

ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM

ESTEBAN KOBERG, PH.D.

DIRECTOR MAGÍSTER EN
NEGOCIOS SOSTENIBLES
ESCUELA NEGOCIOS UAI

MAGDALENA ANINAT

DIRECTORA CENTRO FUTUROS
EMPRESARIALES
ESCUELA NEGOCIOS UAI

ANA MARÍA ABARCA

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN
ESCUELA NEGOCIOS UAI

JUNIO, 2025



Agradecimientos

Equipo AACCLA

Cole Matino
Isabel Quiroz

AmChams participantes

AmCham Chile
AmCham Colombia
AmCham Costa Rica
AmCham Ecuador – Quito
AmCham Guatemala

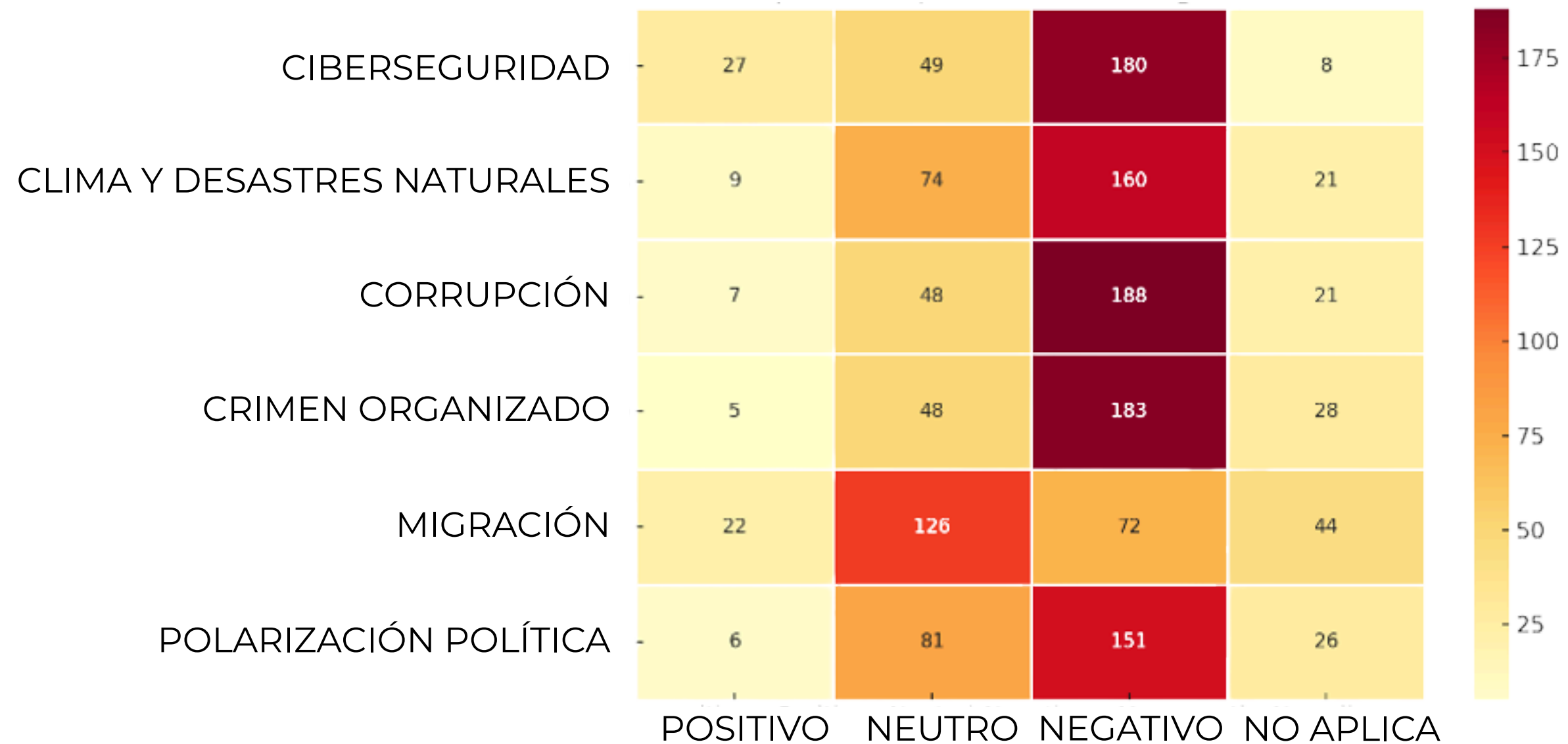
AmCham Honduras
AmCham Mexico
AmCham Panamá
AmCham Perú
AmCham Uruguay
VenAmCham



**LAS EMPRESAS ENFRENTAN UNA TENSIÓN ENTRE
LOGRAR RESULTADOS FINANCIEROS DE CORTO
PLAZO Y SU PROYECCIÓN EN EL TIEMPO...**

EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL DE ALTA COMPLEJIDAD

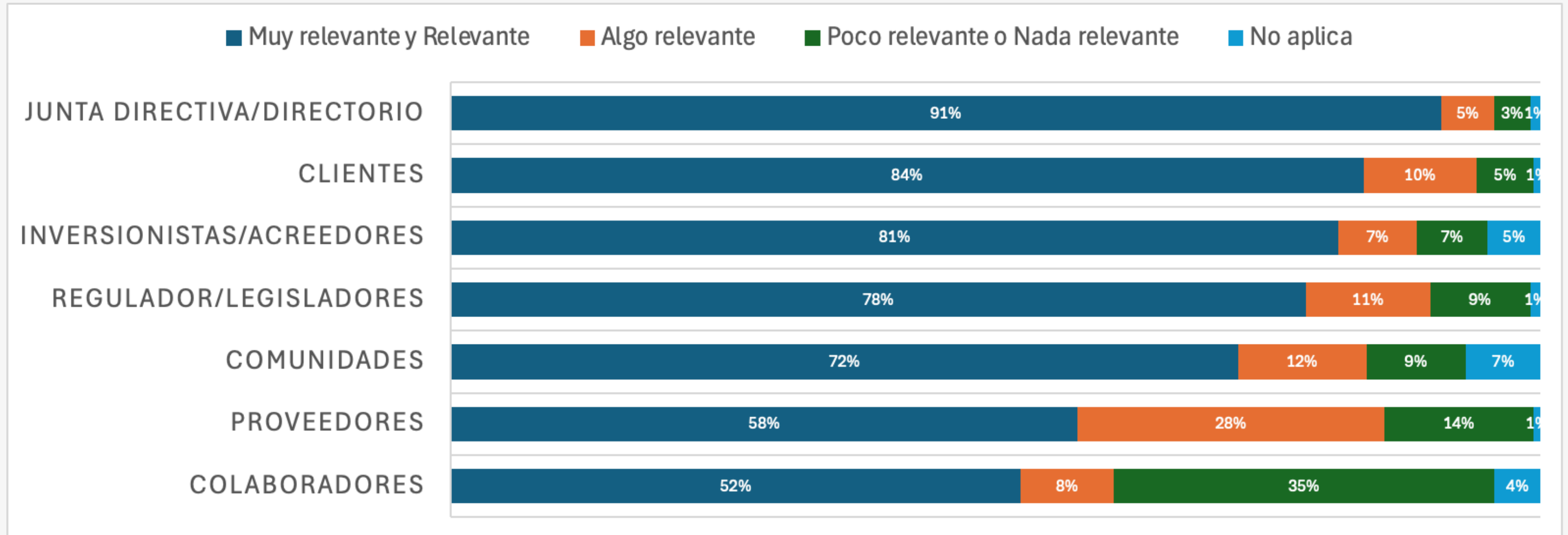
Percepción empresarial de riesgos sistémicos con impacto socioambiental



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A RESPUESTAS DE EMPRESAS SOCIAS DE AMCHAM EN LATAM (N=264)

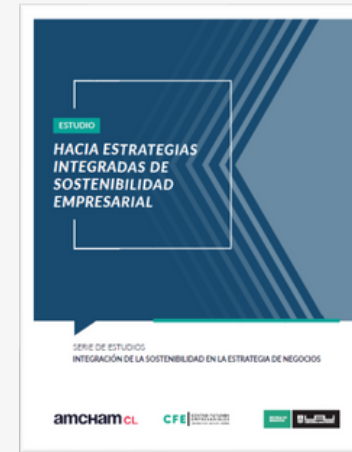
GESTIONAR IMPACTOS SOCIOAMBIENTALES ES IMPERATIVO

Relevancia de gestionar impactos socioambientales, por tipo de stakeholder



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A RESPUESTAS DE EMPRESAS SOCIAS DE AMCHAM EN LATAM (N=306)

SERIE DE ESTUDIOS: ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



2021-2022

Primer estudio centrado en Sostenibilidad Empresarial en Chile

2023-2024

Segundo estudio centrado en Estrategias Integradas en Chile

2024-2025

Estudio LATAM en alianza con AACCLA

2025-2026

Workshops y webinars con países interesados

¿QUÉ SIGNIFICA UNA ESTRATEGIA INTEGRADA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL?

