



SERIE DE ESTUDIOS

INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

ESTUDIO

APORTES SOCIALES Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Magdalena Aninat, Esteban Koberg, Horacio Arredondo

En colaboración con los Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios de AmCham Chile

CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE
NEGOCIOS

UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

amcham CL

ESTUDIO: “Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios”

Autores:

- **Magdalena Aninat**, directora del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez.
- **Esteban Koberg**, académico, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.
- **Horacio Arredondo**, académico, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

Colaboradores:

- **Ricardo Úbeda**, académico, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.
- **Rocío Vallespin**, coordinadora investigación CEFIS UAI.
- **Magdalena Cortina**, ayudante de investigación UAI.

Comité Editorial:

- **UAI:** Pablo Egaña, José Luis Opazo, Germán Huefemann, académicos, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.
- **AmCham Chile:** Kathleen Barclay, Sandra Guazzotti, Roberta Valenca, Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios, Paula Estévez, gerente general AmCham Chile, Daniela Cancino y Corissa Petro, coordinadoras de asuntos públicos de AmCham Chile.

Junio 2022:

Se permite citar parte del estudio citando su fuente: Aninat, M.; Koberg, E.; Arredondo, H. “Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios”. UAI AmCham Chile, 2022.

Presentación estudio - UAI

El concepto de “sostenibilidad empresarial” ha tomado protagonismo tanto en la práctica como en la academia durante los últimos años. Si bien la preocupación por el impacto medioambiental y social de los negocios no es nueva- siendo tema de debate en círculos académicos desde el siglo anterior- hoy en día toma especial relevancia en Chile. La actividad empresarial se encuentra bajo el microscopio y las empresas enfrentan una serie de cuestionamientos, desde prácticas productivas hasta procesos de gobernanza, que obligan a dar respuesta a una multiplicidad de públicos de interés (stakeholders). No es exagerado afirmar que la sostenibilidad empresarial, más que una respuesta a la contingencia actual, se ha transformado en un imperativo que demanda transformaciones en la forma de hacer negocios.

Integrar la sostenibilidad empresarial a la estrategia de negocio de cualquier empresa requiere de líderes innovadores, que sean capaces de diseñar estrategias de creación de valor ambiental, social, y económico en sus ámbitos de operación. Los desafíos asociados a la integración de sostenibilidad empresarial son variados y van desde la necesidad de adoptar miradas integrales de largo plazo cuando los resultados empresariales se miden en el corto plazo, la resistencia cultural al cambio, y la dificultad de medir resultados ambientales y sociales. A estos elementos internos se suma un ambiente marcado por una parte por una desconfianza generalizado en el que la actividad empresarial ve desafiada su legitimidad, y por otra parte, a un mayor abanico de expectativas que desafía a las empresas a pensar su contribución al desarrollo de las personas y comunidades, más allá de la mera producción eficiente de bienes y servicios.

No todo son desafíos, ya que la integración de la sostenibilidad empresarial a la estrategia del negocio también presenta una serie de oportunidades, entre las cuales se encuentran la posibilidad 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 ámbitos de la sociedad junto con el crecimiento en innovación y nuevos productos. En suma, el camino no se reduce a “mitigar”. También requiere generar impactos positivos, tanto medioambientales como sociales. Solo así la integración de sostenibilidad presenta la oportunidad para avanzar hacia una sociedad más próspera de creación de valor para la empresa y su entorno.

La proyección hacia un futuro sostenible es clave para la Universidad Adolfo Ibáñez. Por ello, desde el trabajo colaborativo del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de la Escuela de Gobierno y la Escuela de Negocios estamos comprometidos con la transformación de las empresas que enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades asociadas a la sostenibilidad.

A través del presente estudio, desarrollado en colaboración con AmCham, buscamos contribuir a que los líderes empresariales puedan comprender aspectos fundamentales sobre la integración de la sostenibilidad a la estrategia del negocio incluyendo prácticas de gobernanza, transparencia, y vinculación con stakeholders, incluyendo las contribuciones sociales hacia el entorno empresarial. El estudio identifica prácticas efectivas y profundiza en los efectos de contar con altos niveles de sostenibilidad. Con ello, buscamos contribuir a que las empresas enfrenten con éxito los desafíos que plantea el tránsito hacia una integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.

Este estudio no habría sido posible sin la participación de decenas de empresas socias de AmCham Chile, quienes colaboraron a través de cuestionarios y sesiones de trabajo. Agradecemos su participación y también el fundamental apoyo de los Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios de AmCham Chile. Finalmente, agradecemos el apoyo de los académicos de la Escuela de Negocios que contribuyeron activamente al estudio y colaboradores del CEFIS que participaron en su desarrollo.

Magdalena Aninat
CEFIS, Escuela de Gobierno UAI

Horacio Arredondo
Escuela de Negocios UAI

Esteban Koberg
Escuela de Negocios UAI

Presentación AmCham Chile

Construir una sociedad que avanza hacia un desarrollo sustentable e inclusivo requiere comprender cabalmente dónde estamos como sector empresarial y cuáles son los desafíos que tenemos por delante.

Este inédito estudio realiza un levantamiento de las políticas de sostenibilidad de las empresas socias de AmCham Chile, observando cómo éstas se incorporan en sus estrategias de negocios y evaluando también su implementación. Para ello, el análisis aborda distintos ejes en materia de sostenibilidad, tales como: prácticas de gobernanza, medioambientales y sociales, dando un especial énfasis en la vinculación con los stakeholders, como también en las contribuciones sociales.

En AmCham impulsamos el desarrollo de negocios sostenibles, potenciando la relación entre Chile y Estados Unidos, a través de la identificación y visibilización de las mejores prácticas innovadoras, propiciando espacios de cooperación público-privada para acelerar el desarrollo integral del país. A través de esta investigación buscamos visibilizar las estrategias e impactos positivos de las empresas en la sociedad, y además identificar ámbitos donde podemos mejorar nuestra acción como comunidad empresarial.

Este proyecto se inició en 2021 y contó con la participación de casi 70 empresas socias de AmCham de distintos tamaños, países de origen e industrias. Sus resultados evidencian que la sostenibilidad empresarial requiere una presencia activa en todas las aristas del negocio, para lograr una vinculación transformacional

de la empresa con sus múltiples stakeholders. Desde AmCham reafirmamos nuestro compromiso con esa visión y esperamos que este proyecto sea un aporte para que más organizaciones puedan profundizar la integración de la sostenibilidad en sus estrategias de negocio.

Quisiéramos agradecer la participación de nuestras empresas socias, los Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios de AmCham, y especialmente a los académicos del CEFIS y la Escuela de Negocios de la UAI que hicieron posible la realización de este proyecto.

Paula Estévez
Gerente General AmCham Chile

Capítulo 1: Pilares de integración de la sostenibilidad, sus efectos y prácticas efectivas

Introducción	06
El imperativo por la sostenibilidad	06
Pilares de la integración de la sostenibilidad en la empresa	07
Metodología del estudio	09
Principales hallazgos	10
La integración de la sostenibilidad en las empresas	11
Gobierno corporativo y participación de la alta dirección en integrar la sostenibilidad al negocio	11
Vinculación empresa - stakeholders	15
Transparencia y rendición de cuentas	17
Los efectos para la empresa de integrar la sostenibilidad al negocio	20
Autorregulación y cadena de valor: prácticas efectivas para un alto nivel de integración de sostenibilidad	21
Efectos de integrar la sostenibilidad sobre el desempeño socioambiental, desde la perspectiva del negocio	22
Conclusiones	23

Capítulo 2: Aportes sociales y sostenibilidad empresarial

Introducción	25
¿Cómo se vinculan los aportes sociales y la sostenibilidad empresarial?	25
Principales hallazgos	26
Prácticas de contribuciones sociales de las empresas	27
¿Están institucionalizados los aportes sociales?	27
Foco: ¿Cómo se definen los destinos de los aportes corporativos?	30
Monto y regulación: ¿cuánto donan las empresas y cuáles son los puntos críticos?	32
Impacto de los aportes sociales en la vinculación empresa-sociedad	36
Conclusiones	40
Referencias	42

Capítulo

01

Pilares de integración de la sostenibilidad, sus efectos y prácticas efectivas

Introducción

El imperativo por la sostenibilidad

El crecimiento de la inclusión de la sostenibilidad empresarial, tanto en la estrategia y propuesta de valor como en los reportes públicos ha sido exponencial en los últimos años. El crecimiento ha sido tanto en el número de compañías que lo aplican, como en organismos que lo apoyan y fomentan, así como en términos de inversiones que atraen este tipo de iniciativas. Como ejemplos, hoy día más del 90% de las empresas del S&P 500 reportan criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en conjunto con criterios financieros, mientras que en 2011 apenas era el 20%. También los organismos dedicados a diseminar este tipo de prácticas se han multiplicado, existiendo entre 15 y 20 organizaciones a nivel mundial que brindan apoyo y herramientas de autoevaluación. Si se observan los flujos de capital que buscan inversiones en empresas con altos estándares de sostenibilidad (bonos verdes, bonos sociales, fondos y préstamos ASG, etc.) también se han multiplicado diez veces en los últimos años. Se suman a ello agendas globales de desarrollo sostenible que convocan al sector empresarial a hacerse parte. La creciente adherencia de empresas en iniciativas como Pacto Global, que convoca al mundo empresarial a comprometerse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, o los Principios de Inversiones Responsables (PRI) que compromete a los inversionistas con principios sostenibles son dos ejemplos de que las empresas perciben la relevancia de su participación en una agenda que incorpora la dimensión social y medioambiental al desarrollo económico.

Hay varios factores que motivan esta evolución. Entre los más destacables se apunta a la mayor globalización y menor peso del sector público en la economía, y al crecimiento acelerado de empresas multinacionales, que pasaron de ser algunas decenas hace 30 años a más de 950 mil en la actualidad. Un segundo factor es el creciente escrutinio público a la que se ven

sometidas las organizaciones, incluidas las empresas, fomentado por las redes sociales y demás medios de comunicación, junto a un mayor énfasis en la regulación a considerar variables sociales y ambientales en la supervisión de las empresas reguladas.

Sin duda que la integración de la sostenibilidad es social y humanamente deseable, pero ¿es también rentable? Los estudios son incipientes, aunque la evidencia académica parece apuntar a que efectivamente lo es, especialmente cuando se revisa el retorno sobre la inversión de las empresas con altos niveles de sostenibilidad versus las de bajo nivel de sostenibilidad en su desempeño periodos largos de tiempo (10 años o más). (Eccles et al., 2014).

La literatura identifica que integrar la sostenibilidad al negocio genera una serie de efectos positivos sobre los resultados y el valor del negocio (Eccles et al., 2014). Entre ellos destacan el acceso a nuevos mercados, mayores tasas de innovación y diferenciación en productos, fidelización de clientes, reducción de desechos, costos operacionales y sobre todo reducción de riesgos en cadenas de suministros, así como regulatorios. 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).

Más allá del efecto directo en rentabilidad, el entorno regulatorio, social e institucional, empuja a la empresa a avanzar hacia la sostenibilidad.

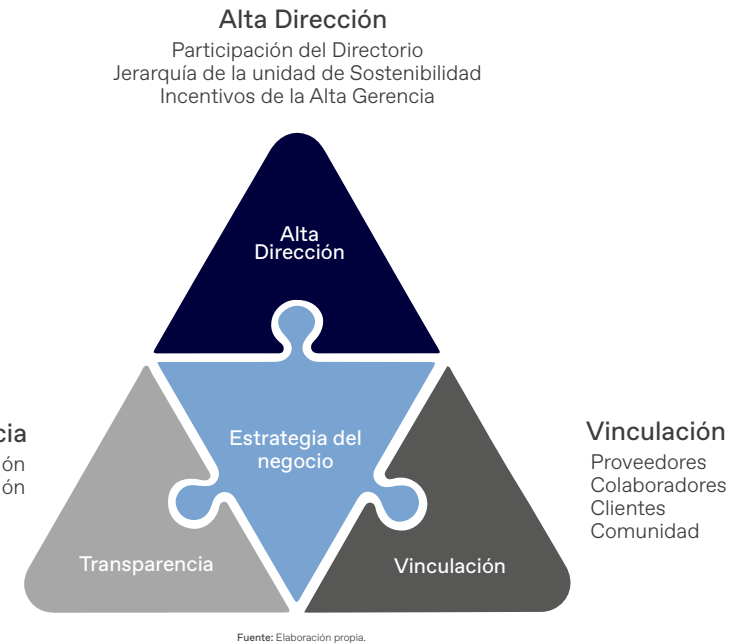
Pilares de la integración de la sostenibilidad en la empresa

La integración de la sostenibilidad en los negocios requiere que las empresas consideren los impactos que generan en el medioambiente y en las comunidades y la sociedad en general. En otras palabras, integrar la sostenibilidad implica considerar la dimensión ambiental y la dimensión social asociadas a la operación de la empresa. Tanto en la práctica como en la academia hay un creciente reconocimiento de que lo anterior no implica, ciertamente, abandonar la creación de valor económico, pero sí requiere de estrategias de negocios que eviten generar daños ambientales y promuevan la creación de valor social.

La literatura y el análisis de tendencias permite identificar como pilares de integración de la sostenibilidad al negocio al menos tres pilares: primero, el involucramiento de la alta dirección en gobernar y dirigir la sostenibilidad; segundo, las prácticas de vinculación con *stakeholders*; y, tercero, las prácticas de transparencia en la información implementadas por las empresas de cara a los actores del mercado.

El principio de la sostenibilidad es combinar un doble enfoque: por un parte, evitar generar daños socio ambientales (enfoque de riesgos), y por otra, desarrollar fórmulas para generar valor ambiental y social en paralelo al valor económico (enfoque de oportunidades). Ambos enfoques deben convivir para una integración efectiva de la sostenibilidad y requiere establecer objetivos ambientales y sociales, tanto de daño evitado como de valor generado. Materializar este doble enfoque en la estrategia de la empresa se basa en tres pilares.

El primer pilar es la gobernanza de la sostenibilidad. La integración efectiva de la sostenibilidad parte por el involucramiento de la alta dirección. La evidencia internacional muestra que se requieren estructuras de gobierno corporativo que permitan definir, monitorear y evaluar el cumplimiento de dichos objetivos que muchas veces difieren de las estructuras tradicionales (Battilana et al., 2019). Específicamente, se requiere el involucramiento del directorio, la existencia de una unidad dedicada a la sostenibilidad, y la



estructura de compensación para la alta gerencia son fundamentales para lograr una verdadera transición hacia la sostenibilidad (Eccles et al., 2014). El directorio es el órgano responsable por velar por los intereses de largo plazo de los públicos de interés de la empresa, y apoyar a la alta gerencia en el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, alcanzar objetivos ambientales y sociales es difícil cuando la atención de la alta gerencia se centra solamente en el desempeño económico (Pache et al., 2019). Este proceso requiere, por una parte, un directorio comprometido con la integración de la sostenibilidad que debe desarrollar una estrategia para mitigar riesgos y capturar oportunidades de creación de valor ambiental, social y económico. Asimismo, la ejecución de dicha estrategia se facilita cuando existe una unidad dedicada a la sostenibilidad a nivel de alta gerencia que interactúa frecuentemente con otras unidades funcionales en la empresa, y cuando los incentivos de la alta gerencia están alineados con las metas ambientales y sociales, temas que analiza el presente estudio.

El segundo pilar es la vinculación de la empresa con sus *stakeholders*. Históricamente las empresas han enfocado sus esfuerzos de vinculación hacia fortalecer las relaciones con sus accionistas. Las relaciones con otros *stakeholders*, tales como colaboradores, proveedores, clientes, y comunidades han sido de menor importancia, lo que limita las posibilidades de la empresa para integrar la sostenibilidad en su negocio. Así lo refleja una reciente encuesta realizada por Cadem y PwC, cuyos datos muestran que el 40% de los líderes empresariales en Chile piensan que la gran empresa contribuye a la sociedad, mientras que solo el 15% de los colaboradores opina lo mismo (Cadem & PWC, 2021). Esta visión ha ido evolucionando hacia un enfoque sostenible donde la integración de la visión de los distintos *stakeholders* es parte del modelo de desarrollo de empresarial. Como plantearon los líderes económicos y políticos involucrados en el Manifiesto de Davos 2020, “el propósito de una empresa es involucrar a todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crear dicho valor, una empresa sirve no solo a sus accionistas, sino también a todas sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general. La mejor manera de comprender y armonizar los intereses divergentes de todas las partes interesadas es a través de un compromiso compartido con las políticas y decisiones que fortalecen la prosperidad a largo plazo de una empresa (Schwab, 2019).

La evidencia internacional sugiere 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, relaciones de confianza y colaboración permiten a la empresa conocer las preocupaciones y necesidades de sus grupos de interés, y desarrollar planes viables para abordarlas (Gupta et al., 2018). La vinculación con *stakeholders*, por lo tanto, apoya la creación de valor ambiental, social y económico que caracteriza a las empresas sostenibles.

El tercer pilar radica en revisar el escenario desafiante en materia de transparencia que enfrentan las empresas. Menos del 20% de los ciudadanos en Chile confía en la empresa privada (CEP, 2021). El ámbito regulatorio ha recogido la necesidad de mayor transparencia a través de la actualización de la normativa que rige el reporte de responsabilidad social y desarrollo sostenible¹. Las empresas, por lo tanto, deben dar cuenta de sus procesos de vinculación con *stakeholders* y sus prácticas de gobierno corporativo a públicos de interés tan diversos como accionistas, empleados, clientes, inversionistas y reguladores. La transparencia incide no solamente sobre la confianza ciudadana, sino también sobre las posibilidades de financiamiento, atracción de talento, y captación de clientes. Se estima que los fondos enfocados en in-

vertir en instrumentos certificados ASG llegarán a representar un tercio del total de activos gestionados en 2025 (Bloomberg, 2021). Asimismo, se estima que un 83% de los consumidores y un 86% de empleados prefieren comprar o trabajar en empresas que divulgan información ASG (PWC, 2021). Los reguladores internacionales también han tomado nota, con la Fundación IFRS anunciando la creación del International Sustainability Standards Board (ISSB) en 2021. Diversos estudios académicos, además, muestran una relación positiva entre divulgación de información sobre sostenibilidad y desempeño económico (Friede et al., 2015). En conjunto, estos factores han contribuido a que el porcentaje de empresas de gran tamaño que reporta información ASG a nivel mundial haya alcanzado el 80% en 2020, y el 87% en América Latina (KPMG, 2020) y el presente estudio contribuye a relevar los avances que muestran en este tema las empresas analizadas.

Si bien el fenómeno de la sostenibilidad empresarial no es nuevo, hoy en día toma especial relevancia en Chile. El país atraviesa un periodo de cambio marcado por una creciente preocupación ciudadana por el medioambiente y el progreso social, sin dejar de lado el progreso económico, además de una serie de cambios político-institucionales que están reconfigurando la vinculación entre la empresa y sociedad. En este contexto existe una baja tolerancia ciudadana a impactos negativos medioambientales y sociales generados por la actividad empresarial y un aumento en la regulación en materia de transparencia ambiental, social, y de gobernanza.

