



Estrategias integradas de sostenibilidad empresarial en América Latina

Esteban Koberg, Magdalena Aninat, Ana María Abarca

En colaboración con la Asociación de Cámaras de Comercio Americanas en América Latina y el Caribe (AACCLA) de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos



U.S. Chamber of Commerce
International Affairs

AACCLA

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

UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE
NEGOCIOS



Resumen Ejecutivo: Estrategias Integradas de Sostenibilidad Empresarial en América Latina

Este estudio, realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) en colaboración con la Asociación de Cámaras de Comercio Americanas en América Latina y el Caribe (AACCLA), analiza cómo 355 empresas que operan en 11 países de América Latina están integrando la sostenibilidad en sus estrategias de negocio. El análisis se centra en dos dimensiones clave: la institucionalización de la sostenibilidad y la apertura al entorno, identificando distintos enfoques organizacionales y sus implicancias para el desempeño en sostenibilidad y el desempeño económico.

El estudio concluye que una integración profunda y transversal de la sostenibilidad—respaldada por una gestión transparente de los grupos de interés—puede actuar como un motor clave de la competitividad empresarial en América Latina. Las empresas que logran alinear una alta integración de la sostenibilidad con una mayor apertura hacia los stakeholders tienden a alcanzar mejores resultados tanto en sostenibilidad como en desempeño financiero.

Principales Hallazgos

Diversidad de enfoques organizacionales

Las empresas participantes presentan una amplia heterogeneidad en la integración de la sostenibilidad. El estudio identifica cuatro enfoques: Normativo (44%), Estratégico (31%), Prudente (15%) y Táctico (10%). Las empresas estratégicas, aquellas con altos niveles de institucionalización de la sostenibilidad y apertura al entorno, exhiben el mejor desempeño tanto en sostenibilidad como en resultados financieros.

La integración genera beneficios multidimensionales

La integración estratégica de la sostenibilidad se asocia con una reducción de impactos ambientales, relaciones más sólidas con las comunidades, mayor innovación y una mejora en la competitividad y la resiliencia organizacional.

Avances en gobernanza y políticas

La mayoría de las empresas participantes cuenta con políticas de sostenibilidad y presupuestos dedicados, y el 70% aborda la sostenibilidad a nivel de directorio. Sin embargo, un 23% aún carece de estructuras formales de gobernanza, y la atención del directorio a la sostenibilidad sigue siendo inferior a la dedicada a los temas financieros.

Participación limitada en la cadena de valor

Si bien el compromiso de los colaboradores es alto, la vinculación con proveedores y comunidades es más débil, lo que limita la capacidad de las empresas para gestionar riesgos de sostenibilidad a lo largo de sus cadenas de suministro.

Transparencia y prácticas de reporte desiguales

Aunque el 73% de las empresas publica reportes de sostenibilidad, solo la mitad de ellas recurre a verificación externa. Los reportes tienden a enfocarse en métricas visibles y con frecuencia omiten impactos negativos o planes de mitigación.



Índice

Resumen Ejecutivo: Estrategias Integradas de Sostenibilidad Empresarial en América Latina	2
Presentación AACCLA	5
Presentación UAI	7
Introducción: sostenibilidad corporativa y desarrollo empresarial en un contexto de alta complejidad	9
Estrategias integradas de sostenibilidad empresarial en América Latina: metodología de estudio	13
Capítulo 1. Institucionalización de la sostenibilidad: ¿cómo se implementa la integración de la sostenibilidad en las empresas de América Latina?	17

Capítulo 2. Apertura al entorno: ¿Cómo se relacionan las empresas que operan en América Latina con sus grupos de interés y cómo reportan su desempeño en sostenibilidad?	27
Capítulo 3. Enfoques empresariales de integración de la sostenibilidad en América Latina y sus implicancias para el desempeño de las compañías	33
Spotlight: Sostenibilidad integrada en DHL en LATAM	39
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones	43
Spotlight: Cómo el modelo de economía circular de Brambles demuestra el caso empresarial sobre la sostenibilidad	47
Resumen de resultados para países seleccionados	51
Referencias bibliográficas	65

Presentación

The U.S. Chamber's Association of American Chambers of Commerce in Latin America and the Caribbean (AACCLA)

Anne McKinney

Vicepresidenta Ejecutiva, AACCLA

Cesar Vence

Director Ejecutivo, AACCLA

Cole Matino

Gerente Asociado, AACCLA

AACCLA

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

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos es la organización empresarial más grande del mundo y representa a millones de empresas estadounidenses de todos los tamaños, sectores y regiones geográficas. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos promueve políticas que ayudan a las empresas a crear empleo y a hacer crecer la economía, y su membresía incluye corporaciones multinacionales, pequeñas y medianas empresas, cámaras de comercio estatales y locales, asociaciones gremiales y una red de 130 Cámaras de Comercio Americanas en el extranjero.

Desde hace más de un siglo, las Cámaras de Comercio Americanas (AmChams) han sido la voz más influyente de las empresas estadounidenses en América Latina y el Caribe. Las AmChams reúnen tanto a empresas estadounidenses que operan en la región como a empresas locales que mantienen vínculos comerciales y de inversión con Estados Unidos. Las AmChams defienden los intereses empresariales de Estados Unidos, promueven las más altas prácticas comerciales y facilitan el comercio y la inversión entre Estados Unidos y los países en los que están establecidas. Su amplia experiencia y conocimiento para hacer negocios en la región las convierten en un recurso clave para

amchamCL



**AmCham
Panama**



cualquier empresa estadounidense que busque expandir sus operaciones en los mercados de América Latina y el Caribe.

La Asociación de Cámaras de Comercio Americanas en América Latina y el Caribe (AACCLA), de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, agrupa a 22 AmChams, que en conjunto representan a más de 20.000 empresas y más del 80% de la inversión estadounidense en la región. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos y las AmChams colaboran a través de AACCLA para impulsar una agenda común de políticas públicas, fortaleciendo la relación económica entre Estados Unidos y los países de América Latina y el Caribe. AACCLA proporciona una plataforma de diálogo entre los sectores público y privado de Estados Unidos, América Latina y el Caribe, ofreciendo foros poco frecuentes para debatir nuevas oportunidades y desafíos, y compartir buenas prácticas. AACCLA desarrolla sus objetivos de política a través de un diálogo constante con sus AmChams miembros, con el fin de identificar los temas más relevantes para la comunidad empresarial.

Este informe es el resultado de casi un año de trabajo conjunto entre AACCLA, la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), 11 de las AmChams de nuestra red y sus

empresas miembro, así como los integrantes del Chair's Leadership Circle de AACCLA. Los resultados del estudio presentado ofrecen una visión cuantitativa y cualitativa sobre cómo las empresas miembros de AmCham están integrando la sostenibilidad en sus estrategias de negocio, y cómo estos hallazgos se comparan a nivel subregional y por país.

Agradecemos a Brambles y DHL por compartir estudios de caso de sus propias iniciativas pioneras y por su liderazgo en sostenibilidad en América Latina. Asimismo, queremos reconocer a las 355 empresas que participaron en este estudio y a las 11 AmChams que colaboraron en la recopilación de estos datos. Finalmente, expresamos un sincero agradecimiento al equipo de la UAI por su alianza y colaboración.

AACCLA está comprometida a trabajar con las AmChams y otros socios para apoyar a las empresas en la integración de la sostenibilidad en sus operaciones en América Latina. Este informe constituye un valioso recurso para avanzar en la sostenibilidad en conjunto con el fortalecimiento del comercio y la inversión entre Estados Unidos y América Latina.



Presentación

The Business School of Universidad Adolfo Ibáñez (UAI)

Juan Carlos Jobet

Decano

Escuela Negocios

Universidad Adolfo Ibáñez



Con más de 70 años de experiencia en la formación de líderes empresariales en Chile y América Latina, en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez creemos firmemente que las empresas desempeñan un rol esencial en el desarrollo de los países de la región. La Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) es una de las principales instituciones académicas de América Latina en las áreas de gestión y economía. Con un fuerte énfasis en la excelencia académica, la innovación y la proyección global, la Escuela ofrece una amplia gama de programas de pregrado, postgrado y educación ejecutiva. Es la primera escuela de negocios en Chile en contar con las acreditaciones AACSB, EQUIS y AMBA, y es reconocida por su producción académica, su estrecha vinculación con la industria y su compromiso con la formación de líderes responsables y con visión de futuro. La Escuela fomenta el pensamiento crítico, el emprendimiento y la sostenibilidad, preparando a sus estudiantes para enfrentar desafíos complejos tanto en contextos locales como globales.

El crecimiento sostenible depende de la capacidad de las empresas para movilizar recursos humanos y financieros con el fin de desarrollar soluciones innovadoras y ofrecer bienes y servicios que

satisfagan las necesidades de personas y organizaciones. Sin embargo, en el actual contexto de creciente escepticismo, la sostenibilidad no debe considerarse una respuesta superficial a presiones externas, sino más bien un elemento central de los modelos de negocio, orientado a fortalecer la resiliencia y la legitimidad, y a impulsar la capacidad innovadora de las empresas para ofrecer soluciones a los desafíos que enfrenta el mundo. A pesar de los avances en la incorporación de la sostenibilidad en las estrategias corporativas, persisten interrogantes sobre las prácticas efectivas y el real alineamiento de estas iniciativas con los resultados del negocio.

Tal como señalan los autores de este estudio, los profesores de la UAI Esteban Koberg, Magdalena Aninat y Ana María Abarca, la sostenibilidad no es un fin en sí mismo, sino un medio que permite la creación de valor de largo plazo y fortalece la competitividad y resiliencia de las empresas en entornos en constante cambio. Este estudio aplicado sobre la integración de la sostenibilidad en los negocios en América Latina busca aportar evidencia práctica sobre cómo las empresas de la región están abordando este desafío, poniendo en relieve las particularidades de nuestro contexto regional frente a este fenómeno global. El

estudio enfatiza que existen oportunidades para que las empresas en América Latina (LATAM) avancen hacia estrategias de sostenibilidad que no se limiten a responder a fluctuaciones del mercado o a exigencias regulatorias, sino que estén orientadas a mejorar la salud de largo plazo de los negocios.

Este estudio ofrece un valioso modelo conceptual para comprender cómo los distintos enfoques adoptados por las empresas impactan en su desempeño económico y en sostenibilidad. Esta colaboración inédita entre la UAI y las AmChams de once países de la región ha movilizado la participación de más de 350 empresas, gracias a la valiosa colaboración de AACCLA. Esta amplia participación es, sin duda, una señal del interés existente en la sostenibilidad corporativa, de su estrecha relación con el crecimiento y de la genuina preocupación de las empresas que operan en la región por elevar sus estándares de sostenibilidad.

Esperamos que su publicación no solo sea de interés para quienes participaron en el estudio, sino que también contribuya a orientar a los líderes empresariales de toda América Latina hacia un desarrollo empresarial más sostenible en la región.

Introducción: sostenibilidad corporativa y desarrollo empresarial en un contexto de alta complejidad

La proyección de largo plazo de una compañía está determinada por su capacidad de fortalecer su fuerza competitiva. Sin embargo, tanto las transformaciones demográficas, sociales y geopolíticas, como las disrupciones asociadas a la transformación tecnológica y el cambio climático cambian las preferencias de consumidores, impulsan nuevas regulaciones, impactan la continuidad operacional y determinan la capacidad de las empresas de atraer capital. En último término, afectan la competitividad de las compañías y su proyección hacia el largo plazo.

En este contexto de alta complejidad, las empresas enfrentan una renovada tensión entre lograr resultados financieros inmediatos y su

proyección en el tiempo. Resolver esta tensión requiere distinguir entre vaivenes y tendencias de corto plazo versus transformaciones necesarias para asegurar la competitividad en entornos que están en continua transformación.

Esta tensión es especialmente relevante en los países de América Latina, donde predominan economías basadas en sectores industriales asociados a recursos naturales (minería, forestal, marinos, entre otros) y con estrategias de comercio internacional que les expone fuertemente a los vaivenes geopolíticos internacionales. A ello se suma que el sector empresarial de la región muestra una alta sensibilidad ante riesgos sistémicos que afectan la

Percepción de riesgos del entorno para los negocios

En este estudio, las empresas analizadas anticipan predominantemente impactos negativos en sus negocios frente a las principales tendencias globales. La corrupción es identificada como el principal riesgo futuro (71%), seguida del crimen organizado (69%), la ciberseguridad (68%) y la polarización política (57%). En cuanto al cambio climático y los desastres naturales, un 61% de las empresas anticipa impactos negativos, situando los riesgos ambientales físicos al mismo nivel de preocupación que los riesgos institucionales y de seguridad. Estos datos reflejan una alta sensibilidad frente a riesgos sistémicos que afectan la estabilidad institucional y la confianza en el entorno operativo.

La migración destaca como el único fenómeno con una percepción más equilibrada: un 48% de las empresas la evalúa de manera neutral, un 8% la percibe como una oportunidad y un 27% la identifica como un riesgo, tal como se muestra en la Tabla 1. Este hallazgo sugiere una mayor ambivalencia o una dependencia del contexto sectorial y territorial para interpretar sus efectos.



estabilidad institucional y la confianza en el entorno operativo de las empresas, con especial preocupación por los temas como el crimen organizado, la corrupción y el cambio climático (ver recuadro).

En este marco, es importante analizar el valor de la sostenibilidad para el desarrollo empresarial. Especialmente en una región donde su impulso ha venido tanto de la autorregulación por parte de las propias compañías (sea por convicción o por presión de sus stakeholders), como por la normativa que—con diferente nivel de avance en los países de la región—ha ido avanzando hacia una mayor exigencia por parte de los reguladores financieros del cumplimiento de estándares socioambientales de

la operación de las compañías y de reportabilidad hacia el mercado (Aguilera et al., 2019).

En LATAM, un creciente número de empresas implementa políticas y prácticas voluntarias de sostenibilidad dirigidas a inversionistas, empleados, comunidades, proveedores y clientes, con el objetivo de optimizar su desempeño ambiental y social y generar un impacto directo en sus operaciones comerciales¹. El proceso de integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales responde a un conjunto de presiones e incentivos provenientes tanto de grupos de interés internos (accionistas, empleados, proveedores) como externos (clientes, inversionistas, reguladores y la

Tabla 1: Percepción de empresas de América Latina respecto de los riesgos globales

Tema	Categoría de respuesta				Porcentaje
	Muy importante e importante	Neutral	Poco importante y muy poco importante	No aplica	
Ciberseguridad	68	19	10	3	
Eventos climáticos extremos	61	28	3	8	
Corrupción	71	18	3	8	
Crimen organizado	69	18	2	11	
Migración	27	48	8	17	
Polarización política	57	31	2	10	

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=264).

opinión pública), los cuales ejercen distintos niveles de poder e influencia y no siempre alinean sus expectativas (Delmas & Toffel, 2008). En América Latina, los directorios, los clientes y los inversionistas desempeñan un rol clave en orientar la transición hacia una sostenibilidad integrada (ver recuadro).

Las empresas de la región también perciben que los grupos de interés ejercen una influencia significativa en la integración de la sostenibilidad para atraer y retener nuevos negocios. El Gráfico 2 muestra que la mayor presión para gestionar los impactos de los nuevos negocios proviene de la alta dirección, lo que refuerza su rol no solo en términos de gobernanza, sino también como promotora activa de una visión sostenible que habilita decisiones de inversión, expansión e innovación mediadas por la sostenibilidad.

Los clientes también son percibidos como un grupo de interés cuya presión resulta relevante en la integración de la sostenibilidad en nuevos negocios, lo que refuerza la importancia de alinear las nuevas propuestas de valor con las expectativas sociales y ambientales de los consumidores, así como con el impacto asociado en las comunidades donde las empresas operan.

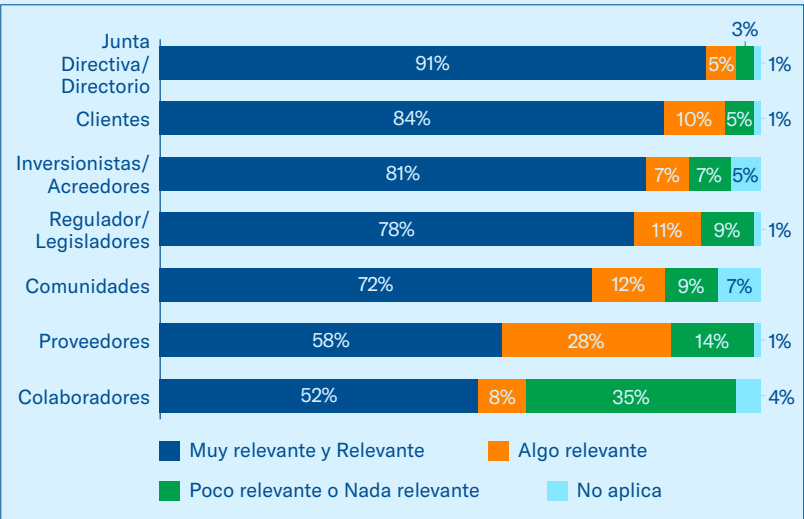
Las comunidades y los proveedores se ubican de manera consistente como los grupos de interés que ejercen menor presión sobre las empresas para integrar la sostenibilidad en nuevos negocios, aunque la influencia de las comunidades es significativamente mayor en América del Sur que en América Central.

Además de responder a las expectativas de los grupos de interés, la literatura científica sostiene que la integración de la sostenibilidad en los procesos centrales del negocio puede generar ventajas de diferenciación que fortalezcan la posición competitiva de la empresa (Eccles et al., 2014; Ioannou & Serafeim, 2019). Si bien la evidencia empírica sobre la relación entre la sostenibilidad corporativa y el desempeño financiero de las empresas³ no es concluyente, estudios meta-analíticos recientes identifican una relación positiva en términos generales (Friede et al., 2015; Whelan et al., 2021). La sostenibilidad puede apoyar la creación de valor de múltiples maneras, incluyendo el acceso a nuevos mercados, mayores tasas de innovación y diferenciación de productos, una mayor lealtad de los clientes, la reducción de residuos, menores

Actores que orientan la sostenibilidad en América Latina

En el estudio, las empresas analizadas de América Latina perciben que la gestión del impacto socioambiental de sus negocios actuales es relevante para todos sus principales públicos de interés, con mayor relevancia para públicos de interés primarios² como directores, clientes, inversionistas y reguladores, como muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1: Relevancia de la gestión de impactos socioambientales por stakeholder de las empresas de América Latina



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=306).

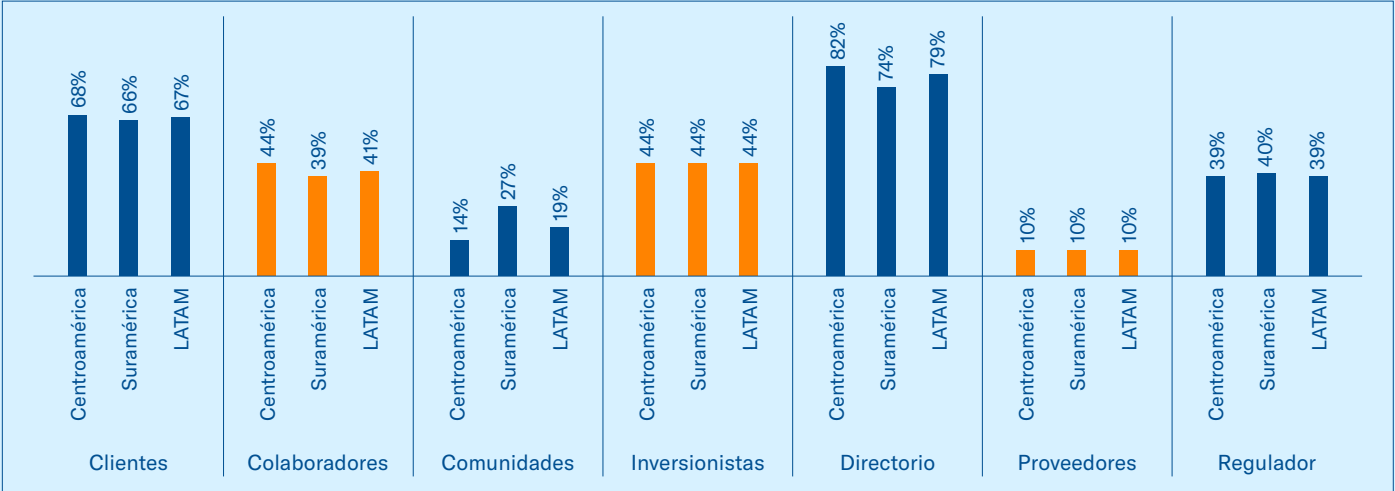
costos operacionales, de recursos e insumos, y un aumento en la resiliencia de la cadena de suministro. Evidencia reciente también sugiere que la sostenibilidad corporativa contribuye a atraer mejor talento, inversionistas más estables en el tiempo y una mayor capacidad y atención del directorio hacia los temas ambientales, además de facilitar el desarrollo de relaciones positivas entre la empresa y sus grupos de interés relevantes (Nguyen & Kanbach, 2023). Considerada en su conjunto, la integración de la sostenibilidad puede fortalecer la capacidad competitiva de largo plazo de la empresa mediante la reducción de riesgos y el aumento de oportunidades de diferenciación (Porter & Kramer, 2011).

Sin embargo, la transición hacia la sostenibilidad está plagada de desafíos en su implementación. Entre ellos se incluyen la necesidad de adoptar enfoques integrales y de largo plazo, aun cuando los resultados suelen evaluarse en el corto plazo; la resistencia cultural al cambio; y las dificultades para medir los resultados. A estos elementos internos se suma que las empresas en América Latina operan en un entorno caracterizado por una desconfianza generalizada hacia el mundo empresarial y por un conjunto más

amplio de expectativas respecto de su contribución a la sociedad—y al desarrollo de las personas y las comunidades—que va más allá de la mera producción eficiente de bienes y servicios. Si además se considera la falta de capacidades y tecnologías disponibles para desarrollar procesos productivos no contaminantes, la transición hacia estrategias de sostenibilidad corporativa integradas se vuelve aún más compleja.

En este contexto se desarrolla el presente estudio, cuyo objetivo es comprender cómo las empresas que operan en América Latina están integrando las dimensiones ambiental y social para crear valor económico tanto para sus accionistas como para la sociedad. A través de esta iniciativa conjunta entre la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y la Asociación de Cámaras de Comercio Americanas en América Latina y el Caribe (AACCLA) de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, el estudio analiza los pilares clave que permiten a empresas de distintos tamaños, sectores y países integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocio. Asimismo, ofrece una comprensión de los efectos que dicha integración tiene sobre el desempeño en sostenibilidad y el desempeño económico de las empresas.

Gráfico 2: Stakeholder que ejerce mayor presión por gestionar impactos socioambientales en nuevos negocios, por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=304). El gráfico muestra el porcentaje de ocasiones en que cada público de interés se clasificó entre los 3 con mayor incidencia.

Estrategias integradas de sostenibilidad empresarial en América Latina: metodología de estudio

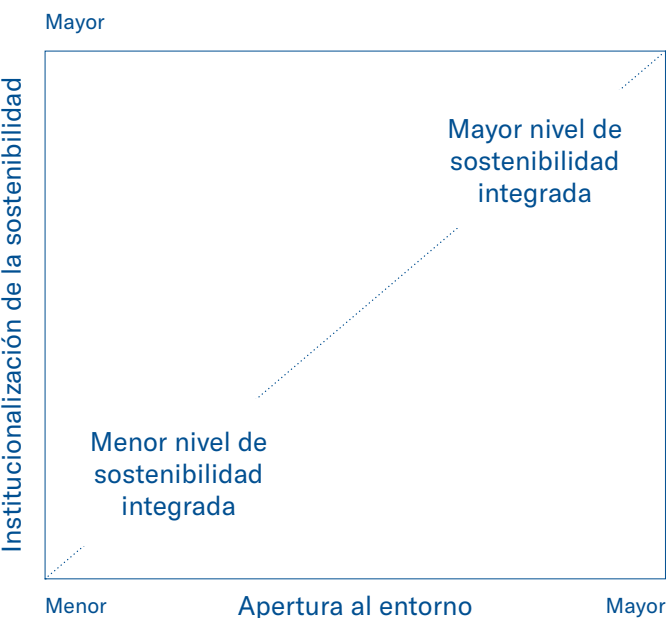
Estudios previos sobre la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio de las empresas (Aninat, Koberg & Arredondo, 2022; Aninat & Koberg, 2024), desarrollados de manera conjunta por la Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile, identificaron dos dimensiones organizacionales relevantes para la competitividad de las empresas en el tiempo: la institucionalización de la sostenibilidad (sustainability embeddedness) y la apertura al entorno (stakeholder openness). Ambas dimensiones constituyen pilares que mejoran la proyección de largo plazo de las empresas, contribuyendo a una relación positiva entre el mundo empresarial y la sociedad.

La institucionalización de la sostenibilidad implica que las organizaciones alinean sus decisiones presentes con objetivos futuros, incorporando de manera transversal la sostenibilidad y su aporte al desempeño económico dentro de la estrategia de negocio. Esto se realiza con el compromiso activo de la alta dirección, sistemas de gobernanza y políticas organizacionales que promueven prácticas operacionales consistentemente responsables y facilitan el desarrollo de una cultura organizacional en la que la sostenibilidad está presente (Bansal, 2005; Hahn et al., 2015).

La apertura al entorno se refiere al desarrollo de relaciones de confianza y colaboración con los principales públicos de interés, a través de una mayor transparencia en el desempeño en sostenibilidad y la generación de un involucramiento proactivo que fortalece la capacidad de innovación, adaptación y legitimidad de la empresa, y que asegura su licencia social para operar. A su vez, este proceso contribuye a fortalecer la confianza de la sociedad en el mundo empresarial.

Estas dos dimensiones constituyen pilares fundamentales para la construcción de organizaciones más resilientes y competitivas en el largo plazo, y son la base para la integración de la sostenibilidad corporativa en la estrategia de negocio. Tal como se muestra en la Figura 1, este estudio se sustenta en este modelo conceptual de dos ejes, el cual permite comprender el grado en que las empresas que operan en América Latina han integrado la sostenibilidad en sus estrategias de negocio y las implicancias de ello para su desempeño en sostenibilidad y económico.

Figura 1: Modelo conceptual para analizar el nivel de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios



Fuente: Adaptado de Aninat & Koberg, 2024



Objetivos y estructura del estudio

El objetivo de este estudio es comprender el enfoque que adoptan las empresas que operan en América Latina para integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio. Para ello, el análisis se articula en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida las empresas adoptan un enfoque de largo plazo al abordar los desafíos de la sostenibilidad? Esta pregunta examina cómo las empresas están incorporando la sostenibilidad en la cultura organizacional y en sus operaciones, con especial énfasis en los sistemas de gobernanza y en la implementación de procesos.
2. ¿En qué medida existe apertura hacia los grupos de interés? Esta pregunta analiza los procesos que las empresas desarrollan para relacionarse con sus grupos de interés, así como la información en materia de sostenibilidad que ponen a disposición de los distintos agentes del mercado.
3. ¿Cuál es el desempeño de las empresas con distintos enfoques de integración de la sostenibilidad? Para esto, se proponen distintos enfoques de integración de la sostenibilidad y se contrastan con el desempeño en sostenibilidad y el desempeño económico de las empresas.

En función de estas preguntas, el estudio se estructura en tres capítulos y dos secciones de spotlight que muestran casos destacados. El primer capítulo presenta los resultados relacionados con la institucionalización de la sostenibilidad en las empresas de América Latina, con foco en sus sistemas de implementación. El Capítulo 2 presenta los resultados asociados

a la apertura al entorno, a partir del análisis de las prácticas de relacionamiento con públicos de interés y transparencia. El tercer y último capítulo presenta los distintos enfoques adoptados por las empresas de la región, así como los resultados de desempeño en sostenibilidad y desempeño financiero.

