

ESG EN CHILE:

PERSPECTIVAS, AVANCES, EL ROL DE LOS DIRECTORIOS Y LOS RETOS DE SU IMPLEMENTACIÓN

JULIO 2023



CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



CONTENIDOS

1

CONTEXTO GLOBAL DE LA AGENDA ESG

pág. 6

1.1 / ESG: UN NUEVO ENFOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

pág. 7

1.2 / LA OPORTUNIDAD TRAS LA CRISIS: CRITERIOS ESG, MOTOR DEL GRAN REINICIO

pág. 9

2

CONTEXTO NACIONAL: OPINIONES Y REALIDADES

pág. 12

2.1 / COMPRESIÓN Y VALORACIÓN DE LA AGENDA ESG

pág. 13

2.2 / ¿DÓNDE ESTAMOS? ESTADO DE AVANCE

pág. 15

2.3 / EMPRESAS QUE SE TRANSFORMAN: FACTORES QUE IMPULSAN LA AGENDA

pág. 18

3

ESG EN LA EMPRESA: INCORPORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EL ROL DE LOS DIRECTORIOS

pág. 24

3.1 / AMPLIANDO LA COMPRESIÓN: CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORIOS

pág. 25

3.2 / CONCRETANDO LA AGENDA: SISTEMAS, PROCESOS E INCENTIVOS

pág. 31

3.3 / REPORTABILIDAD Y NORMA 461: EL ROL DE LOS DIRECTORIOS

pág. 37

4

BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS

pág. 42

5

¿CÓMO SEGUIMOS? DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

pág. 50

5.1 / COLABORACIÓN: LA BASE DEL DESARROLLO ESG

pág. 51

5.2 / DESAFÍOS PARA LOS DIRECTORIOS

pág. 53

6

CONCLUSIONES

pág. 57

7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

pág. 61

Acerca de esta publicación

En el marco de una alianza de colaboración suscrita en 2022 entre Acción Empresas, al alero de su Línea Temática Ética y Gobernanza, y el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, este informe de recopilación y análisis contextual sobre el rol de los directorios en la implementación de la Agenda ESG en Chile, reúne las principales conclusiones de un Ciclo de Conversaciones realizado por ambas organizaciones entre marzo 2022 y enero 2023, que tuvo por objetivo profundizar las cifras del estudio **"Desafíos ESG: Percepciones desde los directorios de las grandes empresas chilenas"**, elaborado por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE con el apoyo Acción.

A través de cinco sesiones, este Ciclo reunió la experiencia y visión de destacados directores y directoras de importantes empresas nacionales, y representantes del mundo público nacional e internacional en materia de estándares ESG, quienes

reflexionaron sobre los aceleradores y obstaculizadores más relevantes de esta nueva hoja de ruta empresarial.

Agradecemos sinceramente la participación de **Claudia Bobadilla**, directora de empresas; **Rubén Alvarado**, ex gerente general de Metro; **Arturo Rodríguez**, Senior Market Leader Iberoamérica de Value Reporting Foundation; **María Emilia Correa**, directora de Colbún; **Sandra Guazzotti**, directora de Banco de Chile; **Fernando Orihuela**, socio líder de Auditoría en PwC Chile; **María Pilar Dañobeitia**, presidenta del directorio de SMU; **Jorge Salvatierra**, presidente del directorio de CAP; **José Antonio Gaspar**, Director General Jurídico de CMF; **Cristián Eyzaguirre**, socio de Carey y Cía; Carmen Sfeir, directora de CMPC; **Carmen Román**, Directora de Coca Cola Andina, Tanner, Emasa y Valle Escondido y **Daniel Vercelli**, Co-Fundador y Managing Partner de Manuia Latam y ex gerente general Latam Sur de Coca-Cola, por sus valiosos aportes.

Autoría

Recopilación, investigación y redacción: **Daniela Aguirre Lyon**

Edición de contenidos: **Susana Rojas, Alicia Mery / Acción Empresas**

Diseño: **María Eugenia Silva / Acción Empresas**



La Empresa privada ha sido el principal motor de transformación social del último siglo. Su capacidad de adaptación y la forma de utilizar recursos creativamente para generar valor tienen una raíz muy importante. Ha tenido dos focos muy claros y nunca los ha perdido de vista: su desempeño se mide por la capacidad de generar valor económico y rinde cuentas a un grupo de actores, quienes aportan sus recursos financieros. En este sentido, y probablemente facilitado por los avances de la tecnología, hoy día otros actores de la vida empresarial, como los colaboradores, clientes, proveedores o vecinos tienen una capacidad de organización y de acción colectiva que antes no tenían. De esa forma han empezado a pedir cuentas sobre los impactos de la empresa y a exigir otras métricas para evaluar el desempeño. La empresa se entiende entonces como un actor inmerso en una sociedad donde las otrora "externalidades" (ajenas al negocio) forman parte integral de su forma de medir el desempeño. Si a esto sumamos la creciente preocupación por el cambio

climático y la reducción de gases de efecto invernadero, nos encontramos con los catalizadores perfectos de un fenómeno que los expertos han agrupado en torno a tres nuevos y complementarios ejes de desafío empresarial y que se han resumido en tres letras (ESG).

Estamos contentos y orgullosos de haber sostenido, junto a Acción Empresas un ciclo de conversatorios con líderes empresariales, donde hemos explorado los desafíos de la agenda ESG y las formas de abordarlos desde los directorios. Esperamos que esta síntesis inspire a otros líderes a seguir su ejemplo.



Alfredo Enrione

Director del Centro de Gobierno
Corporativo y Sociedad
ESE Business School
Universidad de Los Andes

Desarrollar un modelo de negocios acorde a los tiempos que vivimos, requiere asumir que las empresas ya no pueden abstraerse de situaciones globales tan desafiantes como el cambio climático, las altas cifras de desigualdad social o la pérdida de biodiversidad que amenazan nuestro futuro.

Hoy, el éxito de un negocio se determina por variables mucho más complejas que hace cinco años y en ese escenario la agenda ESG es determinante para las empresas. En ella se concentran todas las externalidades y demandas que tanto inversionistas, clientes, colaboradores y sociedad en general, espera de los negocios del siglo XXI y también es la oportunidad que nos da este momento histórico para hacer lo que mejor sabemos: crear soluciones comerciales que resuelvan problemáticas globales. La transformación empresarial que Chile y el mundo viven, requiere formación, entendimiento y determinación de los directorios, porque la magnitud de los desafíos que enfrentamos, demandan una mirada estratégica para adelantarnos

a los futuros quiebres y considerando el bienestar de todos los grupos de interés.

Como organización empresarial, que hace 23 años impulsa la sostenibilidad de las empresas estamos muy orgullosos de los resultados de esta alianza realizada junto al Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, porque estamos seguros que liderar en esta nueva era, es redefinir el valor de los negocios, entendiendo que una empresa no solo es importante porque genera empleo y ganancias, sino porque también crea entornos sanos y basados en la confianza.



Marcela Bravo

Gerenta General
Acción Empresas

1

CONTEXTO GLOBAL DE LA AGENDA ESG

1.1 / ESG: UN NUEVO ENFOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Históricamente la empresa ha sido evaluada casi exclusivamente desde una sola métrica de desempeño: la creación de valor económico para sus accionistas.

Hoy, indiscutiblemente ese enfoque ha cambiado y la empresa es medida por el rol que juega en todos los ámbitos de la vida social, tales como la salud, alimentación, vivienda, educación, entre otros. El consenso sobre la necesidad de exigir nuevas formas para medir el desempeño y los impactos de su quehacer ha crecido y la lista de actores que piden cuentas sobre su comportamiento se complejiza cada día.

En la actualidad, son múltiples actores sociales los que evalúan a las empresas y también lo son las dimensiones que se observan (económicas, comerciales, laborales, ambientales, etc.) De este modo, y a la luz de estas evaluaciones, su legitimidad condiciona las posibilidades de supervivencia en el mediano y largo plazo. Hoy, consumidores, trabajadores, vecinos, ciudadanos, políticos, prensa y academia, tienen el poder que antes solo tenían los accionistas.

Si bien esta mirada tiene raíces antiguas, es en la última década y de la mano de las preocupaciones que acompañan tanto a la crisis climática y como la social, que ya en 2011, advertía los importantes quiebres sociales que inician en el llamado movimiento de los Indignados, que daba cuenta del alto malestar social que ya germinaba en Europa, Estados Unidos, y demás países. Esto, visibiliza la urgencia de crear un nuevo contrato social, en el que la empresa y el sistema económico, juegan un rol determinante.

Estas señales, se materializan en la necesidad de establecer criterios ambientales, sociales y de gobernanza, también conocidos como criterios ESG.

Esta sigla -en inglés-, se refiere al término genérico utilizado en los mercados financieros y por los inversionistas para determinar el desempeño presente y futuro de las empresas en estas tres dimensiones, entendiendo que el contexto requería un marco más amplio para entender cómo una organización empresarial gestiona los riesgos y oportunidades que se derivan de su quehacer, en el ámbito social,

ambiental y de gobernanza, lo que transforma a estas variables en un mecanismo de mercado que soporta la toma de decisiones para la inversión.

A su vez, el Acuerdo de París de 2015 y el compromiso de los Estados por reducir la carbonización de sus economías y transitar hacia la modernización en el uso de energías, le otorgan a estos criterios un fuerte impulso, lo que incide en la transición de un modelo empresarial de “shareholders”, basado únicamente en los accionistas a uno de “stakeholders”, el que considera a todas las partes implicadas. El Acuerdo de París da cuenta de una demanda social por estándares éticos más altos respecto al crecimiento económico, los que se recogen en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que componen la Agenda 2030. Esta hoja de ruta vino a complementar los Principios de Inversión Responsable impulsados por la Iniciativa Financiera de Naciones Unidas, existentes desde 2006, que buscan sensibilizar a los mercados de capital sobre la relevancia de la dimensión social y ambiental de la inversión. Estos principios llaman a las empresas a integrar en sus operaciones los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, la vigilancia ante la corrupción, entre otras; en palabras de quien fue Secretario General de la Naciones Unidas, Ban Ki-moon, estos “proporcionan a la comunidad global de inversores un marco para contribuir al desarrollo de un sistema financiero más estable y sostenible”.

Como enfoque, los criterios ESG se fundamentan en el hecho de que los temas ambientales, sociales y de gobernanza, incluyendo riesgos y oportunidades, afectan el desempeño y las posibilidades de crecimiento empresarial en el mediano y largo plazo, por lo que es fundamental observarlos al momento de tomar decisiones. Además, responden a una tendencia mayor de movilizar esfuerzos para contribuir a una mejora global.

¿POR QUÉ LOS CRITERIOS ESG HAN COBRADO RELEVANCIA?

- Se ha reconocido su utilidad en la gestión de riesgos y en la obtención de retornos que no son inferiores a los de la inversión tradicional.
- Valores sociales compartidos como el cambio climático, la diversidad, la conducta empresarial responsable; factores cada vez más relevantes y determinantes en las decisiones de consumo e inversión.
- Se está instalando un cambio de visión, que se traslada de la sostenibilidad del rendimiento al valor de las inversiones.

Fuente: <https://bit.ly/3NBNrdD>

ALGUNAS ESTADÍSTICAS DE INVERSIÓN

- Según OCDE, en 2020, los fondos ESG representaron el 80% de la capitalización global del mercado.

Fuente: <https://bit.ly/3NJYr7e>

- En 2021 se invirtieron 70.000 millones de dólares en fondos sostenibles, los que superaron a los convencionales.

Fuente: <https://bit.ly/3LwfBEj>

- Hubo un aumento del 28% de en inversiones alineadas a los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas.

Fuente: <https://accntu.re/3NIK6d3>

1.2 / LA OPORTUNIDAD TRAS LA CRISIS: CRITERIOS ESG, MOTOR DEL GRAN REINICIO

El contexto en el cual los criterios ESG cobran mayor fuerza y difusión está caracterizado por el convencimiento de los principales actores del mercado financiero de que vivimos una crisis climática, ecológica y social, las que con la pandemia, pasaron a ser también sanitaria, evidenciando el desgaste de los sistemas del planeta.

La evidencia sobre el cambio climático y sus irrefutables consecuencias, ha puesto sobre la palestra la dimensión socioeconómica que trae. Al respecto, destacan las investigaciones del Grupo Intergubernamental sobre Cambio Climático de Naciones Unidas, así como las realizadas por empresas de gestión de activos e inversionistas como Blackrock y McKinsey, los que han profundizado en cómo el riesgo climático impactará al planeta y al sistema global de crecimiento económico, entendiendo que “el riesgo climático es un riesgo de inversión”.

