

Reporte

# GRANDES EMPRESAS Y SOSTENIBILIDAD EN CHILE:

ALCANCES DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE  
LA AGENDA 2030 EN EL  
SECTOR PRIVADO



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE



Reporte

## **GRANDES EMPRESAS Y SOSTENIBILIDAD EN CHILE:**

### ALCANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN EL SECTOR PRIVADO



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVO  DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

---

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	6
Introducción	10
<b>1. Los desafíos de la sostenibilidad desde la perspectiva de los CEO</b>	16
1.1. Adaptarse y comprender una sociedad que cambió	19
1.2. Mejorar la regulación y establecer mejores políticas públicas en torno a la sostenibilidad	22
1.3. Proteger el medio ambiente y enfrentar la contaminación	24
1.4. Articular la rentabilidad y la sostenibilidad	26
<b>2. La Agenda 2030 en las grandes empresas en Chile: análisis de los reportes de sostenibilidad y percepción de impacto</b>	33
2.1. La Agenda 2030 en los reportes de sostenibilidad	36
2.2. Percepción sobre la Agenda 2030: oportunidades y barreras	44
<b>3. Lógicas de acción: lo que se hace y lo que se necesita hacer</b>	51
3.1. Lógicas de acción que comienzan a predominar	53
3.2. Lógicas de acción necesarias de estimular	56
<b>4. Conclusión: profundizar y expandir la Agenda 2030 hacia toda la cadena productiva</b>	61



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

## RESUMEN EJECUTIVO

Si por décadas se pensó que las nuevas generaciones vivirían en un mundo mejor y más desarrollado que el nuestro, hoy esa aspiración está en duda. Muchos temen que, producto del cambio climático, de la contaminación, de la pérdida de biodiversidad, la falta de cohesión social o el camino que puede tomar la economía mundial, el planeta y la sociedad sean insostenibles en términos ambientales, sociales y económicos.

La discusión sobre el desarrollo sostenible emerge tanto de la constatación de que las amenazas que enfrentamos son graves como de la necesidad de promover un cambio efectivo en la relación entre nuestro entorno y el mundo productivo, y así retomar la confianza en la capacidad individual y colectiva de los seres humanos de influir en el mundo en que viviremos. La Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), que impulsan todos los miembros del Sistema de Naciones Unidas, se originan en este espíritu, de modo de convocar a todos los actores del desarrollo a ser parte del desafío de la sostenibilidad. La Agenda surge entonces de un sentido de urgencia y la preocupación común entre actores políticos, económicos y de la sociedad civil de distintos países, y emplaza a todos a tomar medidas concretas para encarar los problemas que enfrentan las sociedades en todo el mundo.

En este reporte se muestra en qué medida un conjunto de grandes empresas chilenas se ha sumado a este desafío y cómo ha incorporado la Agenda 2030 a su perspectiva. El objetivo es ofrecer un diagnóstico inicial y una línea base para los próximos años, de modo de identificar el lugar en que se encuentran las empresas que han entendido la importancia y necesidad de integrar la sostenibilidad en sus quehaceres y de discutir qué más se puede hacer para lograr los objetivos globales propuestos.

En este informe se presentan tres resultados principales. En primer lugar, luego de analizar un conjunto de entrevistas realizadas con altos ejecutivos, se identifican en el discurso de estos actores cuatro ejes prioritarios de la sostenibilidad en relación con la sociedad chilena: i) adaptarse y comprender una sociedad que cambió, ii) mejorar la regulación y establecer mejores políticas públicas, iii) proteger el medio ambiente y enfrentar la contaminación, y iv) articular la rentabilidad y la sostenibilidad.

En un segundo lugar, se analizan reportes de sostenibilidad y una encuesta autoaplicada a gerentes de sostenibilidad durante el 2017. Se aprecia que de las 119 empresas que presentaron reportes de sostenibilidad, el 43% no mencionó los ODS, el 28% utilizó la Agenda 2030 de manera descriptiva o superficial, el 12% presentó actividades concretas, y el 17% —esto es, 20 empresas— habían incorporado la Agenda 2030 a su cadena de valor. Estos datos se pueden interpretar de dos modos. Por un lado, es todo un logro que 20 grandes empresas nacionales al año 2017 hayan incorporado este marco a su visión de trabajo y a su cadena de valor. Por otro lado, mirando el vaso medio vacío, al 2017 aún era muy bajo el número de empresas que, de algún modo u otro estando comprometidas con los valores de la sostenibilidad, incorporaron la Agenda 2030 en la revisión de su cadena de valor.

Uno de los resultados más interesantes de la encuesta autoaplicada a los gerentes de sostenibilidad dice relación con los incentivos y barreras para trabajar con los ODS. En el primer caso, la razón más nombrada es que “los ODS contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con distintos grupos de la sociedad”. Es decir, los ODS se consideran una herramienta para entender las necesidades y prioridades de los distintos grupos. En segundo y tercer lugar aparecen elementos más evidentes, como el hecho de que cumplir con los ODS contribuye al desarrollo del país y que los ODS son una tendencia internacional que se impone.



ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

Entre las barreras percibidas por los gerentes de sostenibilidad para implementar los ODS, destaca que al interior de las empresas aún es bajo el conocimiento de ellos. La segunda razón —la falta de consenso al interior de la empresa para trabajar con los ODS— es interesante de relevar en tanto la implementación de la Agenda 2030 parte del convencimiento de su valor, pero si no está claro, las diferencias entre los distintos actores al interior de una organización pueden minar su importancia.

Por último, a partir de los relatos de los entrevistados y de la lectura de los reportes, en la tercera sección se explora qué se está haciendo para contribuir a la sostenibilidad y qué aspectos se debe estimular para fortalecer la Agenda 2030. Para ello se destacaron lógicas de acción, esto es, el conjunto reiterativo de acciones y estrategias que constituyen modos de hacer las cosas en las empresas. Algunas responden a prácticas tradicionales, mientras que otras son formas novedosas de enfrentar los retos de la sostenibilidad. En este sentido, se identificaron cinco lógicas de acción más recurrentes y otras cuatro que se estiman necesarias para estimular la Agenda 2030.

Las cinco lógicas de acción más presentes en las entrevistas son la lógica de escucha, la lógica del cuidado medioambiental, la lógica del bienestar, la lógica de la inclusión y la lógica del acercamiento comunitario. Por su parte, las cuatro lógicas de acción menos presentes y necesarias de estimular son la lógica de medición, la lógica de redefinición, la lógica de revisión de la cadena de valor y la lógica de conexión.

Una de las conclusiones del estudio es que las lógicas de acción más necesarias para la apropiación de la Agenda 2030 aparecen poco, especialmente aquellas referidas a la incorporación de una mirada de sostenibilidad en la cadena de valor de las empresas. En efecto, tanto en las entrevistas como en los datos recogidos cuantitativamente,

la relación de los ODS con la cadena productiva era baja. No hay ejemplos de aplicación de metodologías de medición robusta para observar las externalidades negativas y positivas en la cadena de producción, ni su evolución en el tiempo. Solo si las grandes empresas chilenas analizan, miden y minimizan las externalidades negativas en toda su cadena valor —proveedores, trabajadores subcontratados y las consecuencias de sus productos y servicios en sus clientes— la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible podrán expandirse.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el concepto de *sostenibilidad* ha sido uno de los más mencionados en la discusión sobre el desarrollo. Los gobiernos, las empresas y la sociedad civil han puesto diversos acentos sobre esta materia y, dada la relevancia que ha adquirido para la discusión pública, se reconoce que todos los actores están llamados a discutir al respecto.

La creciente importancia de este concepto se explica por un cambio en la imagen del mundo en que vivimos, especialmente del mundo que legaremos a las próximas generaciones. Si por décadas se pensó que vivirían en un mundo mejor y más desarrollado que el nuestro, hoy esa aspiración aparece puesta en duda. Muchos temen que, producto de la contaminación, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático, la falta de cohesión social o el camino que puede tomar la economía mundial, el planeta y la sociedad sean insostenibles en términos ambientales, sociales y económicos. En este sentido se cristaliza la definición más difundida de desarrollo sostenible, es decir, aquel que *satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades*.<sup>1</sup>

La discusión sobre el desarrollo sostenible emerge entonces tanto de la constatación de que las amenazas que enfrentamos son graves como de la necesidad de promover un cambio efectivo en la relación entre nuestro entorno y el mundo productivo, y así retomar la confianza en la capacidad individual y colectiva de los seres humanos de influir en el mundo en que viviremos. La Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), que impulsan todos los Estados miembros del Sistema de Naciones Unidas, se originan en este espíritu, que es convocar a

todos los actores del desarrollo a ser parte del desafío de la sostenibilidad. La Agenda 2030 surge de una preocupación común entre actores políticos, económicos y de la sociedad civil de distintos países, y emplaza a todos a tomar medidas concretas para encarar los problemas que enfrentan las sociedades en el nivel global.

En este reporte se muestra en qué medida un conjunto de grandes empresas chilenas se ha sumado a este desafío y cómo ha incorporado la Agenda 2030 a su perspectiva. El objetivo es ofrecer un diagnóstico inicial y una línea base para los próximos años, de modo de identificar el lugar en que se encuentran las empresas que han entendido la importancia y necesidad de integrar la sostenibilidad en sus quehaceres y de discutir qué más se puede hacer para lograr los objetivos globales propuestos. Las preguntas que guían este trabajo son las siguientes:

- **¿Cómo perciben y enfrentan los desafíos de la sostenibilidad las grandes empresas chilenas?**

- **¿Qué función cumplen la Agenda 2030 y los ODS en el sector privado para enfrentar estos desafíos?**

Alrededor del mundo diversas investigaciones y reportes ya han hecho un aporte en esta materia. Por ejemplo, el informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable (2017),<sup>2</sup> *Mejores negocios, un mundo mejor*, se aproxima al tema a través de las oportunidades de negocio que surgen cuando las empresas implementan la Agenda, especialmente en los sectores de la agricultura, la salud, la



energía y el desarrollo urbano. Por su parte, el SDG Compass (2015),<sup>3</sup> una guía para la acción empresarial de los ODS, ofrece un esquema práctico para entenderlos, ponerlos en práctica y comunicarlos. A su vez, el World Business Council for Sustainable Development (2018)<sup>4</sup> identifica tres pasos para acelerar su implementación: determinar la posición inicial de cada empresa, identificar oportunidades clave de impacto y motivar a la acción. Finalmente, el WBCSD elaboró una guía para CEO sobre los ODS<sup>5</sup> y United Nations Global Compact (2017)<sup>6</sup> revisó cada ODS con el fin de entregar iniciativas concretas para aplicar en el ámbito de los negocios (*business actions*).

El presente trabajo contextualiza esta discusión global y la sitúa en la realidad empresarial chilena, examinando en qué medida la discusión más general sobre la sostenibilidad da paso a la incorporación de la Agenda 2030. Se suma a los esfuerzos de la iniciativa Empresas Sumando Valor y Pacto Global, que a través de sus sistematizaciones han colaborado en visibilizar los vínculos entre la gestión empresarial y los ODS en grandes empresas.<sup>7</sup>

Este reporte se enfoca en el rol de las grandes empresas, dada su capacidad para generar impacto en la cadena productiva. Más allá de la innovación y la importancia del *Cuarto Sector*,<sup>8</sup> si las grandes empresas no se comprometen de manera efectiva con los ODS será impensable mejorar los estándares del desarrollo, puesto que estos actores son responsables de buena parte de la dinámica económica del país. El poder que ejercen para crear alianzas, invertir y forzar a otros a seguir buenas —y malas— prácticas es indudable. Eso no implica que la gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas no deban ser un foco central de las políticas de desarrollo.

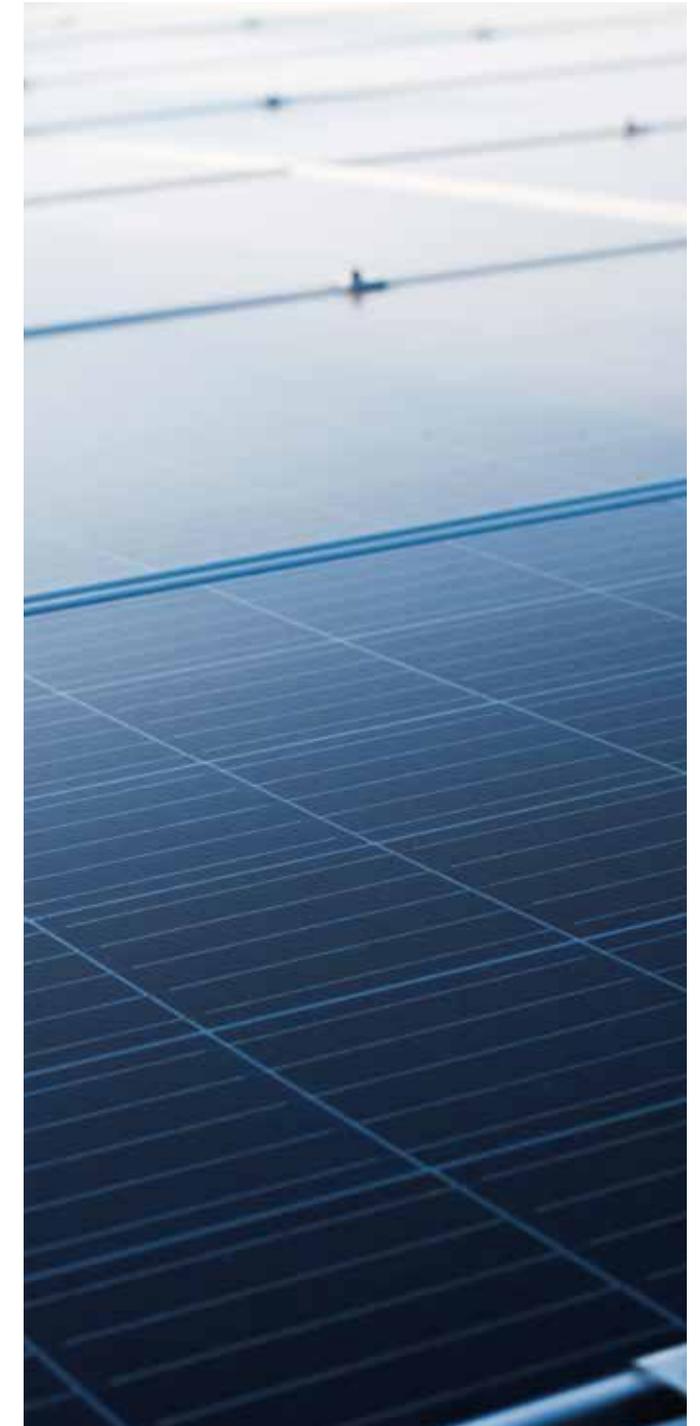
Es importante aclarar que este estudio no pretende ser representativo de todas las grandes empresas chilenas, sino que corresponde a una visión selectiva de aquellas que

están institucionalmente comprometidas con el desarrollo sostenible, es decir, que se han asociado a organizaciones como Acción Empresas o Pacto Global, y a iniciativas como Empresas Sumando Valor, y en las que alguno de sus gerentes generales accedió a ser entrevistado y los gerentes de sostenibilidad a responder una encuesta.<sup>9</sup> En suma, se trata de una muestra particular de empresas que han mostrado algún tipo de compromiso con la sostenibilidad. Por ello, el examen revelará en qué situación está el país entre aquellos que ya han iniciado este camino. Este examen debe acompañarse de otros reportes que relevan la visión de múltiples actores del desarrollo.<sup>10</sup>

En el primer apartado del documento se describe la visión de directores ejecutivos (CEO) de 15 grandes empresas chilenas sobre los principales desafíos del desarrollo sostenible. Esta sección se basa en entrevistas en profundidad con gerentes y gerentas generales, de las cuales emergieron distintos retos que enfrentan las empresas chilenas según estos actores.

