos o mayor producción) o bien a aumentar su presencia en el mercado (mayores ventas o nuevos nichos). Pero hay una serie de eventos que hacen variar el direccionamiento estratégico: entrada de nuevos accionistas, el cambio en el comportamiento de los competidores, nuevas exigencias de los clientes, riesgos emergentes, modificaciones en la regulación. Cada evento —solo o combinado— también puede movilizar la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios de una compañía. Tanto las dinámicas externas -sea la presión de distintos stakeholders o bien cambios en el contexto competitivo- como la convicción interna pueden impulsar un proceso de transición desde una estrategia enfocada en desempeño económico hacia una estrategia que además de la dimensión económica, balancea e integra los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, así como las oportunidades asociadas a cada una de estas dimensiones.

¿Qué y quiénes impulsan (o ralentizan) la transición de una compañía hacia la sostenibilidad? La literatura muestra que las compañías enfrentan dinámicas que impulsan, o bien ralentizan, la integración de la sostenibilidad en la estrategia. En ambos casos se distingue el efecto de dinámicas internas versus las presiones externas que recibe una compañía, refiriéndose tanto a stakeholders como a cambios en el mercado. Estas dinámicas afectan la forma en la cual la compañía enfoca la sostenibilidad, así como la estrategia más recomendada que debe adoptar para que este proceso se integre efectivamente en el core del negocio y genere valor para la empresa y su contexto.

Dada esta implicancia, este capítulo analiza las principales dinámicas que afectan la integración de la sostenibilidad en las estrategias corporativas con casos de empresas que operan en Chile.

Distintos tipos de stakeholders impactan en la estrategia de negocios de una compañía, según su nivel de interés y su poder de influencia. La literatura distingue habitualmente dos tipos de stakeholders: primarios, aquellos que tienen una vinculación permanente y son esenciales para la empresa, y secundarios, que no están involucrados directamente para asegurar la operación pero están presentes en el contexto en que se desenvuelve la compañía. En los primeros se incluyen inversionistas, accionistas, empleados, clientes y comunidades. En el segundo grupo están los agentes de la sociedad en general, reguladores y legisladores, la prensa, asociaciones gremiales (Ferrel, Fraederich, & Ferrel, 2015).

Con distinto nivel de poder de influencia, ambos tipos de stakeholders tienen expectativas y ejercen acciones que afectan el funcionamiento de la empresa y pueden movilizarla hacia la sostenibilidad, aunque la literatura ha enfatizado que los impulsores internos desempeñan un papel más crucial que los externos a la hora de determinar el nivel de profundidad con que una compañía se orienta hacia la sostenibilidad (Khizar, Iqbal, & Rasheed, 2021).

Dinámicas internas

Visión de largo plazo: impulsor esencial

Una orientación estratégica de corto plazo suele enfocarse en el desempeño económico, dificultando la innovación en procesos y cadenas de valor debido a que los resultados de estas inversiones se ven a largo plazo. Esto genera un efecto ralentizador que afecta negativamente la capacidad de transitar hacia la sostenibilidad. Pero cuando una compañía adopta una estrategia de largo plazo (de 5 a 10 años plazo), las proyecciones de generación de valor económico dependerán de su capacidad para anticiparse a los riesgos y oportunidades ambientales y sociales que afectarán en el mediano plazo su capacidad de seguir operando y expandiéndose, generándose así un efecto impulsor hacia la sostenibilidad.

En AB InBev, la compañía cervecera global con presencia en Chile, cambiaron la tradicional definición de planes estratégicos de tres años a diez años. Este cambio de horizonte les ha permitido identificar tendencias clave en sus consumidores, y generar cambios para adelantarse y lograr ventajas competitivas. En esta mirada de más largo plazo, ven un futuro donde el consumidor exigirá como condición esencial para la decisión de compra que las empresas sean consistentes con lo que declaran y donde los modelos de producción sean respetuosos con el

medioambiente y las comunidades. Esta comprensión del valor de la sostenibilidad se manifiesta en el compromiso de la compañía con la construcción de un futuro positivo y principios que combinan rentabilidad económica, sostenibilidad ambiental y cuidado de los colaboradores y las comunidades². Con este marco, definieron objetivos estratégicos a 10 años y planes anuales para su implementación a corto plazo.

En el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), a la visión de largo plazo se suma la transversalidad para integrar la sostenibilidad a lo largo de las distintas áreas. Existe un propósito que moviliza a la organización, junto con métricas y plazos definidos que guían el avance hacia un modelo de negocios sostenible. Las metas reflejan el principio de doble materialidad, dando cuenta de los riesgos y las oportunidades asociadas a la sostenibilidad y su impacto sobre el desempeño financiero del banco.



La aspiración de nuestra estrategia es una sociedad con más inclusión equitativa, acompañar a la transición a los clientes, en la atracción de talentos, dándole propósito a los clientes y el incremento de valor y rentabilidad. Y la estrategia en sí misma, basada en la matriz de materialidad, tenemos énfasis en finanzas e inversiones sostenibles, empoderamiento financiero y el pilar de confianza. Y nuestros compromisos a largo plazo al 2026 son, net zero al 2050, con métricas y ambiciones bien concretas de financiamiento, reducción del 20% de emisiones en sectores claro, el empoderamiento financiero digital asociado al acceso de 8 millones de personas, al crecimiento del 40% de ventas de la pyme, y salud financiera. Y finalmente, el desarrollo de un modelo de negocios transparente, empático, sostenible.

EUGENIO VON CHRISMAR,

DIRECTOR EJECUTIVO BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES

El dueño como agente de transición

La literatura reconoce que los propietarios tienen la capacidad de ejercer un rol fundamental en orientar la estrategia de una empresa hacia la sostenibilidad. Su convicción, valores personales y directrices pueden guiar a la alta gerencia y al directorio, impulsando una estrategia con mirada de largo plazo, condición esencial para integrar variables ambientales y sociales (Marrewijk & Werre, 2003).

2. <https://www.abinbev.cl/Nuestrosprincipios#>

Tener controladores convencidos del valor de la sostenibilidad facilita lograr las ventajas que tienen los *early adopters*, es decir, aquellas compañías dispuestas a adoptar estos conceptos desde sus inicios, promoviendo el aprendizaje, innovación interna y ganando las ventajas competitivas que implica integrar la sustentabilidad transversalmente en la organización. Además, los accionistas pueden presionar para avanzar en prácticas sostenibles mediante estrategias de engagement con las empresas en las cuales tienen propiedad con derecho a voto.

En el sector retail de productos de construcción y hogar, observamos el caso de Sodimac. La visión de sus controladores sobre rol social de las empresas se ha reflejado en una estrategia que combina expansión con iniciativas en beneficio social, integrando tanto a trabajadores como alianzas con organizaciones de la sociedad civil en proyectos sociales.



En la actualidad, las empresas que sólo buscan ser rentables van a desaparecer. Las empresas deben innovar, cuestionarse siempre lo que están haciendo, ser transparentes, tener valores, principios, propósito. Obtener ventas y rentabilidad es una consecuencia de hacer las cosas bien, de desarrollarnos con responsabilidad

EDUARDO MIZÓN,
GERENTE GENERAL SODIMAC

El camino recorrido ha permitido a la gerencia general de Sodimac sistematizar las iniciativas y convertirlas en una estrategia de sostenibilidad que abarca dimensiones sociales y ambientales en toda la cadena de valor, desde proveedores a clientes. Este foco estratégico centrado en las personas y en la cultura de la compañía ha generado efectos positivos en el clima laboral y el sentido de pertenencia de los equipos³.

El doble rol de los colaboradores

La gestión del talento y la integración de la sostenibilidad tienen una vinculación bidireccional. Por una parte, la integración de la sostenibilidad en una empresa influye en su capacidad de atraer y retener talento, especialmente entre quienes se sienten movilizados por un propósito y empujan la transformación en las compañías. Existe una tendencia creciente, especialmente entre las personas menores de 40 años, a preferir compañías que gestionan adecuadamente sus impactos ambientales y climáticos y que ofrecen ambientes laborales orientados al bienestar de los trabajadores. A su vez, la cultura organizacional influye en la capacidad de una organización de transformar su operación integrando la sostenibilidad a nivel transversal (Marrewijk & Werre, 2003). Así, la sostenibilidad

3. <https://sodimac.falabella.com/sodimac-cl/page/historia>

potencia el talento, y una cultura adecuada es una condición necesaria para profundizar su integración en la empresa (ver capítulo 3).

Citibank es un buen ejemplo de la estrategia descrita. En su caso, establecieron el desarrollo de una cultura diversa como uno de sus objetivos estratégicos. Esto surgió tanto de procesos de planificación estratégica (*bottom up*) como de directrices corporativas globales (*top down*), enfatizado por su primera CEO mujer⁴. La definición de objetivos y el desarrollo de iniciativas para potenciar la diversidad, equidad e inclusión han mejorado los índices de felicidad organizacional y el engagement de sus empleados⁵.

Dinámicas de la cadena de valor: comunidades, clientes y proveedores

Así como las empresas enfrentan dinámicas internas que impulsan o ralentizan la integración de la sostenibilidad en la estrategia del negocio, algún eslabón de su cadena de valor también puede generar dinámicas impulsoras (o ralentizadoras) hacia la integración de la sostenibilidad en su estrategia. La dinámica puede funcionar también en sentido inverso: puede ser la propia empresa la que moviliza a que las distintas partes de su cadena avancen en fortalecer sus estándares socioambientales.

El poder de las comunidades

Distintos stakeholders, y en especial las comunidades, han presionado para que el desarrollo de productos incorpore la generación de valor social y económico para los territorios en donde se producen. La presión directa de las comunidades sobre la operación de proyectos productivos vecinos, las exigencias de consulta y participación local para obtener permisos de proyectos han posicionado a los grupos locales como impulsores de transformación en cómo las empresas abordan los impactos ambientales y sociales de su cadena de valor.

Se ha pasado de un cumplimiento mínimo legal a una integración más cercana con las comunidades locales. Este proceso conlleva cambios en el enfoque: desde mitigar impactos sobre las comunidades locales a la generación de valor local, mediante encadenamientos productivos y desarrollo de capacidades a través de inversión social. Cuando las empresas se proyectan en el largo plazo se adopta el concepto de una empresa que crece cuando su entorno social también se desarrolla.

La relación empresa-comunidad puede ser difícil. Con frecuencia, se adoptan lógicas transaccionales o de negociación en los cuales es posible que los equipos corporativos se orienten a lograr mejorar la reputación en el corto plazo, inclinándose por obtener la favorabilidad de los actores locales más preponderantes. Sin embargo, una vinculación positiva entre empresas y comunidades debiese enfocarse en conocer las preocupaciones y necesidades de sus stakeholders, especialmente de los más cercanos, y desarrollar planes viables para abordarlas

4. <https://www.citigroup.com/global/about-us/leadership/jane-fraser>

5. <https://www.citigroup.com/global/our-impact/diversity-equity-inclusion>

(Gupta et al., 2018). Este enfoque permite construir confianza y un patrimonio relacional que facilita la resolución de problemas sin afectar la continuidad de los negocios (Godfrey, 2005).