Los resultados se presentan de manera agregada, con el fin de resguardar la confidencialidad de las empresas participantes, mostrando el número total de compañías incluidas en el estudio a nivel regional y distinguiendo entre América Central y América del Sur. Esta distinción permite identificar posibles variaciones geográficas en el comportamiento de las variables relevantes del proceso de integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio en la región.

Asimismo, los resultados y perfiles permiten identificar otras características generales de las empresas, tales como el sector económico, el tamaño y su condición de empresa abierta en bolsa o sujeta a regulación.

El informe incluye además dos secciones de spotlight, en las cuales empresas que operan en América Latina comparten prácticas específicas que están siendo desarrolladas para profundizar la integración de la sostenibilidad en sus operaciones en la región.

Metodología

El estudio se basa en datos recolectados mediante una encuesta estructurada que mide la orientación a largo plazo y la apertura al entorno, así como variables contextuales y de resultados económicos y socioambientales. La encuesta se realizó entre noviembre de 2024 y febrero de 2025, y contó con la participación de 355 empresas socias de las Cámaras de Comercio Americanas (AmChams) en once países de América Latina de distinto tamaño y sectores económicos. El universo muestral fue definido en conjunto entre el equipo investigador y la oficina de AmCham de cada país participante, pero siempre considerando solamente empresas socias de AmCham en ese país.

La encuesta tuvo una aplicación online y en formato anónimo y se pidió a empresas transnacionales que respondieran por la operación en cada país. Se alcanzó una tasa de respuesta del 10% en la muestra global, lo cual es consistente con estudios aplicados previos (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

La Tabla 2 resume los indicadores incluidos en el instrumento de medición y la Tabla 3 las respuestas por país.

Tabla 2: Estructura del instrumento de medición

Dimensión de análisis	Elemento de análisis	Indicadores
Contexto	Movilizadores de integración de sostenibilidad	- Movilizadores para gestión del impacto socioambiental en operaciones actuales - Movilizadores para la gestión del impacto en nuevos negocios
Institucionalización de la sostenibilidad	Involucramiento de la alta dirección (gobernanza)	- Participación de la alta dirección (directorio y gerencia) - Unidad de sostenibilidad - Alineamiento de incentivos
	Estrategia, operaciones y cultura	- Políticas internas - Adhesión a convenios internacionales - Certificaciones - Presupuesto aprobado
Apertura al entorno	Vinculación con públicos de interés	- Proveedores - Clientes - Inversionistas - Colaboradores - Comunidad
	Transparencia	- Acceso a información - Integralidad de la información
Desempeño de la empresa	Desempeño en sostenibilidad	- Reducción de la huella de carbono - Gestión de residuos y reciclaje - Uso responsable de energía - Uso responsable de agua - Relación y compromiso con comunidades locales - Transparencia y comunicación de resultados en sostenibilidad
	Desempeño económico	- Cumplimiento de presupuesto para iniciativas de sostenibilidad - Retorno de inversión (ROI) de iniciativas sostenibles - Generación de ingresos a partir de productos o avances asociados a prácticas sostenibles - Innovación en productos o servicios sostenibles

Fuente: Elaboración propia en base a literatura



Tabla 3: Cantidad de empresas participantes por país

Zona	País	# de empresas que participaron ⁴
Suramérica	Chile	37
Suramérica	Colombia	13
Centroamérica	Costa Rica	61
Suramérica	Ecuador	5
Centroamérica	Guatemala	61
Centroamérica	Honduras	24
Centroamérica	México	27
Centroamérica	Panamá	48
Suramérica	Perú	41
Suramérica	Uruguay	10
Suramérica	Venezuela	28
Total		355

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1. Institucionalización de la sostenibilidad: ¿cómo se implementa la integración de la sostenibilidad en las empresas de América Latina?

Tomar decisiones con una visión de largo plazo es esencial para las organizaciones que buscan un éxito sostenible en el tiempo. La orientación al largo plazo proporciona un marco estratégico que permite anticipar desafíos, gestionar los recursos de manera eficiente e impulsar la innovación, mediante inversiones tempranas orientadas a transformaciones que aseguren la continuidad operacional y fortalezcan la capacidad competitiva. Esta visión permite, además, alinear las acciones de corto plazo a través de cambios en procesos, productos e inversiones necesarios para alcanzar objetivos estratégicos de largo plazo.

Tradicionalmente, la proyección empresarial se ha centrado principalmente en el análisis de variables de mercado. Sin embargo, las variables de no mercado como los cambios sociales, demográficos, geopolíticos y climáticos se han consolidado como factores críticos que inciden directamente en la competitividad de las empresas. En este contexto, definir una visión de largo plazo efectiva exige integrar las dimensiones de mercado con las variables del entorno, incorporando análisis amplios de riesgos y oportunidades asociados a transformaciones emergentes.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad empresarial—entendida como la proyección de la capacidad competitiva de la empresa en el tiempo—requiere necesariamente integrar los impactos ambientales de la organización sobre su entorno, así como las transformaciones sociales y climáticas que afectan la disponibilidad de recursos. No obstante, esta integración resulta insuficiente para construir una resiliencia competitiva efectiva si responde de manera reactiva a eventos puntuales, a vaivenes de modas o a liderazgos temporales dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, como primer pilar de las estrategias de sostenibilidad corporativa integradas en América Latina, este estudio analiza si las empresas presentan un alto nivel de institucionalización de la sostenibilidad en sus sistemas de gobernanza, estrategia, operación y cultura organizacional. Este capítulo revisa el escenario de las empresas de la región en relación con este pilar, a partir del análisis de los siguientes aspectos:

- El grado de involucramiento de la alta dirección en la integración de las dimensiones sociales y ambientales en la estrategia de negocio;
- El alineamiento interno de la organización a través de incentivos vinculados al cumplimiento de objetivos de sostenibilidad;
- La relevancia de las estructuras de gobernanza y operacionales en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad, así como el carácter transversal (cross-functional) de su trabajo al interior de las empresas;
- La existencia de políticas organizacionales formales y las metas contenidas en dichas políticas;
- La participación en iniciativas, membresías y certificaciones relacionadas con la integración del desempeño ambiental y social en las empresas;
- Los recursos asignados a la transformación de procesos orientados a mejoras en sostenibilidad.

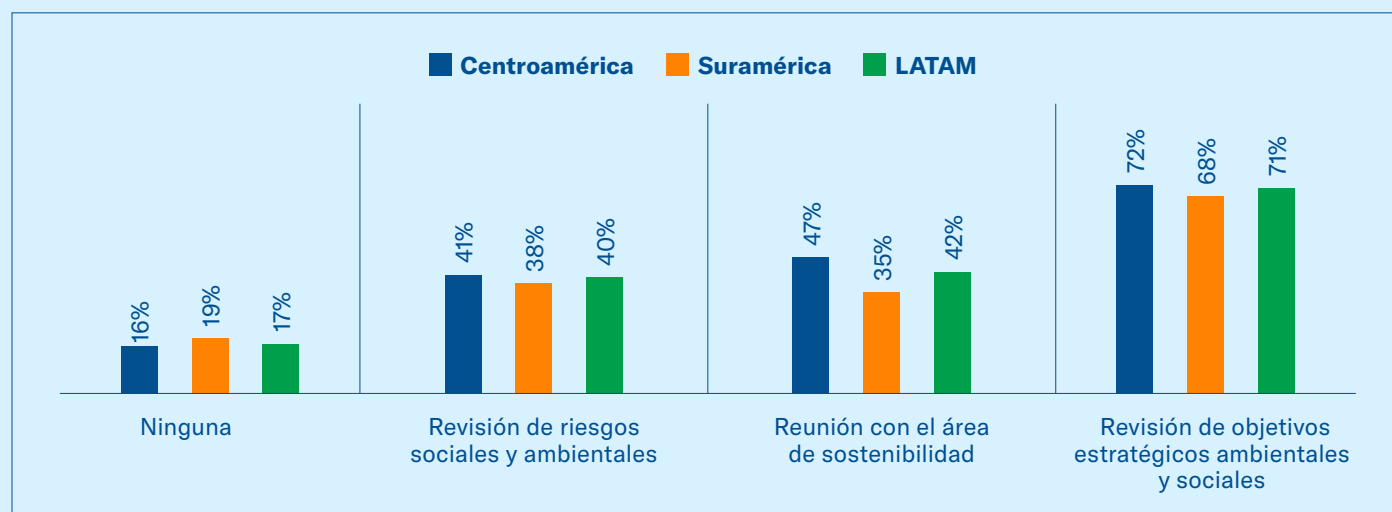


¿En qué medida la alta dirección está involucrada en la integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa?

El involucramiento de la alta dirección es fundamental para asegurar que la sostenibilidad no sea un elemento periférico, sino que se integre de manera transversal y continua en la estrategia y en la operación del negocio, a través de una asignación adecuada de recursos y la promoción de una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad (Lozano, 2015; Wijethilake & Lama, 2019).

Un indicador del compromiso de la alta dirección en este ámbito es la revisión sistemática de los objetivos y riesgos en materia de sostenibilidad en las sesiones de directorio, así como la comunicación periódica con el área responsable de sostenibilidad. El Gráfico 3 muestra que más del 70% de las empresas de la región incorporan temas de sostenibilidad en las reuniones de directorio, con un foco en la revisión de objetivos estratégicos de sostenibilidad. La interacción del directorio con el área de sostenibilidad y la revisión de riesgos de sostenibilidad se observan en menos del 50% de las empresas de la región. En el 28% de las empresas, la alta dirección llevó a cabo las tres acciones durante los últimos seis meses.

Gráfico 3: Medidas realizadas los últimos 6 meses por la alta dirección (directorío o junta directiva) orientadas hacia la integración de la sostenibilidad



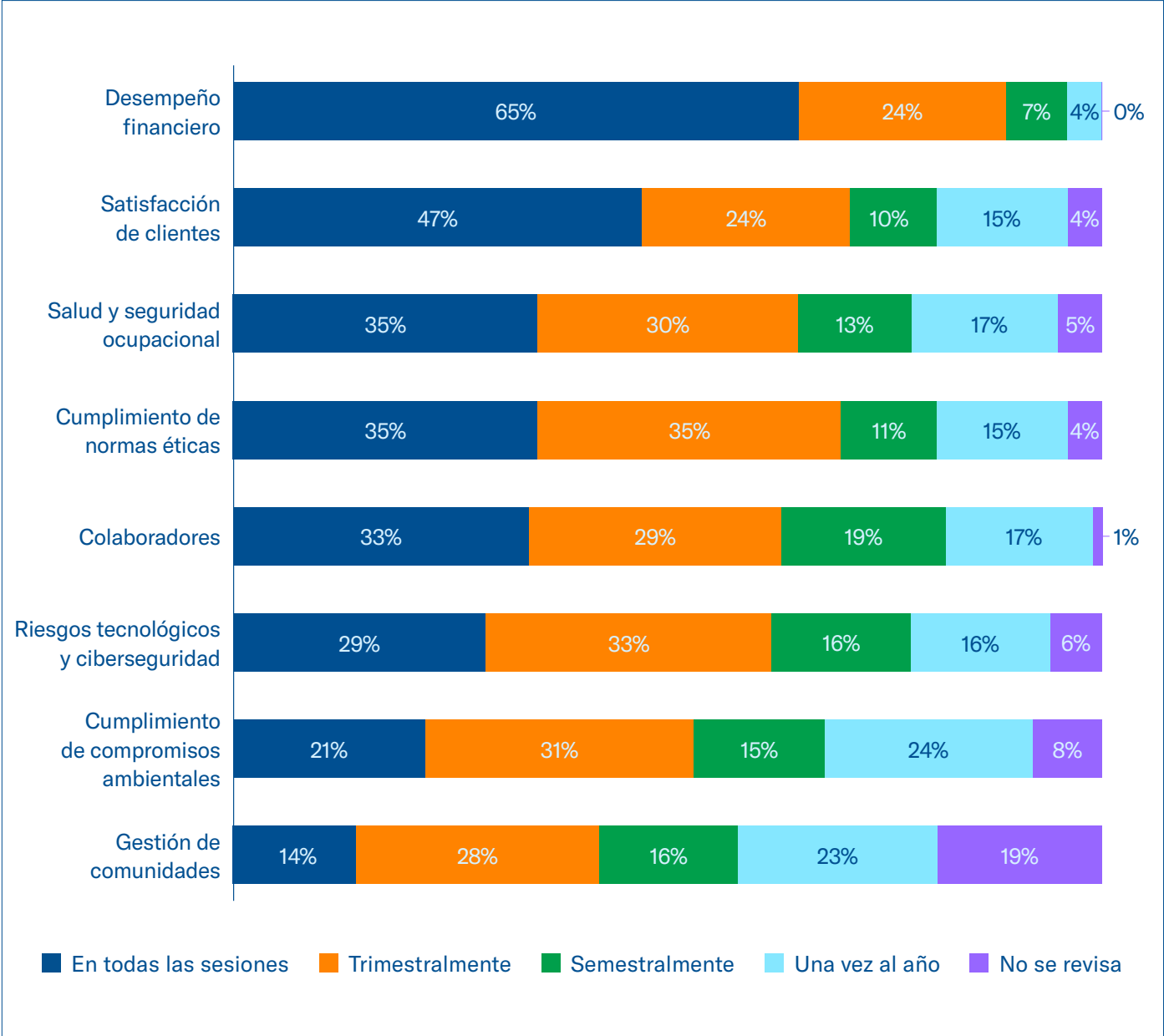
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=291).

La frecuencia con la que los temas de sostenibilidad forman parte de la agenda de las reuniones de directorio constituye un segundo indicador del involucramiento de la alta dirección. El Gráfico 4 muestra que los temas abordados con mayor frecuencia por los directorios son el desempeño financiero y la satisfacción de los clientes, seguidos por asuntos internos de sostenibilidad, tales como la seguridad y salud ocupacional y el cumplimiento ético. En contraste, la atención del directorio a los compromisos ambientales y al relacionamiento con las comunidades es menos frecuente.

¿Se incentiva el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad?

Además del involucramiento de la alta dirección, el alineamiento de los incentivos resulta fundamental para orientar a las distintas áreas de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos asociados a la gestión de riesgos en sostenibilidad y al aprovechamiento de las oportunidades derivadas de un mejor desempeño en esta materia⁴.

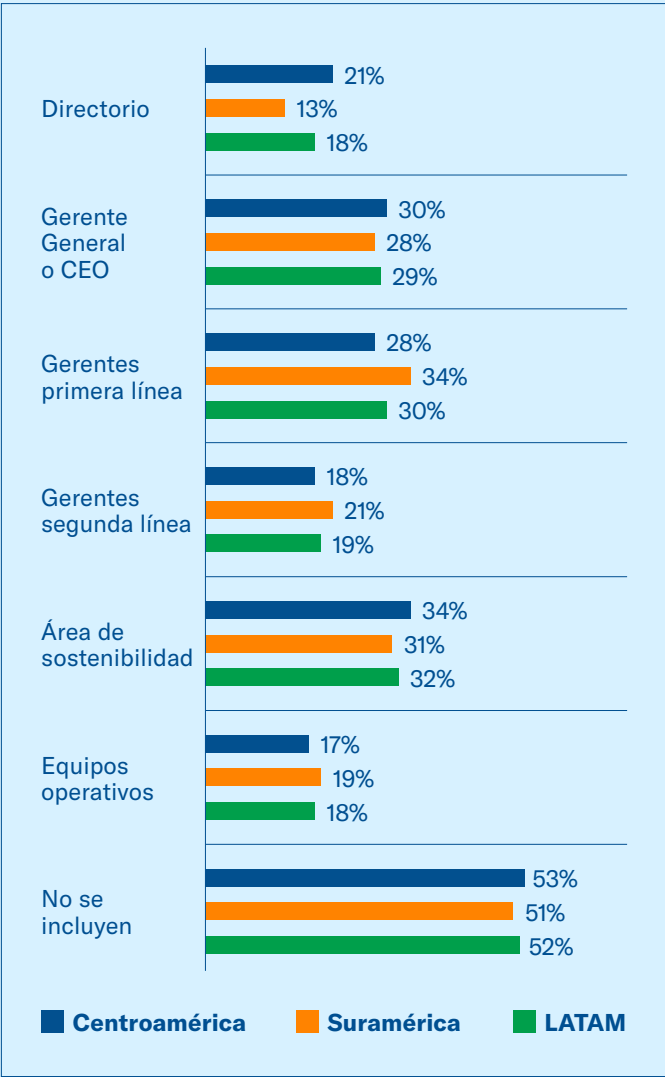
Gráfico 4: Frecuencia de revisión de distintos temas en las sesiones de alta dirección



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=288).

Tal como se muestra en el Gráfico 5, la compensación variable total incorpora objetivos de sostenibilidad en poco menos de la mitad de las empresas encuestadas. Tanto en América Central como en América del Sur, es más probable que la compensación variable incluya metas de sostenibilidad para ejecutivos—en particular para los equipos de sostenibilidad—, mandos medios y el CEO, mientras que su inclusión es menos frecuente en el caso de los equipos operacionales o del directorio.

Gráfico 5: Empresas que incorporan en sus incentivos el cumplimiento de metas socioambientales, por nivel jerárquico

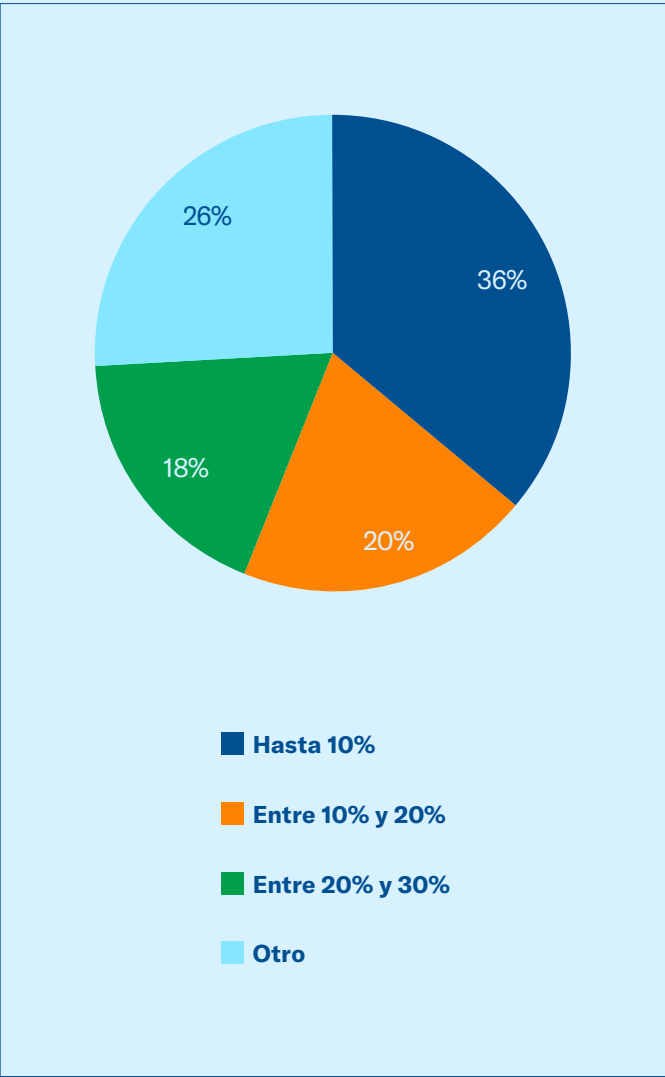


Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=290).

La magnitud de la compensación variable asociada a objetivos de sostenibilidad constituye también un indicador del grado de alineamiento de los incentivos para impulsar la transformación organizacional que estas dimensiones requieren.

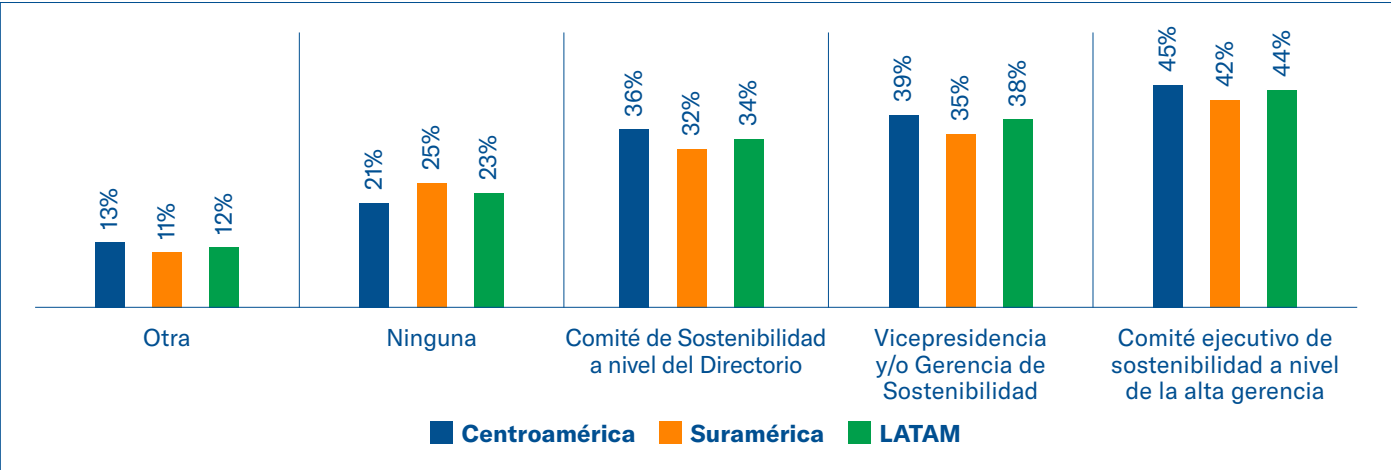
El Gráfico 6 muestra que, en la región, cuando la compensación variable está vinculada a metas de sostenibilidad, este componente suele representar como máximo un 20% de la compensación variable total.

Gráfico 6: Porcentaje de la compensación variable total asociado a metas de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina. Considera solo empresas que cuentan con compensación variable que integra variables de sostenibilidad (N=129).

Gráfico 7: Estructuras organizacionales a cargo de la gobernanza de la sostenibilidad corporativa, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=293).

¿Qué tan relevante es la unidad de sostenibilidad dentro de la estructura organizacional de la empresa?

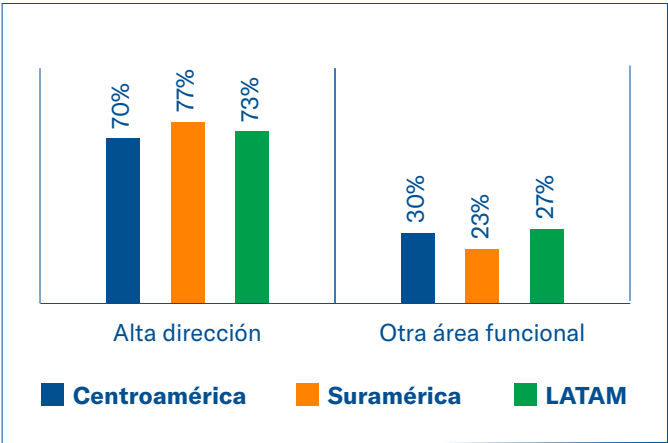
Un tercer indicador utilizado para analizar el involucramiento de la alta dirección en la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa es la estructura de gobernanza empleada para abordar estos temas. Tal como muestra el Gráfico 7, el 44% de las empresas de la muestra cuenta con un comité ejecutivo de sostenibilidad a nivel de alta dirección y el 35% dispone de comités de sostenibilidad a nivel de directorio. En estas empresas, la participación de la alta dirección en la gobernanza de los temas de sostenibilidad representa un paso hacia su institucionalización estratégica.

En el 38% de las empresas, la gestión de la sostenibilidad está liderada desde una posición de alta gerencia o vicepresidencia, lo que sugiere un enfoque más técnico-operacional.

Sin embargo, el 23% de las empresas señala no contar con ningún tipo de estructura formal. Si bien existe una clara tendencia a incorporar la sostenibilidad en los niveles superiores de la organización, este resultado evidencia que no se trata de una práctica universal y que persisten diferencias relevantes respecto de la ubicación de la unidad responsable de la sostenibilidad dentro del organigrama organizacional.

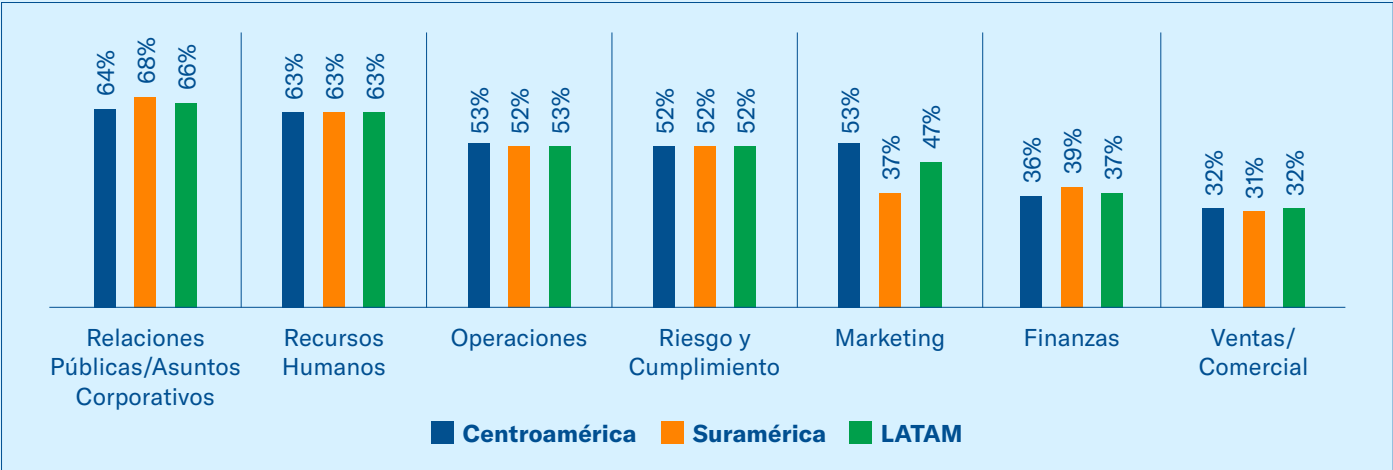
Otro aspecto relevante para evaluar la importancia de la unidad a cargo de la sostenibilidad es su dependencia jerárquica dentro de la organización, particularmente en lo que respecta al área operativa responsable de liderar los procesos de implementación de la estrategia de sostenibilidad corporativa. El Gráfico 8 muestra que en más de dos tercios de las empresas (73%), el área responsable de sostenibilidad reporta directamente a la alta dirección, lo que constituye una señal positiva de alineación estratégica.

Gráfico 8: Dependencia interna de la unidad a cargo de la sostenibilidad, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=293).

Gráfico 9: Unidades funcionales con las que la unidad de sostenibilidad trabaja regularmente, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=288).

El 27% restante depende de otras áreas funcionales (como marketing, recursos humanos u operaciones), lo que puede limitar su capacidad de influencia transversal o reducir su autonomía dentro de la organización. A nivel regional, en América del Sur es más frecuente que el área de sostenibilidad reporte directamente a la alta dirección, mientras que en América Central es más habitual que dependa de otras áreas funcionales.

La frecuencia de interacción entre la unidad de sostenibilidad y las demás áreas funcionales constituye otro indicador de su relevancia dentro de la organización y de su capacidad para impulsar transformaciones en el modelo operativo. Tal como se muestra en el Gráfico 9, la unidad de sostenibilidad interactúa con mayor frecuencia con las áreas de asuntos públicos/comunicaciones corporativas, recursos humanos y riesgos y cumplimiento, seguidas por operaciones y marketing. Este patrón sugiere un énfasis predominante en la comunicación externa, la gestión del talento y la gobernanza corporativa, en línea con los estándares de reporte no financiero. En contraste, áreas clave como ventas/comercial y finanzas presentan niveles de colaboración considerablemente menores, lo que evidencia que la sostenibilidad aún no ha logrado una integración sólida en los espacios de toma de decisiones comerciales y económicas. Esta brecha limita su potencial estratégico y dificulta su consolidación como un ámbito de acción transversal dentro del negocio.

