



110 años  
en Chile



CENTRO  
GOBIERNO  
CORPORATIVO  
Y SOCIEDAD

# Board Readiness Index 2024

La agenda ESG en los directorios de Chile



# Índice

1. Prólogo	<a href="#">3</a>
2. Introducción	<a href="#">4</a>
3. Marco teórico	<a href="#">5</a>
3.1 Dimensiones analizadas	<a href="#">5</a>
3.2 Características de la muestra	<a href="#">6</a>
3.3 Adopción de la NCG 461 en la muestra	<a href="#">7</a>
4. Hallazgos	<a href="#">8</a>
4.1 Hallazgos a nivel agregado	<a href="#">8</a>
4.1.1 Evolución del Índice BRI entre 2022 y 2024	<a href="#">8</a>
4.1.2 Muestras distintas y muestras iguales	<a href="#">8</a>
4.1.3 Resultados segmentados según aplicabilidad y adopción de la NCG 461	<a href="#">9</a>
4.2 Nueva sección: Calidad y uso de Métricas ESG	<a href="#">10</a>
4.2.1 Confiabilidad de la información	<a href="#">11</a>
4.2.2 Diversidad de capacidades y <i>expertise</i> en ESG	<a href="#">12</a>
4.2.3 Incentivos y alineación a objetivos ESG	<a href="#">13</a>
4.2.4 Asociación de la estrategia tributaria a la sostenibilidad	<a href="#">14</a>

5. Conclusiones	<a href="#">15</a>
5.1 Rol del propósito en la resolución de tensiones ESG	<a href="#">16</a>
5.2 Rol de la NCG 461 en la convicción de los directorios	<a href="#">16</a>
5.3 Oportunidades de mejora	<a href="#">16</a>
6. Anexo	<a href="#">17</a>
6.1 Análisis de las preguntas que componen las dimensiones BRI	<a href="#">17</a>
6.1.1 Conciencia	<a href="#">17</a>
6.1.2 Capacidades	<a href="#">21</a>
6.1.3 Despliegue	<a href="#">24</a>



# 1. Prólogo

El *Board Readiness Index* (BRI) es una iniciativa del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School en alianza con PwC Chile que busca evaluar, a partir de una encuesta, el nivel de preparación de los directorios respecto a los desafíos de gestión de riesgos y desempeño de criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, su sigla en inglés).

Tras su primer lanzamiento en 2022, la encuesta se ha repetido a inicios del 2024, manteniendo la base de las preguntas y sumando otras nuevas para dar continuidad a la primera versión. BRI es una herramienta reveladora de los aprendizajes y de las debilidades que aún persisten en las dimensiones de conciencia, capacidades y despliegue a nivel de directorio en las mayores empresas del país. En este documento presentamos sus resultados.

## Sobre el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad ESE

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad inició sus actividades en 2001 con la misión de mejorar el gobierno corporativo de las empresas y contribuir a la sociedad a través de aquellas personas que las dirigen. Su estrategia consiste en investigar, capacitar y proporcionar espacios de diálogo y reflexión con el objetivo de promover las mejores prácticas de gobierno corporativo.

## Sobre PwC Chile

PwC Chile es una organización de servicios profesionales que, por más de 110 años, ha entregado soluciones de Auditoría, Consultoría y Asesoría Empresarial, y Asesoría Legal y Tributaria a los principales mercados e industrias del país. En línea con su propósito de construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, PwC es reconocida como una de las cuatro empresas consultoras más grandes del mundo (*Big Four*).



**Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School**

Por un lado, nos parece preocupante no ver avances significativos en el índice. En promedio las empresas hacen más ESG, pero creen menos en ello. Esto nos habla de las tensiones muy reales y contrapuestas que enfrentan las empresas y sus directores. Por otro lado, vemos con entusiasmo que aquellas empresas que reportan según la NCG461 avanzan más y tienen más convicción de una agenda ESG. La norma ayuda a generar la data, identificar brechas y actuar con conciencia y convicción.



**Héctor Cabrera, socio de Auditoría de PwC Chile**

La preparación de los directorios para lidiar con los temas ESG ha mejorado solo levemente en relación a nuestro estudio del año anterior, pero hemos podido apreciar que ha habido una gran mejora en los niveles de conciencia al hablar, específicamente, de aquellas empresas que se han sometido obligatoriamente o voluntariamente a preparar memorias integradas. A pesar de las incertidumbres que puedan existir en la alta dirección, la NCG 461 sin duda ha obligado a las empresas a medirse a sí mismas, generando así que exista una mayor conciencia en todos los niveles de la empresa, desde cómo operan hasta qué huellas están dejando”.

## 2. Introducción

### Contexto

El *Board Readiness Index* surgió el año 2022, tras una serie de años en que los temas ESG habían adquirido una importancia inusitada en el mundo empresarial tanto a nivel internacional como en Chile. En ese contexto, hubo una explosiva aparición de índices ESG elaborados a partir de métricas que se podían extraer de las memorias anuales de las empresas. Sin embargo, ninguno se enfocaba en el rol del directorio en la creación, análisis y toma de decisiones basadas en estas métricas.

Identificando este vacío se creó el *Board Readiness Index*, con el objetivo de entender cómo se estaban abordando los desafíos en materias ESG en los directorios de las empresas más grandes del país, considerando además la reciente promulgación de la Norma de Carácter General N° 461 (NCG 461) por parte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), que empezaría a regir a partir del ejercicio 2022 para las empresas del IPSA.

Las principales interrogantes que motivaron este estudio fueron:

- ¿Están los directorios preparados para lidiar con los desafíos ESG que surgen desde diversos *stakeholders*?
- ¿Qué acciones específicas reflejan este nivel de preparación?
- ¿Hay dimensiones de esta preparación en las que existe un mejor desempeño que en otras?
- ¿Cómo varía esta preparación según las características de las empresas?
- ¿Esta preparación se está impulsando más por una presión externa o una convicción interna?

Para responder estas preguntas, se diseñó una encuesta basada en tres dimensiones, explicadas más adelante, y que se mantiene en esta segunda versión. Repetir la evaluación del índice BRI es un ejercicio que nos permite ir revisando la evolución general de los resultados para elaborar hipótesis sobre los mismos.

Los hallazgos de la primera versión arrojaron como hipótesis que:

- I. "El directorio está impulsando cambios como respuesta a presiones externas, sin tener todavía la convicción suficiente"; o
- II. "Son otros los agentes que están impulsando el proceso de cambio desde el interior de la empresa y no es el directorio quien lidera la agenda ESG".

En esta segunda versión podemos observar que se acentúa la primera hipótesis, es decir, los directorios están impulsando cambios y mejoras como respuesta a presiones externas, sin tener todavía la convicción suficiente, mientras que, por otro lado, la NCG 461 estaría teniendo un efecto positivo sobre todas las dimensiones del BRI, especialmente en conciencia.

# 3. Marco teórico

## 3.1 Dimensiones analizadas

El *Board Readiness Index* está basado en la teoría de difusión de innovaciones (DOI) desarrollada por el sociólogo Everett Rogers<sup>1</sup>. Esta describe entre otros fenómenos sociales relacionados con la innovación, la manera en que las organizaciones enfrentadas a procesos de cambio, recogen el *feedback* del entorno para internalizar y crear las capacidades necesarias para actuar de acuerdo a nuevas expectativas.

En este sentido, se postula que al interior de las organizaciones se crea conciencia, se desarrolla interés en base a las nuevas expectativas, se desarrollan competencias y se evalúan, se prueban y finalmente se adoptan estas nuevas prácticas. A partir de esta conceptualización, se ha elaborado el BRI en base a preguntas que buscan medir los niveles de (1) Conciencia, (2) Capacidades y (3) Despliegue que el directorio percibe sobre sus empresas.



<sup>1</sup> Rogers, E. M., & Williams, D. (1983). *Diffusion of Innovations* (Glencoe, IL: The Free Press, 1962).

Dimensión	Definición	Prácticas
Conciencia	Bajo el contexto de estudio, la conciencia se puede entender como un concepto compuesto por la capacidad de escuchar las demandas y expectativas de los <i>stakeholders</i> y la participación en ciertos círculos de discusión alrededor de los cuales se establecen principios y objetivos ESG.  Esta conciencia adquiere un mayor grado de madurez en la medida en que la empresa se está midiendo y comparando con otras para saber en qué lugar se encuentra, al participar en un índice ESG. Una vez disponibles estas métricas para la supervisión del directorio, un último aspecto de la conciencia se basa en si se están revisando efectivamente en el directorio.	Presencia de canales de comunicación
		Suscripción a marco o estándar ESG
		Participación en índices ESG
		Instancias de revisión de métricas ESG
		Frecuencia de revisión de métricas ESG
Capacidades	A partir de las herramientas mencionadas como parte de la conciencia, bajo la teoría de la difusión de innovaciones, se espera que la empresa ocupe el feedback del entorno para desarrollar competencias, es decir, los recursos, conocimientos, talentos y tecnologías necesarias para mitigar los riesgos y capturar las oportunidades derivadas en el ámbito ESG. En este proceso resultan fundamentales, las competencias a nivel de la Empresa, pero también a nivel del directorio.	Nivel de conocimiento del Directorio sobre materias ESG
		Nivel de recursos (conocimientos, talentos, tecnologías, etc.) para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades ESG
Despliegue	Finalmente, resulta fundamental observar cómo las empresas combinando su conciencia y sus competencias, logran desplegar sus capacidades para producir mejoras en los ámbitos ESG.  Además, el Despliegue se puede dividir en las subdimensiones de preparación y ejecución. Respecto a la preparación se consideran elementos como la alineación del modelo de negocio con los objetivos ESG, la cantidad de decisiones de inversión en materias ESG y la consideración de factores ESG en inversiones cotidianas. Respecto a la ejecución se consideran elementos como qué tan ambiciosas son las metas ESG fijadas, el presupuesto dedicado y el grado de avance.	Presencia de inversiones para mejorar el desempeño ESG (tres subdimensiones)
		Consideración de factores ESG en decisiones cotidianas de negocios
		Alineación del modelo de negocios con los objetivos ESG
		Nivel de ambición de las metas ESG fijadas el año anterior
		Nivel de avance sobre las metas ESG fijadas el año anterior

### 3.2 Características de la muestra

La encuesta BRI se ha enfocado en el diagnóstico de la agenda ESG en las empresas más grandes de Chile. En total, ha apuntado a un universo de 275 empresas, entre las cuales se consideran empresas abiertas en bolsa, cerradas y estatales. Si bien el universo relevante de empresas no cambió entre la versión 2022 y 2024, en esta segunda edición del Índice BRI se registró un aumento de 70% en el número de empresas de la muestra y de 34% a nivel de respuestas individuales.