- La sostenibilidad empresarial debe estar presente en la **estrategia y el modelo de negocio** de la compañía.
- Considera el impacto de la operación de la empresa en las **3 dimensiones** de la sostenibilidad (planeta, personas y prosperidad) bajo un enfoque de **gestión de riesgos e identificación de oportunidades**.
- Produce **efectos positivos** en el desarrollo del negocios y el entorno empresarial.

METODOLOGÍA

Encuesta estructurada aplicada online en **11 países**

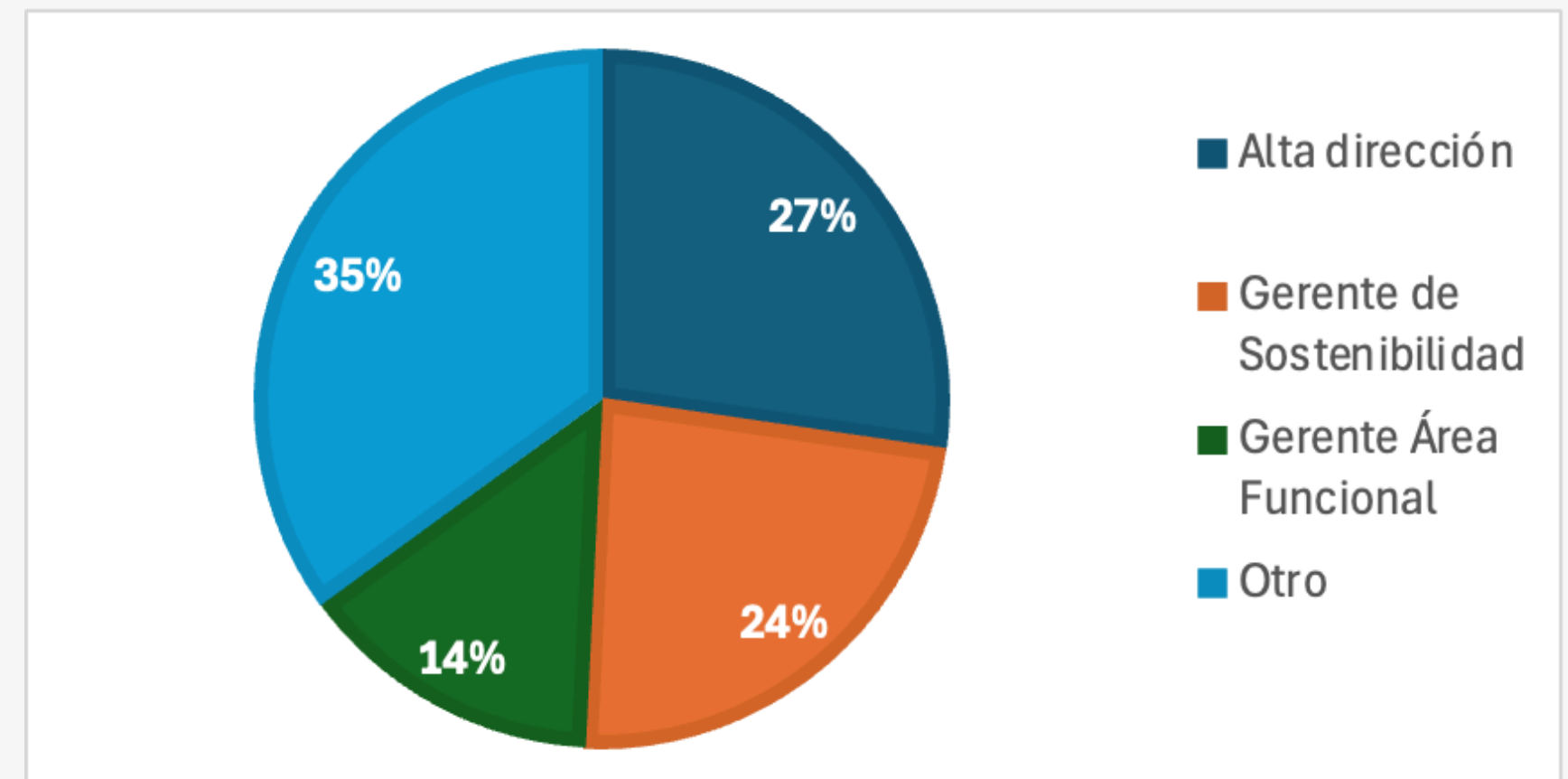
Universo definido en conjunto con **AMCHAM de cada país**

355 empresas socias de AMCHAMs de Centro y Suramérica

4 dimensiones de análisis:

- Contexto
- Institucionalización de la sostenibilidad
- Apertura al entorno
- desempeño