El citado estudio de la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile mostró que las empresas más reguladas y abiertas a la Bolsa -y, por lo tanto, con mayor escrutinio del mercado- orientan sus inversiones sociales a fortalecer los vínculos con las comunidades y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, en lugar de centrarse mayormente en la reputación (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

En el caso de Albemarle, compañía productora de litio instalada en Chile hace más de 40 años, su operación en el Salar de Atacama ha adoptado una estrategia de crecimiento que reconoce la riqueza mineral y cultural del lugar en que opera, con especial atención a la presencia de comunidades indígenas. En 2012, iniciaron un diálogo con el Consejo de Pueblos Atacameños y las 18 comunidades que lo integran. En 2016, lograron la autorización ambiental (RCA) para ampliar la producción del mineral y firmaron un contrato con Corfo que incluía contribuciones de aporte directo (royalty), inversión en investigación y desarrollo, y una serie de compromisos de sostenibilidad⁶. Siguiendo la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio 169 de la OIT, firmaron un acuerdo con el Consejo de Pueblos Atacameños para entregar 3,5% de las ventas anuales, lo que ha permitido inversiones en infraestructura básica (e.g. una planta fotovoltaica, redes de agua potable y alcantarillado, y alumbrado público) y recursos para educación⁷.

El rol de los clientes y proveedores

Existen otros dos actores claves de la cadena de valor que también inciden en el nivel de integración de una compañía: los proveedores y los clientes.

En ciertas condiciones, los clientes tienen la capacidad de orientar a las compañías en los estándares que esperan. Pueden demandar solamente eficiencia y precios competitivos, en cuyo caso se convierten en ralentizadores, o bien premiar en sus decisiones de compras la integración de prácticas ambientales y sociales, en cuyo caso, se convierten en impulsores de la integración de la sostenibilidad en la estrategia.

Las compañías mineras que proveen materiales críticos para la transición energética requieren tener altos estándares de sostenibilidad para su desarrollo y crecimiento. Esto incluye contar con proveedores que comprendan los desafíos de esta transición.

Finning, el mayor distribuidor mundial de Caterpillar con más de 90 años de trayectoria, ha direccionado su estrategia atendiendo al hecho que sus clientes del sector minero deben cumplir con altos estándares ambientales y sociales en sus operaciones. Esto ha impulsado a Finning a reducir sus emisiones de GEI, adoptar fuentes de energía sostenibles, y desarrollar equipos diseñados para ser reconstruidos, lo que permite reducir el uso de materiales y agua. Esta estrategia ha sido acompañada por un fuerte énfasis en las personas y la capacitación en equipos técnicos altamente preparados para la transición⁸.

6. <https://www.albemarlelitio.cl/Sostenibilidad>

7. <https://www.albemarlelitio.cl/Sostenibilidad/social/comunidades>

8. https://www.finning.com/es_CL/company/sustainability.html



La sustentabilidad es un principio clave en el que se basan nuestros valores, visión y estrategia. Nuestro compromiso con la sustentabilidad y el uso de energías limpias se expresa, por ejemplo, en que el 14% de nuestra electricidad proviene de fuentes renovables, y seguimos trabajando en nuestras regiones para aumentar aún más el uso de energías limpias. Nuestro objetivo es reducir nuestras emisiones absolutas de gases de efecto invernadero (GEI) en un 40% para 2027 en comparación con nuestra línea base de 2017. Para lograrlo, estamos invirtiendo en energía renovable y libre de carbono, optimizando nuestras instalaciones y mejorando la eficiencia energética en nuestra flota. Además, colaboramos activamente con nuestros clientes para ayudarles a descarbonizar sus operaciones, mediante la optimización del uso de combustible o el cambio hacia fuentes de combustible con bajas emisiones de carbono. Creemos que estamos bien posicionados para desempeñar un papel crucial en la transición energética global, generando un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

JUAN PABLO AMAR,
PRESIDENTE EJECUTIVO FINNING

Los proveedores son pieza esencial en una compañía que transita hacia la sostenibilidad. Las empresas que proveen insumos o servicios a otras (business to business o B2B) pueden impulsar o ralentizar la transición hacia la sostenibilidad de sus clientes corporativos. Los proveedores son impulsores cuando empujan a sus clientes a integrar altos estándares sociales y ambientales. Cuando las prácticas de sostenibilidad además generan eficiencia y mejor precio, se alinean los incentivos de precio y sostenibilidad, creando un doble impulso.

En Aramark, empresa que provee de servicios de alimentación y de gestión de instalaciones a distintas organizaciones, han incorporado los desechos y el desperdicio de alimento como un asunto crítico de su estrategia de sostenibilidad⁹. Aunque su influencia es limitada en espacios de terceros y que estos priorizan precios de servicio bajos, Aramark continuamente intenta demostrar su oferta de valor agregado motivando y apoyando que sus procesos sean más eficientes en el uso de alimentos, es decir, disminuyan su desperdicio y así ahorran costos de producción.

9. <https://www.aramark.cl/sostenibilidad>



En algunos casos, buscamos influenciar positivamente a nuestros clientes para acelerar en materia de sostenibilidad. Y una buena manera es ofrecerles ser más eficientes en el servicio. Si ellos implementan junto a nosotros soluciones que disminuyan los desechos, esto puede incluso ser más eficiente en costos para ellos. Por lo tanto, mostramos que es un círculo virtuoso que conversa con la realidad, y que implica no solo mostrarle el impacto a un gerente sostenibilidad de un cliente, sino también el beneficio a un gerente de finanzas.

EDUARDO ROJAS,
PRESIDENTE LATINOAMÉRICA ARAMARK

Dinámicas externas: inversionistas, regulación y nuevos productos

El estímulo de los inversionistas

La necesidad de atraer capital es otro importante movilizador de transición hacia la sostenibilidad. Mientras los inversionistas de corto plazo que buscan rendimientos inmediatos actúan más bien como ralentizadores, los inversionistas de mediano y largo plazo que consideran los riesgos sociales, ambientales y de gobernanza (ASG) operan como impulsores de la integración de la sostenibilidad, ya sea por convicción propia o deber fiduciario hacia sus clientes. Los problemas en la vinculación con las comunidades o crisis de gestión ambiental afectan directamente la continuidad operativa del negocio o la aprobación de proyectos de expansión. Por ello, los grandes gestores globales de fondos e inversionistas institucionales locales han ido integrando las dimensiones ASG en sus políticas de inversiones, dada la creciente evidencia sobre el impacto económico negativo de una gestión ambiental y de stakeholders deficiente¹⁰.

Los planes de internacionalización y el proceso de venta de Transbank, compañía tecnológica en el ámbito de sistema de pago, impulsaron su modernización. En este proceso, uno de los ejes fundamentales ha sido la transición hacia la sostenibilidad, con el desarrollo de políticas y planes de acción en dimensiones sociales (como la diversidad e inclusión) y ambientales (como el reciclaje). La publicación de una memoria integrada permitió al mercado acceder a información sobre el desempeño financiero y las dimensiones ASG de la compañía¹¹.

10. Blackrock, el mayor gestor de fondos global cuenta con una estrategia de inversión que integra el análisis de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), además de compromiso de un portafolio Net Zero para el año 2030. En tanto, Chile cuenta con 25 signatarios de los Principios de Inversiones Responsables del UNEPFI, entre ellos, cuatro administradoras de fondos de pensión.

11. <https://publico.transbank.cl/memoria-integrada>

Las exigencias de la regulación

El estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022) mostró que las empresas con mayor integración de sostenibilidad comparten ciertas características: son mayoritariamente abiertas a Bolsa, y operan en rubros regulados o con alta exposición al escrutinio público, como recursos naturales y bienes de consumo masivo.

La regulación influye significativamente en las empresas, especialmente en sostenibilidad, donde la tendencia ha sido integrar aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo en la legislación (ver recuadro “El avance de las normas”). En este ámbito, las empresas suelen adoptar dos tipos de enfoques. En el primer enfoque que podemos denominar *normativo*, las empresas analizan la nueva normativa como un costo y luego cumplen con el mínimo exigido. En el segundo enfoque, que podemos denominar *estratégico*, las empresas adoptan tempranamente los cambios, se autorregulan e incluso buscan nuevas oportunidades asociadas a los cambios normativos (ver capítulo 2). En ese sentido, la regulación actúa como un impulsor en la medida en que no impone costos excesivos y burocráticos difíciles de adoptar por los negocios.

Pese a su larga trayectoria (más de 130 años), The Coca-Cola Company mantiene un fuerte sello de innovación, invirtiendo tempranamente en cambios en su cadena de valor. Anticipándose a las demandas de los consumidores y al entorno regulatorio, ha integrado nuevos estándares en temas materiales y esenciales para sus productos, como el azúcar, el reciclaje del plástico, y el consumo hídrico, logrando una favorable preparación para cumplir con nuevas regulaciones.

El avance de las normas

Como en otras jurisdicciones, en los últimos años se han promulgado en Chile una serie de normas y legislaciones que impulsan la adopción de dimensiones ambientales, sociales y de transparencia a nivel de empresas. En la dimensión ambiental, la Ley Marco de Cambio Climático (Ley n°21.455) compromete al país con metas nacionales en términos de emisiones y convoca a una colaboración público – privada con este objetivo de ser un país de emisiones netas cero. A nivel empresarial la ampliación de la Ley de Delitos Económicos (Ley n° 21.595) ha integrado, entre otras materias, delitos ambientales, asignando responsabilidades de los gobiernos corporativos en esta materia. A esta legislación se suman la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley n° 20.920) y la Ley de Plásticos y Productos de un Solo Uso (Ley n° 21.368).

Junto con ello, distintos reguladores han emitido normativas en esta dirección. La Norma de Carácter General (NGC) N° 461 obliga a empresas reguladas por la Comisión de Mercados Financieros reportar al mercado a través de las memorias la gestión de stakeholders, riesgos ambientales y de cambio climático, además de dimensiones sociales y de gobierno corporativo. Por su lado, la Superintendencia de Pensiones, a través de la NCG 276, obliga a que los directorios de las administradoras deban documentar cómo considerarán los riesgos climáticos y aquellos asociados a factores ASG e incorporarlos en sus políticas de inversiones.

Además de las leyes y normativas mencionadas, se suman otras en discusión, como el proyecto de ley para prevenir y sancionar el *greenwashing* (boletín 15044-12), la regulación de debida diligencia en materia de Derechos Humanos y Empresas. A ello se agrega el anuncio del Ministerio de Hacienda de presentar a fines de 2024 la primera versión de una Taxonomía que establecerá los umbrales para entender el nivel de contribución efectiva de un sector económico para ser considerada por el mercado como medioambientalmente sostenible.