En el segundo apartado se analizan los reportes de sostenibilidad elaborados principalmente durante 2017 por un conjunto de 155 empresas chilenas, y se analiza cómo incorporan la Agenda 2030 a su quehacer. Estos reportes se han constituido en importantes herramientas de seguimiento de metas de las grandes empresas, por lo que es relevante analizar cómo aparecen los ODS en sus estructuras formales. Esta información se ve complementada con una encuesta autoplicada a diversos gerentes de sostenibilidad durante 2017.

Cabe señalar que la incorporación de la Agenda 2030 se observa desde una gradiente: por un lado se consideran las empresas que solo mencionan la Agenda 2030 en algún sentido (nivel descriptivo), por otro las que vinculan ciertas iniciativas a algún objetivo en particular de los ODS (nivel inicial) y por otro aquellas que han incorporado los



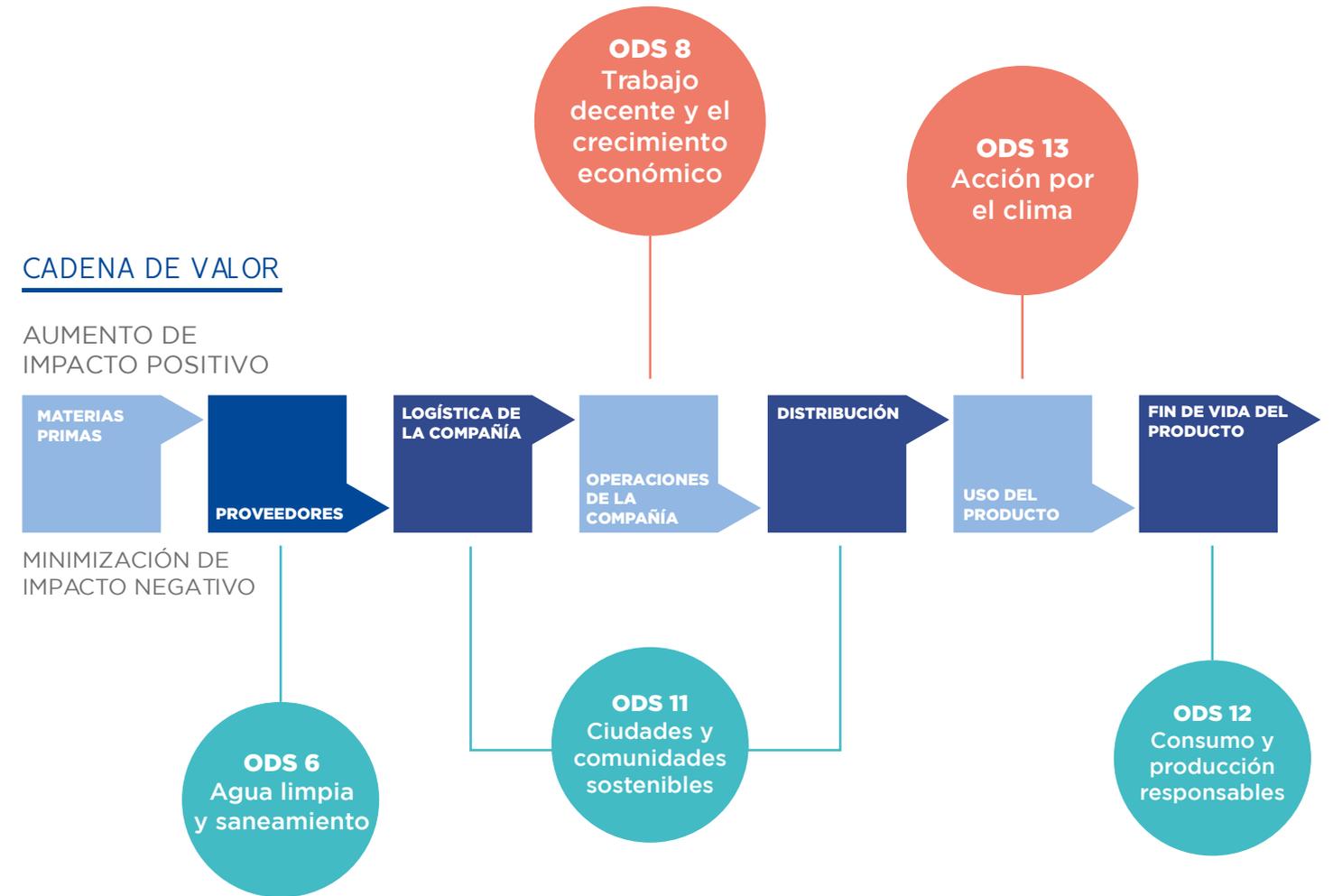
objetivos de su desarrollo sostenible a su *cadena de valor* (nivel de profundización). Como se verá, este último es el nivel más exigente —y el ideal— para incorporar el eje de la sostenibilidad en la matriz productiva. En efecto, uno de los focos de la “*guide for business action*” es mapear la cadena de valor. En el reporte del SDG COMPASS se ofrece un modelo simplificado para medir las externalidades positivas y negativas de las distintas fases de un modelo productivo, y para determinar cómo se asocian con distintos ODS (Figura 1).

En el tercer apartado se analizan las prácticas más recurrentes que guían a las grandes empresas y cuáles faltan incorporar para fortalecer la Agenda 2030. No obstante, este capítulo no es un reporte de *buenas prácticas*, sino de cuáles son los conjuntos de acciones que se repiten y forman un patrón de acción para enfrentar la sostenibilidad. A ese patrón se le denominará *lógicas de acción*.<sup>11</sup>

La Agenda 2030 es ambiciosa, compleja y multisectorial. Su fin último es erradicar la pobreza en todas sus formas, no dejar a nadie atrás en los beneficios del desarrollo, y crear un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Su aproximación se entiende como la interrelación de múltiples desafíos del desarrollo. Con sus 17 objetivos y 169 metas, supone un reto único para todos los actores. Entender en qué medida el sector empresarial en Chile se compromete es esencial para ver dónde está situado y qué se necesita para llegar a un 2030 más sostenible e inclusivo.

Esta investigación fue llevada a cabo por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile, con la cooperación del Centro Vincular de la Escuela de Negocios y Economía de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), y el apoyo de Acción Empresas. El estudio recibió fondos del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (Engagement Facility).

**Figura 1. SDG COMPASS y la cadena de valor**



Fuente: SDG COMPASS, 2015, p. 12.

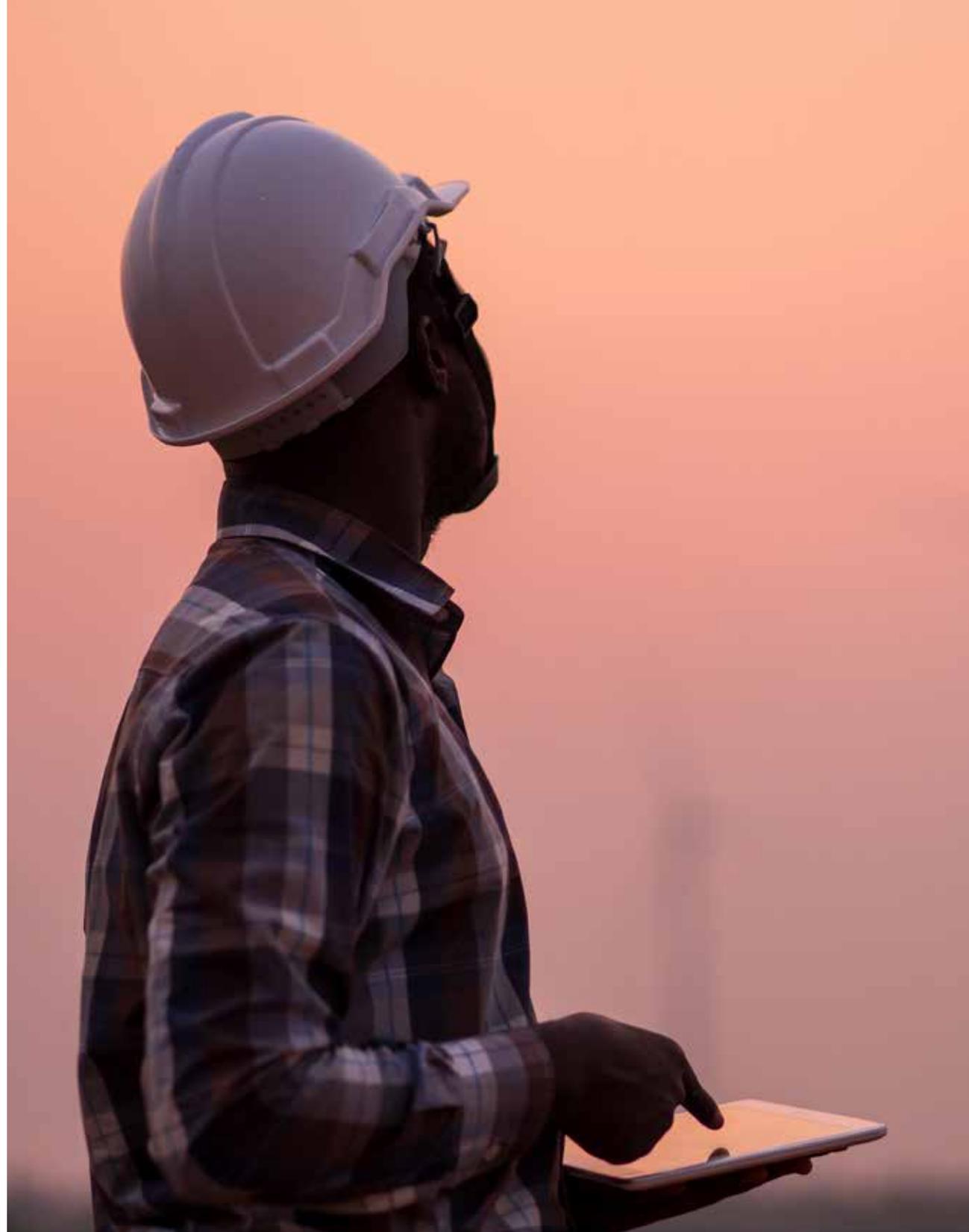


Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE



1.

## LOS DESAFÍOS DE LA SOSTENIBILIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CEO



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

La Agenda 2030 llama a todos los actores del desarrollo a formar parte de un desafío común: dejar a las generaciones venideras un mundo sostenible en términos económicos, sociales y medioambientales, y no dejar a nadie atrás en este camino. Esta Agenda se acompaña de una hoja de ruta que diferentes Estados acordaron para avanzar hacia el desarrollo sostenible. En consecuencia, su implementación no depende solo de las acciones propias de los gobiernos de turno, sino de todos los actores del desarrollo involucrados. Sin lugar a duda, los desafíos propuestos son lo suficientemente ambiciosos como para requerir de la acción del sector privado, de la sociedad civil, de la academia y de las instituciones públicas.

Como es sabido, en las grandes empresas privadas el rol de los CEO es determinante para definir las orientaciones y lineamientos de gestión. Por eso, es necesario saber en qué medida la discusión sobre la sostenibilidad permea las directrices de visión y gestión de las empresas.<sup>12</sup> Para este reporte se entrevistó a 13 hombres y 2 mujeres, con el objetivo de conocer en profundidad su visión del desarrollo sostenible. En estas conversaciones los ejecutivos se dieron el tiempo de reflexionar sobre el país y de referirse a los desafíos que enfrenta el sector empresarial en particular. Si bien se mencionaron muchos temas, hubo cuatro ejes prioritarios transversales a todas las entrevistas: i) adaptarse y comprender una sociedad que cambió, ii) mejorar la regulación y establecer mejores políticas públicas, iii) proteger el medio ambiente y enfrentar la contaminación, y iv) articular la rentabilidad y la sostenibilidad.

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

## 1.1. ADAPTARSE Y COMPRENDER UNA SOCIEDAD QUE CAMBIÓ

En todas las entrevistas sobresale el modo como las empresas se relacionan con una sociedad en proceso de cambio. Los CEO entrevistados están conscientes de que la manera en que operan no es independiente del contexto donde se insertan. En este sentido, señalan que la sociedad chilena ofrece al menos tres cambios importantes a los cuales es necesario adaptarse: una ciudadanía más exigente producto de los avances en las últimas décadas; una pérdida de confianza en la legitimidad de las instituciones—entre ellas las empresas— y, por último, el impacto de las redes sociales en la construcción de imagen y en la relación que se establece con los clientes. En concreto, el diagnóstico es compartido: actualmente no se puede pensar en el desarrollo del país sin atender las nuevas formas de comunicación, las demandas y necesidades de la ciudadanía, y a las comunidades donde se insertan sus empresas.

La imagen de una nueva ciudadanía es producto de la transformación del país. Según los entrevistados, en Chile se redujo la pobreza, hubo movilidad social y ha habido grandes avances en términos de infraestructura y oferta de servicios, lo que ha aumentado las expectativas de la población. A esto se suma el cúmulo de movilizaciones sociales que desde la revolución pingüina y las protestas de HidroAysén (ambas mencionadas por los entrevistados) han cambiado la dinámica no solo de la sociedad chilena en general, sino también de los temas que se discuten al interior de las empresas:

***Yo creo que la emancipación que hemos tenido en Chile como sociedad, la movilidad social que hemos***



***tenido... la gente que protesta por cosas, por muchas cosas, nos han sensibilizado a la empresa a un nivel altísimo. Altísimo. O sea, hoy día no hay reunión de directorio en el cual no se discutan temas que son de sostenibilidad, siempre. Y son los que más ocupan las agendas de las empresas hoy en día (CEO sector energía y combustibles).***

Para la mayoría de los CEO entrevistados esta situación es novedosa. En retrospectiva, se observa que las empresas no tuvieron un contrapeso de la sociedad civil sobre su manera de actuar en décadas pasadas. Por eso, el punto para ellos es claro: ya no están solos, sino que la ciudadanía exige la instauración de determinados derechos y una preocupación por el medio ambiente, temas que antes no eran del todo visibles para el mundo empresarial. Un gerente general plantea que antes a las empresas se les pedía dar trabajo y pagar impuestos, mientras que hoy se les exige un funcionamiento adecuado a los estándares y valores de la sostenibilidad:

***Si uno piensa históricamente, el rol de la empresa estaba legitimado en función de su creación de valor económico. En general, la gente decía: “Mira, las empresas dan pega, pagan impuestos”, y como que ese es el rol de la empresa y, por lo tanto, la empresa era un actor legítimo. Yo creo que eso ya no es así. En el sentido de que nosotros creamos cierto valor económico, pero la sociedad exige ahora que el cómo hacemos eso esté legitimado. O sea, no solamente que seamos capaces de dar empleo y de pagar impuestos, sino que el cómo logramos eso sea también legitimado del punto de vista de los valores que mueven a la sociedad hoy día (CEO sector minería).***

