



DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO CGC UC

DESAYUNO DE DIRECTORES

Seminario Estrategia y ASG: Claves del futuro empresarial

El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del Seminario “Seminario Estrategia y ASG: Claves del futuro empresarial”, realizado el día 8 de agosto de 2024 y organizado por Forvis Mazars en Chile y el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”). La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante en particular. El presente documento ha sido desarrollado por la coordinadora de investigación del CGC UC, Carla Meza. Todo posible error en la transcripción de la discusión es de exclusiva responsabilidad de los autores del documento y del CGC UC.

Introducción

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC” o el “Centro”) se ha consolidado como un modelo de buenas prácticas en Gobierno Corporativo, impulsado no solo por su excelencia académica, sino también por su objetivo de ser un espacio clave para la discusión de temas de interés en el ámbito del gobierno corporativo, tanto para directores como para el debate nacional. En este marco, y por segundo año consecutivo, el Centro, en conjunto con Forvis Mazars en Chile, organizó un encuentro con directores y expertos en la materia para analizar los factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (“ASG”) en la elaboración de memorias anuales conforme a la Norma de Carácter General (“NCG”) N°461. Durante el evento, los participantes pudieron debatir activamente, intercambiar buenas prácticas y reflexionar sobre la estrategia empresarial en relación a los factores ASG.

Participaron de la instancia, Fanny Tora, Directora ASG y Sostenibilidad en Forvis Mazars, Marcela Angulo directora de Colbún S.A. y Suralis, Nicole Keller, directora de Metlife e Iván Arrigada, CEO de Grupo Antofagasta Minerals. Aperturó la jornada Matías Zegers, del Centro de Gobierno Corporativo UC y las palabras de cierre finales estuvieron a cargo de Rubén López, Lead partner de Forvis Mazars. A continuación, se resumen los principales puntos abordados por el panel y los directores invitados.

Apertura

Matías Zegers, presidente ejecutivo del CGC UC, inauguró la jornada destacando la relevancia de las prácticas de sostenibilidad en la actualidad empresarial, señalando la significativa evolución en estos temas y la necesidad de compartir experiencias exitosas entre pares para elevar los estándares.



Presentación

Fanny Tora, Directora ASG y Sostenibilidad de Forvis Mazars, Chile, comienza su presentación señalando que por segundo año consecutivo Forvis Mazars efectuó una evaluación de las Memorias de las Compañías que reportan bajo el estándar de la NCG N°461 (este año el ejercicio comprendió el análisis de 163 empresas¹). A pesar de avances, Tora subrayó que persisten brechas de cumplimiento y oportunidades de mejora significativas en los informes empresariales.

Algunas de las conclusiones relevantes que se compartieron son las siguientes:

- Una de las conclusiones más destacadas es la disparidad en la matriz de conocimientos del Directorio. Aunque un 17% de los directores informan tener conocimientos en sostenibilidad, Forvis Mazars sólo pudo verificar evidencia concreta para un 2%.
- Más de la mitad de las compañías aún no reportan análisis sobre su exposición al cambio climático, y preocupantemente, no se identificó a ningún director con experiencia o conocimientos relevantes comprobados en este tema crucial.
- En cuanto a la integración de metas ASG en los sistemas de remuneración variable, apenas 8 de las 163 empresas han dado este paso esencial para demostrar un verdadero compromiso estratégico.

- La presentación también resaltó la falta de medidas correctivas en torno a las brechas salariales y la escasa integración de los derechos humanos en los sistemas de gestión de riesgo.
- La auditoría externa de indicadores ASG es baja, con solo un 10% de las empresas que la implementan, a pesar de la tendencia global hacia su obligatoriedad.
- Pocas empresas entregan información sobre cómo se efectúa la evaluación del directorio. Un ejemplo interesante es el de Antofagasta Minerals - cuyo CEO está en el próximo panel - donde se puede ver un claro ejemplo de publicación no sólo de la forma de evaluación, sino también de la publicación de resultados, que puede ser un valioso ejemplo de buena práctica.

Fanny Torá concluye que estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de mejorar la transparencia y el rigor en los reportes ASG para avanzar hacia un modelo de negocio más sostenible y responsable, y que instancias como este seminario son claves para generar espacios de diálogos y compartir oportunidades de mejora.

¹Según consta en el estudio de Forvis Mazars, 81 sociedades anónimas abiertas reportaron por primera vez su Memoria Integrada, de acuerdo con la NCG 461, en 2023. De estas, 70 reportaron de forma obligatoria y 11 reportaron de forma voluntaria. Estas 81 empresas reportaron en 2024 su segunda Memoria NCG 461. Además de lo anterior, 82 sociedades reportaron una Memoria Integrada de acuerdo con la NCG 461 por primera vez en 2024, de las cuales, 16 reportaron de forma voluntaria.

Panel de discusión

Después de finalizada su presentación, Fanny Tora moderó el panel de discusión preguntando a los directores por sus reacciones iniciales frente a la estrategia ESG de las compañías.