A esto se suma la degradación ecológica y pérdida significativa de biodiversidad, además de los problemas de cohesión y estabilidad social generados por la desigualdad. Tal como señala Peter Bakker, Presidente y CEO del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), organización global liderada por los directores ejecutivos (CEOs) de más de 200 empresas que trabajan para acelerar la transición a un mundo sostenible, “la cruda verdad es que nos hemos acercado a los límites críticos del planeta, al igual que a los límites de cohesión y estabilidad social. Los tres desafíos urgentes son: la emergencia climática, la pérdida de la naturaleza y la desigualdad creciente. Cada uno de ellos, por sí solo, puede poner en peligro el espacio operativo y seguro para la humanidad y el planeta, así como la licencia para funcionar de las empresas”.

El COVID expuso una amplia gama de vulnerabilidades visibilizando las desigualdades respecto al cuidado infantil, la salud mental y las brechas de género y generacionales frente al trabajo. Asimismo, cambió la relación con el lugar físico, impulsando un cambio en el entorno operativo de muchas compañías, y también en las formas de consumo. En este contexto, la pandemia reveló para el mundo empresarial, la necesidad de contemplar la resiliencia en su gestión y finanzas, considerando el rol que tiene el capital y los inversionistas en el dinamismo del sistema económico y en la resistencia a las crisis.

Según la “Visión 2050”, documento estratégico para los negocios del siglo XXI, elaborado por el WBCSD, “el mundo debiera avanzar en la mejora de las condiciones de sus habitantes en equilibrio con el medio ambiente. La contribución de la comunidad empresarial global a este objetivo es un mandato urgente y, a la vez, implica oportunidades históricas para este grupo. La consecución de los objetivos del milenio no solo representará la mejora de la vida de millones de personas y encaminará a una relación más sostenible con nuestro medio ambiente, sino que también abre oportunidades de mercado. La economía circular, las energías renovables, las prácticas bajas en carbono y la innovación no solo pueden ser parte de la solución, sino que también grandes oportunidades de negocios desacoplando el crecimiento económico del consumo de recursos naturales”.

Este escenario de crisis y oportunidad ha llevado al Foro Económico Mundial a enunciar la necesidad de un cambio económico y político. Bajo el slogan del “Gran Reinicio” o “Reseteo”, el Foro Económico “busca nuevas ideas para aprovechar este momento único en la historia que ofrece la interrupción de la economía, la política y la vida diaria para catalizar un nuevo enfoque de funcionamiento de nuestras sociedades”.

LAS CUATRO CLAVES DEL GRAN REINICIO

- Cambio de actitud y mentalidad, en especial de los directivos de las empresas.
- Creación de nuevas métricas asociadas al valor que se crea (el PIB es insuficiente).
- Diseño de nuevos incentivos.
- Creación de una conexión genuina, buscando el modo en que las tecnologías nos aproximen y armonicen.

Fuente: <https://bit.ly/3ANU7hn>

Este reinicio implica una transformación, un cambio estructural que llama a reinventarse, buscando nuevas formas de pensar y actuar, y a crear fuentes de valor totalmente originales. Esto ha llevado al WBCSD a hablar de una “reinención del capitalismo”, lo que implica alentar la creación de valor que internalice los costos sociales y ambientales, propiciando la creación de valor real más que la extracción. La discusión sobre el valor y su creación a largo plazo, así como la valorización financiera de estas transformaciones en los mercados de capitales, implica la incorporación de los criterios ESG en el corazón de las empresas y una adecuada medición y seguimiento de su implementación.

DEFINICIÓN

Valor Real: concepto desarrollado por el WBCSD que indica que los costos y beneficios sociales y ambientales se internalizan y reflejan en el precio relativo de bienes y servicios, así como en los estados de resultados, costos de capital y valoraciones de mercado de las compañías.

Reinención del Capitalismo: da cuenta de un nueva agenda social y ambiental, y también de propiciar condiciones adecuadas para el éxito empresarial en el largo plazo. “Un planeta en el que se puede vivir, sociedades cohesionadas, mercados libres y justos supervisados por instituciones sólidas e inclusivas: estos aspectos son cruciales para que cualquier empresa triunfe en el futuro”.

Fuente: <https://bit.ly/42IXis9>



Revisa la “Visión 2050” del WBCSD acá
<http://bitly.ws/Fsq2>



Conoce más del “Gran Reinicio” del WEF acá
<http://bitly.ws/FspE>



2

**CONTEXTO
NACIONAL:
OPINIONES Y
REALIDADES**

2.1 / COMPRENSIÓN Y VALORACIÓN DE LA AGENDA ESG

La agenda ESG está cobrando cada vez más importancia para las empresas y directorios en Chile, aunque aún queda bastante camino por recorrer. Así lo confirman los datos del Estudio **“Desafíos ESG: Percepciones desde los directorios de las grandes empresas chilenas”** realizado por el Centro de Gobierno Corporativo del ESE en colaboración con Acción Empresas en 2022, y que, a través de una serie de conversatorios, diferentes panelistas profundizaron.

En general, hubo una valoración positiva por el momento que está viviendo el país y también una buena percepción sobre el interés que estas materias despiertan en los directorios.

“ Hace 10 o 15 años atrás era muy difícil entusiasmar a alguien del directorio, pero hoy la realidad nos está poniendo frente al tema, y claramente hay interés por lo menos de entender, y eso hay que apoyarlo ”

María Emilia Correa,
Directora de Colbún

Según se planteó en los conversatorios, los factores ESG se han ido instalando poco a poco en la agenda empresarial, comenzando por aquellas compañías de mayor tamaño que, debido a su importante presencia en la bolsa, tienden a estar más expuestas a estos temas. Siendo éstas la punta más avanzada del ecosistema empresarial, se espera que sean actores claves para empujar al resto de las empresas a integrar el enfoque de las finanzas sostenibles.

“ Esto llegó para quedarse. Es una necesidad, pero también es una muy buena noticia ”

Rubén Alvarado,
CEO Metro de Santiago

También se reconoce que las mayores exigencias de los mercados y muchas de las materias ambientales, sociales y de gobernanza que incluye esta agenda, no son factores nuevos, sino que la novedad radica en la estrecha conexión que hoy se plantea entre estos y las inversiones, las que además

vienen de la mano de regulaciones. Por lo tanto, según se señala en el quinto conversatorio, el reto es que las empresas y sus stakeholders logren internalizar estos conceptos de finanzas sostenibles, entendiendo dentro de una misma ecuación, los aspectos financieros y no financieros de la actividad empresarial, encontrando nuevas maneras de alcanzar sus resultados.

“ El desafío es cómo hacer las dos cosas a la vez. Que el foco principal sean los resultados, pero que la forma en que llegas a ellos sea la correcta ”

Carmen Román,
Directora Embotelladora Andina

En este sentido, y de manera sostenida en los conversatorios, se plantea que hoy lo importante no es solo agregar valor para el accionista sino también para los distintos grupos de interés. Se trata de reconocer que lo ESG va mucho más allá de cumplir una regulación y participar en rankings. Una agenda ESG da la posibilidad de generar más valor para todos y capturar una mayor parte de ese valor para la compañía. Algunas empresas han estado trabajando en ello, revisitando su propósito y los fundamentos que le dieron origen, con el objetivo de ver cómo desde

ese ADN pueden agregar valor. Esto implica reforzar el entendimiento de las empresas como agentes de cambio, como entes con responsabilidad ética y valórica que generan impactos positivos, pero también negativos que deben ser mitigados.

Daniel Vercelli,
Ex CEO Coca-Cola L.A. y
Fundador de Manuía

“ Esto es una discusión que no es ni técnica ni regulatoria, sino que es eminentemente valórica, y por ello invito a directores y ejecutivos a que se hagan 3 preguntas:

1.- El mundo y nuestra sociedad ¿están efectivamente mejor a raíz de la existencia de las empresas? más allá de los factores higiénicos.

2.- ¿el futuro que estamos creando desde la empresa es un mejor futuro para todos.?

3.- ¿la utilidad que obtenemos es porque estamos solucionando problemas o por hacer una actividad que crea más problemas.?”



Revisa todo el contenido de los conversatorios en <https://bit.ly/41ZcQ5m>



Revisa el Estudio “Desafíos ESG: Percepciones desde los directorios de las grandes empresas chilenas” ESE / Acción en <https://bit.ly/3NxbjRe>

2.2 / ¿DÓNDE ESTAMOS? ESTADO DE AVANCE

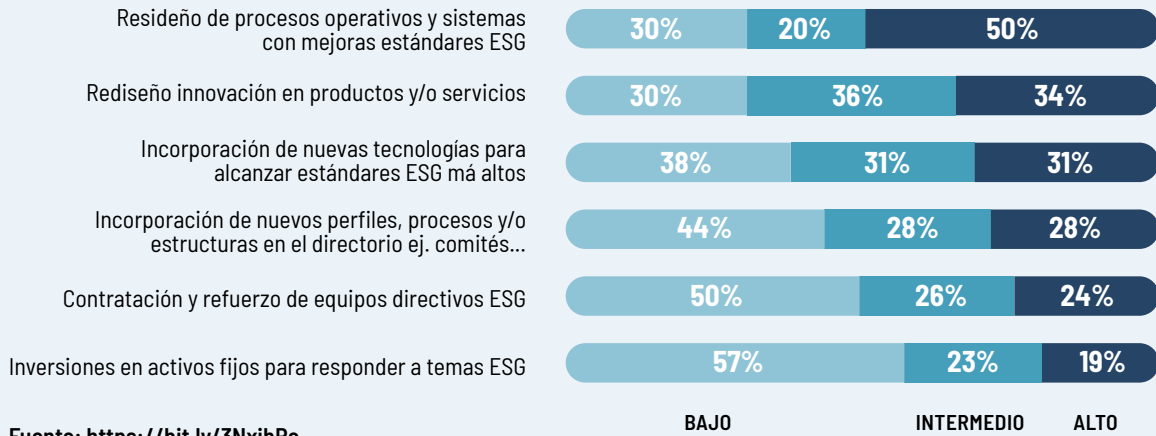
Según el Estudio ESE-Acción 2022, en los últimos 3 años los principales esfuerzos empresariales han estado en el rediseño de procesos operativos y sistemas con mejores estándares ESG, seguido por mejoras en productos y/o servicios y la incorporación de nuevas tecnologías para alcanzar estándares más altos. No obstante, en general las empresas declaran niveles bajos o intermedios de avance en materias ESG, en especial en lo relacionado a inversión en activos fijos y el refuerzo de los equipos directivos para responder a estas temáticas.

“ Hay esfuerzos por mejorar y adaptarse a las demandas en términos de sistemas, procesos, productos y tecnologías, pero donde estamos más atrasados es en lo que podría definirse como el “hardware y software”, pues no estamos cambiando activos fijos, ni perfiles, personas, competencias; quizás porque es lo más costoso y difícil ”

Alfredo Enrione,
Director CGCS-ESE



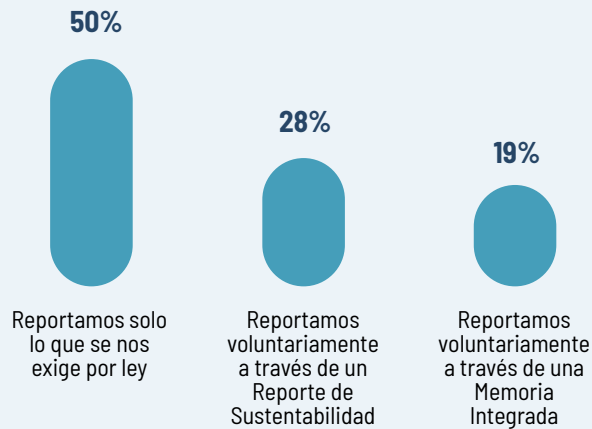
Gráfico 1. Nivel de mejoras realizadas por las empresas en materias ESG



En cuanto a la divulgación de compromisos y avances en los factores ESG, un 27% de las empresas que participaron en el Estudio no realiza reportes. Entre las que sí lo hacen, solo la mitad reporta voluntariamente con mayores estándares: un 28% a través de un Reporte de Sustentabilidad y un 22% mediante una Memoria Integrada. La mitad restante reporta solo lo que exige la ley. Entre las empresas de mayor tamaño, casi todas ya están reportando, cifra que baja a un 64% en las que tienen menos colaboradores.

A su vez, un 63% de las empresas consultadas participa en algún índice para dar cuenta a sus grupos de interés sobre su desempeño ESG, pero solo un 26% declara que el directorio ha sido responsable de la elección de estos índices. El Dow Jones Sustainability Index y el Bloomberg ESG son los que tienen más participantes.