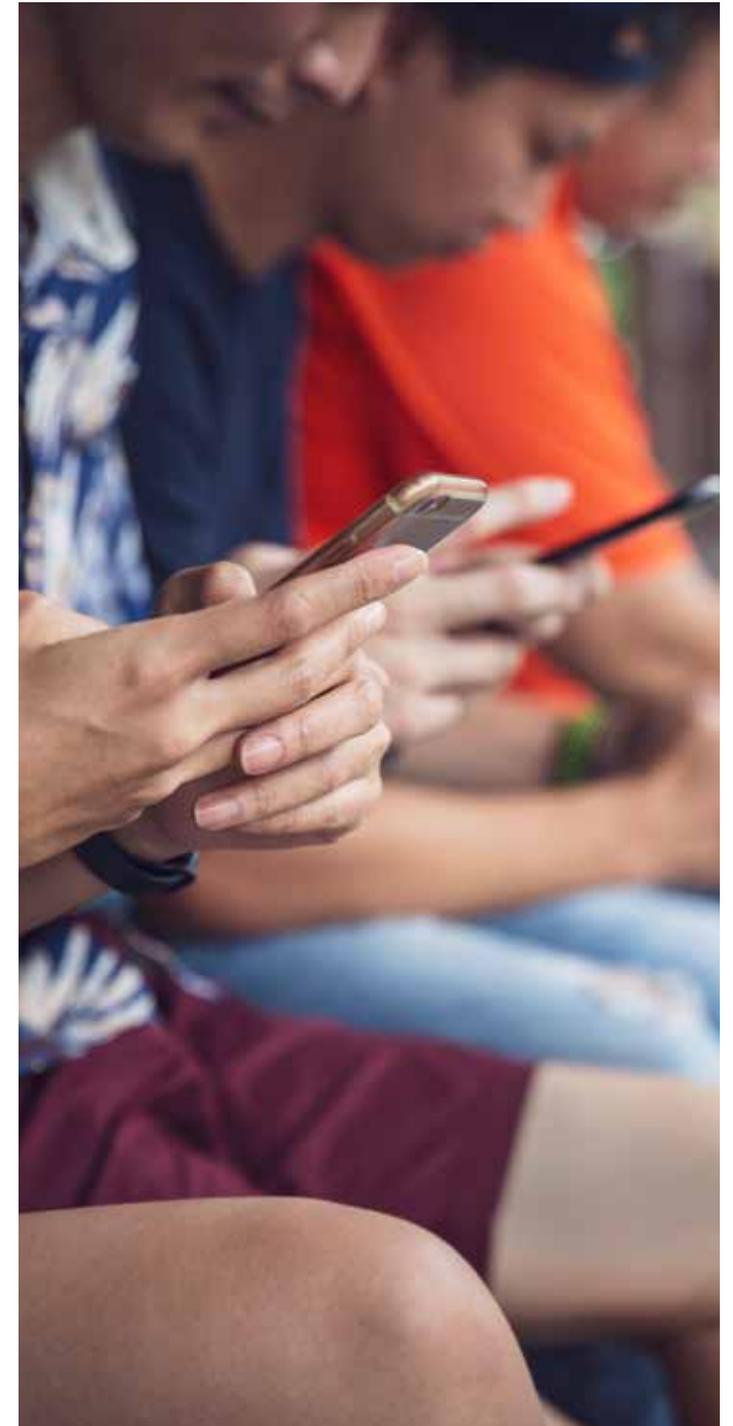
Para algunos, la legitimidad del sector empresarial sufrió un duro revés con los casos de colusión, por lo que actualmente es esencial recuperar la confianza. “Las compañías necesitamos licencia de la sociedad para trabajar”, plantean, además de “validarse como una estructura legítima de generación de valor”. El desafío es arduo, en tanto buena parte de las instituciones han perdido credibilidad, y las empresas no son la excepción. Para otros, el reto consiste en adecuarse a los nuevos valores de la sociedad, colocando en el centro ya sea a los propios trabajadores o a los clientes a quienes prestan servicios. En cualquier circunstancia, lo que se requiere es una adecuación a los cambios que vive la sociedad.

***Entonces, cualquier pequeña falla, lentitud o corte es castigado brutalmente. Los niveles de calidad exigidos son enormes, lo que demanda a una institución como esta cambiar de piel. Porque las cosas que eran aceptables hace diez años atrás, ya no son más aceptables (CEO sector telecomunicaciones).***

También se observa el impacto de las redes sociales y la comunicación instantánea. Según todos los entrevistados, las empresas deben hacer frente a un mundo que las observa constantemente, en tanto cualquier error o problema es reportado al instante a la comunidad por WhatsApp, Facebook o Twitter. Se trata de un tipo de consumidor que exige servicios y respuestas instantáneas a sus problemas. Las nuevas comunicaciones expanden, además, problemas particulares o locales a toda la red nacional o global. Un gerente general lo expresa del siguiente modo:

***Hoy día es más fácil tomar el Twitter y lanzar un mensaje a todo el mundo... el monitoreo de la gestión de esta relación con esta comunidad es tremenda... Antes el Twitter se veía como una posibilidad para nosotros de hablar a la comunidad. Se revirtió. Ahora es la posibilidad de una comunidad de hablar con nosotros. Es algo completamente distinto, que requiere sensibilidad, herramientas, inteligencia, personas para cubrir. Aquí podemos discutir si nos gusta o no nos gusta, pero es un cambio tremendo. Porque abre un canal infinito de comunicación (CEO sector servicios básicos).***

El mensaje básico que transmiten las personas que ocupan esos cargos directivos es que ahora deben manejarse de modo diferente; la sociedad cambió y las empresas se deben adaptar a esos cambios.





Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVO  DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

## 1.2. MEJORAR LA REGULACIÓN Y ESTABLECER MEJORES POLÍTICAS PÚBLICAS EN TORNO A LA SOSTENIBILIDAD

En varias entrevistas se hizo referencia a la necesidad de que el gobierno fije prioridades en términos de sostenibilidad, junto con incentivos y regulaciones adecuadas y alineadas con buenas políticas públicas. Se señaló también que los gobiernos parecen no estar preparados para enfrentar los retos de la sostenibilidad.

*Yo creo que los mayores desafíos dicen relación con las políticas públicas, que acierten, orienten bien a la economía y a la sociedad en lo que realmente configura el desarrollo sostenible de una sociedad... El desarrollo sostenible puede verse comprometido muchas veces con políticas públicas que dicen apuntar a un desarrollo sostenible, pero hacen muchas veces exactamente lo contrario (CEO sector energía y combustibles).*

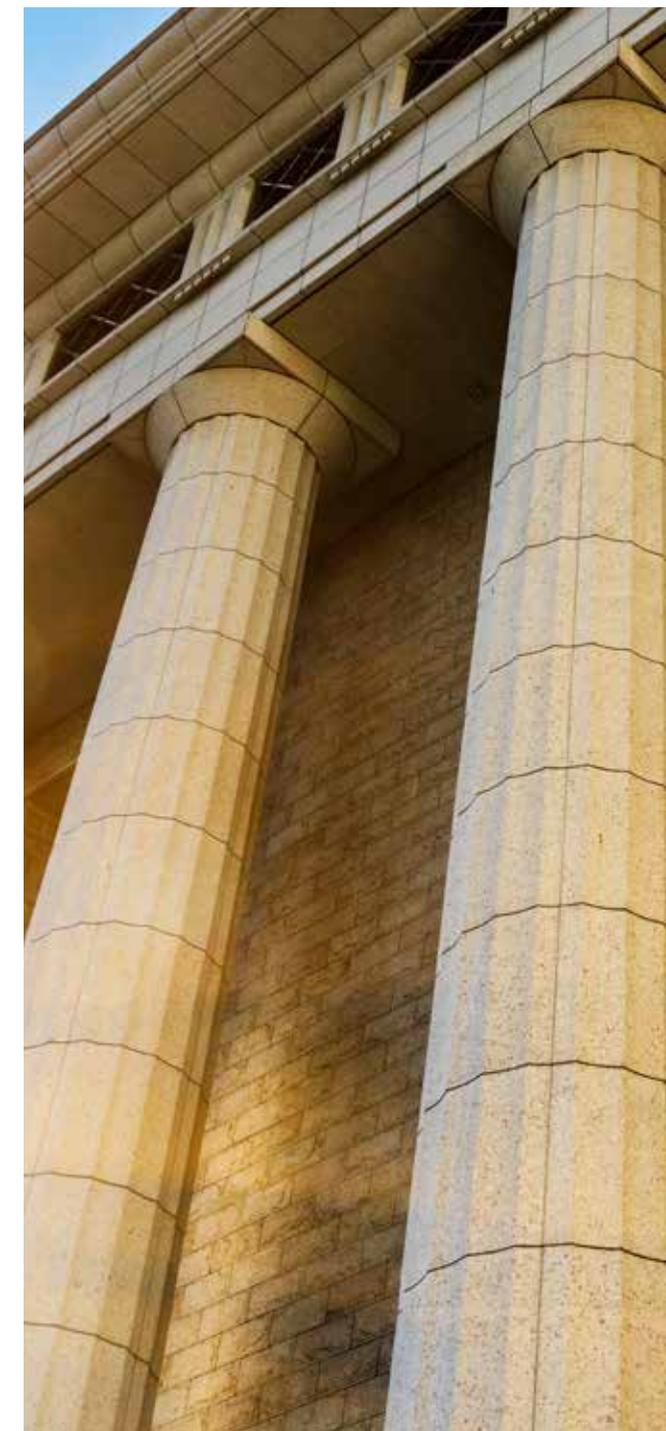
*En las empresas que yo veo más comprometidas con el entorno, del desarrollo sostenible, yo creo que hay iniciativas muy concretas, y muy claras. Pero las veo poco respaldadas por iniciativas gubernamentales. Si miro cualquier sector regulado, yo creo que hay una falencia clarísima, y es que la propia legislación y los propios reguladores solo miran los beneficios que se obtienen en su propio sector (CEO sector servicios básicos).*

De estas y otras opiniones se desprende que la preocupación por las políticas públicas se mueve en dos frentes. Por un lado, se considera necesario que los gobiernos establezcan metas adecuadas y definan las prioridades fundamentales

para el desarrollo sostenible. Por otro, se manifiesta una preocupación por la sobrerregulación y la falta de coordinación entre los distintos espacios regulativos. En las conversaciones se señaló reiteradamente que el Estado y los gobiernos de turno debiesen ser capaces de fijar estándares altos de desarrollo, pero a la vez de no ahogar a la economía con un exceso de procedimientos. Para ello se deben diseñar políticas públicas eficaces, coordinadas e integradas a los problemas del país.

Cuál es la justa medida para fijar prioridades y procedimientos adecuados no queda del todo claro. Para algunos entrevistados, regulaciones como la ley de inclusión laboral<sup>13</sup> o la ley de residuos<sup>14</sup> son excelentes aportes para aumentar los estándares, aunque para otros son aún débiles o más bien legislaciones excesivas. Por otro lado, leyes que han tenido una buena evaluación pública en las entrevistas fueron criticadas por haber disminuido la rentabilidad de las propias empresas. En suma, es difícil combinar los parámetros ideales, especialmente cuando se intentan articular la sostenibilidad financiera, social y ambiental.

En un contexto creciente de judicialización de las decisiones—esto es, que los conflictos se resuelven en el sector judicial—, las directivas esperan que la regulación tienda a mitigar este fenómeno: “No queremos tener una judicialización, nos encantaría tener un sistema aceptado por la sociedad, aunque implique tener menos grados de libertad a la hora de fijar los precios”, dice un gerente general del área de la salud. Otro ámbito importante de la relación entre el mundo de la empresa y el sector estatal es la cooperación pública y privada. Para muchos la sostenibilidad pasa por tender puentes entre estos ámbitos, que a veces se conciben por separado. Para algunos el mundo privado debe tener un rol más claro a través de iniciativas que solucionen aspectos concretos de las vidas de las personas y se alineen con la sostenibilidad. En este marco algunos destacaron la iniciativa Compromiso País. ([www.compromisopais.cl](http://www.compromisopais.cl)).



### 1.3. PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE Y ENFRENTAR LA CONTAMINACIÓN

La definición de sostenibilidad señalada en la mayoría de las entrevistas incluye las dimensiones económica, social y medioambiental. No obstante, sobresale el cuidado medioambiental como el desafío más importante a futuro.

El desafío en este caso pareciera estar interiorizado: si se sigue haciendo las cosas como siempre, para 2050 —sino antes— las generaciones venideras recibirán un peor mundo en comparación al de sus padres y abuelos. Uno de los entrevistados plantea que, producto de la contaminación ambiental, la escasez hídrica y de recursos, el mundo “no resiste más”.

Junto con la conciencia de que el problema es grave, otros aspectos se asocian al cuidado ambiental. Por un lado, la revolución tecnológica, especialmente la incorporación de energías renovables, ha demostrado que se pueden hacer las cosas de otro modo. Usar tecnologías más eficientes se considera una oportunidad para las empresas, ya que aumenta su rentabilidad a la vez que les permite proteger el medio ambiente. Por otro lado, se ha comenzado a reconocer el impacto que generan las empresas en el entorno de las comunidades donde se localizan. Según algunos entrevistados, luego de este reconocimiento se han dado cuenta de que lo fundamental hoy no es mitigar o compensar el daño producido, sino más bien *no producirlo*:

***Ahora de lo que se trata no es de pintar la escuela, ojalá la pintes también, pero lo más importante es que no tires desechos al vertedero. O que tu energía sea limpia. O que utilices la menor cantidad de agua posible. O si devuelves agua después de tu proceso***

***productivo, [que] esa agua sea limpia. Es decir, no contaminas... el tema no es mitigar, el tema es no producir el daño. Antes estábamos mucho más en compensar el daño (CEO sector alimentos).***

Para las personas entrevistadas la regulación medioambiental debe encontrar un equilibrio entre el cuidado del entorno y la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, mientras unos critican la legislación y las evaluaciones de impacto por el efecto que tienen en la rentabilidad, otros proponen medidas más radicales, como que el Estado solo permita la circulación de autos eléctricos. En otras palabras, si bien todos tienen conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, cuesta llegar a consenso a la hora de fijar los estándares y las medidas para que esta aspiración sea una realidad.



## 1.4. ARTICULAR LA RENTABILIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD

Si bien ninguno de los CEO lo explicitó, buena parte de la conversación giró en torno a la forma de articular la rentabilidad de las empresas con los desafíos de la sostenibilidad. Claramente, este es un desafío que enfrentan las grandes empresas que se han preocupado del tema. Al respecto, es posible encontrar al menos las siguientes dos posturas.

**No hay negocio sin sostenibilidad.** Una de las posiciones más sólidas es que la sostenibilidad no se opone a la rentabilidad ni a la práctica de hacer negocios. Por el contrario, es fundamental, en tanto actualmente el modelo de negocios debe incluir en la práctica estándares de calidad en los ámbitos social, ambiental y económico.