Iván Arriagada comenzó su presentación señalando que en el mundo de los negocios no sólo importa el “qué”, sino que hay una importancia cada vez mayor al “cómo” se hace”. Ese “cómo” ha pasado a ser un factor crítico en la estrategia empresarial, no sólo para un buen desempeño del negocio, sino también para lograr confianza y legitimidad, que son un “commodity intangible” fundamental. Así las cosas, los esfuerzos en los temas ASG no vienen sólo del mundo minero o aquellas compañías más relacionadas a los recursos naturales, sino que debiese abarcar al mundo empresarial más ampliamente, que si quiere proyectarse al futuro debe tomar conciencia sobre el “cómo” se opera. Ahora bien, en el sector minero es transcendental hacer este cambio o simplemente la empresa no se mantiene competitiva. Finaliza su reflexión señalando que las buenas prácticas ASG solo son posibles sobre la base de un negocio sano, por lo que es fundamental el correcto equilibrio entre la generación de valor económico y el respeto por los temas ambientales y sociales.

Nicole Keller, al analizar el enfoque ESG en una empresa del ámbito financiero, enfatizó que los factores ASG no deben ser parte de la estrategia del negocio, sino que debe ser la estrategia del negocio, no un elemento al que se alinee una estrategia preexistente. Explicó que en empresas donde la “estrategia ambiental” no es tan crítica para el núcleo del negocio (como en sectores no relacionados con los recursos naturales) existe un riesgo significativo de subestimar la importancia





de los riesgos ASG, esencialmente los ambientales. Esto representa un desafío considerable, ya que puede llevar al greenwashing, donde las prácticas ambientales son más apariencia que sustancia. Keller advirtió sobre el peligro de tener la “A” de ambientalismo solo como un adorno externo, en lugar de estar completamente integrada en la estrategia empresarial.

Marcela Angulo destacó que en las sociedades de recursos naturales, el enfoque ASG está en el centro de las decisiones estratégicas, especialmente en el contexto del cambio climático, donde ya se sienten los efectos del mismo. Subrayó que, por ejemplo, el reciente evento climático en Chile ha demostrado el tremendo impacto del cambio climático, y que es fundamental no enfocarse en lo “normal,” sino en los efectos extremos. La resiliencia es clave, ya que debemos aceptar que estos eventos extremos serán más frecuentes y centrarnos en la prevención más que en la respuesta (los problemas no se solucionan por la vía de las compensaciones) es la estrategia correcta. La resiliencia como parte del crecimiento empresarial y es esencial para adaptarse y mitigar estos desafíos.

Fanny Torá agradece las reflexiones de los panelistas y pregunta cuáles creen que deben ser medidas reales para integrar los temas ASG en la estrategia empresarial. Nicole Keller señala como ejemplo que las metas de los ejecutivos están atadas no sólo a temas financieros, sino también a temas ASG. En este sentido, la medición de impacto o de riesgos ASG es clave.

Iván Arriagada, señala que la estrategia ASG no debe ser de un departamento ni menos un “programa”, lo importante es integrar desde el negocio y desde estructura de negocios que ya son conocidas para la industria. Señala dos ejemplos prácticos que han implementado en el Grupo Antofagasta Minerals y que utilizan estructuras de incentivos ya existentes. En primer lugar, asignar



un “presupuesto ASG” que operan sobre base similar al presupuesto de costos, por ejemplo, un presupuesto máximo de emisiones para la producción: si hay “ahorro” en emisiones, hay un incentivo; si hay “sobregiro”, hay castigos en el bono. Este “presupuesto” ha resultado muy bien, porque obliga a tener predicciones de emisiones, hacer esfuerzos extra cuando se necesita, buscar alternativas que en situaciones normales probablemente no se les ocurriría. En segundo lugar, involucrar temas ASG en la cotización y matriz de evaluación de proveedores, lo que ha resultado ser un incentivo para mejorar la gestión ASG en la cadena de valor. Ahora bien, no sólo hay que poner exigencias, sino que hay que ayudarlos a cumplir. Para finalizar su reflexión, señala que la medición es clave, y los estándares internacionales han dado un gran apoyo a entender estos temas y saber medirlos para comunicarlos de la manera correcta.

Marcela Arriagada señala que es clave tomar grandes temas y llevarlos a la práctica de manera simple. Toma por ejemplo la protección a los derechos humanos a nivel empresa, que suena

como un tema de difícil incorporación, pero que puede estar sumamente conectado con el negocio y con factores ASG, en este caso, más conectado a la “S” de temas sociales, que a veces pasa desapercibido frente al “A” de temas ambientales. Los DD.HH. se incorporan por ejemplo a través de protocolos de recursos humanos que pongan al trabajador al centro, por ejemplo, aquellos de la Ley Karin, que incluyen canales de denuncia; también los protocolos para cumplir con la ley de delitos económicos, que dan cuenta de la importancia de los trabajadores en todos sus niveles para que la empresa cumpla con la ley y cree valor. Para finalizar su respuesta, señala que los directores independientes son especialmente relevantes para el liderazgo de los temas ASG.