¿Cuentan las empresas con políticas formales que orienten la integración de la sostenibilidad en la organización?

Las políticas organizacionales desempeñan un rol clave en el fortalecimiento de la integración de la sostenibilidad, al facilitar su continuidad en el tiempo. Al establecer un marco claro y estructurado, orientan las decisiones y acciones hacia prácticas responsables y permiten darles permanencia más allá de coyunturas específicas. Asimismo, las políticas establecen directrices y expectativas comunes para todos los colaboradores de la empresa, asegurando la coherencia con los objetivos estratégicos de sostenibilidad.

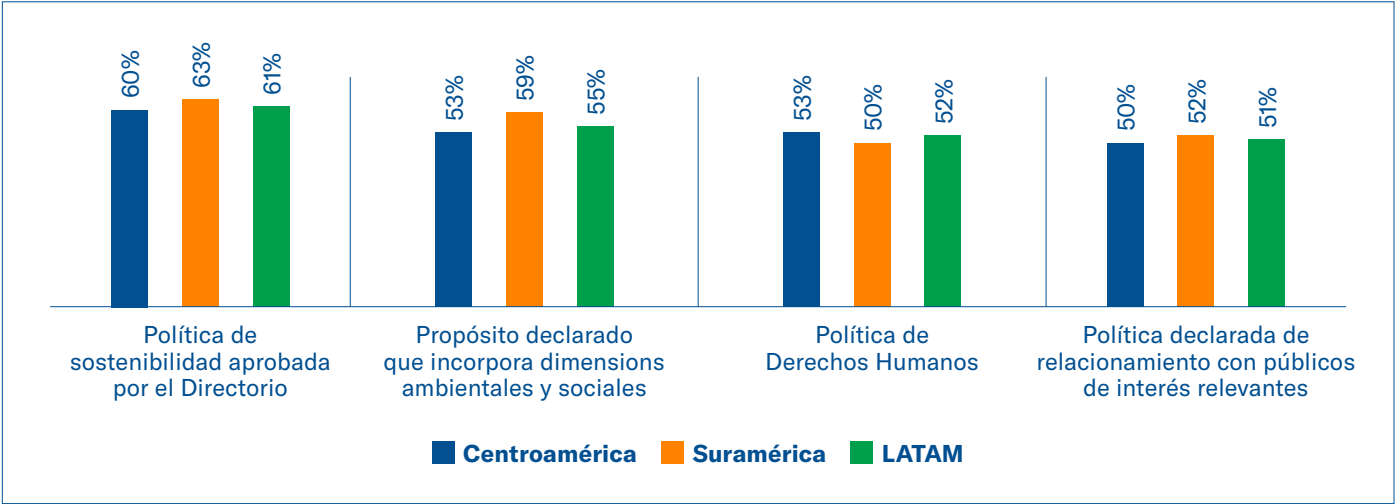
Adicionalmente, al fomentar comportamientos y valores alineados con dichos objetivos, las políticas contribuyen a incorporar la sostenibilidad como un componente integral de la cultura organizacional.

El Gráfico 10 muestra que la mayoría de las empresas participantes en el estudio cuenta con políticas relacionadas con la sostenibilidad, siendo solo un 10% las que declaran no contar con ninguna política asociada. Asimismo, el 61% de las empresas dispone de una política de sostenibilidad aprobada por el directorio, y poco más de la mitad de las empresas encuestadas cuenta con una política específica de relacionamiento con grupos de interés.

El contenido de la política de sostenibilidad también resulta relevante, especialmente en lo que respecta a la definición de metas específicas. La inclusión de objetivos concretos en la política de sostenibilidad incorpora un compromiso tangible y, posteriormente, medible de la empresa con su desempeño social y ambiental⁵. Entre el subconjunto de empresas que cuenta con una política de sostenibilidad aprobada por el directorio, es habitual encontrar metas

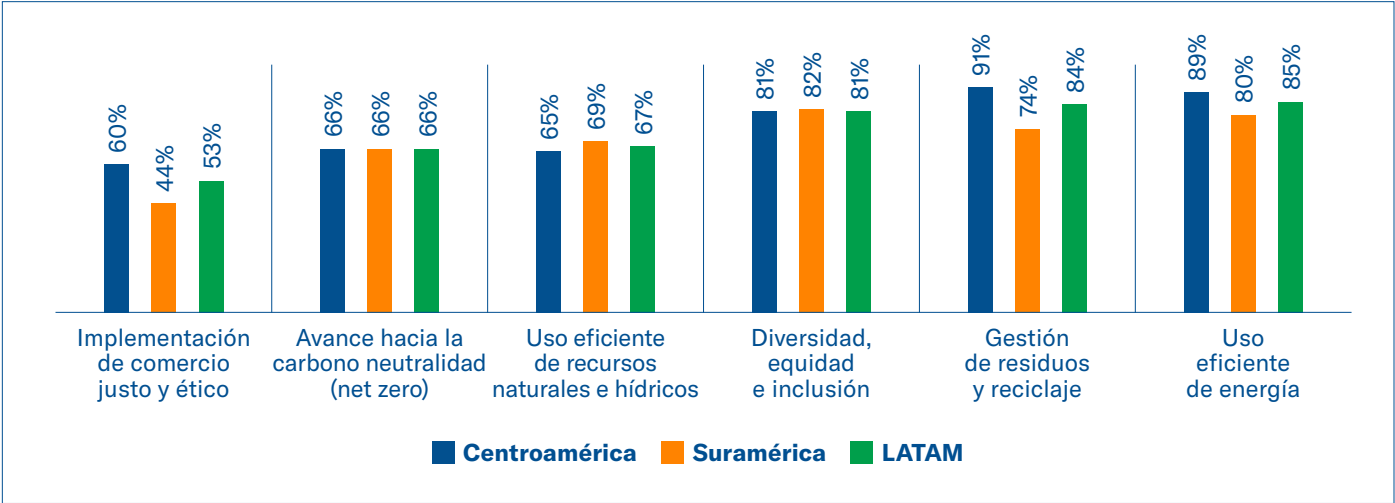
asociadas a la eficiencia en el uso de recursos y a la generación de residuos, así como objetivos vinculados a la composición de la fuerza laboral. En contraste, es menos frecuente la inclusión de metas relacionadas con la cadena de valor (en poco más de la mitad de los casos), aunque las empresas de América Central publican objetivos en esta dimensión con mayor frecuencia que las de América del Sur, tal como se muestra en el Gráfico 11.

Gráfico 10: Empresas que cuentan con políticas formales relacionadas a ámbitos relevantes de sostenibilidad, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=284).

Gráfico 11: Metas incluidas en políticas de sostenibilidad aprobadas por el directorio de las empresas, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina que cuentan con una política de sostenibilidad aprobada por el directorio (N=150).

En cuanto a las herramientas utilizadas para identificar los temas prioritarios de sostenibilidad que deben ser gestionados, el Gráfico 12 muestra que la herramienta más ampliamente utilizada es la evaluación de riesgos en la cadena de suministro. Asimismo, es habitual que las empresas utilicen matrices de materialidad para identificar y priorizar los temas y riesgos más relevantes para su sector, su contexto de mercado específico y sus grupos de interés.

Menos del 20% de las empresas incorpora una matriz de doble materialidad en su política de sostenibilidad, la cual integra la dimensión financiera en el análisis de materialidad. En el análisis por área geográfica, América del Sur muestra una mayor preocupación por el análisis integrado de riesgos, con un 23% de las empresas que aplican una matriz de doble materialidad. En América Central, en cambio, es más frecuente el uso de la matriz de materialidad simple.

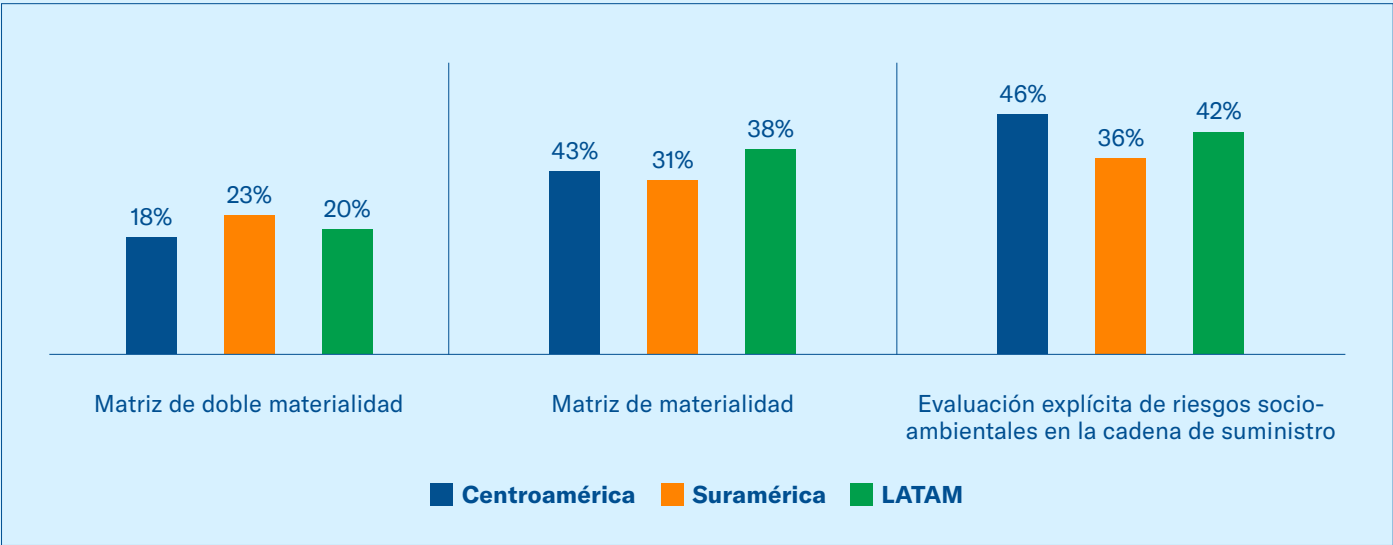
¿Cuánto se involucran las empresas en certificaciones y organizaciones que contribuyen a mejorar su gestión ambiental y social?

Así como las políticas internas proporcionan un marco claro de referencia para la acción, la participación en iniciativas internacionales

contribuye a la institucionalización de la sostenibilidad en las empresas, al facilitar el aprendizaje compartido y la incorporación de nuevos conocimientos para la transición hacia una sostenibilidad integrada. De igual forma, las certificaciones entregan una evaluación externa y estandarizada que permite comparar el nivel de adopción de estándares comunes de sostenibilidad.

El análisis conjunto de certificaciones y membresías revela patrones relevantes en la integración de estándares de sostenibilidad en las empresas que operan en América Latina. El Gráfico 13 muestra que, si bien alrededor del 28% de las empresas no cuenta con certificaciones formales, existe un alto nivel de adopción de certificaciones y membresías de carácter integrado, tales como ISO 26000, el Dow Jones Sustainability Index y el Pacto Global, especialmente en América del Sur. Esta subregión también presenta una mayor proporción de certificaciones ambientales, como ISO 14001 y Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), lo que sugiere un compromiso más robusto con la gestión ambiental, particularmente en el entorno construido. En contraste, la adopción de certificaciones de carácter social es menor en toda la región, lo que sugiere que la dimensión social de la sostenibilidad—especialmente en las cadenas de suministro—es más compleja y se encuentra aún en una etapa incipiente.

Gráfico 12: Herramientas de gestión de riesgos incluidas en la política de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina que cuentan con una política de sostenibilidad aprobada por el directorio (N=150).

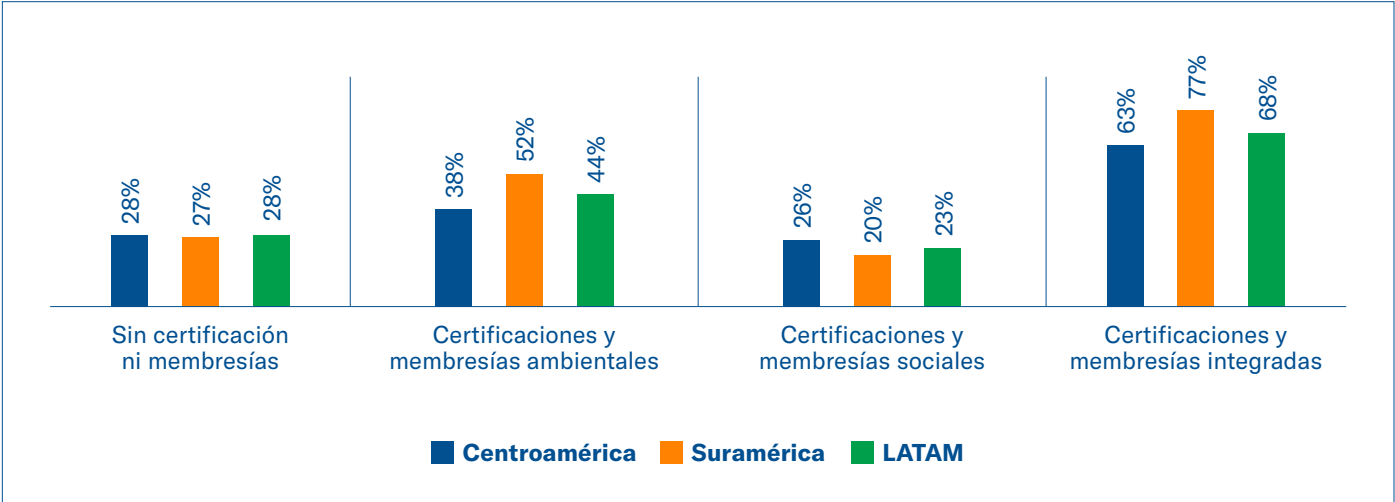
¿Se destinan recursos para el proceso de integración de la sostenibilidad?

La aprobación formal de recursos para la implementación de iniciativas de sostenibilidad constituye otro indicador de la integración de la sostenibilidad en la organización. Del total de organizaciones que respondieron esta pregunta, el 70% indicó contar con un presupuesto aprobado específicamente destinado al cumplimiento de

objetivos de sostenibilidad, lo que representa una señal de institucionalización de la sostenibilidad dentro de los procesos de planificación organizacional.

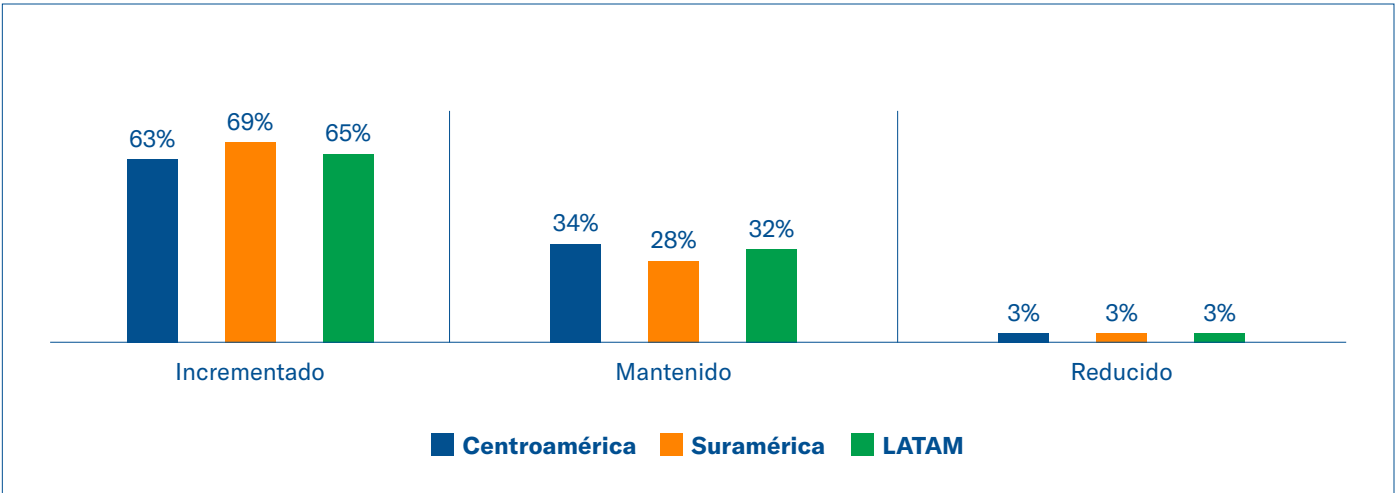
Adicionalmente, durante los últimos tres años, los recursos aprobados para iniciativas de sostenibilidad han aumentado en el 65% de las organizaciones y solo han disminuido en el 3%. El crecimiento en la asignación de recursos es levemente mayor en las organizaciones de América del Sur (69% frente a 63%), tal como se muestra en el Gráfico 14.

Gráfico 13: Empresas que cuentan con membresías y certificaciones relacionadas a temas socioambientales, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina que cuentan con una política de sostenibilidad aprobada por el directorio (N=277).

Gráfico 14: Cambio en el presupuesto aprobado para sostenibilidad, por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=189).

En síntesis, los resultados muestran que una amplia mayoría de las empresas en América Latina cuenta con estructuras y procesos que respaldan la participación de la alta dirección en la definición y el seguimiento de los objetivos de sostenibilidad. Sin embargo, el nivel de atención que la alta dirección dedica a estos objetivos es considerablemente menor en comparación con las dimensiones financieras. Asimismo, cerca de una cuarta parte de las empresas no dispone de estructuras formales que permitan realizar procesos de revisión continua para la integración de variables de sostenibilidad en la organización.

También se observa diversidad en la relevancia y el posicionamiento de las estructuras responsables de operacionalizar esta integración dentro de las empresas, las cuales no siempre presentan un carácter plenamente transversal. Además,

si bien cerca de la mitad de las empresas participantes cuenta con incentivos variables que incorporan objetivos de sostenibilidad, estos incentivos no abarcan a todos los niveles organizacionales y, por lo general, no superan el 20% de la compensación total.

Entre las prácticas más extendidas que contribuyen a la integración de la sostenibilidad destaca el hecho de que la mayoría de las empresas dispone de políticas de sostenibilidad aprobadas por el directorio, las cuales en muchos casos incluyen metas asociadas al uso de recursos y a la generación de residuos. No obstante, el conjunto de indicadores analizados evidencia que las empresas aún no cuentan con los mecanismos necesarios para fortalecer de manera consistente la integración de la sostenibilidad en la organización y asegurar su continuidad en el tiempo.



Capítulo 2. Apertura al entorno: ¿Cómo se relacionan las empresas que operan en América Latina con sus grupos de interés y cómo reportan su desempeño en sostenibilidad?

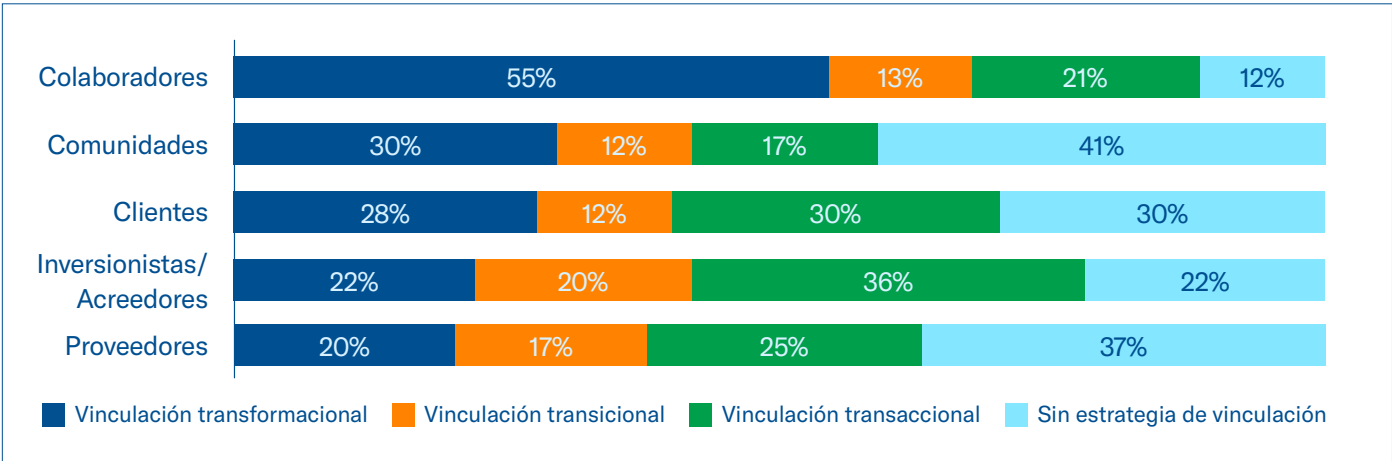
El relacionamiento de las empresas con sus distintos grupos de interés puede generar fricciones y dar lugar tanto a riesgos de conflicto como a oportunidades de creación de valor para ambas partes. En las últimas décadas, la evidencia muestra que la proyección competitiva de largo plazo de las empresas puede verse fortalecida a través de un enfoque proactivo de relacionamiento con los grupos de interés (Harrison et al., 2010; Kujala et al., 2022). La interacción con los stakeholders amplía la perspectiva de la empresa respecto de la sostenibilidad, al habilitar espacios de diálogo basados en la confianza y la colaboración. Estas interacciones suelen derivar en resultados innovadores que difícilmente emergerían de manera aislada. Asimismo, un involucramiento proactivo permite abordar riesgos de manera temprana y construir relaciones sólidas con las comunidades, fundamentales para el éxito de largo plazo. El relacionamiento continuo, además, proporciona retroalimentación valiosa que permite mantener la relevancia de las estrategias y fomenta procesos de mejora continua orientados al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.

Las empresas que logran fortalecer sus actividades de relacionamiento con los grupos de interés—es decir, que desarrollan vínculos basados en la colaboración y la confianza—tienden a experimentar menores niveles de conflicto con sus stakeholders y una mayor legitimidad social, lo que constituye un factor habilitante para el desarrollo del negocio.

La apertura de la empresa hacia sus grupos de interés—incluidos empleados, proveedores, clientes, comunidades y accionistas—requiere la participación positiva de todos ellos en las actividades de la organización, fomentando relaciones basadas en la confianza y la cooperación siempre que sea posible. A su vez, las relaciones sustentadas en la confianza y la colaboración permiten a la empresa comprender las preocupaciones y necesidades de sus stakeholders y desarrollar planes viables para abordarlas (Gupta et al., 2020). Este involucramiento también incrementa las posibilidades de establecer colaboraciones y alianzas para desarrollar nuevas soluciones, compartir recursos y alinear de manera más efectiva los objetivos de sostenibilidad. Estos esfuerzos colaborativos suelen dar lugar a enfoques innovadores que la organización no podría haber desarrollado por sí sola. Una mayor apertura al ecosistema puede conducir a la creación de valor económico, ambiental y social, característica de las empresas sostenibles tanto en su gestión actual como en su proyección futura.

Como segundo pilar de las estrategias de sostenibilidad corporativa integradas en América Latina, este estudio analiza la apertura a los grupos de interés a través de un conjunto de variables clave que permiten identificar cómo las empresas se relacionan con sus stakeholders más relevantes y cuán transparentes son al reportar sus actividades y su desempeño en sostenibilidad. Este capítulo revisa el escenario de las empresas de la región en relación con este pilar, a partir del análisis de los siguientes aspectos:

Gráfico 15: Tipo de vinculación con stakeholders más relevantes



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=269).

- la profundidad de las relaciones que las empresas mantienen con sus distintos grupos de interés;
- el tipo de desempeño en sostenibilidad que reportan al mercado;
- la información incluida en los reportes de sostenibilidad, incluyendo metas⁶.

¿Qué tan profunda es la relación entre la empresa y sus grupos de interés más relevantes?

Para caracterizar el tipo de relacionamiento que existe entre la empresa y sus grupos de interés, este estudio se enfoca en aquellos stakeholders que están directamente vinculados al desarrollo de las empresas (grupos de interés primarios), a saber: empleados, clientes, proveedores y comunidades.

Un artículo académico ofrece un marco analítico útil para evaluar los procesos de relacionamiento en tres niveles de profundidad (Bowen et al., 2010). Según los autores, el nivel más superficial se conoce como relacionamiento transaccional, en el cual la interacción es principalmente unidireccional desde la empresa hacia los grupos de interés, por ejemplo, a través de la entrega de información, la elaboración de reportes o la implementación de programas de voluntariado en los que participan colaboradores de la empresa. El nivel intermedio, denominado relacionamiento transicional,

implica cierto grado de interacción bidireccional, en el cual los grupos de interés entregan retroalimentación a la empresa, por ejemplo, mediante procesos de consulta, grupos focales u otras estrategias similares. El nivel más profundo corresponde al relacionamiento transformacional, en el que la interacción entre la empresa y sus grupos de interés es plenamente bidireccional, e incluye el intercambio de recursos e información, por ejemplo, a través de proyectos conjuntos o programas de desarrollo liderados por las comunidades.

El Gráfico 15 muestra una amplia variabilidad en la profundidad e intencionalidad del relacionamiento con los distintos grupos de interés entre las empresas de la región que participaron en el estudio. Los empleados se posicionan como el grupo de interés en el cual el mayor porcentaje de empresas ha desarrollado relaciones de tipo transformacional, mientras que este tipo de relacionamiento más profundo disminuye de manera significativa en el caso de los proveedores, tal como se muestra en el Gráfico 15. En más de un tercio de las empresas (37%), no se ha definido ningún tipo de relacionamiento con proveedores, lo que confirma una baja proyección de sostenibilidad en la cadena de suministro.

Al comparar los niveles de relacionamiento por área geográfica, los resultados son consistentes en el caso de proveedores e inversionistas. Sin embargo, el relacionamiento con clientes y empleados presenta una mayor profundidad en un porcentaje más alto de

empresas en América Central, mientras que América del Sur muestra un mayor número de organizaciones con relaciones profundas con las comunidades, tal como se presenta en la Tabla 4.

¿Cómo reportan las empresas su desempeño en sostenibilidad al mercado?

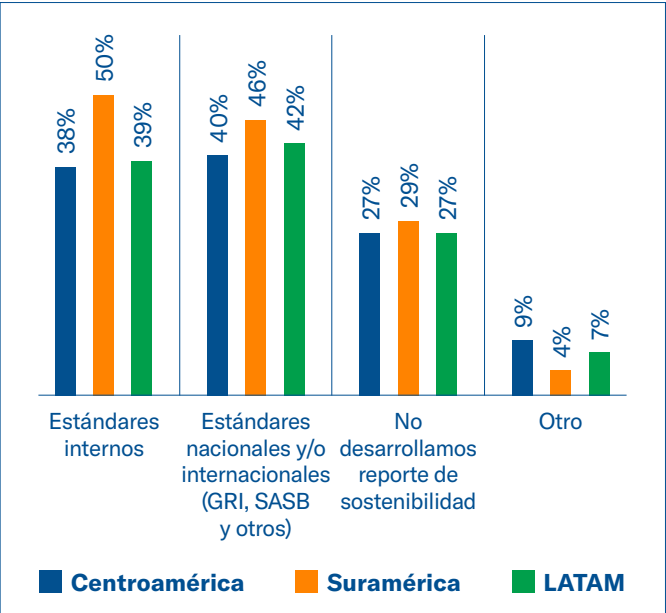
La transparencia es un elemento clave para promover la sostenibilidad tanto al interior como al exterior de las organizaciones (Liu et al., 2023). Esta contribuye a construir confianza entre la organización y sus grupos de interés, tales como empleados, clientes, inversionistas y la comunidad. Al reportar sus prácticas y su desempeño ambiental y social, las organizaciones pueden construir y mantener relaciones sólidas basadas en la confianza. La publicación de reportes claros y precisos sobre las iniciativas y los resultados en materia de sostenibilidad permite a los grupos de interés evaluar el compromiso de la organización y su progreso efectivo. Asimismo, la transparencia respecto de los esfuerzos y logros en sostenibilidad fortalece la reputación de la organización, contribuye a evitar sanciones regulatorias y, en última instancia, refuerza la confianza y la licencia social para operar (Gerged et al., 2023; Schnackenberg & Tomlinson, 2014).