**No se puede hacer desarrollo sostenible si uno no hace negocio, y tampoco puede hacer negocio si uno no hace desarrollo sostenible. O sea, son dos caras de una misma moneda (CEO sector alimentos).**

**Si quieres ser rentable, tienes que ser absolutamente sostenible en todos los ejes, porque si no, no vas a poder hacer negocios (CEO sector energía).**

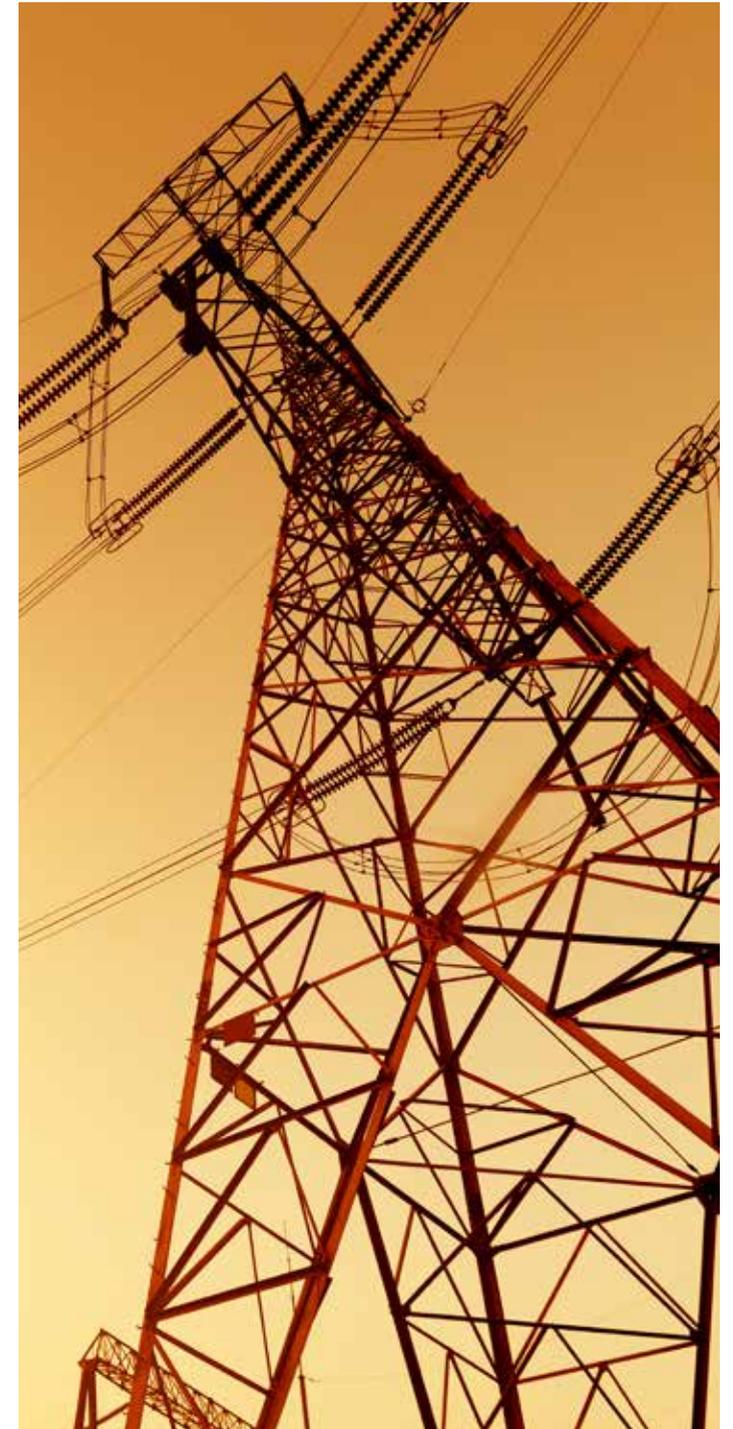
Desde esta perspectiva, la confianza y legitimidad de las empresas actualmente se sustentan en la creación de un valor económico junto a prácticas reconocidas tanto por el mercado como por la sociedad civil como valiosas. En particular, se entiende que una preocupación ambiental genera legitimidad. Por otro lado, muchas empresas ven en la sostenibilidad una oportunidad de negocios. Por ejemplo, invertir en energías renovables —junto con la disminución de

costos y la legitimidad social que conlleva— es para muchas un nicho rentable. Esta también es una de las estrategias que se propone en el informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable para vincular los ODS con el mundo de los negocios (ver Recuadro 1).

### Recuadro 1. **Better Business, Better World**

En 2017 la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable entregó el informe *Better Business, Better World*, donde se plantea que los ODS pueden ofrecer una encrucijada única para enfrentar los retos de la economía en el mundo, dadas las oportunidades de negocio que ofrece, en lo que se llamó *el argumento empresarial de los objetivos globales*.

“Lograr los Objetivos Globales puede generar USD 12 billones en oportunidades de mercado en los cuatro sistemas económicos que la Comisión examinó. Estos son alimentos y agricultura, ciudades, energía y materiales, y salud y bienestar. Representan alrededor del 60% de la economía real y son fundamentales para el logro de los Objetivos Globales. Para aprovechar plenamente estas oportunidades, las empresas deben buscar la sustentabilidad social y ambiental tan ávidamente como buscan su porción del mercado y el valor para los accionistas. Si una masa crítica de empresas se une a nosotros para lograr esto hoy, juntos, nos convertiremos en una fuerza imparable... El premio económico total por la implementación de los Objetivos Globales sería dos o tres veces mayor, suponiendo que los beneficios se lograrán en toda la economía y estuvieran acompañados por más mano de obra y productividad de los recursos. Esa es una suposición razonable. Considere que lograr un único objetivo de igualdad de género pudiera contribuir hasta USD 28 billones al PIB global en 2025, según una estimación. El premio general sería enorme”.<sup>15</sup>



Asimismo, cada vez son más los grupos financieros que han puesto como requisito para acceder a sus inversiones el compromiso de las empresas con la sostenibilidad (*sustainable investment forums*), en lo que se conoce actualmente como la aproximación del ESG (*Environmental, Social and Governance*) para la selección y manejo de portafolios financieros. Según el Global Sustainable Investment Alliance,<sup>16</sup> la *sustainable investing* alcanzó los \$30,683 trillones de dólares, 34% más que en la medición de 2016. Las grandes empresas chilenas que transan e invierten alrededor del mundo ya han incorporado esta modalidad a sus estrategias de inversión y captura de inversionistas.

**Cambiar la manera de hacer las cosas.** Por su parte, la postura de algunos CEO, en general más jóvenes, se basa en la apreciación de que el único foco de las generaciones anteriores de directivos y empresarios era la rentabilidad, muchas veces con una mirada a corto plazo. En consecuencia, casi no se consideraban otros criterios para calcular el valor de las empresas. Esto no significa que planteen que las empresas deben dejar de ser rentables, sino que también deben priorizar la inclusión, el cuidado del medio ambiente o la eliminación de externalidades negativas, para lo cual afirman que puede ser necesario reorientar y redefinir la manera tradicional de organizarlas.

Los CEO que se refieren a esta necesidad de cambiar la manera de hacer las cosas se han visto enfrentados a alguna de estas tres situaciones: **i)** la compra de una empresa nacional por una empresa internacional cuyos parámetros eran diferentes a los criterios de evaluación usados por la primera, que los sustentaba básicamente en los estados financieros); **ii)** crisis por las cuales se han visto obligados a redefinir la organización de la empresa, de modo que contar con espacios más inclusivos y estrategias más sostenibles fue parte de los repertorios para revitalizarla; **iii)** oposición de directores para llevar a cabo cambios importantes en la dirección de la sostenibilidad. En estas situaciones es central



la capacidad del CEO de sortear la manera tradicional de pensar los negocios en Chile y de adaptarse a los cambios.

En muchos de estos casos, el cambio es por sobre todo interno. Muchos entrevistados reconocen que hasta ahora para adoptar un modelo nuevo de sostenibilidad —especialmente en su dimensión social— han trabajado dentro de la empresa y no por fuera:

***Yo creo que ahí se ha migrado. Antes existía la típica visión de los temas, como [que] se confunden los conceptos sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, etcétera. Pasaba mucho como por... “oye, mira, yo dono tanta plata pa’ esta causa, pa’ esta”. Y yo siento en la conversación que hoy día —no digo que eso no sea importante, obviamente las empresas ahí tenemos un rol—, pero crecientemente yo creo que está mucho más internalizado que lo primero que tenemos que hacer, antes de salir a apoyar financieramente a distintas causas, o relacionarnos con ciertas comunidades en las que estamos inmersos, es hacer bien lo que tenemos que hacer (CEO sector servicios básicos).***

Estas dos aproximaciones a la sostenibilidad —su inclusión en la estrategia de negocios o la necesidad de cambiar prácticas— no son necesariamente contradictorias, pero cuál tiene más presencia depende del tamaño de la empresa y del rubro. Por ejemplo, grandes empresas mineras que buscan inversionistas afuera y se relacionan con comunidades por las externalidades negativas que producen en general optan por incluir la sostenibilidad en su estrategia de negocios. En cambio, empresas de servicios de menor tamaño tienden a concentrarse primero en sus propias organizaciones y en sus prácticas internas. Lo que sí queda claro en todas las entrevistas es que el desafío radica en aclarar cómo se relaciona la sostenibilidad ambiental y social con las maneras tradicionales de hacer empresa en

Chile, donde lo fundamental ha sido la rentabilidad. Hoy eso sigue siendo así, pero el contexto es más exigente desde el punto de vista social y ambiental, local y global.

Las personas entrevistadas son parte de un grupo de empresas que se han alineado con instituciones que promueven el desarrollo sostenible e inclusivo —y que por eso quisieron ofrecer una entrevista al grupo de investigación— y que desean seguir viéndose desafiados por los retos de la sostenibilidad. Todas las empresas forman parte de Acción Empresas, Pacto Global o Empresas Sumando Valor, y muchas tienen la capacidad de hacer inversiones cuantiosas en términos de infraestructura, medición y diseño de prácticas de sostenibilidad. En este sentido, no pueden considerarse representativas del mundo y del pensamiento empresarial ni de los CEO, aunque reflejen bien lo que se piensa en algunos de esos sectores. Lo importante es entender que los desafíos que identifican reflejan una discusión más general que se da al interior de estas empresas, aunque no siempre existe consenso sobre los desafíos observados.

Además, los entrevistados reconocen otros desafíos y preocupaciones, entre los que destacan construir una mirada a largo plazo, crear ambientes de trabajo seguros y saludables, preocuparse por la infancia y la educación, combatir la desigualdad y atender a la clase media, mejorar el sistema de capacitación, fortalecer la cadena de valor, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, abordar la digitalización y automatización del trabajo, y promover la igualdad de género y la participación laboral femenina en sectores masculinizados y en los espacios gerenciales.

Estas inquietudes eran a veces preocupaciones personales de los sujetos entrevistados, o bien, afectaban especialmente a ciertos sectores. Llama la atención que algunos aspectos centrales del sector privado no aparezcan, como la productividad, que se ha mantenido en niveles

bajos desde hace ya quince años y en algunos sectores incluso ha disminuido ostensiblemente.<sup>17</sup> Puede ser que en la conversación gerencial no se tienda un puente explícito entre sostenibilidad y productividad o que, cuando se habla de sostenibilidad económica, el aspecto más importante sea el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, de modo que la productividad no se incluye en estos temas. No obstante, parte de los objetivos de la Agenda 2030 es interrelacionar problemas y soluciones en distintos ámbitos, por lo que es importante conectar estos aspectos. A continuación, se revisa cómo se ha introducido la Agenda 2030 en las grandes empresas del país y qué dimensiones se incluyen en sus reportes de sostenibilidad.





Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE



2.

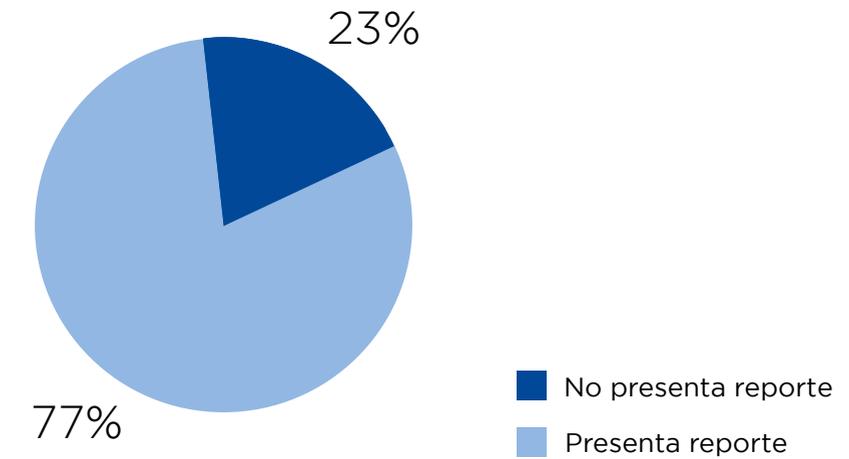
## LA AGENDA 2030 EN LAS GRANDES EMPRESAS EN CHILE: ANÁLISIS DE LOS REPORTES DE SOSTENIBILIDAD Y PERCEPCIÓN DE IMPACTO

En este apartado se analiza cómo se cristaliza la Agenda 2030 en un subconjunto de las grandes empresas chilenas. En este caso se revisan dos fuentes. En primer lugar, reportes de sostenibilidad<sup>18</sup> de empresas que participan ya sea de Acción Empresas (accionempresas.cl), de Pacto Global (pactoglobal.cl) o de Empresas Sumando Valor (sumandovalor.cl).<sup>19</sup> Se consideró estas 155 empresas en el entendido de que su afiliación a alguna de estas iniciativas responde a un interés o compromiso con la sostenibilidad. La segunda fuente es una encuesta autoaplicada durante 2017 por gerentes de sostenibilidad de 53 empresas que forman parte del grupo de Acción Empresas.

Con los reportes de sostenibilidad se analizó la presencia de la Agenda 2030, y con la encuesta la percepción sobre ella. Cabe señalar que tanto en la muestra analizada de 155 empresas como en la encuesta autoaplicada a 53 organizaciones el 77% poseía un reporte de sostenibilidad (Gráficos 1 y 2).



**Gráfico 1: Empresas que presentan reportes de sostenibilidad (155 casos)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de empresas pertenecientes a Acción Empresas, Sumando Valor y Pacto Global.

**Gráfico 2: Empresas que presentan reportes de sostenibilidad en la encuesta autoaplicada (53 casos)**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

## 2.1. LA AGENDA 2030 EN LOS REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

Los reportes de sostenibilidad —ya sea presentados como parte de las memorias anuales o como reportes de sustentabilidad individuales o específicos— se han convertido en una de las herramientas más usadas por las grandes empresas para informar sus compromisos y cómo gestionan los distintos ámbitos de la sostenibilidad. Asimismo, son útiles tanto para hacer seguimiento a las trayectorias de las empresas y sus iniciativas como para mostrar ante los inversionistas una contabilidad transparente de su sostenibilidad con instrumentos estándar de medición, como los estándares del Global Report Initiative, utilizados por el 81% de las empresas analizadas.

Entonces, un reporte de sostenibilidad demuestra el compromiso de las empresas, ya que allí exhiben sus inversiones, proyectos e iniciativas. Desde esa perspectiva, se quiso averiguar cómo aparecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las grandes empresas comprometidas con la sostenibilidad. Para eso, se utilizaron los siguientes criterios de exploración:

- **Nivel 0:** No se mencionan los Objetivos de Desarrollo Sostenible ni la Agenda 2030.
- **Nivel 1 (descriptivo):** Se mencionan los ODS de manera descriptiva o singular (se nombran todos o algún objetivo), pero no se asocian a proyectos o iniciativas en concreto. Si bien es un marco de trabajo, no se observa su impacto concreto en la empresa.

- **Nivel 2 (inicial):** Se señalan iniciativas particulares asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La empresa demuestra un compromiso explícito con la Agenda, aunque encapsulado en alguna iniciativa.