Ante la tendencia creciente de la sostenibilidad como eje de desarrollo de una empresa, se presenta este estudio cuyo objetivo es analizar en qué medida las empresas en Chile avanzan en la integración de la sostenibilidad en su estrategia de negocios, revisar los resultados que logran las empresas con mayor integración de sostenibilidad e identificar prácticas efectivas para alcanzar esta mayor integración. Para ello, el estudio analiza en qué medida un grupo relevante de empresas que desarrollan su actividad comercial en Chile tienen integrada la sostenibilidad a la estrategia de negocios, en base a los pilares fundamentales definidos para ello, revisando además los efectos que esta integración genera para las corporaciones. Adicionalmente, se presenta un análisis especial en el ámbito de la dimensión social de la sostenibilidad, respecto de las contribuciones sociales que realizan las empresas. Con ello, el presente trabajo aporta nueva información respecto del grado de adopción de prácticas efectivas en estos ámbitos, así como la relación entre sostenibilidad y desempeño.

¹ Norma de Carácter General 461 que incorpora temática de sostenibilidad y gobierno corporativo en la memoria anual de las entidades supervisadas de la Comisión de Mercados Financieros (CMF).

Metodología del estudio:

El estudio Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios es una iniciativa conjunta del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) y la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez con AmCham Chile. Mediante esta alianza las instituciones participantes buscan aportar al ecosistema empresarial una mayor comprensión sobre aquellas estrategias y prácticas que permiten integrar de forma más efectiva la sostenibilidad en los negocios.

Para el desarrollo de este estudio se realizó una encuesta estructurada en base a los pilares de integración de la sostenibilidad al negocio como muestra la tabla 1. Los hallazgos de la encuesta se complementan con información cualitativa obtenida en grupos de trabajo y entrevistas. El estudio cuenta con un Comité Editorial integrado por los autores de este reporte, además de los profesores de la Escuela de Negocios de la UAI Pablo Egaña, Germán Heufemann y José Luis Opazo. Por parte de AmCham, el estudio cuenta con la contribución de los Comités de Sustentabilidad e Inversiones y Negocios, bajo el liderazgo de Kathleen Barclay, Sandra Guazzotti, Roberta Valenca, Paula Estévez, y la coordinación de Daniela Cancino y Corissa Petro.

Tabla 1: Estructura del instrumento de medición

Elemento de análisis	Indicadores
Gobernanza de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la alta dirección (directorio y gerencia) Unidad de sostenibilidad Alineamiento de incentivos
Vinculación con stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Reportabilidad Información a accionistas
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Efectos económicos Efectos socioambientales
Información complementaria	<ul style="list-style-type: none"> Políticas internas Certificaciones Adhesión a convenios internacionales
Contribuciones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalización Montos Efectos

Fuente: Elaboración propia en base a literatura.

Tabla 2: Muestra Encuesta 2021

Tamaño		Participación en Bolsa		Sujeta a regulación		Sector	
Grande (más de 100.000,01 UF)	57	Abierta a Bolsa	16	Regulada	49	Comercio	17
Mediana (25.000,01 UF a 100.000 UF)	6	Cerrada	50	No Regulada	17	Recursos naturales	10
Pequeña empresa (2.400,01 UF a 25.000 UF)	1					Servicios	32
Micro empresa (0,01 UF a 2.400 UF)	2					Servicios financieros	7
Total	66		66		66		66

La encuesta se aplicó a empresas socias de AmCham Chile como universo de interés de empresas con actividad comercial en Chile de distintos rubros, tamaños y exposición a la regulación. La encuesta se realizó entre julio y agosto del 2021, y contó con la participación de 66 empresas socias de AmCham², de distinto tamaño y sectores económicos. La tabla a continuación caracteriza a las empresas participantes.

² Corresponde al número total de empresas que participaron del estudio, pero no todas las empresas participantes respondieron la totalidad de las preguntas del cuestionario. En cada tema se señala la cantidad de respuestas.

Principales hallazgos

El presente estudio permite comprender el nivel de madurez que presentan las empresas en su relación con un amplio espectro de stakeholders, el rol del gobierno corporativo, la transparencia de información por parte de las empresas, y los efectos sobre el desempeño socioambiental de la integración de la sostenibilidad al negocio. Entre los principales hallazgos se encuentran:

Participación del gobierno corporativo y la alta dirección

- El directorio está involucrado con la sostenibilidad empresarial en un 73% de las empresas participantes, mientras que únicamente un 27% de las empresas declaran que su directorio no realiza acciones asociadas a la sostenibilidad empresarial.
- El 20% de las empresas 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.
- La mayoría de las empresas reporta que la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con marketing y/o comunicaciones (72%), y en mucho menor medida con operaciones (42%) y finanzas (30%). Solo en el 23% de las empresas la unidad de sostenibilidad trabaja de forma ampliamente transversal con distintas áreas de sus compañías.
- En la mayoría de las empresas (68%), la compensación variable de la alta gerencia no incorpora objetivos ambientales y sociales.

Transparencia y rendición de cuentas de información socio ambiental

- La gran mayoría de las empresas (81%) entrega información socio ambiental a sus accionistas.
- La mayoría de las empresas (69%) entrega información de sostenibilidad a sus stakeholders a través de una memoria de sostenibilidad que en la mayoría de los casos (59%) se publica en conjunto con la memoria de información financiera.

Vinculación con stakeholders

- La mayoría de las empresas (66%) busca profundizar la vinculación con sus distintos stakeholders más allá de niveles transaccionales.
- Las empresas desarrollan una vinculación más profunda con colaboradores y comunidades, mientras que la vinculación con proveedores es mayoritariamente transaccional.

Contribuciones sociales de las empresas

- La mayoría de las empresas cuenta con una política de donaciones aprobada por el directorio (61,9%) y con un programa de voluntariado establecido donde participan colaboradores de la empresa (61,9%).
- Las empresas abiertas a Bolsa cuentan con un alto grado de institucionalización de los aportes sociales, al igual que las empresas vinculadas a sectores de recursos naturales.
- En la mayoría de las empresas, la definición del foco o destino de los aportes se basa en un análisis interno (68%) y la práctica de consulta con grupos externos es minoritaria (21%).
- Las empresas perciben que los aportes sociales que han realizado en los últimos tres años tienen un efecto principalmente en mejorar los vínculos con los grupos de interés y en la calidad de vida de los beneficiarios. En cambio, perciben como menos importantes los resultados que logran los aportes sociales en fortalecer los vínculos internos con los colaboradores y en reputación corporativa.

Los efectos de la integración de la sostenibilidad en el negocio

- Existen tres perfiles de niveles integración de sostenibilidad, con un 33% de empresas estudiadas en el nivel más elevado.
- Aquellas empresas que reportan un mayor grado de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios reportan mayor desempeño socioambiental.
- Los mayores niveles de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios no implican mayores costos financieros.
- La adopción de estándares voluntarios emerge como una práctica efectiva para avanzar en la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.
- La adopción de prácticas asociadas a la ecoeficiencia e innovación caracterizan a las empresas que alcanzan el mayor grado de integración de sostenibilidad en la estrategia de negocios.

La integración de la sostenibilidad en las empresas

Gobierno corporativo y participación de la alta dirección en integrar la sostenibilidad al negocio

El gobierno corporativo es clave para una integración efectiva de la sostenibilidad al negocio. Con el objetivo de comprender la capacidad de la empresa para integrar objetivos ambientales y sociales en paralelo a objetivos financieros, en este reporte se relevan distintas prácticas asociadas a la sostenibilidad empresarial utilizadas por la alta dirección (directorio y alta gerencia) de la empresa. Para ello analizamos:

- Dedicación de la alta dirección y relevancia asignada a la sostenibilidad, a través de 3 variables: involucramiento del directorio, relevancia organizacional de la unidad a cargo y transversalidad.
- Alineamiento observado a través incentivos.

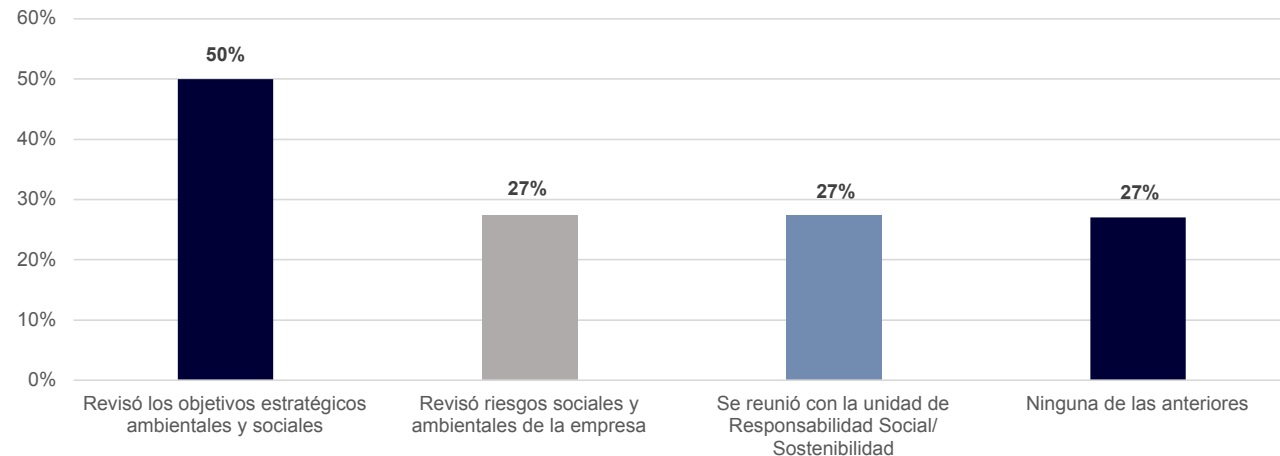
¿Participa el Directorio en la sostenibilidad empresarial?

Un directorio comprometido con objetivos ambientales y sociales es clave para integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa. El directorio tiene dentro de sus funciones impulsar acciones estratégicas alineadas con los objetivos de largo plazo de la empresa y sus stakeholders, supervisando que estas sean implementadas por la alta gerencia. El directorio puede realizar una serie de acciones para velar por el cumplimiento de objetivos ambientales y sociales, incluyendo definir objetivos estratégicos, revisar riesgos y oportunidades, y supervisar directamente la unidad dedicada a la sostenibilidad. Mientras mayor es el número de acciones que adopta el directorio, mayor será su nivel de involucramiento en materia de sostenibilidad, dado que este tipo de acciones son complementarias entre ellas.

Los resultados del presente estudio muestran que, en el grupo de empresas analizadas, el directorio está involucrado con la sostenibilidad empresarial en un 73% de las corporaciones participantes, mientras que un 27% de las empresas declaran que su directorio no realiza ningún tipo de acciones asociadas a la sostenibilidad empresarial.

Al revisar las acciones realizadas por el directorio, los datos reflejan que en el 50% del total de las empresas participantes el directorio revisa los objetivos estratégicos ambientales y sociales, mientras que solo el 27% de las empresas revisan los riesgos ambientales y sociales. Asimismo, el directorio se reúne con la unidad dedicada a la sostenibilidad al menos una vez por semestre en el 27% de las empresas, como muestra el gráfico 1.1.

Gráfico 1.1: Acciones que realiza el directorio de supervisión semestral asociado a sostenibilidad empresarial

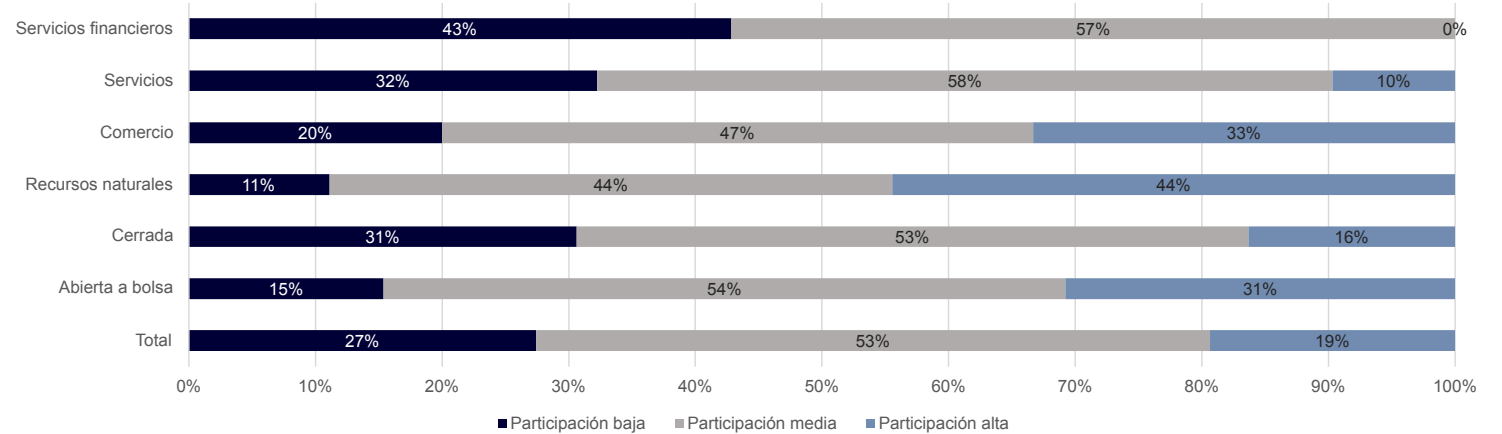


Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 62, pregunta de elección múltiple por lo que el total suma más de 100%).

Dado que las acciones de monitoreo no son excluyentes, hemos segmentado a las empresas en tres niveles según la participación del directorio en la sostenibilidad empresarial³. El directorio muestra un alto nivel de participación en la sostenibilidad empresarial en el 19% de las empresas participantes, un nivel de participación medio en el 53% de las empresas, y un nivel de participación bajo en el 27% de las empresas.

Además, se observan diferencias importantes en los niveles de participación del directorio entre empresas abiertas a Bolsa, donde el 31% de las empresas muestra un alto nivel de participación, en comparación con empresas cerradas donde solamente el 16% muestra un alto nivel. En cuanto al rubro, se observa que las empresas comerciales y aquellas dedicadas a la explotación de recursos naturales cuentan con niveles mayores de participación del directorio en sostenibilidad empresarial, mientras que empresas de servicios y servicios financieros muestran niveles menores de participación del directorio, como muestra el gráfico 1.2.

Gráfico 1.2: Nivel de participación del directorio en sostenibilidad empresarial



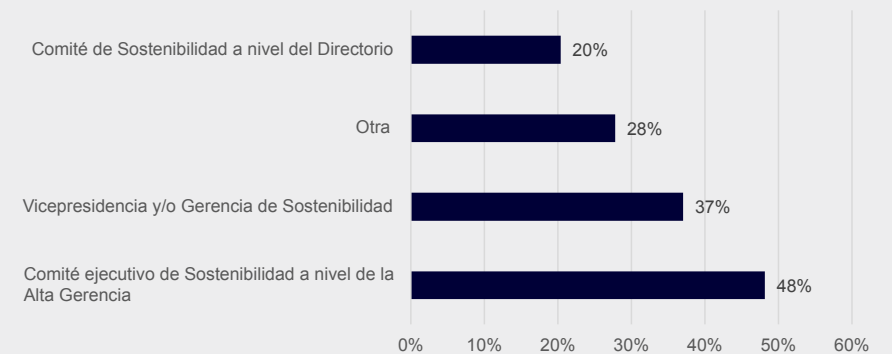
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 62, abierta a bolsa N=13, cerrada N=49, comercio N=15, recursos naturales N=9, servicios N=31, servicios financieros N=7).

¿Qué tan relevante dentro de la empresa es la unidad dedicada a la sostenibilidad?

Adicional a la participación del directorio, integrar la sostenibilidad a la estrategia del negocio se facilita cuando existe una unidad funcional capaz de coordinar las acciones necesarias para alcanzar las metas ambientales y sociales. En general, esta unidad (denominada de Responsabilidad Social Empresarial o de Sostenibilidad), se encuentra alojada en el departamento de asuntos corporativos. Sin embargo, las mejores prácticas internacionales plantean que la unidad de sostenibilidad debe contar con suficiente relevancia organizacional para ejecutar los cambios que demandan los objetivos ambientales y sociales a nivel transversal en la organización. En este marco, una mayor participación de la alta dirección aumenta la relevancia organizacional de la unidad de sostenibilidad, ya que es capaz de tomar decisiones para ejecutar cambios perdurables en la organización.

Este reporte muestra que el 20% de las empresas 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. Un 28% de las empresas organiza la unidad de sostenibilidad de otra forma, como se muestra en el gráfico 1.3.

Gráfico 1.3: Nivel organizacional de la unidad de sostenibilidad



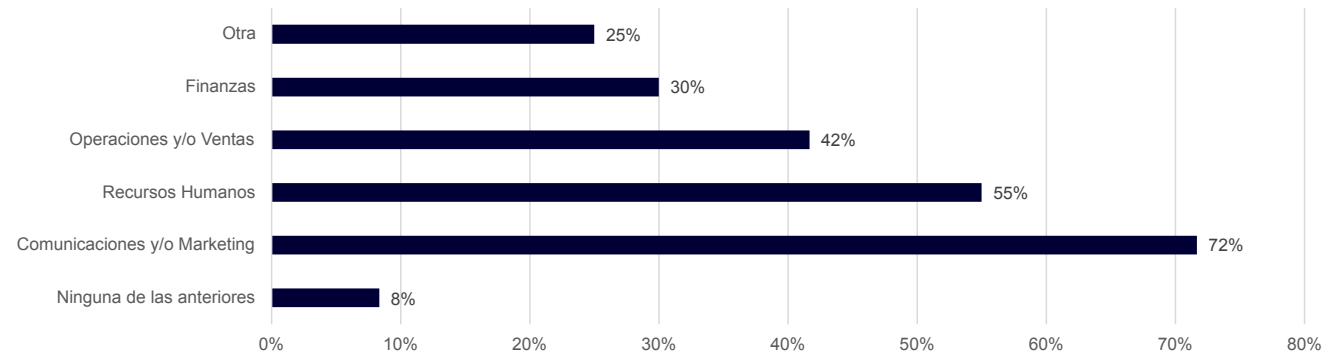
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N= 54, pregunta de elección múltiple por lo que el total suma más de 100%).

³ En el nivel más alto se ubican las empresas cuyo directorio realiza dos o más instancias de monitoreo de sostenibilidad empresarial por semestre. En el nivel medio se encuentran las empresas cuyo directorio realiza una instancia de monitoreo de sostenibilidad empresarial por semestre, mientras que en el nivel bajo se encuentran las empresas en las que el directorio no realizan ninguna instancia de monitoreo de sostenibilidad empresarial.