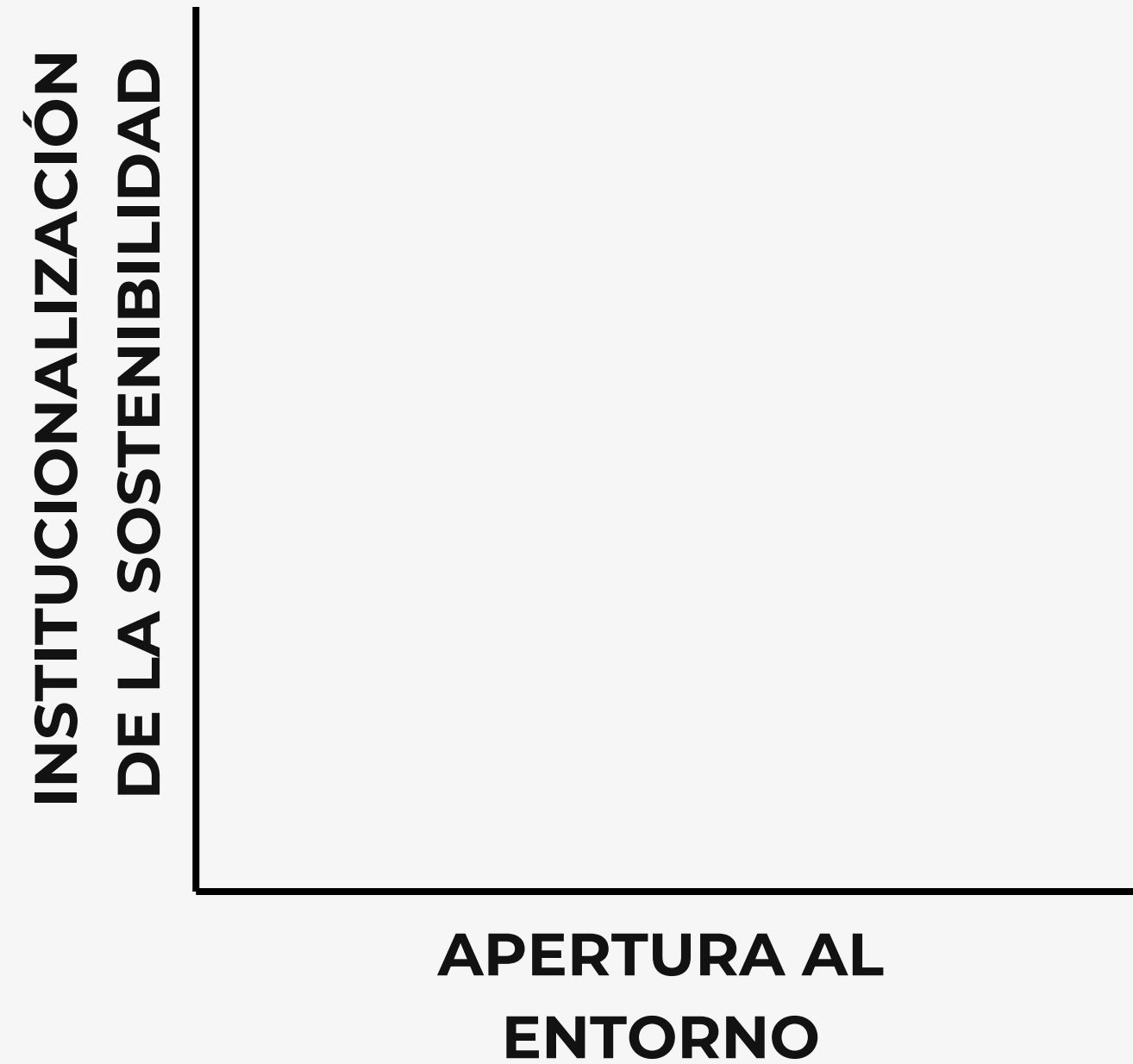
Perfil de respondentes



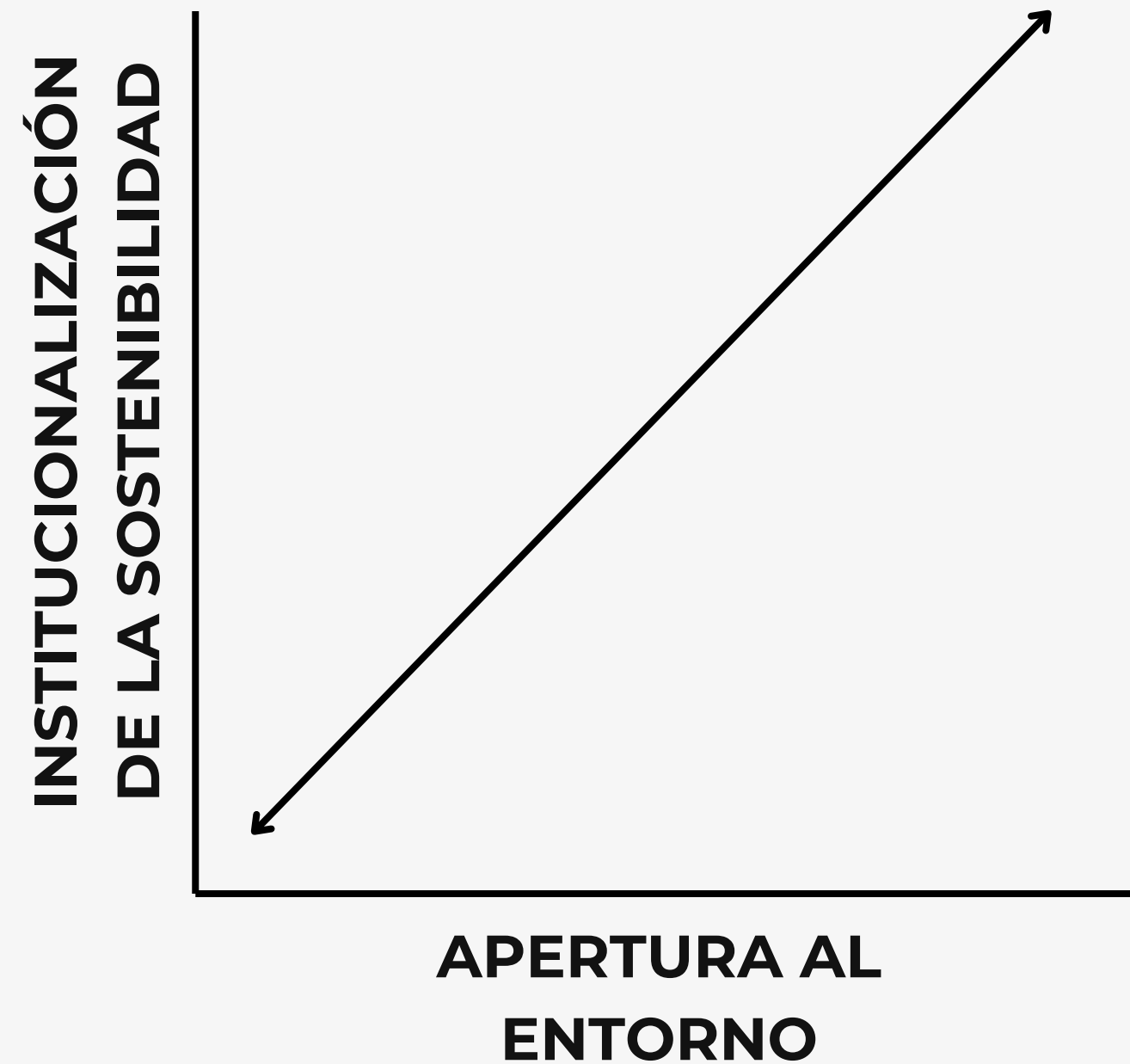
PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

**APERTURA AL
ENTORNO**

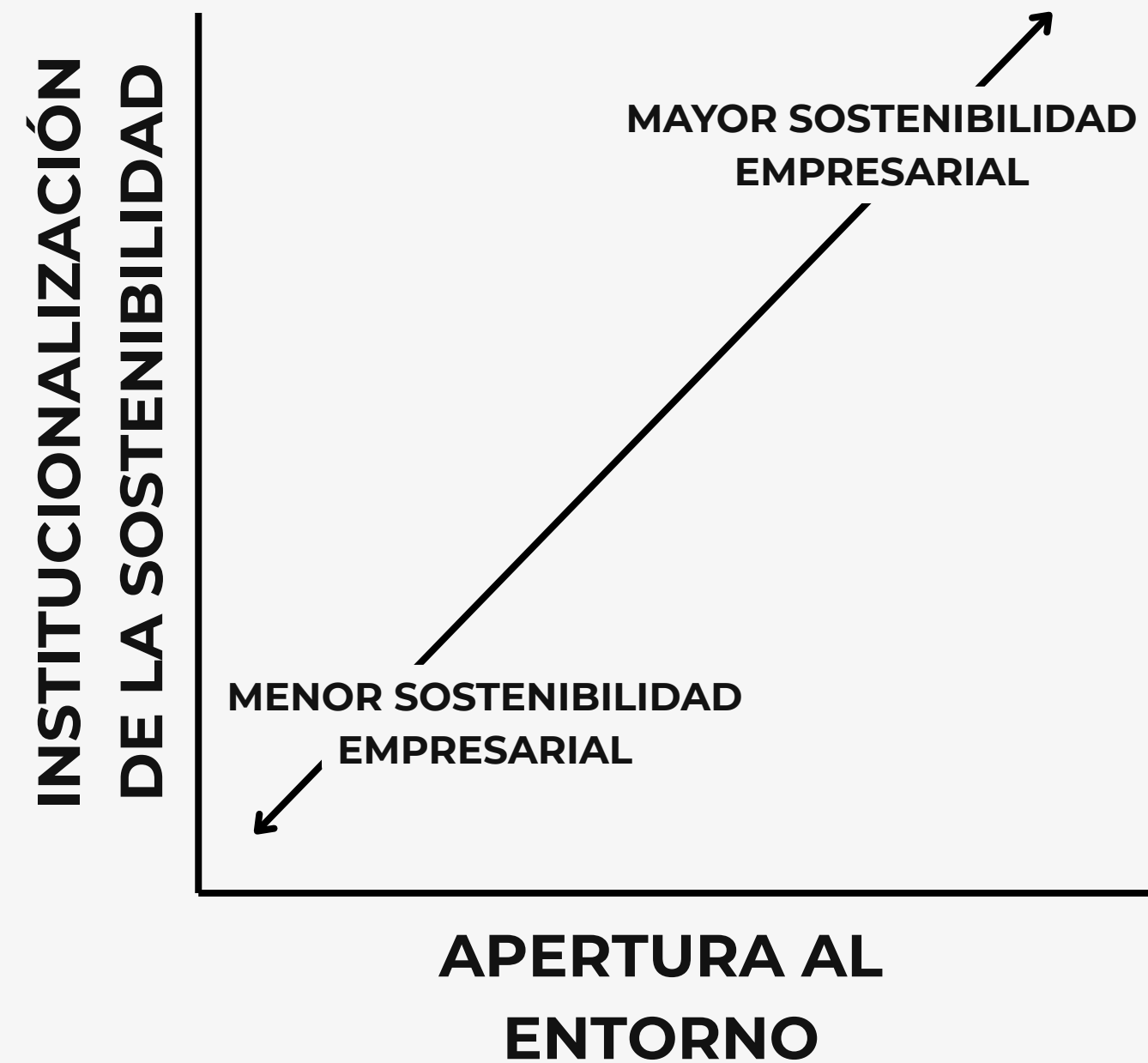
PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