El Gráfico 16 muestra que el 73% de las empresas de la región divulga información en materia de sostenibilidad a través de un reporte dedicado o integrado. En la elaboración de estos reportes, las empresas de la región se guían por estándares

internos con una frecuencia similar a la de estándares nacionales o internacionales. No obstante, cerca de un tercio de las empresas (27%) de la región aún no reporta formalmente información sobre sostenibilidad.

Considerando el subconjunto de empresas que elaboran un reporte de sostenibilidad, el Gráfico 17 muestra que poco más de la mitad de ellas (55%)

Gráfico 16: Tipo de publicación para acreditar y reportar el desempeño en sostenibilidad, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=270).

Tabla 4: Tipo de vinculación con stakeholders, diferenciando por zona geográfica

Tipo de vinculación	Clientes			Comunidades			Colaboradores		
	Centro-américa	Sur-américa	LATAM	Centro-américa	Sur-américa	LATAM	Centro-américa	Sur-américa	LATAM
Vinculación transformacional	27%	30%	28%	28%	32%	30%	57%	50%	55%
Vinculación transicional	15%	8%	12%	12%	13%	12%	11%	16%	13%
Vinculación transaccional	29%	32%	30%	14%	22%	17%	21%	21%	21%
Sin estrategia de vinculación	30%	30%	30%	46%	33%	41%	11%	13%	12%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=269).

cuenta con verificación externa de sus reportes, lo que puede contribuir a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. En la comparación entre regiones, se observa un mayor uso de certificaciones o índices públicos en América del Sur.

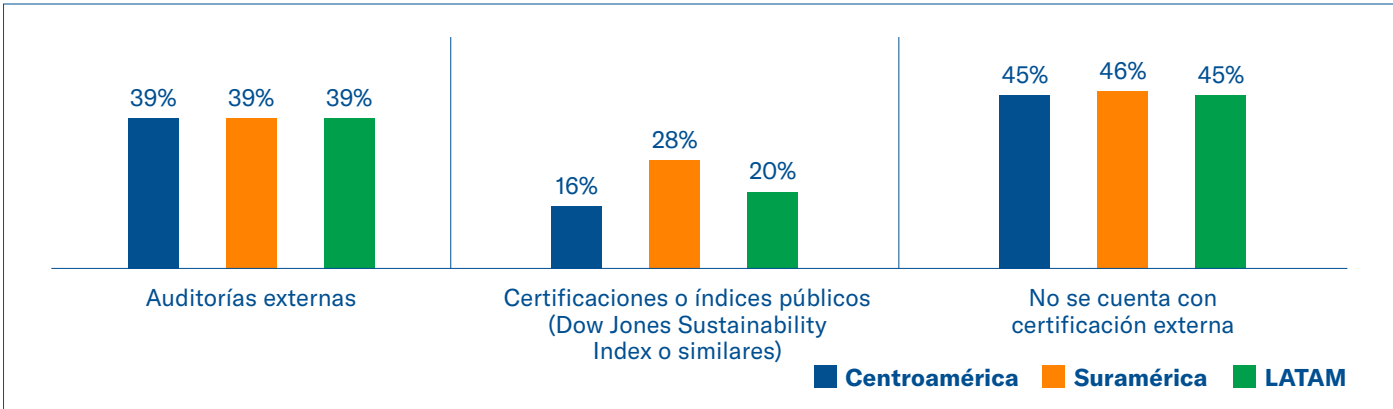
¿Qué incluyen las empresas en sus reportes de sostenibilidad?

El Gráfico 18 muestra que las empresas que reportan su desempeño ambiental y social tienden a focalizarse en metas visibles, operacionales y socialmente sensibles, priorizando aquellos aspectos que resultan más fácilmente medibles o relevantes desde el punto de vista reputacional. La mayoría de las empresas

incluye información sobre su estrategia y su contribución en alineación con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁷. Sin embargo, es poco frecuente que los reportes de sostenibilidad incorporen información detallada sobre brechas, incumplimientos de la normativa local y de metas ambientales, o planes para mitigar impactos sociales.

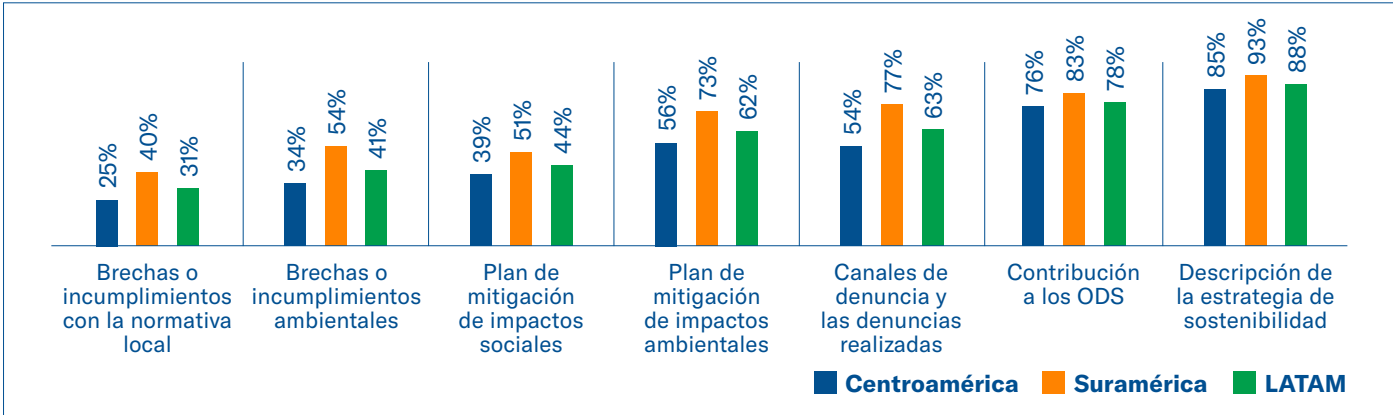
En la comparación entre regiones, se observa una tendencia hacia una mayor exhaustividad en los reportes de las empresas que operan en América del Sur, especialmente en lo relativo a la identificación de brechas regulatorias o incumplimientos de la normativa ambiental relevante, así como a la divulgación de información sobre canales de denuncia y reclamos recibidos.

Gráfico 17: Empresas que cuentan con certificación externa para sus reportes de sostenibilidad o memoria integrada, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=270).

Gráfico 18: Principales temáticas incluidas en el reporte de sostenibilidad o memoria integrada, diferenciando por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=186).

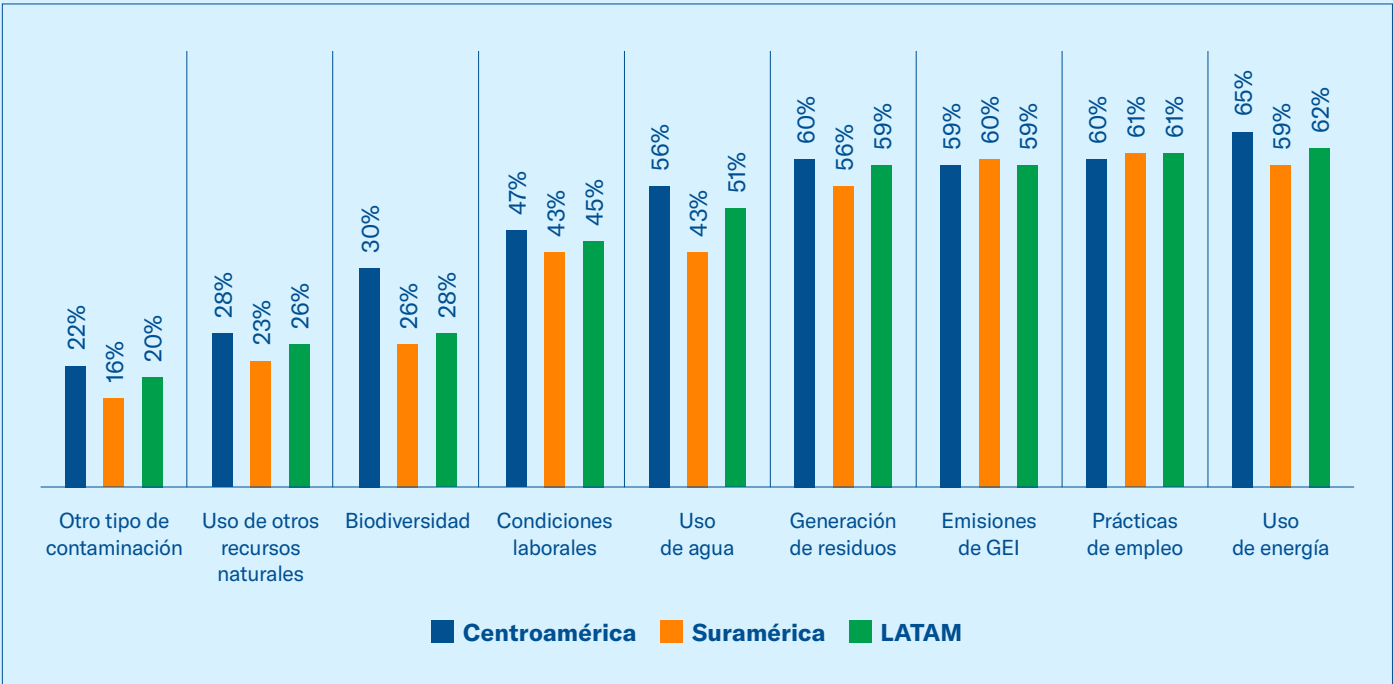
¿Qué tipo de metas de sostenibilidad divulgan las empresas?

En la región, las empresas comunican principalmente metas asociadas a aspectos ambientales y laborales en sus reportes de sostenibilidad, tal como se muestra en el Gráfico 19. En contraste, las metas relacionadas con el impacto en la biodiversidad, el uso de otros recursos naturales y otros tipos de contaminación percibida aparecen con menor frecuencia en los reportes. Esta diferencia puede explicarse por la

mayor complejidad asociada a su medición o por una menor visibilidad pública de estos temas. Cabe destacar que el 17% de las empresas encuestadas no incluye metas asociadas a ninguno de los temas evaluados.

En el análisis por área geográfica, las empresas que operan en América Central incluyen una mayor cantidad de metas relacionadas con el uso eficiente del agua y de otros recursos naturales, así como más objetivos asociados al impacto sobre la biodiversidad y a la generación de residuos.

Gráfico 19: Metas incluidas en el reporte de sostenibilidad o memoria integrada, por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=186).

En síntesis, en el pilar de apertura al entorno, las empresas que participaron en el estudio presentan distintos niveles de relacionamiento con sus grupos de interés primarios, observándose una mayor apertura hacia los empleados y un margen relevante para profundizar los niveles de integración con proveedores y comunidades, cuando ello resulte pertinente y material.

En cuanto a la divulgación de información en materia de sostenibilidad, una amplia mayoría de las empresas utiliza reportes dedicados o reportes

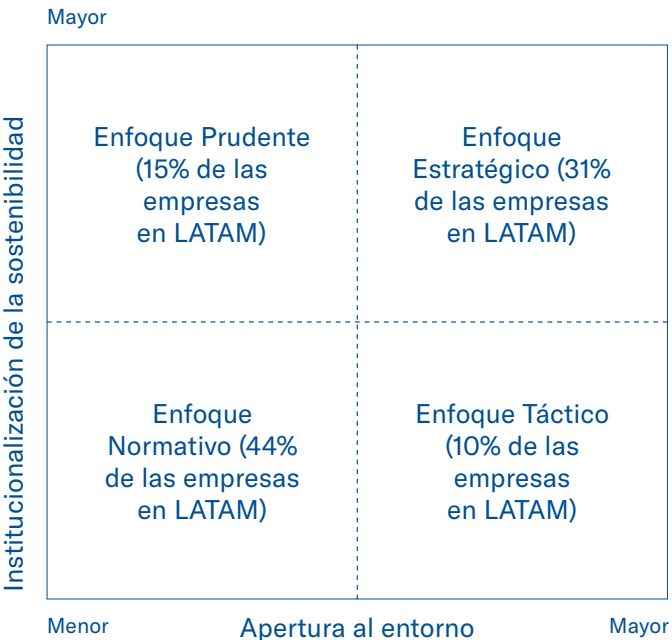
integrados para informar a sus grupos de interés y al mercado. El contenido de estos reportes se concentra principalmente en la estrategia de sostenibilidad de la empresa y, en muchos casos, en su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y con menor frecuencia incluye metas ambientales y laborales. No obstante, persisten brechas relevantes en la divulgación de incumplimientos normativos o brechas regulatorias, así como en la definición y comunicación de metas asociadas a la biodiversidad y al uso de recursos naturales.



Capítulo 3. Enfoques empresariales de integración de la sostenibilidad en América Latina y sus implicancias para el desempeño de las compañías

Para analizar cómo las empresas abordan su transición hacia una sostenibilidad integrada, esta sección clasifica a las empresas de la región a partir del modelo conceptual presentado en la introducción. En particular, se combinan las dimensiones de institucionalización de la sostenibilidad y apertura al entorno en una matriz 2x2, tal como se muestra en la Figura 2. Cada cuadrante de la matriz corresponde a un enfoque organizacional con características específicas y distintas implicancias en términos de desempeño. Las empresas con menores niveles de apertura al entorno y de institucionalización de la sostenibilidad adoptan un enfoque normativo, mientras que aquellas con mayor apertura y una sostenibilidad institucionalizada de manera más profunda adoptan un enfoque estratégico. El enfoque cauto caracteriza a las empresas en las que la sostenibilidad está institucionalizada, pero la apertura al entorno es más limitada, mientras que las empresas que adoptan un enfoque táctico presentan una mayor apertura al entorno, pero con menores niveles de institucionalización de la sostenibilidad.

Figura 2: Enfoques empresariales de sostenibilidad integrada



Fuente: Adaptado de Aninat & Koberg, 2024.





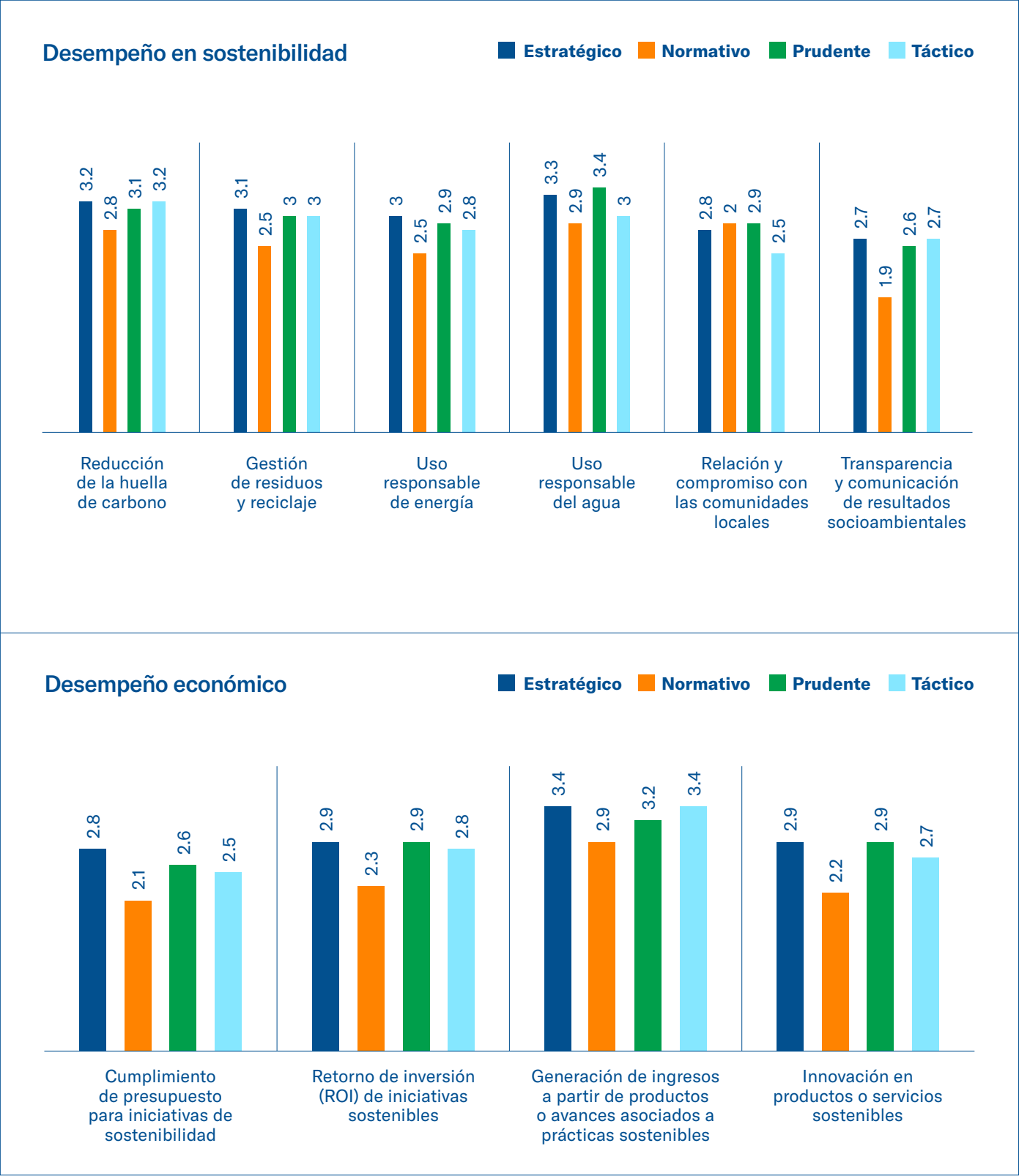
La integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio de las empresas, tal como se observa a lo largo de este estudio, implica la adopción de un conjunto de prácticas que requieren cambios internos en los modelos operativos, los sistemas de gobernanza y la cultura organizacional (Silvestre et al., 2022). El análisis de sus efectos sobre los resultados económicos de la empresa en el corto y mediano plazo aún se encuentra en desarrollo; sin embargo, la evidencia internacional sugiere que la integración de la sostenibilidad se asocia con un mejor desempeño en sostenibilidad sin detrimento del desempeño económico. Diversas investigaciones han demostrado efectos positivos sobre los resultados financieros y el valor del negocio de las empresas con altos niveles de sostenibilidad en comparación con aquellas con bajos niveles, particularmente en el mediano plazo (Eccles et al., 2014). Estos efectos incluyen el acceso a nuevos mercados, mayores tasas de innovación y diferenciación de productos, una mayor lealtad de los clientes, la reducción de residuos, menores costos operacionales y, sobre todo, una reducción de los riesgos en la cadena de suministro. Asimismo, la evidencia sugiere que la mejora de los estándares de sostenibilidad contribuye a atraer mejor talento, inversionistas más estables en el tiempo y una mayor capacidad y atención del directorio hacia los temas ambientales. Considerados en su conjunto, estos mecanismos sugieren que la integración de la sostenibilidad mejora la rentabilidad de la empresa

a través de la reducción de riesgos y una mayor capacidad de innovación (Porter & Kramer, 2011).

No obstante, la evidencia en el contexto latinoamericano sigue siendo limitada.⁸ Por ello, esta sección analiza el desempeño reportado por las empresas de la región en comparación con el promedio de su industria, revisando indicadores clave asociados a dimensiones económicas, dimensiones sociales relevantes para habilitar el desarrollo del negocio y dimensiones ambientales vinculadas a los impactos negativos sobre su ecosistema. Los resultados muestran diferencias significativas en el desempeño de estas tres dimensiones en función del enfoque adoptado por las empresas para integrar la sostenibilidad.

Tal como se muestra en el Gráfico 20⁹, en una escala de 1 a 5, donde 1 representa un desempeño muy por debajo del promedio de la industria y 5 un desempeño muy por encima del promedio del sector en el que operan, las empresas con un enfoque estratégico alcanzan niveles superiores tanto de desempeño en sostenibilidad como de desempeño económico. El estudio identifica diferencias estadísticamente significativas en el desempeño en sostenibilidad y económico reportado por las empresas con enfoques estratégicos en comparación con aquellas que adoptan un enfoque normativo.

Gráfico 20: Desempeño socioambiental y desempeño económico, por enfoque



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresas socias de AmChams en América Latina (N=290).

Empresas con Enfoque Normativo: baja institucionalización de la sostenibilidad y bajo desempeño en sostenibilidad y económico

El 44% de las empresas de la región adopta un enfoque normativo en su transición hacia una sostenibilidad integrada en la estrategia de negocio. Las empresas del sector servicios, que representan el 66% de la muestra, se encuentran sobrerrepresentadas en este enfoque, con un 77% de ellas aplicando un enfoque normativo. Asimismo, las empresas con operaciones exclusivamente locales también están sobrerrepresentadas en este grupo, alcanzando un 38% (en comparación con el 30% del total de la muestra).

Implicaciones para el desempeño

Tal como se muestra en el Gráfico 20, las empresas que adoptan un enfoque normativo para integrar la

sostenibilidad en su estrategia de negocio reportan un menor desempeño en todas las dimensiones de sostenibilidad y económicas analizadas. Estas empresas enfrentan los desafíos ambientales y sociales principalmente desde una lógica de cumplimiento regulatorio. La menor institucionalización de la sostenibilidad, combinada con una menor apertura al entorno, limita la capacidad de la empresa para innovar e invertir en sostenibilidad. Dado el énfasis en el corto plazo y en los grupos de interés internos, la sostenibilidad puede ser percibida como un costo adicional que debe minimizarse. Esta visión restringe la capacidad de la organización para integrar de manera consistente los objetivos ambientales y sociales en su estrategia de largo plazo.

Enfoque Prudente: foco en riesgos, oportunidades desaprovechadas de generar mayor valor económico

El 15% de las empresas de la región adopta un enfoque prudente frente al desafío de integrar la sostenibilidad en la organización. Este enfoque es más prevalente en América Central, donde se concentra el 70% de las empresas que lo adoptan, a pesar de que esta subregión representa el 62% de la muestra total.

Implicaciones para el desempeño

El enfoque prudente aborda los desafíos ambientales y sociales principalmente desde una perspectiva de gestión de riesgos. Un alto nivel de institucionalización de la sostenibilidad permite anticipar y gestionar adecuadamente

los riesgos ambientales y sociales; sin embargo, niveles más bajos de apertura al entorno pueden limitar la capacidad de la empresa para identificar oportunidades asociadas a la sostenibilidad, especialmente en mercados donde el desempeño en sostenibilidad resulta relevante. Esta percepción se refleja en el Gráfico 20, que muestra resultados positivos en desempeño en sostenibilidad para las empresas con un enfoque prudente, aunque inferiores a los alcanzados por las empresas con un enfoque estratégico en las dimensiones de desempeño económico, particularmente en el cumplimiento de presupuestos para iniciativas de sostenibilidad y en la capacidad de generar ingresos a partir de productos sostenibles.

Enfoque Táctico: mayor apertura, menor institucionalización y menor desempeño de sostenibilidad

Las compañías que siguen un enfoque táctico representan el 10% de las empresas en la región. Este enfoque se encuentra sobrerrepresentado en Suramérica, que contiene el 46% de las empresas con enfoque táctico a pesar de ser un 38% de la muestra total. Asimismo, el sector industrial, a pesar de ser un 25% de la muestra total, concentra el 43% de las empresas con enfoque táctico.

Implicaciones para el desempeño

En el caso de las empresas que adoptan un enfoque táctico, los esfuerzos en sostenibilidad se orientan principalmente hacia los grupos de interés externos. Tal como se muestra en el Gráfico 20, las empresas que utilizan este enfoque tienden a reportar los mayores ingresos provenientes de productos o iniciativas asociadas a prácticas sostenibles,

pero en general presentan un desempeño global en sostenibilidad más bajo.

Una mayor apertura al entorno permite a estas empresas identificar tempranamente oportunidades vinculadas a la sostenibilidad, lo que se traduce en resultados económicos similares a los observados en las empresas con un enfoque estratégico. Sin embargo, debido a los bajos niveles de institucionalización de la sostenibilidad, estas empresas enfrentan dificultades para incorporar plenamente dichas oportunidades en sus operaciones centrales. En consecuencia, los esfuerzos por capturar oportunidades asociadas a la sostenibilidad suelen materializarse en proyectos aislados—principalmente orientados a responder a necesidades operacionales inmediatas o a obtener aprobación para nuevos desarrollos—más que formar parte de una estrategia integrada y coherente.

Enfoque Estratégico: la mayor institucionalización y apertura al entorno logra un mayor desempeño en sostenibilidad y económico

Un 31% de las empresas en la región enfrentan la transición a la sostenibilidad integrada con un enfoque estratégico. Este enfoque predomina en las empresas multinacionales, con un 81%, en comparación con las empresas cuya operación es solamente local, con un 19%. Asimismo, este enfoque está sobrerrepresentado en el sector agrícola y en el sector industrial, con un 15% y 30% respectivamente (vs. un 9% y 25% en la muestra).

Implicaciones para el desempeño

Este enfoque, que combina altos niveles de institucionalización y apertura, permite a las empresas potenciar su capacidad de innovación e integrar oportunidades de sostenibilidad en su modelo de negocio. El gráfico 20 muestra un doble desempeño, con resultados consistentes

y positivos tanto en desempeño de sostenibilidad como en el desempeño económico. Al combinar la institucionalización de la sostenibilidad con altos niveles de apertura al entorno, el enfoque estratégico permite gestionar los riesgos ambientales y sociales y aprovechar las oportunidades que surgen en torno a la sostenibilidad. Similar al enfoque prudente, la institucionalización permite anticipar riesgos ambientales y sociales. Pero tal como sucede en el enfoque táctico, la apertura al entorno aumenta la capacidad de anticipar dichos riesgos, gestionar proactivamente expectativas de sus stakeholders y detectar las oportunidades de sostenibilidad con mayor facilidad. De esta forma, el enfoque estratégico permite a las empresas obtener resultados consistentes y positivos en todas las dimensiones ambientales, sociales y también en las económicas de forma consistente y simultánea.

En síntesis, las empresas que operan en América Latina muestran una diversidad significativa en la forma en que abordan la integración de la sostenibilidad. Las empresas que adoptan un enfoque estratégico, combinando altos niveles de institucionalización de la sostenibilidad y apertura al entorno, reportan un mejor desempeño tanto en sostenibilidad como en resultados económicos. El enfoque prudente, caracterizado por una alta institucionalización de la sostenibilidad, pero una menor apertura al entorno, se asocia con un mayor desempeño en sostenibilidad, aunque con resultados económicos más bajos. En contraste,

el enfoque táctico más abierto al entorno, pero con bajos niveles de institucionalización de la sostenibilidad se vincula con un desempeño económico aceptable, pero con resultados más débiles en sostenibilidad. Finalmente, las empresas que adoptan un enfoque normativo reportan el menor desempeño en ambas dimensiones, lo que refleja una integración de la sostenibilidad superficial y reactiva.



Sostenibilidad integrada en DHL en LATAM



1. ¿Cuáles son los objetivos de sostenibilidad que el Grupo DHL ha establecido para 2025 y más allá, y cómo se están implementando en América Latina?

El Grupo DHL se ha comprometido a reducir, incluso a medida que el negocio crece, las emisiones netas de CO₂e a 29 millones de toneladas métricas en 2030 (*De 40 millones de toneladas métricas de CO₂e en 2021) y a alcanzar cero emisiones netas para 2050. Nos enfocamos en eliminar las emisiones de nuestras operaciones, siempre evaluando lo que es técnicamente factible y comercialmente viable.

Como parte de nuestra Estrategia 2030, hemos introducido un cuarto pilar: Ser el socio en "Logística Verde Preferido". Esto garantizará que la sostenibilidad se convierta en una parte fundamental de todas nuestras actividades comerciales.