Gráfico 2. Formas de reportar compromisos y avances en materia ESG



Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

Con respecto a la incorporación de los objetivos ESG en métricas e incentivos de la gerencia general, un grupo muy reducido de compañías declara haberlo hecho en sus sistemas de incentivos. Si bien existe la percepción de que en los directorios hay cada vez más interés por comprender y desarrollar las materias ESG, los datos muestran que aún existe una baja preparación para abordar estos criterios. Más de la mitad de los miembros del directorio no tiene experiencia práctica en el desarrollo de reportes y/o implementación de iniciativas ESG, y solo un 12% demuestra amplia experiencia, cifra mayor en el caso de las mujeres.

Además, a lo largo de los conversatorios se refuerza la percepción sobre esta falta de conocimientos. Si bien se reconoce que el interés de los directorios ha crecido, en especial en las grandes empresas, también se observa falta de competencias para abordar estos temas e implementar una agenda ESG que permee la planificación estratégica del negocio.

Gráfico 3. Nivel de conocimiento y experiencia del directorio



Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>



Revisa todo el contenido de los conversatorios en:
<https://bit.ly/41Zc05m>

2.3 / EMPRESAS QUE SE TRANSFORMAN: FACTORES QUE IMPULSAN LA AGENDA

Son varios los motivos por los cuales las empresas están abordando en su gestión la agenda ESG. De acuerdo a los resultados del Estudio ESE- Acción, destaca como uno de los factores más frecuente (48%) la convicción de controladores y/o de la alta dirección, lo que se confirma a través de los conversatorios.

Esto requiere tiempo, inversión, capacidades y personas, pero principalmente requiere convicción de la alta dirección

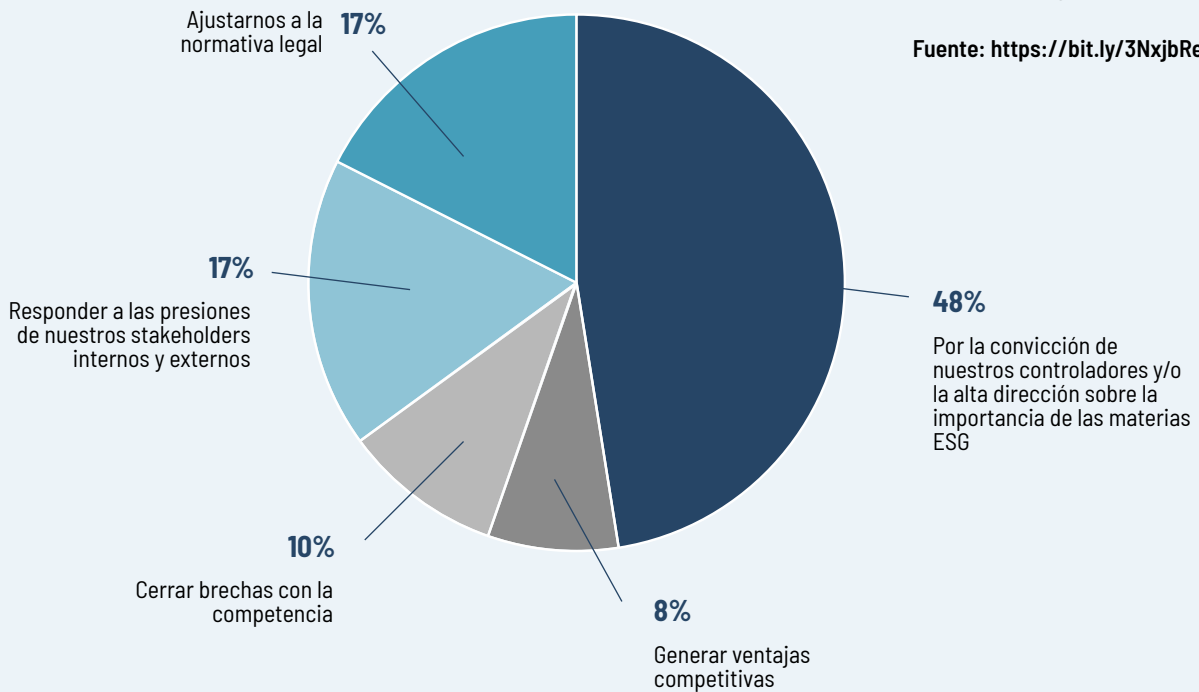
Carmen Román,
 Directora Embotelladora Andina

En segundo lugar, aparecen los factores de tipo coercitivo, tales como ajustarse a la normativa legal y responder a las presiones de

los stakeholders internos y externos, ambos mencionados por el 17% de las empresas y abordados también en los conversatorios.

Gráfico 4. Principales motivos para implementar mejoras ESG

Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>



a) Sobre las presiones

Según lo señalado en el primer conversatorio, estamos frente a un escenario de incertidumbre y volatilidad, dado por la llegada del nuevo gobierno, el proceso constituyente

y la guerra de Ucrania, lo que, sumado a las presiones y expectativas de diferentes grupos de interés, inevitablemente genera tensiones y exigencias a las empresas. Según compartió Marcela Bravo, gerenta general de Acción Empresas, los consumidores demandan

compañías con propósito, transparentes y que entreguen productos y servicios de calidad. Las comunidades quieren tener mayor participación en los proyectos y tienen altas demandas en materia ambiental. Los inversores cada vez son más sofisticados en sus análisis y exigencias ESG; los reguladores están fijando requerimientos más altos y rigurosos, y los/as colaboradores/as quieren trabajar en empresas que realmente generen un valor para la sociedad, que sean más flexibles y que les permitan compatibilizar su vida laboral y personal.

- Según el estudio **“Los consumidores lo quieren todo”**, realizado por IBM y la Federación Nacional de Retailers (NRF), 62% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar sus hábitos de compra si las empresas ofrecieran productos que reduzcan el impacto ambiental.

Fuente: <https://ibm.co/3p90E3B>

- En un estudio aplicado a más de 2000 trabajadores realizado por PwC Chile y Trabajo con Sentido, 60% aseguró que el propósito corporativo y la coherencia en su aplicación, es determinante para mantenerse en ese trabajo.

Fuente: <https://pwc.to/3A02etM>

Además, el surgimiento de empresas que nacen con los valores de la sostenibilidad en el corazón de su modelo de negocio, suscita alto interés de los inversionistas, lo que, sumado a los grandes avances tecnológicos, pone a prueba la capacidad de adaptación de las empresas tradicionales, así como también, su ética para hacer negocios y la transformación de sus culturas organizacionales. En este contexto, si bien un perfil ESG bien desarrollado aún puede ser un diferenciador en la relación empresa –sociedad– inversiones, el ritmo acelerado que llevan los cambios sociales y los entornos de negocios, lleva a pensar que las exigencias seguirán creciendo, y con ello, tendrá que hacerlo también el esfuerzo de las empresas para diferenciarse.

“ Mantener la percepción de transparencia significa hacer las cosas mucho mejor que antes, porque las exigencias son cada vez mayores, por lo tanto, para lograr el mismo índice de percepción hay que trabajar el doble ”

Rubén Alvarado,
CEO Metro de Santiago



En Chile, lo anterior se profundiza con la crisis social y sanitaria. En el primer conversatorio, se señala que estas crisis marcan un antes y un después en la incorporación de materias ESG. Antes de estos quiebre eran conversaciones que parecían muy distantes o no se consideraban en los directorios, pero que han llevado incluso a una profunda revisión institucional en diálogo con las comunidades con el objetivo de establecer nuevos compromisos y metas. De alguna manera, el contexto de crisis empuja al directorio a tener mayor conciencia de su entorno de negocios, y a preguntarse sobre el impacto de su empresa en la solución o agravamiento de esta.

b) Sobre la regulación

La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) dictó en el país la Norma de Carácter General 461, la cual perfecciona la NCG 386, incorporando la obligatoriedad de sumar en las memorias anuales información ambiental, social y de gobernanza por parte de todas las empresas emisoras de valores de oferta pública inscritas en el Registro de Valores.

Con la nueva norma, las empresas de cierto tamaño están en la obligación de reportar integralmente a partir de marzo 2023, lo que exige a las compañías incorporar aspectos no

financieros en sus reportes para inversionistas, cuyo nivel de verificabilidad y responsabilidad asociado será el mismo que para los aspectos financieros.

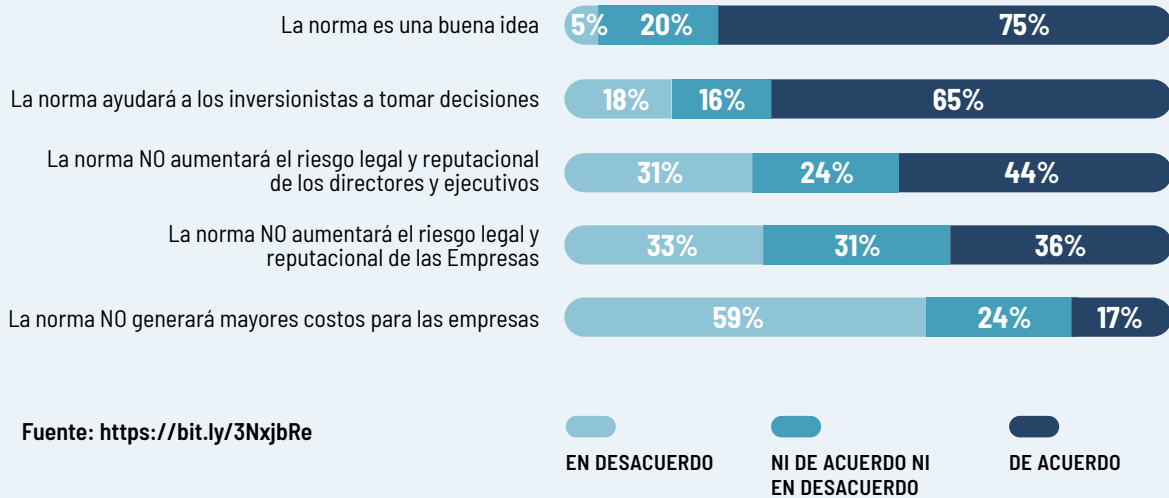
 **Al incluir en la Memoria Integrada información no financiera, ésta va a tener un escrutinio que nunca antes tuvo** 

Fernando Orihuela,
Socio líder de assurance PwC

Según el Estudio ESE-Acción, la mayoría de los directores cree que la norma es una buena idea (75%) y una medida que ayudará a los inversionistas a tomar decisiones (65%), teniendo en cuenta la complejidad de la información sobre materias ESG.

Sin embargo, no existe una postura mayoritaria sobre los riesgos legales y reputacionales que esta podría traer tanto a nivel empresarial como individual para los directores y ejecutivos. Por último, 6 de cada 10 directores/as cree que la norma aumentará los costos para las empresas.

Gráfico 5. Percepción del directorio respecto a la Norma 461



A lo largo de las sesiones, los/as panelistas también manifiestan una opinión favorable hacia la nueva norma, entendiendo que, su implementación, inevitablemente significará mayores esfuerzos y recursos. Reconocen que permitirá a los inversionistas comparar información entre empresas de un mismo sector dentro de dimensiones equivalentes y así determinar las probabilidades de éxito. Si bien la memoria integrada está diseñada, por ley, como un reporte a los inversionistas, en el cuarto conversatorio se debatió la oportunidad que ésta representa como herramienta de diálogo con distintos públicos de interés. Se entiende que la actividad de la empresa tiene impacto en todos sus stakeholders, y por

lo mismo, todos están mirando y evaluando a la empresa, por lo que es fundamental identificar y mapear a estos actores y considerarlos a la hora de reportar integradamente.



NORMA 461: CONTEXTO, CARACTERÍSTICAS E IMPLEMENTACIÓN. Revisa en: bit.ly/46u3rFQ

Tal como se compartió en el tercer conversatorio, este proceso local de adopción de normas de reporte ESG está integrado en un marco mucho mayor, pues hoy las exigencias regulatorias son una realidad internacional. En su presentación, Fernando Orihuela señala que si la empresa es subsidiaria de una

compañía europea o tiene operación en Europa con ventas por sobre un determinado límite, debe responder a la directiva de reporte de sustentabilidad de la Comunidad Europea; y si se trata de cualquiera de las compañías listadas en EE.UU (ej.: Santander, Embotelladora Andina, o cualquiera de los 11 emisores nacionales en EE.UU) deberán responder también a los requerimientos de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por su sigla en inglés) de ese país.