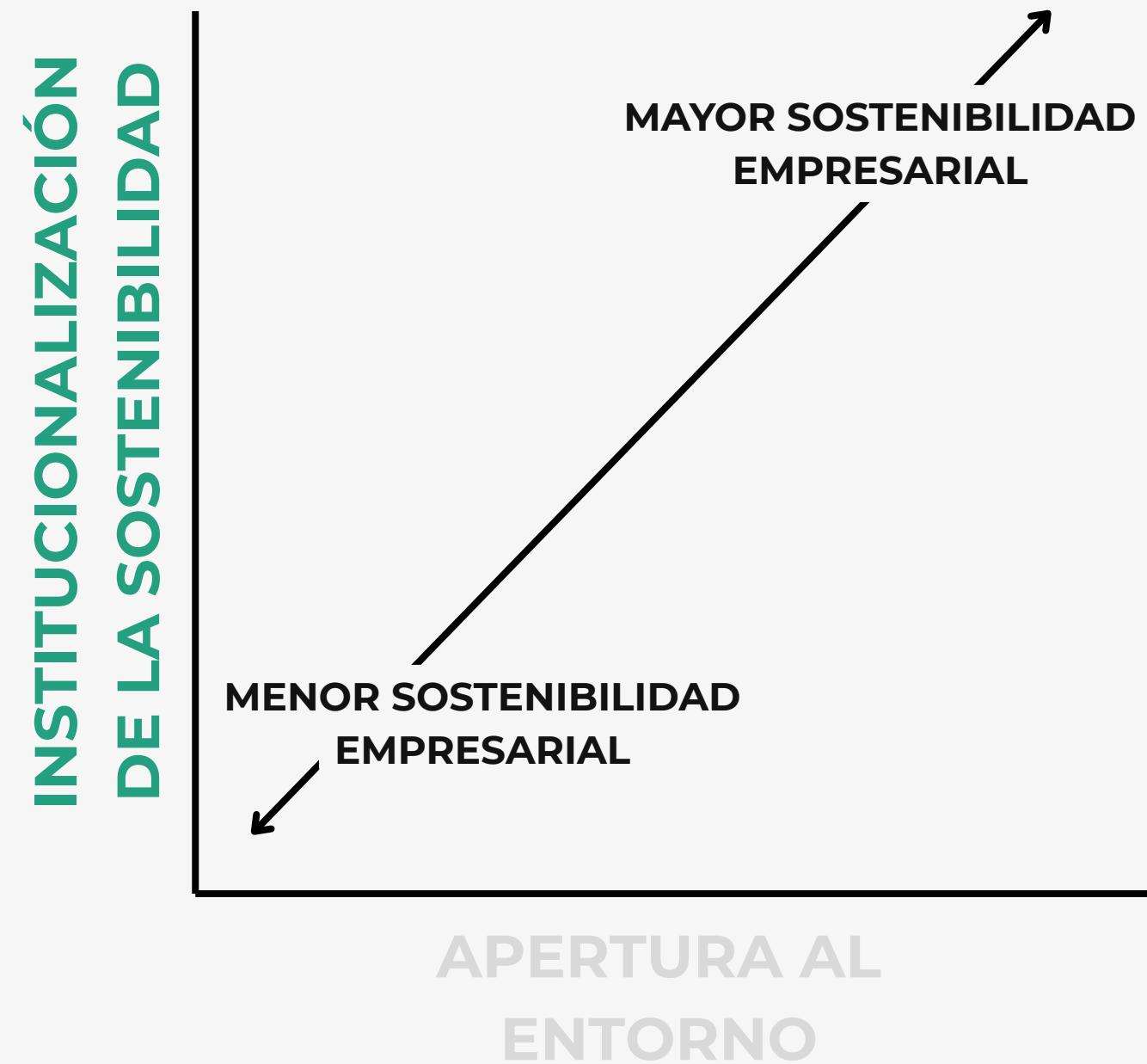
PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