Además de contar con el apoyo de la alta dirección es importante que la unidad de sostenibilidad trabaje con otras unidades funcionales para ejecutar iniciativas de sostenibilidad. Esta transversalidad permite a las áreas funcionales conocer, comprometerse, y aportar a los objetivos ambientales y sociales de la empresa, incorporando cambios necesarios en todos los niveles de la empresa, desde la producción hasta la vinculación con actores externos. Es especialmente importante que la unidad de sostenibilidad trabaje con aquellas áreas funcionales que corren el mayor riesgo de generar impactos negativos.

El gráfico 1.4 permite ver que, en las empresas estudiadas, la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con la gerencia de comunicaciones y/o marketing en el 72% de las empresas y con la gerencia de recursos humanos en el 55% de las empresas. Este porcentaje disminuye a 42% en el caso de la gerencia de operaciones y/o ventas, y a 30% en el caso de la gerencia de finanzas. Un 25% de las empresas reporta que la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con otras unidades funcionales, y un 8% reporta que no se trabaja frecuentemente con ninguna de estas gerencias.

Gráfico 1.4: Frecuencia de trabajo unidad de sostenibilidad con unidades funcionales

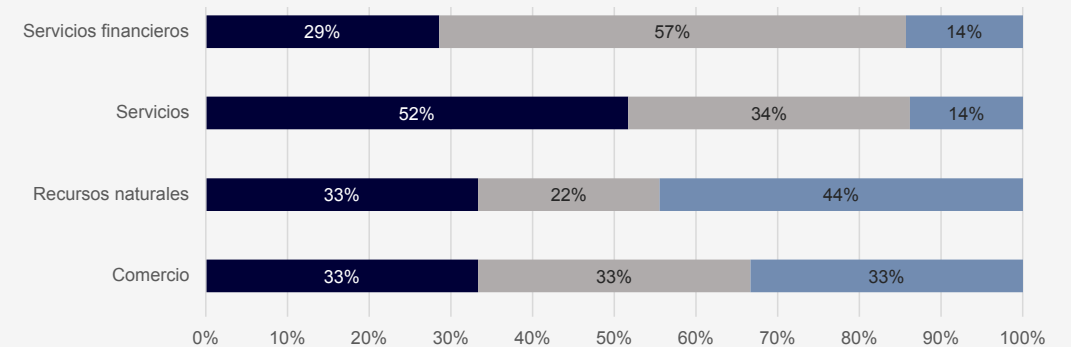


Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N= 60, pregunta de elección múltiple por lo que el total suma más de 100%).

Dado que una mayor frecuencia de trabajo entre la unidad de sostenibilidad y las unidades funcionales refleja un mayor nivel de integración de sostenibilidad empresarial, este estudio muestra tres niveles de transversalidad del trabajo de la unidad de sostenibilidad⁴. El estudio refleja que un 23% de las empresas cuenta con una unidad de sostenibilidad con un alto nivel de transversalidad mientras que un 35% de las empresas presenta un nivel medio y un 42% un bajo nivel de transversalidad.

Asimismo, el gráfico 1.5 permite observar diferencias importantes en el nivel de transversalidad según el sector en que el participa la empresa. Corporaciones dedicadas a la explotación de recursos naturales muestran los mayores niveles de transversalidad, con un 44% de empresas cuya unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con más de tres unidades funcionales. En cambio, un 33% de las empresas en el rubro comercial muestran un alto nivel de transversalidad, mientras que en los rubros de servicios y servicios financieros este porcentaje desciende a solo 14%.

Gráfico 1.5: Nivel de transversalidad de la unidad de sostenibilidad, por sector



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 60, comercio N=15, recursos naturales N=9, servicios N=29, servicios financieros N=7).

⁴ Se considera que existe un alto nivel de transversalidad cuando la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con más de tres unidades funcionales, un nivel medio cuando la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con dos o tres unidades funcionales, y un nivel de transversalidad bajo cuando la unidad de sostenibilidad trabaja frecuentemente con menos de dos unidades funcionales.

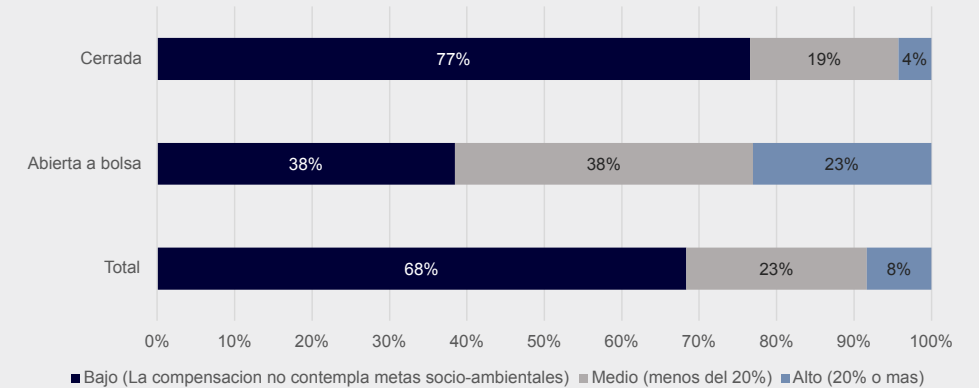
¿Están alineados los incentivos de la alta gerencia con las metas de sostenibilidad?

Una práctica extendida en el mundo empresarial es que la compensación de la alta gerencia contenga un componente variable asociado al desempeño financiero de la empresa. Sin embargo, otro factor fundamental para integrar la sostenibilidad empresarial al negocio es alinear los incentivos de la alta gerencia con el compromiso de la empresa con los objetivos ambientales y sociales.

Este estudio muestra que solo en un 8% de las empresas la compensación variable de la alta gerencia considera un alto porcentaje (más del 20% de la compensación) asociado a objetivos ambientales y sociales, mientras que en el 23% este nivel es moderado, y en el 68% de las empresas el porcentaje de compensaciones vinculados a objetivos ambientales y sociales es bajo, es decir, no contempla metas de este tipo.

También se observan diferencias importantes entre empresas abiertas a Bolsa y empresas cerradas. Un 23% de las empresas abiertas a Bolsa mantiene un alto porcentaje de la compensación variable de la alta gerencia asociada a objetivos ambientales y sociales, mientras que en empresas cerradas solamente un 4%. Un patrón similar se aprecia en empresas que se desempeñan en industrias reguladas y aquellas que lo hacen en industrias no reguladas, como se observa en el gráfico 1.6.

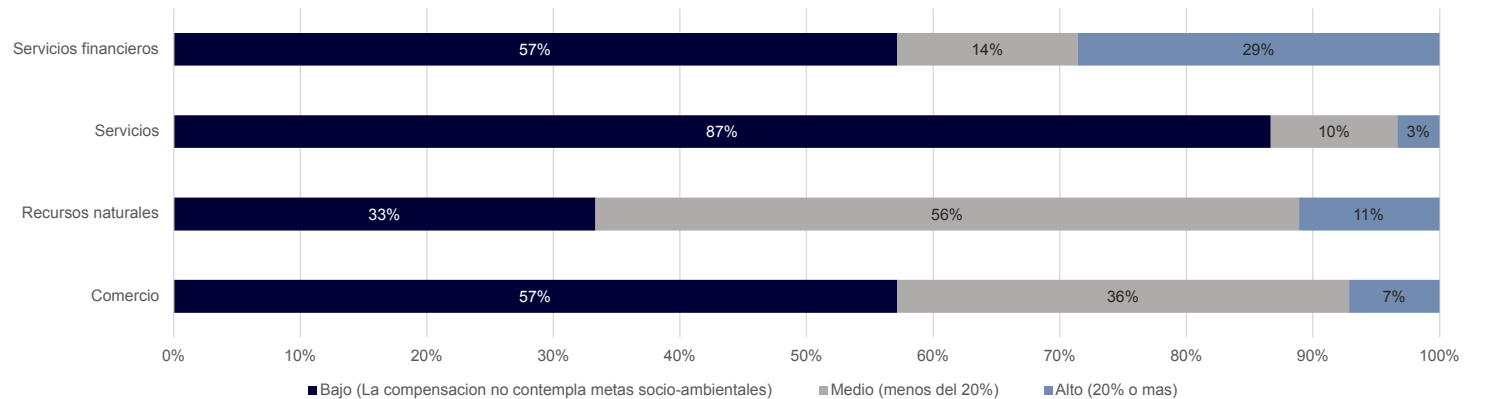
Gráfico 1.6: Porcentaje de empresas donde la compensación variable de la alta gerencia asociada a objetivos ambientales y/o sociales, diferenciado por niveles



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 60, abierta a bolsa N=13, cerrada=47).

En el gráfico 1.7 se aprecian diferencias significativas por rubro, especialmente en cuanto al nivel moderado de compensación asociada a sostenibilidad. Un 56% de las empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales y un 36% de las empresas de comercio se encuentran en este nivel, comparado con un 10% de las empresas de servicios y un 14% de las empresas de servicios financieros. El rubro que muestra mayores niveles de integración de la sostenibilidad en los incentivos de la alta gerencia es el de servicios financieros, donde un 29% de las empresas reporta altos niveles de compensación variable asociada a objetivos ambientales y sociales.

Gráfico 1.7: Composición de la compensación de la alta gerencia por rubro



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 60, comercio N=15, recursos naturales N=9, servicios N=29, servicios financieros N=7).

Vinculación empresa- stakeholders

¿Qué tan profunda es la relación entre la empresa y sus stakeholders?

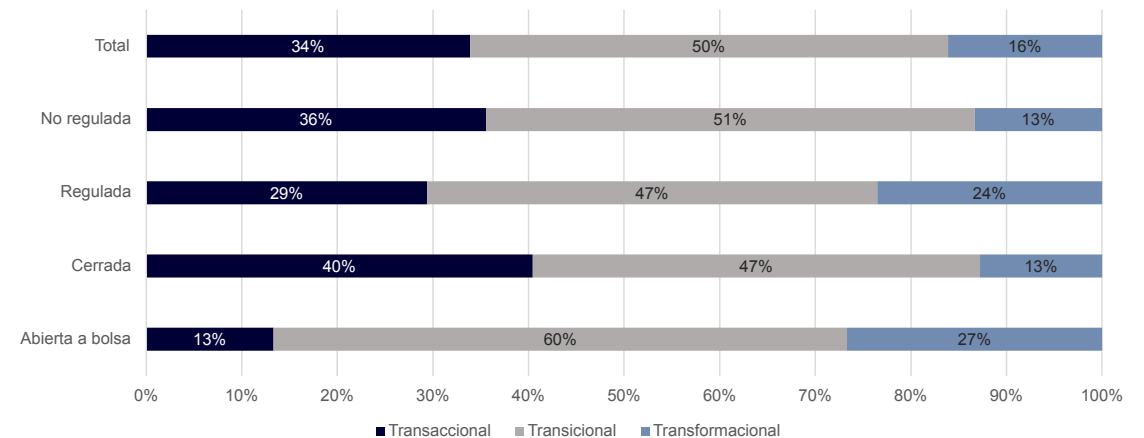
Un enfoque en stakeholders implica un esfuerzo constante por parte de la empresa por integrar y balancear múltiples objetivos y relaciones. Bajo este enfoque, las ganancias financieras son el resultado de un proceso de creación de valor que considera tanto al accionista como a los demás stakeholders que tiene la empresa. Por lo tanto, es importante entender los vínculos empresa-stakeholder. Con el fin de caracterizar el tipo de vínculo que existe entre la empresa y sus stakeholders, en este estudio se consideran las prácticas que usa la empresa para relacionarse con colaboradores, clientes, proveedores, y comunidad⁵. 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.

Si bien toda vinculación es valiosa, se espera que las prácticas transformacionales potencien en mayor medida la creación de confianza y patrimonio relacional que facilita la vinculación entre la empresa y sus stakeholders (Godfrey, 2005), abriendo canales de comunicación relevantes para la operación y expansión de las compañías. De esta forma, la vinculación con stakeholders apoya la creación de valor ambiental, social y económico que se encuentra en el centro de la sostenibilidad empresarial.

El gráfico 1.8 muestra que la mayoría de las empresas han profundizado la vinculación con stakeholders más allá de las prácticas transaccionales. El 50% de las empresas que participaron de este estudio realizan prácticas transicionales y el 16% realiza prácticas transformacionales, mientras que un 34% se encuentra en el nivel más básico de prácticas transaccionales en sus interacciones con stakeholders.

Gráfico 1.8: Profundidad de vinculación con stakeholders



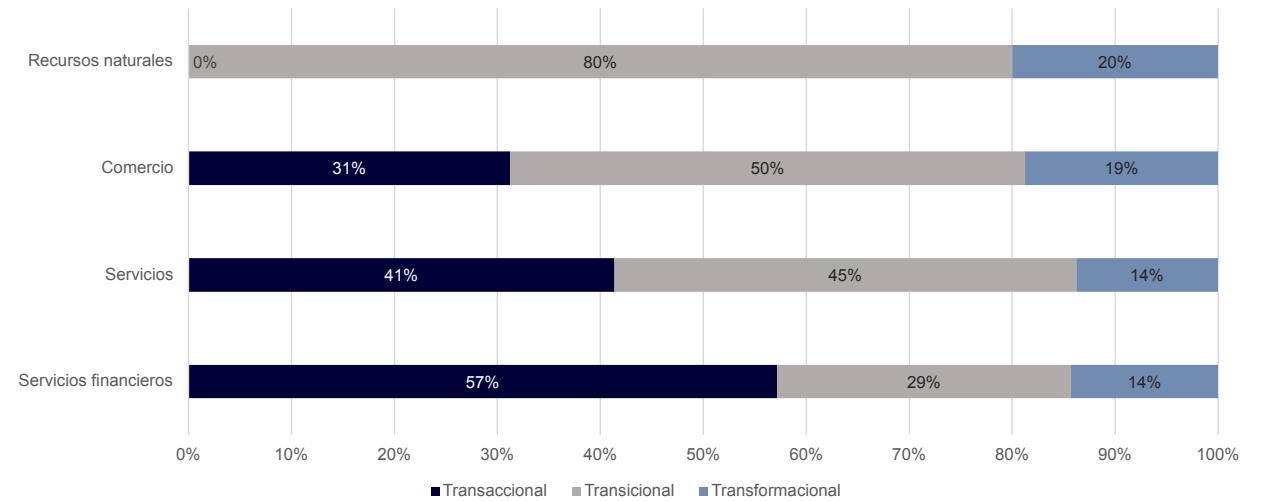
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N=62, abiertas a bolsa N=15, cerradas N=47, reguladas N=17, no regulada N= 45).

⁵ La frecuencia de realización de cada tipo de práctica se midió usando una escala Likert de 5 puntos.

Los datos también muestran diferencias entre empresas que se desempeñan en industrias reguladas y empresas cuya industria no es regulada, y entre empresas abiertas a Bolsa y empresas cerradas, como se observa en el gráfico 2. Específicamente, el porcentaje de empresas con mayor profundidad en la vinculación con stakeholders es más elevado en empresas reguladas (24%) que en empresas no reguladas (13%). La misma tendencia se observa en empresas abiertas a Bolsa, donde el 27% se encuentra en el nivel transformacional, mientras que entre empresas cerradas el 13% alcanza el nivel transformacional.

En cuanto a la distribución por sector, el gráfico 1.9 muestra que un mayor porcentaje de las empresas que participan en la extracción y explotación de recursos naturales y en el sector comercio realizan prácticas transformacionales de vinculación con *stakeholders* (20% y 19%, respectivamente). También cabe destacar que el 80% de las empresas dedicadas a la extracción de recursos naturales se encuentra en el nivel medio, y ninguna en el nivel bajo. Por el contrario, las empresas de servicios y servicios financieros se encuentran principalmente en el nivel de vinculación más superficial (41% y 57% respectivamente). Solo el 14% de las empresas de estos sectores alcanza un nivel más profundo de vinculación (transformacional).

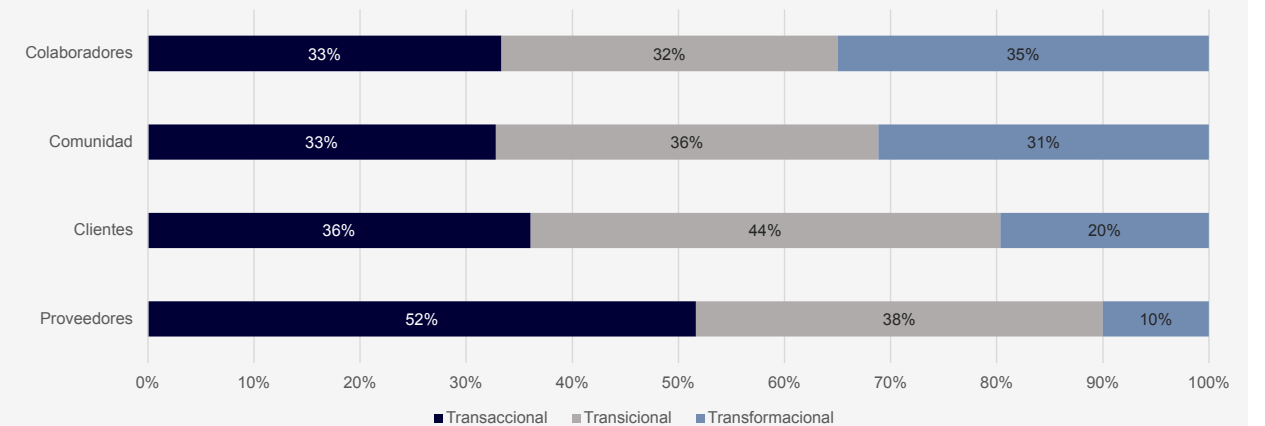
Gráfico 1.9: Profundidad de vinculación con stakeholders, por sector



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N=62, comercio N=16, recursos naturales N=10, servicios N=29, servicios financieros N=7).

El gráfico 1.10 muestra cómo varía el nivel de vinculación por tipo de *stakeholder*. Las empresas enfocan las prácticas de vinculación de mayor profundidad hacia colaboradores (35% reporta prácticas transformacionales) y la comunidad (31% reporta prácticas transformacionales). En cambio, las prácticas realizadas para fortalecer la vinculación con clientes son mayoritariamente transicionales, es decir, se refleja un nivel intermedio de profundidad en la vinculación empresa-cliente. En el caso de los proveedores, las prácticas realizadas son mayoritariamente transaccionales, lo que da cuenta de un nivel de vinculación superficial entre la empresa y sus proveedores principales.

Gráfico 1.10: Nivel de madurez de vinculación con stakeholders, por tipo de stakeholder



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N=60).

Transparencia y rendición de cuentas

Como tercer pilar de la sostenibilidad, el estudio también se analiza la información ambiental y social que la empresa entrega a sus stakeholders. Dar cuenta de los objetivos, avances, y brechas socio ambientales a un amplio rango de stakeholders es importante para fortalecer la confianza ciudadana en la actividad empresarial, atraer talento y acceder a financiamiento. Con el fin de comprender el grado de acceso que entregan las empresas a la información que entregan a sus stakeholders, se analizaron los siguientes elementos:

- Acceso a información: disponer en forma abierta, en formatos y canales adecuados la información para que diversos stakeholders puedan acceder a ella.
- Integralidad de la información entregada: considerar los elementos necesarios para reflejar el desempeño ambiental, social, y económico de la empresa.