Además, a nivel internacional está la obligatoriedad inminente de reportar en base a las normas financieras de sostenibilidad. De acuerdo a la presentación realizada por Arturo Rodríguez en el segundo conversatorio, se trata del sistema de normas globales en materia ESG que promueve hoy la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS) y la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), a través del Consejo de Normas Internacionales (ISSB) creado en el marco de la Cop26. Este órgano, que unifica el trabajo de la IFRS, nació con la misión de desarrollar y proveer a los mercados de capitales, una mirada integral de los riesgos y oportunidades financieras en base a la divulgación estandarizada de información sobre sostenibilidad empresarial.

Este marco global busca apoyar la toma de decisiones estratégicas de los inversionistas,

así como también satisfacer las necesidades de información de diversas audiencias que desean conocer concretamente, cómo las empresas aportan, crean o erosionan valor social y ambiental a través de su quehacer. El esfuerzo de simplificación que conlleva este trabajo fue ampliamente valorado en los conversatorios como una oportunidad para reducir la confusión del mercado y otorgar orientación a todos quienes están en el mundo empresarial, sean inversionistas, administradores o miembros del directorio.

Este tema de la sostenibilidad es como hablar de la felicidad, hay tantas interpretaciones como personas (...) todo lo que hagamos para reducir confusión de un mercado que está abrumado, es muy bienvenido

María Emilia Correa,
Directora de Colbún



NORMAS GLOBALES DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y LOS REPORTES INTEGRADOS. Revisa en: bit.ly/3PHBS5A



Revisa **todo el contenido de los conversatorios** en <https://bit.ly/41Zc05m>

3

ESG EN LA EMPRESA: INCORPORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EL ROL DE LOS DIRECTORIOS

3.1 / AMPLIANDO LA COMPRENSIÓN: CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORIOS



Una opinión compartida en todos los conversatorios es que los/as directores/as y dueños de las compañías, son responsables de liderar la agenda ESG y garantizar su adecuada implementación. Atendiendo a esta responsabilidad, a continuación, se indican algunas claves para avanzar en la incorporación de estos aspectos en el corazón del negocio. Se trata de consideraciones señaladas por diferentes panelistas en base a su propia experiencia y conocimiento del tema, las que pueden ser de utilidad para los directorios a la hora de implementar una agenda ESG con cierta solidez.

a) Conocer directamente los contextos

Una de las principales razones de la desconfianza que existe hacia las empresas, es la desconexión que estas tienen con la realidad. Ante dicho diagnóstico, un primer paso para la comprensión e incorporación de las materias ESG sería profundizar el conocimiento de los contextos donde opera la empresa. En este sentido, directores/as y ejecutivos/as, en tanto equipo responsable de la conducción de la

compañía, deberían conocer, de fuente directa, entornos, comunidades y realidades de sus trabajadores/as.

La sugerencia es pasar tiempo en terreno, observar, dialogar con los distintos actores, y a partir de ahí, reflexionar acerca del rol de la empresa en su contexto. Solo así será posible desarrollar la conciencia y comprensión necesarias para avanzar en una agenda ESG pertinente y ajustada a la visión de los distintos grupos de interés.

 **Si somos directores hay un liderazgo moral y una responsabilidad ética en la vida empresarial, que es conocer los contextos en los que desplegamos nuestras actividades y nuestras infraestructuras** 

Claudia Bobadilla,
Directora de Enel y Cintac

b) Conectar la agenda ESG con el propósito

Además del conocimiento directo de la realidad, otro paso clave para avanzar –y uno de los más mencionados– es la revisión del propósito de la empresa. En este sentido sin visitar el propósito, resulta difícil trazar objetivos en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, y tomar buenas decisiones para una correcta incorporación de los riesgos asociados a los aspectos ESG. Se recalca que no hay una oposición entre las metas financieras y los objetivos ESG, más bien estos vienen a mostrar cuál es el camino para alcanzar dichas metas. Por lo tanto, es fundamental que los miembros del directorio tengan conciencia sobre las diferentes maneras en que se pueden alcanzar los resultados, y que no vean esta agenda como un tema periférico o una actividad independiente, sino como la forma para otorgar sentido y valor a los resultados financieros.

“ Es importante la intersección que hay entre los estándares y los criterios ASG y el propósito de las empresas ”

Sandra Guazzotti,
Directora del Banco de Chile

c) Encontrar un camino propio

Siendo clave la conexión con el contexto y el propósito, no puede haber un manual que indique lo que hay que hacer en cada empresa para integrar los criterios ESG. Si bien se reconoce un marco de pautas y contenidos en la materia, los conversatorios muestran cierto consenso sobre la necesidad de trazar un camino propio de acuerdo al propósito de la empresa y la realidad donde ésta opera, así como también el tipo de industria, tamaño, oportunidades, entre otros. En ningún caso, implica trabajar aisladamente, todo lo contrario. La colaboración entre empresas y stakeholders puede contribuir a abordar los desafíos ESG, incluso ser fuente importante de aprendizaje para los directores y directoras que aún tienen poca experiencia en la materia.

“ No tomemos un manual ASG pensando que es la solución. Primero revisemos nuestro propósito y luego salgamos de nuestras oficinas y vayamos a conocer sin filtro la realidad de las comunidades donde habitan nuestros colaboradores y donde impactamos con nuestra actividad ”

Claudia Bobadilla,
Directora de Enel y Cintac

d) De la convicción del directorio a la implementación

La conciencia que los miembros del directorio tienen sobre la importancia del tema y su nivel de conocimiento para implementarlo, son aspectos clave para avanzar en la integración de las materias ESG, pero no son suficientes. Diferentes panelistas comparten en la importancia que tiene el directorio como primer agente movilizador de esta agenda ESG, a la vez que reconocen la necesidad de construir apoyo y soporte en toda la compañía. Se trata de realizar una bajada operativa mediante metas, objetivos, sistemas, procesos, incentivos. Con este fin, la convicción del directorio debe traducirse en una forma que permita incrustar los temas ESG en la estrategia general del negocio y acompañar a la administración en la transformación interna para su concreción.

“ El rol del directorio es mirar esto estratégicamente, no solo por compliance, y ser capaces de acompañar a la administración en una transformación de estructura, incentivos y procesos. Hasta que no ocurra no habrá alineación interna para que esta agenda avance ”

Daniel Vercelli,
Ex CEO Coca-Cola L.A. y fundador de Manuía

“ Lo primero es que exista convicción de los accionistas y del directorio para empujarlo hacia el management (...) Después se necesitan políticas, procesos, y toda la maquinaria para echarlo andar ”

María Pilar Dañobeitía,
Presidenta de SMU

e) Aumentar la ambición

Las regulaciones internacionales están avanzando. La Norma 461 ha comenzado su implementación y los stakeholders incrementan cada vez más sus expectativas, por lo que las empresas requieren también aumentar sus exigencias para responder a este entorno y fortalecer su rol como agentes de cambio. A esta tarea, puede contribuir el reforzar la capacitación del directorio, fortalecer el intercambio y colaboración entre empresas, así como la utilización de referentes y estándares internacionales.

Según se compartió en los conversatorios, el directorio tiene el rol de empujar los indicadores para que sean más exigentes y contagiar esta ambición a la administración. Se trata de establecer metas más ambiciosas

de las que la empresa conoce y sabe cumplir, siempre y cuando estas tengan un sustento en el propósito de la compañía y a la vez puedan traducirse en métricas claras.

Trabajar con mayor ambición implica ser capaces de traspasar la preocupación por las materias ESG a las decisiones de proyectos de inversión, cuestión que algunas empresas ya están haciendo al considerar la evaluación de los impactos ESG a la hora de resolver cualquiera de sus proyectos.

Desde el directorio creemos que aquí hay que tener estándares internacionales inmediatamente

Jorge Salvatierra,
Presidente de CAP

Me encanta cuando el directorio te desafía y dice no es suficiente, tienen que lograr mejores resultados. No se trata de buscarlo todo, sino objetivos precisos, medibles y cumplibles (...) Y eso requiere tiempo, mientras los de largo plazo tienen que seguir andando

Carmen Román,
Directora Embotelladora Andina

f) Honestos al comunicar, consistentes al actuar

Una mayor ambición no puede significar ni pérdida de honestidad ni dejar a un lado la sostenibilidad financiera, como se explica en el siguiente punto. Según se planteó en el primer conversatorio, debido a que las empresas y sus directorios sufren de deslegitimidad, es fundamental ser honestos con lo declarado y consistentes a la hora de actuar. Las metas tienen que ser ambiciosas, pero razonablemente alcanzables, y las empresas deben tener la capacidad de comunicar los avances y sus retrocesos en el cumplimiento de dichas metas, superando el temor a ser mal evaluadas. En este sentido, las metas ESG deben ser también comunicadas al entorno como un compromiso transparente y exigible, avanzando en accountability.

“Lo que declaramos hacer, hagámoslo y si no, no lo declaremos. Si no estamos preparados podemos ser honestos y decirlo

Claudia Bobadilla,
Directora de Enel y Cintac

g) Balance entre corto y largo plazo

Dado que las materias ESG son amplias y valoradas, en el tercer conversatorio se señala la importancia de no precipitarse en su implementación ni tentarse a mostrar resultados de corto plazo que a la larga puedan perjudicar la continuidad de la empresa. Se trata de planificar adecuadamente, priorizando contenidos y estableciendo plazos que no afecten la sostenibilidad financiera, pero manteniendo cierta ambición que empuje los aspectos difíciles, de mayor costo o sin un efecto directo e inmediato en el valor de la empresa.

El directorio debe poner la mirada en el largo plazo e incluir las variables ESG en la toma de decisiones sobre proyectos e inversiones, reconociendo los beneficios futuros junto a los costos de corto plazo. La invitación es a tomar decisiones estratégicas y responsables que permitan en el tiempo la convergencia del valor para el accionista y para todos los otros stakeholders.

Aquí es fundamental que el directorio sea capaz de marcar la agenda, estableciendo prioridades y plazos, regulando la velocidad con que se implementan, y para ello se sugiere identificar dónde están los potenciales espacios de cambio y mejora y en qué plazos son posibles de abordar.

Jorge Salvatierra
Presidente de CAP

“ Esto involucra costos y debemos ser conscientes de esto para conectar la sostenibilidad con el ámbito financiero (...) no puedes precipitarte, tienes que ir con la tendencia, pero manejando resultados. El año pasado aprobamos un proyecto de descarbonización de nuestra planta de pellet con un valor presente negativo de 60 millones de dólares, y lo aprobamos porque lo financiero y lo ESG convergen en el tiempo y también en la sostenibilidad. (...) Puede que una decisión que parece de corto plazo y financieramente no tan rentable, en el largo, signifique la supervivencia y viabilidad de la empresa ”

h) Balance en el abordaje

ESG forma una triada indisociable, y como tal, debe ser abordada integralmente. En el tercer conversatorio, se compartió la opinión que entre las materias ESG se suele dedicar más tiempo a lo ambiental, sea por moda, presión o porque los resultados son más atractivos; mientras que la integración de los temas sociales, como se señala en el primer conversatorio, sigue generando cierta dificultad a las empresas. Si bien no es fácil trabajar las tres dimensiones al mismo nivel, no debe perderse el objetivo de abordar todos los factores, por lo que es necesario definir una estrategia en consonancia con las características de la empresa y sus impactos. El directorio puede establecer una planificación anual que facilite dedicación de tiempo a cada dimensión fijando prioridades en cada una.



Revisa todo el contenido de los conversatorios en
<https://bit.ly/41Zc05m>



3.2 / CONCRETANDO LA AGENDA: SISTEMAS, PROCESOS E INCENTIVOS

Una opinión reiterada es la importancia de realizar una bajada amplia y operativa en materias ESG más allá de un mero compromiso y objetivos. Los aspectos ESG, no pueden quedar alojados en una función, sino que deben ocurrir cambios estructurales en los procesos, en el sistema de incentivos, en la evaluación de iniciativas y proyectos según los riesgos, y también en las métricas de cumplimiento.

“ El negocio es uno solo y cuando los temas de ESG los toma un encargado al que le tienes que pedir cuentas, te equivocas. Esto debe ir en las métricas, planes e iniciativas estratégicas de todas las áreas. Así lo vemos nosotros, es transversal ”

María Pilar Dañobeitía,
Presidenta de SMU

a) Medir

La implementación de los criterios ESG exige tener nuevas estadísticas e información disponible para observar, analizar y monitorear esta forma de hacer empresa, lo que puede requerir replantearse el tipo de información que se recoge y la manera en que se organizan los datos. A diferencia de las estadísticas financieras, varios contenidos ESG no se miden solo en datos cuantitativos. La revisión de estas materias suele incluir análisis y lógicas más cualitativas, invitando también a los directorios a construir nuevas formas de pensar, poniendo en diálogo los datos financieros y la información ambiental, social y de gobernanza.