INVOLUCRAMIENTO DE
ALTA DIRECCIÓN EN
SOSTENIBILIDAD

ESTRATEGIA, CULTURA Y
OPERACIONES



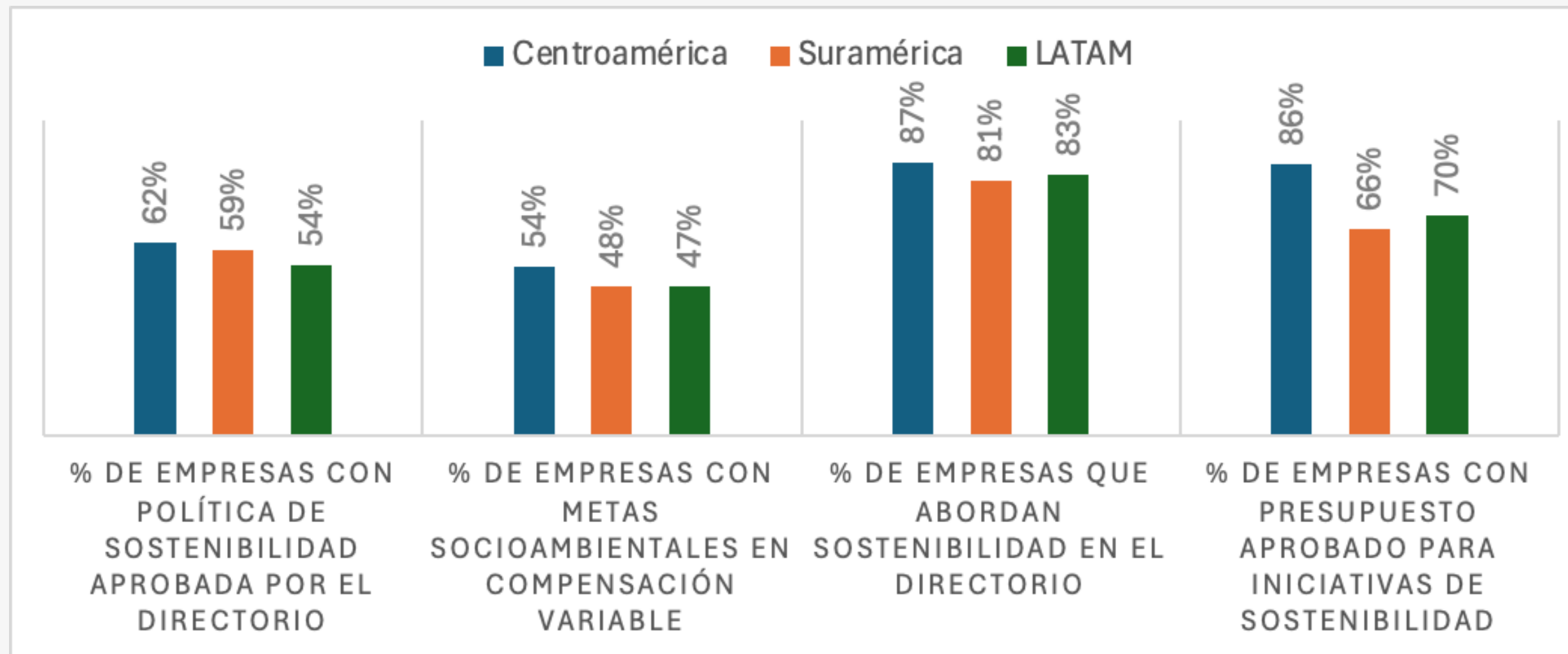
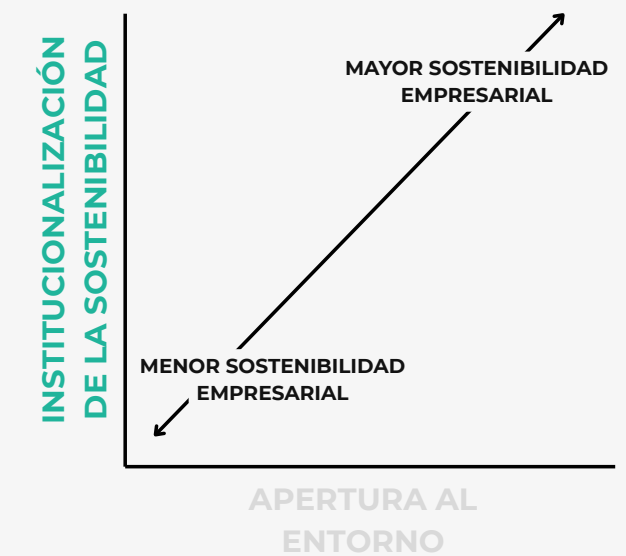
PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



VINCULACIÓN CON
STAKEHOLDERS

TRANSPARENCIA

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



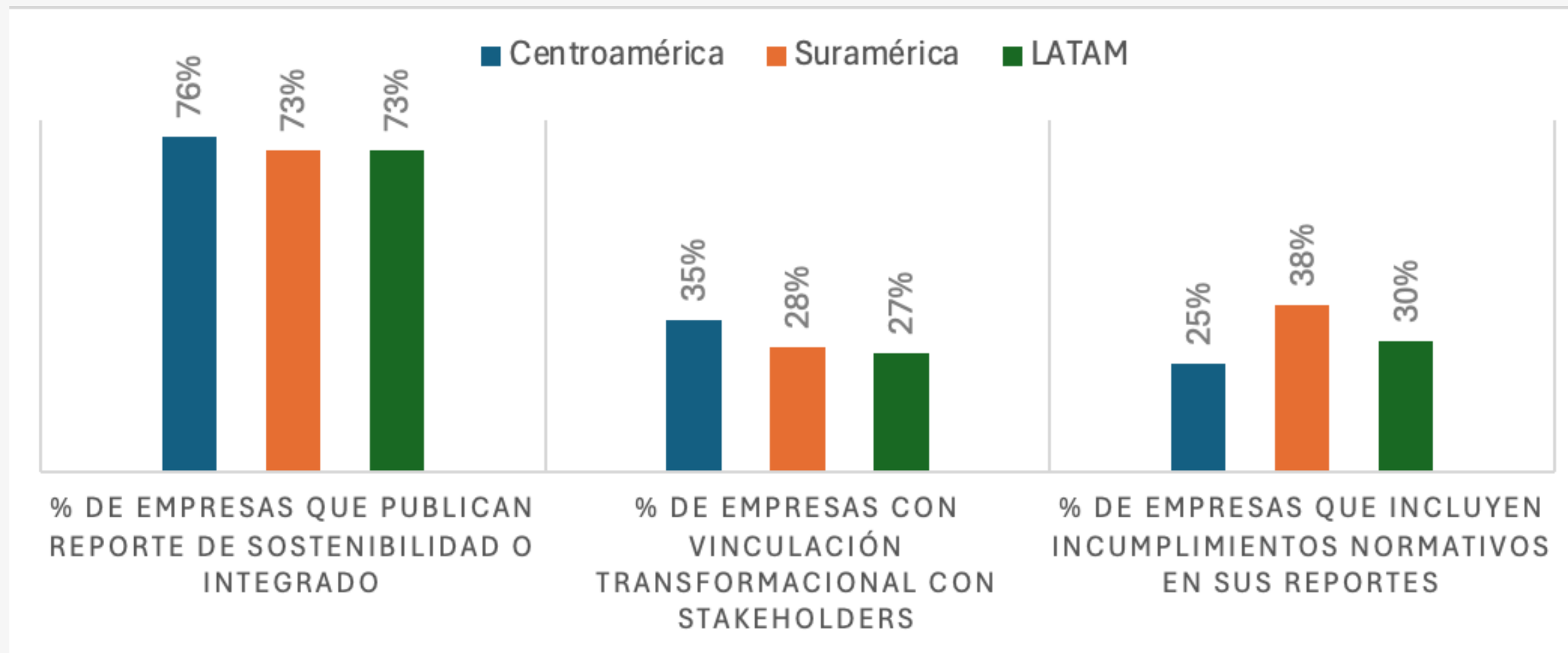
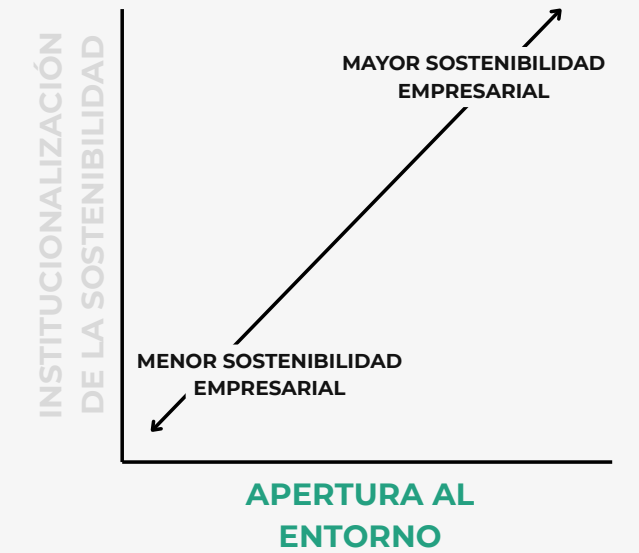
PAISES DESTACADOS