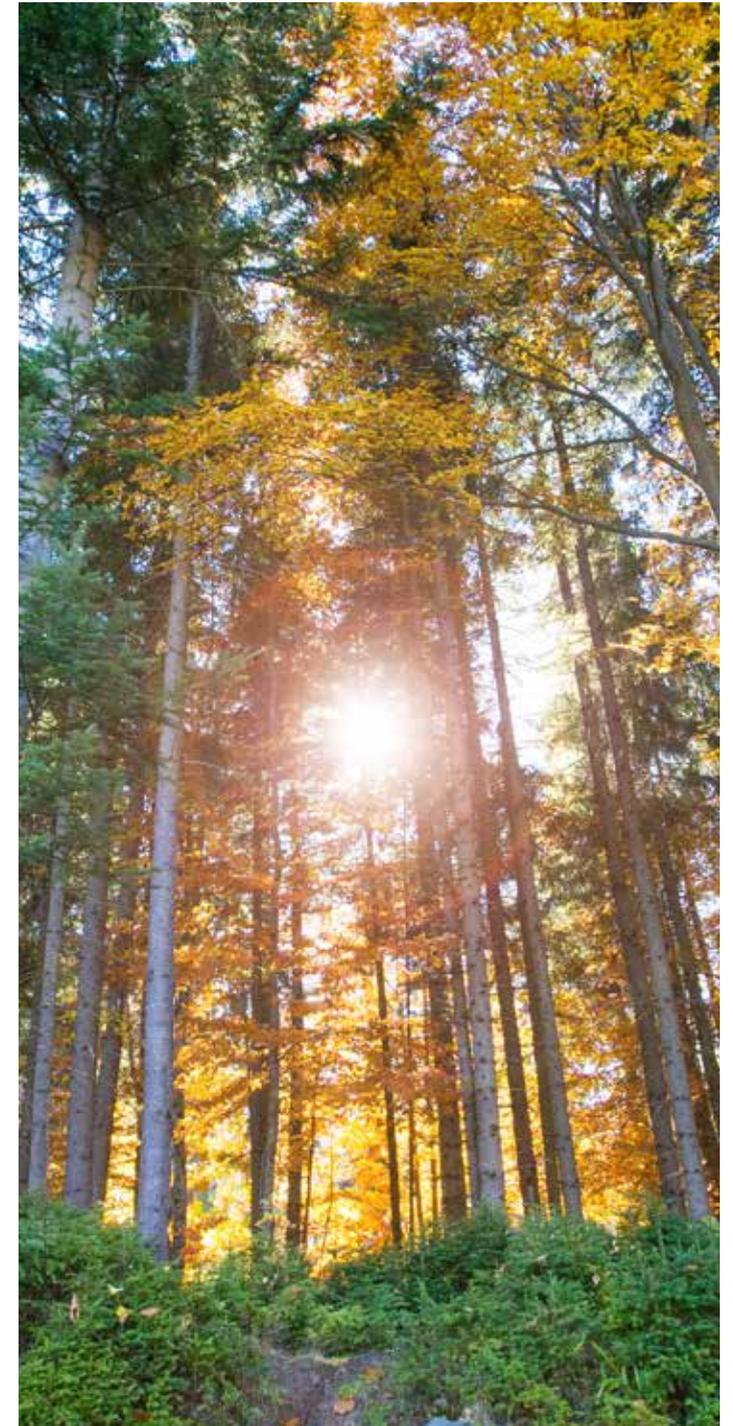
- **Nivel 3 (profundización):** La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo forman parte del análisis de la cadena de valor, con iniciativas y mediciones que cubren parte de ella o su totalidad. Es el nivel más exigente y esperado para una implementación exitosa de la Agenda 2030.

El resultado de este análisis se resume en la Tabla 1 y en el Gráfico 3. De las 119 empresas que presentaron reportes de sostenibilidad, el 43% no menciona los ODS, el 28% utiliza la Agenda 2030 de manera descriptiva o superficial (Nivel 1), el 12% presenta actividades concretas (nivel 2), y el 17% —esto es, 20 empresas— ha incorporado la Agenda 2030 a su cadena de valor.

**Tabla 1: Presencia de la Agenda 2030 en los reportes**

Nivel de mención:	N°   %
<b>Nivel 0:</b> No se mencionan ODS	51   43
<b>Nivel 1:</b> Mención descriptiva de los ODS	34   28
<b>Nivel 2:</b> Mención de iniciativas asociadas a los ODS	14   12
<b>Nivel 3:</b> Mención de ODS integrados a la cadena de valor	20   17
<b>Total general</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de sostenibilidad de empresas pertenecientes a Acción Empresas, Empresas Sumando Valor y Pacto Global.



Estos datos se pueden interpretar de dos modos. Por un lado, es todo un logro que 20 grandes empresas nacionales ya hayan incorporado este marco a su visión de trabajo y a su cadena de valor.<sup>20</sup> Por otro lado, mirando el vaso medio vacío, aún es muy bajo el número de empresas que, de algún modo u otro estando comprometidas con los valores de la sostenibilidad, mencionan la Agenda 2030. Si bien en general el conocimiento de la Agenda 2030 que los propios CEO mostraron en las entrevistas fue bajo, hubo casos excepcionales. Cabe mencionar que este estudio se diferencia metodológicamente de otros como el de Empresas Sumando Valor, pero presentan tendencias concordantes (ver Recuadro 2).

**Recuadro 2.  
Empresas Sumando Valor y los ODS**

Desde 2014, Empresas Sumando Valor (ESV) ha buscado, a partir de los reportes de sostenibilidad publicados en Chile, el vínculo entre la gestión empresarial y los ODS. Esta es una iniciativa conjunta de Acción Empresas, la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y Pacto Global.

El reporte aquí presentado se diferencia de la iniciativa ESV porque no siempre son las mismas empresas analizadas y porque la metodología de investigación del PNUD enfatiza los distintos niveles de profundización de los ODS mencionados explícitamente en los reportes. Si bien ESV también analiza los ODS, fundamentalmente asocia iniciativas particulares al cumplimiento de los ODS. Para ello conforma una base de reportes publicados en el año en cuestión, los analiza y selecciona los casos vinculados explícitamente o no a algún ODS, y luego los envía a la empresa para que los valide, corrija y publique en una plataforma.

En esta línea, a partir del análisis de reportes de 2017 ESV encontró 155 iniciativas relacionadas con ODS

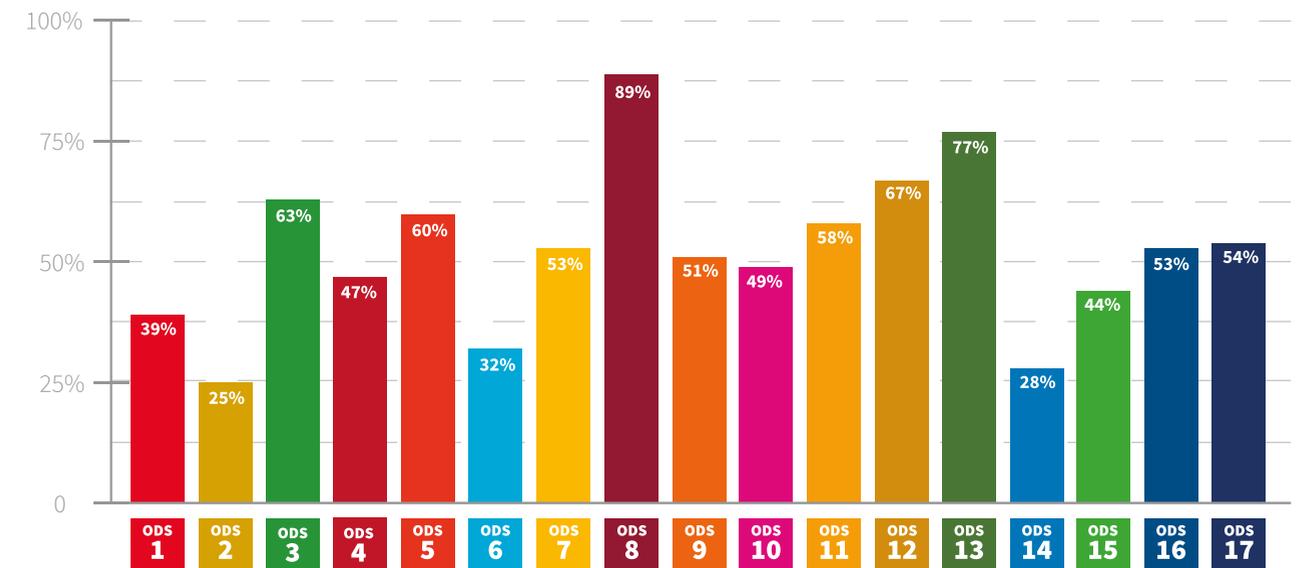
pertenecientes a 56 empresas. El 54% no hace mención explícita a los ODS y el 26% los incorporó en la estrategia. Además, se encontró que el 43% de las iniciativas incluye a otros actores, principalmente municipios y servicios públicos, y solo el 7% de los casos se basa en un requerimiento legal u obligación. Por último, el 46% de los casos tiene alcance nacional y el 54% se desarrolla en regiones, mientras que 6 casos corresponden a iniciativas implementadas fuera de Chile.

Empresas B y el Cuarto Sector, y otros enfoques particulares, como el Dow Jones Sustainability Index. Por supuesto, muchas de estas aproximaciones se alinean perfectamente con los ODS. No obstante, el hecho de recientemente haber adoptado alguna estrategia grande —lo que implica socializarla con el directorio, la gerencia, los distintos estamentos del grupo de trabajadores y trabajadoras— es un desincentivo para adaptarse a otra macroperspectiva, como son los ODS.

Uno de los aspectos que pudiese dificultar la implementación de la Agenda 2030 es que ya hay instaladas otras agendas y otros indicadores para reportar la sostenibilidad de las empresas. Por ejemplo, la Agenda 2030 “compite” con la vinculación de las empresas con el enfoque de los Principios de Pacto Global, la metodología SROI (Social Return on Investment), el approach ESG (Environmental, Social, and Governance), las certificaciones ISO, el llamado de las

En un segundo nivel de análisis, se identificó cuáles eran los ODS más mencionados, es decir, en qué dimensiones el sector privado está focalizando sus esfuerzos para implementar la Agenda 2030. Para este caso, se trabajó con una muestra de 57 empresas (el 47,5% de aquellas que presentan reportes), las cuales provienen de las clasificadas con nivel 1, 2 y 3, menos 11 empresas del nivel 1 que mencionan la Agenda 2030 en general sin singularizar sus objetivos (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Presencia de cada ODS en los reportes de sostenibilidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de sostenibilidad de empresas pertenecientes a Acción Empresas, Sumando Valor y Pacto Global.

Las frecuencias que se presentan en el Gráfico 3 no varían sustancialmente si se analizan los reportes según su grado de profundización (nivel descriptivo, iniciativa particular o incorporado a la cadena de valor).<sup>21</sup> Por ello, se agruparon según tipos de ODS, diferenciando según la frecuencia con que aparecían:

- **Baja localización:** ODS mencionados entre el 0% y el 33%. Se trata de los ODS 2 (*Hambre Cero*), 6 (*Agua Limpia y Saneamiento*) y 14 (*Vida Submarina*). La escasa mención de estos ODS puede explicarse por el contexto chileno, ya que ni la problemática del hambre ni del agua se consideran acuciantes. Especialmente, los temas referidos al agua pueden ser vistos como particulares de ciertas regiones y sectores. Ahora bien, en el espíritu de la Agenda 2030 de interrelacionar esferas del desarrollo, preocupa que el agua aparezca tan poco nombrada. Si no se ve como un insumo central o una externalidad negativa del actuar de la propia empresa, entonces no se considera dentro del campo de acción empresarial.

- **Media-baja localización:** ODS mencionados entre el 33% y el 50%. En esta categoría se agrupan cuatro ODS, que si bien tienen más presencia que los anteriores, aún tienen poca importancia en el trabajo de las empresas. Aquí se encuentran el ODS 1 (*Fin de la Pobreza*), el ODS 4 (*Educación de Calidad*), el ODS 10 (*Reducción de las Desigualdades*) y el ODS 15 (*Vida de Ecosistemas Terrestres*). Tres de estos cuatro objetivos se refieren al entorno social (pobreza, educación, desigualdad). Como se verá más adelante, las empresas siguen teniendo dificultades para trabajar la dimensión social de la sostenibilidad.

- **Media-alta localización:** ODS mencionados entre el 50% y el 66%. Aquí se agrupan el ODS 3 (*Salud y Bienestar*), el ODS 5 (*Igualdad de Género*), el ODS 7 (*Energía Asequible y No Contaminante*), el ODS 9 (*Industria, Innovación e Infraestructura*) y el ODS 16 (*Paz, Justicia e Instituciones*

*Sólidas*). Al revisar tanto el análisis de las entrevistas a los CEO como los reportes de sostenibilidad se ve que estos objetivos se relacionan con iniciativas al interior de las propias empresas. Ahora bien, en esta misma categoría se ubican el ODS 11 (*Ciudades y Comunidades Sostenibles*) y el ODS 17 (*Alianzas para Lograr los Objetivos*), también referidos a iniciativas, pero en este caso con foco en el entorno, ya sea a través de acciones concretas para mitigar o reducir el daño de los impactos, o de alianzas para no producir ese daño en ninguna circunstancia.

- **Alta localización:** ODS mencionados entre el 66% y el 100%. Las empresas se enfocan principalmente en el ODS 8 (*Trabajo Decente y Crecimiento Económico*), el ODS 12 (*Producción y Consumo Responsables*) y el ODS 13 (*Acción por el Clima*). Si los primeros dos son parte de lo que tradicionalmente se ha entendido como el valor del rol de la empresa —trabajo, crecimiento y producción—, el tercero muestra la preocupación creciente por el medio ambiente reportada por los CEO.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



En resumen, de la forma en que se agruparon los ODS según esta clasificación se desprende que:

**i)** Las grandes empresas aún no involucran determinadas áreas del desarrollo a su preocupación general, ya sea porque no las consideran relevantes para el país, para los sectores o para los territorios, o porque existe cierta invisibilización de las externalidades negativas a lo largo de la cadena de valor (especialmente en lo referido al agua).

**ii)** El compromiso con la sostenibilidad social (pobreza, educación y desigualdad) como parte de las acciones de la propia empresa en el marco de la Agenda 2030 es incipiente y bajo. Esto no quiere decir que las empresas o grupos económicos no respondan a este objetivo a través de fundaciones o corporaciones.