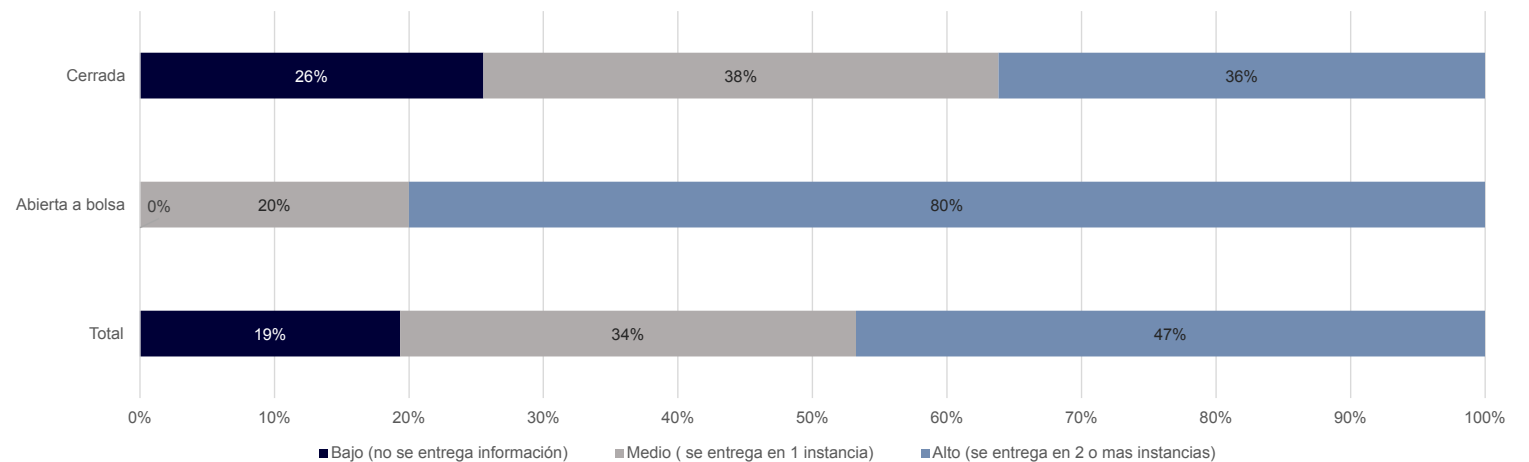
⁶ En el nivel más bajo se encuentran las empresas que no entregan información sobre los objetivos socio ambientales a sus accionistas ni en el reporte ni en la junta anual. En el nivel intermedio se encuentran las empresas que entregan información socio ambiental a sus accionistas en al menos una instancia (ya sea reporte o junta anual), y en el nivel más alto se encuentran las empresas que usan dos o más instancias para comunicar información socio ambiental a sus accionistas.

¿Se informa a los accionistas la estrategia de sostenibilidad empresarial?

Informar a los accionistas sobre los objetivos trazados por la empresa en materia de sostenibilidad podría aumentar el compromiso de la alta dirección con la ejecución de los mismos, y por ende con la sostenibilidad empresarial.

Los datos de nuestro estudio muestran que el 81% de las empresas 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. Para estimar el compromiso de la empresa con mantener a sus accionistas se segmentó la muestra en tres niveles⁶. De acuerdo con dicha segmentación, presentada en el gráfico 1.11, un 47% de las empresas se encuentra en un nivel alto, un 34% en el nivel medio y un 19% en el nivel bajo. Los datos también reflejan diferencias entre empresas abiertas a Bolsa y empresas cerradas. Un 80% de las empresas abiertas a Bolsa se encuentra en el nivel más alto en comparación con solo un 36% de empresas cerradas.

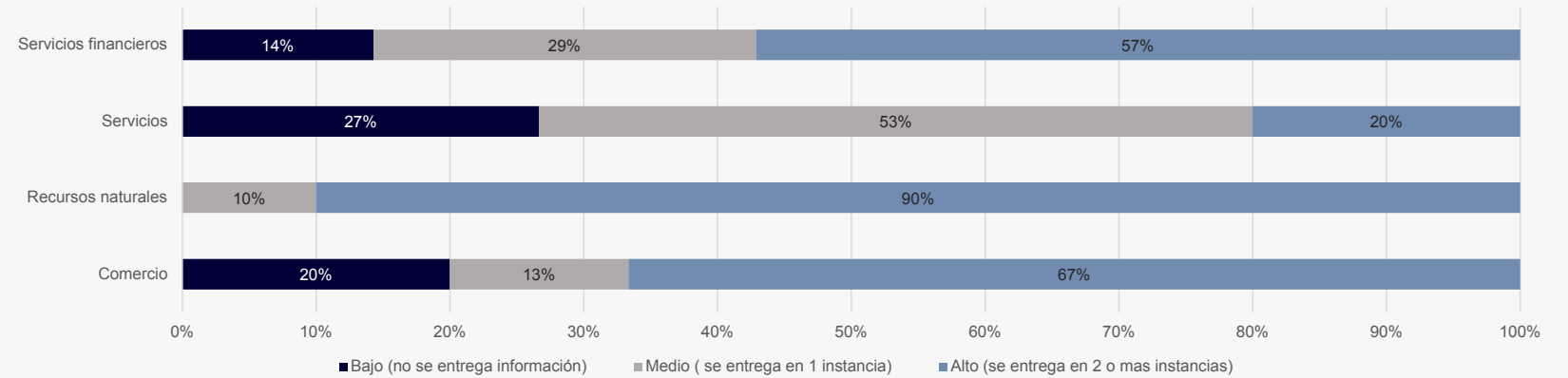
Gráfico 1.11: Nivel de compromiso socio ambiental con accionistas



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 62, abierta a bolsa N=15, cerrada N=47).

También existen diferencias al analizar las empresas por rubro. Un 90% de las empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales se encuentra en el nivel más alto, comparado con un 67% de empresas comerciales, un 57% de empresas de servicios financieros, y solo un 20% de empresas de servicios, como se observa en el gráfico 1.12.

Gráfico 1.12: Nivel de compromiso socio ambiental con accionistas, por rubro



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (N total= 62, comercio N=15, recursos naturales N=10, servicios N=29, servicios financieros N=7).

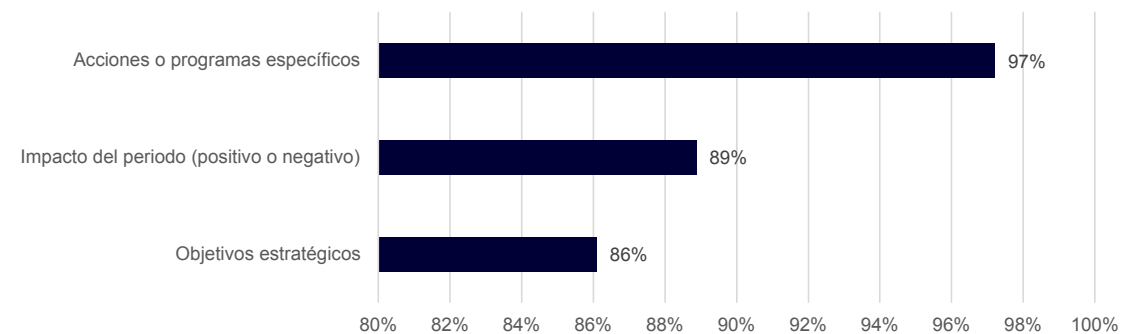
¿Qué tipo de información de sostenibilidad se entrega a los stakeholders?

El 59% de las empresas que participaron de este estudio entrega información de sostenibilidad a sus stakeholders a través de una memoria pública. Dadas las altas expectativas de diversos stakeholders por conocer el desempeño socio ambiental de la empresa, la información contenida en dicha memoria debe ser suficientemente comprensiva como para evaluar los objetivos, acciones, y brechas de la empresa en materia de sostenibilidad. Para caracterizar el nivel de acceso a información socio ambiental que brinda la empresa a sus stakeholders se consideró la combinación de estos tres elementos. En el nivel de mayor apertura la empresa incluye objetivos estratégicos, acciones o programas específicos, e impacto del periodo en la información de sosteni-

bilidad que entrega al público. En el nivel medio, se incluyen acciones específicas junto con objetivos o impactos del periodo. En el nivel más bajo, solamente se detallan acciones específicas o impacto del periodo.

Los datos muestran que el nivel de apertura de la información entregada por las empresas en el reporte de sostenibilidad es alto en el 83% de los casos, medio en el 6% de los casos, y bajo en 11% de los casos. Como se observa en el gráfico 1.13, un 97% de las empresas incluye acciones o programas específicos en su memoria de sostenibilidad, un 89% incluye impacto socio ambiental, y un 86% incluye objetivos estratégicos socio ambientales.

Gráfico 1.13: Tipo de información socio ambiental contenida en el reporte de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (n total= 36, solo se consideran aquellas empresas que declararon publicar información de sostenibilidad, pregunta de elección múltiple por lo que el total suma más de 100%).

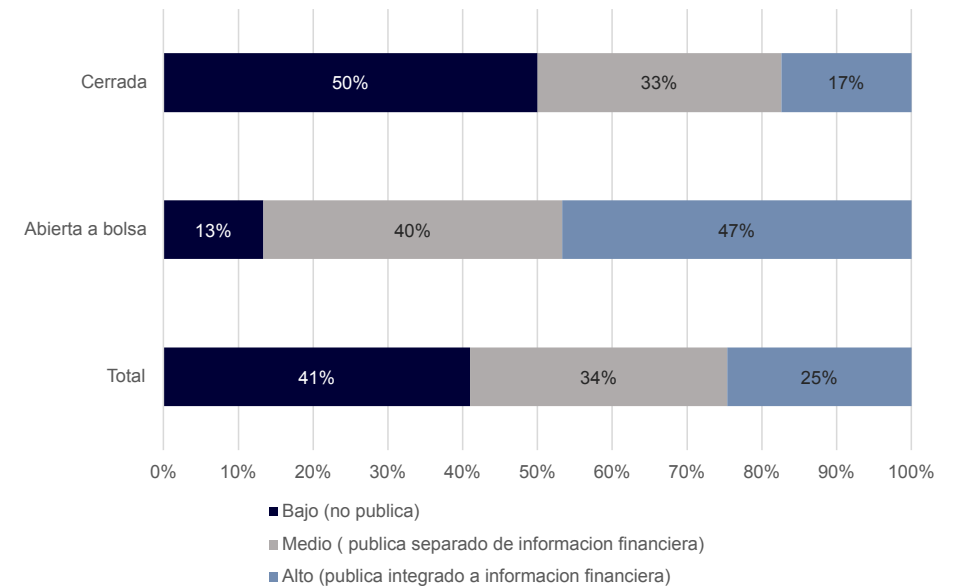
¿La información entregada en la memoria de sostenibilidad permite evaluar el desempeño ambiental, social y económico de la empresa?

Para diversos stakeholders es importante obtener una visión integral del desempeño de la empresa, considerando sus dimensiones ambientales, sociales, y económicas. Para ello, las mejores prácticas internacionales sugieren la publicación de una memoria integrada que contenga información ambiental, social y económica. Este tipo de memoria refleja una mirada sistémica y de largo plazo, consistente con la integración de la sostenibilidad en el negocio (Eccles & Klimenko, 2019). Este estudio muestra que entre las empresas que publican una memoria de sostenibilidad, un 42% publica una memoria integrada, mientras que el 58% restante publica la memoria de sostenibilidad separada de la memoria financiera.

Por lo tanto, este estudio muestra 3 niveles de integralidad en la entrega de información de sostenibilidad. Aquellas empresas que entregan información ASG integrada con la información financiera se ubican en el nivel más alto, ya que sus stakeholders tienen acceso a las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social, y económica) simultáneamente. Las empresas que entregan información de sostenibilidad de manera independiente a la información financiera se encuentran en un nivel medio, mientras que las empresas que no entregan información de sostenibilidad mediante una memoria se encuentran en un nivel bajo de transparencia.

Como se observa en el gráfico 1.14 un 25% de las empresas que participaron del estudio se encuentran en el nivel más alto de integralidad en la entrega de información, mientras que un 34% se encuentra en el nivel medio y un 41% en el nivel más bajo. Los datos muestran que 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 transparencia comparado con el 17% de las empresas cerradas. Este patrón se repite al comparar empresas reguladas con empresas no reguladas.

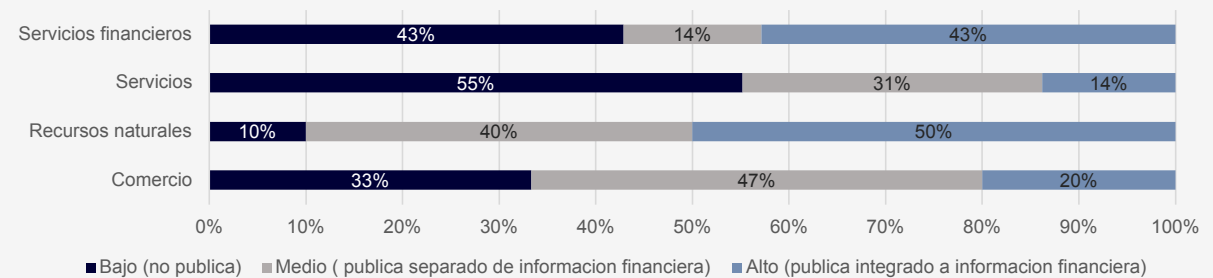
Gráfico 1.14: Nivel de integralidad de la información entregada



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de Amcham Chile (n total= 61, abierta a bolsa N=15, cerrada N=46).

A nivel de sector, también existen diferencias importantes como se muestra en el gráfico 1.15. Los rubros de recursos naturales y servicios financieros muestran la mayor proporción de empresas en el nivel más alto de integralidad en la entrega de información, con un 50% y 43% respectivamente, mientras los rubros de comercio y servicios muestran los porcentajes más bajos, con 20% y 14% respectivamente. El rubro de servicios muestra el mayor porcentaje de empresas en el nivel más bajo, con un 55%.

Gráfico 1.15: Nivel de integralidad de la información entregada, por sector



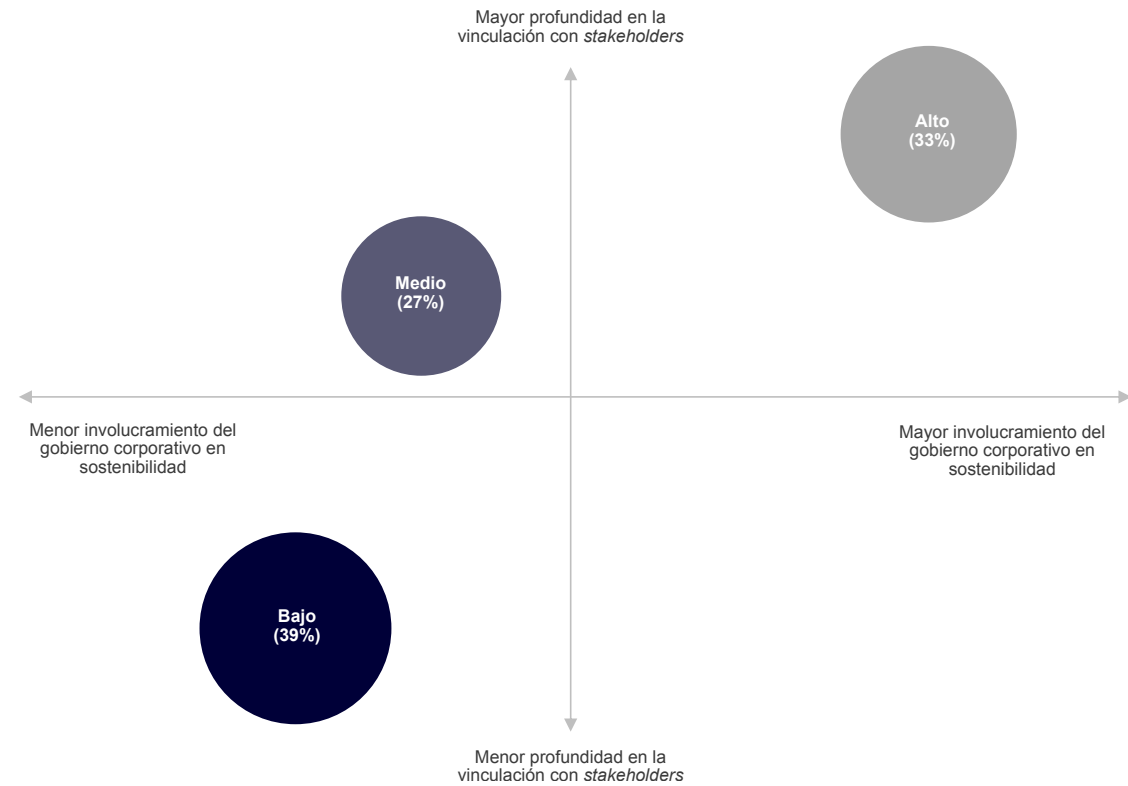
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de Amcham Chile (n total= 61, comercio N=15, recursos naturales N=10, servicios N=29, servicios financieros N=7).

Los efectos para la empresa de integrar la sostenibilidad al negocio

La sostenibilidad implica integrar al mismo nivel las dimensiones económicas, ambientales y sociales de una estrategia de negocio. La integración efectiva de la sostenibilidad al negocio implica una serie de acciones por parte de la empresa. El presente estudio revisa la integración en base a tres pilares: la gobernanza y participación de la alta dirección, la vinculación con diferentes stakeholders y la transparencia y rendición de cuentas en estas materias. Al agrupar gobernanza de la sostenibilidad con transparencia como una primera variable de análisis y cruzarla con la profundidad de vinculación de la empresa con sus stakeholders como segunda variable de análisis, es posible identificar que las empresas estudiadas se encuentran distribuidas en forma casi equivalente en tres diferentes niveles o grados de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.

El primer grupo, donde se ubica el 33% de las empresas muestra un alto grado de gobernanza y transparencia en conjunto con una mayor tendencia de vinculación transformacional con sus stakeholders. Un segundo grupo, donde se ubica el 27% de las empresas, reporta una gobernanza y transparencia a nivel intermedio en conjunto con una vinculación mayoritariamente transicional con stakeholders. Y un tercer grupo, donde se ubica el 39% de empresas, muestran un nivel incipiente de integración de sostenibilidad, con menores índices de involucramiento del gobierno corporativo y transparencia en combinación con un enfoque de vinculación transaccional con stakeholders, como se presenta en el gráfico 1.16.

Perfiles de integración de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (n total= 66, alto N=22, medio N=18, bajo N=26).

Las empresas que se ubican en el grupo de mayor integración de sostenibilidad comparten ciertas características: son mayoritariamente abiertas a Bolsa, y operan en rubros regulados o con alta exposición al escrutinio como lo son los recursos naturales y el comercio asociado a bienes de consumo masivo. En el grupo que muestra un nivel medio de integración de sostenibilidad predominan empresas que operan en los rubros de recursos naturales y servicios, mientras que en el nivel incipiente predominan de servicios financieros y servicios generales. Mas allá del rubro en el que desarrollan sus actividades, las empresas que se encuentran en el nivel más alto en cuanto a integración de sostenibilidad también comparten una serie de prácticas efectivas, cuyos resultados impactan positivamente el desempeño socioambiental.