Perú: 89% aborda sostenibilidad en directorio

Chile: 61% con incentivos por metas socioambientales

Costa Rica: 86% con presupuesto aprobado para sostenibilidad

APERTURA AL ENTORNO



PAISES DESTACADOS

Chile: 90% publica reporte de sostenibilidad

Honduras: 33% con vinculación transformacional

Perú: 46% informa brechas normativas

ENFOQUES DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM

ENFOQUE NORMATIVO

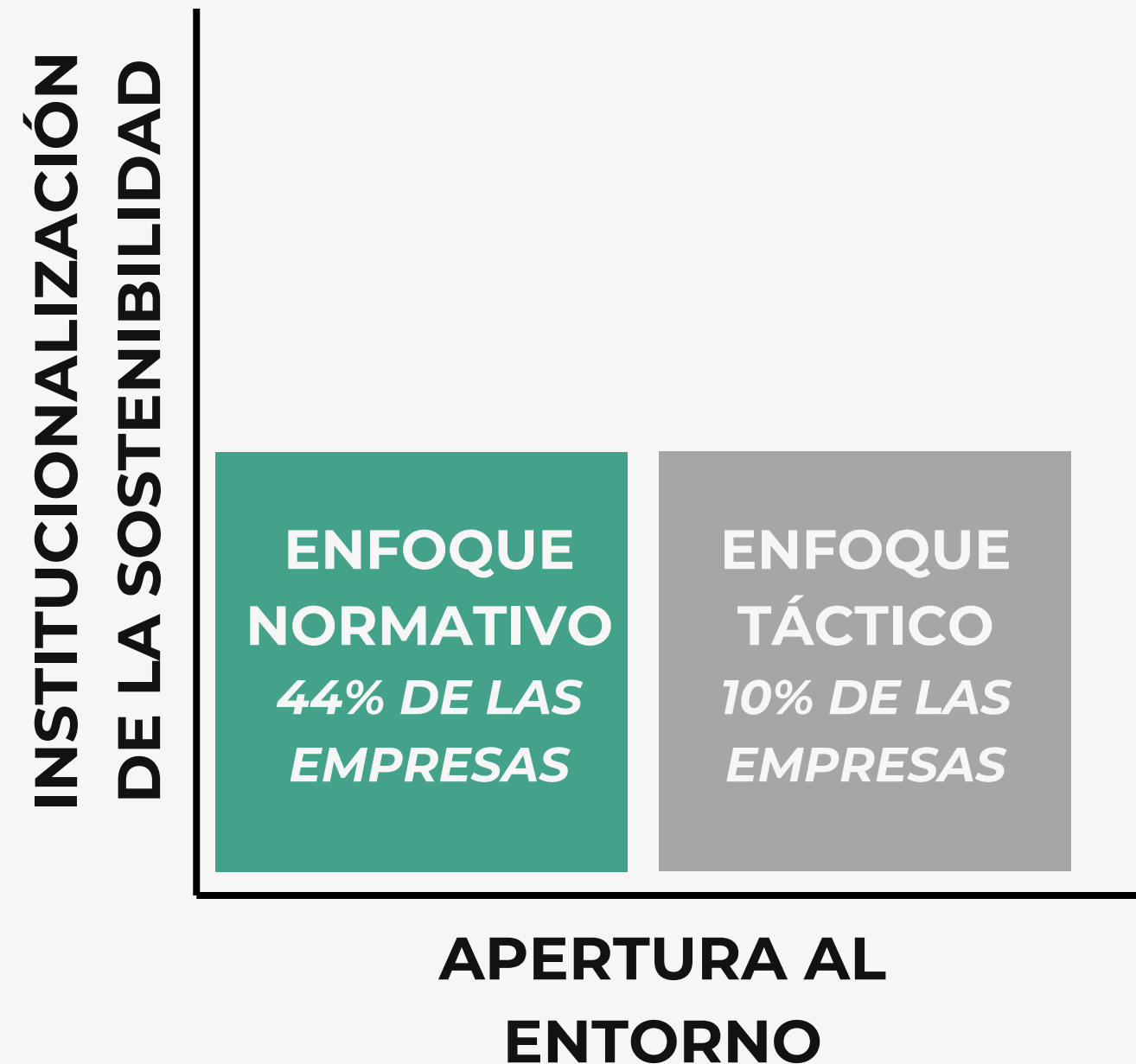
- Prioridad es cumplimiento legal.
- La sostenibilidad se puede percibir como un costo a minimizar, limitado la apertura a innovar.
- No se impulsan transformaciones en el modelo de negocios.

INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LA SOSTENIBILIDAD

ENFOQUE
NORMATIVO
44% DE LAS
EMPRESAS

APERTURA AL
ENTORNO

ENFOQUES DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM



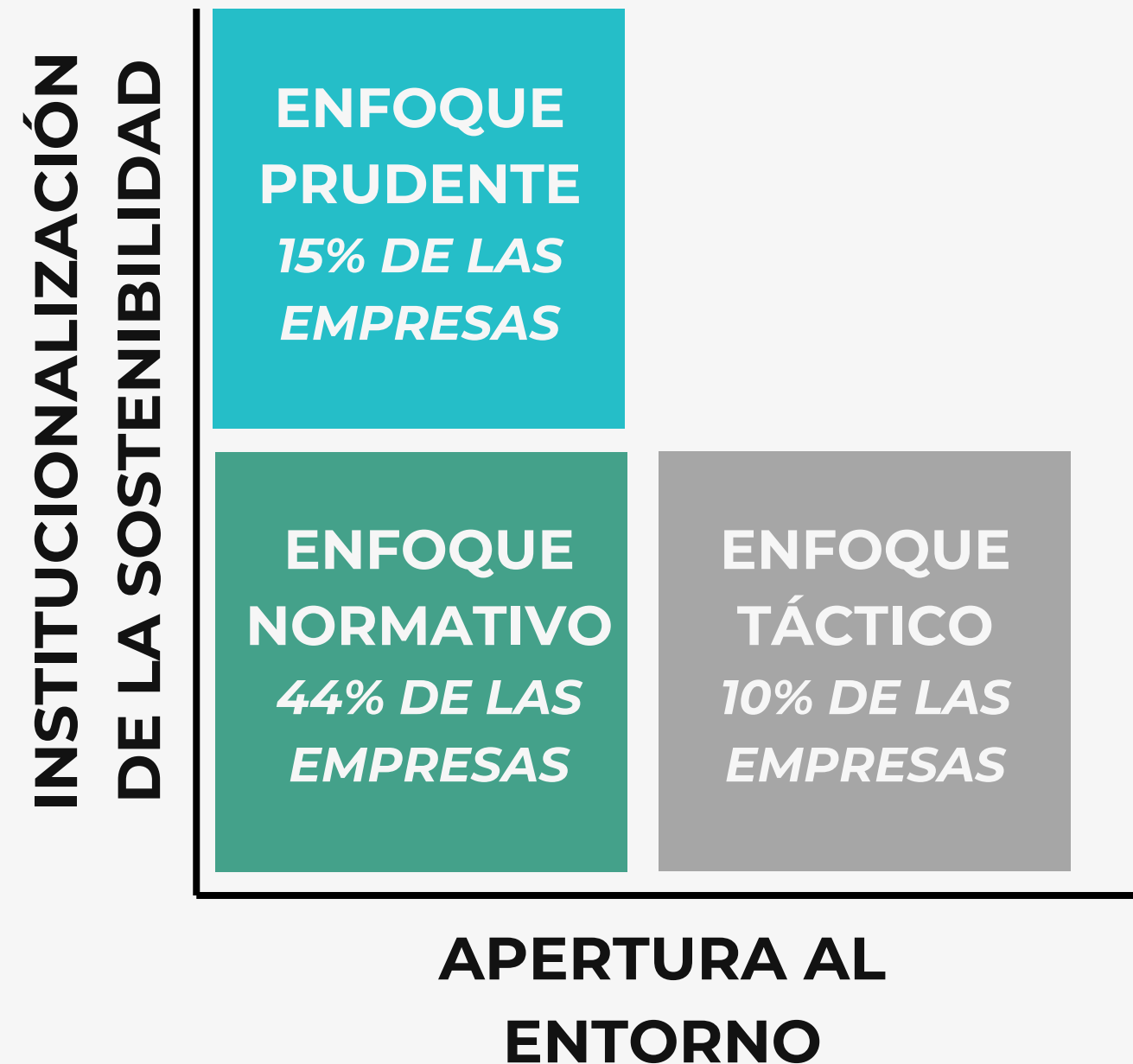
ENFOQUE TÁCTICO

- Prioridad es mejorar la reputación y obtener *quick wins*.
- Compromiso con mantener comunicación clara y responsable con stakeholders.
- Iniciativas de sostenibilidad no se acompañan con inversiones ni cambios culturales profundos.