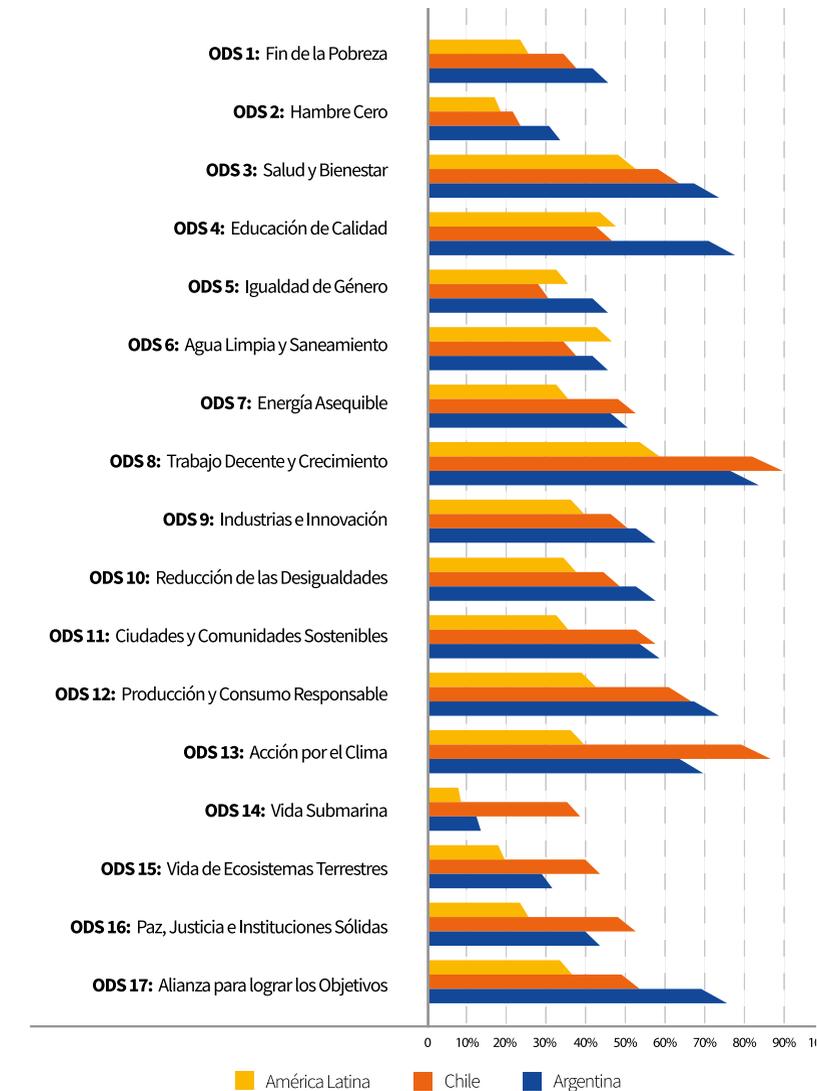
**iii)** La Agenda 2030 puede contribuir a localizar iniciativas al interior de cada empresa (por ejemplo, en temas de salud y bienestar, o igualdad de género) y servir de marco para coordinarse con otras instituciones para lograr estos objetivos, especialmente en lo que se refiere a alianzas o iniciativas particulares localizadas en ciertas comunidades.

**iv)** De la alta frecuencia con que aparecen los ODS relacionados con el crecimiento, el trabajo y la producción se puede inferir que el impacto de la Agenda 2030 puede ser muy bajo si su compromiso con ella se asocia únicamente a lo que la empresa tradicionalmente debiese hacer.

**v)** La Acción por el Clima (ODS 13) es uno de los focos de los reportes de sostenibilidad en relación con la Agenda, lo que refleja tanto una preocupación por los temas medioambientales como el interés declarado de las empresas por reconectar con las demandas de la ciudadanía, sin olvidar el hecho de que reportar estas iniciativas les permite reforzar sus inversiones en el mundo.

Por último, como se observa en el Gráfico 4, comparado con el resto de los países América Latina<sup>22</sup> y con un conjunto de empresas en Argentina,<sup>23</sup> las empresas chilenas siguen un patrón similar al del resto de la región. Sin embargo, en la muestra de Argentina pareciera haber un mayor interés por la educación (ODS 4) y por las alianzas para impulsar los objetivos (ODS 17), mientras que en Chile destacan la asociación con el crecimiento económico (ODS 8) y con la Acción por el Clima (ODS 13).

**Gráfico 4: Presencia de cada ODS en los reportes de sostenibilidad en grandes empresas en América Latina, Chile y Argentina**



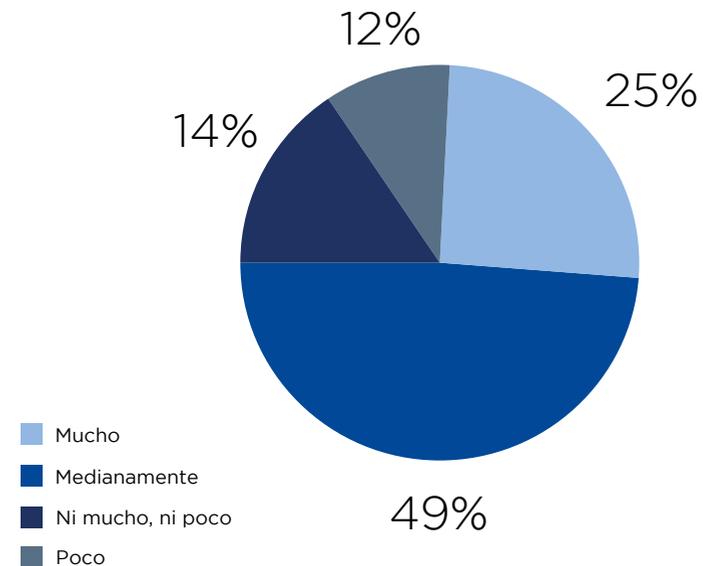
Fuente: Elaboración propia a partir de empresas pertenecientes a Acción Empresas, Empresas Sumando Valor y Pacto Global (datos chilenos 2017); United Nations Global Compact (2018) para datos de América Latina, y Tres Mandamientos y Rigou Consultores (2016).

## 2.2. PERCEPCIÓN SOBRE LA AGENDA 2030: OPORTUNIDADES Y BARRERAS

Con el objeto de complementar los reportes de sostenibilidad, para este informe se analizó la encuesta autoaplicada durante 2017 a 53 gerentes de sostenibilidad, cuyos resultados se revisan a continuación.

Es interesante señalar que solo el 12% de los encuestados conoce “poco” los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este bajo porcentaje se puede confrontar con el hecho de que sean tan pocas las empresas que incorporan la Agenda 2030 en profundidad. Una explicación probable es que el conocimiento de la Agenda sea aún superficial. El 63% de conocimiento intermedio confirma esta suposición (Gráfico 5).

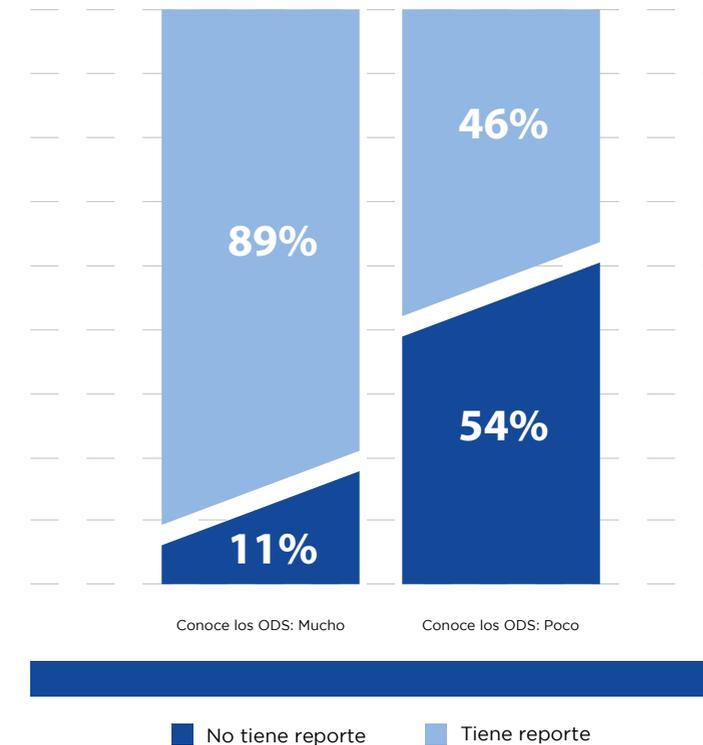
**Gráfico 5: ¿Cuánto cree usted conocer los ODS?**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

En cualquier caso, se observa que el conocimiento de la Agenda aumenta en buena medida en las empresas que elaboran reportes de sostenibilidad, como se observa en el Gráfico 6. Sin duda, esta práctica estimula a buscar aproximaciones al desarrollo sostenible, a partir de las cuales se fijan prioridades y metas. En este sentido, la Agenda 2030 puede ser un marco y una ayuda para fijar prioridades.

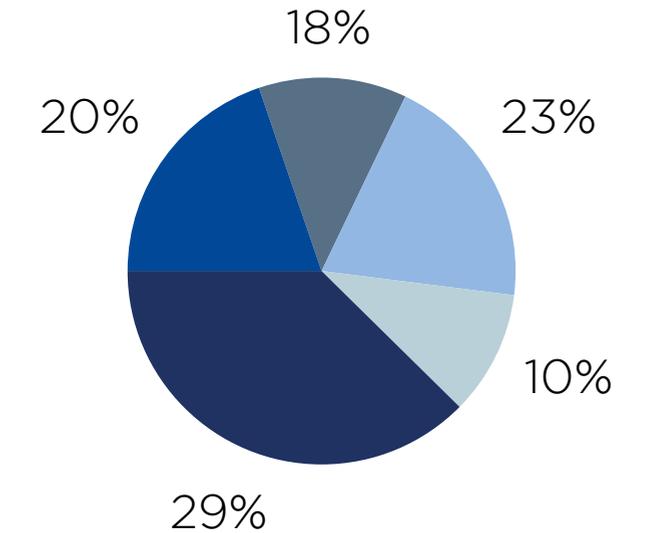
**Gráfico 6: Conocimiento de los ODS según práctica de reportabilidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

Al preguntar sobre la alineación del negocio de cada empresa con los ODS, el 18% de los encuestados contestó afirmativamente (Gráfico 7). Este resultado es consistente con los datos anteriores. Auspiciosamente, el 23% de las empresas encuestadas estaría trabajando en alinear su estrategia de negocios con los ODS. Sin embargo, el 20% no tendría ninguna intención de hacerlo.

**Gráfico 7: ¿Ha realizado una estrategia de alineación de los ODS con la estrategia de negocio?**



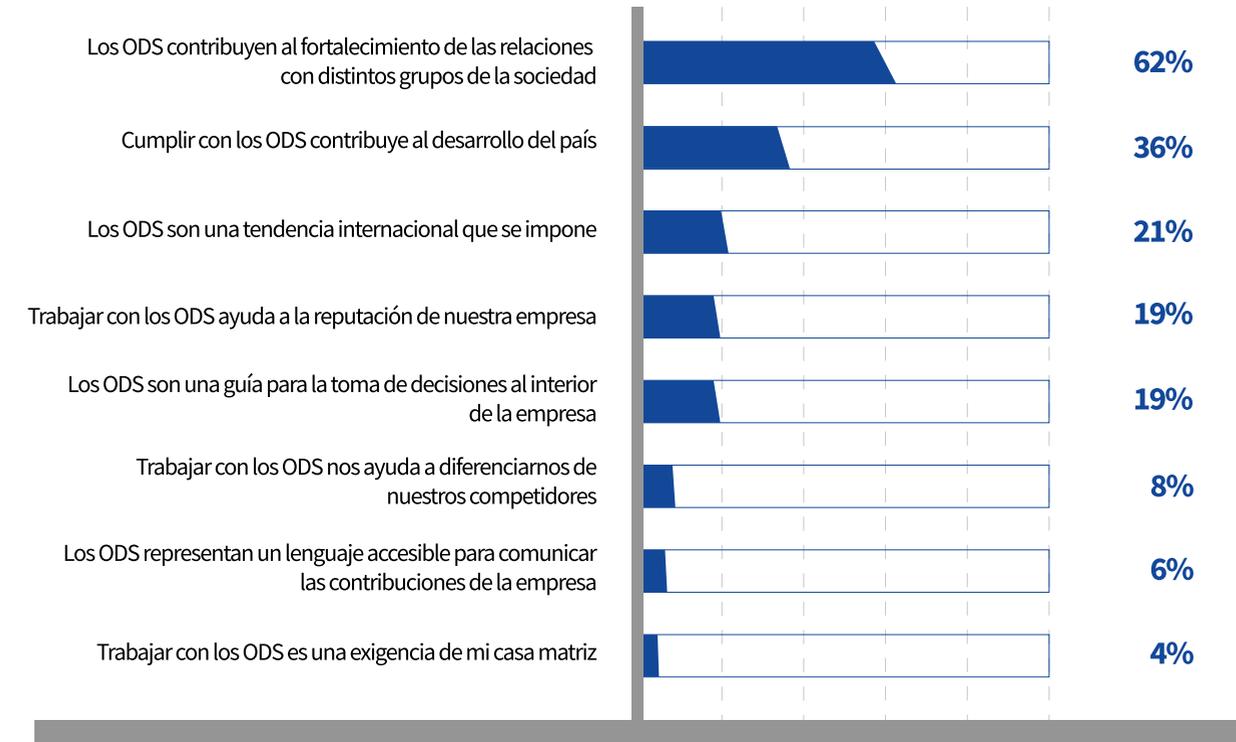
- Sí, ya lo hicimos
- Sí, estamos en proceso de implementación
- No, pero está planificado hacerlo en los próximos 12 meses
- No, pero existe la intención de hacerlo en el futuro
- No, y no es prioridad para la organización hacerlo

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

Uno de los resultados más interesantes de la encuesta dice relación con los *incentivos* y *barreras* para trabajar con los ODS (ver Gráficos 8 y 9). En el primer caso, la razón más nombrada, con el 62%, es que “los ODS contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con distintos grupos de la sociedad”. Cabe recordar que el desafío más mencionado por los CEO en Chile era comprender y adaptarse a una sociedad que cambió. Por eso, los ODS se consideran una herramienta para entender las necesidades y prioridades de los distintos grupos y volver a ganar legitimidad social. En segundo y tercer lugar aparecen elementos más evidentes, como el hecho de que cumplir con los ODS contribuye al desarrollo del país (36%) y que los ODS son una tendencia internacional que se impone (21%).

Es relevante detenerse en uno de los incentivos *menos* nombrados: solo el 6% de los encuestados cree que los ODS representan un lenguaje accesible para comunicar las acciones de la empresa. Este resultado indica que la Agenda 2030 está alejada de la lógica comunicacional de las empresas. En el mismo sentido, es problemático que solo el 19% piense que los ODS son una guía para tomar decisiones al interior de la empresa, ya que, en términos ideales, es precisamente lo que la Agenda pretende ser: una guía.

**Gráfico 8: Principales incentivos de las empresas para trabajar con los ODS**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

En lo que respecta a las barreras para implementar los ODS, resalta el hecho de que al interior de las empresas aún no se conocen los ODS lo suficientemente. En las entrevistas con CEO se confirmó esta percepción, aunque para otros no había seminario en que no se nombrara la Agenda 2030. En cualquier caso, es claro que la Agenda aún es poco conocida dentro de las propias empresas y que esa es una barrera para su incorporación.

La segunda razón —la falta de consenso al interior de la empresa— es interesante de relevar, en tanto la implementación de la Agenda 2030 parte del convencimiento de su valor, pero si eso no está claro, las diferencias entre los distintos actores al interior de una organización pueden minar su importancia.

Por último, la encuesta revela que aún no se dispone de los medios apropiados para implementar la Agenda 2030, aspecto que sin duda se debe reforzar en todo el sector privado. Si bien hay herramientas disponibles (como el SGD Compass), aún falta que los gobiernos, la sociedad civil, el Sistema de Naciones Unidas y las propias empresas logren adaptarlas al trabajo de las empresas y del sector privado.



**Gráfico 9: Principales barreras de las empresas para trabajar con los ODS**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta autoaplicada.

En resumen, tanto de los reportes de sostenibilidad como de las encuestas se desprende que un cuarto de aquellas empresas más comprometidas con la sostenibilidad (del subconjunto analizado) ha incorporado la Agenda 2030 a sus lineamientos. Del otro 75%, una parte la ha incorporado superficialmente debido a que no hay consenso sobre su valor, a lo difícil de adaptarla al nivel comunicacional y de reportabilidad, y a que no se cuenta con las herramientas adecuadas para hacerlo.