Transformación de la demanda

El impacto del cambio climático, la disrupción tecnológica y los cambios sociales y demográficos están transformando profundamente distintas industrias. En este proceso de “destrucción creativa” (como lo denominó Joseph Schumpeter), muchas empresas han tenido que repensar sus estrategias de negocios para sobrevivir y proyectarse en un mercado cambiante. Cada vez más, esto implica una reorientación hacia un modelo de negocio sostenible que aborde desafíos medioambientales (e.g. transición energética, gestión de residuos, gestión hídrica) y sociales (e.g. trabajo digno, inclusión, accesibilidad a productos y servicios) desde el core de su negocio. La transformación de la demanda es un impulsor de la transición a la sostenibilidad, ya que un modelo de negocio sostenible exige integrar un alto nivel de prácticas sostenibles en la operación interna y la cadena de valor de la compañía.

Un buen ejemplo de este giro es AES Andes, empresa generadora y comercializadora de energía presente en Chile y Colombia, que en 2018 presentó su estrategia de transformación desde su base de producción principalmente anclada en el carbón a una empresa líder en energía renovable. Anticipándose al cambio en el mercado y a la nueva política nacional energética liderada por el Ministerio de Energía, AES Andes propuso este giro estratégico, involucrando a sus clientes corporativos en la transición energética. Ello implicó potenciar el enfoque de innovación, con un plan de inversiones en activos, capacitación a los colaboradores para adaptarse al cambio, y fortalecimiento de la vinculación con las comunidades de las plantas existentes y los nuevos proyectos de hidrógeno verde.



El año 2018, lanzamos “Greentegra” nuestra estrategia transformacional. En esa época, el 93% de nuestro portafolio era de generación térmica, con muy pocos activos renovables, y nos planteamos el desafío de transformar a AES Andes en el proveedor líder de soluciones de energía renovable, acelerando la transición energética del país. Lo que nos llevó a esto fue la visión de la realidad que venía, escuchar las señales de mercado, creer en la capacidad de innovación de nuestra gente. Y estamos logrando avanzar gracias al compromiso de nuestro equipo, accionistas, clientes y comunidades, que nos permitieron hoy tener más del 50% de nuestro parque de generación con energías renovables. Buscamos acompañar a nuestros clientes en sus propias metas de sostenibilidad y entregarles soluciones energéticas de la mano de la innovación, de una compañía que siempre ha estado comprometida con el país.

JAVIER DIB,
CEO AES ANDES

Conclusiones

En este capítulo hemos identificado dinámicas internas y externas que impulsan o ralentizan la integración de las dimensiones ambientales y sociales en la estrategia del negocio. Estas dinámicas transforman productos, procesos, y la vinculación con los diferentes stakeholders de las empresas. La influencia de cada una de estas dinámicas depende del contexto en el cual opera y de las características particulares de cada compañía: si es abierta o cerrada, el tipo de controladores o accionistas, su modelo de negocio y rubro en que opera, como variables fundamentales.

Pese a las diferencias particulares, las dinámicas identificadas y los casos analizados para este estudio muestran dos características de la alta dirección que influyen en el tránsito hacia el desarrollo de una estrategia integrada de sostenibilidad: la visión estratégica de largo plazo y la determinación de enfrentar los impactos ambientales y sociales asociados a temas materiales de cada compañía. La mirada prospectiva permite comprender los cambios futuros del entorno y su impacto en el negocio, mientras que la identificación y compromiso de abordar los temas críticos se materializa en estrategias concretas, inversiones y un proceso de continuo aprendizaje.

Capítulo 2

¿Cómo las empresas enfocan su transición hacia la sostenibilidad integrada?

En el capítulo anterior se analizó cómo las dinámicas internas y externas afectan la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Tan relevante como comprender los factores que impulsan (o ralentizan) la transición hacia la sostenibilidad integrada, es entender cómo las organizaciones abordan esta transición.

El estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), desarrollado en conjunto por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, identificó dos dimensiones organizacionales relevantes para avanzar hacia la sostenibilidad: la orientación al largo plazo y la apertura al entorno. A partir de este hallazgo y complementando los datos cuantitativos de ese estudio con información cualitativa, este capítulo describe cómo las empresas combinan estas dos dimensiones para abordar la transición hacia la sostenibilidad integrada, a partir de cuatro enfoques.

Orientación hacia el largo plazo

Como se mencionó en el capítulo 1, una orientación a largo plazo es esencial para organizaciones que buscan un éxito duradero y resiliencia frente a los desafíos ambientales, sociales y económicos. La orientación a largo plazo proporciona un marco estratégico para anticipar desafíos, gestionar recursos de manera eficiente e impulsar la innovación. Esta visión permite alinear las acciones a corto plazo realizando cambios de procesos, productos e inversiones necesarias para alcanzar objetivos de largo plazo.

La orientación a largo plazo de una organización se implementa a través de un alto nivel de involucramiento de la alta dirección en materia de sostenibilidad y en la existencia de políticas organizacionales asociadas a procesos, colaboradores y proveedores. Su involucramiento es crucial para que la sostenibilidad no sea periférica, sino que se integre transversalmente en la estrategia del negocio, a través de la asignación adecuada de recursos y el fomento de una cultura comprometida con la sostenibilidad. La participación del directorio y la alta gerencia fortalece la vinculación con diversos stakeholders y promueve la innovación, contribuyendo significativamente al éxito y resiliencia de las iniciativas sostenibles.

Las políticas organizacionales son también fundamentales para promover la sostenibilidad dentro de una empresa. Estas proporcionan un marco estructurado que guía las acciones y decisiones hacia prácticas sostenibles. A su vez, definen las expectativas y directrices que todos los miembros de la organización deben seguir, asegurando que las acciones sostenibles sean conocidas, consistentes con los objetivos estratégicos de la empresa. Al promover valores y comportamientos alineados con los objetivos de sostenibilidad de la organización, las políticas contribuyen a integrar la sostenibilidad en la cultura de la empresa.

Apertura al entorno

En el capítulo 1 se destacó la importancia de la cadena de valor para impulsar la transición hacia la sostenibilidad integrada. No obstante, aprovechar las dinámicas que se dan a lo largo de la cadena de valor requiere apertura por parte de la organización. La apertura permite a la organización vincularse efectivamente con sus stakeholders más relevantes para construir confianza, fortalecer la reputación y facilitar el cumplimiento normativo.

La apertura de una organización al entorno se refleja en su nivel de transparencia sobre su desempeño socioambiental y en el grado de vinculación con stakeholders, incluyendo clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

La transparencia es crucial para promover la sostenibilidad dentro de las organizaciones. Esta fomenta la confianza entre la organización y sus partes interesadas, como empleados, clientes, inversionistas y la comunidad. Al reportar sobre sus prácticas y desempeño ambiental y social, las organizaciones pueden construir y mantener relaciones sólidas y de confianza. Publicar informes claros y precisos sobre las iniciativas y resultados de sostenibilidad permite a las partes interesadas evaluar el compromiso y el progreso real de la organización. Además, al ser transparentes sobre los esfuerzos y logros en sostenibilidad, se mejora la reputación de la organización. Mantener prácticas abiertas y comunicarse continuamente con reguladores, también contribuye a evitar sanciones y mejorar su reputación.

El éxito de la transición hacia la sostenibilidad integral requiere además comprender a sus stakeholders. Con ello la empresa obtiene una perspectiva más integral y variada que enriquece su comprensión de los desafíos y oportunidades de la sostenibilidad. La vinculación también abre la posibilidad de colaboraciones y asociaciones para desarrollar nuevas soluciones, compartir recursos y lograr objetivos comunes de sostenibilidad de manera más efectiva. Estos esfuerzos colaborativos a menudo resultan en enfoques innovadores que la organización por sí sola difícilmente podría desarrollar.

Al vincularse proactivamente con sus stakeholders, las organizaciones pueden abordar preocupaciones ambientales, sociales y económicas de manera anticipada y así mitigar riesgos antes de que se conviertan en problemas significativos. Una vinculación activa, especialmente con comunidades, ayuda a construir relaciones con actores locales, fortaleciendo la licencia social esencial para operar con éxito a largo plazo.

Finalmente, la vinculación con stakeholders proporciona una retroalimentación continua que las organizaciones pueden usar para refinar y mejorar sus estrategias. Consultar regularmente a las partes interesadas asegura que la organización siga siendo receptiva a las necesidades y expectativas cambiantes. Este ciclo de retroalimentación fomenta una cultura de mejora continua y rendición de cuentas, impulsando el progreso sostenido hacia los objetivos de sostenibilidad.

Enfoques con que las empresas buscan integrar la sostenibilidad

Una manera que permite comprender cómo las empresas abordan su transición hacia la sostenibilidad, es analizar cómo se combina la orientación de largo plazo y el nivel de apertura hacia el entorno de las organizaciones. Un análisis de los datos recabados para el estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), donde participaron 66 empresas socias de AmCham Chile de distintos tamaños y rubros económicos, permite identificar cuatro tipos de enfoques¹².

En la tabla 2 se muestran los indicadores utilizados para este análisis.

TABLA 2:
Operacionalización de dimensiones

Dimensión	Indicadores
 Orientación de largo plazo	Involucramiento del directorio en materia de sostenibilidad
	Compensación variable de ejecutivos asociada a metas socioambientales
	Políticas de producción limpia implementadas
	Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro implementadas
 Apertura al entorno	Entrega regular de información de sostenibilidad a accionistas
	Publicación de reporte de sostenibilidad
	Grado de vinculación con stakeholders externos ¹³
	Suscripción voluntaria a convenios o membresía en organizaciones relacionadas a dimensiones de gobernanza, sociales o ambientales ¹⁴

12. Para más detalle sobre la muestra, ver "Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios" (<https://cefs.uai.cl/assets/uploads/2022/06/estudio-sostenibilidad.pdf>)

13. Se utiliza el modelo de vinculación descrito en Aninat, Koberg & Arredondo (2022). Se considera vinculación con clientes, comunidades, proveedores y colaboradores.