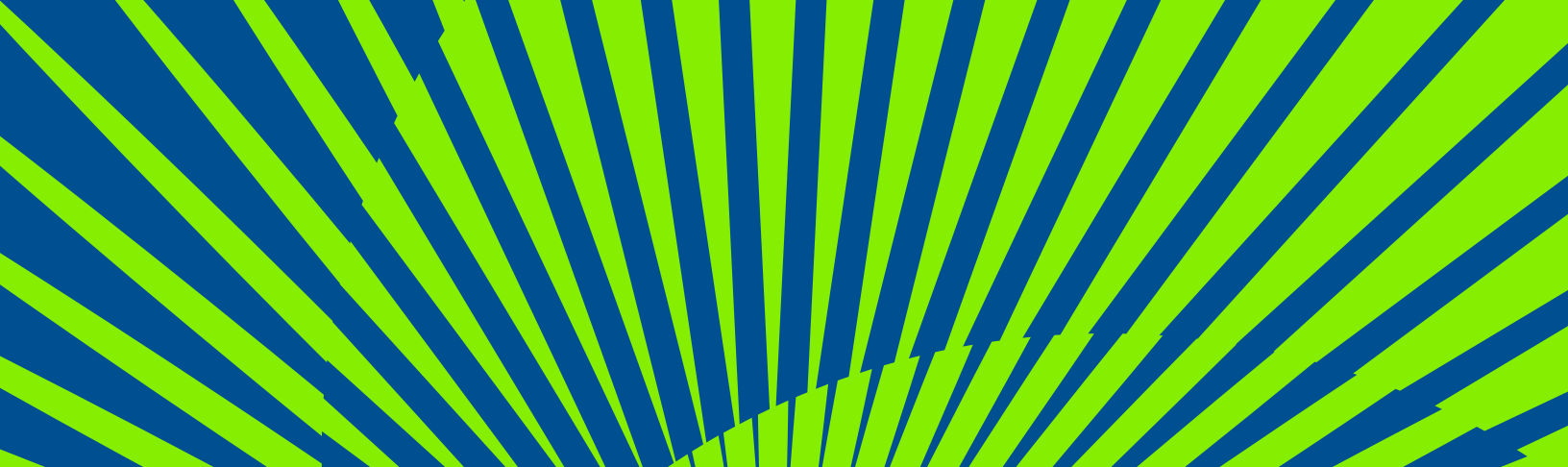
En América Latina, al igual que en otras regiones del mundo, estamos examinando cada eslabón de la cadena de suministro para identificar oportunidades de reducción de las emisiones asociadas. Por ejemplo, hemos instalado 70,755 metros cuadrados de paneles solares en nuestras instalaciones de DHL Supply Chain, y DHL Express opera 10 sitios en la región equipados con paneles solares. Además, nuestras operaciones de DHL Express han introducido aproximadamente 620 vehículos eléctricos en toda la región de las Américas. También, estamos colaborando con productores de Combustible de Aviación Sostenible (SAF) y aerolíneas para mejorar y aumentar nuestro uso de SAF.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta DHL en sostenibilidad y cómo los están abordando?

Uno de nuestros principales desafíos que se abordan es que la industria logística ha sido intensiva en emisiones de carbono en las últimas décadas. Para abordar este desafío, requerimos de nuevas soluciones técnicas, pero estas no pueden reducir la calidad y eficiencia del servicio. Además, las nuevas tecnologías son más costosas, al menos en la inversión inicial. En DHL, aceptamos este desafío y estamos en constante búsqueda de nuevas soluciones para nuestros clientes.

Adicionalmente, necesitamos más suministro de combustibles sostenibles y tecnologías para otros modos de transporte de carga pesada, como el transporte por camión de larga distancia y el envío marítimo, que en la actualidad son igualmente limitados.

Estamos abordando estos desafíos, identificando e implementando continuamente las soluciones más efectivas que ofrezcan los costos de reducción más bajos y una mínima interrupción operacional. En segundo lugar, estamos haciendo un esfuerzo especial en aviación, debido a su alta participación en nuestras emisiones. En tercer lugar, estamos invirtiendo de manera anticipada, específicamente para brindar a los proveedores la confianza para innovar y escalar soluciones. Cuarto, estamos aumentando las ventas de servicios premium con reducción de emisiones como un imperativo comercial.



3. ¿Cómo pretende el Grupo DHL ser el socio de logística verde preferido por sus clientes?

Nuestro objetivo es liderar el camino en logística de bajas emisiones de carbono a nivel global, proporcionando las mejores ofertas comerciales sostenibles y ofrecer soluciones confiables y equitativas para todos nuestros clientes.

Para apoyar los esfuerzos de descarbonización de nuestros clientes, DHL introdujo GoGreen Plus en 2021. Los productos GoGreen Plus se basan en descarbonización de la cadena de valor—insetting—en lugar de compensación u offset de carbono. El mecanismo que empleamos para nuestros productos de insetting se llama ‘book & claim’ (reservar y reclamar). Book & claim nos permite reemplazar directamente los combustibles fósiles por combustibles sostenibles y entregar beneficios ambientales a los clientes que pagan, incluso cuando sus envíos no son transportados físicamente con los activos que utilizan estos combustibles. Esto significa que podemos ayudar a reducir el impacto ambiental a lo largo de nuestra propia cadena de suministro, en el aire, en el mar y en las carreteras. Asimismo, también podemos proporcionar soluciones para operaciones locales dedicadas en almacenamiento y distribución.

Un gran ejemplo ocurre en Argentina, donde DHL Global Forwarding ha reducido sus emisiones de carbono, consumo de energía y de agua con la construcción de una nueva bodega sostenible. Gracias a la adopción de estándares medioambientales, como LEED, EDGE y Certificación ISO, han logrado reducir un 43% de energía y un 23% en reducción de agua, por nombrar algunos resultados.

4. ¿Qué tecnologías innovadoras está utilizando DHL para reducir su huella de carbono en la logística, particularmente en América Latina?

DHL está aprovechando una gran variedad de tecnologías para reducir las emisiones, incluida la transición a vehículos eléctricos, la optimización de rutas y la implementación de análisis basados en datos. Al optimizar las rutas, analizamos los patrones de tráfico y las velocidades de las carreteras para minimizar el consumo de combustible y las emisiones. A través del análisis de datos, monitoreamos las emisiones de nuestras flotas y establecemos objetivos de reducción. Además, estamos utilizando combustibles alternativos, como los Combustibles de Aviación Sostenible (SAF) y los Combustibles Marinos Sostenibles (SMF), para avanzar en nuestros esfuerzos de sostenibilidad.

5. ¿Es DHL un pionero en logística sostenible? Si es así, ¿cómo se diferencian?

Sí, nos consideramos pioneros en logística sostenible. En el transporte terrestre, estamos a la vanguardia del uso de vehículos eléctricos en la industria con un objetivo del 2/3 para las actividades de Recogida y Entrega (PuD) en 2030. A nivel global, nuestra flota de vehículos eléctricos casi se ha duplicado (+96%) de 2021 a 2024. El Grupo DHL opera más de 42,000 vehículos eléctricos y más de 25,000 bicicletas.

En aviación, recientemente firmamos un contrato de 7 años con World Energy para asegurar 668 millones de litros de Combustible de Aviación Sostenible (SAF), y el anterior acuerdo de 800 millones de litros de SAF con nuestros socios SAF Neste y BP.

También, hemos establecido estándares claros para las emisiones de nuestros edificios. Desde 2022, el estándar para todos nuestros nuevos edificios de propiedad es ser carbono neutrales. Además, más del 90% de nuestra electricidad proviene de fuentes renovables. Desde 2020, DHL Express ha estado abriendo tiendas “pop up” en toda América Latina que cuentan con un sistema de energía solar con baterías de respaldo cargadas en los centros de servicio locales para ayudar a reducir el consumo de energía. En América Latina, estas tiendas “pop up” están en Chile, Colombia, México y Panamá.

DHL Global Forwarding inauguró en 2023 una nueva sede en Costa Rica con una inversión de \$35 millones y 22,000 m². La sede incluye estaciones de carga para vehículos eléctricos, un sistema de reciclaje de agua, film protector en ventanas para reducir la incidencia solar, y un sistema de iluminación LED con control para optimizar el consumo eléctrico.

Nuestra ambición es construir soluciones circulares más grandes que extiendan el valor de los productos de nuestros clientes y reduzcan su impacto ambiental al darles una segunda, o incluso una tercera vida. En Brasil, por ejemplo, DHL Supply Chain introdujo envases isotérmicos retornables para productos perecederos, logrando una tasa de reciclaje del 95%. En Colombia, DHL Supply Chain desarrolló contenedores pasivos reutilizables para la cadena de frío y mantuvo el uso de cartón reciclado en varias operaciones.

6. ¿Cuáles estrategias acelerarán más eficazmente la sostenibilidad en el futuro y cuál es el rol de la alta dirección en la estrategia de sostenibilidad de DHL?

Una de las formas en que podemos acelerar más eficazmente la sostenibilidad en el futuro es lograr que más clientes se unan a nosotros eligiendo los productos y soluciones sostenibles. Si más clientes exigen productos y soluciones con reducción de emisiones y están dispuestos a pagar un precio premium, ayudará a crear demanda y será más fácil alcanzar los objetivos a gran escala.

También, necesitamos más regulación sensata que acelere la inversión en la infraestructura necesaria para que los vehículos eléctricos operen de manera efectiva y para que los edificios y las instalaciones obtengan más energía renovable.

Nuestra Junta Directiva apoya plenamente nuestro camino hacia la sostenibilidad y es por eso que la Sostenibilidad se ha añadido como uno de nuestros cuatro pilares para la Estrategia 2030.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN DHL LATINOAMÉRICA

Entregando Resultados en Cuatro Áreas Clave



Aviación / Marítimo: **30%**

Apuntando a un 30% de utilización de combustible sostenible en todos los modos de transporte para 2030



Transporte Terrestre: **~620**

Vehículos Eléctricos en DHL Express Américas

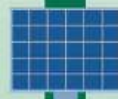
150

Vehículos EV e híbridos en DHL Supply Chain

Infraestructura:

- Para 2024, el **97%** de los edificios de propiedad de DHL Supply Chain LATAM lograron la neutralidad de carbono operacional*
- Certificaciones LEED de DHL Supply Chain: **4** en Brasil, **2** en México
- Paneles solares en **10** sitios de DHL Express en LATAM
- Sistemas solares de DHL Express en tiendas pop-up: Colombia, Chile, Panamá y México
- El **92%** de la electricidad utilizada por DHL Global Forwarding para las Américas proviene de energías renovables

* Siguiendo las directrices de créditos de carbono de DHL



Embalaje y Reciclaje (DHL Supply Chain):

- Embalaje isotérmico retornable en Brasil con una tasa de reciclaje de **95%**
- Contenedores pasivos reutilizables desarrollados en Colombia
- **47%** de residuos reciclados alcanzados en México

Aunque la logística es inherentemente intensiva en carbono, nos enfocamos en implementar lo que es técnicamente factible y comercialmente viable en este momento.

Se ha hecho mucho, ¡pero apenas hemos comenzado!

Excelencia. Entrega Sostenible.
[dhl.com](https://www.dhl.com)

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

El estudio muestra que la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio de las empresas que operan en América Latina es un proceso en curso, con avances significativos y oportunidades relevantes. A partir del análisis de más de 350 empresas que operan en 11 países de la región, emergen los siguientes cinco hallazgos centrales:

1. Diversidad de enfoques organizacionales

Con base en las empresas encuestadas, se observa que las compañías que operan en la región adoptan distintos enfoques para integrar la sostenibilidad. La mayoría de las empresas analizadas sigue un enfoque normativo, mientras que aproximadamente un tercio adopta un enfoque estratégico. Comprender la diversidad de enfoques adoptados por las empresas permite informar el diseño de hojas de ruta más efectivas para integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio.

2. La integración de la sostenibilidad genera beneficios sociales, ambientales y económicos

Las empresas reconocen que la adopción de la sostenibilidad corporativa tiene efectos positivos en estas dimensiones. Sin embargo, aquellas con un alto nivel de integración—es decir, las que adoptan un enfoque estratégico—no solo alcanzan un alto desempeño, sino también consistencia en la reducción de impactos ambientales, un mayor involucramiento social que fortalece su legitimidad y reputación, y la creación de oportunidades económicas y de innovación que refuerzan su capacidad competitiva.



3. Avances en políticas internas y gobernanza

Un número significativo de las empresas encuestadas cuenta con políticas formales de sostenibilidad y con participación activa de la alta dirección. No obstante, la atención sistemática del directorio a los temas de sostenibilidad sigue siendo esporádica, y el 23% de las empresas carece de una estructura formal para liderar estos procesos, lo que puede debilitar la continuidad de los esfuerzos actuales en relación con la estrategia de mediano plazo de las organizaciones.

4. Oportunidades para un mayor involucramiento en la cadena de valor

Las empresas del estudio reportan altos niveles de relacionamiento con los empleados, pero niveles comparativamente más bajos de interacción con proveedores y comunidades. Un mayor involucramiento a lo largo de la cadena de valor podría permitir a las empresas de la región identificar y gestionar de manera más efectiva los riesgos y oportunidades asociados a la sostenibilidad.

5. Oportunidades para mejorar el reporte voluntario de sostenibilidad

La mayoría de las empresas participantes reporta información en materia de sostenibilidad, con foco en riesgos materiales; sin embargo, el nivel de detalle—especialmente en lo relativo a metas, impactos negativos y planes de mitigación—es heterogéneo. Solo la mitad de las empresas somete sus reportes a verificación externa. La inconsistencia en los contenidos y la limitada validación externa evidencian oportunidades para fortalecer el rigor del reporte en sostenibilidad. Un reporte más robusto puede facilitar la toma de decisiones informadas por parte de los grupos de interés, incluidos los inversionistas, promover el crecimiento y reconocer un desempeño sólido en sostenibilidad.

Considerando la participación de empresas que operan en la región en este estudio y a partir de estos hallazgos, a continuación se presentan una serie de recomendaciones aplicables tanto al sector privado como a la política pública que define el entorno regulatorio en el que operan las empresas en América Latina.

Recomendaciones para las empresas que operan en LATAM

1. Considerar un enfoque estratégico de la sostenibilidad

Integrar la sostenibilidad como un pilar transversal de la estrategia de negocio puede generar oportunidades para gestionar riesgos y capitalizar tendencias emergentes del mercado. Los datos sugieren que las empresas en América Latina con mayores niveles de integración tienden a identificar oportunidades para obtener beneficios tanto financieros como en sostenibilidad. Este proceso puede implicar fortalecer la integración de la sostenibilidad y profundizar la apertura hacia los grupos de interés. Asimismo, priorizar los temas centrales del negocio puede ayudar a alinear la integración de la sostenibilidad con el modelo de negocio en su conjunto.

2. Involucramiento de la alta dirección

Los resultados indican que las empresas en América Latina en las que la alta dirección participa activamente en la evaluación de riesgos y objetivos de sostenibilidad suelen avanzar más en la integración de la sostenibilidad a lo largo de la organización. Existen oportunidades para incorporar de manera sistemática consideraciones de sostenibilidad en los procesos regulares de toma de decisiones ejecutivas, evaluación de riesgos y planificación estratégica.

3. Sostenibilidad y cadena de suministro

Los datos recopilados muestran que existen oportunidades relevantes para que las empresas en América Latina fortalezcan la colaboración con sus proveedores en torno a temas de sostenibilidad. Mecanismos como el monitoreo conjunto, el diálogo estructurado y la incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos de compra pueden generar beneficios, especialmente

considerando que las tendencias regulatorias en algunas regiones exigen cada vez más este tipo de enfoques. Las empresas que exploren estas oportunidades podrían estar mejor preparadas para enfrentar contextos de mercado y regulatorios en evolución.

4. Relacionamiento con las comunidades

Desarrollar un relacionamiento más sólido con las comunidades puede contribuir a anticipar conflictos y a generar oportunidades de legitimidad y creación de valor compartido. Los resultados sugieren beneficios potenciales asociados al diálogo estructurado, la participación de los grupos de interés y la co-creación de iniciativas, los cuales pueden aportar insumos valiosos para la mejora de los modelos de negocio.

5. Estándares de reporte y transparencia

Mejorar la calidad y la verificación del reporte voluntario en sostenibilidad puede fortalecer la confianza del mercado. El reporte voluntario ofrece a las empresas de la región una oportunidad para entregar a sus grupos de interés—incluidos los accionistas—información que facilite decisiones de asignación de capital más informadas.

6. Compartir buenas prácticas para la transformación

La integración de la sostenibilidad suele implicar transformaciones en los modelos operativos, la tecnología y la cultura organizacional. Compartir buenas prácticas y aprendizajes, tanto a nivel local como internacional, puede acelerar estos procesos, especialmente mediante el uso de referentes y benchmarks que ya están mostrando resultados positivos en organizaciones comparables.

Recomendaciones para los responsables de políticas públicas en LATAM

1. Considerar incentivos para la sostenibilidad corporativa

Los incentivos pueden actuar como señales de mercado que apoyen la integración de la sostenibilidad en las empresas. La evidencia sugiere que la mejora del desempeño ambiental suele requerir inversiones iniciales significativas, que pueden resultar especialmente exigentes para las empresas. En este contexto, mecanismos de financiamiento o incentivos tributarios podrían desempeñar un rol relevante para acelerar la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio, particularmente entre las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, las políticas de compras públicas pueden generar oportunidades al otorgar acceso preferente a empresas que demuestren mayores niveles de integración de la sostenibilidad en sectores estratégicos y cadenas de valor clave.

2. Desarrollar marcos factibles de reporte y divulgación

La actualización 2023 de los Principios de Gobierno Corporativo del G20/OCDE (Lie, 2023) destaca el valor potencial de altos estándares

de transparencia para fortalecer la credibilidad de los mercados y la confianza de los inversionistas. Los reguladores podrían explorar oportunidades para establecer requisitos comunes de divulgación en sostenibilidad, mediante procesos diseñados a partir del diálogo con el sector privado, expertos de la industria y la academia. Este tipo de enfoques puede contribuir a asegurar la factibilidad de implementación y una adopción gradual, incorporando tanto prácticas locales como estándares internacionales.

3. Desarrollar taxonomías sostenibles y estándares sectoriales

Las taxonomías de sostenibilidad y los marcos sectoriales diferenciados pueden ofrecer una nomenclatura armonizada para empresas, inversionistas y consumidores en relación con los estándares de sostenibilidad. Esta estandarización puede facilitar una integración más fluida de la sostenibilidad en los modelos de negocio. Asimismo, la alineación con la normativa ambiental vigente y un enfoque basado en la materialidad pueden ayudar a evitar duplicidades que generan cargas y costos innecesarios para las empresas.



Cómo el modelo de economía circular de Brambles demuestra el caso empresarial sobre la sostenibilidad

Brambles

Coautoras

Paola Floris – CEO, CHEP LATAM

Sandra Leyva Martinez – Head of Sustainability, Americas

Brambles, a través de su marca CHEP, demuestra cómo integrar la sostenibilidad en las operaciones centrales puede ofrecer beneficios ambientales, sociales y económicos medibles para su negocio, clientes y el planeta.

En el corazón del negocio de Brambles se encuentra un modelo de economía circular, donde los pallets, cajas y contenedores se comparten, reparan y reutilizan a lo largo de la cadena de suministro global. En lugar de depender de pallets de un solo uso, Brambles permite a los fabricantes, productores, distribuidores y minoristas reutilizar estos recursos, reduciendo significativamente los desechos y disminuyendo los costos operativos. Con más de 350 millones de pallets en circulación con

~300k socios comerciales globales en 60 países, Brambles es una de las mayores empresas circulares de B2B a nivel mundial.¹⁰

Este caso empresarial examina cómo numerosos desafíos económicos y ambientales pueden abordarse mediante medidas de sostenibilidad que mitigan riesgos mientras se crea valor. También, ilustra con el caso de Brambles, las ventajas estratégicas de un modelo sostenible y comparte cómo las organizaciones en Latinoamérica pueden adoptar prácticas similares.

El imperativo de la sostenibilidad en América Latina

Los siguientes desafíos ambientales y económicos en América Latina hacen que la sostenibilidad sea tanto una necesidad como una oportunidad:

Deforestación

Entre 1990 y 2020, América Latina experimentó una pérdida de aproximadamente 138 millones de hectáreas, representando alrededor del 13% de los bosques de la región.¹¹

Ineficiencia de recursos

Según el Circularity Gap Report, el consumo secundario de materiales (o Métrica de Circularidad) de la región está por debajo del 1%. Esto está muy por debajo de la tasa de circularidad de la economía global, actualmente estimada en 7.2%.¹²

Impulso regulatorio

Países como Brasil, Chile, México y Colombia están introduciendo leyes de Responsabilidad Extendida del Productor (EPR) y marcos de economía circular que requieren que las empresas reconsideren la gestión de residuos y el uso de recursos.

Activismo del consumidor

La mitad de los latinoamericanos buscan activamente empresas que ofrezcan formas de compensar su impacto en el medio ambiente, y el 44% ha dejado de comprar productos debido a su impacto en la tierra.¹³

Para las empresas que operan en este contexto, la sostenibilidad es esencial para el cumplimiento regulatorio y la mitigación de riesgos, la reputación de la marca y buen desempeño, y en general la resiliencia en mercados cada vez más competitivos.

Circularidad y resiliencia

Desde su fundación, Brambles ha estado aprovechando las ventajas circulares y las eficiencias operativas para abordar proactivamente los desafíos de la cadena de suministro, tales como:

Volatilidad de costos

Al reducir progresivamente su dependencia de materiales de un solo uso, Brambles disminuye la necesidad de nuevos recursos, minimizando los riesgos de fluctuaciones en los precios de las materias primas y asegurando una gestión de costos más estable.

Disrupciones en la cadena de suministro

La ventaja de la red global de Brambles, su modelo operativo sostenible y su experiencia en la cadena de suministro permiten a la organización atender las necesidades cambiantes de sus clientes y mercados. La circularidad reduce la demanda de recursos naturales, además de que las estrategias de abasto estratégico de madera ayudan a Brambles a afrontar y manejar las fluctuaciones del mercado. La resiliencia empresarial se ve reforzada por la inversión continua en la red y el desempeño del producto a través de mejoras de calidad del pool de pallets, reparaciones automatizadas, mejoras en el diseño de plataformas, innovaciones en materiales y mejoras operativas.

Cumplimiento regulatorio

Al diseñar sus soluciones para alinearse con las cambiantes regulaciones, como las políticas de deforestación, el due diligence en la cadena de suministro y las leyes de responsabilidad extendida del productor, Brambles se ha posicionado como una solución escalable para los requisitos regulatorios actuales y emergentes. A medida que las políticas globales y regionales continúan evolucionando, Brambles está bien equipada para ayudar a las organizaciones a adaptarse.

Circularidad y creación de valor: desbloqueando la ventaja competitiva

Con el tiempo, el modelo circular de Brambles se ha convertido en una fuente relevante de ventaja competitiva a través de:

Innovación

Brambles adopta un enfoque centrado en el cliente para innovar nuevos productos sostenibles para sistemas automatizados y servicios habilitados digitalmente, satisfaciendo las necesidades del mercado mientras mejora el control y la eficiencia de los activos. El modelo circular de la organización ha catalizado la innovación en la ciencia de materiales para mejorar la durabilidad y la vida útil de los activos. Además, al combinar nueva tecnología digital con su experiencia y escala inigualables en pallet pooling, Brambles aumenta la visibilidad de la red para sus clientes y tiene la vista puesta en la innovación continua en este espacio.

Ahorros circulares para los clientes

En el año fiscal 2024, Brambles ayudó a los clientes a evitar 1.861 millones de toneladas de emisiones equivalentes de CO₂, conservar 4.265 millones de litros de agua y preservar 2.2 millones de metros cúbicos de madera, equivalente a proteger 4,400 hectáreas de bosque anualmente¹⁴. Además, a través de su iniciativa Zero Waste World, y por medio de 491 alianzas estratégicas con distintas organizaciones, se han eliminado residuos físicos, erradicado millas de transporte vacío y reducido ineficiencias a lo largo de la cadena de suministro.

Transparencia de datos

Brambles ha construido la confianza entre múltiples stakeholders a través de datos validados por terceros, estándares de Evaluación del Ciclo de Vida (LCA) ISO 14040 y certificaciones robustas como FSC de la Cadena de Custodia para madera 100% de origen sostenible. La transparencia en sus reportes y liderazgo en la economía circular la han posicionado como la 4ª empresa más sostenible a nivel mundial, según Corporate Knights' Global 100¹⁵ y TIME Magazine.¹⁶

Lecciones del viaje de liderazgo en sostenibilidad de Brambles

1. Comenzar pequeño y escalar estratégicamente

Los objetivos de sostenibilidad pueden comenzar pequeños para ofrecer victorias rápidas:

- Iniciativas piloto como envases reutilizables u optimización de rutas de entrega.
- Medir el éxito en etapas tempranas: Rastrear el impacto de pequeños cambios (por ejemplo, ahorros de costos o reducción de emisiones) para generar impulso.

2. Establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables siguiendo estándares globales

Defina los objetivos de su programa de sostenibilidad y establezca metas claras alineadas con marcos internacionales como el Protocolo GHG, GRI, SASB, ISSB y CDP:

- Involucre a los stakeholders (empleados, clientes, proveedores y miembros de la comunidad) para recopilar ideas y asegurar que los objetivos reflejen valores y prioridades compartidos.
- Desglosar los objetivos generales de sostenibilidad en metas específicas y medibles.
- Establecer un cronograma para revisar el progreso en relación con sus objetivos. Utilice analítica de datos para evaluar el desempeño y adaptar las metas según sea necesario en función de tendencias emergentes, cambios regulatorios o nuevos hallazgos científicos.

Ejemplo: Brambles se comprometió a lograr emisiones netas cero en toda su cadena de valor para 2040; diez años antes del plazo del Acuerdo de París.

3. Integrar la sostenibilidad en las operaciones centrales

Para que la sostenibilidad sea efectiva, debe convertirse en parte del ADN de la empresa:

- Integrar consideraciones de sostenibilidad en funciones centrales del negocio tales como adquisiciones, diseño de productos y finanzas.
- Crear conciencia en todos los departamentos integrando métricas de sostenibilidad, como el uso de recursos, métricas de circularidad y reducciones de emisiones, en las evaluaciones de desempeño.

4. Colaborar a lo largo de las cadenas de suministro

La colaboración amplifica los resultados a lo largo de la cadena de valor:

- Adoptar soluciones listas para el mercado/ plug-and-play como el sistema de pooling de CHEP para promover la circularidad en toda la cadena de suministro.
- Formar asociaciones con clientes y proveedores para co-crear soluciones que reduzcan residuos y emisiones.