La distribución por género se mantuvo, pero la versión 2024 registró un aumento de la proporción de CEO que contestó la encuesta, en relación con los miembros de directorio.

Respecto a las empresas, la proporción de empresas grandes se mantuvo similar, pero aumentó la proporción de empresas pequeñas en desmedro de las empresas de tamaño mediano.

	2022	2024
Universo total de empresas relevantes	275	275
Muestra - Número de Respuestas	125	168
Muestra - Número Empresas	91	155
% Hombres	78%	79%
% Mujeres	22%	21%
% CEO	12%	29%
% Miembro del Directorio	88%	71%
% Empresas grandes	33%	34%
% Empresas medianas	48%	40%
% Empresas pequeñas	19%	27%



### 3.3 Adopción de la NCG 461 en la muestra

Un aspecto que se incluyó en esta nueva versión del índice fue la aplicabilidad de la NCG N°461 de la CMF, para lo cual se preguntó directamente a los encuestados respecto de la situación de su empresa.

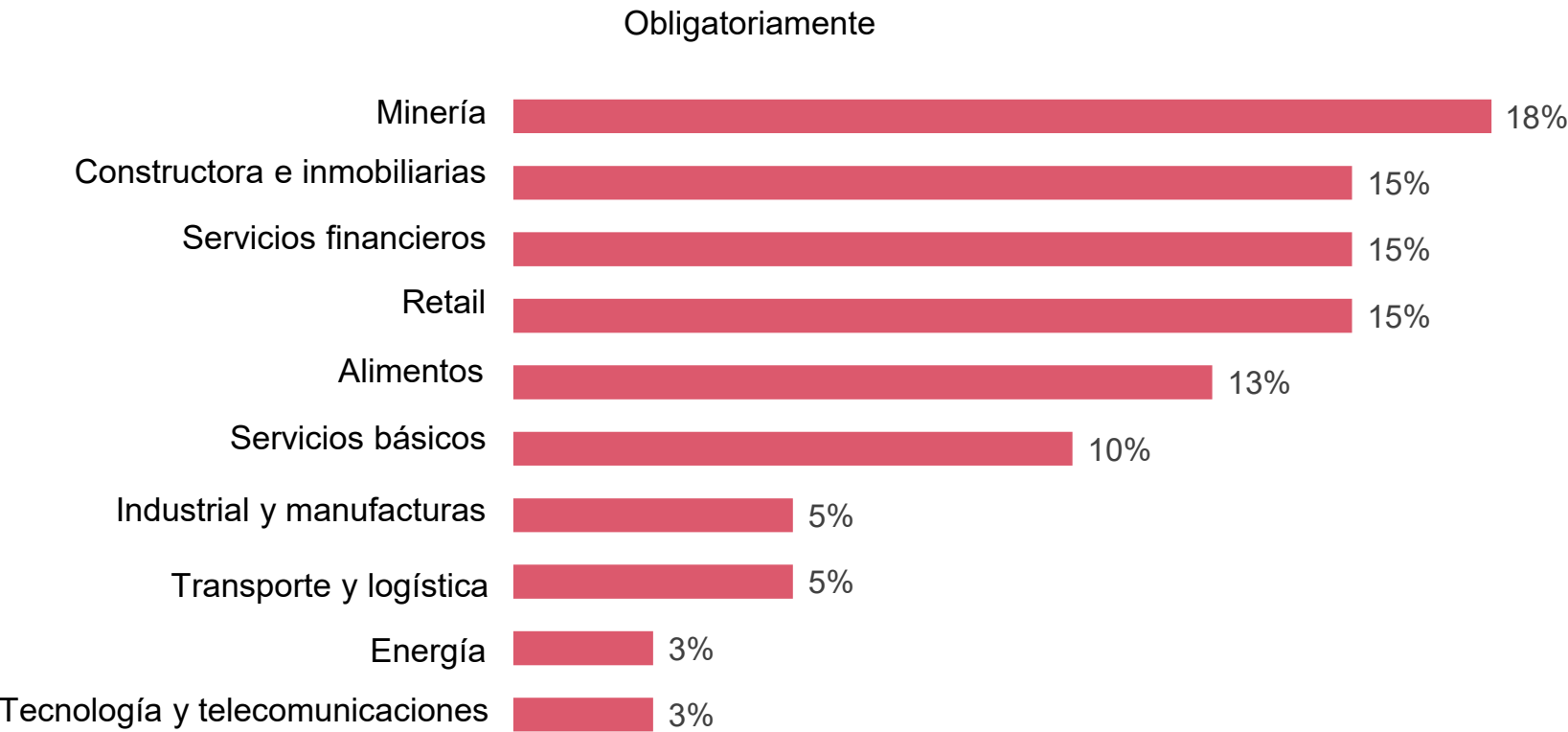
Es interesante notar que los encuestados registraron una distribución muy equitativa de las situaciones posibles. En lo que sigue de este reporte, presentamos algunos hallazgos donde buscamos analizar el potencial impacto de la aplicabilidad de la norma sobre el resultado de las empresas a las distintas dimensiones del estudio.

Durante el 2024, ¿emitirá su empresa una memoria anual integrada de acuerdo a lo que exige la norma 461 de la CMF?



Durante el 2024, ¿emitirá su empresa una memoria anual integrada de acuerdo a lo que exige la norma 461 de la CMF?

Resultados según rubro



# 4. Hallazgos

## 4.1 Hallazgos a nivel agregado

### 4.1.1 Evolución del BRI entre 2022 y 2024:

El índice para todas las empresas encuestadas en ambos años disminuyó de un 68 a un 65. Una de las explicaciones es que esta disminución se debe a que se incorporaron nuevas empresas en el análisis (91 a 155). Sin embargo, cuando se observa la comparación entra las muestras iguales, los resultados cambian.

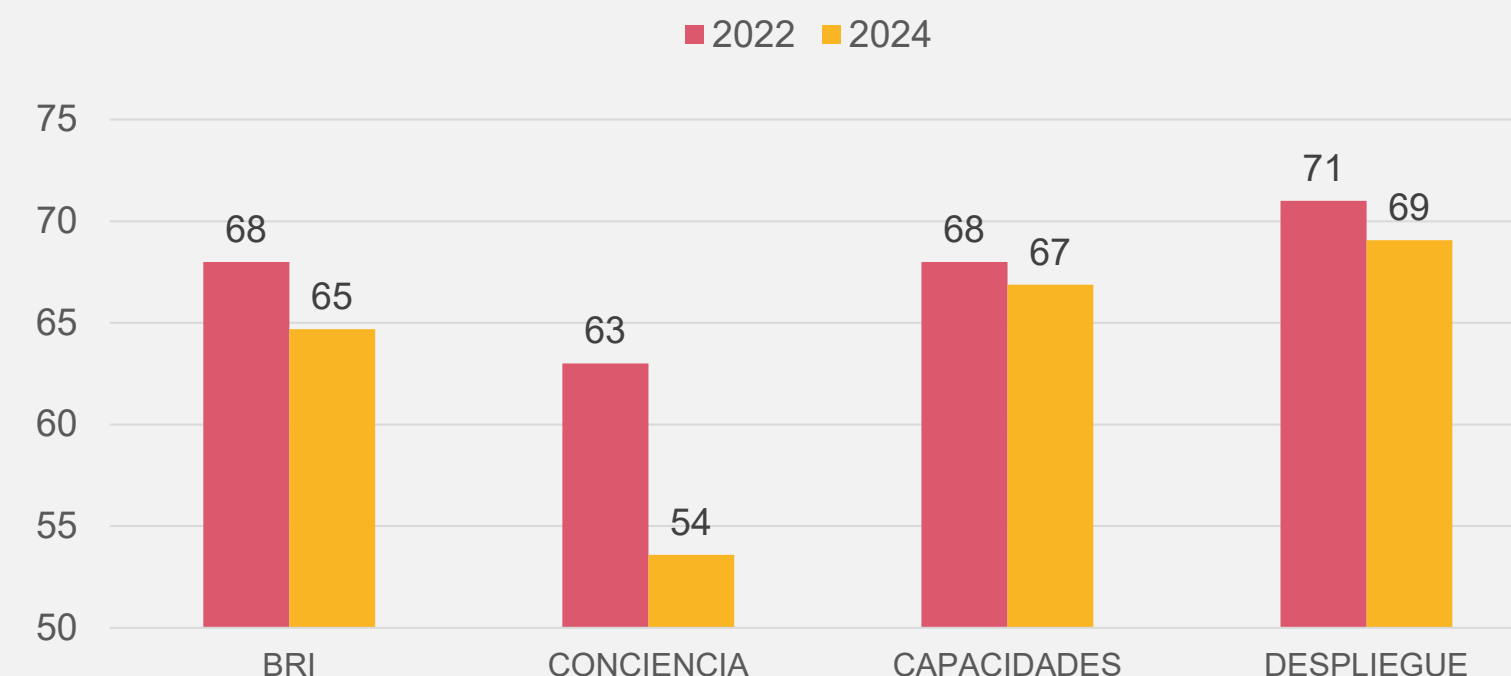
Cuando comparamos las muestras iguales vemos una mejora marginal de 68 a 69. Una explicación para este resultado es que mientras aumentaron las dimensiones de capacidades y despliegue hubo una disminución significativa en la dimensión de conciencia pasando de 65 a 58 puntos.

Este resultado nos invita a preguntarnos sobre si está surgiendo un mayor escepticismo sobre los temas ESG nivel de la alta dirección de las empresas.