“ Evidentemente los temas no financieros son más difíciles de medir, y eso es un desafío y un riesgo en sí mismo ”

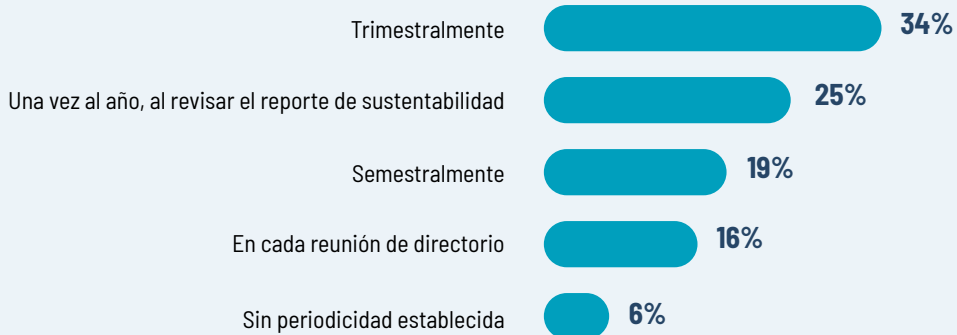
Fernando Orihuela,
Socio líder de assurance PwC

b) Revisar

De acuerdo a los resultados del Estudio ESE- Acción, la mitad de las empresas encuestadas están revisando las materias ESG en el directorio al menos con una frecuencia

trimestral, aunque aún 1 de cada 4 solo las aborda anualmente al momento de revisar el reporte de sustentabilidad.

Gráfico 6. Frecuencia de revisión de métricas ESG

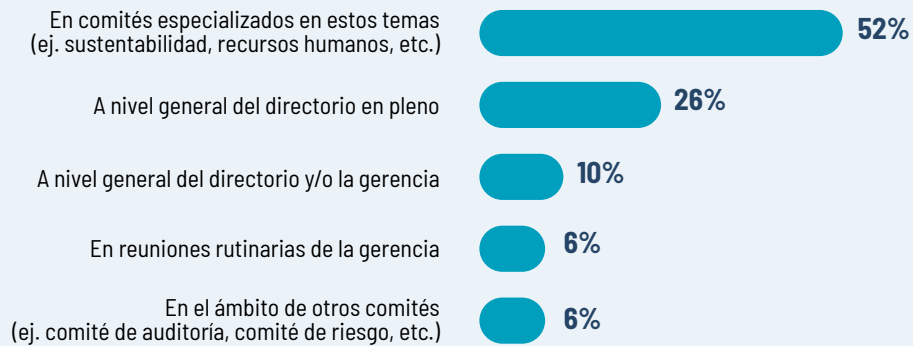


Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

En cuanto a las instancias en que se abordan los temas ESG, la mitad de las empresas señala tener comités especializados donde participan directores/as, tales como comités de sustentabilidad o recursos humanos; no

obstante, muy pocas empresas (6%) revisan estas materias en otros comités como el de auditoría o el de riesgo. Además, un 25% señala abordar la agenda ESG a nivel general del directorio en pleno.

Gráfico 7. Instancias de revisión de métricas ESG



Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

De acuerdo a las realidades compartidas por panelistas en distintos conversatorios, algunas empresas han optado por tener un comité de sostenibilidad que se reúne periódicamente con representación tanto de la administración como del directorio, mientras que otras han decidido integrar la agenda ESG en todas las instancias, sin necesidad de constituir un comité específico. Independientemente de las instancias de revisión que cada empresa ha definido, hay consenso en que lo fundamental es la comprensión de los temas ESG como algo transversal a toda la organización y a la

vez materia en la cual los directorios deben especializarse.

Por lo tanto, quienes tienen comités y equipos a cargo, señalan que la gestión ESG no debe quedar encerrada en dichas instancias, sino que su tarea es empujar y supervisar el cumplimiento de estas materias, entendiendo que tanto los aspectos financieros como ESG, son parte central del negocio.

“ Nosotros no tenemos un comité de ESG porque creemos que tiene que ser transversal, asociado a todas las instancias, etapas y proyectos ”

Jorge Salvatierra,
Presidente de CAP

“ Hay que reconocer que estos temas deben ser un área de especialidad del directorio, como riesgo, auditoría, etc ”

Daniel Vercelli,
Ex CEO Coca-Cola L.A. y fundador de Manuía

Además, se comparte que el directorio debe fortalecer sus competencias para trabajar los aspectos ESG, incluso considerando nuevas contrataciones de ser necesario. A la vez, cada directorio debe preguntarse cuáles son, en su caso, las instancias más idóneas para abordar las materias ESG, lo que puede significar la creación de nuevos comités especializados o la ampliación de funciones de comités ya existentes, entre otros.

Por último, es necesario destacar la necesidad de involucrar más activamente a las áreas financieras, de relación con inversionistas y auditoría interna en la gestión de las materias ESG, conectando de modo efectivo la información financiera con los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Según se planteó en los conversatorios, es importante que estas áreas se hagan parte del monitoreo y control de estos temas, y en este sentido establezcan un diálogo frecuente con el directorio, pues además de robustecer los procesos, sistemas y controles que garanticen la correcta gestión ESG como parte integral de la sostenibilidad financiera de la empresa, puede fortalecer la legitimidad interna que tienen estas materias.

“ ¿En cuántas compañías la información no financiera está en las áreas de control? ¿Hasta dónde auditoría interna o control financiero se involucra? ”

Fernando Orihuela,
Socio líder de assurance PwC

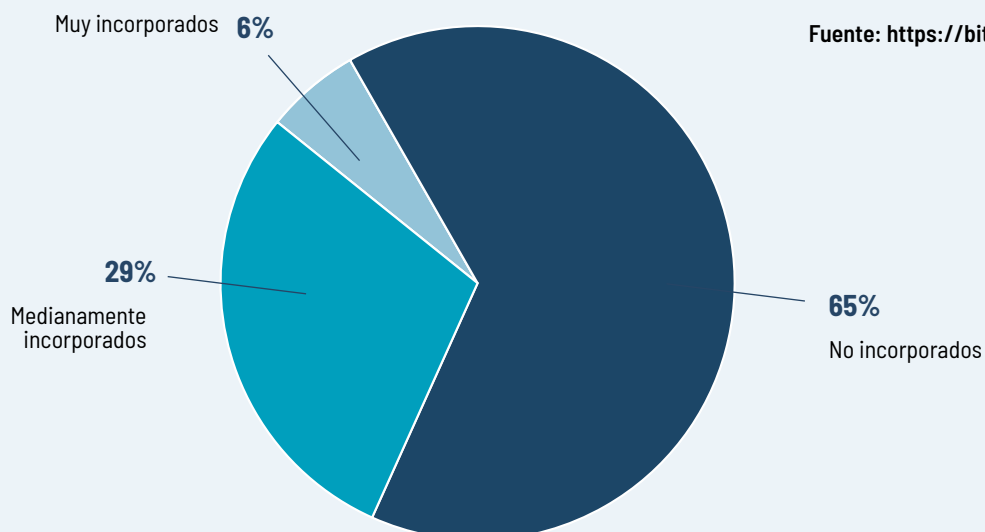
“ Es importante llevar a quienes se relacionan con los inversionistas al directorio, para transmitirnos el interés de las partes interesadas. Es muy importante que sean los financieros, porque es distinto que cuando lo hace el encargado de comunidad ”

María Emilia Correa,
Directora de Colbún

c) Alinear

Un punto relevante abordado tanto en el Estudio ESE- Acción como en los conversatorios, es la conexión de los objetivos ESG con el esquema de incentivos de la gerencia general. En particular, el estudio muestra que solo un 6% de las empresas encuestadas, y además en pocos rubros, han incorporado de forma relevante las materias ESG en sus incentivos. Hasta ahora, la mayoría (65%) no ha conectado las compensaciones con esta agenda. Entre las pocas empresas que sí realizan esta práctica, destacan las pertenecientes a los rubros de minería, energía, servicios básicos y transporte.

Gráfico 8. Incorporación de objetivos ESG en incentivos de la gerencia general



Al comparar con las empresas del S&P 500, se advierte que el 57% han incorporado materias ESG dentro de los sistemas de incentivos a cargos ejecutivos; lo que es más frecuente en empresas grandes que en las pequeñas. De hecho, si se corrige por tamaño y se analiza el índice Russell 3000, que cuenta con compañías más parecidas a las chilenas, solo el 10% ha alineado los incentivos.

Según los datos de la Encuesta Anual de Directores de Empresas de PwC, las principales materias que las compañías S&P 500 han incorporado en los esquemas de retribución variable son diversidad e inclusión, people engagement y satisfacción del cliente. El esquema más utilizado (36%) es el formato de Scorecard, donde no hay un peso específico para cada métrica, sino que se consideran en conjunto con otras no financieras. El segundo más utilizado (28%) es el de componentes individuales combinados, en el que para las métricas ESG sí hay un peso relativo definido, pero no se utilizan solas, sino que insertas en una categoría superior que engloba más indicadores.



RIESGOS Y APRENDIZAJES EN EL ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS EN LAS REMUNERACIONES. Revisa en: <https://bit.ly/3XkZZsT>



Revisa todo el contenido de los conversatorios en <https://bit.ly/41Zc05m>



3.3 / REPORTABILIDAD Y NORMA 461: EL ROL DE LOS DIRECTORIOS

A continuación se comparten las principales reflexiones obtenidas en los conversatorios en miras a profundizar el rol de los directorios en la divulgación de información y el cumplimiento de la nueva Norma 461. ¿Cómo ajustarse a los públicos de la memoria?, ¿cómo decidir los temas claves?, ¿con qué profundidad reportar?, ¿qué nivel de exigencia tendrá el regulador? y ¿cómo será el proceso de implementación de la norma?, fueron algunas de las preguntas exploradas por diferentes panelistas y que se desarrollan aquí organizadas en torno a 4 premisas que se desprenden de esta misma reflexión.

a) Implementación: un camino de aprendizaje

Los conversatorios muestran que existe un consenso acerca de la importancia y sentido de la Norma 461. Tanto la CMF como las empresas quieren que haya buena información para que los inversionistas puedan decidir en qué invertir o evaluar qué compañías son mejores que otras. No obstante, entendiendo que las compañías tienen diferentes niveles de desarrollo y conocimiento en materias ESG, y que estas materias a la vez son muy amplias,

se tienen dudas sobre cómo será el proceso de implementación y se observan algunas dificultades/riesgos a la hora de llevarlo a la práctica ¿Qué nivel de exigencia fijará el regulador? ¿Serán referentes las empresas más grandes y avanzadas? Son algunas de las preguntas que surgen en el cuarto conversatorio. A la vez, se percibe que es esa misma ejecución en la práctica, apoyada por la supervisión y la guía de implementación que ha elaborado la CMF, la que irá marcando el camino para cada empresa y permitiendo definir los niveles de exigencia razonable que puede establecer el regulador. Se valora la gradualidad en la implementación y la capacidad demostrativa y de aprendizaje que tendrá la experiencia de las primeras empresas que comiencen a reportar, donde la CMF tendrá un rol clave de acompañamiento y en proveer posteriormente un feedback al mercado que permita ir ajustando las expectativas a la realidad observada.

“ Creo que este es un camino de internalización de una realidad que existe previamente a la norma, y que impone exigencias y muestra cómo cumplirlas (...) creo que viene un proceso para llevarlo adelante de la mejor forma posible ”

Carmen Sfeir,
Abogada y directora de CMPC

“ No me siento capacitado para decir si vamos a poner la vara en mínimo. Estamos esperando el reporte para ver qué dicen las empresas. Y ahí la dinámica propia de la supervisión, es evaluar cómo están cumpliendo y si corresponde, no volver con garrote sancionatorio, sino que ayudándoles a resolver las dudas que correspondería aclarar, pero siempre reconociendo que lo principal, es el rol del directorio para llegar a un reporte final de cómo nos fue como país respecto a estas materias ”

José Antonio Gaspar,
Director jurídico de la CMF

Por su parte, dado que la Norma 461 se basa en marcos y estándares existentes de uso global, particularmente SASB y TCFD, en el cuarto conversatorio también se apunta a la complejidad que puede significar para la evolución de la norma chilena, las modificaciones que se realicen a estos estándares, en particular ahora que está activo el trabajo de la IFRS para arribar a normas globales de divulgación sobre finanzas sostenibles ¿Deberá modificarse la Norma 461 para atender a estas nuevas regulaciones? ¿Cómo impactaría esto a las empresas? Estas interrogantes serán también parte del camino que irán desarrollando las empresas y el regulador como un proceso de aprendizaje conjunto.

b) Reportar: el resultado de una gestión

Según se advirtió en los conversatorios, el reporte no puede ser el objeto de la agenda ESG, sino más bien la expresión de una gestión ESG integrada transversalmente en la empresa, para la cual el reporte resulte una manera de divulgar la información y rendir cuentas a todos los stakeholders de su actividad. En este sentido, el directorio debe velar por construir una reportabilidad basada en un alto grado de compromiso con las materias ESG y no en el mero cumplimiento de una norma, evitando el riesgo de greenwashing.