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVO  DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

3.

**LÓGICAS DE ACCIÓN:**  
LO QUE SE HACE Y LO QUE SE  
NECESITA HACER

A partir de los relatos de los entrevistados y de la lectura de los reportes, en esta sección se explora qué se está haciendo para contribuir a la sostenibilidad y qué aspectos se debe estimular para fortalecer la Agenda 2030. Normalmente, para estos efectos se muestran las mejores prácticas o experiencias, tarea que ha realizado Pacto Global en dos ocasiones. En cambio, como se adelantó, en este reporte se destacarán lógicas de acción, esto es, el conjunto reiterativo de acciones y estrategias que constituyen modos de hacer las cosas en las empresas. Algunas responden a prácticas tradicionales, mientras que otras son formas novedosas de enfrentar los retos de la sostenibilidad. Dado que esta es una perspectiva analítica sobre las lógicas que prevalecen al interior del subconjunto de las empresas seleccionadas, este apartado contiene menos cifras y estadísticas que los anteriores.

En este marco de análisis, se identificaron las cinco lógicas de acción más recurrentes y otras cuatro que se estiman necesarias para estimular la Agenda 2030. Las cinco lógicas de acción más presentes en las entrevistas son la lógica de escucha, la lógica del cuidado medioambiental, la lógica del bienestar, la lógica de la inclusión y la lógica del acercamiento comunitario.

Por su parte, las cuatro lógicas de acción y necesarias de estimular son la lógica de medición, la lógica de redefinición, la lógica de revisión de la cadena de valor y la lógica de conexión.

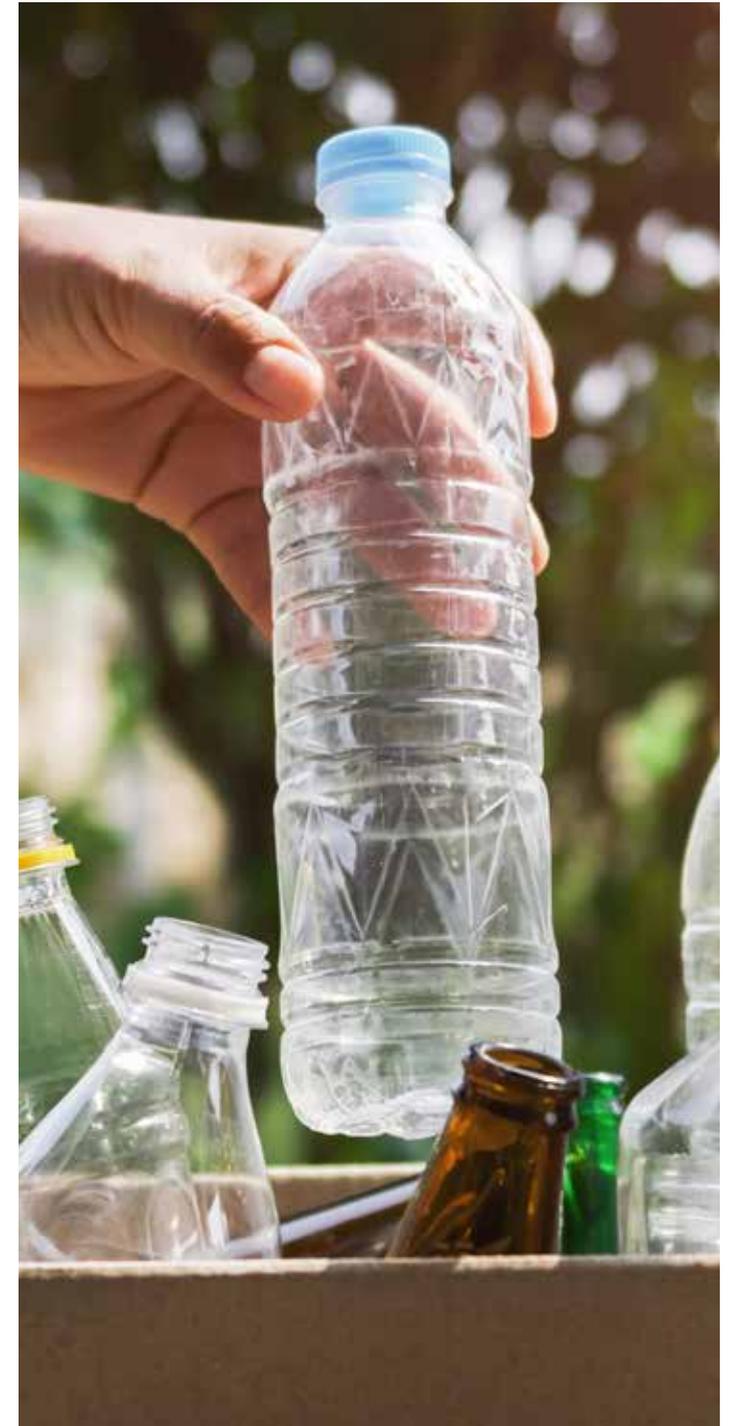
### 3.1. LÓGICAS DE ACCIÓN QUE COMIENZAN A PREDOMINAR

**Lógica de escucha.** Una de las prácticas más nombradas para aumentar la sostenibilidad de las empresas es la creación de mecanismos de escucha con las distintas partes interesadas, a través de sistemas de evaluación constante, de alerta temprana o canales de denuncia formales. Debido al aumento de métricas internas y de canales de comunicación en las grandes empresas, en algunos casos ha sido posible prevenir riesgos y en otros reparar daños producidos en forma más eficaz.

En consecuencia, ahora las nuevas métricas de escucha y satisfacción de los clientes forman parte de la evaluación de calidad de la empresa. Últimamente, las empresas más expuestas a la opinión pública también han comenzado a instalar centros de monitoreo de sus redes sociales.

Si bien estos sistemas de monitoreo interno y externo son los más nombrados en las entrevistas, es notorio que en la mayoría de las organizaciones no se establecen canales particulares con los *proveedores*. Para fortalecer la cadena de valor es necesario tener un sistema de evaluación y escucha desarrollados para estos actores.

**Lógica del cuidado medioambiental.** Tanto en el discurso de los CEO como en los reportes de sostenibilidad en general la presencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se relaciona con la acción ambiental. La urgencia de la agenda ambiental ha ido aumentando debido a presiones de la sociedad y los consumidores, sobre todo por el consumo energético y el impacto de los residuos generados por las empresas. Conectar con esta agenda implica ganar legitimidad y, para algunas empresas, es un sello que determina en alguna medida el flujo de sus inversiones.



En términos concretos, esta lógica ha implicado en algunos casos instalar una cultura del reciclaje dentro de la propia organización u ofrecer productos con sellos ambientales, mientras otras han apuntado al control de las emisiones de gases o tóxicos. También se menciona la creación de áreas verdes, el fomento de la eficiencia energética de proveedores, la construcción de sedes y oficinas residuo cero, así como, en un nivel más macro, la reducción sostenida de la huella de carbono. Más allá de estas iniciativas, es claro que el desafío es mayúsculo. Dentro de esta lógica aún se pueden maximizar los espacios de intervención, incorporar la mirada de la economía circular y, sobre todo, hacerse cargo de los impactos en todo el ciclo de vida de sus operaciones y productos.

Actualmente, cumplir con la legislación ambiental se considera el piso mínimo, aunque no hay consenso sobre el tipo de regulaciones necesarias para conjugar la sostenibilidad ambiental con la financiera. Empresas en todos los sectores tienen el deber de conocer sus impactos ambientales, de fijar objetivos y metas para reducirlos, y de medir y comunicar los resultados.

**Lógica del bienestar.** Al menos la mitad de los entrevistados se refirió a que para ser personas responsables con el medioambiente primero debían ser responsables con los que están a su alrededor, es decir, que la sostenibilidad debe “partir por casa”. En este sentido, se planteó la necesidad de que las prácticas y estándares de calidad sean cada vez más altos en términos del bienestar de los trabajadores, ya sea a través de las remuneraciones, de las oportunidades de crecimiento y desarrollo, de la preocupación por la seguridad, o del equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otros beneficios.

Uno de los desafíos más importantes —aún incipientemente trabajado en las empresas más comprometidas con la sostenibilidad— es la relación con las empresas contratistas

en lo que respecta a los estándares de los beneficios y los niveles de bienestar. Muchos ven en la ampliación de la lógica del bienestar hacia esos trabajadores el progreso total de la cadena de valor. Algunas iniciativas han consistido en solicitar a cada empresa contratista el pago de imposiciones y un salario mayor al mínimo (salario ético para cada trabajador subcontratado), pero se entiende que aún falta mucho por hacer en este ámbito.

Cabe destacar que algunos temas aparecen constantemente en la literatura del trabajo en Chile, pero no en las entrevistas, como la larga duración de la jornada laboral y la sensación de los trabajadores, hombres y mujeres, de que tienen poco tiempo para estar en familia. Por eso, incluir el tiempo en la lógica del bienestar es también parte de los desafíos.

**Lógica de la inclusión.** Esta lógica agrupa todas las prácticas conscientes y formales para igualar las condiciones de poblaciones o grupos que han sufrido algún tipo de discriminación o desventaja social. En algunas empresas se están haciendo esfuerzos conscientes por igualar el número de mujeres y hombres, especialmente en la planta “ordinaria”, aunque en el nivel gerencial este desafío no se ha adoptado seriamente, ya que en las grandes empresas el número de mujeres directoras o en cargos gerenciales no sobrepasa el 10%.<sup>24</sup> En tanto, en otras se han optado por estrategias explícitas de no discriminación a población LGBTI o migrante. Por su parte, apelando a la nueva normativa estipulada por la ley de inclusión, algunas han contratado población discapacitada, para lo cual han debido adecuar sus dinámicas e infraestructura. No obstante, al igual que la lógica del bienestar, esta se orienta más bien al interior de las empresas que a mejorar la sostenibilidad social en la cadena de valor en su conjunto.

**Lógica del trabajo comunitario.** Esta lógica se enfoca en el vínculo de la empresa con su entorno, específicamente con las comunidades que se ven impactadas negativa o

positivamente por sus operaciones. El foco comunitario de las empresas estaría puesto en este caso en la inversión social y el desarrollo de iniciativas participativas. El caso más común son las empresas mineras o de generación de energía, que tienen que evitar, mitigar o paliar cualquier externalidad negativa, potencial o ya producida. La inversión en este trabajo comunitario es cada vez más alta, en la medida en que se reconoce que el daño producido anteriormente por estas u otras empresas fue muy extendido, así como la imposibilidad de avanzar en cualquier gran proyecto sin el apoyo de los residentes de las comunidades. Sin duda, la lógica del trabajo comunitario ha cambiado debido a que las comunidades tienen más herramientas para ejercer presión y a la intervención de conocimiento experto (consultoras) en mediar para así crear una oferta mayor de valor.





Al servicio  
de las personas  
y las naciones

### 3.2. LÓGICAS DE ACCIÓN NECESARIAS DE ESTIMULAR

**Lógica de medición.** En el marco de la Agenda 2030, una de las necesidades de sostenibilidad más marcadas es que las empresas logren establecer mediciones sobre sus líneas base, contribuciones y sus estimaciones a futuro. Evidentemente, en el ámbito financiero y contable esto ocurre y está instalado en la práctica. No obstante, tanto en el nivel social como ambiental faltan mediciones más exactas de i) lo que la empresa hace en un tiempo inicial (por ejemplo, en términos de contribuciones o daño al medioambiente), ii) avances claros en el tiempo y iii) metas concretas. Esto supone ir más allá de una “lógica de iniciativas”, para estructurar una oferta de valor tal que tanto la empresa como la sociedad puedan reconocer los avances y compromisos.

**Lógica de redefinición.** Abordar la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible no puede consistir meramente en reportar “lo bien que lo hacemos”, sino que se debe empezar por gestionar los impactos negativos, reales o potenciales, de la empresa. Dado que los objetivos de ODS más reportados son Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8), y Producción y Consumo Responsables (ODS 12), podría pensarse que las empresas aún no logran interconectar ámbitos fuera del *business as usual*. Para abarcar los otros objetivos se requiere repensar la manera tradicional de hacer las cosas, y examinar en qué medida las empresas conciben la relación con sus trabajadores, consumidores, proveedores y comunidades (incluyendo en algunos casos el trabajo con pueblos originarios). De acuerdo con la opinión de los CEO entrevistados, en Chile por décadas lo fundamental ha sido exclusivamente la rentabilidad de las empresas y los altos retornos esperados.



ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

Por eso, para redefinir los objetivos de las organizaciones es necesario cambiar la mirada e interconectar lo que antes estaba desconectado del mundo empresarial.

Además, la literatura sobre el trabajo en Chile<sup>25</sup> ha reportado un alto grado de prácticas jerárquicas, sexistas, autoritarias y clasistas dentro de las empresas. Lo mismo sucede con las brechas salariales y la segmentación de ocupaciones entre mujeres y hombres, y con el número de mujeres en cargos gerenciales, quienes en contadas ocasiones logran acceder a los puestos de conducción y liderazgo.

**Lógica de revisión de la cadena de valor.** Para conectar la Agenda 2030 con el sector privado es clave encontrar la forma de expandir su fuerza al conjunto de empresas. Una de las fórmulas que podría ayudar es reconocer cómo cada empresa impacta —positiva y negativamente— en toda su cadena de valor. Para ello se debe considerar a todos los actores —trabajadores, empresas subcontratadas, proveedores y clientes— y procesos involucrados (por ejemplo, la extracción de materias primas, el transporte, la producción, y la utilización y creación de desechos). Muy pocas empresas en Chile logran medir toda la cadena de valor y el impacto que se produce en cada actor y fase. Si bien es una tarea compleja, las empresas pueden empezar por medir y responder las siguientes preguntas: i) ¿quién está siendo impactado positiva o negativamente?, ii) ¿cómo está siendo impactado?, iii) ¿cuáles son los detonadores que contribuyen o limitan este impacto?, y iv) ¿cómo limitar los impactos negativos o escalar los impactos positivos?

**Lógica de conexión.** La última lógica que es necesario estimular en el sector empresarial es la conectividad, que se estructura en torno a cuatro aspectos principales:

- Conectar objetivos: la Agenda 2030 es un llamado explícito a ampliar el abanico de las dimensiones del desarrollo y conectarlas entre sí. Los objetivos, en este sentido, no se piensan por separado, sino en red. Sin un pensamiento reticular se pasa por alto el hecho de que la consecución exclusiva de cierto objetivo —como puede ser una alta producción industrial— posterga otros objetivos.

- Conectar la sostenibilidad al núcleo de la empresa: en las últimas décadas primó la idea de que las empresas tuvieran áreas específicas responsables de la sostenibilidad o la responsabilidad social. Los nuevos desafíos de la sostenibilidad debiesen permear el quehacer y las responsabilidades de cada gerencia o área de la empresa y sus relaciones con partes interesadas internas y externas.

- Conectar enfoques: uno de los obstáculos de la implementación de la Agenda 2030 es la cacofonía de múltiples aproximaciones de la sostenibilidad. Hay que hacer un esfuerzo por conectar aproximaciones, como los principios rectores del Pacto Global, el Enfoque de Derechos Humanos y el Enfoque de Igualdad de Género,<sup>26</sup> al marco de la propia agenda. La Agenda 2030 debiese ser útil en este sentido para ofrecer un marco de prioridades establecidas por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas.

