

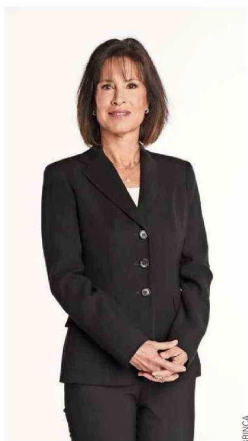
DESAFÍOS DE LA SOSTENIBILIDAD 2024-2026:

# Caminos hacia un futuro resiliente

Los desafíos de la sostenibilidad se presentan con una complejidad creciente. Desde la gestión de cadenas de suministro sostenibles *end to end*, hasta la reducción de emisiones y la adaptación al cambio climático, las organizaciones enfrentan la tarea de medir y gestionar su impacto de manera efectiva. La economía circular también avanza más allá del reciclaje, exigiendo un enfoque integral para cerrar el ciclo de vida de los productos.

## ASG: un viaje de 20 años

Cuando conocí este Ranking de Sostenibilidad recordé que, años atrás, existían varios estudios de este tipo en los que se reconocía públicamente a las empresas más respetadas, más admiradas o más reputadas. Con distintas metodologías, audiencias y categorías, todas apuntaban a distinguir y dar a conocer a la ciudadanía aquellas empresas que destacaban en su gestión global. Gracias a ello, estas iban progresivamente generando mayor confianza en la ciudadanía lo que fue, por cierto, un gran aporte. Hoy el foco está en cómo las empresas gestionan su negocio con un enfoque en los ámbitos ASG (ambiental, social y de gobernanza) y avanzan así a paso firme hacia la sostenibilidad. Pero si uno compara los indicadores que se usaban hace 20 años en los rankings antes mencionados, observaríamos que muchos de ellos son los mismos que hoy incluye la mirada ASG; sin embargo, lo que ha cambiado es que antes esos indicadores no estaban incorporados en la estrategia del negocio, ya que eran consideradas métricas adyacentes a la actividad económica central (al core del negocio). Lo que se premiaba entonces era a las organizaciones que comprendían que su función social iba más allá de los resultados financieros. Su rol ciudadano significaba ser una empresa que se comprometiera con un mejor vivir para todos sus públicos de interés. La gran evolución de los últimos 20 años es el desplazamiento de estos indicadores hacia el centro mismo de la gestión del negocio. Una primera señal la podemos reconocer hoy en el proceso de formulación del Propósito



Marisol Bravo Léniz, directora de Brinca.

Empresarial, declaración fundamental para inspirar, desafiar, orientar y comprometer a una organización en su ruta hacia la sostenibilidad. La experiencia demuestra que hoy estos ámbitos ASG son un imprescindible para que el negocio avance positivamente y tenga un futuro promisorio. La norma 461 de la CMF es el resultado de la solicitud de los inversionistas por contar con esa información para alimentar su toma de decisiones. Esto surge, al mismo tiempo, por la inquietud de sus propios clientes por conocer mejor la forma en cómo se gestionan las empresas en las que se evalúa invertir. Por ello, y como ha sido

demostrado en diversos estudios, quienes han ido evolucionando hacia un modelo de gestión que incorpora aspectos ASG han comprobado que ello es funcional al negocio. Creo no equivocarme si afirmo que las empresas que lideran en la materia son las que, junto con entender que ello retribuye al negocio, también lo hacen porque les interesa genuinamente. Y con esas dos intenciones, todo fluye más rápido y se integra naturalmente al interior de la empresa, desde la cultura a los procesos, hasta la planificación, las métricas y los resultados. En el análisis de este ranking surgen también buenas oportunidades de mejora y desafíos para adelante. Medir, gestionar y anticipar son importantes desafíos en términos medioambientales. Por otro lado, el análisis sistemático y más profundo de los riesgos sociales es necesario para avanzar en estructuras más formales de relacionamiento comunitario, entre otros. Hoy, participando en distintos directorios de empresas, veo que las dimensiones ASG están cada vez más incorporadas, aunque con una gran amplitud de mirada dependiendo, entre otras variables, del tipo de industria. Transitar desde el cumplimiento a la proactividad es el camino a tomar. Como he repetido en otras ocasiones: sin sociedad no hay empresa, por lo tanto, debemos invertir en la sociedad. Felicitaciones a las empresas premiadas en este Ranking de Sostenibilidad Empresarial, sin duda, tendrán un rol de liderazgo como legítimos embajadores del tema y serán referentes en nuestro medio y en cada uno de los sectores evaluados.

## Tres desafíos en el horizonte

Sea por convicción, por responder a la regulación o atender la presión de diversos stakeholders, es posible identificar un evidente avance en las preocupaciones del mundo empresarial por integrar las dimensiones sociales y ambientales en los modelos de negocios y fortalecer sus gobiernos corporativos. Sin duda, la norma de carácter general 461 de la CMF, que obliga a reportar a los emisores de valores, ha permitido al mercado disponer de mayor información sobre cómo las compañías están gestionando estas dimensiones. Estos reportes, que son la fuente de información para desarrollar el ranking de sostenibilidad desarrollado por la Escuela de Negocios de la UAI, en conjunto con Brinca, nos muestra que existe un grupo de empresas de distintos rubros que muestran la capacidad de balancear altos estándares en estos tres aspectos junto con buena *performance* económica. Si oteamos el horizonte del desarrollo empresarial, podemos identificar, al menos, tres desafíos que enfrentarán en el corto plazo aquellas empresas que aspiren a una estrategia integrada de sostenibilidad. El primer reto será adecuarse a los estándares de una regulación cada vez más estricta en gestión ambiental (como la Ley REP y la Ley de Delitos Económicos) y también social, con las normas en discusión de empresa y derechos humanos y la ampliación de la Ley de Datos Personales. El segundo será la necesidad de sofisticar la capacidad de identificar y adaptar la compañía al efecto de los riesgos climáticos que impactan su operación. Los recientes temporales nos recuerdan, una vez más, que somos un país con alta exposición y viviremos con mayor frecuencia eventos climáticos extremos. El tercer desafío, en tiempos de proyección de bajo crecimiento



Magdalena Aninat, directora del Centro Futuros Empresariales de la UAI.

económico, será gestionar esa permanente tensión entre lograr resultados financieros de corto plazo y avanzar en las necesarias inversiones tecnológicas, de infraestructura y de cultura, lo que requiere una integración de las dimensiones socioambientales en el corazón de la estrategia de negocio. Diversos estudios muestran que las compañías que integran la sostenibilidad en la estrategia de negocio son más resilientes a ciclos económicos (Eccles et al, 2011) y logran mayor capacidad de innovación y legitimidad social (Aninat, Arredondo y Koberg, 2022). Entender la integración de la sostenibilidad como un espacio de oportunidad y crecimiento —y no solo gestión de riesgos— permitirá sortear estos desafíos con una visión estratégica.