“ Tenemos que ir más allá de reportar integradamente (...) Lo primero es que todos entendamos que ASG es parte integral del negocio, y como tal, tiene que tener un impacto mucho más profundo del cómo reportamos ”

Sandra Guazzotti,
Directora del Banco de Chile

“ Si los directorios actúan convencidos, el cumplimiento de la norma naturalmente va a llevar a que las empresas lo hagan bien. Los riesgos de fondo, son cuando un directorio no cree en esto y sencillamente se ampara en el cumplimiento formal para que no le llegue la sanción ”

Cristián Eyzaguirre,
Socio de Carey y cía

Lo anterior, también implica construir capacidad para ir mejorando año a año la gestión ESG, a la vez que se destinan recursos a la preparación de los reportes

correspondientes. Sin duda, esto representa un desafío para todas las empresas, en especial para aquellas con menos experiencia en la preparación de reportes o menor grado de madurez ESG.

“ Es difícil concentrarse en las acciones que mejoran las finanzas sostenibles de la empresa cuando estás más preocupado de reportar. Probablemente, le va a pasar a muchas empresas que empiezan a reportar ”

Carmen Sfeir,
Abogada y directora de CMPC

Un reporte que muestra el resultado de una gestión ESG es también un reporte con mayores garantías respecto a la veracidad de su información, principio base de responsabilidad del directorio. Como señaló la CMF en el cuarto conversatorio, el real riesgo de sanción para los directorios se encuentra en la comprobación de falsedad de información relevante, pues se estima crítico para la transparencia en los mercados, principal finalidad de la Norma 461.

“ Si eventualmente hay un caso de falsa información, que es quizás lo más crítico, lo primero son sanciones de multa y eventualmente, penales, pero son casos bien específicos ”

José Antonio Gaspar,
Director jurídico de la CMF

“ Al mezclar información logramos centralizarla lo que es una ventaja, pero la memoria será leída por quienes antes no lo hacían abriendo oportunidad de críticas a la empresa y al directorio ”

Cristián Eyzaguirre,
Socio de Carey y cia

c) Reportar: Herramienta de diálogo

Si bien la memoria integrada tiene un foco clave en los inversionistas, también es una herramienta de diálogo con los distintos grupos de interés. El directorio debe prever que el tipo y profundidad de la información divulgada, se ajuste lo más posible a las expectativas de información de los diferentes stakeholders, reduciendo el riesgo de que este se transforme en fuente de crítica a la empresa y su directorio. A su vez, pensando en los inversionistas, surgen dudas acerca de la interpretación que estos harán de la materialidad ¿Qué es interesante o razonable para un inversionista? ¿Qué tipo de impacto tendría si sucediera? ¿Cómo recibiría el mercado esa noticia? Son algunas de las preguntas que quedan esbozadas como reflexiones para los directorios.

d) Reportar: el reflejo propio

Respecto a la definición de los temas y su materialidad, se reitera que cada reporte será particular a la realidad de cada empresa, pues los temas y oportunidades que son importantes para una no necesariamente lo son para otras. Por ejemplo, para una empresa del sector agrícola, la escasez de recursos hídricos y su huella de carbono, suelen ser temas relevantes, pero no tanto para una empresa de servicios profesionales o financieros, donde lo social o la seguridad y protección de la información suele tener más relevancia.

“ Cada organización tiene que desarrollar esta agenda de acuerdo a su negocio, propósito y estrategia; y los mismos serán auditados y reportados siguiendo distintos estándares (...) no existe una receta universal ”

Sandra Guazzotti,
Directora del Banco de Chile

Junto con tener a la vista los diferentes públicos objetivo de la memoria, también se sugiere que los directorios sean cautelosos a la hora de fijar los temas y la profundidad con que van a divulgarse. Dado que las materias ESG son amplias, los reportes también tienden a ser muy aprehensivo, lo que puede transformarse en un riesgo, dado que hoy el escrutinio público versa sobre una mayor cantidad de temas o porque se fijen estándares sobre los que la misma empresa no pueda hacerse cargo. En este sentido, una manera de acotar la información, es centrarse en las materias y desafíos donde ya está enfocada la gestión ESG de la compañía. De este modo, el reporte anual puede anclarse en base a gestión y métricas para divulgar información de forma consistente en el tiempo, y si algo cambia, tener capacidad de fundamentarlo claramente.



Revisa todo el contenido de los conversatorios en
<https://bit.ly/41Zc05m>

“ Estos reportes saldrán a la palestra cuando pase algo y lo que dije años atrás, estará a la luz. Creo que el directorio tiene que prepararse y definir a quién le habla el reporte, qué temas aborda y cuáles no y ser explícito en qué profundizará ”

Cristián Eyzaguirre,
Socio de Carey y cía

José Antonio Gaspar
Director jurídico de la
CMF

“ Ustedes toman decisiones día a día sobre diversos temas. Como supervisor, mi sugerencia es que más que elegir batallas revisen las que están dando, cuáles han dado y esas, reportarlas. La consistencia, tema que también aborda la guía, no es una preocupación o un desafío, sino que podrán estar tranquilos al decir lo que vieron en un momento y las proyecciones que están haciendo. Si después eso no se da, podrán explicar por qué no y por qué variaron las situaciones ”

4

**BENEFICIOS Y
OPORTUNIDADES
PARA LAS
EMPRESAS**

La incorporación de los aspectos ESG claramente tiene costos y requiere trabajo e implicación de todas las áreas de la compañía, partiendo por sus directores y directoras, pues plantea muchas tareas y desafíos que probablemente antes no se estaban abordando. No obstante, una alta convicción del directorio traducida en una implementación sólida de las materias ESG, puede ofrecer a las empresas diferentes beneficios y transformarse en una gran oportunidad de generación de valor.

“ Hay pruebas concretas de que la sostenibilidad tiene un efecto directo en el desempeño total de la empresa, por ejemplo, menor costo de capital, mayor excelencia operacional, lo que se traduce en flujos de caja y una influencia positiva en el precio de las acciones ”

Carmen Sfeir,
Abogada y directora de CMPC

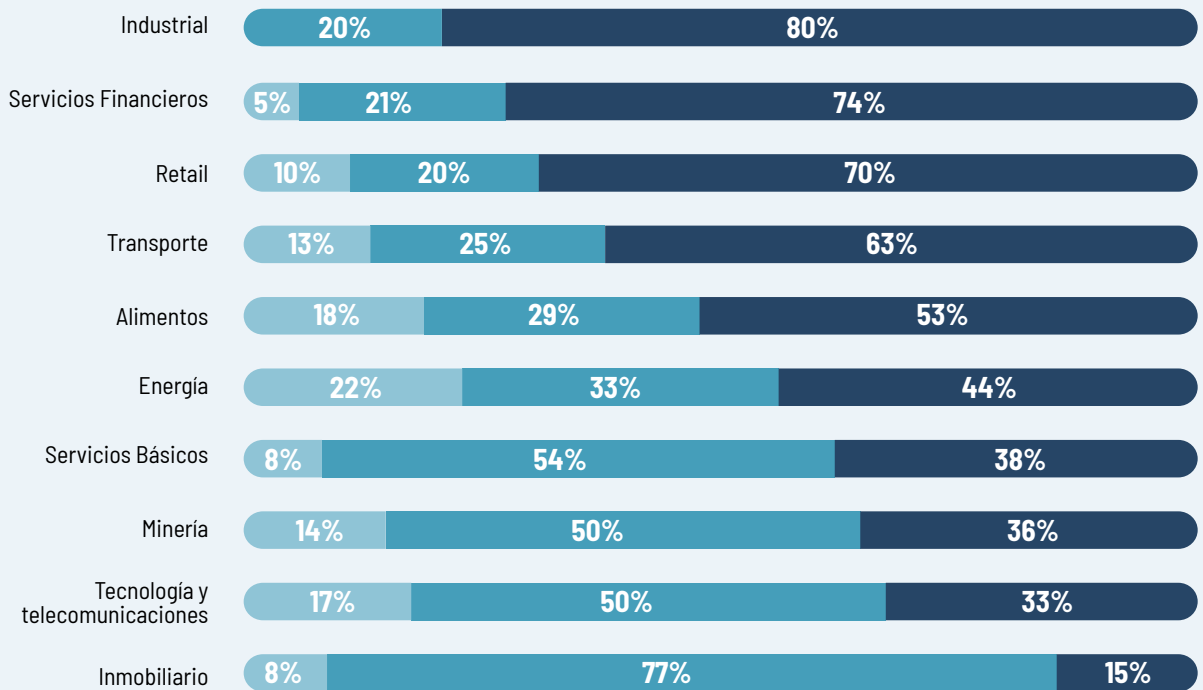
Según los resultados del Estudio ESE-Acción, un 51% de los miembros del directorio cree que la implementación de medidas ESG tendría un efecto positivo o muy positivo sobre la rentabilidad de la empresa en una perspectiva a 3 años. Solo 1 de cada 10 percibe eventuales impactos económicos negativos. Esta percepción está influenciada por el nivel de conocimiento y experiencia de los/as directores/as. Quienes más saben de ESG y a la vez perciben sus beneficios en rentabilidad, son minoría, al igual que quienes saben menos y no perciben impactos positivos. La mayoría de las personas encuestadas se encuentra en situaciones intermedias. Además, la creencia de que las iniciativas ESG pueden generar un impacto positivo en la rentabilidad, es mayor en el rubro industrial y servicios financieros, en comparación con telecomunicaciones y el sector inmobiliario.

Gráfico 9.- Percepciones sobre beneficios económicos de ESG



Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

Gráfico 10. Percepciones sobre beneficios económicos ESG según rubro



Nota: "Negativo" suma respuestas "Muy Negativo" y "Negativo"; "Positivo" suma respuestas "Muy positivo" y "Positivo"

NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

A continuación, se describen diferentes visiones acerca de los beneficios y oportunidades de la agenda ESG, que panelistas compartieron en los conversatorios. Estas se basan en su propia experiencia de dirección y/o asesorías a empresas, como en el conocimiento que han adquirido en estas materias.

a) Anclaje ante la incertidumbre

Dado que integrar los aspectos ESG pasa por revisar el propósito de la empresa y su rol como agente de cambio, en la medida que este ejercicio robustece las bases que dan sentido a la actividad empresarial, contribuye a identificar con más claridad y estrategia, el futuro. Esto permite sortear mejor la incertidumbre de un entorno cada vez más cambiante.

“ El ambiente es muy volátil, entonces cuando lo apañas con este propósito, con el tiempo te das cuenta que el propósito se mantiene, está presente, y de esa manera le das proyección y piensas mejor el futuro. Nosotros hemos visto muchos beneficios al integrar estas materias en nuestra planificación estratégica ”

Rubén Alvarado,
CEO Metro de Santiago

b) Cambio cultural

El desarrollo de los temas ESG ofrece una oportunidad para alinear a la organización en torno a su propósito y con ello generar un cambio cultural que sostenga, en el tiempo, esta forma diferente de hacer empresa. Se trata de transitar desde el compromiso o la declaración en materias sociales, ambientales y de gobernanza, hacia una coherencia interna que lleve efectivamente a concebir y hacer las cosas de modo diferente. Una real comprensión y apropiación de las materias ESG por parte de los/as trabajadores/as, puede fortalecer su compromiso y traducirse en mejores resultados.

“ La motivación por estos temas pasa por imprimirlo en el sello cultural de la compañía, de todos los trabajadores (...) nosotros partimos a puro empuje, con gran convicción de que teníamos que unirlos a todos en una cultura común ”

María Pilar Dañoheitía,
Presidenta de SMU

c) Recuperación de legitimidad

Un perfil ESG bien desarrollado puede entenderse como una expresión de conocimiento y responsabilidad de la empresa con su entorno y stakeholders, y también como una manera de hacerse cargo de los impactos que genera. En este sentido, como señalaron en el primer conversatorio, el demostrar un correcto proceder a la luz de los grupos interesados, puede significar recuperar legitimidad del entorno social en el que la empresa se desenvuelve.