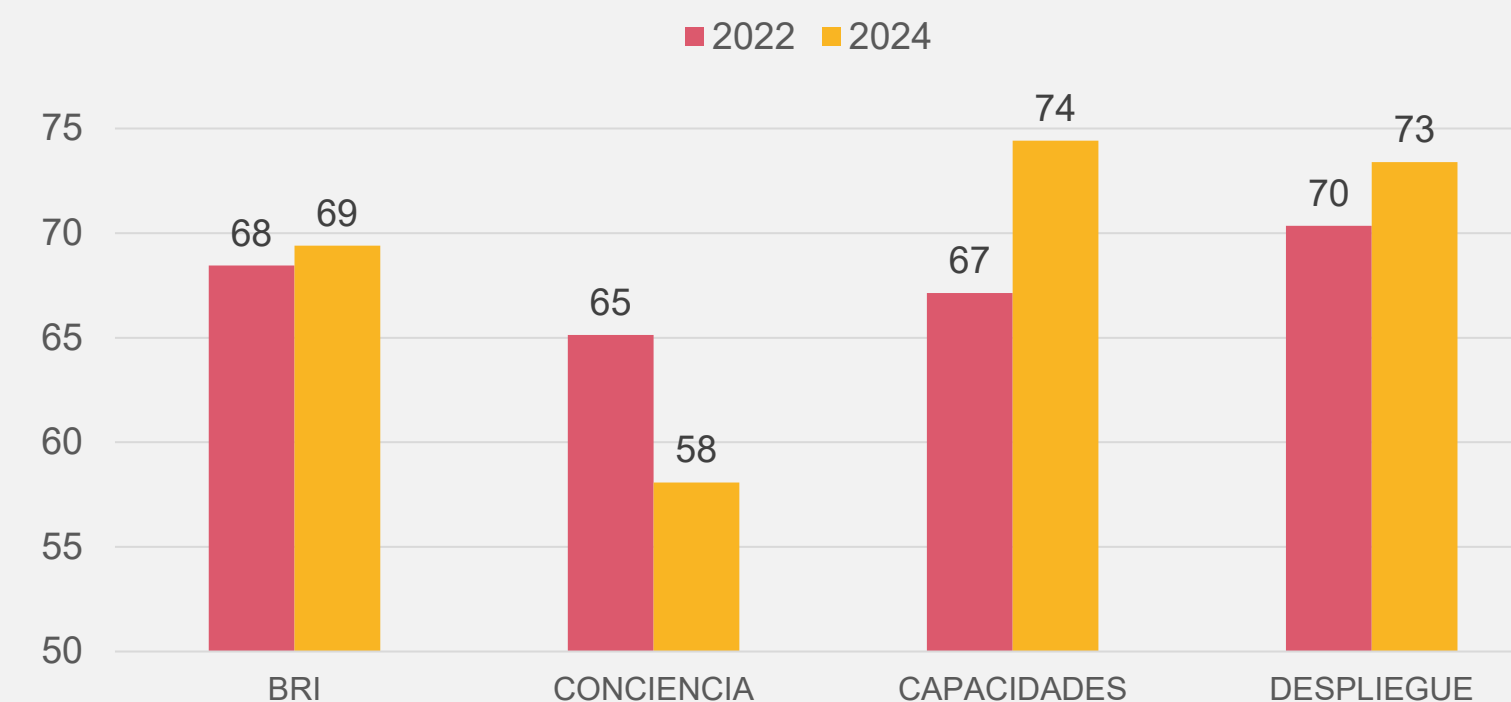
### 4.1.2 Muestras distintas y muestras iguales

Como se pudo observar en la descripción de la muestra, esta cambió considerablemente comparando 2022 con 2024, por lo que junto con aumentar el número de la muestra apareció una gran cantidad de empresas que no había sido encuestadas en 2022 y también hubo una porción de empresas del 2022 que no fueron encuestadas en 2024. Para darle mayor riqueza al análisis, respecto a algunas preguntas se analizará tanto el cambio entre todas las muestras (distintas), como el de las muestras iguales, que reflejan las empresas que fueron medidas tanto en 2022 como en 2024.

Muestras distintas (todas las respuestas)



Muestras iguales

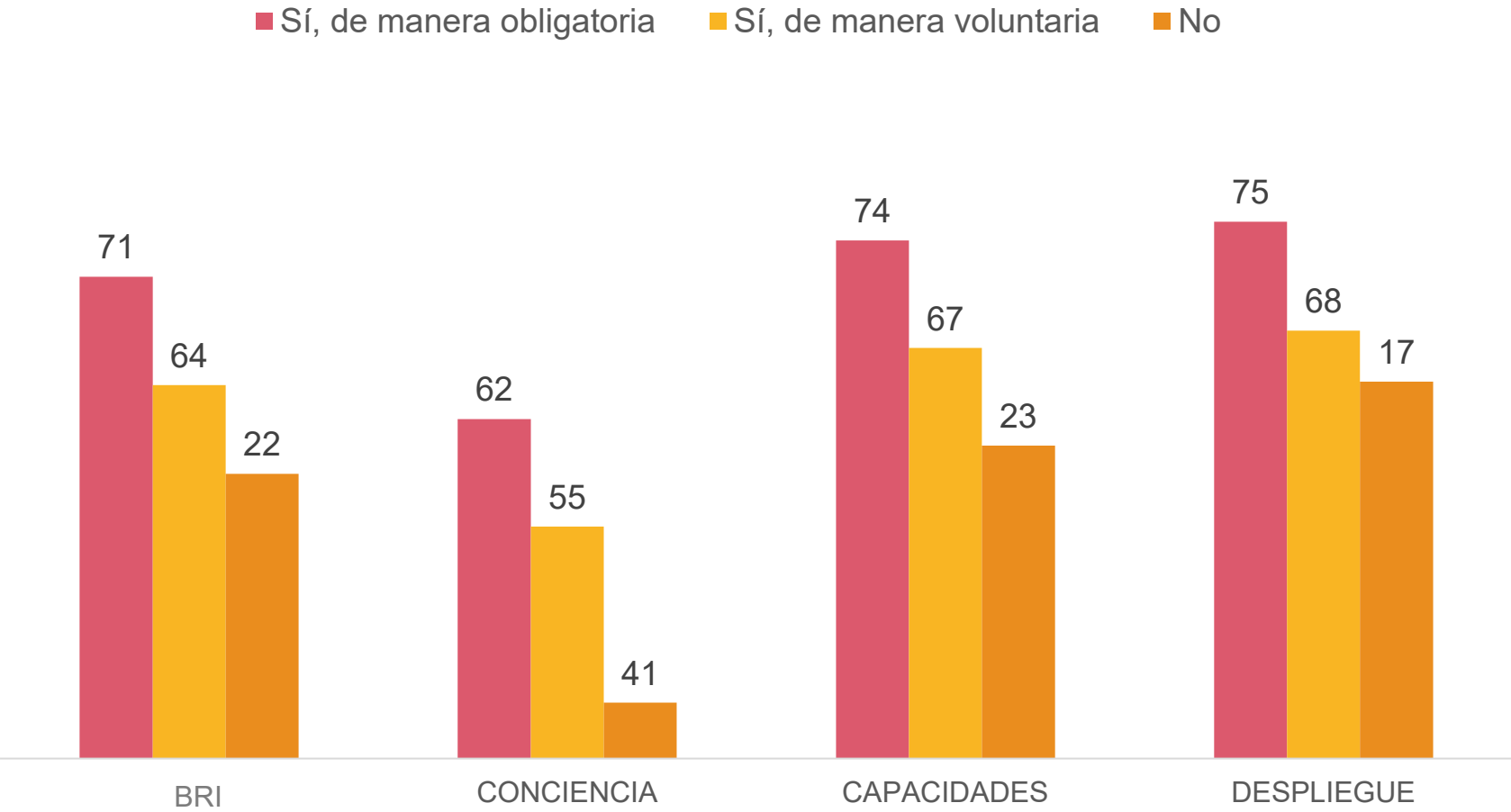




**4.1.3 Resultados segmentados según aplicabilidad y adopción de la NCG 461**

En la muestra de 2024 analizamos si las empresas cumplieron con la NCG 461 emitiendo una memoria anual integrada. Al relacionar este dato con el puntaje en el índice vemos que las empresas que cumplieron tanto de manera obligatoria como de manera voluntaria con la norma están mejor en todas las dimensiones, pero especialmente en la dimensión de conciencia (62 y 55 frente a un 44), donde la diferencia entre quienes no emitieron su memoria anual integrada y quienes lo hicieron de manera obligatoria es de un 41%.

Una posible explicación es que a pesar de un contexto actual de tensión entre escepticismo y activismo ESG, las empresas que están midiéndose más en serio o que están obligadas a medirse por la NCG 461, exhiben un mayor nivel de conciencia. Entonces surge la pregunta ¿esta regulación, además de obligar a generar una mayor conciencia, está generando también una mayor convicción en los directorios?





## 4.2 Nueva sección: Calidad y uso de métricas ESG

En la versión BRI 2024, se agregaron nuevas preguntas orientadas a recoger la percepción de los encuestados respecto a las siguientes materias:

- i. Confiabilidad de la información
- ii. Diversidad de capacidades y *expertise* en materias ESG
- iii. Incentivos y alineación a objetivos ESG
- iv. Asociación de la estrategia tributaria a la sostenibilidad

Estos cuatro ámbitos y las preguntas asociadas fueron propuestas por PwC Chile con el fin de ir un paso más allá en el diagnóstico de la conciencia, capacidad y despliegue de los Directorios respecto a asuntos relativamente incipientes a nivel local.

A continuación, se explica con más detalle la motivación detrás de cada uno y los resultados obtenidos.

i. Confiabilidad de la información

Un eje que cobra relevancia dentro de las organizaciones tiene relación con la confianza de la información divulgada. Por ello, quisimos preguntar a los encuestados respecto a su percepción en esta materia al interior de sus compañías.