14. Se consideran los siguientes convenios voluntarios: Pacto Global, Ethical Trading Agreement, Business Social Compliance Initiative, Principles for Responsible Investing

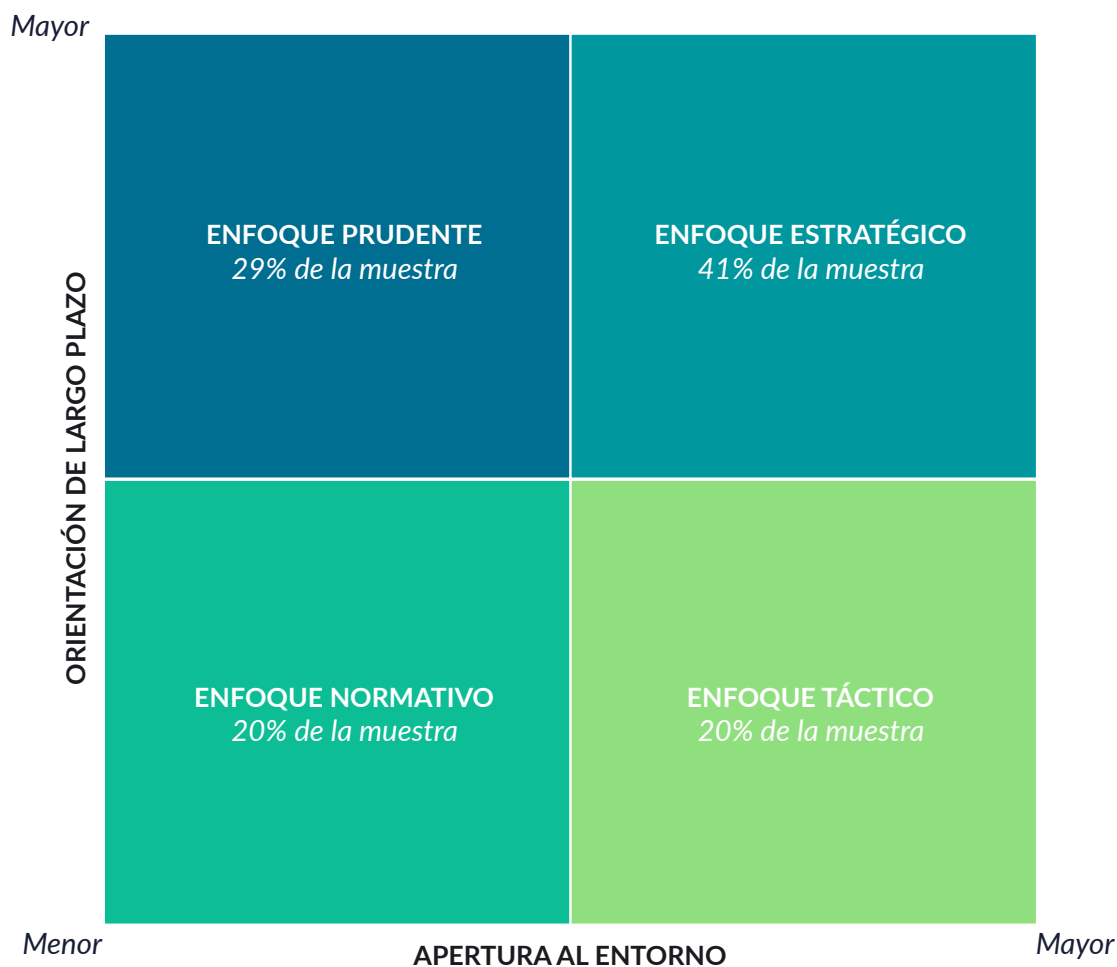
A cada empresa se le asignó un valor binario para cada indicador (0=no cumple, 1=cumple) y la sumatoria de los indicadores resultó en un valor en cada dimensión por empresa. Usando el valor medio de la muestra en cada dimensión como punto de corte, se generó un modelo con 4 cuadrantes.

Así, cada cuadrante corresponde a un enfoque organizacional, como se muestra en la figura 1. Aquellas empresas con menor apertura y un enfoque a corto plazo adoptan una posición “normativa”, mientras que aquellas más abiertas y con una visión a largo plazo tienen un enfoque “estratégico”. El enfoque “prudente” opera con visión a largo plazo, pero una apertura más restringida, mientras que el enfoque “táctico” es abierto a la relación con sus stakeholders, pero con una perspectiva de más corto plazo.

A continuación, se describe con mayor profundidad cada enfoque con sus características organizacionales y los resultados que logran las empresas al implementan cada uno de estos enfoques.

FIGURA 1:

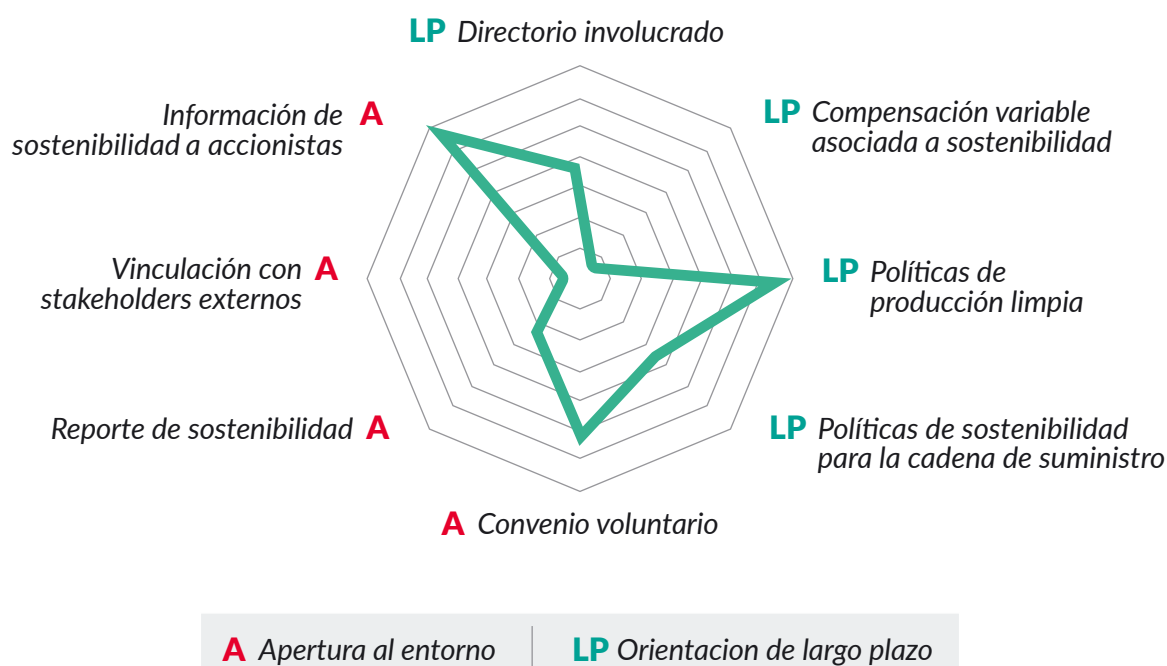
Enfoques organizacionales de integración de la sostenibilidad corporativa



Enfoque normativo

Las empresas donde predomina una orientación estratégica de corto plazo y menores niveles de apertura para vincularse con sus stakeholders abordan la transición a la sostenibilidad desde un enfoque que denominamos *normativo* (un 20% del estudio mencionado).

Estas empresas muestran algunos avances en la implementación de prácticas de sostenibilidad, principalmente a través de políticas de producción limpia y de sostenibilidad en cadena de suministro. Sin embargo, generalmente, el directorio no se involucra activamente en la estrategia de sostenibilidad ni en su supervisión, y no cuentan con una compensación variable para la alta gerencia asociada a metas socioambientales. La reportabilidad se orienta principalmente a los accionistas mientras que los esfuerzos de vinculación con stakeholders se concentran en los colaboradores. En tanto, las relaciones con proveedores, comunidades y clientes son fundamentalmente transaccionales.



Fuente: elaboración propia

Bajo el enfoque normativo, las empresas enfrentan los desafíos ambientales y sociales con foco en el cumplimiento legal. Una orientación centrada en el corto plazo combinada con menor apertura a stakeholders externos limita la capacidad de la empresa para innovar e invertir en sostenibilidad. Dado el foco en el corto plazo y en los stakeholders internos, la sostenibilidad se puede percibir como un costo adicional que debe minimizarse. Esto restringe la capacidad de la organización para integrar objetivos ambientales y sociales en su estrategia de manera consistente.

Bajo el enfoque normativo, las empresas enfrentan los desafíos ambientales y sociales con foco en el cumplimiento legal. Una orientación centrada en el corto plazo combinada con menor apertura a stakeholders externos limita la capacidad de la empresa para innovar e invertir en sostenibilidad. Dado el foco en el corto plazo y en los stakeholders internos, la sostenibilidad se puede percibir como un costo adicional que debe minimizarse. Esto restringe la capacidad de la organización para integrar objetivos ambientales y sociales en su estrategia de manera consistente.

Enfoque prudente

Algunas empresas pueden tener una orientación estratégica de largo plazo, pero carecer de sistemas para vincularse abiertamente con sus stakeholders externos. Estas empresas abordan la transición a la sostenibilidad con un enfoque que denominamos *prudente* (que corresponde al 29% de las empresas del estudio).

En estas compañías, la transición hacia la sostenibilidad avanza principalmente gracias al alto involucramiento del directorio en la orientación y supervisión del progreso en sostenibilidad, aunque generalmente no cuentan con incentivos de la alta gerencia alineados a temas socioambientales. Las empresas con un enfoque prudente desarrollan políticas internas de producción limpia y de sostenibilidad en sus cadenas de suministro como principal forma de avanzar hacia la sostenibilidad a nivel de sus operaciones. También reportan información a sus accionistas. Sin embargo, tienen menores niveles de vinculación proactiva y continua, lo cual merma las oportunidades de retroalimentación bilateral con sus stakeholders, especialmente de proveedores, comunidades y clientes.



Fuente: elaboración propia

El enfoque prudente aborda los desafíos ambientales y sociales desde la perspectiva del riesgo. La orientación a largo plazo permite a las empresas con enfoque prudente anticipar y gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales, pero el menor nivel de apertura a stakeholders externos limita su capacidad para detectar oportunidades asociadas a la sostenibilidad. Asimismo, estas empresas gestionan sus recursos enfatizando la eficiencia, lo que limita las posibilidades de innovación disruptiva.

La sostenibilidad empresarial es un desarrollo relativamente reciente, por lo cual el liderazgo en este ámbito requiere innovación y disposición a experimentar con oportunidades de creación de valor socioambiental cuyo retorno tiene algún grado de incertidumbre. Dado que en el enfoque prudente se prioriza la gestión de riesgos y la eficiencia por sobre la captura de oportunidades con retorno incierto, este grupo de empresas difícilmente son líderes en sostenibilidad. Con todo, cuentan con una orientación a largo plazo y una agenda de sostenibilidad cuya implementación avanza a medida que se van despejando los riesgos e incertidumbres que enfrenta el negocio.

La sostenibilidad empresarial es un desarrollo relativamente reciente, por lo cual el liderazgo en este ámbito requiere innovación y disposición a experimentar con oportunidades de creación de valor socioambiental cuyo retorno tiene algún grado de incertidumbre. Dado que en el enfoque prudente se prioriza la gestión de riesgos y la eficiencia por sobre la captura de oportunidades con retorno incierto, este grupo de empresas difícilmente son líderes en sostenibilidad. Con todo, cuentan con una orientación a largo plazo y una agenda de sostenibilidad cuya implementación avanza a medida que se van despejando las incertidumbres que enfrenta el negocio.