 **El mundo empresarial tiene una falta de legitimidad transversal y global, por lo tanto, los criterios ASG son una buena noticia para recuperarla; más que diferenciadores, creo que llenan ese gap que tenemos** 

Claudia Bobadilla,
Directora de Enel y Cintac

d) Nuevas alianzas

Un beneficio no esperado de la agenda ESG, según se indica en el quinto conversatorio, ha sido la capacidad de articular colaboración y

alianzas. Cuando una empresa integra estos temas, emergen aspectos comunes con otras compañías y actores sociales, con los que antes no convergía. Estas coincidencias se sustentan principalmente en valores y desafíos compartidos en la senda de construir empresa de un modo diferente, abriendo nuevas conversaciones y posibilidades de colaboración. Mejorar la capacidad para relacionarse con distintos actores y en diferentes contextos, puede también crear nuevas oportunidades para la generación de valor.

e) Ventajas competitivas

La integración ESG es también una fuente de ventajas competitivas que se traduce en más rentabilidad de mediano y largo plazo.

• Preferencia de los consumidores

En un contexto donde el perfil de los clientes se ha tornado más exigente, desarrollar una sólida agenda ESG es cada vez más importante para conseguir la preferencia. Un accionar empresarial apropiado y aceptable socialmente, puede impactar en la intención de compra de los consumidores.

• Atracción de talento

En línea con lo anterior, no integrar los temas

ESG puede significar pérdida de competitividad en el mercado laboral. Las nuevas generaciones están muy sensibilizadas con temas sociales y ambientales, en especial con la crisis climática, por lo que un mayor desarrollo de temas ESG puede generar atracción de talento.

• **Mejor respuesta a exigencias del mercado**

Un perfil fuerte en temas ESG facilita el cumplimiento de las mayores exigencias y estándares que tienen hoy muchas licitaciones, compras o contratos, especialmente en mercados internacionales. Por lo tanto, no tener estos temas integrados, comienza a tornarse una barrera para la comercialización, perdiendo oportunidades de negocio.

“ Un perfil más fuerte y desarrollado en temas ESG, genera más competitividad, ya sea por preferencia de los consumidores o clientes, y en el mediano y largo plazo, se traduce en mayor rentabilidad y dividendos ”

Daniel Vercelli,
Ex CEO Coca-Cola L.A. y fundador de Manuía

f) Cambios en los clientes

Cuando la agenda ESG de una empresa contribuye a generar mayor conciencia en sus clientes o fortalece sus capacidades, pueden producirse cambios en sus hábitos y comportamientos, que además de resultar positivos para ellos mismos, pueden traducirse en beneficios económicos para la empresa. De acuerdo a las reflexiones compartidas en el segundo conversatorio, la educación financiera, materia relevante en la gestión ESG para los bancos, suele repercutir en un mayor cumplimiento con las obligaciones de pago, lo que a la larga mejora los gastos de cartera, baja las provisiones y acaba teniendo efectos positivos en la rentabilidad de la empresa.

“ Es interesante ver que, al abordar temas como la educación financiera, se genera un círculo virtuoso que crea valor al accionista, rompiendo la falsa dicotomía entre el deber fiduciario hacia el accionista o hacia todos los grupos de interés. Es uno solo ”

Sandra Guazzotti,
Directora del Banco de Chile

g) Nuevas formas de medir, nuevas fuentes de valor



Trabajar los criterios ESG implica observar y medir aspectos que antes la empresa no necesariamente medía. Por ejemplo, la cantidad de agua que usa para un determinado proceso o estadísticas de inclusión en una cartera de clientes, entre muchas otras, que además varían según industria. Según lo señalado en el quinto conversatorio, este ejercicio se ha transformado, sorpresivamente, en un descubrimiento de nuevas fuentes de valor que hasta ahora no se reconocían.

h) Menor costo de capital

Mirar los factores no financieros de otra manera, permite encontrar oportunidades que pueden tener impacto en los factores que sí lo son. Por ejemplo, en términos de costos y eficiencia. Tal como se planteó en el último conversatorio, años atrás nadie apostaba a que las energías renovables iban a ser competitivas en relación a las provenientes de combustibles fósiles, y hoy la eficiencia energética está ayudando a las empresas a reducir costos de capital.

A pesar de lo anterior, la mirada de la reducción de costos o la obtención de un beneficio

económico, no pueden determinar todas las decisiones que se toman bajo los criterios ESG, pues se corre el riesgo de postergar medidas importantes, pero con impacto negativo en la rentabilidad en el corto plazo.

 **Según un análisis de Blackrock, con data de Bloomberg y otras fuentes, el costo de capital es 25 puntos base menos para las empresas que están más preparadas para el cambio climático que las que no** 

Daniel Vercelli,
Ex CEO Coca-Cola L.A. y fundador de Manuia

i) Mejor manejo de riesgos

La información ESG dice relación con los riesgos y oportunidades que enfrentan las compañías más allá de los tradicionales riesgos financieros, como el riesgo crediticio o el de mercado. Por lo tanto, una buena identificación y análisis de los temas materiales para la empresa, es clave para abordar el manejo de riesgos ESG y una oportunidad para tomar mejores decisiones, incluidas las de inversión. En este sentido, un perfil desarrollado suele

coincidir con empresas que manejan mejor sus riesgos y, por tanto, enfrentan menores inseguridades de incidentes severos, lo que finalmente mejora la evaluación de la empresa.

j) Fortalecimiento en cadena de proveedores

Por último, cuando las empresas han logrado instalar dentro de su modelo de negocio los factores ESG, tienen la posibilidad y responsabilidad de trasladar este desafío hacia toda su cadena de proveedores. Exigir estas materias hacia afuera y hacerlo de manera justa, requiere incluir procesos de capacitación que ayuden, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, a hacerse parte de este compromiso, transformándose en una oportunidad para el crecimiento de esos proveedores, y con ello, el fortalecimiento del ecosistema empresarial.



Revisa todo el contenido de los conversatorios en
<https://bit.ly/41Zc05m>



5

**¿CÓMO
SEGUIMOS?:
DESAFIOS DE LA
IMPLEMENTACION**

5.1 / COLABORACIÓN: LA BASE DEL DESARROLLO ESG

De acuerdo con las reflexiones compartidas en los conversatorios, se constata que uno de los desafíos más importantes para avanzar en una agenda ESG, es seguir colaborando entre los diferentes actores involucrados. Se entiende que una lógica colaborativa facilita el aprendizaje, ayuda a enfrentar las dificultades, permite pensar mejores soluciones y acuerdos, y a la larga, puede fortalecer el rol de los directorios en su gestión ESG. El trabajo que se ha iniciado con la Norma 461 y la simplificación de estándares internacionales, están apostando por la colaboración entre las propias organizaciones que fijan estándares y normas, y entre éstas y las empresas, buscan construir un camino conjunto que facilite la implementación y ayude a lograr adecuadamente los objetivos de reportabilidad.

Según se evidenció en el cuarto conversatorio, la Comisión para el Mercado Financiero y las empresas chilenas, entienden que solo

desde una lógica colaborativa será posible ir avanzando con la Norma 461 y ajustando, desde ambos lados, las expectativas sobre los reportes exigidos. Asimismo, se expresa que la participación de las empresas en las consultas internacionales asociadas al debido proceso de la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS) será clave para que las nuevas normas financieras sobre sostenibilidad sean globalmente aceptadas.

Arturo Rodríguez respecto del proceso de participación en la consulta de las normas internacionales

“Será muy importante escuchar las voces iberoamericanas para que estas normas sobre sostenibilidad globalmente aplicables sean de verdad internacionales (...) Se necesitan perspectivas y voces distintas, especialmente las chilenas, que ya tienen ventajas por la norma 461”

Carmen Sfeir en relación a la implementación de la Norma

“ Es un trabajo de colaboración entre empresas y autoridad porque estamos empezando a implementar. Todos queremos que funcione, tenemos que ir juntos ”

José Antonio Gaspar en relación a la implementación de la Norma

“ Buscamos ayudar a los directores a comprender este enfoque, tratando de identificar el núcleo de lo que esperamos en los reportes a partir del próximo año (...) debemos retroalimentarnos y ver cómo lo están llevando las empresas, cómo lo están cumpliendo y así ayudarlos en este proceso de transparencia, que estimamos necesaria para el mercado financiero al incorporar estos elementos ”

Concretar esta colaboración pasa también por avanzar en cambios regulatorios que permitan que empresas de un mismo sector puedan unirse para colaborar en miras a tener una mejor implementación de los criterios. Tal cual se planteó en el primer conversatorio, la Ley de Libre Competencia puede ser una traba para intercambiar experiencias y buenas prácticas entre empresas, pues la información asociada puede considerarse esencial y delicada por parte del regulador, encendiendo las alertas. Si bien es necesario proteger al consumidor, se plantea que hay que revisar estas restricciones, pues hoy los desafíos son complejos y sistémicos y una empresa sola no es capaz de resolverlos.

La colaboración requiere mayor participación del sector público. En el segundo conversatorio quedó esbozada la necesidad de que las políticas públicas marquen algunas orientaciones que ayuden a las empresas a entender y gestionar mejor las materias ESG; por ejemplo, en términos de indicación de territorios y áreas para focalizar su inversión social y ambiental.

Además, se menciona el desafío de avanzar en productos financieros acordes con los factores ESG, por lo que hay un rol colaborador que le compete también a las organizaciones que

ofrecen financiamiento y gestionan activos en Chile. En esta línea, se señaló en el último conversatorio, que nuestras instituciones deberían empujar más este tema, ofreciendo una mejor plataforma para las inversiones sostenibles, como lo ha hecho BlackRock en el extranjero. Por último, y no por ello menos importante, se recalca en el último conversatorio, que hay que preocuparse de aquellas empresas que están menos avanzadas, en especial medianas y pequeñas que no cuentan con el conocimiento ni los recursos para hacerse cargo de estos desafíos.



Revisa todo el contenido de los conversatorios en <https://bit.ly/41ZcQ5m>

5.2 / DESAFÍOS PARA LOS DIRECTORIOS

El Estudio ESE- Acción muestra que las empresas aún tienen poco avance en el directorio en el establecimiento de nuevos perfiles, procesos y/o estructuras que mejoren sus rendimientos en materias ESG. Tampoco han hecho esfuerzos significativos para contratar y reforzar a sus equipos directivos. No obstante, las capacidades y experiencia de los/as directores/as son aspectos ampliamente respaldados en los conversatorios como base necesaria para un buen desarrollo ESG, a la vez que se reconoce la responsabilidad del directorio como motor de la implementación de una agenda que permee a toda la organización. Dado que la falta de competencia del directorio puede tornarse un obstáculo, así como también una dimensión de riesgo, se proponen algunos desafíos planteados en los diferentes conversatorios que pueden contribuir a fortalecer el rol de los directorios en materias ambientales, sociales y de gobernanza.

a) Más diversidad

Se reconoce que ante la amplitud de los temas ESG, las visiones y conocimientos para abordarlos también deben ser amplias, por lo que avanzar en directorios más diversos se

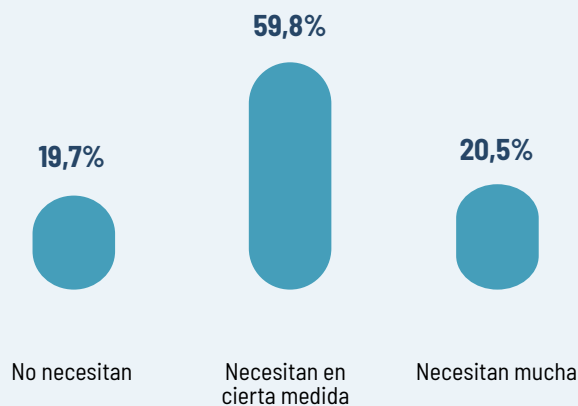
presenta como un desafío clave para impulsar esta agenda. Según se reflexionó en el primer conversatorio, el nivel de participación de los controladores de las empresas en el directorio, no sería un factor negativo o positivo, en comparación con el efecto positivo de la heterogeneidad del directorio, respecto a género, edad, orígenes, disciplinas, etc. Esta idea se sustenta al observar los diferentes conocimientos y percepciones sobre materias ESG que declararon mujeres y hombres en Estudio -ESE, lo que hace pensar que su complementariedad podría contribuir a una

mejor toma de decisiones y desarrollo de criterios ESG.

b) Mejores competencias

A través de los distintos conversatorios, los/as panelistas reforzaron la necesidad de fortalecer las competencias de los directorios para abordar los factores ESG, necesidad que había sido confirmada en el Estudio ESE, donde 8 de cada 10 personas considera que el directorio de su empresa necesita capacitación.