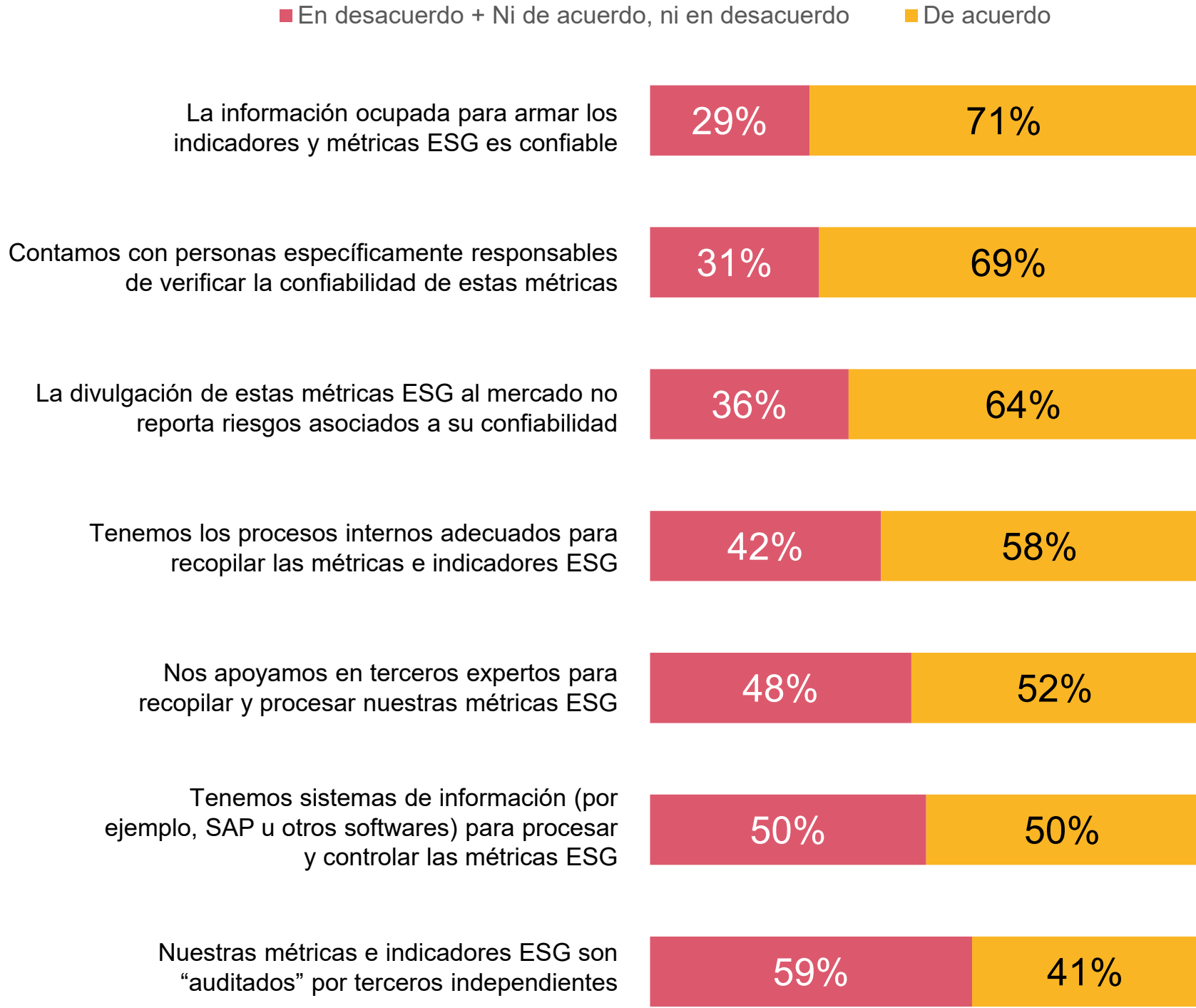
El resultado es que, a pesar de la masificación del uso de métricas ESG y tras las primeras aplicaciones de la NCG 461, se observan brechas relevantes respecto a la confiabilidad de la información que exponen estas métricas:

- Casi un 30% no está seguro de si la información ocupada para armar los indicadores y métricas ESG es confiable.
- Un 36% cree que la divulgación de este tipo de métricas sí tiene riesgos asociados.

Esta percepción de riesgo puede deberse a que el **42% indica que no tienen los procesos internos adecuados** para recopilar las métricas e indicadores ESG y que **en un 59% de los casos estas métricas no son auditadas por terceros independientes**.



Indique el grado de acuerdo respecto a la implementación de las siguientes prácticas en su empresa





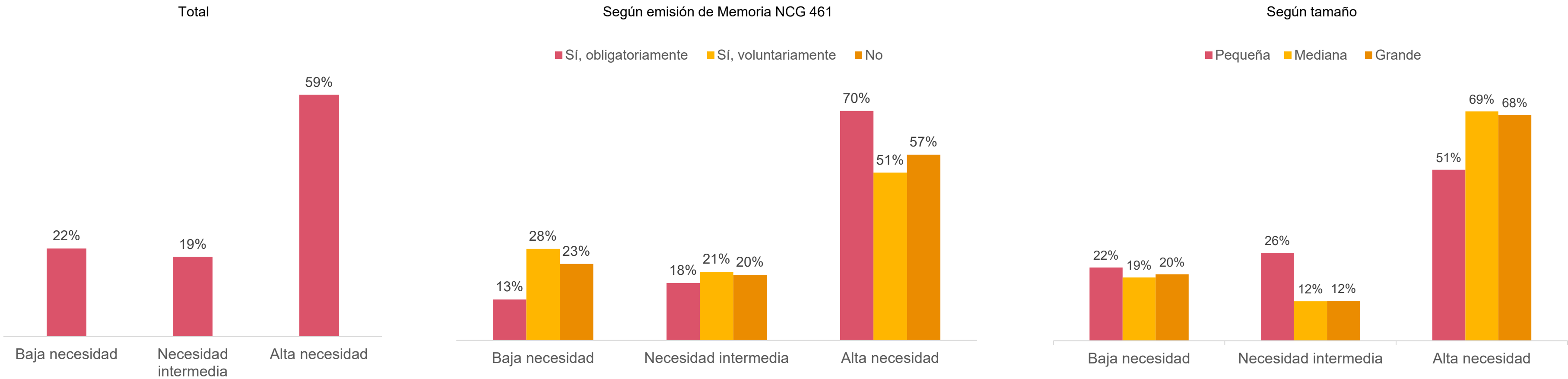
ii. Diversidad de capacidades y expertise en materias ESG

Un segundo ámbito sobre el que indagamos fue la percepción de cómo el desarrollo de capacidades en ámbitos ESG puede ser un *driver* de diversidad de perfiles a nivel de los directorios. En general, se observa una gran necesidad por incorporar perfiles distintos a los actuales, lo que puede indicar que todavía faltan los perfiles adecuados para interpretar este tipo de métricas y transformarlas en acciones estratégicas.

**Empresas que emiten Memoria NCG 461 obligatoriamente indican tener mayor necesidad de perfiles ESG:** la proporción de empresas que emitieron obligatoriamente según la NCG que creen que sus directorios tienen una alta necesidad de perfiles ESG (70%), es mayor a la proporción de empresas que emitieron voluntariamente (51%) y la de las empresas que no emitieron (57%) que creen que sus directorios tienen una alta necesidad de perfiles ESG.

**Empresas medianas y grandes indican tener mayor necesidad de perfiles ESG:** la proporción de empresas grandes que creen que sus directorios tienen una alta necesidad de perfiles ESG (68%), es similar a la proporción de empresas medianas (69%), pero mayor que el de empresas pequeñas (51%) que creen que sus directorios tienen una alta necesidad de perfiles ESG.

En su opinión, ¿qué tan necesario será para este directorio, en los próximos tres años, incorporar personas con perfiles y experiencias diferentes a las actuales considerando el desempeño ESG de su empresa?



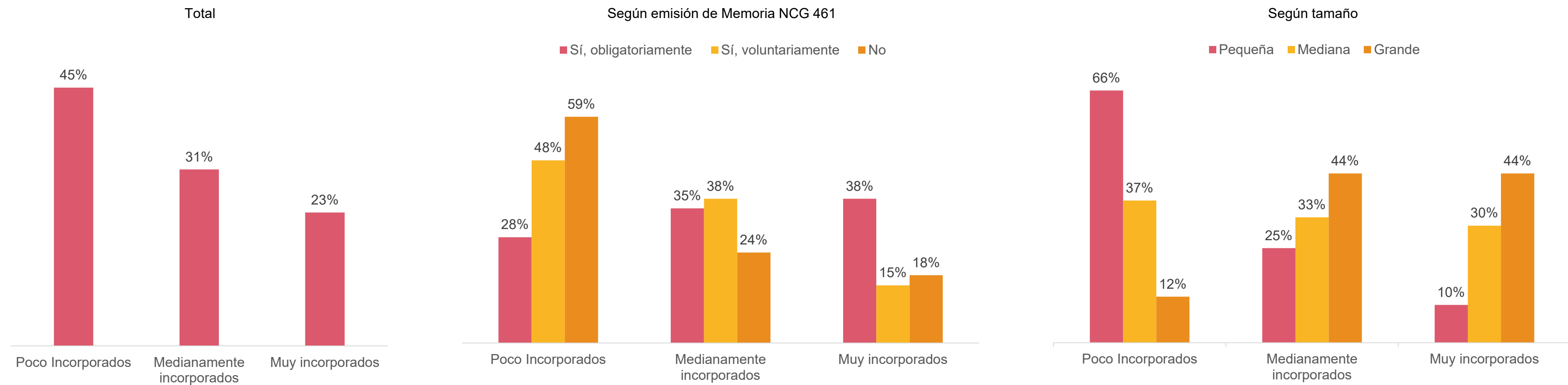
iii. Incentivos y alineación a objetivos ESG

Otro tema que nos parece relevante mirar con más detalle es la incorporación de objetivos ESG en la evaluación de desempeño y remuneración ejecutiva, práctica que los encuestados señalan implementar parcialmente en promedio:

**Empresas que emiten Memoria NCG 461 obligatoriamente, tienen más incorporadas las métricas ESG en sus incentivos:** la proporción de empresas que emitieron obligatoriamente según la NCG que han incorporado métricas ESG en sus incentivos (38%), es mayor a la proporción de empresas que emitieron voluntariamente (15%) y la de las empresas que no emitieron (18%) que han incorporado métricas ESG en sus incentivos.

**Mientras más grande la empresa, más incorporadas están las métricas ESG en sus incentivos:** la proporción de empresas grandes que han incorporado métricas ESG en sus incentivos (44%), es mayor a la proporción de empresas medianas (30%) y empresas pequeñas (10%) que han incorporado métricas ESG en sus incentivos.

¿En qué grado están incorporados los indicadores y métricas ESG en los incentivos de la plana ejecutiva?





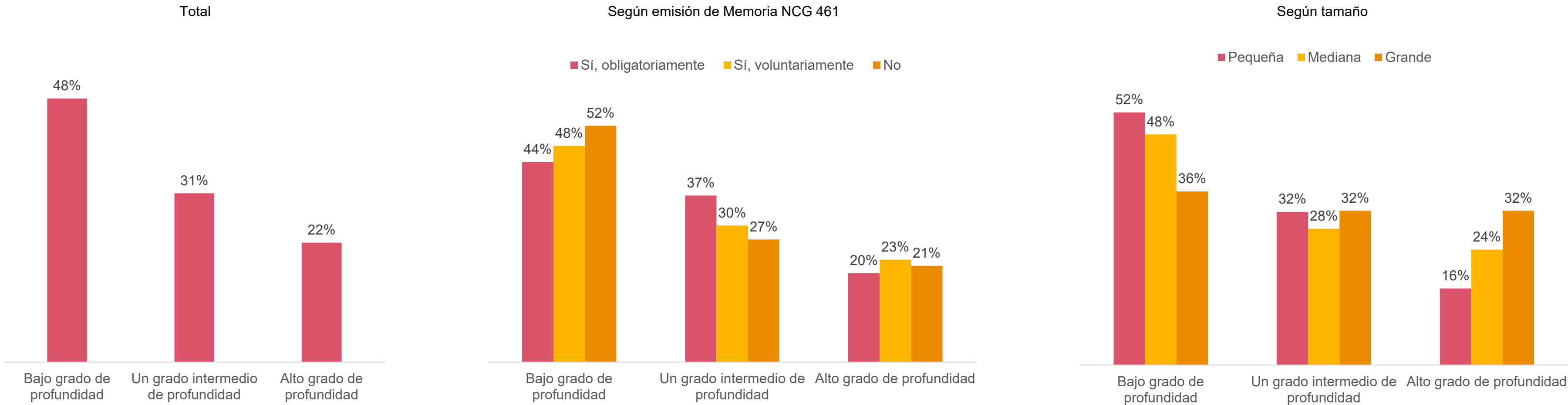
iv. Asociación de la estrategia tributaria a la sostenibilidad

Las empresas afectas a la NCG 461 no han analizado todavía la estrategia tributaria respecto a la estrategia ESG con mayor profundidad que aquellas empresas que emitieron voluntariamente y aquellas que no lo hicieron. Probablemente es un tema muy nuevo sobre el que las empresas todavía saben muy poco.