Enfoque táctico

Hay empresas que abordan la transición con una amplia apertura a su entorno, pero con una mirada más bien a corto plazo. Este grupo de empresas aborda la transición a la sostenibilidad integral desde un enfoque táctico (que corresponde al 10% de la muestra).

En estas empresas, el directorio monitorea los temas de sostenibilidad, pero no vincula la compensación variable de su alta gerencia a metas de sostenibilidad. Generalmente operan con políticas de sostenibilidad que aplican a sus cadenas de suministro, y en menor medida cuentan con políticas de producción limpia. Tienden a enfatizar las prácticas de reportabilidad externa proporcionando información a los accionistas, publicando reportes de sostenibilidad y estableciendo convenios con entidades externas orientadas a avanzar en sus dimensiones socioambientales. Esto subraya un fuerte compromiso por mantener una comunicación clara y responsable con sus stakeholders, especialmente centrada en comunidades y colaboradores.



Fuente: elaboración propia

En las compañías que siguen un enfoque táctico, los esfuerzos de transición hacia la sostenibilidad están orientados hacia los stakeholders externos. Esto les permite detectar oportunidades asociadas a la sostenibilidad en el entorno buscando, principalmente, gestionar tempranamente sus expectativas con una estrategia proactiva. Sin embargo, la orientación de corto plazo limita la capacidad para integrar estas oportunidades en el core del modelo de negocios. Las oportunidades se implementan como iniciativas aisladas, respondiendo a demandas que facilitan la operación del negocio en el corto plazo, ya sea para asegurar la continuidad operativa o para la aprobación de nuevas operaciones.

La mayor apertura hacia stakeholders externos permite a las empresas con un enfoque táctico mejorar su reputación. Este enfoque permite obtener “quick wins”, pero se requiere una orientación a largo plazo para traducirlos en una estrategia de sostenibilidad que perdure en el tiempo y facilite el desarrollo de innovación.

La mayor apertura hacia stakeholders externos permite a las empresas con un enfoque táctico mejorar su reputación. Este enfoque permite obtener “quick wins”. Sin embargo, la orientación de corto plazo limita la capacidad para integrar estas oportunidades en el core del modelo de negocios, por lo cual requiere una orientación a largo plazo para traducir estos avances en una estrategia de sostenibilidad que perdure en el tiempo y facilite el desarrollo de innovación.

Enfoque estratégico

Las empresas que combinan una decidida orientación a largo plazo y una apertura hacia sus stakeholders adoptan un enfoque estratégico para abordar la transición a la sostenibilidad integral (45% de las empresas del estudio).

Estas empresas tienen un directorio altamente involucrado en temas de sostenibilidad, reflejando un fuerte liderazgo en esta área. Además, vinculan la compensación variable de su alta gerencia a metas de sostenibilidad, lo que indica un compromiso significativo para alinear los incentivos financieros con los objetivos socioambientales. También implementan políticas internas de producción limpia y políticas de sostenibilidad para su cadena de suministro, demostrando un enfoque integral hacia la sostenibilidad a nivel operativo. En términos de apertura, estas empresas establecen convenios voluntarios que fortalecen su sostenibilidad, publican reportes de sostenibilidad y entregan información a sus accionistas. Esto subraya un esfuerzo significativo por vincularse proactivamente con colaboradores, comunidades, clientes y, en menor medida, proveedores. Al combinar una orientación de largo plazo con una mayor apertura a stakeholders externos, el enfoque estratégico permite gestionar los riesgos ambientales y sociales y aprovechar las oportunidades que surgen en torno a la sostenibilidad.



Fuente: elaboración propia

Similar al enfoque prudente, la orientación a largo plazo permite anticipar riesgos ambientales y sociales. Pero tal como sucede en el enfoque táctico, la apertura al entorno aumenta la capacidad de anticipar dichos riesgos, gestionar proactivamente expectativas de sus stakeholders y detectar las oportunidades de sostenibilidad con mayor facilidad.

Este enfoque, que combina altos niveles de apertura con una perspectiva a largo plazo, permite a las empresas potenciar su capacidad de innovación e integrar oportunidades de sostenibilidad en su modelo de negocio. Con todo, las empresas que adoptan el enfoque estratégico deben estar dispuestas y ser capaces de asumir los costos de innovación en materias socioambientales. La visión de largo plazo ayuda a la alta dirección a entender el retorno de esta inversión en el mediano y largo plazo. Así, el enfoque estratégico permite aumentar la probabilidad de que las empresas que lo adopten sean reconocidas como líderes en sostenibilidad, fortaleciendo su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.



El enfoque estratégico, que combina altos niveles de apertura con una perspectiva a largo plazo, permite a las empresas potenciar su capacidad de innovación e integrar oportunidades de sostenibilidad en su modelo de negocio. La visión de largo plazo ayuda a la alta dirección a entender el retorno de la inversión en innovación en materias socioambientales en el mediano y largo plazo, generando disposición a asumir los costos en el corto plazo. Así, el enfoque estratégico permite aumentar la probabilidad de que las empresas que lo adopten sean reconocidas como líderes en sostenibilidad, fortaleciendo su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Conclusión

Este capítulo muestra que las empresas enfatizan con distinto nivel de intensidad factores que son clave para desarrollar una sostenibilidad integrada al negocio, dando pie a que se generen distintos enfoques con que las empresas abordan esta transición. La tabla 3, resume la diferencia en la implementación de las estructuras y políticas tanto en orientación a largo plazo como en la apertura al entorno, que caracteriza a cada tipo de enfoque.

TABLA 3:

Nivel de integración de factores clave para la orientación a largo plazo y apertura a stakeholders según tipo de enfoques para abordar la transición a la sostenibilidad integrada.

	TIPOS DE ENFOQUE			
	Normativo	Prudente	Táctico	Estratégico
Orientación de largo plazo				
Directorio involucrado en materia de sostenibilidad	● Bajo	● Medio	● Alto	● Alto
Compensación variable asociada a sostenibilidad	● Bajo	● Bajo	● Bajo	● Medio
Políticas de producción limpia	● Medio	● Alto	● Medio	● Alto
Políticas de sostenibilidad para la cadena de suministro	● Medio	● Alto	● Alto	● Medio
Apertura al entorno				
Convenio voluntario ¹⁵	● Medio	● Medio	● Alto	● Medio
Publica reporte de sostenibilidad	● Bajo	● Medio	● Alto	● Alto
Entrega información de sostenibilidad a accionistas	● Medio	● Medio	● Alto	● Alto
Vinculación con stakeholders ¹⁶	● Bajo	● Bajo	● Bajo	● Medio

Fuente: elaboración propia (en base a análisis de datos de 66 empresas)

15. Pacto Global, Ethical Trading Agreement, Business Social Compliance Initiative, Principles for Responsible Investing.

16. Stakeholders considerados: comunidades, clientes, proveedores y colaboradores

Los distintos enfoques con que las empresas abordan el tránsito hacia la sostenibilidad integrada tiene sus propios costos y beneficios:

- Las empresas que adoptan un enfoque normativo logran cumplir con las regulaciones y reducir riesgos de cumplimiento, pero no impulsan o comprometen transformaciones profundas en el negocio.
- Las empresas que abordan la transición desde un enfoque prudente cuentan con un compromiso de largo plazo, pero recurren a procesos de baja incertidumbre limitando su capacidad de capturar oportunidades derivadas de una vinculación abierta con stakeholders claves.
- El enfoque táctico permite a las empresas comprender las necesidades de transformación y aprovechar algunas oportunidades, pero su visión de corto plazo restringe inversiones y cambios culturales necesarios para integrar la sostenibilidad en el modelo de negocios.
- El enfoque estratégico, que combina una visión a largo plazo con apertura hacia stakeholders y compromiso con la transparencia, permite a las compañías no solo controlar riesgos sino también capturar oportunidades de forma temprana. Este enfoque facilita la integración de la sostenibilidad al alinear incentivos y recursos necesarios para fomentar la innovación, lo que a su vez se traduce en una convergencia de creación de valor ambiental, social y económico de manera conjunta.

La comparación permite concluir que el enfoque estratégico es el que facilita en mayor medida el tránsito hacia una estrategia de sostenibilidad integrada. Tiene la capacidad de mitigar los riesgos y a la vez capturar oportunidades asociadas a las dimensiones sociales y ambientales, generando beneficios tangibles para el negocio en el corto, mediano y largo plazo. En línea con los resultados del estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), una estrategia integrada es clave para aumentar la legitimidad social y la capacidad de innovación, las cuales son características altamente valiosas para el desarrollo empresarial actual. El capítulo 3 aborda acciones estratégicas que permiten orientar a las empresas hacia una transición efectiva hacia la sostenibilidad integrada.

Capítulo 3

¿Qué acciones deben implementar las empresas para avanzar hacia una estrategia integrada de sostenibilidad organizacional?

En el entorno en que se desarrollan los negocios existen distintas expectativas sobre la gestión de variables ambientales y sociales. Como se analizó en el capítulo 1, tanto factores externos como internos presionan - facilitando o ralentizando- la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Las empresas abordan este tránsito hacia la sostenibilidad desde distintos enfoques: normativo, prudente, táctico o estratégico, según su nivel de proyección a largo plazo y su apertura a los stakeholders. Entre todos los enfoques, es en el estratégico donde las compañías identifican tempranamente los cambios y posibles tendencias de su entorno, transformándolos en ventajas competitivas para minimizar riesgos futuros y capturar las oportunidades que conlleva la transición hacia la sostenibilidad.

No es tarea fácil transitar hacia una estrategia integrada donde la estrategia de negocios esté alineada transversalmente en sus objetivos y en su operación con principios de sostenibilidad. Suelen cometerse dos errores. El primero es operativizar la sostenibilidad sin una integración estratégica. Esto ocurre generalmente cuando se introducen cambios en los aspectos más visibles al escrutinio público de la cadena de valor sin un plan alineado con los objetivos organizacionales. El segundo error es cuando se operativiza la sostenibilidad con enfoques integrales y marco estratégicos que abarcan todo el proceso productivo, pero sin evaluar ni reportar estas acciones como parte del desempeño del negocio (Sari, Hidayatno, Suzianti, Hartono, & Susanto, 2021). En ambos casos, los esfuerzos de sostenibilidad tienden a quedar en el margen, transformándose en acciones que no capturan los beneficios de innovar y adaptarse a los cambios del entorno. En consecuencia, este desajuste entre estrategia - implementación - evaluación también puede generar desconfianza sobre el real compromiso de la compañía con los impactos ambientales y sociales de su operación e incluso llevar a un efecto (no siempre intencionado) de greenwashing.