Autorregulación y cadena de valor: prácticas efectivas para un alto nivel de integración de sostenibilidad

Existen dos grupos de prácticas efectivas que muestran las empresas con alto nivel de integración de la sostenibilidad: por una parte, la adopción de normas voluntarias orientadas a la prevención de impactos negativos ambientales y sociales (certificaciones), y, por otra parte, la innovación en políticas y procesos productivos internos.

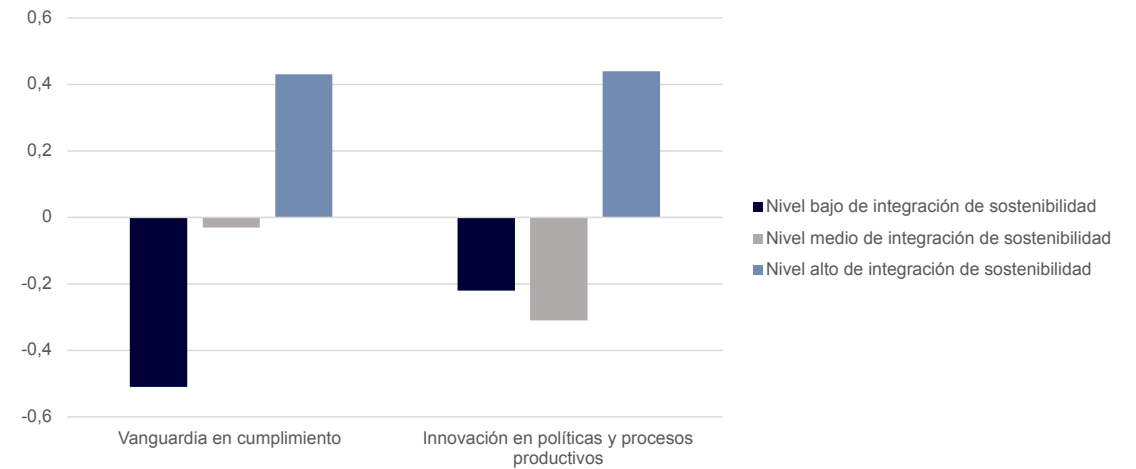
Los datos muestran diferencias estadísticamente significativas en una mayor adopción de normas voluntarias orientadas a la prevención de impactos negativos ambientales y sociales entre las empresas con mayor grado de integración de la sostenibilidad en el negocio comparadas con aquellas con nivel de integración medio y bajo. Esta adopción de normas se refleja en el mayor grado de suscripción y adopción tanto de convenios globales como certificaciones voluntarias que reflejan compromisos con estándares de sostenibilidad, tales como i) Pacto Global de las Naciones Unidas, BSCI (Business Social Compliance Initiative), ETI (Ethical Trading Initiative), y PRI; y ii) certificaciones voluntarias tales como ISO14001, ISO26000, SA8000, LEED, Empresa B, y Fair Trade.

Este estudio muestra también una diferencia significativa en una mayor innovación en políticas y procesos productivos por parte del grupo de empresas con mayor grado de integración de sostenibilidad comparado con aquellas con menor grado de integración. Estas políticas y procesos productivos incluyen i) políticas de relacionamiento con colaboradores como no discriminación, inclusión de personas con capacidades diferentes, anticorrupción, derechos humanos, libertad de asociación, equidad de género, y clima laboral, ii) políticas de relacionamiento con proveedores como capacitación y procesos de innovación conjuntos; iii) eco-eficiencia a través de reducción de emisiones y uso de recursos naturales, medición de la huella de carbono y huella de agua, reciclaje, y economía circular; iv) eco-innovación a través del lanzamiento de nuevos productos o servicios que mejoren el impacto ambiental.

El gráfico 1.17 resume los resultados, y permite apreciar que el grupo de empresas con mayor grado de integración de sostenibilidad en la estrategia reporta altos índices de adopción de ambas prácticas sostenibles. En otras palabras, este grupo de empresas adopta prácticas que permiten estar a

la vanguardia en cumplimiento de sostenibilidad, y al mismo tiempo realiza esfuerzos por integrar prácticas que impulsan cambios, ecoeficiencia e innovación en su cadena de valor. De forma distinta, las empresas que se ubican en el nivel medio de integración de sostenibilidad en el negocio adoptan en mayor medida aquellas prácticas asociadas a cumplimiento voluntario y en menor medida prácticas asociadas a la redefinición de la productividad en la cadena de valor. El grupo de empresas en el nivel más bajo de integración de sostenibilidad muestran un rezago en la adopción de ambos grupos de prácticas efectivas.

Gráfico 1.17: Adopción de prácticas efectivas para integrar la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (n total= 66, alto N=22, medio N=18, bajo N=26. Los índices estandarizados van de -1 a 1, donde 1 refleja mayor adopción).

Efectos de integrar la sostenibilidad sobre el desempeño socioambiental, desde la perspectiva del negocio

La evidencia internacional plantea que integración de la sostenibilidad se asocia a mejores índices de desempeño socio ambiental sin desmedro del desempeño económico. No obstante, la evidencia en el contexto de América Latina, específicamente en Chile, aún es escasa. Por ello, analizamos los efectos que tiene en las empresas su desempeño socioambiental, y como estos resultados se manifiestan de diferente manera según el nivel de integración de la sostenibilidad que tenga cada empresa.

Dado que el desempeño socioambiental de una empresa se compone de múltiples dimensiones, para este objetivo, se evaluaron tres tipos de resultados asociados hacia la integración de la sostenibilidad: la reducción de costos por incumplimientos normativos, el control de la potencial pérdida de productividad asociada a impactos negativos, y el aumento de legitimidad asociada al liderazgo en materia de sostenibilidad. Consideramos una serie de indicadores como proxy que informan cada uno de estos resultados:

- Reducción de costos por incumplimiento normativo: el cumplimiento de la regulación medioambiental y social evita conflictos con el regulador, lo que se manifiesta en la reducción de costos de multas o penalizaciones asociadas tanto a temas ambientales como a temas laborales.
- Control de potencial pérdida de productividad: minimizar los impactos negativos a nivel social evita detenciones en la producción, lo que se materializa en reducción de ausentismo y/o conflictividad social.
- Aumento de legitimidad social: el liderazgo en sostenibilidad se manifiesta en reconocimientos obtenidos por desempeño socioambiental.

Todas las empresas, independiente de su nivel de integración de la sostenibilidad, muestran resultados similares en la reducción de costos por cumplimiento normativo. En otras palabras, el nivel de cumplimiento de aquellas empresas que tienen un mayor grado de integración de sostenibilidad no es significativamente distinto al cumplimiento de empresas en los niveles de integración medio y bajo. De forma similar, los datos muestran que existe una diferencia marginal en favor de aquellas empresas con mayor grado de integración de sostenibilidad en el negocio en cuanto al control de una potencial pérdida de productividad asociada a impactos negativos a nivel social. Es relevante resaltar que las empresas del grupo alto son mayoritariamente las que operan en los rubros con mayor regulación y potencial exposición a multas y conflictos.

Sin embargo, existe una diferencia estadísticamente significativa en el aumento de legitimidad social que logran las empresas con alto grado de integración de la sostenibilidad al negocio, que destacan en este resultado claramente por sobre aquellas en los niveles medio y bajo. La tabla 3 resume los resultados.

Estos resultados sugieren que un mayor grado de integración de sostenibilidad se asocia con una mayor legitimidad para operar. 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). Lograr legitimidad para operar, por lo tanto, va más allá del cumplimiento con regulación vigente. Este estudio sugiere que mayor involucramiento de la alta dirección y transparencia combinado con vinculación profunda con stakeholders permite a las empresas un mayor grado de aceptación por parte de sus *stakeholders*.

Tabla 3: Índices estandarizados de desempeño socioambiental

	Cumplimiento de regulación medioambiental	Cumplimiento de regulación laboral	Pérdida de productividad por conflictividad social	Reconocimientos por desempeño socioambiental
Empresas con nivel bajo de integración de sostenibilidad	Sin diferencia significativa	Sin diferencia significativa	0,08	-0,28
Empresas con nivel medio de integración de sostenibilidad			-0,44	-0,41
Empresas con nivel alto de integración de sostenibilidad			0,29	0,57

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (n total= 66, alto N=22, medio N=18, bajo N=26. Los índices estandarizados van de -1 a 1, donde 1 refleja el mejor desempeño).

Conclusiones

En el contexto actual de cambios sociales las empresas han sido señaladas como fuente de varios problemas que aquejan a la sociedad moderna. Sin embargo, como menciona el CEO de WholeFoods John Mackey, la empresa también es “el mejor sistema para la innovación y la cooperación social que jamás ha existido” (Mackey & Sisoda, 2014, p. 11). Aprovechar esta condición requiere integrar la sostenibilidad a la estrategia del negocio con el objetivo de evitar generar daños socio ambientales y avanzar hacia la creación de valor ambiental y social en paralelo al económico. Dicha integración se basa en dos pilares fundamentales: el gobierno corporativo y la vinculación de la empresa con sus stakeholders. A medida que la ciudadanía exige a las empresas mayores niveles de responsabilidad social y relacionamiento con su entorno, la concepción tradicional del gobierno corporativo en la cual la alta dirección debe centrar su atención en la creación de valor para los accionistas (Jensen & Mecklin, 1976), da paso a un enfoque basado en stakeholders donde la tarea principal de la alta dirección es gestionar e integrar múltiples relaciones y objetivos (Freeman, 2010). La apertura a la divulgación de información permite a la alta dirección dar cuenta del grado de integración de sostenibilidad en su negocio. Asimismo, el fortalecimiento de relaciones con stakeholders más allá de los accionistas toma especial relevancia, especialmente considerando que profundizar relaciones con colaboradores, proveedores, clientes y comunidades contribuye a la generación patrimonio relacional a través de mayores niveles de confianza y reciprocidad (Godfrey, 2005).

Este estudio permite analizar en qué medida las empresas integran la sostenibilidad al negocio desde tres pilares identificados como ejes fundamentales para ello: la gobernanza de la sostenibilidad a través de la participación activa del gobierno corporativo y la alta dirección, la vinculación con stakeholders, y la transparencia y rendición de cuentas que las compañías entregan respecto de su desempeño y compromisos sociales, ambientales y financieros. Asimismo, permite comprender los distintos niveles de integración que manifiestan actualmente las compañías, las prácticas efectivas que permiten un alto nivel de integración y los efectos de dicha integración sobre el desempeño socioambiental.

En esta línea, el presente reporte permite concluir los siguientes puntos principales:

1. El gobierno corporativo es un elemento relevante para el fortalecimiento de los vínculos con stakeholders

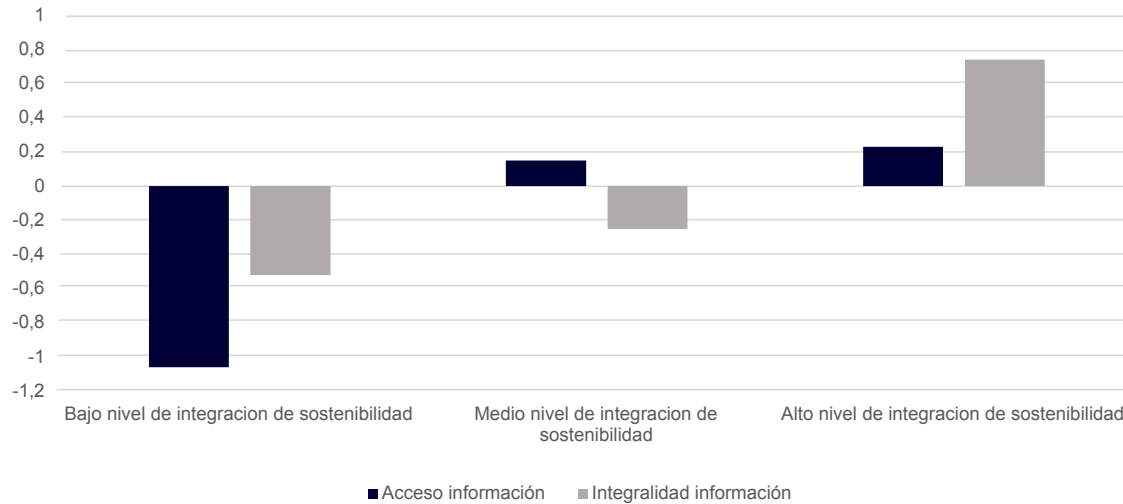
El gobierno corporativo frecuentemente se centra en gestionar los riesgos y oportunidades de creación de valor económico. Sin embargo, los datos muestran que ampliar el foco del gobierno corporativo para incluir dimensiones ambientales y sociales se asocia a mayores niveles de madurez en la relación de la empresa con sus stakeholders. Este efecto es consistente en distintos grupos de interés, ya sean colaboradores, proveedores, comunidades o clientes. Este reporte muestra que el involucramiento de la alta dirección y la presencia de una unidad de sostenibilidad fuerte y con participación transversal en la compañía, son dos elementos claves para desarrollar relaciones de mayor reciprocidad entre la empresa y sus públicos de interés.

2. El acceso y la integralidad de la información de sostenibilidad como complemento a la participación de la alta dirección

Tanto en la academia como en la práctica existe una animada discusión respecto al rol que cumple la entrega de información de sostenibilidad (Pucker, 2021). Este estudio plantea que la entrega de información es una condición necesaria, pero no suficiente para la integración de la sostenibilidad al negocio. Cuando la transparencia es alta, pero el involucramiento de la alta dirección en sostenibilidad empresarial es bajo, las empresas tienden a realizar prácticas de vinculación de carácter transaccional con sus stakeholders, lo cual limita el fortalecimiento de estos vínculos. En contraste, cuando la participación de la alta dirección en sostenibilidad empresarial es alta y la transparencia también es alta, las empresas reportan prácticas que profundizan la vinculación con sus stakeholders con mayor frecuencia. Simplemente entregar información socio ambiental al público, por lo tanto, no es suficiente para potencial relaciones positivas con stakeholders.

Adicionalmente, los datos muestran la importancia de la integralidad de la información entregada al público. Si bien la mayoría de las empresas muestran altos niveles de apertura, la proporción de empresas que realiza un reporte integrado es mucho menor. Cabe destacar que las empresas que se encuentran en el nivel más elevado de integración de sostenibilidad al negocio muestran mayores índices tanto de acceso a información como de integralidad, como muestra el gráfico 1.18.

Gráfico 1.18: Índices de acceso e integralidad, por grupo



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmCham Chile (n total= 66, alto N=22, medio N=18, bajo N=26).

3. La presión ciudadana y la regulación tienen la capacidad de ser un *driver* de integración de la sostenibilidad en el negocio

A nivel de gobierno corporativo los hallazgos sugieren que empresas en sectores con mayor exposición a la presión ciudadana, tales como recursos naturales y comercio asociado a bienes de consumo masivo, están a la vanguardia en materia de sostenibilidad. Este resultado se alinea con estudios previos que postulan una relación positiva entre la presión por parte de stakeholders y el compromiso con la sostenibilidad empresarial (Eccles et al., 2014). Paradójicamente, es probable que las empresas en estos rubros continúen presionadas por sus stakeholders, incluso a medida que continúan profundizando sus compromisos ambientales y sociales.

Los resultados también dan cuenta del impacto de la regulación sobre el nivel de integración de sostenibilidad que muestran las empresas. El grupo de empresas con el nivel alto de integración se compone mayoritariamente de empresas que operan en rubros regulados. Este resultado sugiere que la acción del regulador representa una oportunidad para orientar a las empresas en el avance hacia la sostenibilidad, siempre y cuando se respete la libertad de la empresa en la toma de decisiones de su acción.

Con relación a la entrega pública de información socio ambiental, se aprecia una clara relación entre la regulación y la divulgación. Las empresas que participan en sectores con mayor regulación, tales como recursos naturales y servicios financieros, también son las que presentan los índices más elevados de transparencia.

4. La relación positiva entre integración de la sostenibilidad y desempeño empresarial

Los hallazgos presentados en este estudio permiten apreciar una diferencia significativa en desempeño socioambiental según el grado de integración de sostenibilidad, sin perjuicio del desempeño financiero. Si bien la literatura internacional sugiere que un mayor grado de integración de sostenibilidad está asociado con mejoras en el desempeño socioambiental y el desempeño económico (Eccles et al., 2014), este estudio muestra mejoras en desempeño socioambiental, sin efecto tangible en el desempeño económico. Esto sugiere que las empresas en Chile aún se encuentran en niveles incipientes en cuanto a creación conjunta de valor ambiental, social, y económico. No obstante, aquellas empresas con mayor grado de integración de sostenibilidad reportan mayores reconocimientos sociales por su desempeño socioambiental, lo cual deriva en mayor legitimidad para operar. Adicionalmente, muestran la mayor adopción de prácticas efectivas asociadas no solo a cumplimiento, sino también con innovación. Por lo tanto, es razonable esperar que dichas empresas perciban beneficios financieros en el mediano plazo, asociados a mayor legitimidad e innovación en procesos, productos, y mercados.

La integración de la sostenibilidad en la empresa es un proceso continuo que requiere avanzar con un doble enfoque de mitigación de riesgos combinado con la búsqueda de oportunidades en los aspectos sociales y medioambientales, en entornos dinámicos. Ambos enfoques deben convivir para lograr la creación conjunta de valor ambiental, social, y económico. Este estudio fundamenta con claridad tres pilares para accionar este proceso de integración de la sostenibilidad en compañías de distintos rubros, tamaños y exposición a la regulación.

Capítulo

02

Aportes Sociales y Sostenibilidad empresarial

Introducción

¿Cómo se vinculan los aportes sociales y la sostenibilidad empresarial?

Las empresas tienen un peso relevante en el sistema de donaciones a distintas causas o fines sociales en Chile. Los datos del sistema de donaciones registradas ante el Servicio de Impuestos Internos muestran que las empresas son las principales donantes al analizar el total de aportes. Se calcula que cerca del 80% del total del monto donado lo aportan las empresas (Irrarrázaval et al, 2017), monto que en 2020 alcanzó la cifra histórica de \$261.826 millones, según datos del Servicio de Impuestos Internos (Aninat & Vallespin, 2022). En el contexto de pandemia del Covid-19 el sector empresarial no solo aportó recursos financieros, sino también capacidad de gestión para proveer de asistencia ante necesidades inmediatas⁷.