Mientras más grande la empresa, con mayor profundidad se ha analizado la estrategia tributaria respecto a la estrategia ESG: La proporción de empresas grandes que creen que han analizado con profundidad su estrategia tributaria respecto a su estrategia ESG (32%), es mayor a la proporción de empresas medianas (24%) y empresas

pequeñas (16%) que han analizado con profundidad su estrategia tributaria respecto a su estrategia ESG.

¿Con qué grado de profundidad el directorio ha analizado la estrategia tributaria de la empresa en relación a su impacto en la estrategia de sostenibilidad? - La estrategia de sostenibilidad se ha analizado con...



# 5. Conclusiones

Los principales resultados del estudio nos llevan a concluir que:

- 1 Ha habido una mejora leve en términos del puntaje del índice BRI
- 2 Se ha agravado la tendencia de la medición anterior. Las empresas han mejorado respecto a sus capacidades y despliegue, pero empeorado en términos de conciencia.
- 3 La NCG 461 está impactando de manera positiva en la conciencia de las empresas.
- 4 Todavía hay una brecha importante respecto a la realización de prácticas que sostienen la confiabilidad de las métricas ESG, incluso en aquellas que ya han emitido memorias integradas.



A partir de estas conclusiones surgen las siguientes reflexiones:

### 5.1 Rol del propósito en la resolución de tensiones ESG

Una de las interpretaciones respecto a que las mejoras hayan sido leves y que incluso los niveles de conciencia y convicción hayan disminuido, es que la alta dirección de las empresas chilenas también esté siendo influenciada por la tensión entre presiones y escepticismo ESG como se ha visto en otras partes del mundo, especialmente en Estados Unidos.

Frente a esta tensión, una reflexión iluminadora es la de Colin Meyer, exdecano de la escuela de negocios de Oxford y experto en gobierno corporativo. Mayer indica que lo ESG tiene dos dimensiones. Por un lado, enriquece la mirada de riesgo, pero por otro genera una discusión sin fin respecto al “*stakeholderism*”, a través del cual las empresas pueden caer en prometer todo para todos y perder su esencia (su propósito). Su propuesta es que la empresa resuelva estas contradicciones a través de una efectiva definición de su propósito, aclarando qué necesidad vienen a resolver de manera rentable a este mundo, sin olvidar que si la solución del problema deja de ser rentable esta dejaría de ser una empresa.

### 5.2 Rol de la NCG 461 en la convicción de los directorios

Respecto al rol de la norma frente al nivel de conciencia de los directorios en un contexto de creciente escepticismo sobre lo ESG, es necesario recordar que la norma no exige que se tomen medidas para mejorar el desempeño ESG, sino que se transparente en la memoria anual si es que la empresa está haciendo algo en materias ESG. Por lo que de cierta manera la norma podría coexistir con el creciente escepticismo respecto a lo ESG.

No obstante, considerando el impacto de la norma a futuro, surge la pregunta sobre si esta regulación que nos obliga a mirarnos podría tener un impacto más allá de las presiones externas a nivel de convicciones. Es decir, que evite transformarse en un tema más de *compliance* y que, por el contrario, pueda ir generando un diálogo constante al interior de las compañías y sus directorios.

### 5.3 Oportunidades de mejora

Bajo este contexto, a pesar de que pueda existir escepticismo dentro de la alta dirección, es necesario no descuidar la medición y la calidad de las métricas exigidas para cumplir con las expectativas del mercado y el espíritu de la norma.

Si las empresas no implementan procesos de generación, control y supervisión apropiados de la información ESG se arriesgan a divulgar información errónea y experimentar como resultado impactos regulatorios y reputacionales.



## 6. Anexo

### 6.1 Análisis de las preguntas que componen las dimensiones BRI

En el siguiente anexo se pueden observar de manera individual las preguntas que componen el BRI según sus dimensiones.

#### 6.1.1 Conciencia

En el contexto de estudio, la conciencia se puede entender como un concepto compuesto por la capacidad de escuchar las demandas y expectativas de los *stakeholders* y la participación en ciertos círculos de discusión alrededor de los cuales se establecen principios y objetivos ESG.

Esta conciencia adquiere un mayor grado de madurez en la medida en que la empresa se está midiendo y comparando con otras para saber en qué lugar se encuentra, al participar en un índice ESG. Una vez disponibles estas métricas para la supervisión del directorio un último aspecto de la conciencia se basa en si se están revisando efectivamente en el directorio.

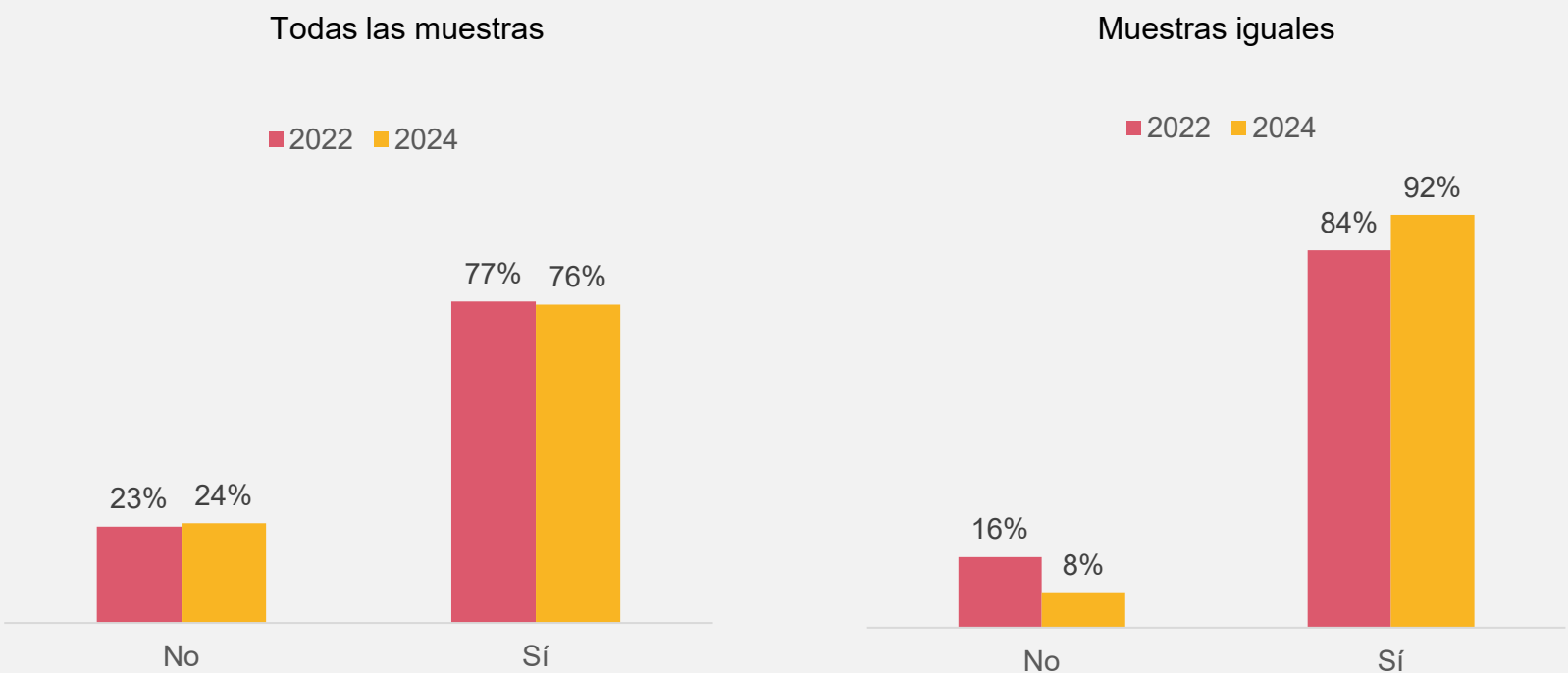
En relación con la dimensión de conciencia en las muestras iguales, se puede afirmar que la disminución del puntaje se debe, por un lado, a la reducción en la frecuencia de revisión en comparación con el año pasado, mientras que, por otro lado, aumentó considerablemente el número de empresas que indicó que estas métricas no se revisaban regularmente a nivel de directorio.

Al parecer sigue habiendo una desconexión directorio-ESG, por lo que, quizás, se puede inferir que la discusión de métricas se mantiene principalmente a nivel de la gerencia y que estas se revisan al discutir sobre la memoria integrada, pero no de manera constante.