- Conectar, hacer alianzas: el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 explicita la necesidad de establecer alianzas para lograr los objetivos. En el contexto chileno, según los CEO entrevistados, ante el temor de la colusión, muchos suspenden actualmente diálogos o iniciativas por miedo de incurrir en malas prácticas. En este sentido, las alianzas pasan por la representación tradicional, esto es, la asociación gremial, o por iniciativas directas entre algunos sectores y el gobierno (como el caso reciente de la iniciativa Compromiso País). Lo que es poco frecuente es la conexión tanto entre empresas y la sociedad civil (y no solo las comunidades donde realizan sus operaciones), como entre empresas más grandes y otras más pequeñas. Nuevamente, es necesario expandir la Agenda para que no se reduzca a la manera tradicional de hacer las cosas.





Al servicio  
de las personas  
y las naciones

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVO  DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE



4.

## CONCLUSIÓN:

PROFUNDIZAR Y EXPANDIR LA  
AGENDA 2030 HACIA TODA LA  
CADENA PRODUCTIVA

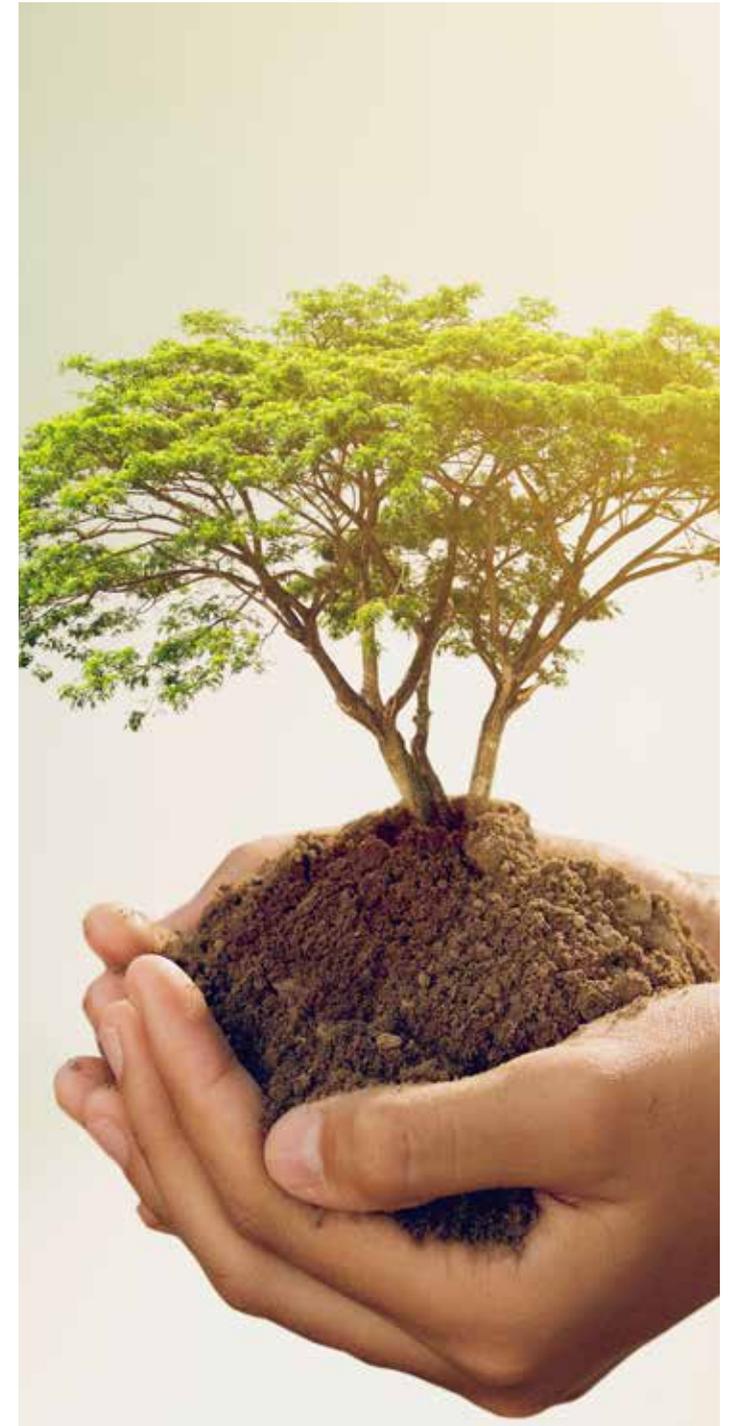
En este informe se formularon dos preguntas. En primer lugar, cómo se perciben e implementan los desafíos de la sostenibilidad en el subconjunto de grandes empresas chilenas revisadas y, en segundo término, qué función cumplen la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en el sector privado en relación con estos desafíos. Luego de analizar las entrevistas, documentos y encuestas, los resultados se sintetizan en las siguientes conclusiones:

- **Para las grandes empresas chilenas los desafíos de la sostenibilidad dicen relación con la adaptación a un mundo en proceso de transformación, donde los retos medioambientales y sociales marcan nuevos parámetros para hacer empresa.** La sostenibilidad se establece como eje central para afrontar los desafíos de legitimidad e inversión, y se piensa ya sea como un motor de los negocios —“la sostenibilidad es un negocio y el negocio es la sostenibilidad”— o bien como un llamado a cambiar las prioridades y las maneras de hacer las cosas, en un contexto en que por mucho tiempo la prioridad absoluta fue la rentabilidad.

- **Uno de los desafíos más importantes es que el país determine un marco de acción claro, normativo, legislativo e institucional en materia de sostenibilidad.** Si bien esta ha sido una conclusión que se ha reportado por muchos años, hasta ahora se observa que el Estado chileno no ha fijado esas prioridades y existe una descoordinación entre las instancias regulatorias. Por cierto, pese a este fuerte llamado al establecimiento de una institucionalidad de calidad que fije altas metas para el desarrollo, no es fácil encontrar en las entrevistas la justa medida entre las necesidades de las empresas y los elementos regulativos que mejorarían los estándares de la sostenibilidad. Esta dificultad debiese recordar que no existe un *trade-off* evidente entre crecimiento y metas de sostenibilidad más exigentes.

- La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden servir de hoja de ruta y marco de prioridades de la sostenibilidad. **No obstante, su conocimiento y apropiación es aún débil.** Alrededor de un cuarto de las empresas consultadas —todas inscritas en alguna asociación o iniciativa prosostenibilidad— conocen o han implementado la Agenda con algún grado de profundización. El hecho de tener reportes de sostenibilidad aumenta su incorporación, pero aún entre aquellos que reportan, un grupo no menciona los ODS (43%) o los menciona superficialmente (28%). Esta es la línea base desde la cual avanzar.

- **Las empresas se enfocan principalmente en el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) y el ODS 13 (Acción por el Clima).** Este último ODS indica la preocupación local, nacional y global en los sectores públicos y privados por el tema ambiental. Otro conjunto de ODS sobresale especialmente en torno a iniciativas al interior de la empresa (como el ODS 3, Salud y Bienestar, y el ODS 5, Igualdad de Género). En mucha menor medida aparecen los ODS referidos al impacto de las empresas en la sostenibilidad social, es decir, los ODS 10 (Reducción de la Desigualdad) y 4 (Educación de Calidad). Los desafíos asociados al cuidado del agua y saneamiento aparecen muy débilmente, de modo que sería oportuno que las empresas se preguntaran por las consecuencias no directas de sus iniciativas y operaciones.





Al servicio  
de las personas  
y las naciones

- **Las lógicas de acción más necesarias para la apropiación de la Agenda 2030 aparecen poco, especialmente aquellas referidas a la incorporación de una mirada de sostenibilidad en la cadena de valor de las empresas.** En efecto, tanto en las entrevistas como en los datos recogidos cuantitativamente, la relación de los ODS con la cadena productiva es baja. No hay ejemplos de aplicación de metodologías de medición robusta para observar las externalidades negativas y positivas en la cadena de producción, ni su evolución en el tiempo. Si las grandes empresas chilenas no analizan, miden ni minimizan las externalidades negativas en toda su cadena valor —proveedores, trabajadores subcontratados y las consecuencias de sus productos y servicios en sus clientes— la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible no podrán expandirse.

El camino al cumplimiento de la Agenda 2030 ya está trazado. Algunas empresas han emprendido el rumbo, pero para llegar a la meta aún falta conectar y sumar valor a todas las iniciativas.

ACCION  
EMPRESAS



OBJETIVO  DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE



## Notas

- 1** ONU, “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nuestro futuro común”, 1987, p. 59
- 2** Ver [report.businesscommission.org](http://report.businesscommission.org)
- 3** Ver [sdgcompass.org](http://sdgcompass.org)
- 4** “Hojas de ruta sectoriales para alcanzar los ODS”. En [www.wbcsd.org/contentwbc/download/5735/76504](http://www.wbcsd.org/contentwbc/download/5735/76504)
- 5** “CEO guide to the SDGs”. En [www.wbcsd.org/Overview/Resources/General/CEO-Guide-to-the-SDGs](http://www.wbcsd.org/Overview/Resources/General/CEO-Guide-to-the-SDGs)
- 6** “Blueprint for business leadership on the SDGs”. En [www.unglobalcompact.org/library/5461](http://www.unglobalcompact.org/library/5461)
- 7** Ver [sumandovalor.cl](http://sumandovalor.cl) y [pactoglobal.cl](http://pactoglobal.cl). Especialmente: Pacto Global. Sistema de Integración de los principios de Pacto Global, 2018. (<https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2019/06/Pacto-Global-2018-Digital-SIPP.pdf>).
- 8** FSN, The Aspen Institute, Kellogg Foundation. The Emerging Fourth Sector, 2017.
- 9** El tamaño de una empresa se define por sus ventas o por el número de empleados. Según el primer criterio, hay 7.789 empresas de gran tamaño (que venden más de 100.000 UF), mientras que según el segundo hay 2.506 grandes empresas en Chile (que tienen más de 250 trabajadores). Alrededor de 2.200 de las empresas que operan en Chile cumplen ambos criterios (Informe Anual 2017. Comisión Nacional de Productividad). Considerando este último criterio, las empresas aquí seleccionadas corresponden al 7,5% de las grandes empresas.
- 10** Ver especialmente “Diálogos para un Chile sostenible”, en [dialogoschile.cl](http://dialogoschile.cl)
- 11** El concepto ya se ha utilizado en PNUD, Informe de Desarrollo Humano: “La manera de hacer las cosas”, 2009.
- 12** CEO guide to the SDGs, WBSCD, 2017.
- 13** La ley de inclusión laboral (Ley 21.105) data de 2017 y su finalidad es promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado. Entre sus aspectos más destacados se cuenta la obligación de los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores y trabajadoras de contratar al menos el 1% de personas con discapacidad. Ver Servicio Nacional de la Discapacidad, “Inclusión laboral”. [www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley\\_de\\_inclusion\\_laboral](http://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley_de_inclusion_laboral)
- 14** La Ley 20.920, promulgada en mayo de 2016, establece el

marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y el fomento al reciclaje, con el objeto de disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valoración, para así proteger la salud de las personas y el medio ambiente.

**15** Informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable, “Mejores negocios, un mundo mejor” (Resumen Ejecutivo), 2017, p. 4.

**16** GSIA, Global Sustainable Investment Review, 2018, p. 8

**17** Comisión Nacional de Productividad, “Informe Anual”, 2017.

**18** El 90% de los reportes presentan los compromisos y logros de 2017, mientras que el 10% restante abarca el año 2016.

**19** Se excluyeron de la base de datos las empresas asociadas a los rubros de consultoría, capacitación, marketing, publicidad y comunicaciones, medios de comunicación, servicios legales y fundaciones, dado que en general no presentan reportes de sostenibilidad. La base completa sin esas exclusiones cuenta con 183 empresas adheridas a alguna de las tres plataformas mencionadas.

**20** Hay que enfatizar que el ejercicio consiste en examinar en qué medida los ODS se relacionan explícitamente con los lineamientos de la empresa. Por eso, perfectamente puede haber acciones concretas de sostenibilidad que no hagan alusión a la Agenda 2030.

**21** El informe Sistema de Integración de los principios de Pacto Global (2018) realizado durante el 2018 utiliza una metodología diferente para analizar la relación entre los ODS y las grandes empresas. Pese a ello, en términos de reportabilidad los siguientes ODS obtienen resultados similares: el Objetivo 2 (Hambre Cero) presenta el 25%, el Objetivo 3 (Salud y Bienestar) el 46%, el Objetivo 5 (Igualdad de Género) el 58%, el Objetivo 6 (Agua Limpia y Saneamiento) el 31%, el Objetivo 12 (Producción y Consumo Responsable) el 41% y el Objetivo 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) el 57%. Mayores diferencias se encuentran en la reportabilidad del Objetivo 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), con el 48%, y el Objetivo 13 (Acción por el Clima), con el 49%. Dado que las muestras de ambos estudios son relativamente pequeñas para el conjunto de todas las grandes empresas del país (51 casos en Pacto Global y la muestra de 51 empresas que reportan ODS en nuestro estudio), es entendible que las diferencias metodológicas conduzcan a estas diferencias.

**22** La información para América Latina se encuentra en United

Nations Global Compact y Pacto Global Argentina, “Alianzas empresariales en pos de los Objetivos Globales: Avances en América Latina y el Caribe”, 2018. Si bien no se especifica, la cantidad de empresas consideradas debiese corresponder al número de empresas en la región suscritas a Pacto Global.

**23** La información para Argentina se extrajo de Tres Mandamientos y Rigou Consultores, “Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: una agenda compartida”, 2016, reporte para el cual se encuestaron 115 grandes empresas.

**24** Ver ComunidadMujer, “Ranking Mujeres en Alta Dirección”, 2018. En: [comunidadmujer.cl](http://comunidadmujer.cl)

**25** Ver, por ejemplo, Claudio Ramos, La transformación de la empresa chilena. Una modernización balanceada. Ediciones Universidad Alberto Hurtado, 2013; Antonio Stecher y Lorena Godoy, Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Ril, 2014; y Ana Cárdenas et al, ¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global. Catalonia, 2012.

**26** Con el fin de apoyar la implementación del ODS 5 sobre Igualdad de Género, el PNUD promueve en el mundo el Sello de la Igualdad de Género para empresas públicas y privadas (ver [genderequalityseal.org/programme](http://genderequalityseal.org/programme)). Este y otros instrumentos (ver Win Win, iniciativa de ONU Mujeres en conjunto con la OIT y la Comunidad Europea) sirven también para conectar enfoques con algunos objetivos específicos de la Agenda 2030.



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

**ACCION  
EMPRESAS**  
Por un Comercio Sostenible



**OBJETIVOS DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**

---

## COLABORADORES

### PNUD

Raimundo Frei  
Rodrigo Herrera  
Daniela Olivares  
Pilar Riesco  
Denise Falck

### CENTRO VINCULAR - PUCV

Ingrid Koch  
Carolina Hoyl  
Gabriela Rodríguez

### ACCIÓN EMPRESAS

Silvia Bravo  
Kathi Müller  
Camila Ramos

Cita recomendada:

PNUD, Vincular, Acción Empresas, 2019. "Reporte Grandes Empresas y Sostenibilidad en Chile: alcances de la implementación de la agenda 2030 en el sector privado". Santiago.

Año de publicación: 2019

Fotografías bajo licencia pagada.



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

**ACCION**  
EMPRESAS



**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**