Gráfico 11. Percepción sobre la necesidad de capacitar



Fuente: <https://bit.ly/3NxjbRe>

La proporción de directores/as de empresas multinacionales que creen que su directorio necesita capacitación (59%) es significativamente menor a la de directores/as de otros tipos de empresa (87%), lo que refuerza la necesidad de apoyar a las empresas nacionales para ir integrando el enfoque.

Según se planteó en el tercer conversatorio, en países como Estados Unidos, es obligación que los directorios cuenten con especialistas en materias financieras, y es probable que evolucione a la exigencia adicional de especialista no financiero para estos temas; lo que indica que cada vez será más importante garantizar las competencias requeridas para asumir las responsabilidades ESG en un directorio. No todos los miembros tienen que ser expertos/as, pero sí manejar el tema lo suficientemente bien para tomar buenas decisiones y tener una gestión activa y continua, entendiendo la convergencia entre los aspectos financieros y no financieros de la compañía.

Ayudarnos a entender mejor nos permite ser mejores directores, acompañar mejor la gestión de riesgo de la compañía, y, sobre todo, encontrar oportunidades de generar valor

María Emilia Correa,
Directora de Colbún

Una oportunidad para fortalecer las capacidades, además de la colaboración entre empresas, está dada por el acervo de conocimiento y experiencia internacional que existe en la materia. Por lo tanto, se pueden aprovechar los referentes a nivel de estudios, herramientas y guías, para ir avanzando en el fortalecimiento de las competencias de los directorios.

Nos hemos dado cuenta que hay mucho afuera, y podemos tomar ventaja de eso

Jorge Salvatierra,
Presidente de CAP

c) Incentivos alineados

De acuerdo a las reflexiones compartidas por los panelistas en el tercer conversatorio, los incentivos del directorio también podrían estar alineados a los temas ESG, otorgándoles un peso importante dentro de sus tareas y responsabilidades. Según planteó el presidente de CAP, es un desafío vigente diseñar un sistema de incentivo variable que incorpore criterios ESG no solo para los cargos ejecutivos, donde aún hay pocos avances sino también para los miembros del directorio.

Algunas consideraciones planteadas en el conversatorio, en este caso para orientar la definición de incentivos a ejecutivos/as, pueden despertar algunas reflexiones para el desarrollo de esta tarea:

CONSIDERACIONES PARA LOS DIRECTORES

¿Cómo se comparan las prácticas de remuneración de la empresa con las de sus homólogas en la vinculación de los ESG? ¿Utilizan las empresas parámetros homólogos ESG y, en caso afirmativo, qué parámetros utilizan?.

- ¿Qué objetivos son importantes para la empresa? ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo? ¿qué métricas tienen sentido para la empresa?
- Importancia para los inversores y otras partes interesadas
- Correlación con el propósito de la empresa
- Capacidad para medir y seguir los progresos
- No añada nuevos elementos a un programa de retribución de ejecutivos solo para seguir la tendencia o porque cree que los accionistas lo desean. Sin la debida conexión con la estrategia y las decisiones generales de retribución, ni el directorio, ni el equipo ejecutivo, ni los accionistas estarán satisfechos con el resultado.

Extracto presentación **Fernando Orihuela**, socio líder de assurance PwC. Revisa en <https://bit.ly/3oZJ162>

d) Responsabilidades formalizadas

Un último aspecto, también planteado en el tercer conversatorio, se relaciona con el respaldo formal que requiere asumir la responsabilidad de la agenda ESG. Por ejemplo, eventuales modificaciones a los estatutos del directorio, con el objetivo de situar con mayor claridad su rol en materias ESG.

6

CONCLUSIONES

La existencia e implementación de los criterios ESG en las empresas, dan cuenta de la relevancia que, tanto el mercado financiero como los demás stakeholders, le otorgan a la sostenibilidad empresarial, entendiéndola no solo como una consideración de los impactos de la actividad que la empresa y su gestión puedan generar, sino también como una evaluación permanente de sus posibilidades de continuidad operacional, en relación a los límites ambientales y sociales. Se trata de mirar la sostenibilidad y el negocio, como un todo, considerando las proyecciones de largo plazo, el determinado contexto en el que opera, y fundamentada en el hecho de que las dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza y la forma en que la empresa gestiona los riesgos y oportunidades derivados de estas materias, afectan profundamente su desempeño y posibilidades de crecimiento.

La realidad en la cual los criterios ESG toman fuerza y fortalecen su difusión, se caracteriza por la convicción de los principales actores financieros, de que vivimos una era de múltiples crisis que se debaten permanentemente entre los límites planetarios y sociales.

Es en este marco, donde el Foro Económico Mundial posiciona la urgencia de realizar “una gran transformación o reinicio”, cuestión que,



en términos empresariales implica desarrollar nuevas formas de pensar y actuar, y también de crear la innovación necesaria para generar fuentes de valor totalmente distintas que permitan regenerar lo dañado (crear valor en vez de extraerlo).

Así, destaca la economía circular, las energías renovables, las prácticas bajas en carbono y la innovación, las que no solo pueden ser parte de la solución, sino que también representan grandes oportunidades de negocio que desacoplan el crecimiento económico del consumo de recursos naturales, a la vez que fortalecen el rol de la empresa como agente de cambio.

Para observar esta nueva forma de hacer empresa y que los inversores puedan evaluar la gestión, se han desarrollado diversos estándares de uso internacional que hasta ahora han tenido cierta dispersión, con las consecuentes dificultades para la homologación de la información. En atención a este panorama, en 2021 la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS por sus siglas en inglés), que tiene el mandato de desarrollar normas financieras globalmente aceptadas, anunció la decisión de establecer el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad

(ISSB por sus siglas en inglés) con el propósito de liderar una línea de base global e integral para la divulgación de la sostenibilidad. Con ello se espera satisfacer las necesidades de información de inversionistas, lo que constituirá un gran avance que tendrá como norte la integración de la información financiera con la de sostenibilidad.

En el caso de Chile, el abordaje de las materias ESG constituye una agenda que cobra relevancia por la regulación vigente y la presión de los distintos grupos de interés, cada día más interesados en las prácticas sociales y ambientales de las empresas. Sin embargo, el principal impulso en este camino, es la convicción que controladores y alta dirección, les impriman a estas transformaciones. Es consenso que los directorios juegan un rol fundamental en la ejecución de estos cambios y que integrar profundamente los factores ESG, requiere de su alineación. En los últimos años, el esfuerzo empresarial se ha concentrado en la adaptación de sistemas, procesos, productos y tecnologías, y también se observan avances en cuanto a difusión de información empresarial en materia de sostenibilidad. La nueva Norma 461 de la Comisión para el Mercado Financiero vino a acelerar las transformaciones desde un marco regulatorio que instala en las empresas, la exigencia de reportar

información en temáticas ESG integrando estándares internacionales. No obstante, la experiencia en la incorporación de los criterios ESG y la generación de reportes integrados es heterogénea. Sus mismos directores/as señalan la necesidad de documentarse más y consideran que falta que sus cuerpos directivos amplíen sus competencias para integrar este enfoque. Para ello es fundamental fortalecer el conocimiento del contexto donde opera la empresa, revisar su propósito, conectando al negocio con la generación de valor para la sociedad y su entorno, y desde esta base, avanzar en la integración de los criterios ESG, a través de metas, objetivos, sistemas, procesos e incentivos concretos, no olvidando la sensibilización y preparación de los equipos para abordar estos desafíos.

La invitación a los directorios es a tomar decisiones estratégicas y responsables para que, en el tiempo, la convergencia del valor para el accionista y para otros stakeholders, sea el mejor indicador del desempeño empresarial.

7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. **Arturo Rodríguez (31 de mayo de 2022).** Arturo Rodríguez: “Reportar información ASG no inicia la conversación sobre sostenibilidad” <https://accionempresas.cl/noticias/reportar-informacion-asg-no-deberia-ser-el-inicio-de-una-conversacion-sobre-sostenibilidad/>
02. **Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad Universidad de los Andes & Acción Empresas (2022).** Desafíos ESG: Visión de los directorios y CEOs de las grandes empresas chilenas <https://accionempresas.cl/content/uploads/presentacion-estudio-ese-esg-martes-15-de-marzo-2022-2.pdf>
03. **Comisión para el Mercado Financiero Chile (2021).** Proyecto normativo, segundo informe. Incorpora temáticas de gobierno corporativo y sostenibilidad en la memoria anual https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa_tramite_ver_archivo.php?id=2021032275&seq=1
04. **Fink, L. (2022).** El Poder del Capitalismo. Carta de Larry Fink a CEOs 2022. https://www.blackrock.com/cl/2022-larry-fink-ceo-letter?gclid=CjwKCAiAqt-dBhBcEiwATw-ggIZfugvaCdlTrUhmf7NyGnKAwqCrCGjbc8HJPwAGC5kbiafYONkBoCOP8QAvD_BwE&gclid=aw.ds
05. **Foro Económico Mundial (agosto de 2020).** COVID-19: Las cuatro claves del gran reinicio <https://es.weforum.org/agenda/2020/08/covid-19-las-4-claves-del-gran-reinicio/>
06. **Heufemann, G. (s.f).** Cinco puntos clave de las finanzas sostenibles <https://accionempresas.cl/content/uploads/5puntos-clave-finanzas-sostenibles-1.pdf>
07. **Henisz, W., Koller, T., Nutall, R.** Five ways that ESG creates value <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
08. **Kyle, P. (17 de enero de 2023).** ESG (Environmental, Social and Governance). CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
09. **OCDE (2020a)** Sustainable and Resilient Finance: 2020 OECD Business and Finance Outlook <https://www.oecd.org/daf/Sustainable-and-Resilient-Finance.pdf>
10. **OCDE (2020b)** ESG Investing: Practices, Progress and Challenges <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>
11. **OCDE (2021).** ESG Investing and Climate Transition: market Practices, Ussues and Policy Considerations <https://www.oecd.org/finance/ESG-investing-and-climate-transition-Market-practices-issues-and-policy-considerations.pdf>
12. **OECD (2022).** Policy guidance on market practices to strengthen ESG investing and finance a climate transition. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2c5b535c-en>
13. **UNEP Finance Initiative & Naciones Unidas (2016).** Principios para la Inversión Responsable. Una iniciativa de los inversores en colaboración con la Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Mundial ONU https://www.energias-renovables.com/ficheroenergias/PRI_Brochure_Spanish_2016_1.pdf
14. **World Bussines Council for Sustainable Development (2021).** Visión 2050, hora de transformar. <https://accionempresas.cl/content/uploads/vision-2050-wbcspd-version-espanol.pdf>
15. **Comisión Europea (23 de febrero de 2023).** Comunicado de prensa: Economía justa y sostenible: la Comisión establece normas para que las empresas respeten los derechos humanos y el medio ambiente en las cadenas de suministro mundiales. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_1145
16. **Comisión para el Mercado Financiero Chile. (22 de marzo de 2021).** Comunicado de prensa. CMF pone en consulta pública norma que incorpora temáticas de sostenibilidad y gobierno corporativo en Memoria Anual. <https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-47277.html>

17. **Daniela Aguirre Lyon, D., Kathrin Müller, A., Trajtman, N. (2022). El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad Estudio de país, Chile. Documento de trabajo de la OIT 45.** <https://accionempresas.cl/content/uploads/el-rol-de-las-personas-encargadas-de-sostenibilidad-accion-empresas-oit.pdf>
18. **Fink, L (s.f). Un cambio estructural en las finanzas.** <https://www.blackrock.com/co/larry-fink-ceo-letter>
19. **López, C. (s.f). Cinco puntos clave de las finanzas sostenibles** <https://accionempresas.cl/content/uploads/5puntos-clave-finanzas-sostenibles-1.pdf>
20. **Norma de Carácter General N°461 de 2021. Modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores y modifica y deroga. Comisión para el Mercado Financiero. 12 de noviembre de 2021.** https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_461_2021.pdf
21. **Parrado, E. (s.f). Cinco puntos clave de las finanzas sostenibles** <https://accionempresas.cl/content/uploads/5puntos-clave-finanzas-sostenibles-1.pdf>
22. **Salvador, G. (s.f). Cinco puntos clave de las finanzas sostenibles** <https://accionempresas.cl/content/uploads/5puntos-clave-finanzas-sostenibles-1.pdf>
23. **Von Wolfersdorff J. (s.f). Cinco puntos clave de las finanzas sostenibles** <https://accionempresas.cl/content/uploads/5puntos-clave-finanzas-sostenibles-1.pdf>

ESG EN CHILE:

**PERSPECTIVAS, AVANCES, EL ROL DE LOS DIRECTORIOS
Y LOS RETOS DE SU IMPLEMENTACIÓN**



CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD