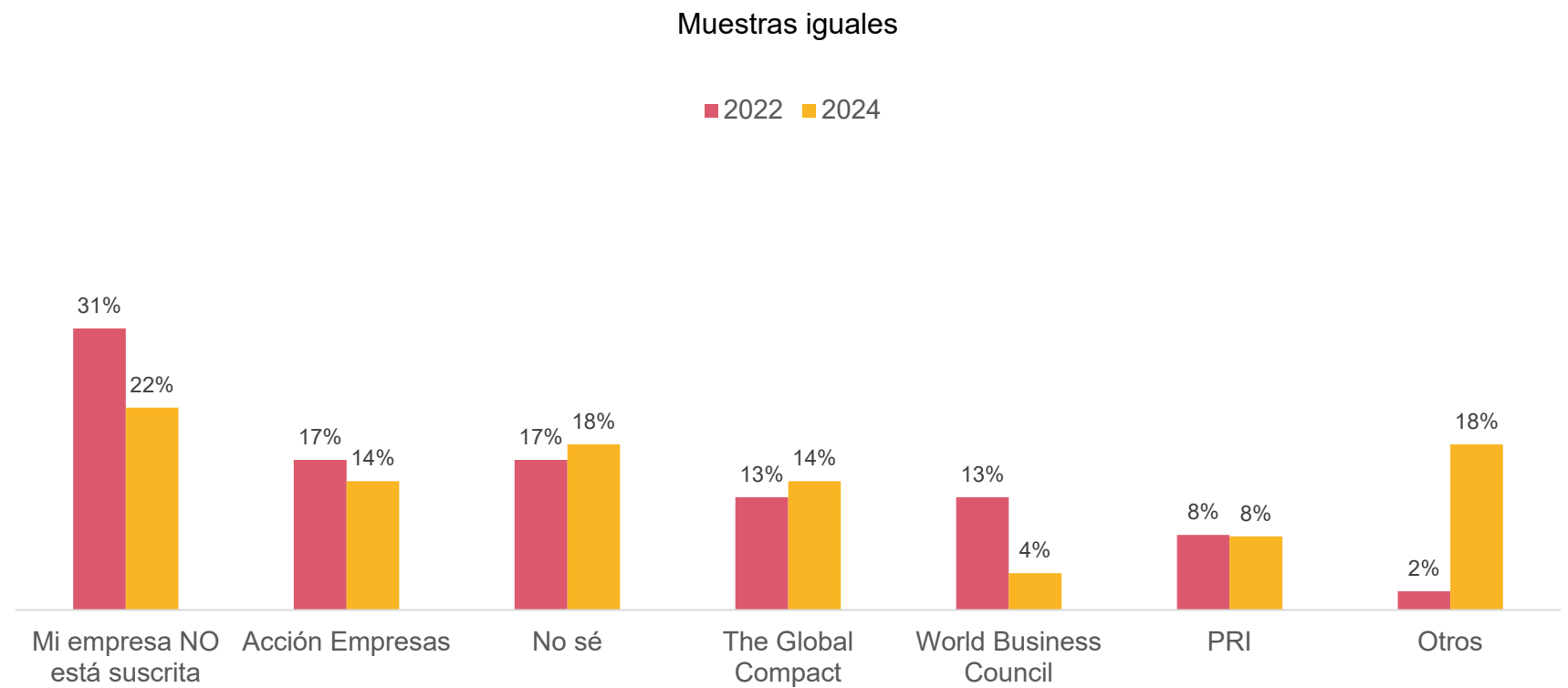
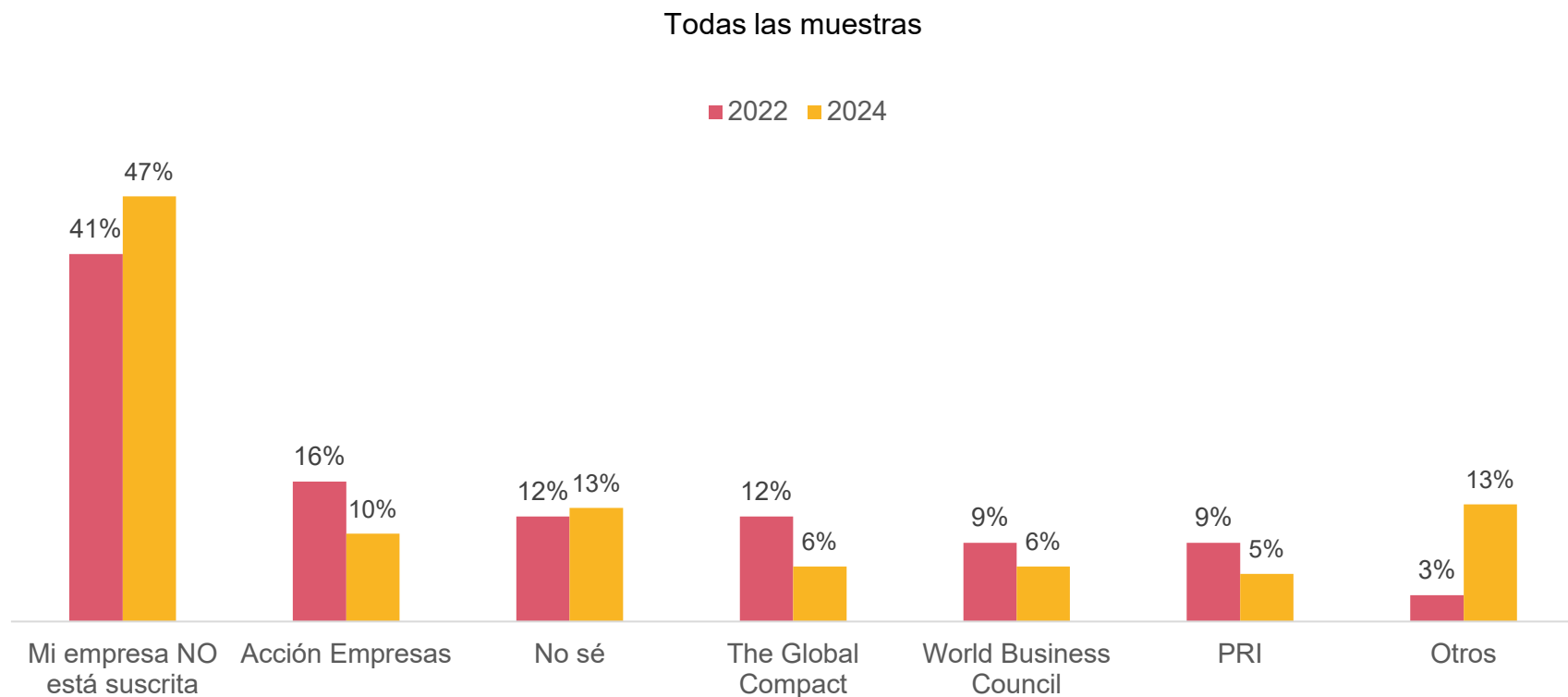
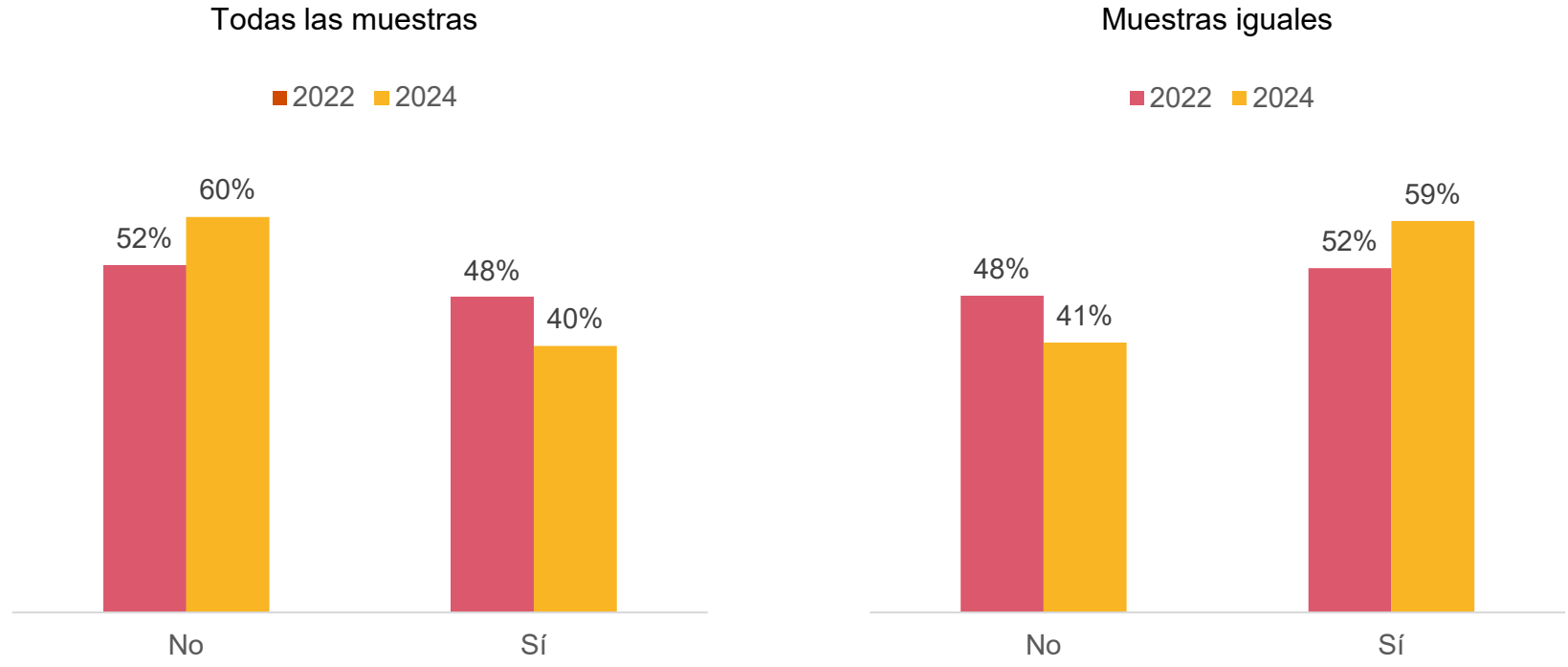




¿Existen en la empresa canales formales de comunicación, mecanismos de escucha/diálogo para que el directorio esté debidamente informado sobre las demandas y expectativas de los principales grupos de interés (comunidades, clientes, etc.)?