Pese a lo anterior, los ciudadanos mantienen altas expectativas respecto de los aportes sociales de las empresas (y también de sus accionistas y dueños): no solo en monto, sino también en que las donaciones contribuyan a solucionar problemas sociales relevantes (CEFIS, 2016). Con todo, el valor de los aportes sociales no solo está en cumplir con esta expectativa. Si se realiza con visión estratégica permite fortalecer el contexto competitivo en el cual se desenvuelve la empresa (Porter & Kramer, 2002), y desarrollar un patrimonio relacional que permitirá construir una relación de vinculación con los distintos grupos de interés y construir confianza en el tiempo (Godfrey, 2005). Sin

embargo, estudios anteriores muestran que las empresas abiertas a Bolsa en Chile realizan sus donaciones principalmente adoptando un enfoque centrado en la dimensión reputacional o altruista y, solo un grupo minoritario de empresas ha incorporado un enfoque estratégico (Aninat & Fuenzalida, 2017).

El enfoque estratégico requiere vincular los aportes sociales con la estrategia de sostenibilidad del negocio. Así se integran a los pilares ambientales y sociales que, junto al pilar económico, constituyen los ejes de la sostenibilidad empresarial (Elkington, 1997). El desafío de crear valor económico para los accionistas a la vez que se crea beneficios sociales y medioambientales para los stakeholders requiere contar con estrategias para la sostenibilidad medioambiental, la habilitación social, y el acceso y la inclusión. En estos ejes, los aportes sociales, integrados a la estrategia de la empresa, son un elemento relevante de la sostenibilidad empresarial, que permite construir una vinculación favorable de la empresa con su entorno.

⁷ Ejemplo de ello es la iniciativa Siempre por Chile, gestionada por la Confederación y el Comercio CPC, que logró coordinar la donación de 111 mil millones de pesos para atender situaciones de emergencia relacionadas con el Covid-19 beneficiando a más de 300.000 personas a través de aportes a fundaciones. Cifras del sitio web: <https://siempreporchile.cl/> (consultado en diciembre de 2021).

Principales hallazgos

- La mayoría de las empresas cuenta con una política de donaciones aprobada por el Directorio (61,9%) y con un programa de voluntariado establecido donde participan colaboradores de la empresa (61,9%).
- Las empresas abiertas a Bolsa cuentan con un alto grado de institucionalización de los aportes sociales, al igual que las empresas vinculadas a sectores de recursos naturales.
- En la mayoría de las empresas, la definición del foco o destino de los aportes se basa en un análisis interno (68%), mientras que la práctica de consulta con grupos externos es minoritaria (21%).
- La mayoría de las empresas declaran que las donaciones monetarias que realizan están bajo el tope legal del 5% de la RLI. Solo un porcentaje menor, el 9% del total donan por sobre el tope legal, en su mayoría empresas abiertas a Bolsa.
- Las empresas identifican como los principales cambios necesarios en la regulación vigente para potenciar las donaciones: que el total de donaciones sea reconocido como gasto aceptado, incluir fines que hasta la nueva ley N° 21.440 de Donaciones a Entidades de Beneficio Público, no contaban con incentivos (como medioambiente, salud y derechos humanos), y extender el crédito tributario a todos los ámbitos del sistema legal de donaciones.
- Las empresas perciben que los aportes sociales que han realizado los últimos tres años tienen un efecto principalmente en mejorar los vínculos con los grupos de interés y en la calidad de vida de los beneficiarios. En cambio, perciben como menos importantes los resultados que logran los aportes sociales en fortalecer los vínculos internos con los colaboradores y en reputación corporativa.

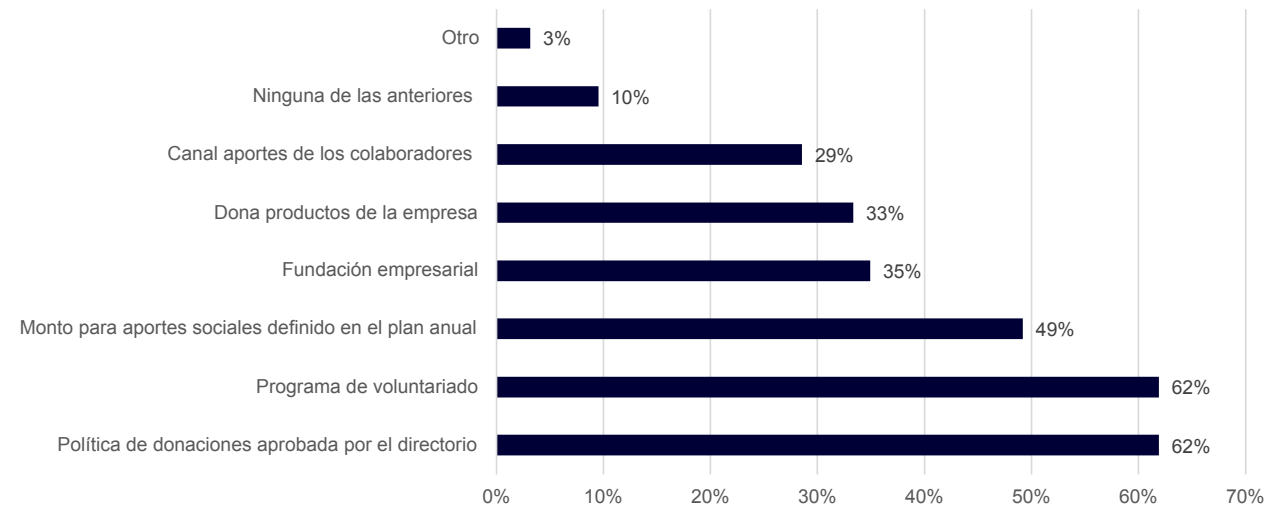
Prácticas de contribuciones sociales de las empresas

¿Están institucionalizados los aportes sociales?

El estudio busca comprender si los aportes sociales de las empresas responden a una práctica institucionalizada (que las formaliza y tiende a alinearlas a la estrategia de la empresa), o bien, si se trata de acciones esporádicas y reactivas a solicitudes de grupos de interés externos. Existen distintos grados de profundidad de institucionalización de una práctica de aportes sociales a nivel corporativo. El mayor nivel de profundidad se materializa en una política de donaciones o aportes sociales aprobado por el directorio. Contar con una entidad como una fundación vinculada a la empresa también representa un alto grado de estructuración de los aportes sociales corporativo. En tanto, las empresas que tienen un menor nivel de profundidad de integración de los aportes sociales a nivel estratégico cuentan con espacios para aportes individuales de sus colaboradores, aportes de dinero o especies en forma reactiva a la contingencia, más bien individuales que corporativas, pero carecen de un marco de visión de largo plazo, focos definidos y sistemas de medición y reporte.

Los resultados muestran que dentro de las empresas participantes existe una mayoría de estas que cuenta con una política de donaciones aprobada por el directorio (61,9%) y con un programa de voluntariado establecido donde participan colaboradores de la empresa (61,9%), existiendo un alto nivel de involucramiento de la alta dirección y de los colaboradores de la empresa, como muestra el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1: Canales utilizados por las empresas para aportes sociales

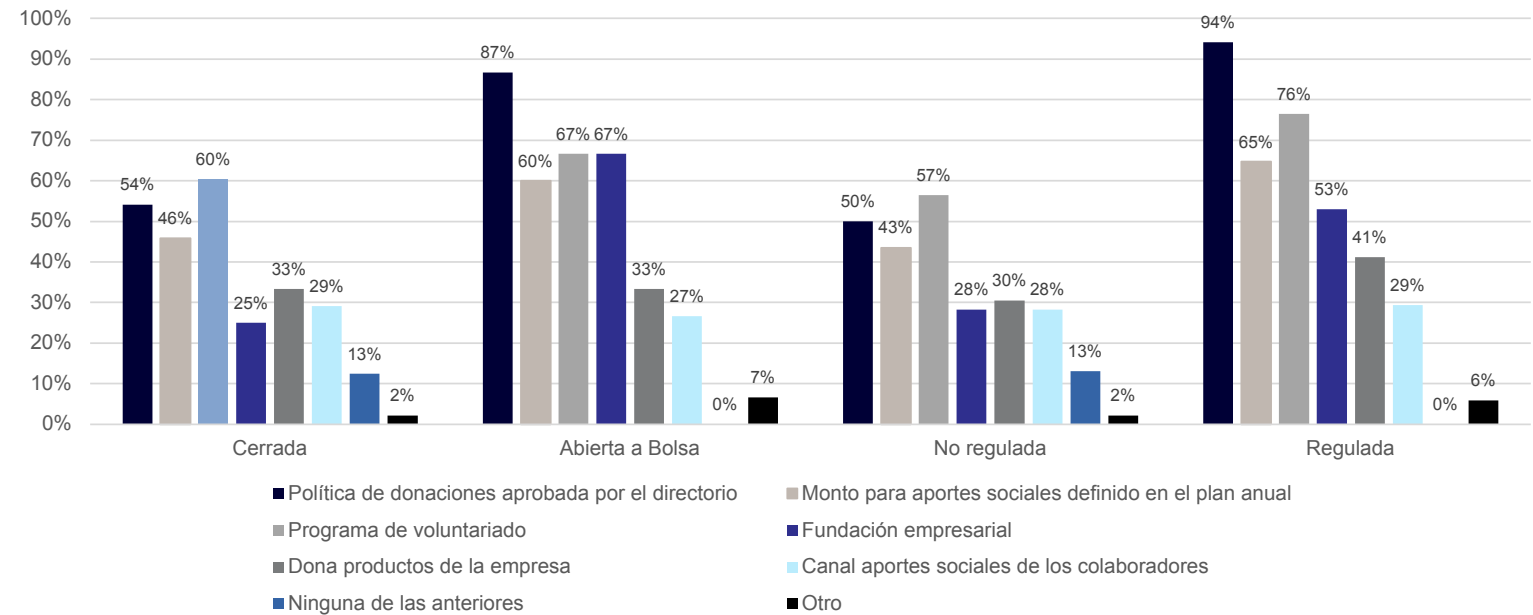


Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n total=63. Pregunta de respuesta múltiple, el total suma más de 100%)

Existen diferencias importantes según el tipo de empresa en la institucionalización de sus aportes sociales. Las empresas abiertas a Bolsa cuentan con un alto grado de institucionalización, en su mayoría con política de donaciones aprobada por el directorio (87%), programas de voluntariado institucionales (67%), monto de donaciones en el plan anual (60%) y fundaciones empresariales (67%), mostrando una amplia diferencia con las empresas cerradas donde estas distintas prácticas no superan el 60% de los casos.

La misma tendencia se ve reflejada al comparar la respuesta de empresas no reguladas versus empresas reguladas. Estas últimas muestran también un alto grado de institucionalización: cuentan en su mayoría con política de donaciones aprobada por el directorio (94%), programas de voluntariado institucionales (76%), monto de donaciones en el plan anual (65%) y fundaciones empresariales (53%), como muestra el gráfico 2.2. Asimismo, el grado de institucionalización es levemente superior en empresas multinacionales en comparación con las empresas de capitales locales. Específicamente, una mayor proporción de las empresas multinacionales cuenta con montos para aportes sociales definidos en el plan anual.

Gráfico 2.2: Canales utilizados para los aportes sociales diferenciando empresas abiertas y cerradas, reguladas y no reguladas

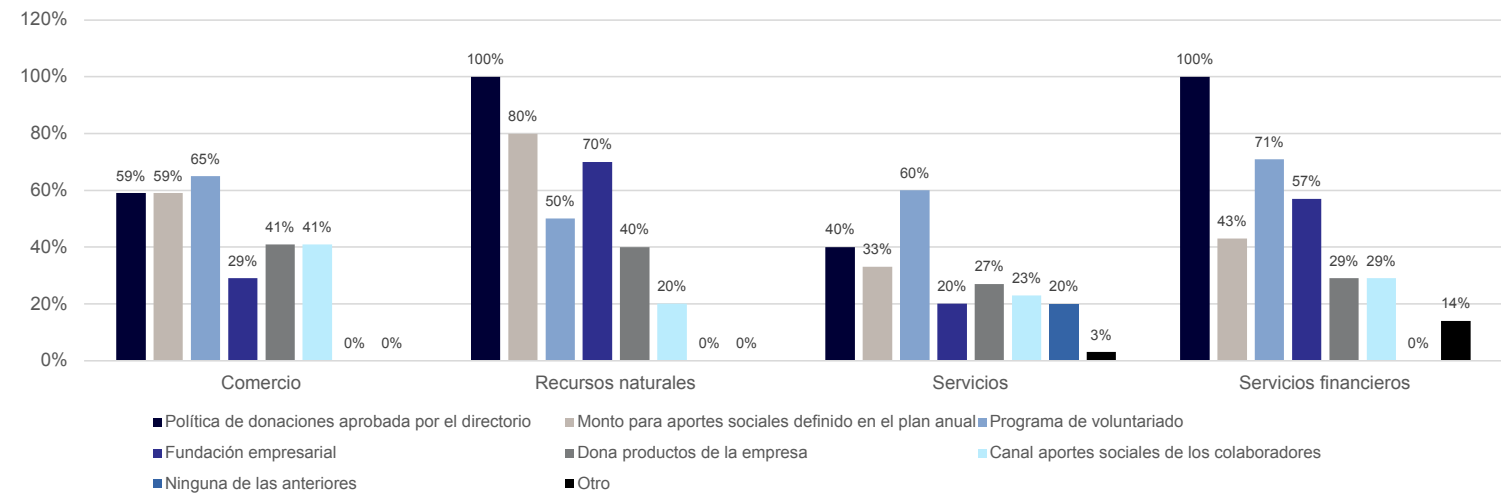


Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n total=63, empresas cerradas=48, empresas abiertas a Bolsa n=15; empresas no regulada n=46, empresas reguladas=17. Pregunta de respuesta múltiple, el total suma más de 100%).



Gráfico 2.3: Canales utilizados para los aportes sociales diferenciando por tipo de sector

También es posible identificar tendencias diferentes en las empresas según su rubro, como muestra el gráfico 2.3. Las empresas vinculadas a recursos naturales cuentan con mayor presencia de canales institucionales (política de donaciones, programa de voluntariado y fundación empresarial), mientras las corporaciones de los sectores de servicios y comercio muestran una menor presencia de estos canales. Los servicios financieros también cuentan con un alto nivel de política de donaciones, sector que cuenta con alto nivel de regulación.



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=30 servicios, n=17 comercio, n=7 servicios financieros, n=10 recursos naturales. Pregunta de respuesta múltiple, el total suma más de 100%).



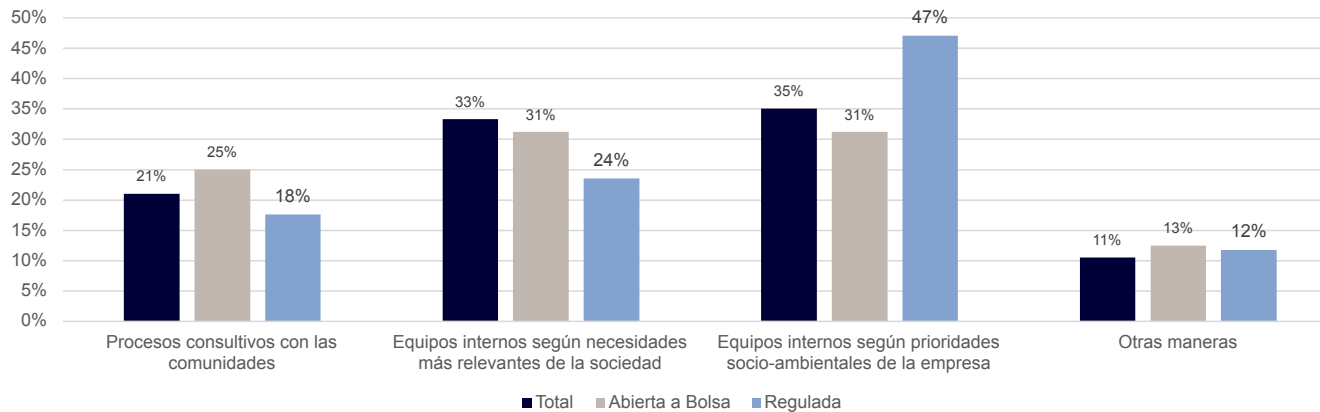
FOCO: ¿Cómo se definen los destinos de los aportes corporativos?

El destino de los aportes de empresas ha sido estudiado previamente mostrando que las prioridades están en el ámbito de educación, atención a primera infancia y adultos mayores, desarrollo social y local, seguido de arte, cultura y patrimonio (Aninat & Vallespin, Primer Barómetro de Filantropía en Chile, 2019).

El presente reporte permite comprender el proceso de definición de estos focos. En la mayoría de las empresas, la definición se basa en un análisis interno y la práctica de consulta con grupos externos es minoritaria. El levantamiento de necesidades (a través de procesos de consulta con beneficiarios, expertos, organizaciones que trabajan en el sector) permite un mejor diseño de los programas y con ello un mayor impacto, a la vez que construye relaciones de cercanía entre la empresa y los actores del entorno.

Con todo, en el grupo de empresas estudiado coexisten distintos enfoques para definir el destino de sus aportes sociales: poco más de un tercio lo realiza en forma interna en base al análisis de los temas socioambientales que afectan a la empresa (35%), otro tercio en base al análisis de equipos internos de las necesidades más relevantes del momento actual de la sociedad (33%) y solo un 21% de las empresas realiza procesos consultivos con las comunidades o grupos de la sociedad con los cuales se vincula la compañía, como muestra el gráfico 2.4.

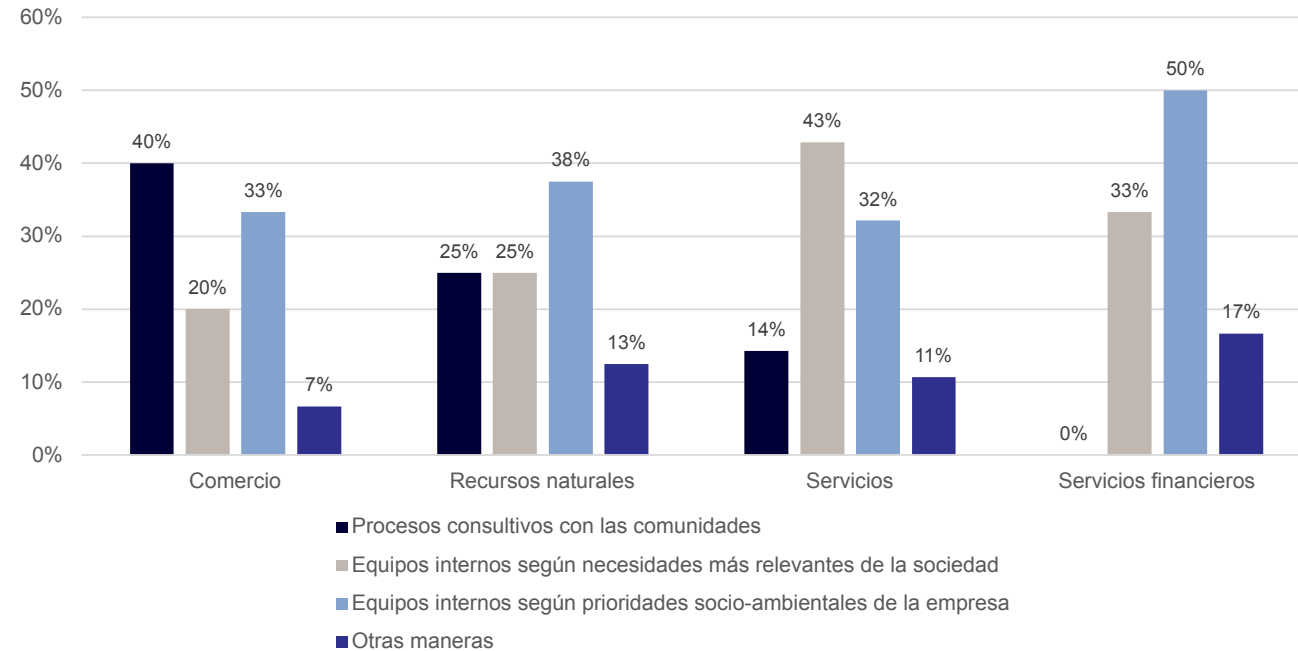
Gráfico 2.4: Proceso de definición de destino de los aportes sociales



El gráfico 2.4 también permite visualizar que en las empresas abiertas a Bolsa aumenta el porcentaje de empresas que realiza procesos consultivos con las comunidades (25%), mientras que en las empresas reguladas aumenta a 47% las empresas que definen el destino de los aportes según en base a un análisis de los temas socioambientales de la compañía.

Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57)

Gráfico 2.5: Proceso de definición de destino de los aportes sociales según rubro empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57)

En cuanto al sector, el gráfico 2.5 muestra que empresas de comercio tienden a definir el destino de sus aportes mediante procesos consultivos o tomando en cuenta los temas socioambientales más relevantes para la compañía. En el sector de recursos naturales las empresas utilizan todos los enfoques de forma balanceada, mientras que empresas de servicios y servicios financieros tienden a realizar procesos liderados por equipos internos para definir el destino de sus aportes sociales.

Monto y regulación:

¿Cuánto donan las empresas y cuáles son los puntos críticos?

Las empresas son los principales aportantes del total de donaciones registradas ante el SII en el sistema de incentivos a las donaciones, como se comentó en la introducción. Estudios previos dan cuenta que las empresas que realizaron donaciones en 2017 aportaron en promedio más de \$300 millones (Aninat & Vallespin, Primer Barómetro de Filantropía en Chile, 2019). En el año 2020, el periodo más crítico de la pandemia, las donaciones alcanzaron un máximo histórico de \$257.926 millones, un 56% de aumento respecto del año anterior. En este aumento las empresas tuvieron un rol importante, destacando iniciativas colectivas como siempre por Chile, convocada por la Confederación de la Producción y el Comercio, que allegó \$111.000 millones de pesos (Aninat & Vallespin, 2022).

Tal como se mencionó anteriormente, las empresas canalizan sus aportes sociales a través de diferentes medios, uno de los cuales son donaciones monetarias. El análisis de los datos obtenidos en este estudio permite comprender qué porcentaje representan los montos donados utilizando el sistema de donaciones vigentes respecto de la renta líquida imponible (RIL) definidos en su plan anual.

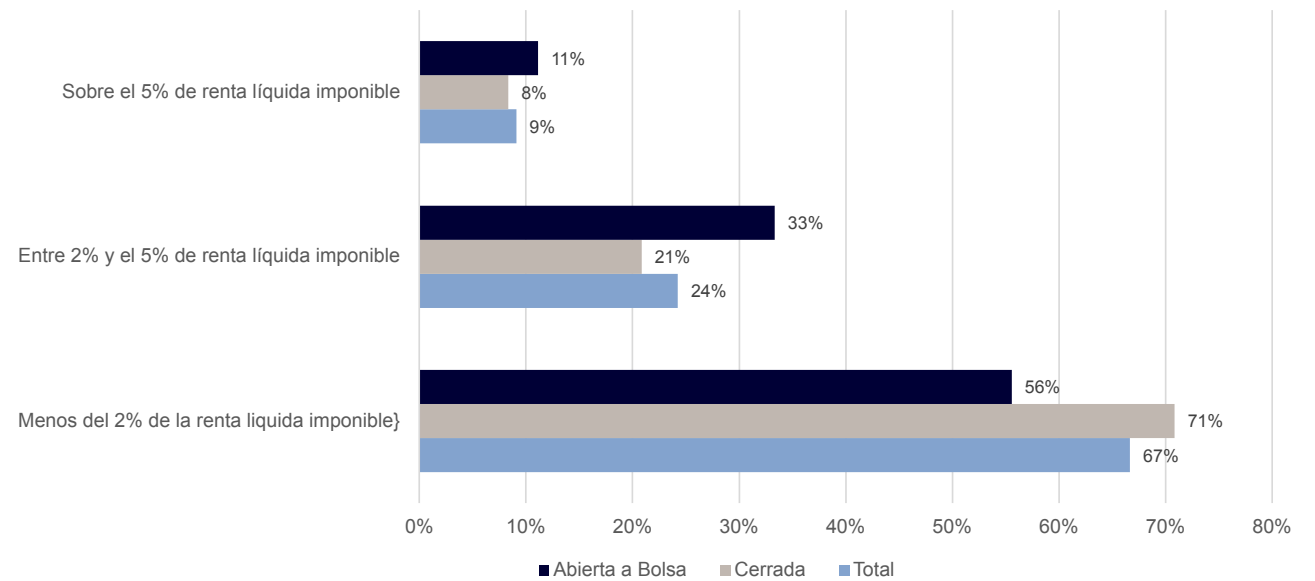
Los datos recolectados dan cuenta que la mayoría de las empresas realizan donaciones monetarias bajo el tope legal del 5% de la RIL, como muestra el gráfico 6. Solo un porcentaje menor, el 9% del total donan por sobre el tope legal, en su mayoría empresas abiertas a Bolsa. Esta realidad debe considerar que la Ley General de Buen Uso de las Donaciones establece como límite máximo a las donaciones con incentivos tributarios el 5% de la RIL y que históricamente un exceso de donación conlleva una multa como gasto rechazado (sujeto al artículo 21 de la Ley de Impuesto a la Renta). Si bien durante la Ley N°21.210 de modernización tributaria (promulgada en 2020) introdujo una eliminación del impuesto por concepto de gasto rechazado asociado al exceso de donación o ausencia de una ley especial de donaciones, solo fue en 2021 que el Servicio de Impuestos Internos aclaró que las donaciones no se gravan con el impuesto único del 40% por medio del Oficio N°40. La posibilidad de multa sumada a la dificultad de calcular la renta líquida y con ello el monto máximo de donación durante el año en que se realiza el aporte, tiene además un efecto directo en que el monto que las empresas donan esté bajo los máximos potenciales.

De hecho, el estudio permite identificar aquellas condiciones de la regulación del sistema de donaciones con incentivos tributarios que requieren ser revisados para impulsar mayores montos de donaciones a nivel de empresas.

Estudios previos han identificado que el marco regulatorio en Chile es una traba importante para facilitar las donaciones de distintos tipos de actores. La dispersión de las múltiples leyes vigentes, con diferentes normativas, dificulta el entendimiento cabal del sistema, a diferencia de la mayoría de los países de la OCDE y gran parte de los países de América Latina (Aninat, Vallespin, & Villar, 2020). La mayoría de las empresas que realizan donaciones han señalado que el procedimiento para donar no es simple y sus reglas no son fáciles de comprender, no es eficaz para aumentar el número de donantes, ni el monto de donaciones (Aninat & Vallespin, 2019).

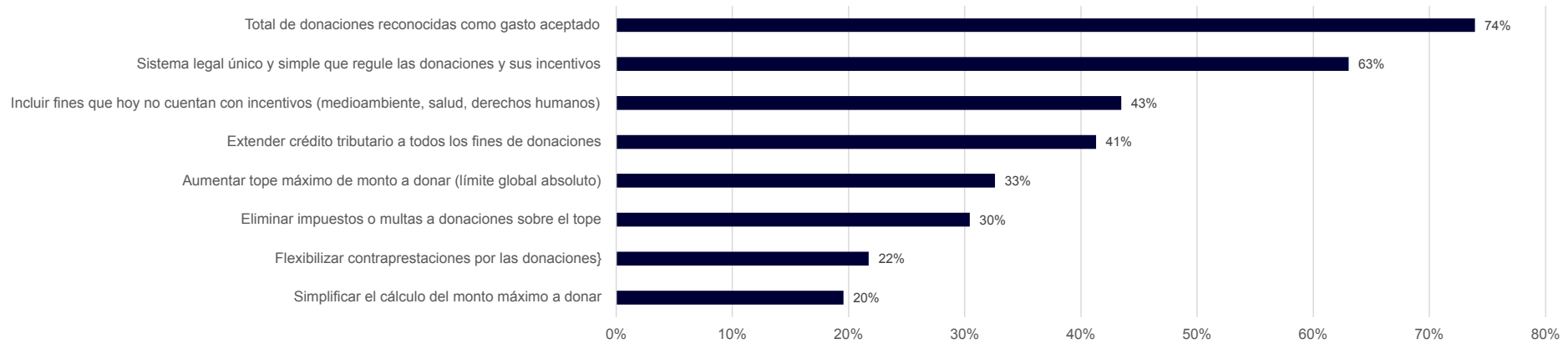
En el presente estudio, las empresas identificaron una serie de cambios necesarios en la regulación vigente para potenciar las donaciones. Entre las principales se destaca que: el total de donaciones sea reconocido como gasto aceptado (74%), contar con un sistema legal único y simple que regule las donaciones y sus incentivos (63%), incluir fines que hoy no cuentan con incentivos como medioambiente, salud y derechos humanos (43%), y extender el crédito tributario a todos los fines aparecen (41%) como los puntos prioritarios como se presenta en el gráfico 2.7.

Gráfico 2.6: Monto promedio de los aportes sociales definidos en el plan anual de la empresa como porcentaje de la Renta Líquida Imponible



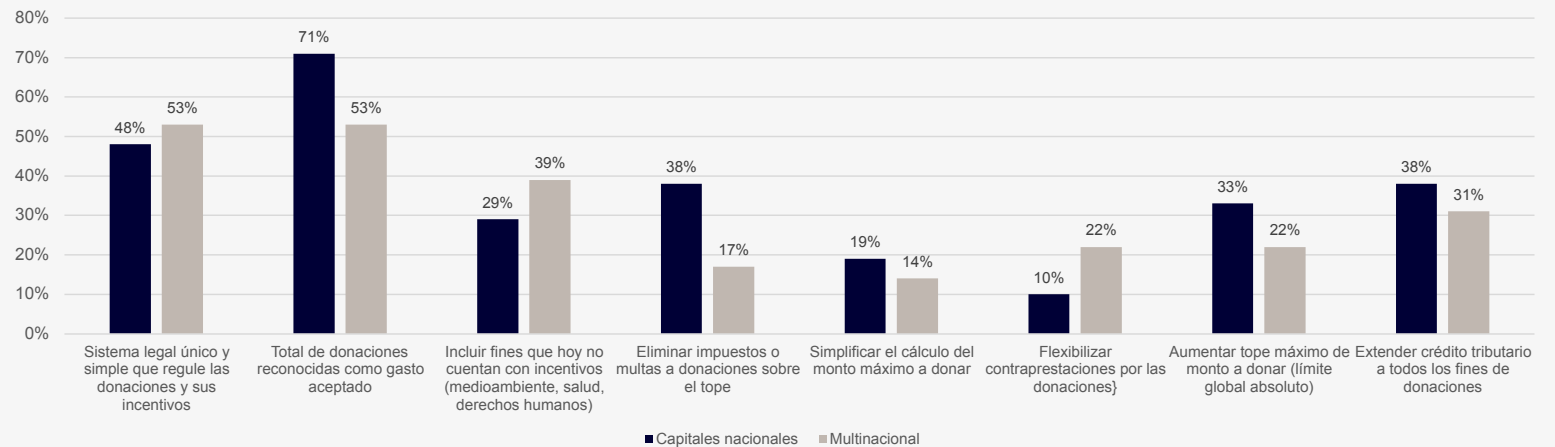
Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=33 total empresas; empresas cerradas n=24, empresas abiertas a Bolsa n=9)

Gráfico 2.7: Cambios necesarios a la regulación identificado por las empresas



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=46. Pregunta de respuesta múltiple, total suma más de 100%).

Gráfico 2.8: Cambios necesarios a la regulación según empresas de capitales nacionales y multinacionales



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57 total de empresas, N=21 empresas de capitales nacionales, N=36 empresas multinacionales. Pregunta de respuesta múltiple, total suma más de 100%).

El gráfico 2.8 muestra que existen algunas diferencias en cuanto a los cambios que identifican como más relevantes las empresas de capitales nacionales y las empresas multinacionales. Reconocer el total de las donaciones como gasto aceptado, eliminar impuestos o multas para las donaciones que exceden el tope legal y aumentar el tope máximo son medidas más relevantes para las empresas de capitales nacionales, mientras que ampliar los fines que cuentan con incentivos y flexibilizar contraprestaciones son medidas más relevantes para empresas multinacionales.



En definitiva, aun cuando las empresas encuestadas utilizan diversos medios para realizar contribuciones sociales, una serie de mejoras regulatorias podrían aumentar el monto de donaciones en relación a la RIL. Una muestra de ello es la entrada en vigencia de ley de donaciones en caso de catástrofe activada en el contexto de emergencia sanitaria durante los años 2020 y 2021 da cuenta de la importancia de la regulación en esta materia. Esta ley de vigencia temporal contempla que el total de donaciones puede ser reconocido como gasto aceptado. En el histórico aumento de donaciones que se vivió el 2020, la ley de donaciones por catástrofe allegó \$79 mil millones (lo que representa el 86% del aumento de las donaciones de ese año), monto aportado por 1.954 donantes, en su mayoría empresas (Aninat & Vallespin, 2022). La nueva ley 21.440 que crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro, un régimen permanente promulgada en abril de 2022⁸, incorpora varios de estos puntos críticos (como la inclusión de fines, la revisión de incentivos y topes) y abre una oportunidad para aumentar las donaciones tanto de empresas como de personas.

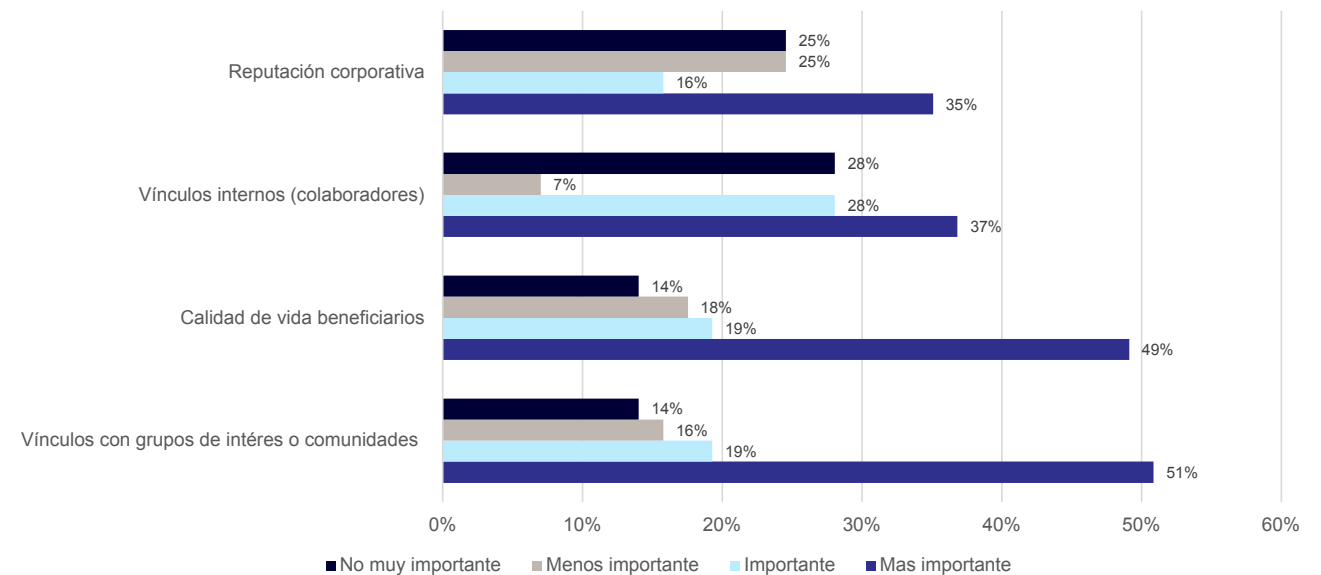
⁸ La nueva ley 21.440 modifica el decreto ley N°3.063, de 1979 sobre rentas municipales y mantiene vigente las otras leyes de donaciones. Su reglamento y entrada en vigencia se debe materializar durante el año 2022.

Impacto de los aportes sociales en la vinculación empresa-sociedad

Las empresas enfrentan diferentes desafíos estratégicos en su vinculación con la sociedad con una creciente complejidad en la vinculación tanto con los grupos de interés externos que otorgan legitimidad para operar, como a nivel interno con sus colaboradores. Los aportes sociales, cuando están integrados a la estrategia de sostenibilidad de la empresa, contribuyen a generar una vinculación virtuosa entre empresa y este tipo de actores.

Las empresas participantes perciben que los aportes sociales que han realizado los últimos tres años⁹ tienen un efecto principalmente en mejorar los vínculos con los grupos de interés (51%) y en la calidad de vida de los beneficiarios (49%). En cambio, perciben como menos importantes los resultados que logran los aportes sociales en la tarea de fortalecer los vínculos internos con los colaboradores (37%) y también en lograr un efecto en reputación corporativa (35%), como muestra el gráfico 2.9.

Gráfico 2.9: Grado de importancia de los aportes sociales para lograr diferentes resultados

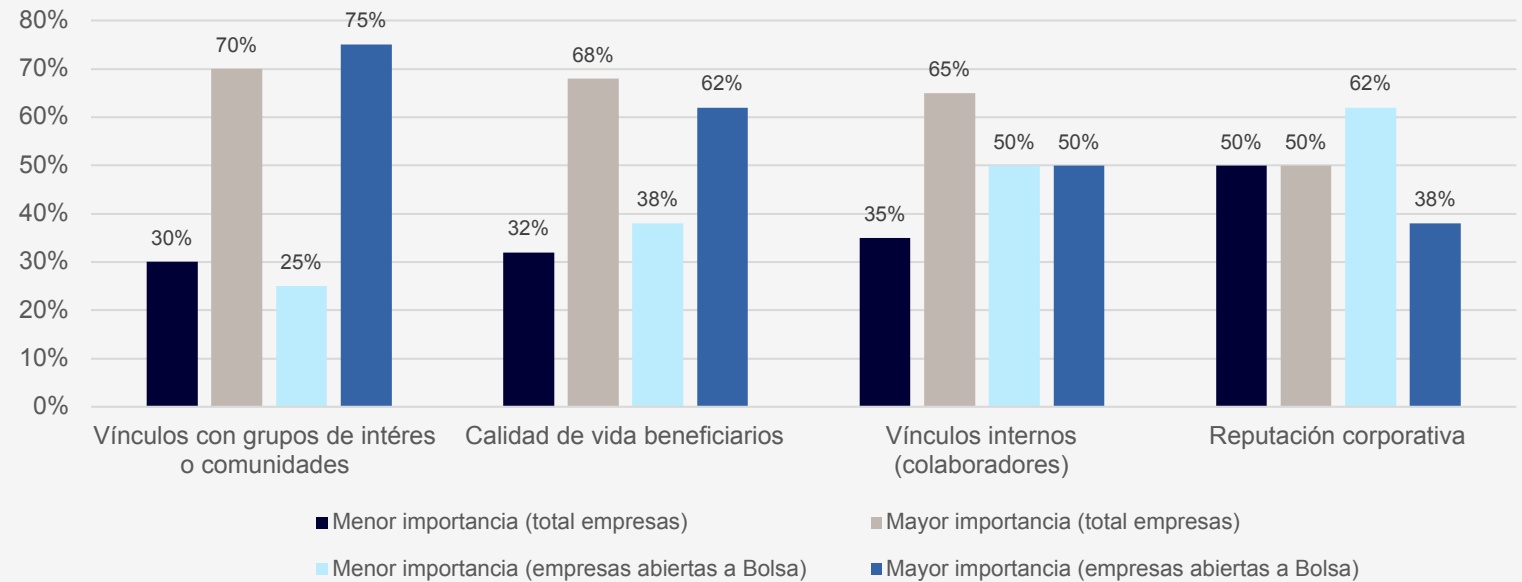


Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57).

⁹Se toma como base de análisis el último trienio para mitigar sesgos asociados a contingencias puntuales.

Con todo, es posible distinguir ciertas diferencias respecto de la visión de los resultados obtenidos por los aportes sociales realizados los últimos tres años entre las empresas abiertas a Bolsa. Similar al total de empresas, aquellas abiertas a Bolsa asignan una mayor importancia al fortalecimiento de vínculos con grupos de interés o comunidades y a la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios que logran los aportes sociales, pero menor importancia a los resultados relacionados con fortalecer los vínculos con los trabajadores y en mejorar la reputación corporativa (como muestra el gráfico 2.10).

Gráfico 2.10: Grado de importancia de los aportes sociales para lograr diferentes resultados, por tipo de empresas

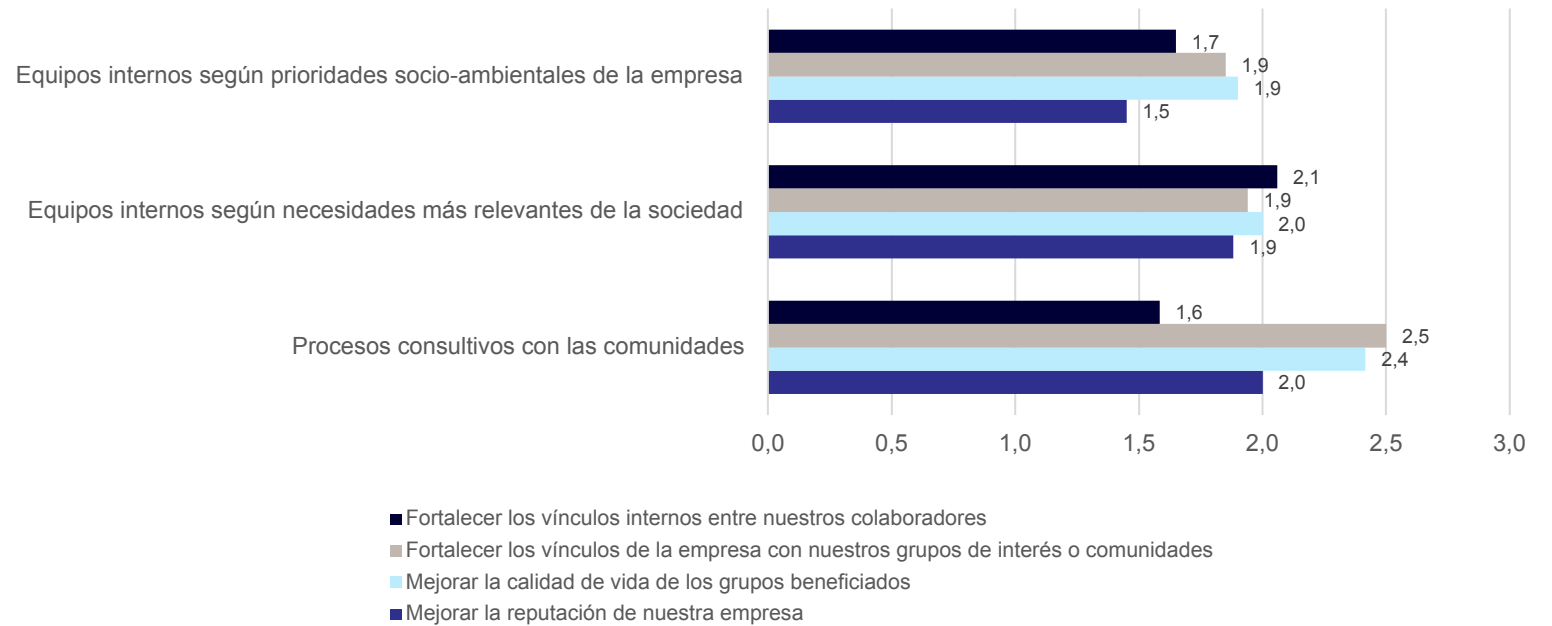


Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57 total empresas, n=16 empresas abierta a Bolsa).

En cuanto a empresas de capitales nacionales y multinacionales, los datos muestran algunas diferencias en el impacto de los aportes sociales. Las empresas de capitales nacionales dan importancia a mejorar la reputación corporativa en mayor proporción que las empresas multinacionales. Estas últimas, por el contrario, dan importancia al fortalecimiento de vínculos internos en mayor proporción que las empresas de capitales nacionales.

Resulta interesante que las empresas que definen el foco de sus donaciones incorporando procesos consultivos con las propias comunidades o grupos de la sociedad con los cuales se relaciona su compañía, perciben como resultado de los aportes sociales con mayor intensidad tanto el fortalecimiento de los vínculos de la empresa con sus grupos de interés como una mejora en la calidad de vida de los grupos beneficiados (2,5 y 2,42 respectivamente)¹⁰. En cambio, las empresas que declaran que las prioridades del destino de sus donaciones son definidas por los equipos internos también perciben efectos en estos elementos, pero con una menor profundidad, tal como muestra el gráfico 2.11.

Gráfico 2.11: Definición de destino de donaciones y efectividad percibida por las empresas



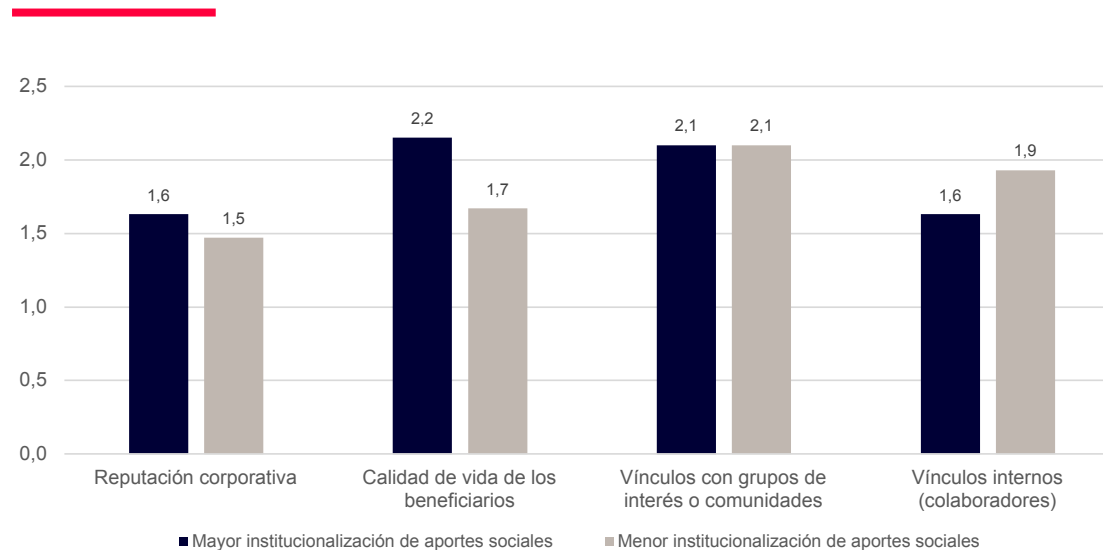
Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=57 total empresas). Escala de 1 a 4.

¹⁰ En una escala del 1 al 4, donde 1 refleja la menor importancia de los aportes sociales para lograr el resultado y 4 refleja la mayor importancia.



Las empresas que tienen un mayor nivel de institucionalización¹¹ de sus aportes sociales, también ven materializado en forma predominante este doble efecto: mayor intensidad tanto el fortalecimiento de los vínculos de la empresa con sus grupos de interés como una mejora en la calidad de vida de los grupos beneficiados, como se muestra en el gráfico 2.12.

Gráfico 2.12: Efectividad de los aportes sociales, según empresas con mayor y menor nivel de institucionalización de los aportes sociales



¹¹Se considera empresas con mayor nivel de institucionalización aquellas que cuentan con: política de donaciones o monto de aportes aprobados por el directorio, un monto de aportes sociales definidos en el plan anual de la empresa, un programa de voluntariado donde participan colaboradores de la empresa y/o una fundación vinculada a la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresas socias AmCham Chile (n=41 empresas con mayor institucionalización; n=15 empresas con menor institucionalización. Escala de 1 a 4).

Conclusiones

En un momento marcado por importantes desafíos sanitarios y económicos, y también por el desarrollo del proceso constituyente y diversos cambios institucionales y políticos en el país, las empresas también se están adaptando y redefiniendo el rol que deben tener en distintos ámbitos de la economía, el desarrollo y especialmente en la vinculación con su entorno.

En este marco es importante revisar la discusión respecto de la pertinencia de aportes sociales a nivel corporativo donde existen diversos tipos de posturas. En 1970 Milton Friedman señaló que “la única responsabilidad de las empresas es generar utilidades para sus accionistas cumpliendo las normas éticas y legales para ello” (The New York Times Magazine, 1970). Destinar parte de los recursos de la empresa a ámbitos del desarrollo social, señaló Friedman, atentaba contra la libertad de los accionistas de definir el destino de ellos. En esa misma línea, otros autores han señalado que adoptar políticas sociales y medioambientales puede destruir valor para los accionistas, debido a un costo de agencia, donde los ejecutivos reciben beneficios privados por adoptar estas políticas (prestigio personal, redes) pese a los costos que implica para la organización (Eccles et al. 2011). Otra línea argumental ha sostenido que es posible desarrollar modelos que permitan cumplir la máxima *do well by doing good* —tener buenos resultados haciendo el bien— (Godfrey, 2005; Porter & Kramer, 2002), identificando di-

versos efectos positivos que justificarían la adopción de políticas de sostenibilidad y el desarrollo de políticas de aportes sociales por parte de las empresas. Se ha señalado que estas políticas tienen un efecto en lograr una mayor atracción de talento y mayor productividad de sus colaboradores, mayor atracción de capital de inversión y de clientes y, en general, una percepción positiva de sus stakeholders, creando un capital moral para la empresa, que asegura ventaja competitiva y le permite mitigar la disposición a sancionarla ante eventos negativos (Smith, 2003; Godfrey, 2005).

A nivel académico y empresarial ha crecido la adhesión a reconocer la responsabilidad social empresarial y los aportes sociales como factor relevante para asegurar la sostenibilidad de los negocios, articulando el business case bajo cuatro líneas de argumentos: reducir costos y riesgos; fortalecer la legitimidad y reputación; construir ventajas competitivas, y, por último, crear espacios de ventaja mutua —win-win— a través de una creación sinérgica de valor (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008). Sin embargo, otros autores han hecho notar que, dados los costos que genera la adopción de la sostenibilidad, incluyendo los aportes sociales, sólo generará valor a la empresa en el tiempo en la medida en que se realice en forma estratégica y en su nivel óptimo (Wang, et al, 2008; Eccles et al, 2011).

El presente estudio identifica una serie de conclusiones para empresas que buscan fortalecer la sostenibilidad como parte de la estrategia del negocio, a través de tres puntos principales:

1. Los aportes sociales contribuyen positivamente a la vinculación empresa-sociedad

En muchas ocasiones, los equipos ejecutivos buscan asociar un aporte a la presencia de marca, con un enfoque en construcción de reputación de corto plazo. Sin embargo, este es un enfoque que no es efectivo para potenciar la vinculación entre la empresa y sus principales *stakeholders*, incluso en corporaciones que tienen un alto nivel de institucionalización de sus aportes sociales. Sin embargo, los datos muestran que, en general, las empresas perciben efectos positivos de los aportes que realizan a la sociedad en los últimos tres años. Especialmente en aquellas que definen el foco de sus contribuciones a través de procesos consultivos, los efectos se materializan principalmente en dos aspectos estratégicos para la vinculación empresa y sociedad: la mejora en la calidad de vida para los beneficiarios y el fortalecimiento de los vínculos con sus *stakeholders* y comunidades.

2. La relevancia de institucionalizar los aportes sociales

Las empresas que tienen un mayor nivel de institucionalización de sus aportes sociales ven materializado en forma predominante este doble efecto que podemos denominar de nivel estratégico: beneficio para la sociedad y fortalecimiento en vincu-

lación con *stakeholders*. Si bien las empresas que cuentan con elementos que muestran un menor nivel de institucionalización de sus aportes sociales también perciben el fortalecimiento de la vinculación con los grupos de interés, identifican un menor nivel de efectividad en mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. La institucionalización permite este doble efecto, que se revela como un elemento importante para la integración de la dimensión social de la sostenibilidad en la estrategia de negocio.

3. La regulación es un *driver* que impulsa un mayor grado de institucionalización

Los hallazgos del estudio dan cuenta que tanto las empresas abiertas a Bolsa como las empresas reguladas muestran mayor institucionalización en los canales de aportes sociales. Así también, las empresas de rubros que tienen vinculación con sectores de mayor exposición en la agenda pública (como empresas vinculadas a recursos naturales) muestran mayor institucionalización. En este sentido, es importante que la regulación adopte un enfoque impulsor de los aportes sociales y su institucionalización en la estrategia de las empresas.

En el pilar social de la sostenibilidad, los aportes sociales juegan un rol fundamental para construir una vinculación favorable entre empresa y sociedad. Para ello no solo es relevante qué y cuánto aporte una empresa a desafíos sociales de su comunidad, sino también cómo se gestionan los aportes. Relevar los aportes sociales a nivel estratégico es un proceso en el cual las firmas deben adaptar aspectos organizacionales internos para su implementación (Brammer, Millington, & Pavelin, 2006; Aninat & Fuenzalida, 2018 b).

En general, detrás de los desafíos sociales que tiene una comunidad existen múltiples causas y diversos actores que intervienen. Ser un actor activo en el bienestar del entorno en que se desarrolla, requiere que una empresa sea capaz de vincularse con los actores del territorio para identificar necesidades y causas, disposición a colaborar e innovar, y comprometer un trabajo con visión de mediano y largo plazo. Contar con una estrategia de sostenibilidad que considere estos elementos e institucionalice un compromiso de aportes sociales permite aunar beneficios para la sociedad y vinculación favorable con los *stakeholders*.

Referencias

- Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). Estrategia en los aportes sociales de las empresas. CEFIS UAI.
- Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2018 b). Relevancia del análisis del contexto competitivo en los aportes sociales de la empresa. Revista Estudios Públicos 151, 29-57.
- Aninat, M., & Vallespin, R. (2019). Primer Barómetro de Filantropía en Chile. CEFIS UAI.
- Aninat, M., & Vallespin, R. (2022). Filantropía en pandemia. Donaciones en 2020. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS UAI.
- Aninat, M., Vallespin, R., & Villar, R. (2020). Hacia un nuevo marco legal para las donaciones en Chile: Análisis Comparado entre Chile, América Latina, OCDE. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez CEFIS UAI.
- Battilana, J., Pache, A.-C., Sengul, M., & Kimsey, M. (2019). The Dual-Purpose Playbook. Harvard Business Review, 97(2), 124-133.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. International review of business research papers, 3(2), 54-68.
- Bloomberg Intelligence. (2021, February 23). ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM. Lugar de publicación: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>
- 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.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2006). Is Philanthropy Strategic? An Analysis of the Management of Charitable Giving in Large UK Companies. Journal of Business Ethics 15 (3), 234-245.
- Cadem, PWC. (2021). Estudio: Percepciones de los trabajadores y empresarios de grandes y medianas empresas. Lugar de publicación: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/PwC-y-CADEM-La-empresa-del-futuro.pdf>
- Centro de Estudios Públicos (CEP). (2021). Estudio Nacional de Opinión Pública: Encuesta CEP 85. Lugar de publicación: https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20210915/20210915081102/encuestacep_sep2021.pdf
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R. G., Kilmenko S. (2019). The investor revolution. Harvard Business Review, 97(3), 103-116.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. The triple bottom linke of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance and Investment, 5(4), 210-233.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. Academy of management review, 30(4), 777-798.
- Greenwood, M. (2007). Beyond the myth of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 74(4), 315-327.
- 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.
- Irarrázaval, I., Streeter, P., Fernández, G., López, A., Salamon, L., & Wojtek, S. (2017). Radiografía de las organizaciones de la sociedad civil. Radiografía económica. En I. Irarrázaval, P. Streeter, & c. y , Sociedad en Acción: construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil (págs. 24-73). Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Chile + Hoy.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- KPMG. (2020, December). The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Lugar de publicación: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf

- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. En A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business. Harvard Business Review Press.
- Marín-Vinuesa, L. M., Scarpellini, S., Portillo-Tarragona, P., & Moneva, J. M. (2020). The impact of eco-innovation on performance through the measurement of financial resources and green patents. *Organization & Environment*, 33(2), 285-310.
- Pache, A. C., Battilana, J., & Spencer, C. (2019). Managing Attentional Challenges in Social Enterprises: The Key Role Board Structure and Processes. *Academy of Management Proceedings 2019*(1).
- Parsons, R., Lacey, J., & Moffat, K. (2014). Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its 'social license to operate'. *Resources Policy*, 41, 83-90.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Porter, M.E, & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80.
- Pucker, K. P. (2021). Overselling sustainability reporting. *Harvard Business Review*, 99(3), 134-143.
- PWC (2021). Consumer Intelligence Series. Lugar de publicación: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>
- Sancha, C., & Giménez, C. (2017). ¿Cómo extender la sostenibilidad a los proveedores? *Harvard Deusto business review*, (273), 6-13.
- Schwab, K. (2019). Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Lugar de publicación: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Smith, G. N. (2003). Corporate Social Responsibility: Wether or How? *California Management Review* 45, 52-76.
- The New York Times Magazine. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too Little or Too Much? Untangling the Relationship between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science* 19, 143-159.