Las empresas que adoptan un enfoque estratégico comparten una serie de prácticas de management, independientemente del rubro en el que operan. Estas prácticas incluyen el involucramiento de los líderes de la compañía en materia de sostenibilidad, la implementación de políticas organizacionales de producción limpia y cadena de valor sostenible, junto a la implementación de sistemas de medición, comunicación y transparencia. Todas estas son variables relevantes para transitar hacia una integración efectiva de la sostenibilidad en el core de los negocios (Manninen & Huiskonen, 2022). Además, las capacidades de innovación son otro factor relevante para lograr un alto desempeño de sostenibilidad y obtener aquellos efectos positivos como el aumento de legitimidad social, vinculación positiva con stakeholders y la capacidad de adaptación y resiliencia a los cambios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Transitar hacia una estrategia integrada requiere una movilización integral y coherente de la organización. En el anterior estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), desarrollado en conjunto por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, se identificaron tres pilares sobre los cuales se sostiene una estrategia integrada, como ilustra la figura 2.

FIGURA 2:

Pilares de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios



Fuente: Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Siguiendo ese modelo, este capítulo analiza las acciones estratégicas que debiesen implementar las compañías que buscan transitar hacia una estrategia integrada:

- La alta dirección debe **definir una estrategia de sostenibilidad integrada** basada en una visión a largo plazo con objetivos a corto y mediano plazo, y una gobernanza adecuada para asegurar su implementación.
- En la **vinculación con los stakeholders**, es necesario impulsar estrategias para que la vinculación con clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad sea movilizadora de la integración de la sostenibilidad en la compañía.
- La transparencia es clave en la **implementación de una estrategia integrada**, con sistemas de medición y reportabilidad que permita hacer seguimiento interno e informar al mercado.

El primer paso: definir una estrategia integrada

Las empresas que combinan una decidida orientación a largo plazo y una apertura hacia sus stakeholders adoptan un enfoque estratégico para abordar la transición a la sostenibilidad integral (41% de las empresas del estudio).

Estas empresas tienen un directorio altamente involucrado en temas de sostenibilidad, reflejando un fuerte liderazgo en esta área. Además, vinculan la compensación variable de su alta gerencia a metas de sostenibilidad, lo que indica un compromiso significativo para alinear los incentivos financieros con los objetivos socioambientales. También implementan políticas internas de producción limpia y políticas de sostenibilidad para su cadena de suministro, demostrando un enfoque integral hacia la sostenibilidad a nivel operativo. En términos de apertura, estas empresas establecen convenios voluntarios que fortalecen su sostenibilidad, publican reportes de sostenibilidad y entregan información a sus accionistas. Esto subraya un esfuerzo significativo por vincularse proactivamente con colaboradores, comunidades, clientes y, en menor medida, proveedores. Al combinar una orientación de largo plazo con una mayor apertura a stakeholders externos, el enfoque estratégico permite gestionar los riesgos ambientales y sociales y aprovechar las oportunidades que surgen en torno a la sostenibilidad. Similar al enfoque prudente, la orientación a largo plazo permite anticipar riesgos ambientales y sociales. Pero tal como sucede en el enfoque táctico, la apertura al entorno aumenta la capacidad de anticipar dichos riesgos, gestionar proactivamente expectativas de sus stakeholders y detectar las oportunidades de sostenibilidad con mayor facilidad.

Este enfoque, que combina altos niveles de apertura con una perspectiva a largo plazo, permite a las empresas potenciar su capacidad de innovación e integrar oportunidades de sostenibilidad en su modelo de negocio. Con todo, las empresas que adoptan el enfoque estratégico deben estar dispuestas y ser capaces de asumir los costos de innovación en materias socioambientales. La visión de largo plazo ayuda a la alta dirección a entender el retorno de esta inversión en el mediano y largo plazo. Así, tal como se planteó anteriormente, el enfoque estratégico permite aumentar la probabilidad de que las empresas que lo adopten sean reconocidas como líderes en sostenibilidad, fortaleciendo su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Para definir una estrategia integrada, existen dos prácticas fundamentales: primero, establecer una visión a largo plazo con compromisos concretos en temas fundamentales para cada compañía, y, en segundo lugar, establecer un sistema de gobernanza con la participación de la alta dirección con incentivos que movilizan a la organización.

Para definir una estrategia integrada, existen dos prácticas fundamentales: primero, establecer una visión a largo plazo con compromisos concretos en temas fundamentales para cada compañía, y, en segundo lugar, establecer un sistema de gobernanza con la participación de la alta dirección con incentivos que movilizan a la organización.

Distintos CEOs de empresas con alto nivel de sostenibilidad reconocen la importancia de contar con una visión del futuro de la compañía que sea explícita en su objetivo de integración de la sostenibilidad. Ejemplo de ello es el caso de Michelin, donde su CEO global, Florent Menegaux reafirma la convicción que, “En el Michelin del mañana, todo será sustentable”, imponiendo a los líderes de la compañía el desafío de que todas las decisiones deben mantener un equilibrio en 3 aspectos, Personas (People), Planeta (Planet) y Resultados Financieros (Profits).

Otro factor orientador para definir una estrategia integrada es la declaración de compromisos con metas sociales o ambientales concretas y en un horizonte de tiempo específico. Por ejemplo, el compromiso de Anglo American de ser carbono neutral al año 2040 desafía a las distintas operaciones mineras a desarrollar una hoja de ruta con objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos concretos son relevantes, no solo internamente, sino también para la confianza hacia distintos stakeholders, más aún cuando tanto la regulación como organizaciones ambientalistas han reforzado la responsabilidad y accountability sobre este tipo de compromisos públicos informados al mercado.

Una visión de compañía sostenible y compromisos con metas concretas facilitan que la alta dirección integre un enfoque a largo plazo en el management de la empresa. Este es un factor crucial para integrar la sostenibilidad en la estrategia, ya que los efectos de las transformaciones que este proceso requiere se manifiestan a lo largo del tiempo (Manninen & Huiskonen, 2022). Es importante que las empresas enfoquen sus esfuerzos de transformación en temas materiales, es decir, aquellos que impactan directamente el negocio y el entorno ambiental y social. Estos temas son diferentes para cada industria y específicos para cada compañía.

Por ello, es relevante que la estrategia se base en un análisis de la cadena de valor, especialmente donde la operación afecta a grupos humanos o el uso de recursos naturales. Ejemplo de ello es el mencionado compromiso del Banco BCI que ha definido alcanzar una contribución net zero en términos de emisiones al 2050, con métricas y objetivos relacionados al financiamiento que entregan, y un compromiso con el empoderamiento financiero digital para 8 millones de personas. En esta línea otro caso es el The Coca-Cola Company que enfoca sus metas en gestión de residuos y reciclaje (100% envases reciclables), reducción de la huella hídrica y productos sin azúcar, entre otros ámbitos materiales de su cadena de valor.

Identificar los factores más relevantes de la cadena de valor de cada compañía, donde se producen impactos ambientales y sociales, y definir metas a largo plazo, permite iniciar un proceso para establecer una hoja de ruta de transformación. La innovación y la inversión en tecnología son clave para cambiar procesos y obtener resultados de alto estándar socioambiental. En el ejemplo de The Coca-Cola Company, la meta de ‘un mundo sin residuos al 2030’ ha implicado invertir en el desarrollo de plásticos 100% reciclables y el desarrollo de su primera planta “botella por botella” en Chile. Esta planta contribuye a la economía circular del plástico, estimulando la participación de recicladores de base y de los clientes en la cadena del consumo responsable.

Algunos impactos que frecuentemente son relevantes a considerar desde la perspectiva de la cadena de valor se muestran en la Tabla 4 (lista no exhaustiva).

TABLA 4:

Impactos que frecuentemente se identifican como materiales en la cadena de valor (no exhaustivo)

	Proveedores	Comunidades	Cientes	Colaboradores
Ambientales	• Emisiones • Consumo energético • Uso de agua • Residuos	• Residuos • Uso de recursos naturales • Impacto ecológico	• Durabilidad del producto • Alternativas de reciclaje	• Gestión de residuos
Sociales	• Derechos laborales • Seguridad ocupacional • No-discriminación	• Trabajo decente	• Calidad y seguridad del producto	• Derechos laborales • Seguridad ocupacional • No-discriminación
Gobernanza	• Corrupción • Transparencia • Cumplimiento legal	• Corrupción	• Gestión de datos (privacidad)	• Corrupción • Cumplimiento legal

Fuente: elaboración propia

Con todo, no se trata solo de adoptar un enfoque más estratégico hacia la sostenibilidad, sino que las estrategias tengan un efecto relevante en la transformación del negocio. Para ello, deben aplicarse de manera consistente y transversal en toda la organización (Klettner, Clarke, & Boersma, 2014).

El gobierno corporativo frecuentemente se centra en gestionar los riesgos y oportunidades de creación de valor económico. Sin embargo, los estudios muestran que cuando la gobernanza corporativa amplía su foco para incluir dimensiones ambientales y sociales y se monitorea la implementación de la estrategia de sostenibilidad, asegurando el involucramiento de todos los estamentos de la compañía, se logran mayores niveles de madurez en la relación de la empresa con sus stakeholders, especialmente aquellos más directamente relacionados con la organización como son los colaboradores, proveedores, clientes y comunidades (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

El involucramiento de la alta gerencia y la transversalidad de las responsabilidades son dos elementos clave para lograr una gobernanza efectiva para transitar hacia la sostenibilidad (ver recuadro). En compañías con estrategias de sostenibilidad integrada, los CEOs están involucrados directamente en impulsar y monitorear los avances en los ejes de la sostenibilidad definidos en la estrategia y se aseguran de que la responsabilidad sea transversal en las distintas áreas de la organización. Para ello, el CEO lidera las instancias definidas para definir las metas, asignar tareas y responsabilidades, ser sponsor de iniciativas clave, establecer una hoja de ruta clara y monitorear constantemente los avances. En muchas compañías, existen comités de sostenibilidad que congregan a distintas gerencias, cuentan con la participación de directores, y se establecen tableros de seguimiento para monitorear los avances¹⁷.

17. Según el estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios el 20% de las empresas analizadas cuenta con un comité de sostenibilidad en el directorio, el 37% cuenta con una vicepresidencia o gerencia de sostenibilidad, y el 48% mantiene un comité ejecutivo de sostenibilidad a nivel de alta gerencia (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Estrategias para Movilizar al Directorio

No todas las empresas cuentan con directorios convencidos del valor de transitar hacia una estrategia integrada. Los líderes de sostenibilidad de los equipos ejecutivos identifican distintos tipos de obstáculos para lograr un mayor involucramiento de la alta dirección, ante los cuales se pueden desarrollar distintas estrategias.