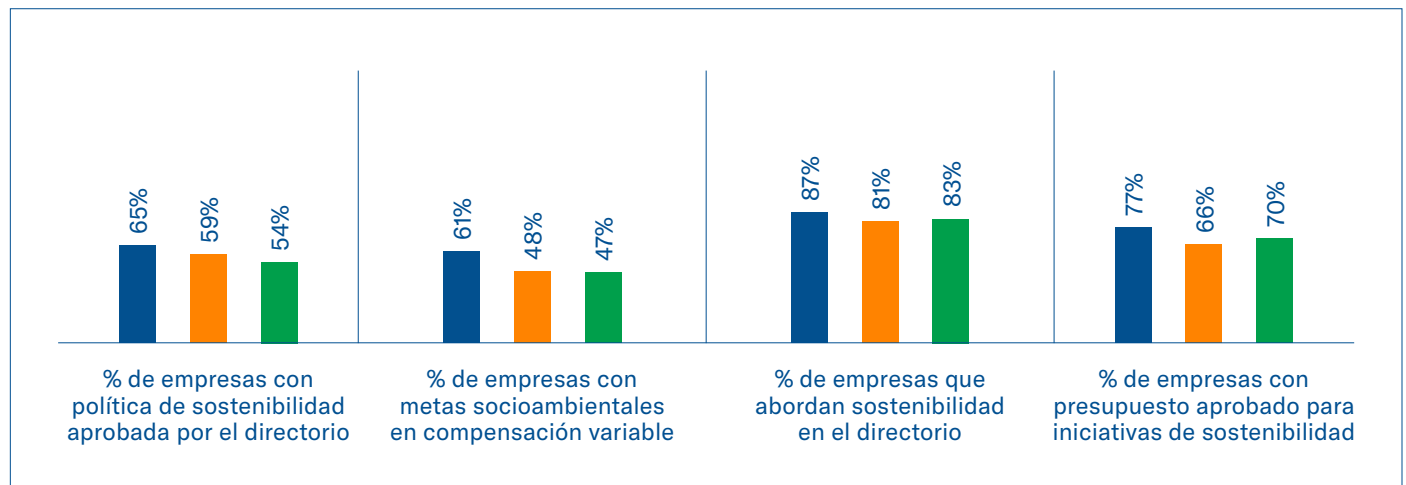
Classification: General

Chile (N=31)

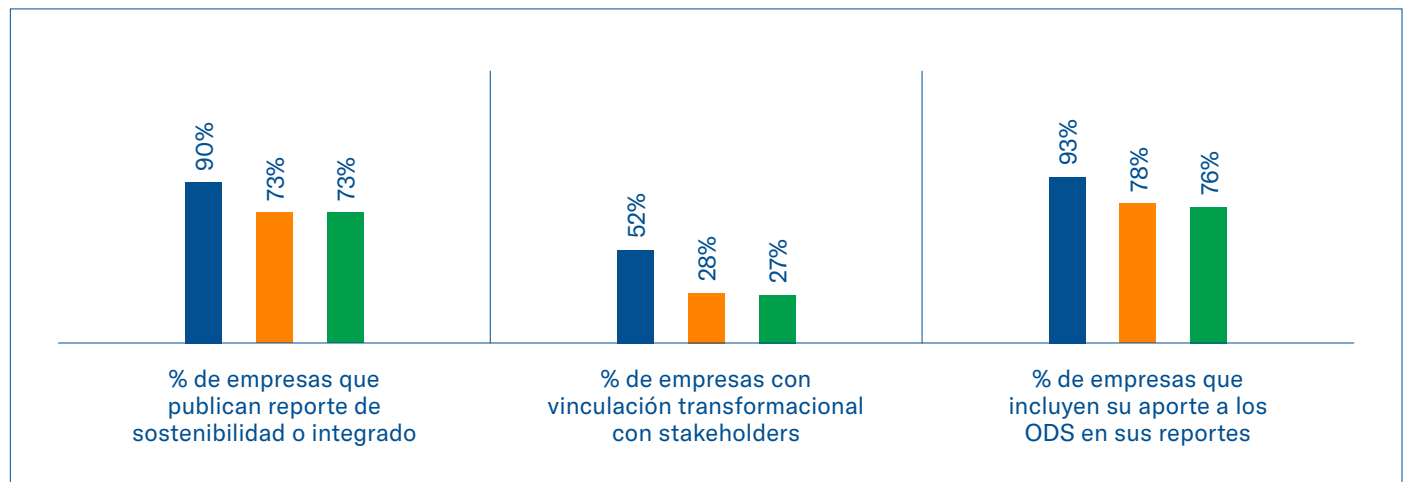
amCHam CL

Institucionalización de la sostenibilidad

■ Chile ■ Suramérica ■ LATAM

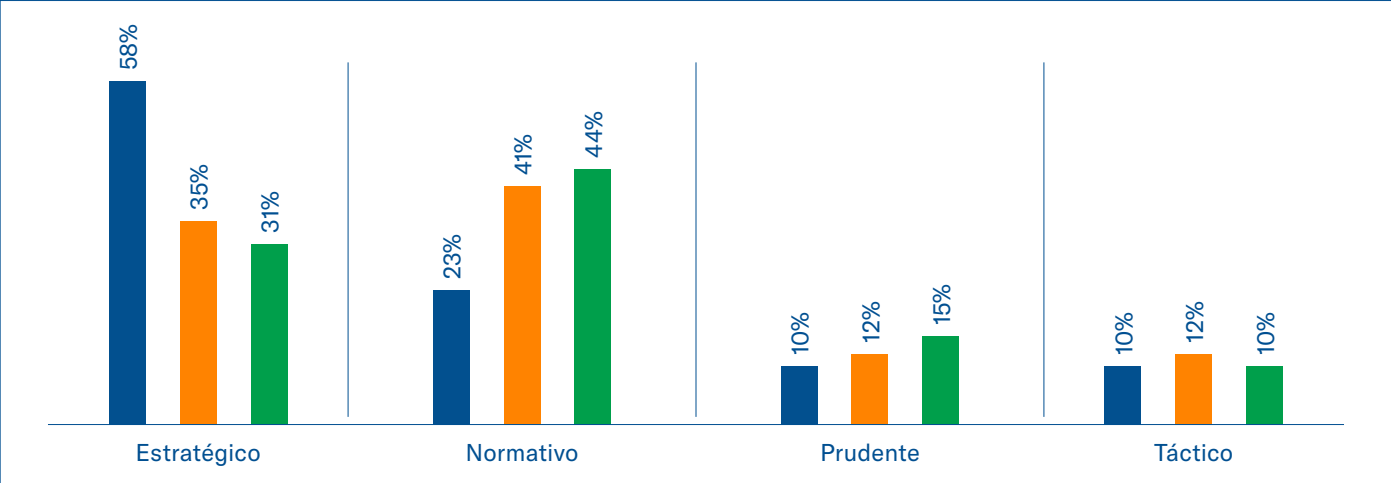


Apertura al entorno

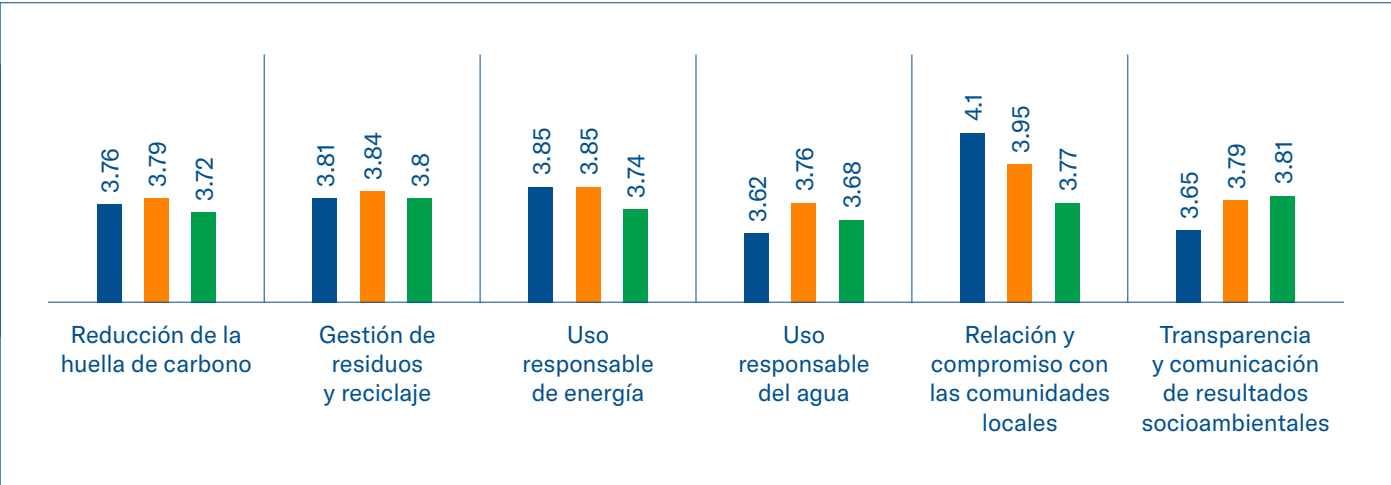


Enfoques de sostenibilidad integrada

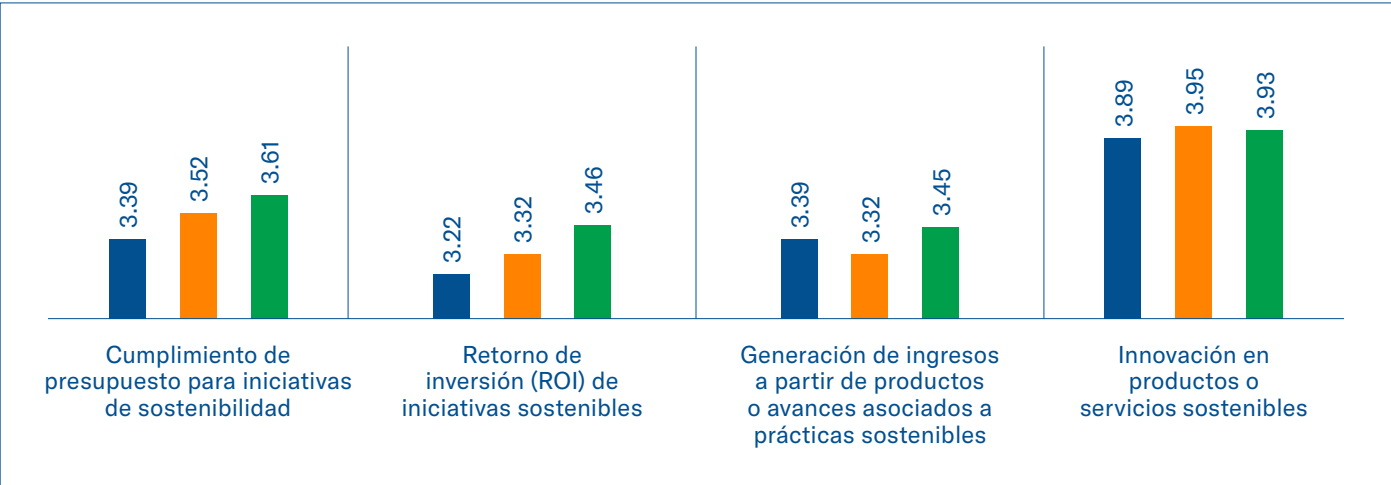
Chile Suramérica LATAM



Desempeño en sostenibilidad¹⁷



Desempeño económico¹⁸

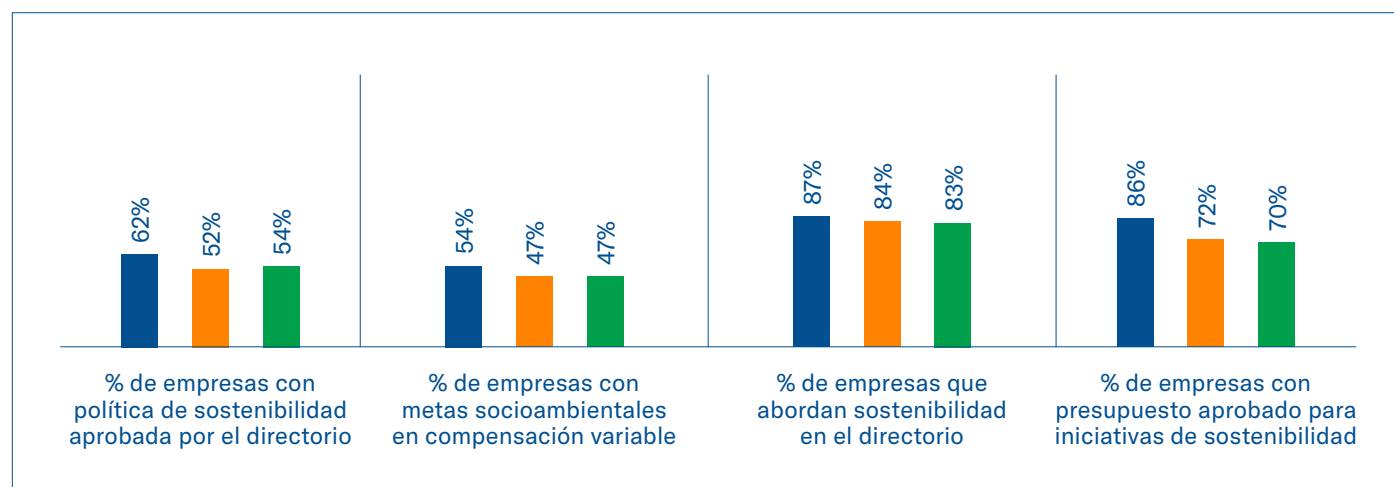


Costa Rica (N=52)

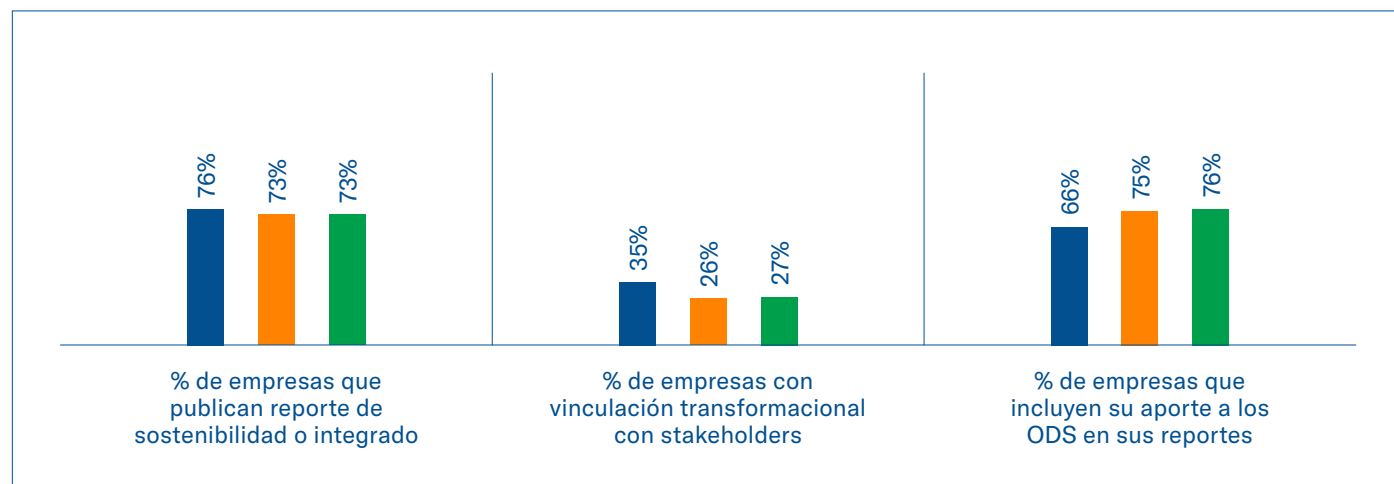


Institucionalización de la sostenibilidad

■ Costa Rica ■ Centroamérica ■ LATAM

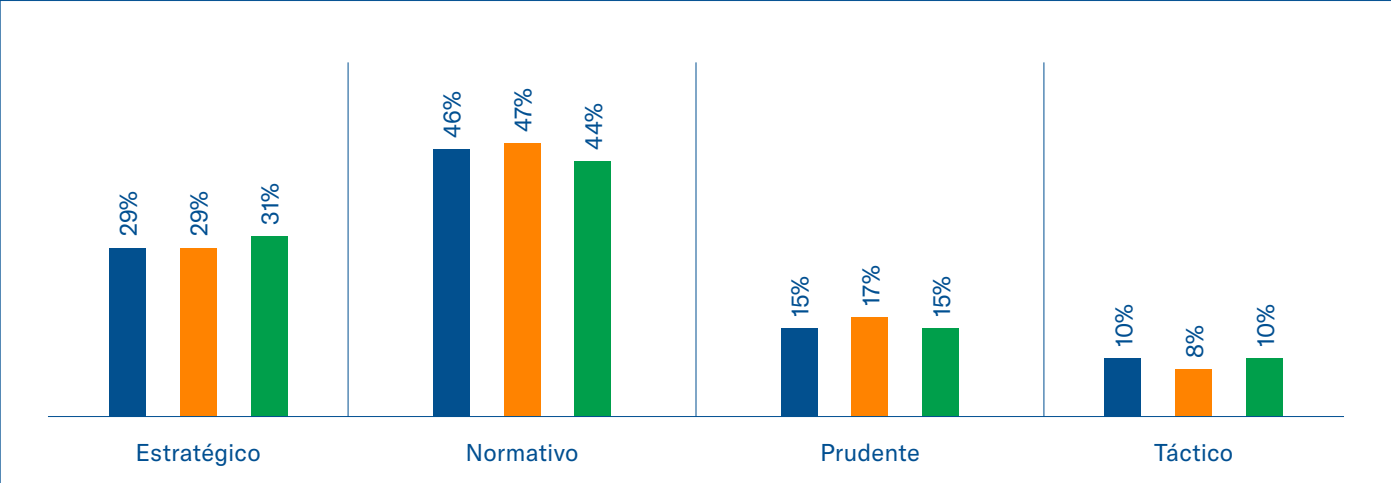


Apertura al entorno

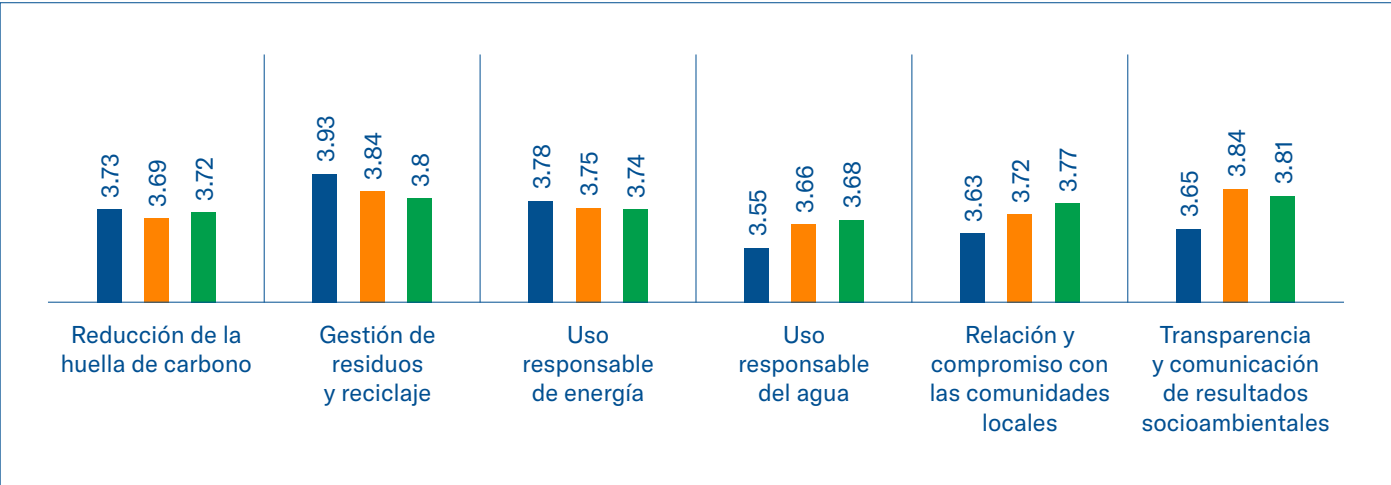


Enfoques de sostenibilidad integrada

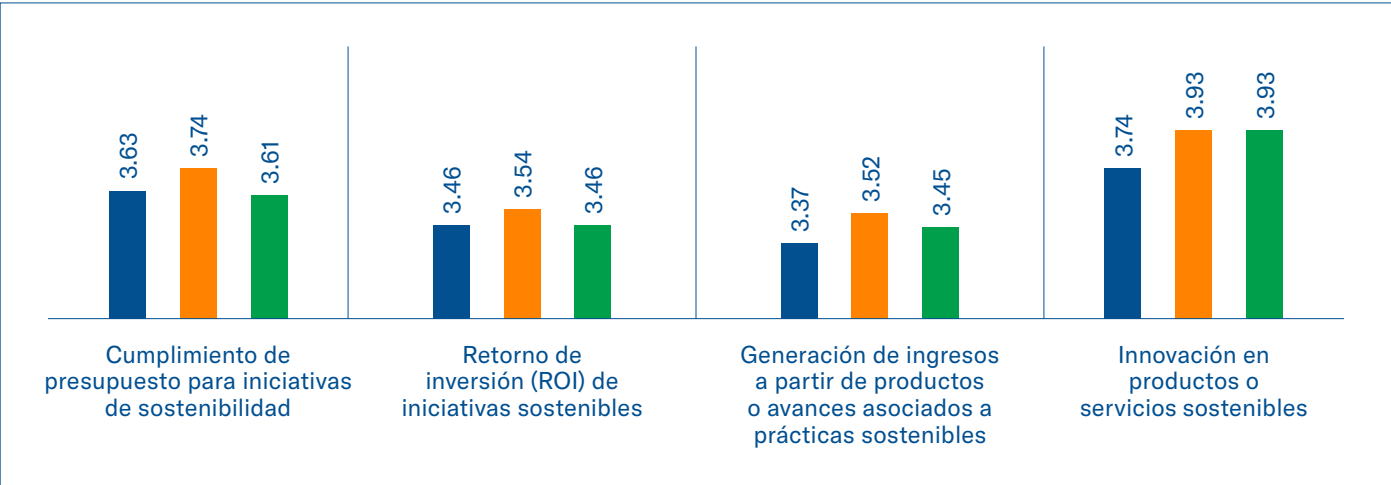
Costa Rica Centroamérica LATAM



Desempeño en sostenibilidad¹⁹



Desempeño económico²⁰

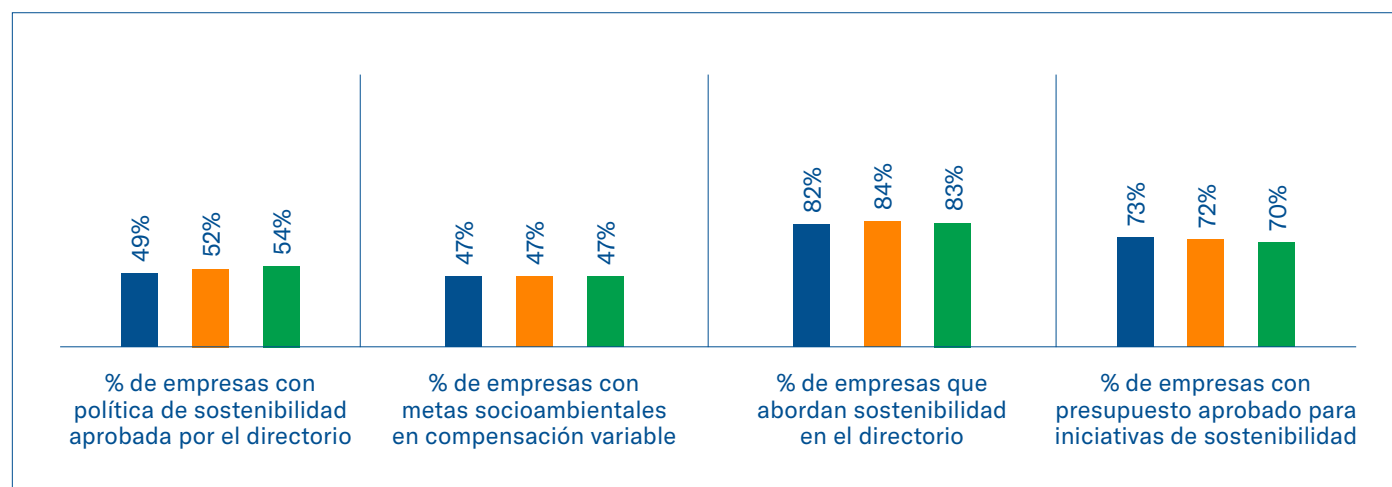


Guatemala (N=45)