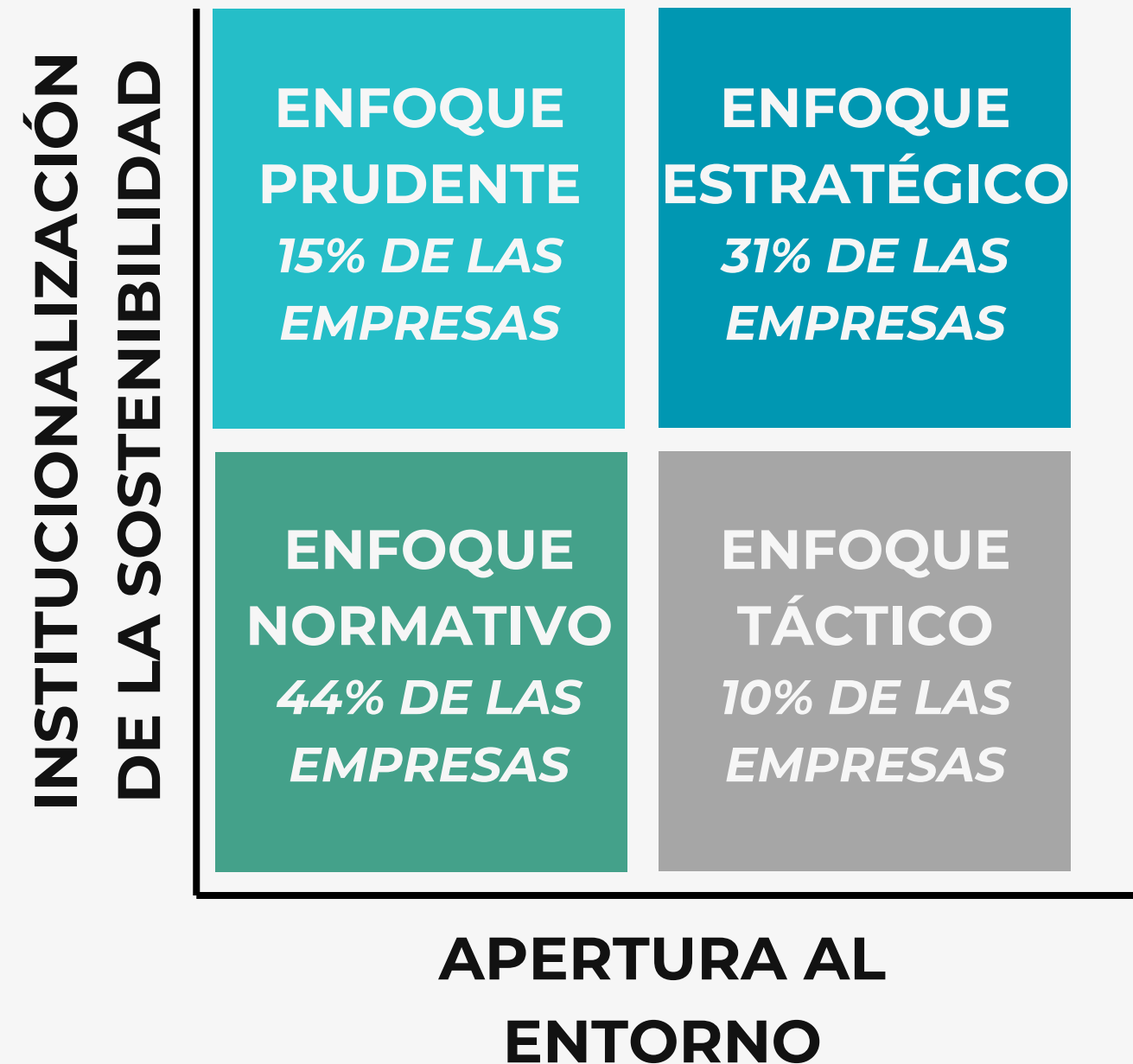
ENFOQUES DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM

ENFOQUE PRUDENTE

- Prioridad es gestionar los riesgos socioambientales eficientemente.
- Capacidad de capturar oportunidades de manera temprana limitada.
- La integración de la sostenibilidad avanza en la medida en que se despejan las incertidumbres.



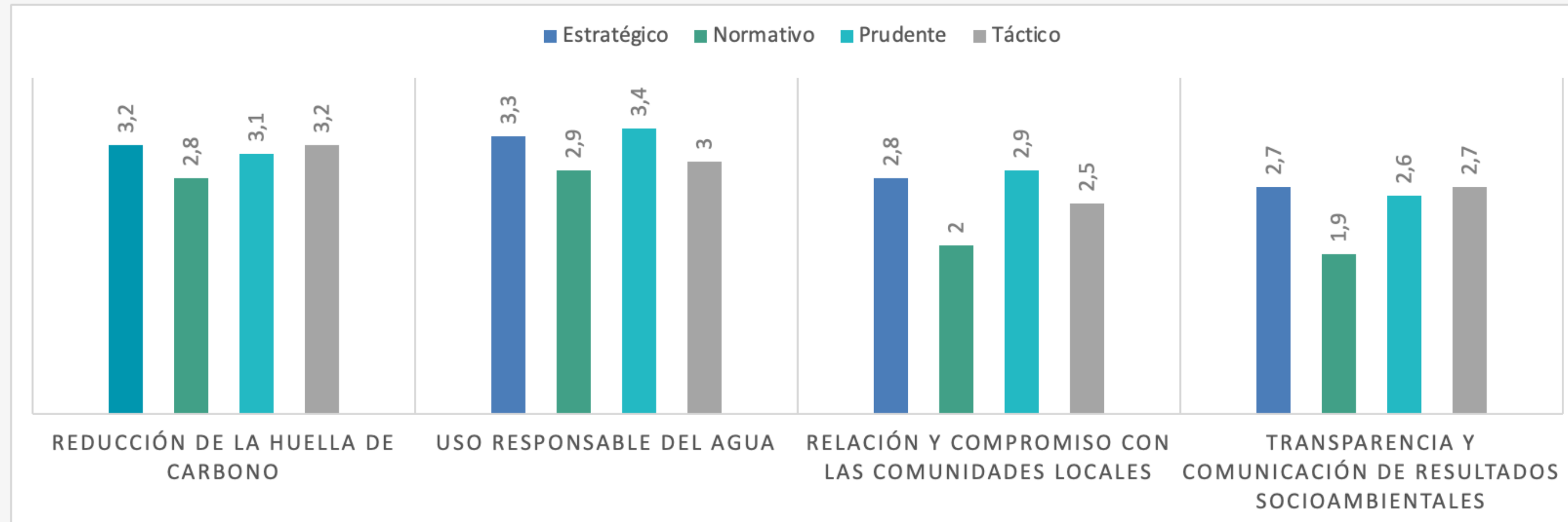
ENFOQUES DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM



ENFOQUE ESTRATÉGICO

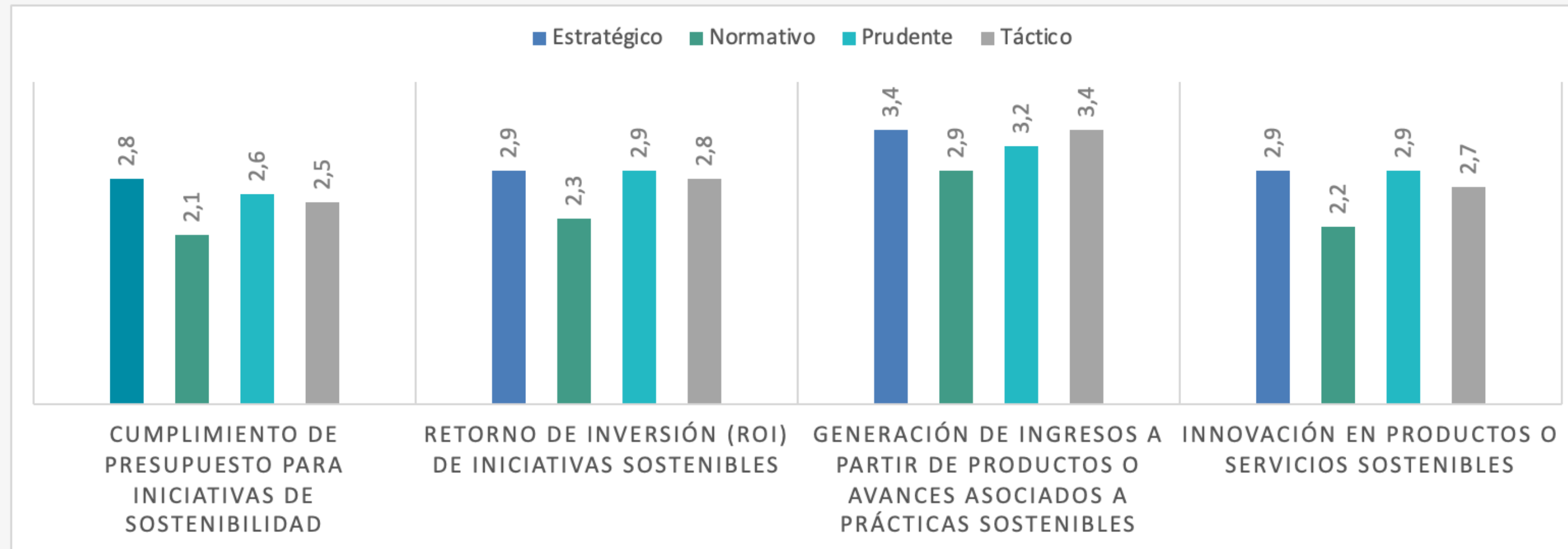
- Prioridad es generar valor mitigando riesgos y capturando oportunidades socioambientales.
- Se asignan recursos con visión de largo plazo y se potencia la innovación.
- Fortalece la capacidad de adaptación y aumenta la legitimidad social.

DESEMPEÑO SOCIOAMBIENTAL



- Enfoque estratégico muestra mejor desempeño socioambiental
- Enfoque normativo muestra menor desempeño socioambiental

DESEMPEÑO ECONÓMICO



- Enfoque estratégico muestra mejor desempeño económico
- Enfoque normativo muestra menor desempeño económico

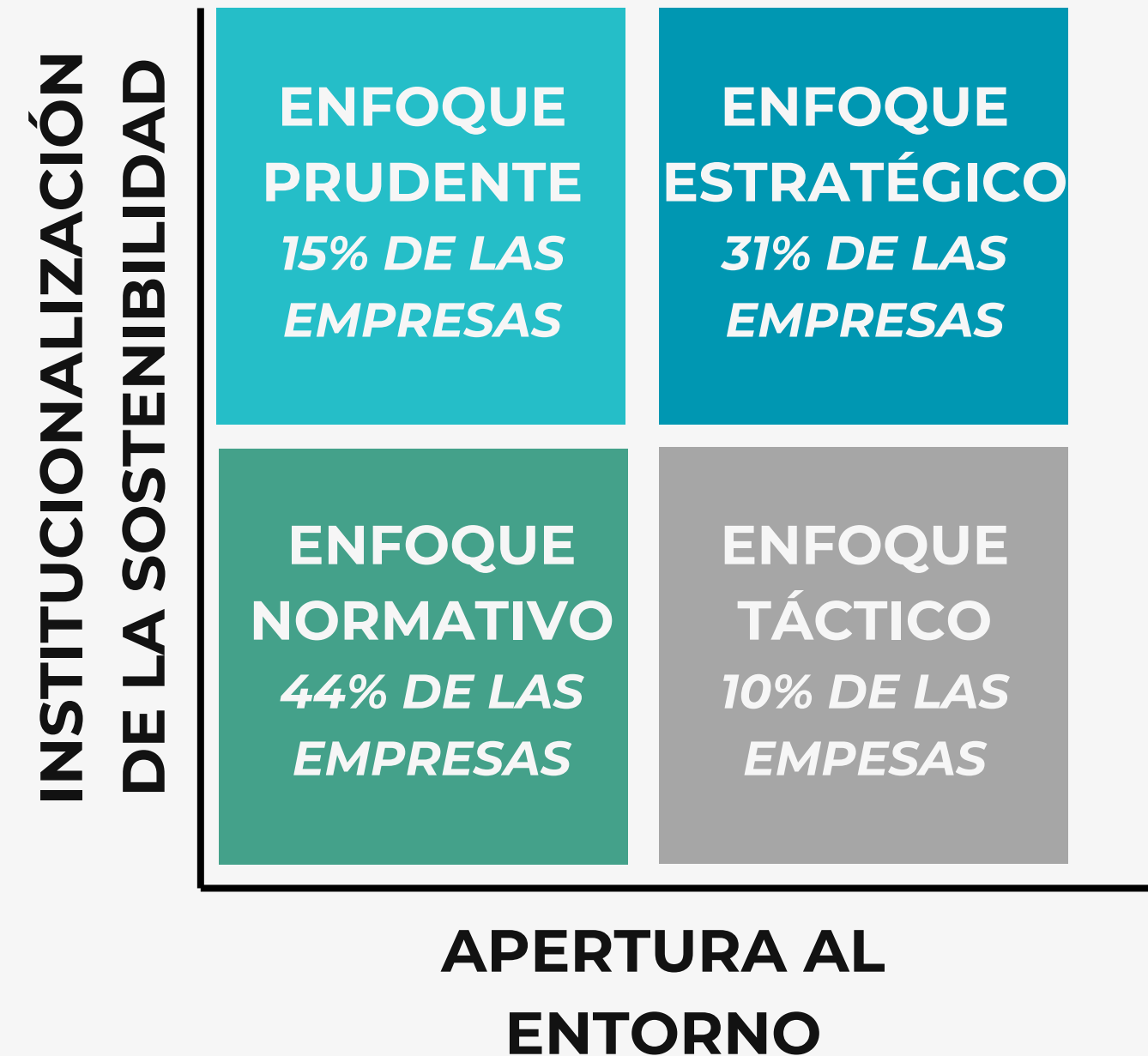
RECOMENDACIONES PARA EMPRESAS

- Avanzar hacia enfoque estratégico, dado que logra crear valor socioambiental y económico.
- Reforzar el involucramiento de la alta dirección y el alineamiento de incentivos.
- Profundizar vinculación con *stakeholders* en la cadena de valor.

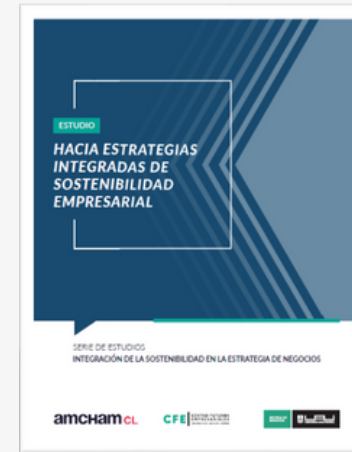


RECOMENDACIONES PARA POLÍTICA PÚBLICA

- Fomentar incentivos para la sostenibilidad empresarial en empresas no reguladas.
- Fortalecer marcos regulatorios de reporte y divulgación para atraer capital.
- Avanzar en taxonomías y estándares que evitan *greenwashing* y *freeriders*.



SERIE DE ESTUDIOS: ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



2021-2022

Primer estudio centrado en Sostenibilidad Empresarial en Chile

2023-2024

Segundo estudio centrado en Estrategias Integradas en Chile

2024-2025

Estudio LATAM en alianza con AACCLA

2025-2026

Workshops y webinars con países interesados

AACCLA

Association of American Chambers of
Commerce in Latin America and the Caribbean

UAI

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

CEFE

CENTRO
FUTUROS
EMPRESARIALES

ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LATAM



CONTACTO:

ESTEBAN.KOBERG@UAI.CL

MAGDALENA.ANINAT@UAI.CL

ANAMARIA.ABARCA@EDU.UAI.CL