- La amplitud del concepto de sostenibilidad y la ausencia de indicadores universalmente validados, dificultan la adherencia del directorio a impulsar iniciativas o planes cuyos resultados son difíciles de monitorear. Vincular la sostenibilidad hacia temas materiales de la compañía y su gestión de riesgos es una forma concreta de aplicar los conceptos amplios a temas relevantes y medibles para el negocio.
- Si en el directorio predomina una mirada de corto plazo, una falta de una visión común o una orientación a maximizar solo el rendimiento financiero, los equipos enfrentan el desafío de convencer al gobierno corporativo de la necesidad de cambiar procesos, cultura y modelos operativos, más aún si estos requieren inversión. Una estrategia pragmática es priorizar iniciativas de sostenibilidad que sean *quick wins*, es decir, que muestren el valor de la sostenibilidad porque son de bajo costo de implementación, porque tienen un efecto en reducción de costos (ecoeficiencia), o sus efectos se materializan en el corto plazo. Esta puede ser una puerta de entrada para iniciar una ruta más ambiciosa de transición hacia la integración de la sostenibilidad.
- Otro tipo de obstáculos es la composición del directorio, ya sea por bajo nivel de diversidad y prevalencia de una mirada única (en general, meramente cuantitativa o financiera de corto plazo), o por la falta de conocimiento sobre temas de sostenibilidad. Contar con invitados externos reconocidos por el directorio para comunicar la relevancia de la sostenibilidad ayuda a generar conciencia y urgencia por “no quedar fuera” (*fear of missing out* FOMO) de esta transición. Este primer paso genera apertura e interés hacia la sostenibilidad, un primer paso que puede movilizar hacia una estrategia integral, que esté relacionada a la implementación de los valores de la compañía.

Fuente: Elaboración propia en base a workshop con líderes de áreas de sostenibilidad de empresas socias Amcham 2023.

En varias organizaciones que han avanzado hacia la sostenibilidad integrada, existen gerencias o subgerencias de sostenibilidad. Sin embargo, en las empresas con un alto nivel de sostenibilidad, su rol no es liderar iniciativas en forma aislada en ámbitos sociales o ambientales con actores externos, sino ser un apoyo especialista a nivel interno para que las áreas operativas transformen sus procesos y productos integrando las dimensiones socioambientales en su operación (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022)¹⁸.

Por ejemplo, en el Banco BCI, la estrategia de sostenibilidad es definida y monitoreada por el directorio, el gerente general y las gerencias de alto nivel. En el área de asuntos públicos se aloja un “centro de excelencia” conformado por especialistas en sostenibilidad y coaches que apoyan a las áreas funcionales del banco para desarrollar sus planes de transición hacia la sostenibilidad. Una de las claves para que este modelo sea efectivo es que exista una cultura de colaboración interna que facilite los cambios culturales para la sostenibilidad. En el caso del Banco BCI, un proceso previo para implementar la estrategia de digitalización había instalado una cultura colaborativa ágil, que ha permitido expandir más rápidamente la sostenibilidad a toda la organización.

En las grandes compañías internacionales, la estrategia de sostenibilidad enfrenta los desafíos de pertinencia local y coherencia global. Mientras a nivel corporativo se entregan grandes lineamientos de sostenibilidad, estos deben ser relevantes y adecuados para la operación en un territorio específico, sin dejar de estar alineados a la estrategia corporativa global. En el caso de Anglo American, compañía minera abierta a la bolsa en Londres con operaciones en distintos países, la forma de lograr una estrategia global y al mismo tiempo pertinente localmente, ha sido a través del diseño de una gobernanza de la sostenibilidad en distintos niveles, con asignación clara de responsabilidades y espacios de retroalimentación al nivel corporativo desde las operaciones locales. Este avance se logra facilitando la coordinación bidireccional, desde el centro hacia las operaciones y viceversa, siempre buscando la pertinencia local.

El segundo paso: estrategias para gestionar a los stakeholders

Antes de que cualquier empresa pueda interactuar con sus stakeholders, primero debe definir e identificar quiénes están incluidos en este término. Una definición amplia de stakeholder o parte interesada incluye cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por una organización, ya sea positiva o negativamente (Klettner, Clarke, & Boersma, 2014).

Tal como vimos en el capítulo 1, dueños, accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales, generan dinámicas que pueden impulsar o ralentizar la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Las empresas que logran un alto nivel de sostenibilidad desarrollan estrategias para que los distintos stakeholders contribuyan a la transición hacia la sostenibilidad (ver recuadro).

18. El mismo estudio muestra que solo en el 23% de las empresas analizadas, la unidad de sostenibilidad trabaja de forma ampliamente transversal con distintas áreas de sus compañías (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Tres niveles de vinculación con stakeholders

La literatura especializada sugiere tres niveles de profundidad de vinculación con stakeholders (Bowen et al., 2010):

- El nivel de menor profundidad se conoce como ***vinculación transaccional*** y se caracteriza por prácticas cuyo objetivo es proveer información o recursos a los stakeholders de la empresa. La interacción entre la empresa y sus stakeholders es principalmente unidireccional, es decir, de la empresa hacia los stakeholders, desarrollando, por ejemplo, reportes o programas de voluntariado en los que participan colaboradores de la empresa.
- El nivel de profundidad intermedia, llamado ***vinculación transicional***, se caracteriza por prácticas diseñadas para intercambiar información y/o recursos entre la empresa y sus stakeholders. La vinculación transicional implica algún grado de interacción bidireccional, es decir, existe retroalimentación desde los stakeholders a la empresa, incorporando, por ejemplo, procesos consultivos, focus groups, y cabildos.
- El nivel de mayor profundidad se conoce como ***vinculación transformacional*** y se caracteriza por prácticas que tienen como objetivo integrar a los stakeholders de la empresa en algunos procesos de toma de decisiones socio ambientales. En este caso, la interacción entre la empresa y sus stakeholders es completamente bidireccional, los recursos y la información son compartidos, y existe un vínculo relacional empresa-stakeholder. Algunas iniciativas en este nivel incluyen, por ejemplo, proyectos conjuntos o programas de desarrollo comunitario liderados por la comunidad.

En el anterior estudio desarrollado por el equipo de investigadores de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez en conjunto con AmCham Chile mostró que en general las empresas enfocan las prácticas de vinculación de mayor profundidad hacia colaboradores y la comunidad, mientras la relación con clientes es mayoritariamente transicional, y en el caso de los proveedores, las prácticas realizadas son mayoritariamente transaccionales. (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Fuente: Elaboración propia en base a workshop con líderes de áreas de sostenibilidad de empresas socias Amcham 2023.

Las compañías con mayores grados de avance en la transición hacia la sostenibilidad integrada establecen procesos de *procurement* que no solo se basan en eficiencia económica o una buena relación precio-calidad, sino también en altos estándares sociales y ambientales. Esto implica evaluar y excluir a **proveedores** que, aunque tengan precios competitivos, no cumplan con estándares sociales o ambientales (e.g. derechos humanos o contaminación). Por ejemplo, Sodimac tiene una política de aprovisionamiento responsable que establece el término de relación y exclusiones para proveedores que tengan casos de mano de obra infantil y otros problemas de derechos humanos. La empresa evalúa estándares laborales, de salud y seguridad de trabajadores, derechos humanos y medioambiente.

Otras compañías establecen procesos de búsqueda proactiva o trabajo conjunto con sus proveedores para cumplir con sus metas en ámbitos socioambientales materiales. En el caso de Aramark, la empresa busca proveedores de alimentos producidos con bajo nivel de consumo hídrico. En el caso de Transbank, analizan la capacidad de sus proveedores para contribuir a sus metas reciclaje.

En el caso de los **clientes**, existen distintas estrategias que las compañías desarrollan para que valoren la sostenibilidad como un atributo en sus decisiones de compra. Un camino es entregarles información, lo que implica desarrollar tecnología y capacidades que permitan contar con datos fiables sobre los atributos ambientales y sociales de sus productos y entregarlos en formatos accesibles. En el caso de Albermarle, esto ha implicado avanzar en un sistema de trazabilidad con tecnología blockchain que permite mostrar a sus compradores el avance hacia la carbono neutralidad del litio que producen.

Otra vía es demostrar a los clientes el valor económico de la sostenibilidad. En el caso del Banco BCI, a través de data analytics, han desarrollado la capacidad de mostrar a sus clientes los riesgos ambientales que enfrentan y entender el valor de acceder a mejores oportunidades de financiamiento (usualmente mediante créditos verdes) si transitan hacia la sostenibilidad. Esto permite al banco avanzar hacia su meta de aumentar su cartera carbono neutral. Aramark, por su parte, ha avanzado en comprometer a los clientes con la reducción de residuos abordándolo desde como un caso de negocios, desarrollando propuestas igualmente competitivas si se reducen ingredientes que impactan en la cantidad de desechos generados.

La literatura ha reconocido a la cultura organizacional como condición de éxito para la implementación efectiva de toda estrategia. Lograr la integración de la sostenibilidad en todos los procesos de la compañía requiere **colaboradores** alineados y motivados con la transformación. Para ello, es crucial contar con procesos de participación de los empleados, donde sus conocimientos sean insumos relevantes para la estrategia e implementación. En el caso de AES Andes, la transparencia y comunicación han sido claves para lograr equipos comprometidos, estableciendo instancias en donde se puede conocer, discutir y proponer mejoras a su estrategia transformacional.

Los incentivos también facilitan que todos los estamentos se movilicen hacia esta transformación. Si bien no están presentes en todas las compañías con alto nivel de sostenibilidad (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022)¹⁹, estudios han identificado que cuando los objetivos de sostenibilidad son parte de los indicadores de performance (KPI) o de cumplimiento de objetivos (OKR), es más fácil integrar esta dimensión en las tareas cotidianas de los empleados (Figge et al., 2002). Por ejemplo, en el Banco BCI, la sostenibilidad es un KPI transversal para todos los empleados de la compañía, y se miden no solo las metas sino también las competencias y capacidades instaladas. La ponderación mínima es del 10% para los colaboradores de menor rango y aumenta para la alta dirección.

19. Según el anterior estudio, Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022), desarrollado en conjunto por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, en la mayoría de las empresas analizadas (68%), la compensación variable de la alta gerencia no incorpora objetivos ambientales y sociales.

Las **comunidades** cercanas a las operaciones de compañías productivas, especialmente del rubro de recursos naturales, son actores clave para la continuidad operacional y expansión de los negocios. En territorios con alto valor en minerales o recursos naturales, la presencia de múltiples empresas puede generar duplicidades o esfuerzos descoordinados que afectan negativamente el valor de la inversión social empresarial. En Anglo American la sustentabilidad es uno de los principales habilitadores del negocio y, para avanzar en este sentido, la empresa cuenta con un Plan Minero Sustentable, que es la hoja de ruta hacia la sustentabilidad, y que define metas claras y específicas en tres pilares fundamentales: promover la construcción de comunidades prósperas, lograr un medio ambiente saludable, y ser un socio corporativo confiable y transparente.