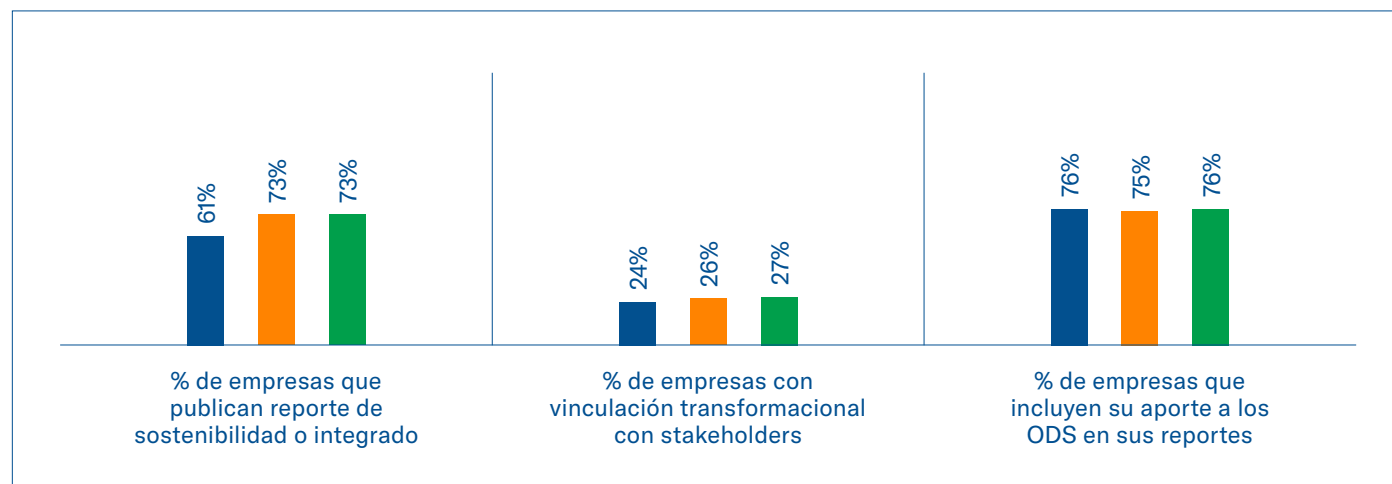


Institucionalización de la sostenibilidad

■ Guatemala ■ Centroamérica ■ LATAM

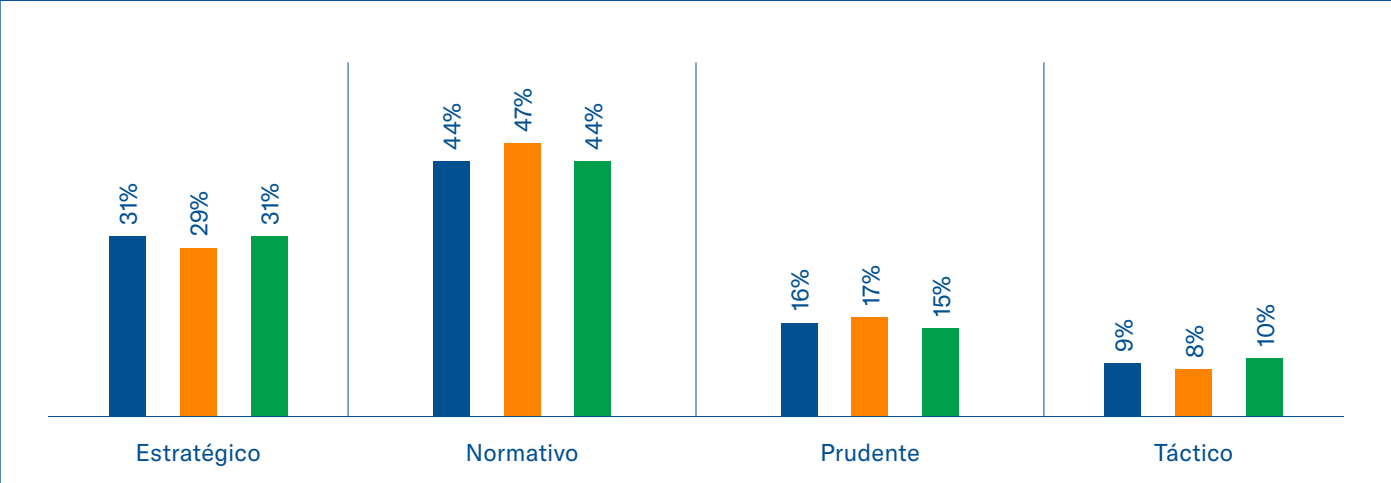


Apertura al entorno

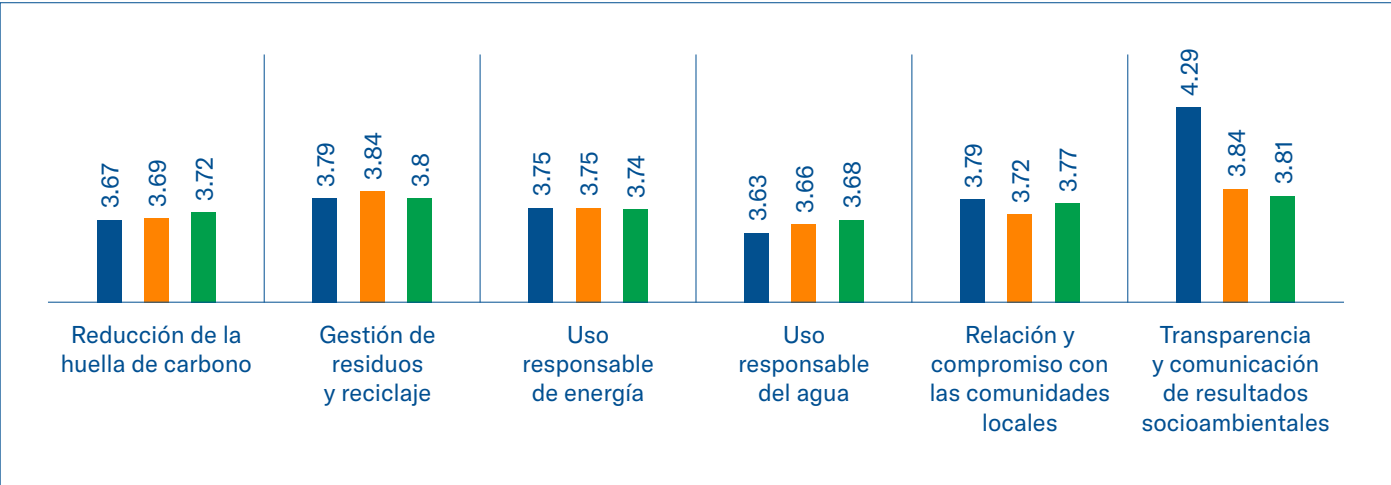


Enfoques de sostenibilidad integrada

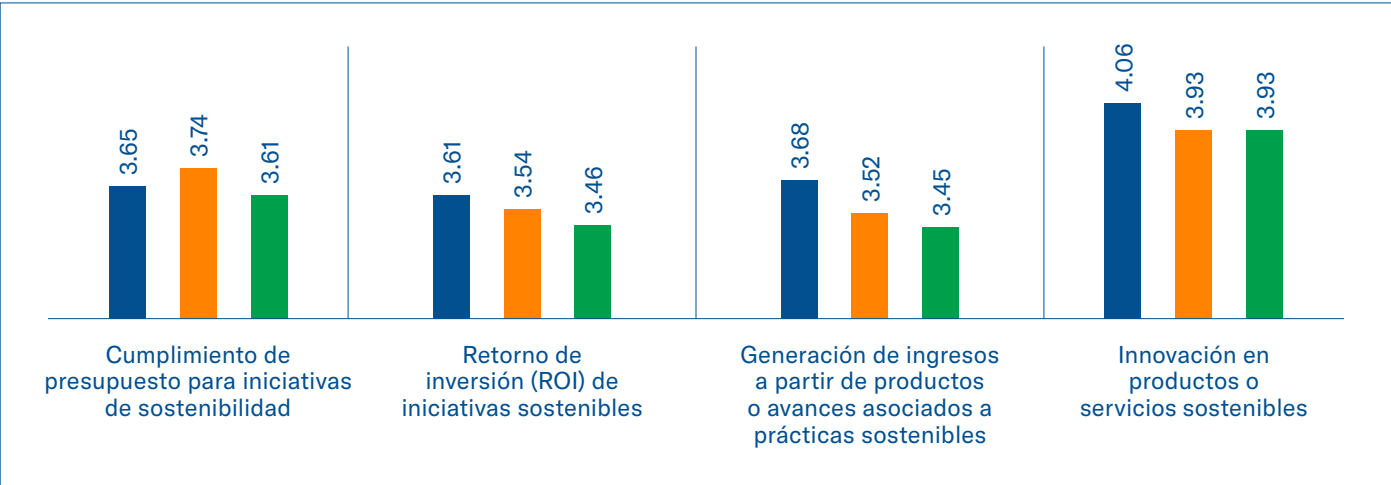
Guatemala Centroamérica LATAM



Desempeño en sostenibilidad²¹



Desempeño económico²²



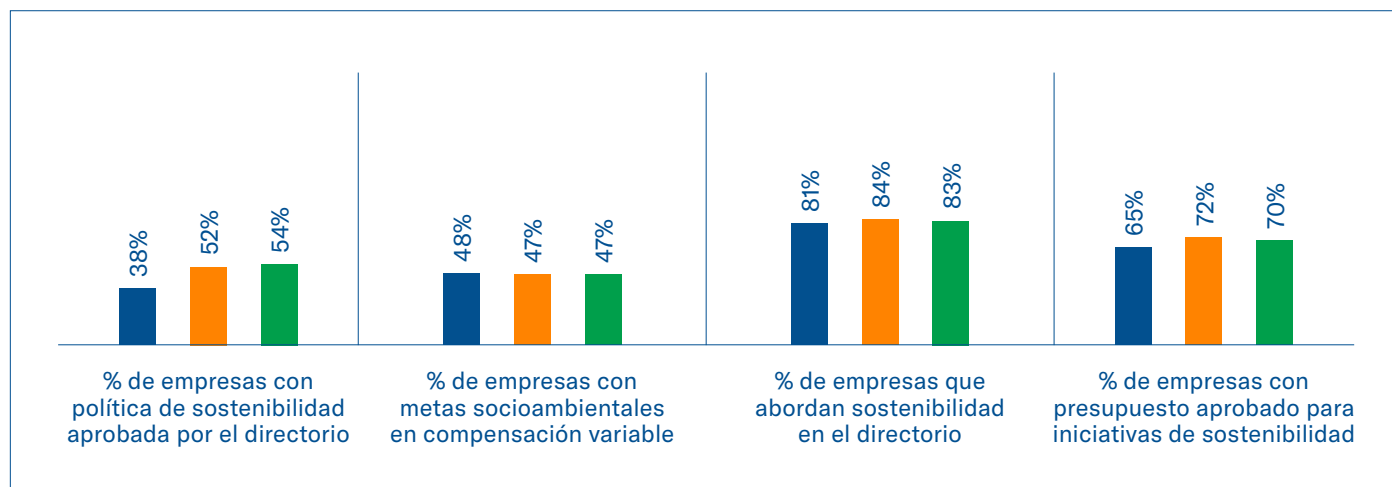
Honduras (N=21)



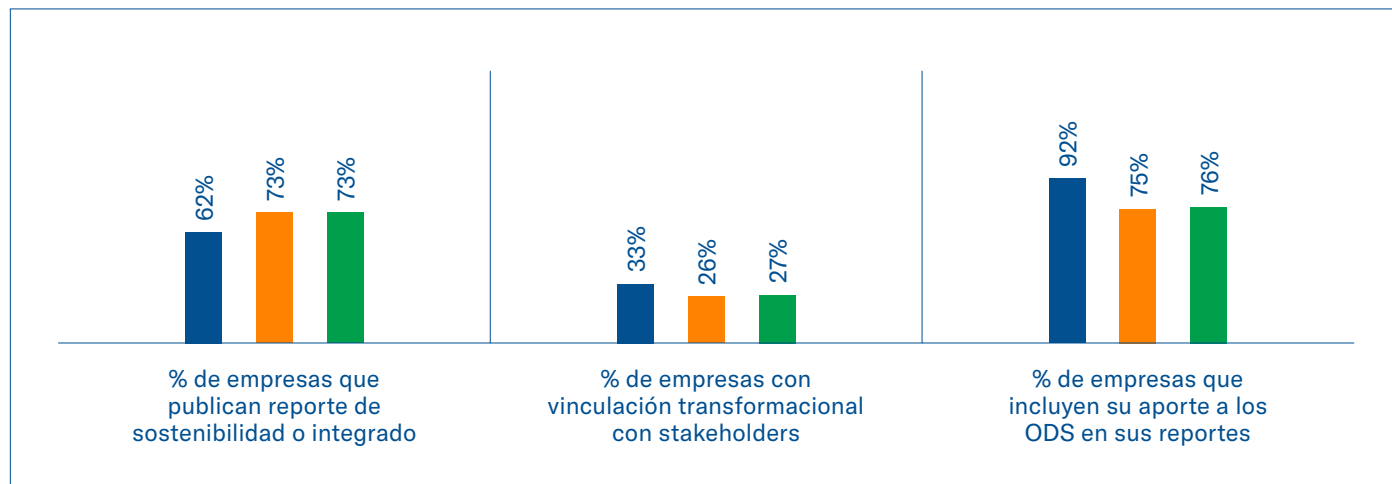
**Cámara de Comercio
Hondureño Americana**

Institucionalización de la sostenibilidad

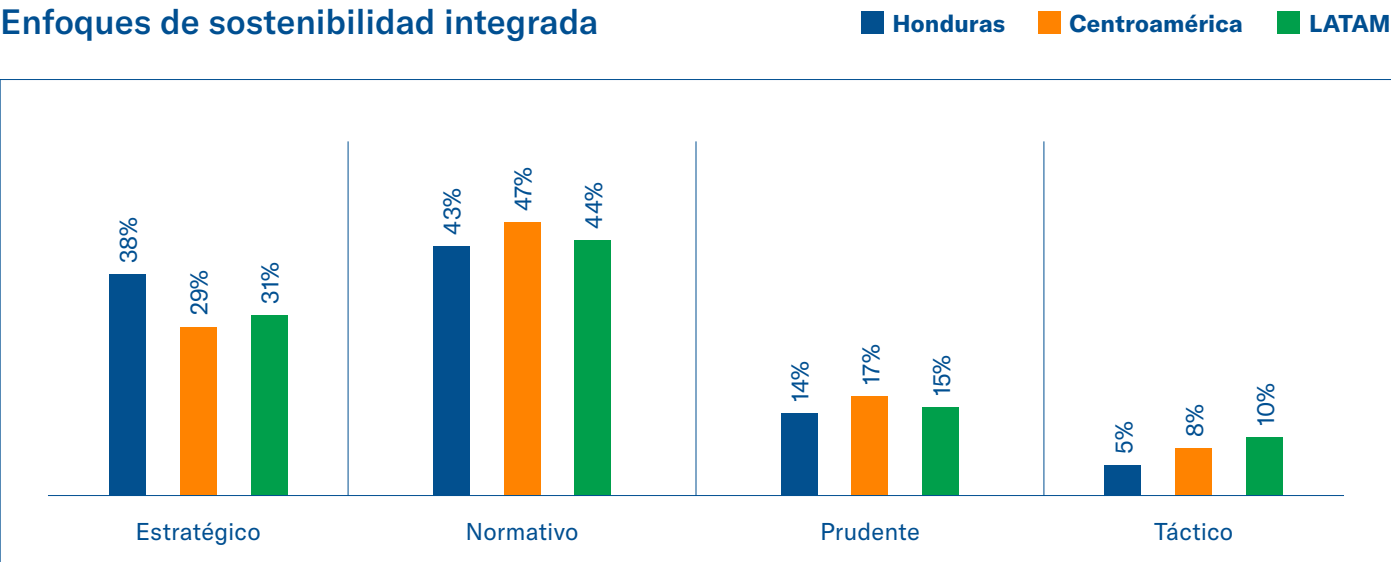
■ Honduras ■ Centroamérica ■ LATAM



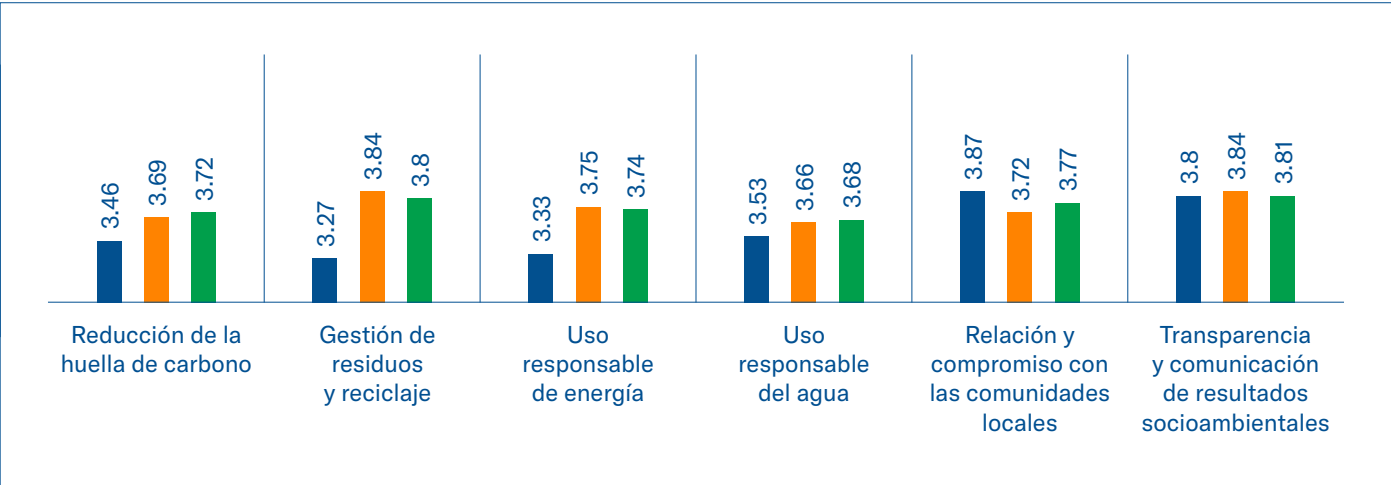
Apertura al entorno



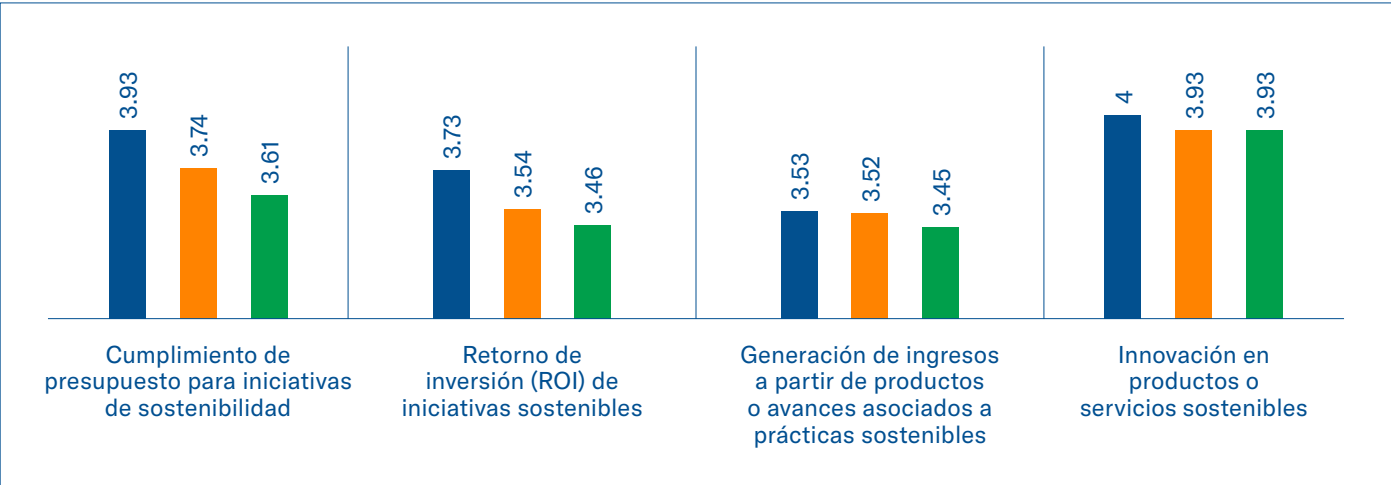
Enfoques de sostenibilidad integrada



Desempeño en sostenibilidad²³



Desempeño económico²⁴



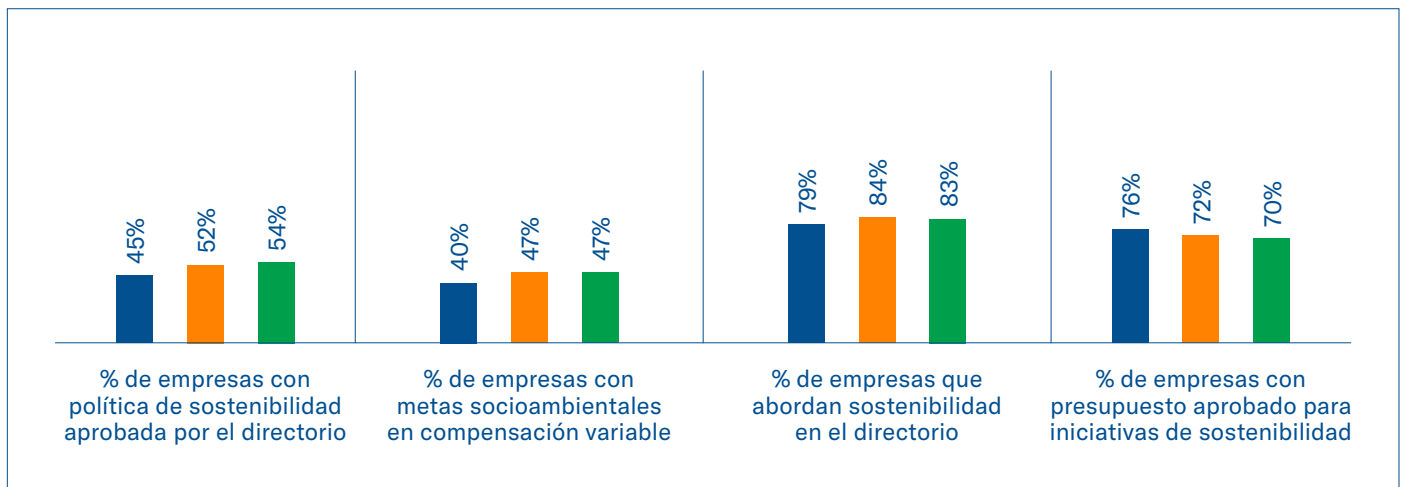
Panama (N=42)



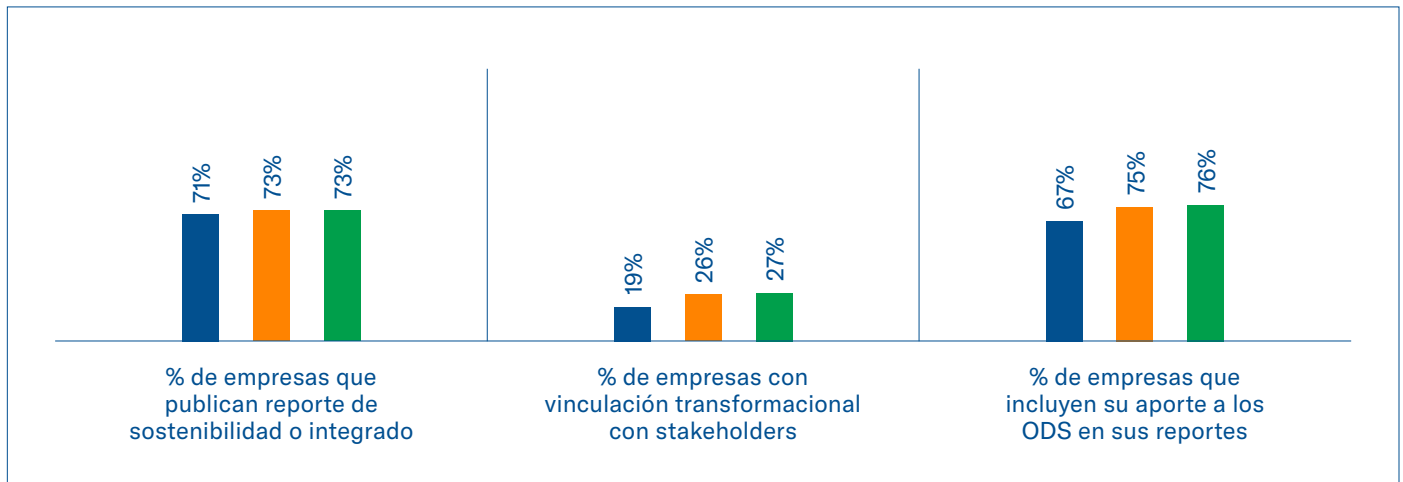
AmCham Panamá realizó la Ceremonia de Reconocimiento al Liderazgo Sostenible 2024, para reconocer y animar a sus empresas miembros a compartir sus programas que contribuyen al desarrollo económico sostenible de Panamá. Este año, un número récord de 25 empresas participaron en 3 categorías— Medio Ambiente, Social y Gobernanza.

Institucionalización de la sostenibilidad

■ Panama ■ Centroamérica ■ LATAM

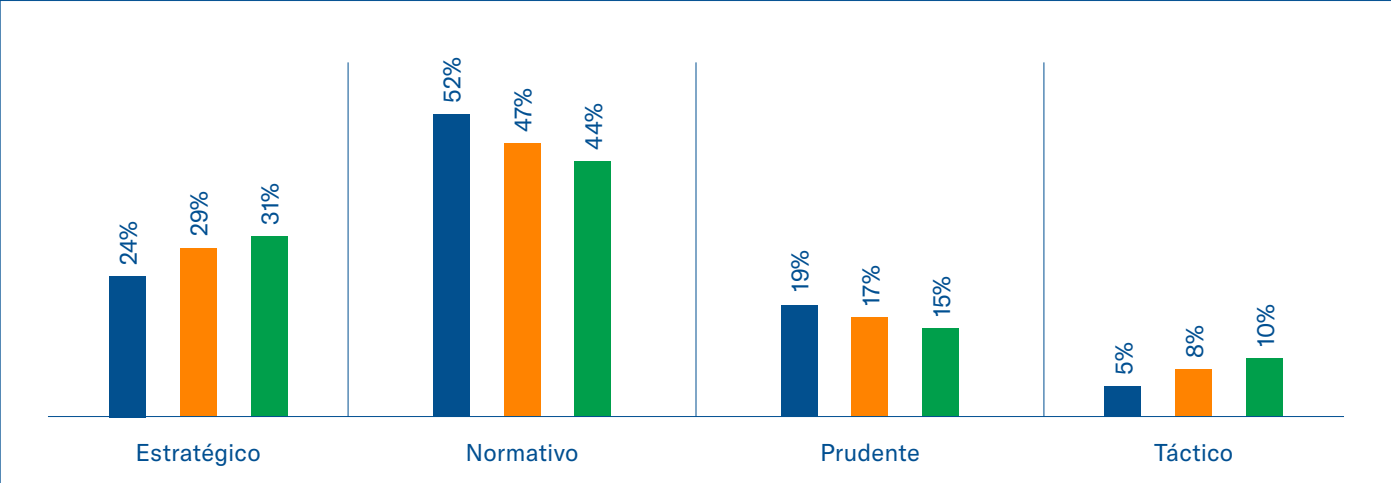


Apertura al entorno

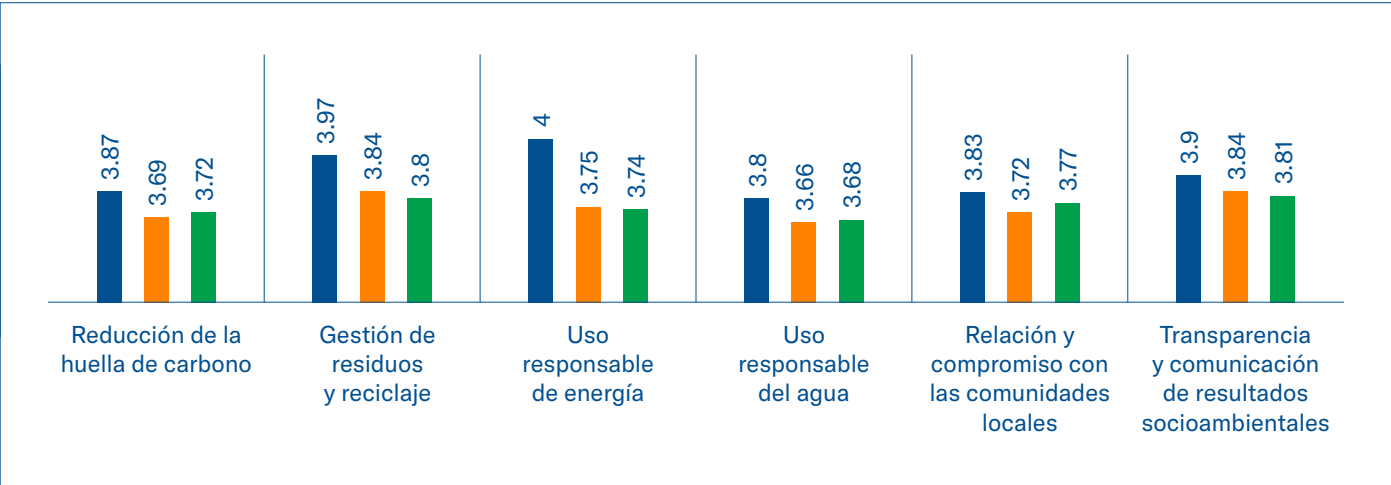


Enfoques de sostenibilidad integrada

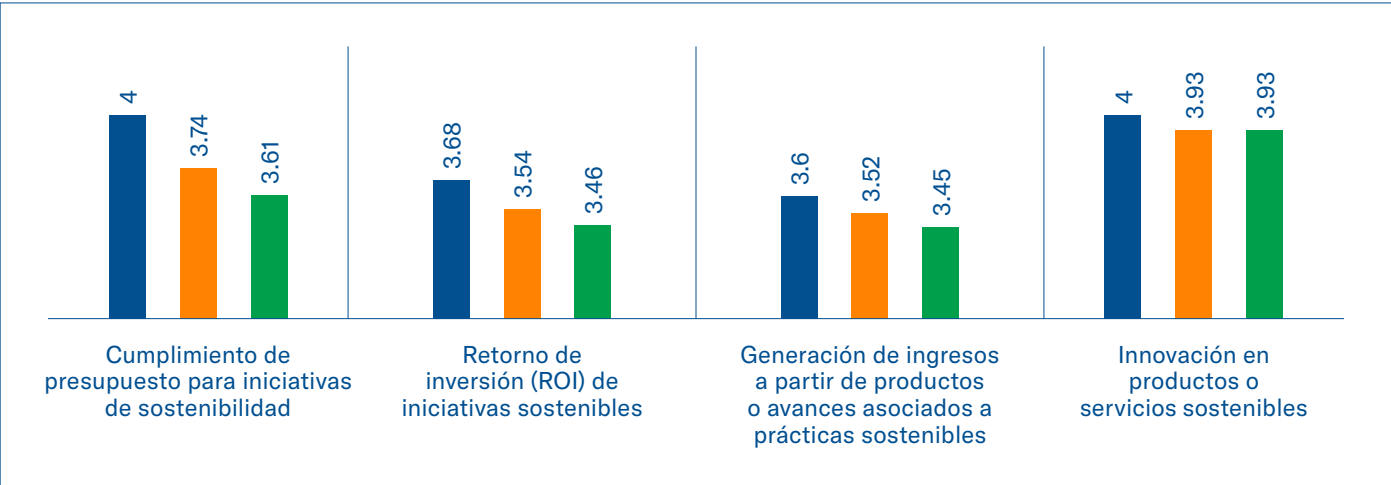
Panama Centroamérica LATAM



Desempeño en sostenibilidad²⁵



Desempeño económico²⁶

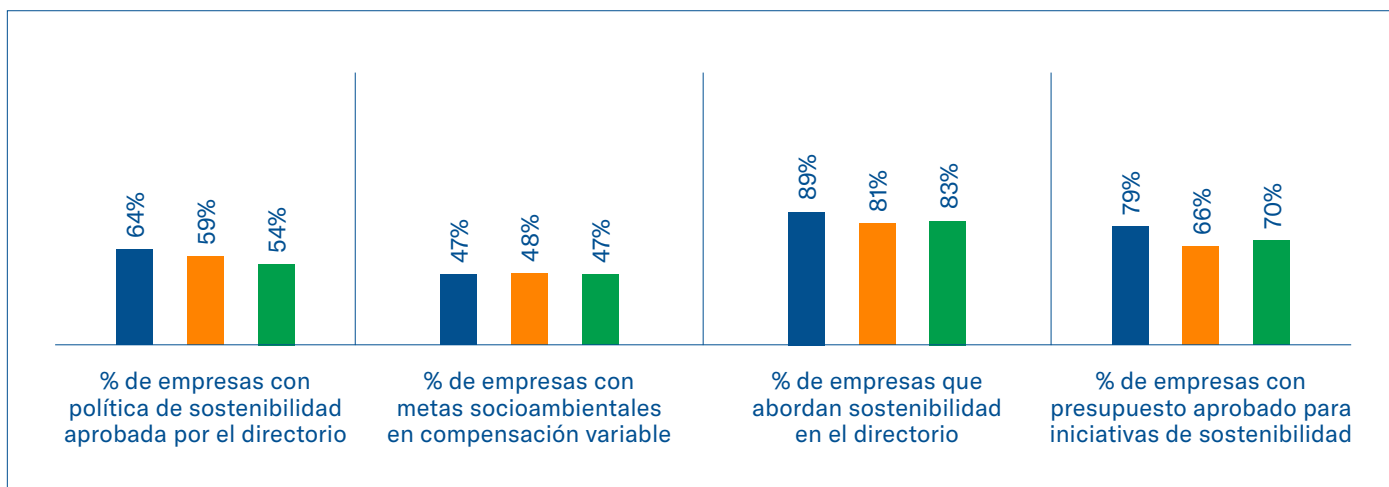


Peru (N=36)