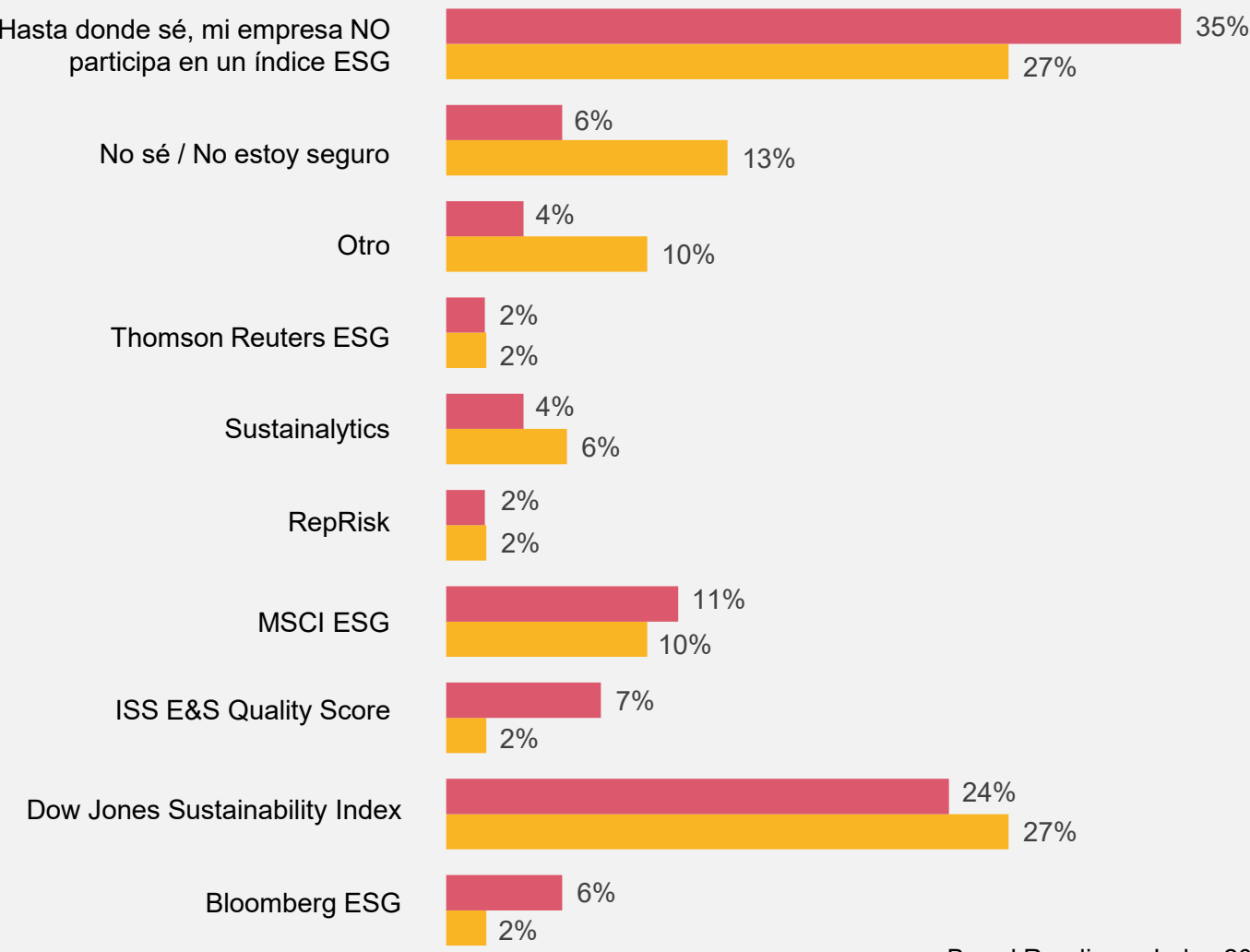
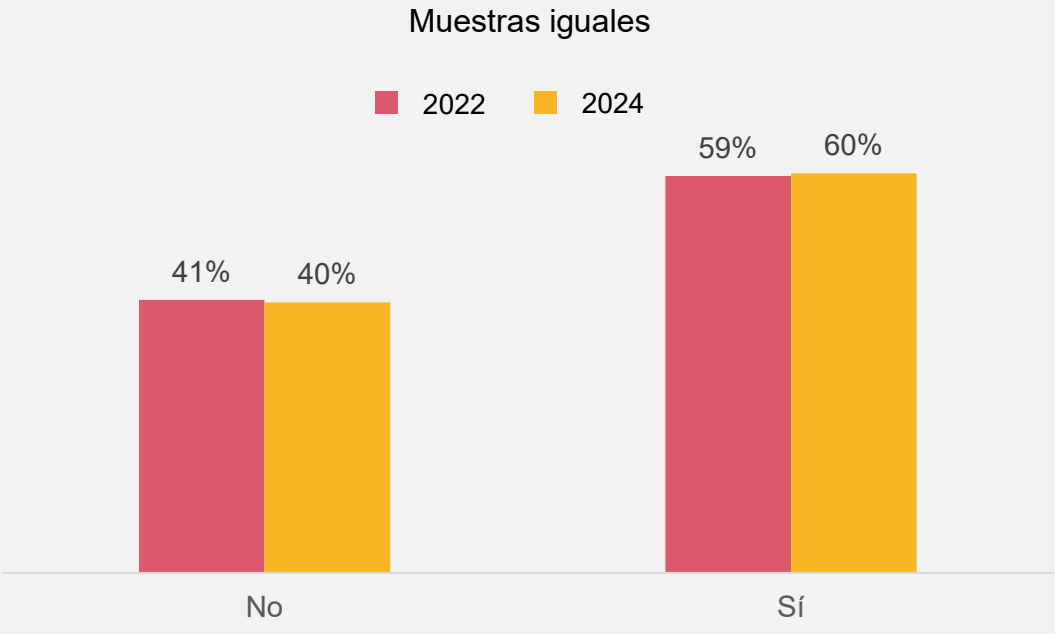
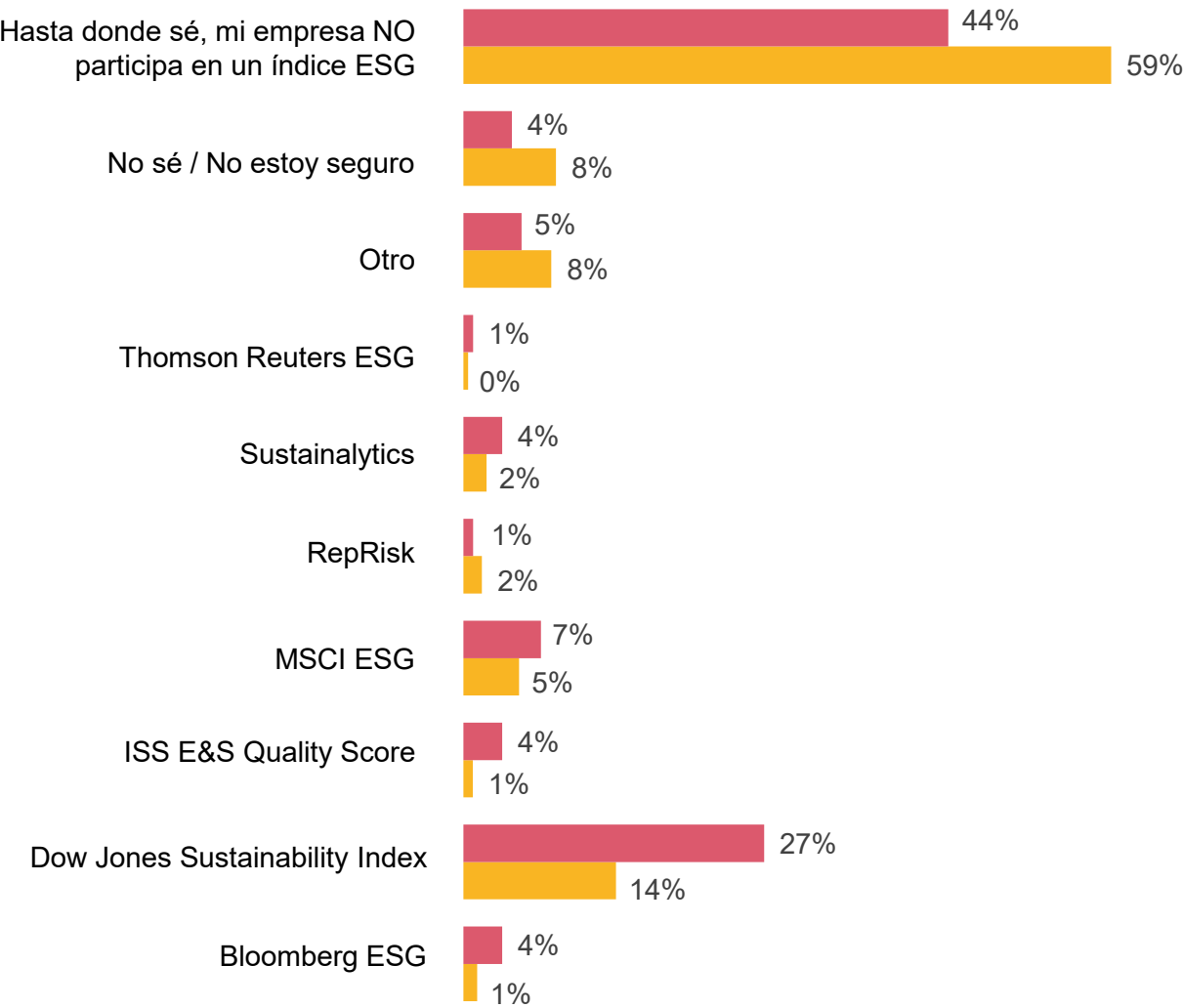
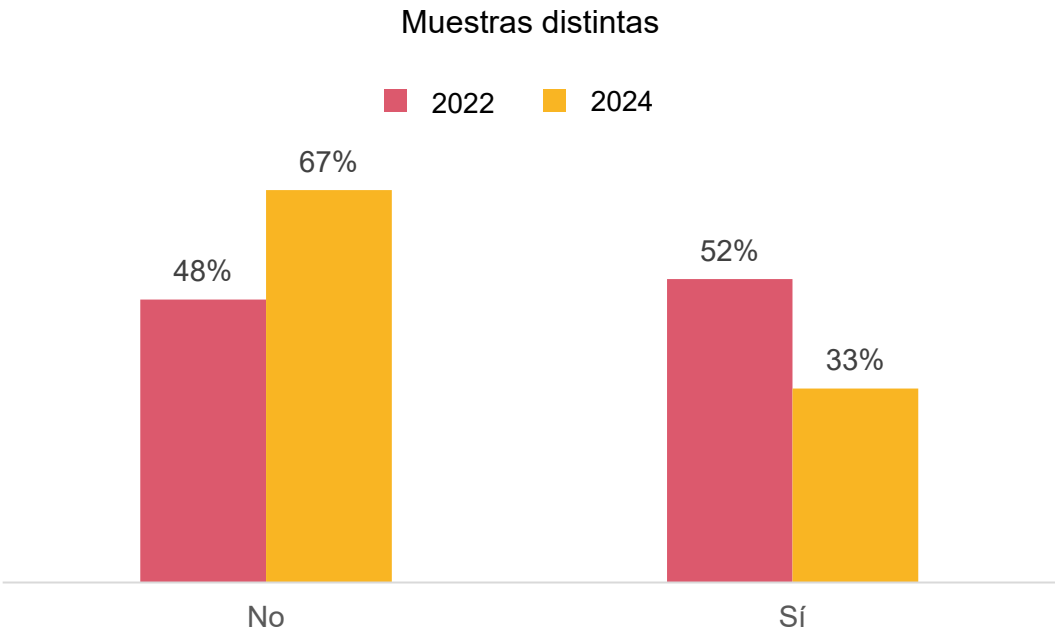


¿A la fecha ha suscrito su empresa algún código/pacto ESG o participa en alguna agrupación que involucre compromisos ESG?