La experiencia de los líderes empresariales comprometidos con la sostenibilidad reconoce que una estrategia de vinculación temprana con grupos locales, acompañada de mecanismos de comunicación continua y abierta que integren el conocimiento de las comunidades, contribuye a desarrollar lo que la literatura denomina “patrimonio relacional”. Este permite construir relaciones sólidas y de confianza con los distintos actores que integran la comunidad (Godfrey, 2005).

En este aspecto, la apertura al entorno es crucial para construir una vinculación favorable con la comunidad. En este sentido no solo es importante qué y cuánto aporta una empresa a los desafíos sociales de su comunidad, sino también cómo se gestionan esos aportes (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

La primera clave de esta gestión es institucionalizar los aportes (por ejemplo, a través de una política) para asegurar un compromiso a largo plazo de la compañía. Además, se destaca la importancia de definir el foco de las contribuciones mediante procesos consultivos, estableciendo prioridades claras que permitan gestionar expectativas y potenciar la colaboración con organizaciones locales. En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se han convertido en un lenguaje común que facilita el diálogo y la colaboración entre actores diferentes y contribuye al desarrollo de comunidades sostenibles.

Contar con procesos abiertos con la comunidad, potenciar la colaboración e institucionalizar los aportes, permite que las empresas perciban efectos positivos de la inversión social en dos aspectos estratégicos de su vinculación con el entorno: la mejora en la calidad de vida de los beneficiarios y el fortalecimiento de los vínculos con sus stakeholders y comunidades.

En el caso de Sodimac, un enfoque más estratégico ha implicado redirigir sus aportes sociales a un foco alineado con su actividad. Así no solo aportan materiales, sino también una alta participación de voluntarios internos que, en conjunto con la comunidad, desarrollan proyectos para reparar, remodelar o mejorar una instalación o entorno comunitario en lugares donde están presentes como compañía, generando un vínculo con la comunidad y también un efecto positivo en el sentido de pertenencia entre sus propios colaboradores. En alianza con organizaciones como TECHO, Junto al Barrio y Movidos x Chile, el programa aporta adicionalmente viviendas definitivas, mejora de entornos en barrios y ayuda a comunidades afectadas por emergencias o catástrofes naturales. También tiene una dimensión interna, con recursos y voluntariado para mejorar las viviendas de trabajadores.

Aliarse con organizaciones sin fines de lucro que tienen expertise en los ámbitos priorizados es una estrategia altamente efectiva. Por ejemplo, en Citibank, el apoyo de organizaciones expertas en desafíos sociales definidos como prioritarios les ha permitido acelerar la creación de una cultura comprometida con la diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización.

El tercer paso: la transparencia como aprendizaje

Toda estrategia integrada debe incorporar información fiable al mercado, lo que implica reportar sobre los objetivos, avances y brechas socio ambientales no solo a accionistas, sino también a un amplio rango de stakeholders. La reportabilidad fortalece la confianza ciudadana en la actividad empresarial, atrae talento y facilita el acceso a financiamiento.

La literatura internacional y recientes estudios nacionales resaltan la importancia de disponer, en formatos y canales adecuados, información sobre el desempeño en materia de sostenibilidad de la empresa para que diversos stakeholders puedan acceder a ella²⁰. Asimismo, es importante la integralidad de la información entregada, que debe reflejar el desempeño ambiental, social y económico de la empresa. Las compañías con el mayor nivel de integración de sostenibilidad al negocio muestran altos índices tanto de acceso a información como de su integralidad. (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Los líderes de sostenibilidad de grandes empresas reconocen el valor de la regulación para impulsar la transparencia y sistematizar la información entre empresas²¹. En este sentido, la Norma de Carácter General de la Comisión de Mercados Financieros (NCG 461), que obliga a las empresas reguladas a presentar una memoria que incorpore información siguiendo los estándares internacionales (SASB, TCFD). Esta norma ha ampliado los indicadores reportados en las memorias anuales, el principal canal de entrega de información al mercado que utilizan las empresas chilenas reguladas.

Organismos internacionales reconocen como buena práctica no solo la transparencia de información de la performance de la compañía, sino también que esta incluya temas de sostenibilidad. Según la OCDE, este es un elemento clave para atraer a inversionistas que consideran las dimensiones ASG en sus procesos de due diligence (OCDE, 2023). En el caso de Transbank, el desarrollo de una memoria integrada ha servido no solo para entregar información al mercado, sino también para analizar avances y brechas en su proceso de fortalecimiento de la sostenibilidad.

En definitiva, las empresas que integran la sostenibilidad en sus modelos de negocios no limitan la reportabilidad hacia el regulador o a los inversionistas. Al entenderla como un mecanismo clave para construir confianza, también consideran mecanismos de rendición de cuentas y entrega de información hacia otro tipo de stakeholders relevantes.

20. El estudio Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022) muestra que el 81% de las empresas participantes informan a sus accionistas sobre los objetivos ambientales y sociales, mientras que un 19% no lo hace. Los reportes periódicos de resultados y la junta anual son las instancias principales que usan las empresas para entregar información socio ambiental a sus accionistas.

21. El mismo estudio muestra el efecto de la regulación: existen diferencias relevantes entre empresas abiertas a Bolsa y cerradas, como también entre empresas en industrias reguladas y empresas no reguladas. El 47% de las empresas abiertas a Bolsa se encuentra en el nivel más alto de integridad de información en transparencia comparado con el 17% de las empresas cerradas. Este patrón se repite al comparar empresas reguladas con empresas no reguladas.

Recomendaciones finales

Hacia estrategias integradas de sostenibilidad

La preocupación por la sostenibilidad corporativa suele iniciarse cuando las empresas vivencian las consecuencias de riesgos sociales o ambientales y climáticos con impacto financiero que se materializa en forma directa en sus operaciones. Esta es una dimensión que toda empresa debiese incorporar con urgencia en su estrategia, y que ya se ha transformado en un aspecto material para inversionistas. Pero a esta materialidad financiera se suma una segunda materialidad que es el impacto de la empresa en su entorno ambiental y social. La presión de distintos actores que interactúan en el entorno en que se desarrollan las empresas -como vimos en el capítulo 1- está movilizando cada vez más a las compañías a abordar esta segunda dimensión, no solo desde un enfoque de riesgos, sino también de oportunidades, especialmente cuando su busca una proyección a largo plazo. Así, las compañías adoptan distintos enfoques para transitar hacia la sostenibilidad. Tal como se analiza en el capítulo 2, las compañías pueden cumplir con el mínimo que imponen las normas, ser prudentes en los avances, o más bien tácticos para conseguir beneficios de corto plazo. Con todo, este estudio propone que el enfoque estratégico es el que permite a las empresas maximizar beneficios ambientales, sociales y económicos, especialmente en contexto de alta incertidumbre y cambios continuos, donde se acentúa la aspiración por altos niveles de eficiencia y adaptabilidad para proyectar la compañía en el largo plazo.

El enfoque estratégico combina la mitigación de riesgos como la captura de oportunidades en los aspectos sociales y medioambientales, potenciando la innovación, capacidad adaptativa, con efectos tanto en valor económico como la legitimidad social. No obstante, la transición hacia una estrategia integrada de sostenibilidad es un proceso continuo que requiere convicción y disposición para generar cambios culturales y estructurales en la forma de operar y producir, y para invertir en innovación y tecnología. La experiencia de empresas que han avanzado en este tránsito, sistematizada en este estudio, da cuenta que la ruta requiere la disposición hacia los aprendizajes para lograr una estrategia coherente e integrada al modelo de negocio.

Este estudio contribuye en proponer tres pilares clave para desarrollar una estrategia integrada de sostenibilidad: el involucramiento de la alta dirección para definir y supervisar una sostenibilidad anclada en la estrategia, la vinculación con stakeholders a partir de la apertura de la organización hacia su entorno desde un enfoque de oportunidades, y la transparencia continua para la medición de avances y reportabilidad del desempeño financiero y socioambiental hacia el mercado.

Estos tres pilares responden a una visión integral, pues cada uno articula la coherencia de una sostenibilidad integrada en la medida en que los otros dos estén presentes con el mismo nivel de profundidad. Dicho de otro modo, cualquier progreso en transparencia debiera ser acompañado por una redefinición de la vinculación con los stakeholders de la empresa supervisada por la alta dirección y orientada por una proyección a largo plazo de la estrategia empresarial. Los datos analizados en este estudio dan cuenta que es posible esta coherencia y que además se tiende a dar una relación positiva cuando existen altos niveles de transparencia y de participación de la alta dirección, con prácticas de vinculación más profundas con sus stakeholders. Así, definir una transición hacia la sostenibilidad integrada en el modelo de negocios requiere comenzar por establecer objetivos estratégicos claros a largo plazo impulsados por la alta dirección, repensar las estrategias de vinculación para que los stakeholders clave sean impulsores del cambio, y avanzar en una transparencia y reportabilidad hacia el mercado y otros actores, logrando aprendizajes internos para progresar en este proceso continuo hacia estrategias integradas de sostenibilidad empresarial.

Bibliografía

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). Sostenibilidad en la estrategia de negocios.

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). Business ethics. Ethical decision making and cases.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review*, 30(4), 777-798.

Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869-1900.

Gupta, S., & Kumar, A. (2018). Social licence to operate: A review of literature and a future research agenda. *Social Business*, 8(2), 187-203.

Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., & Rasheed, M. I. (2021). Business orientation and sustainable development: A systematic review of sustainability orientation literature and future research avenues. *Sustainable Development*, 29(5), 1001-1017.

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of business ethics*, 122, 145-165.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Manninen, K., & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343, 131036.

Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.

OECD (2023). Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct.

Parsons, R., Lacey, J., & Moffat, K. (2014). Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its 'social licence to operate'. *Resources Policy*, 41, 83-90.

Sari, Y., Hidayatno, A., Suzianti, A., Hartono, M., & Susanto, H. (2021). A corporate sustainability maturity model for readiness assessment: a three-step development strategy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1162-1186.

La serie de estudios “Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia de Negocios”, realizada en conjunto entre la Escuela de Negocios de Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, indaga en la transición hacia la sostenibilidad en el mundo empresarial. Este segundo estudio, que complementa la investigación realizada en 2021, examina las fuerzas que impulsan o ralentizan esta crucial transición en compañías con operaciones en Chile, proporcionando un análisis de los desafíos y oportunidades que surgen en el camino hacia una estrategia sostenible. Además, se destacan los cuatro enfoques principales mediante los cuales las empresas están abordando la transición hacia la sostenibilidad, ofreciendo ejemplos concretos y lecciones aprendidas. Asimismo, se presenta una serie de acciones efectivas que se requieren emprender para avanzar en este camino, brindando una guía práctica para las empresas que aspiran a incorporar la sostenibilidad como un pilar fundamental de su modelo de negocios. Con este estudio, esperamos proporcionar herramientas y conocimientos valiosos para facilitar una transición exitosa y duradera hacia prácticas empresariales más responsables y sostenibles.

amChamCL

CFE | CENTRO FUTUROS
EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE
NEGOCIOS

UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