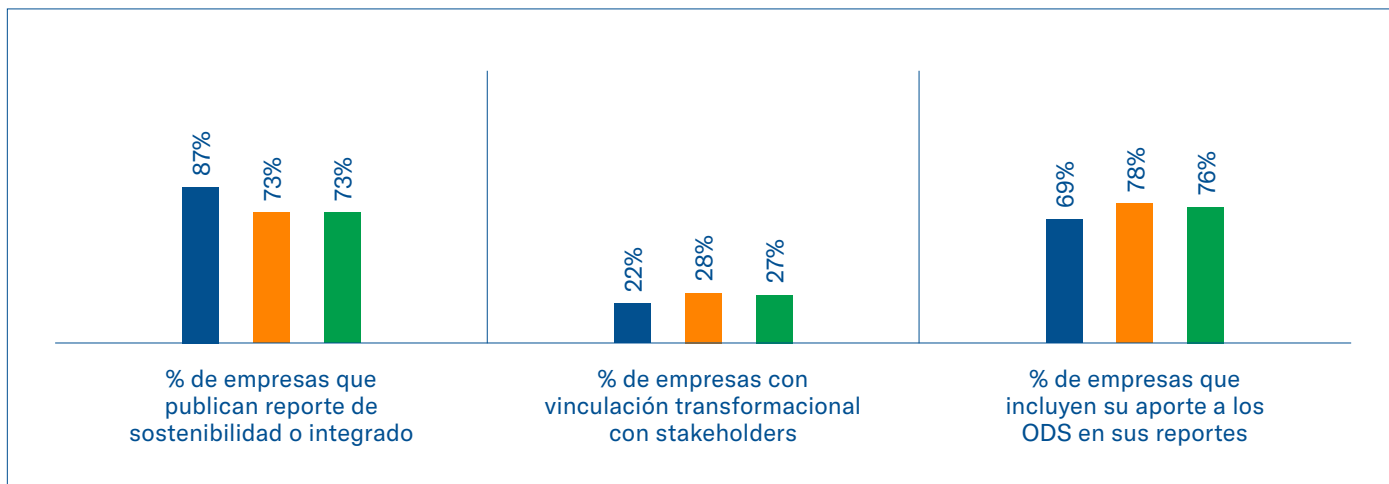


Institucionalización de la sostenibilidad

■ Peru ■ Suramérica ■ LATAM

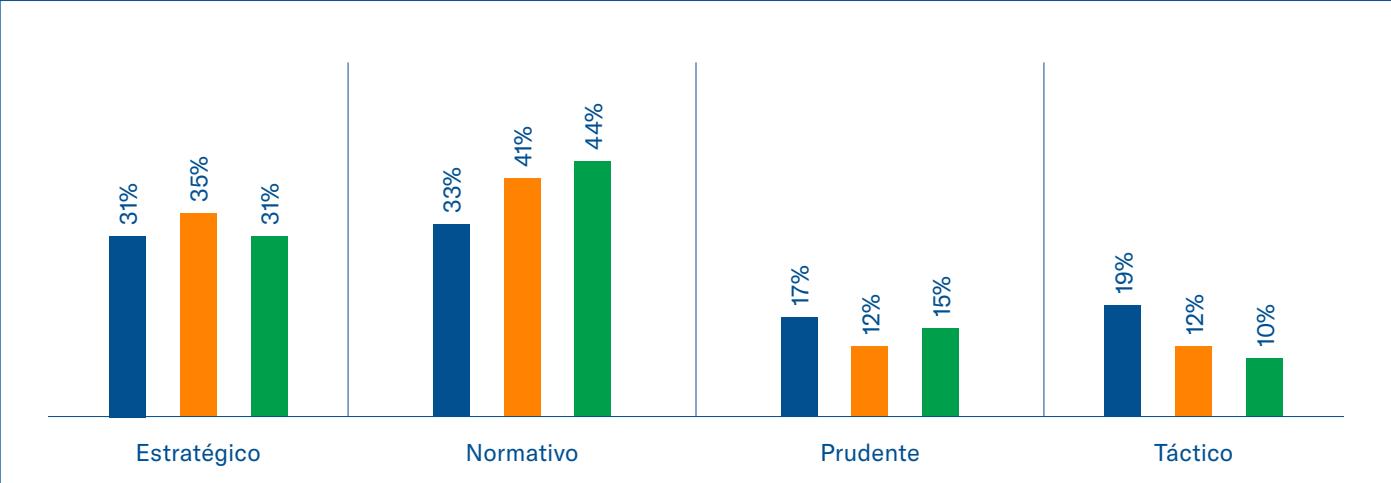


Apertura al entorno

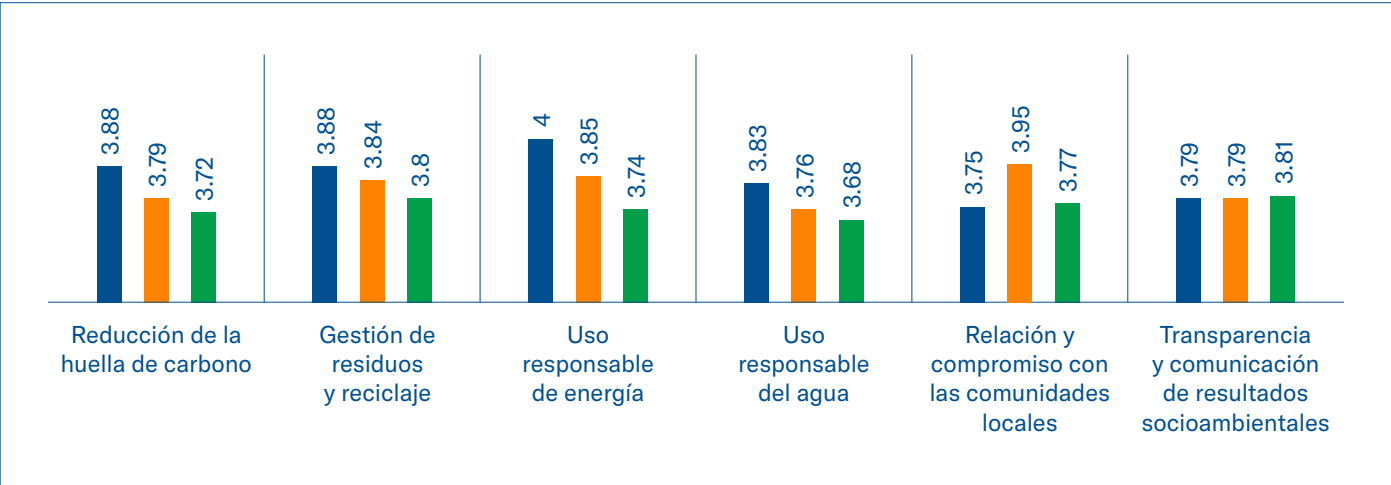


Enfoques de sostenibilidad integrada

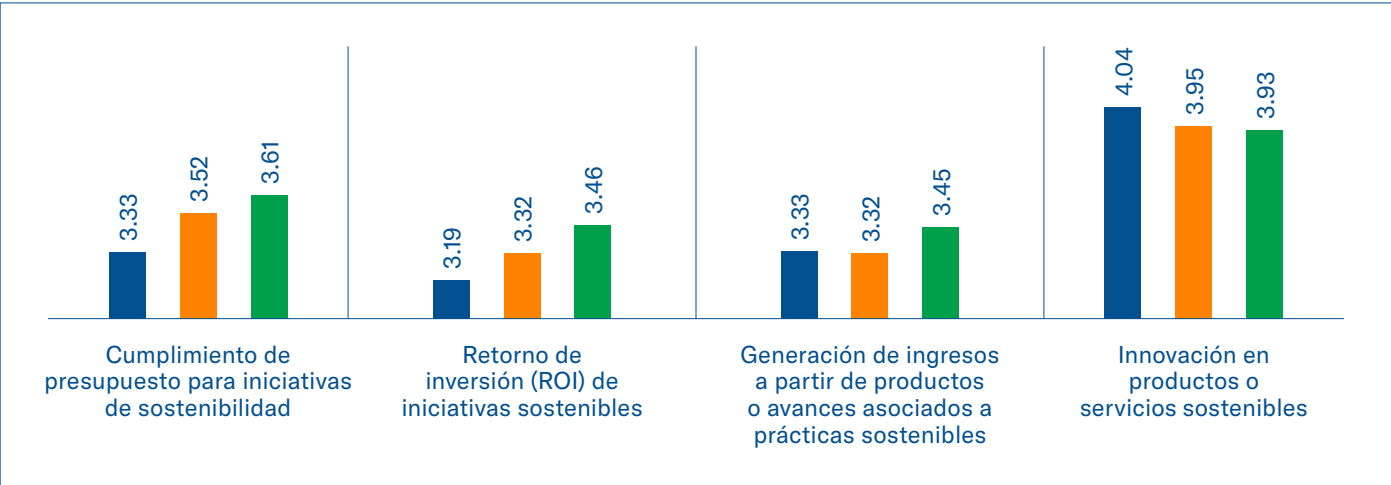
■ Peru ■ Suramérica ■ LATAM



Desempeño en sostenibilidad²⁷



Desempeño económico²⁸

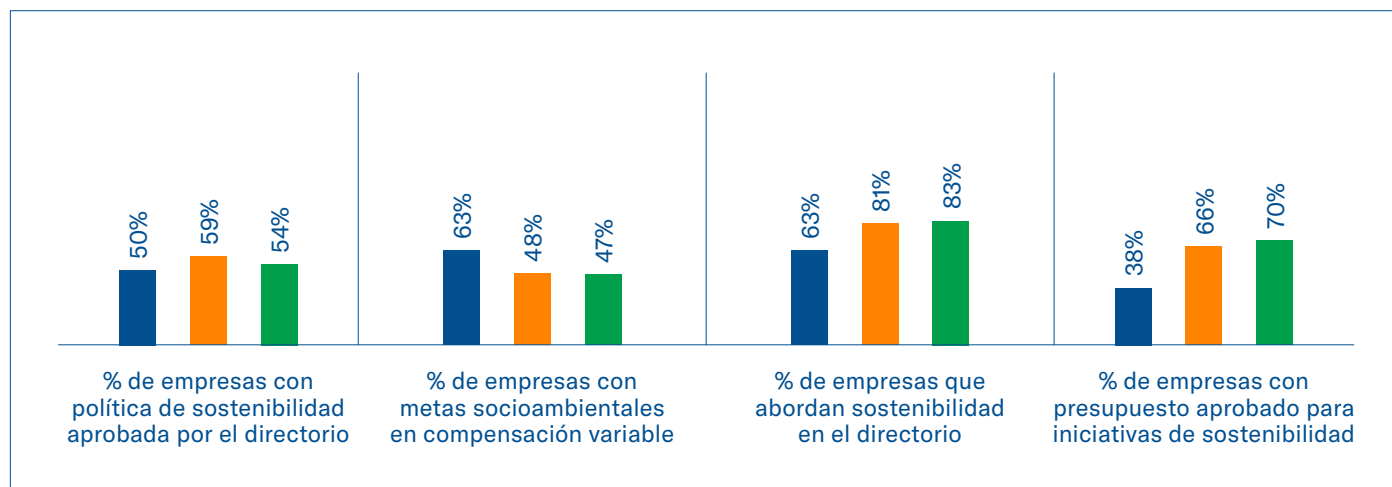


Uruguay (N=8)

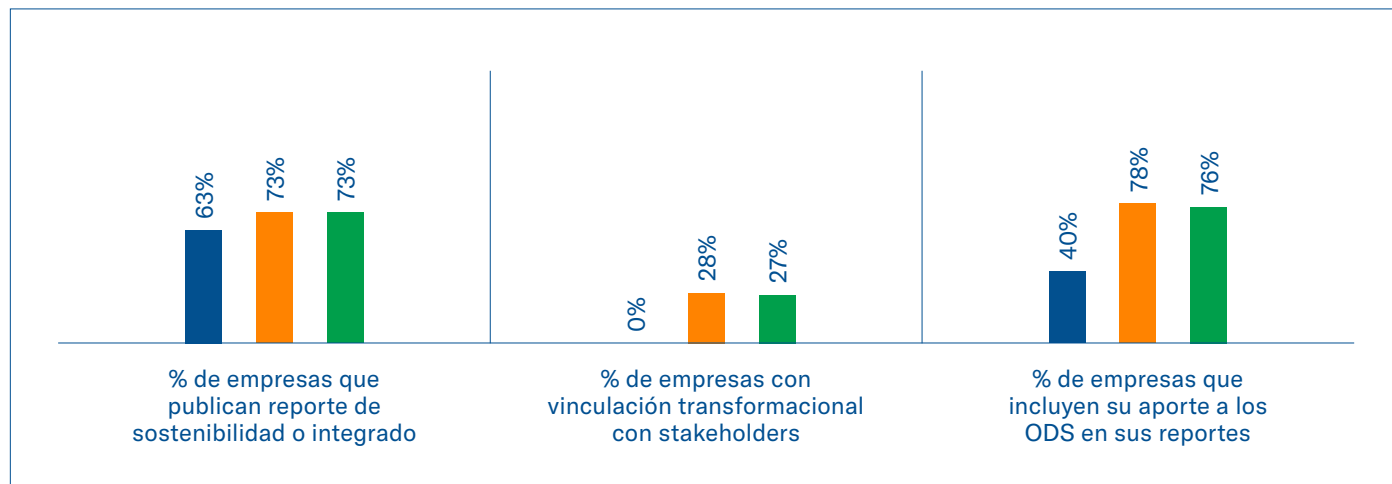


Institucionalización de la sostenibilidad

■ Uruguay ■ Suramérica ■ LATAM

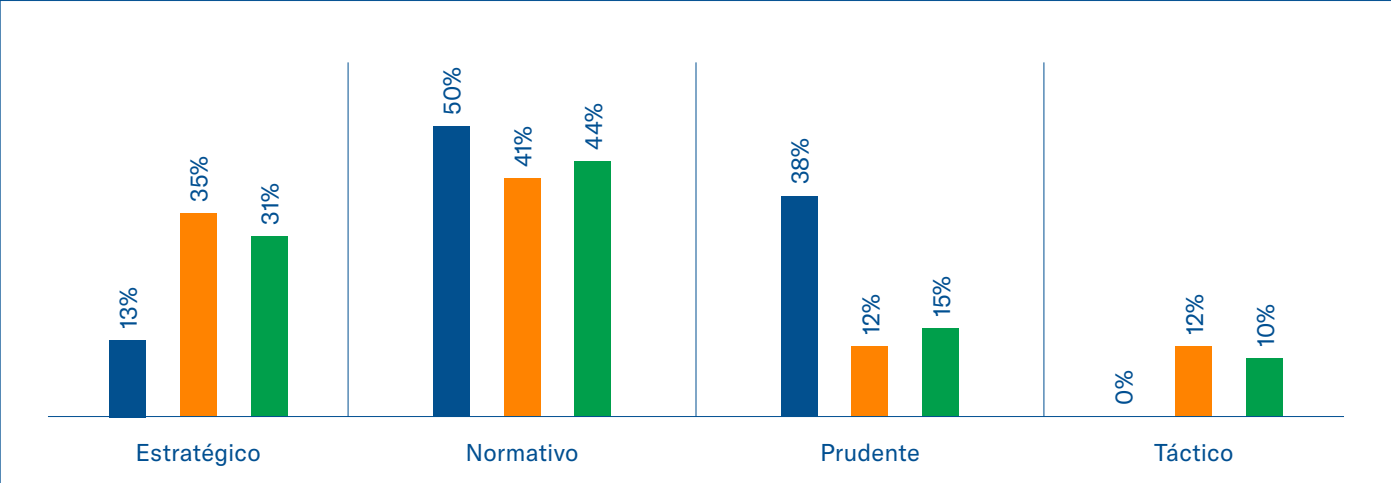


Apertura al entorno

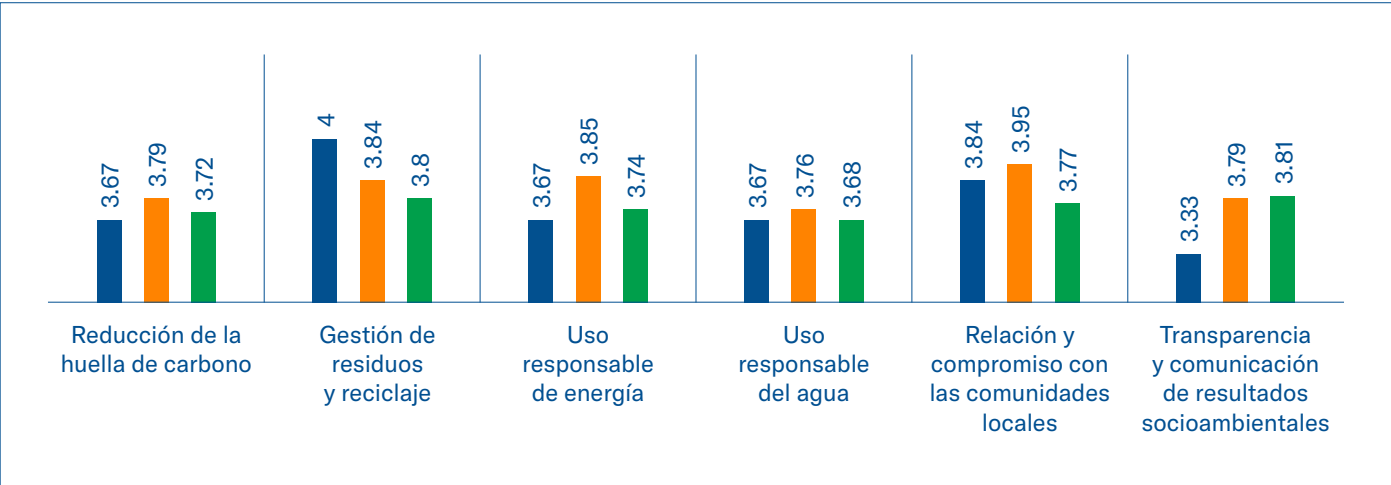


Enfoques de sostenibilidad integrada

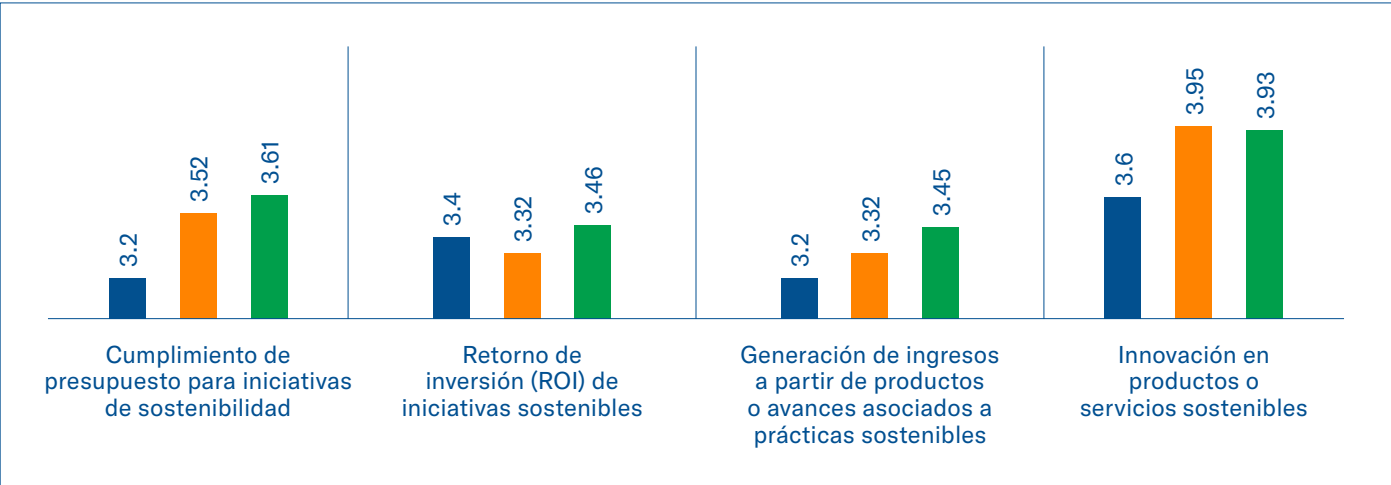
Uruguay Suramérica LATAM



Desempeño en sostenibilidad²⁹



Desempeño económico³⁰



Referencias bibliográficas

Aguilera, R. V., Marano, V., & Haxhi, I. (2019). Corporate governance and institutional diversity in Latin America. *Corporate Governance: An International Review*, 27(1), 6–23. <https://doi.org/10.1111/corg.12270>

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios.” UAI AmCham Chile.

Aninat, M. & Koberg, E. (2024). Hacia estrategias integradas de sostenibilidad empresarial. UAI AmCham Chile.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297–318.

Delmas, M., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027–1055. <https://doi.org/10.1002/smj.701>

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, 5(4), 210–233.

Gerged, A. M., Salem, R., & Beddewela, E. (2023). How does transparency into global sustainability initiatives influence firm value? Insights from Anglo-American countries. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4519–4547.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878>

Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869–1900.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58–74.

Hristov, I., Chirico, A., & Camilli, R. (2022). The role of Key Performance Indicators as a performance management tool in implementing corporate strategies: A critical review of the literature. *Financial Reporting*, (2022/1).

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). Corporate sustainability: A strategy?. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (19-065).

KPMG International. (2024). The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024 (Publication No. 139548G). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf>. [coredownload.inline.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf)

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.

Lie, L. (2023). OECD principles of corporate governance. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 2497-2500). Cham: Springer International Publishing.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>

Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 962–976.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of management*, 42(7), 1784-1810.

Silvestre, W. J., Fonseca, A., & Morioka, S. N. (2022). Strategic sustainability integration: Merging management tools to support business model decisions. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2052-2067.

Whelan, T., Atz, U., & Clark, C. (2021) ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020. *NYU Stern Center for Sustainable Business & Rockefeller Asset Management*. https://sri360.com/wp-content/uploads/2022/10/NYU-RAM_ESG-Paper_2021-2.pdf

Wijethilake, C., & Lama, T. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.

Endnotes

- 1 96% de las empresas más grandes del mundo reportan sobre sostenibilidad (KPMG International, 2024).
- 2 La literatura científica diferencia entre stakeholders primarios y secundarios. Se clasifican como stakeholders primarios todos aquellos que tienen una relación directa y esencial con la empresa. Aquellos stakeholders que tienen una relación indirecta con la empresa se clasifican como secundarios.
- 3 El desempeño financiero de la empresa se refiere a métricas operacionales a nivel de firma, tales como el ROA y el ROE. Esto se distingue del desempeño de la inversión, que adopta la perspectiva del inversionista para evaluar el rendimiento de un portafolio de acciones.
- 4 Las variables consideradas para el desempeño de sostenibilidad se especifican en la Tabla 2.
- 5 La literatura sobre Sistemas de Gestión del Desempeño reconoce que el establecimiento de metas ayuda a las empresas a orientar la implementación de la estrategia y a monitorear y medir el progreso (Hristov et al., 2021).
- 6 Las metas de sostenibilidad considerados en este estudio se presentan en el Gráfico 19.
- 7 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales diseñados como un “plan maestro para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos”. Adoptados por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015, forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- 8 El estudio realizado en 2022 con empresas asociadas en Chile reveló que las empresas con altos niveles de sostenibilidad presentan una mayor legitimidad social y una mayor capacidad de innovación en procesos, productos y mercados en comparación con sus competidores (Aninat, Koberg & Arredondo, 2022, UAI–AmCham Chile).
- 9 Todos los datos son autorreportados, y se solicitó a las empresas que evaluaran su propio desempeño durante los últimos tres años en comparación con el desempeño de otras empresas de su industria.
- 10 Brambles Limited. (2024). Brambles 2024 Investor Day. [Brambles 2024 Investor Day](#).
- 11 Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). (2021, July). Forest loss in Latin America and the Caribbean from 1990 to 2020: The statistical evidence (ECLAC Statistical Briefings No. 2, p. 2). ECLAC Digital Repository. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3840dd1c-ed48-4c0c-a0b9-a3461f3cd3f6/content>

- 12 Circle Economy. (2023). Circularity Gap Report: Latin America and the Caribbean 2023 (p. 20). Circle Economy. [https://cdn.prod.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/6523e8206c483559b7ccc4e0_CGR%20LAC%20-%20Report%20EN%20\(2\).pdf](https://cdn.prod.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/6523e8206c483559b7ccc4e0_CGR%20LAC%20-%20Report%20EN%20(2).pdf)
- 13 Kantar. (2023). Sustain to gain – Latam 2023 – Eng. Kantar. <https://kantar.turtl.co/story/sustain-to-gain-latam-2023-eng/page/3/1>.
- 14 Brambles Limited. (2024). Brambles 2024 Investor Day. [Brambles 2024 Investor Day](#).
- 15 Scott, M. (2023, January 18). 2023 Global 100 most sustainable companies. Corporate Knights. <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2023-global-100-rankings/2023-global-100-most-sustainable-companies/>
- 16 Semuels, A. (2024, June 25). World's most sustainable companies of 2024. TIME. [World's Most Sustainable Companies 2024 | TIME](#)
- 17 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 18 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 19 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 20 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 21 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 22 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 23 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 24 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 25 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 26 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 27 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 28 Se muestra el desempeño económico promedio.
- 29 Se muestra el desempeño en sostenibilidad promedio.
- 30 Se muestra el desempeño económico promedio.





U.S. Chamber of Commerce
International Affairs

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