A continuación, se reciben preguntas del público, entre las cuales destacan las que se señalan a continuación. La directora de empresas Manuela Sánchez pregunta sobre el rol del directorio en momentos de crisis social, como aquella que se vive hoy en el país producto del evento climático que azotó a la zona central. Reflexiona que si bien se trata de un tema más ligado a lo “A” (ambiental),



el costo que ha tenido en la sociedad civil es grande, con una tremenda mella reputacional para empresas que no han sabido abordar el tema social como parte de su estrategia de negocio en tiempos de crisis ambiental, y que de cierta forma “permea” a todo el sector empresarial. Nicole Keller señala que es una pregunta difícil, pero cree que parte importante del problema es que las empresas toman decisiones sin escuchar a los clientes y a la ciudadanía, por ello, cree que es fundamental el diálogo entre los clientes, la sociedad y la empresa, de forma tal que las soluciones vengan propuestas en un marco de entendimiento mutuo. Marcela Arriagada señala los riesgos de las políticas a corto plazo, tanto nacionales como empresariales, y cree que las empresas pueden tener un rol más importante en el pensamiento “a largo plazo” para crear valor social y empresarial. Iván Arriagada señala que es importante alcanzar una articulación social basada en una alianza entre el Estado, las empresas y la ciudadanía, trabajando de manera colaborativa en lugar de antagonica. Criticó la narrativa que posiciona a las empresas como villanas, considerándola problemática, y enfatizó que las buenas prácticas implican creación de valor compartido.

Felipe Morandé, destacado economista nacional y ex Embajador de Chile ante la OCDE pregunta sobre la metodología ASG, dado que ha habido una intensa discusión a nivel internacional al respecto: ¿qué han hecho las empresas para optar por metodologías y qué se recomienda al respecto?. Iván Arriagada señala que comparte que ha existido una discusión, sin embargo, también es cierto que las últimas tendencias van hacia buscar una convergencia de criterios. Por ejemplo, el mundo minero se ha organizado, y están llegando a consensos que van a ser claves para la industria minera y que pueden servir como referente de manera de acción para otras industrias. Cree que lo más importante para la legitimidad de estos estándares es que no vengan impuestos por un



tercero, sino que surjan de las necesidades y de las prácticas reales de las empresas específicas que componen cada industria y de un diálogo que incorpore también al regulador, a los trabajadores, a la academia, etc. Por su parte, Nicole Keller señala que es bueno avanzar hacia estándares legitimados, pero advierte que los rankings tienden a tener incentivos perversos a quedar el el checkbox, por lo que es bueno iniciar el diálogo desde lo que efectivamente agrega valor. Marcela Arriagada recalca la importancia de la integridad de los datos y de las auditorías, donde el directorio puede tener un rol esencial: hay datos que tienen poco QA (proceso de control y evaluación) y es necesario avanzar no sólo en estandarizar, sino en cómo nos aseguramos que los datos sean confiables. Cree que la ley de delitos económicos es un empuje importante en Chile, pues las empresas y los directores arriesgan penas en caso de entregar información falsa al mercado, por lo que hay más conciencia sobre lo que se publica.

Para cerrar la jornada de análisis sobre Estrategia y factores ASG, tanto los presentadores como los directores asistentes expresaron su agradecimiento por la oportunidad de participar en un espacio de conversación tan enriquecedor. Coincidieron en que instancias como esta son esenciales para reflexionar y repensar los desafíos actuales que enfrenta el país, especialmente cuando existe el convencimiento que las empresas juegan un rol fundamental en la construcción de un Chile más sostenible. Los participantes destacaron la importancia de seguir promoviendo este tipo de encuentros, donde se puedan compartir buenas prácticas, discutir enfoques innovadores y fortalecer la colaboración entre el sector privado, el Estado y la ciudadanía. Todos concluyeron que, a través de un diálogo abierto y constructivo, es posible avanzar hacia una integración efectiva de los factores ASG en la estrategia empresarial, contribuyendo así al desarrollo de un entorno económico y social más resiliente y responsable.

Palabras de cierre

Rubén López, en representación de Forvis Mazars en Chile, expresó su agradecimiento a los asistentes por su participación activa y destacó el valor que la firma otorga al espacio de discusión creado. Subrayó la importancia de las variables ASG como un motor clave de cambio en el entorno empresarial actual y, muy importantemente, en la reputación de las empresas. López enfatizó que, si bien el resultado final del esfuerzo empresarial es importante, el enfoque estratégico y la integración de los factores ASG son igualmente esenciales. Concluyó afirmando que, trabajando juntos, es posible generar el cambio que la sociedad demanda.

*Seminario Estrategia y ASG:
Claves del futuro empresarial*