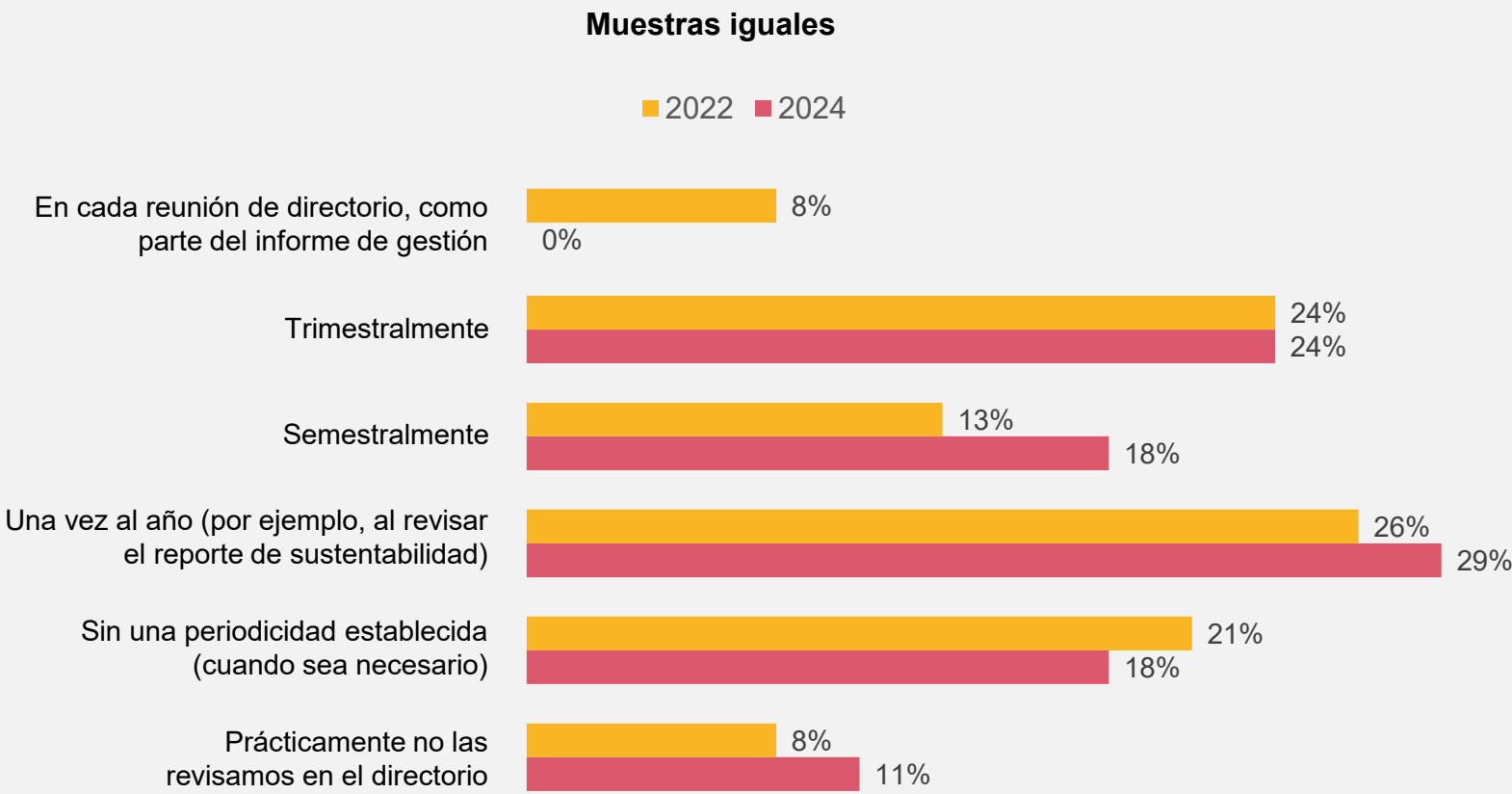
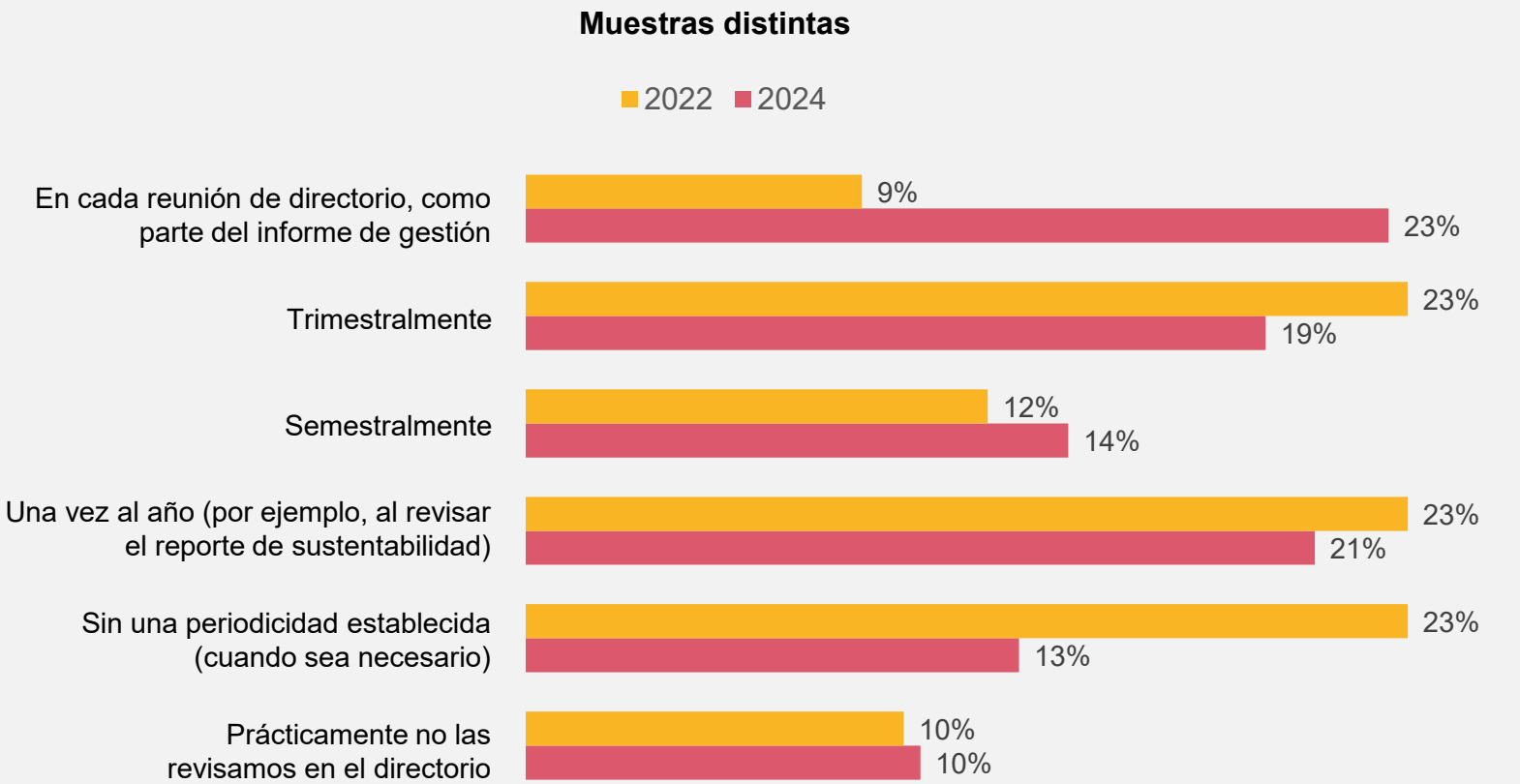




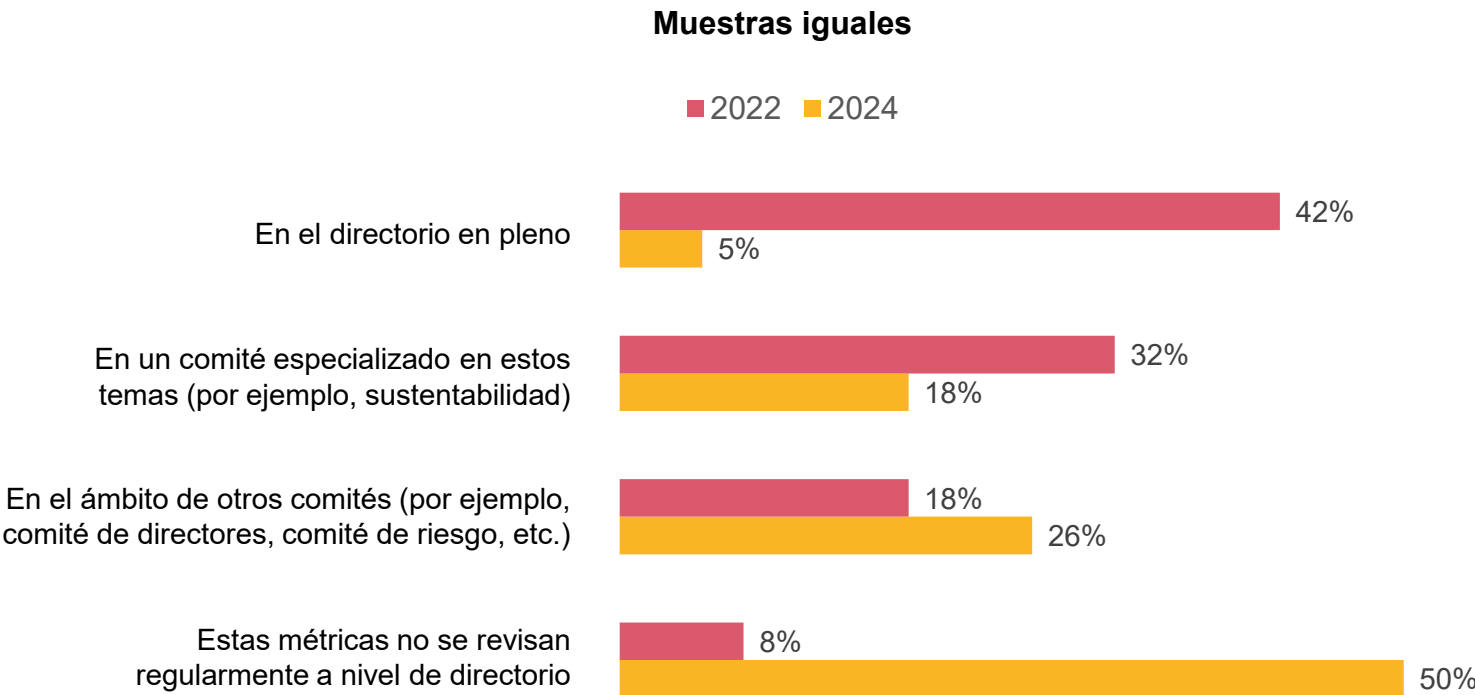
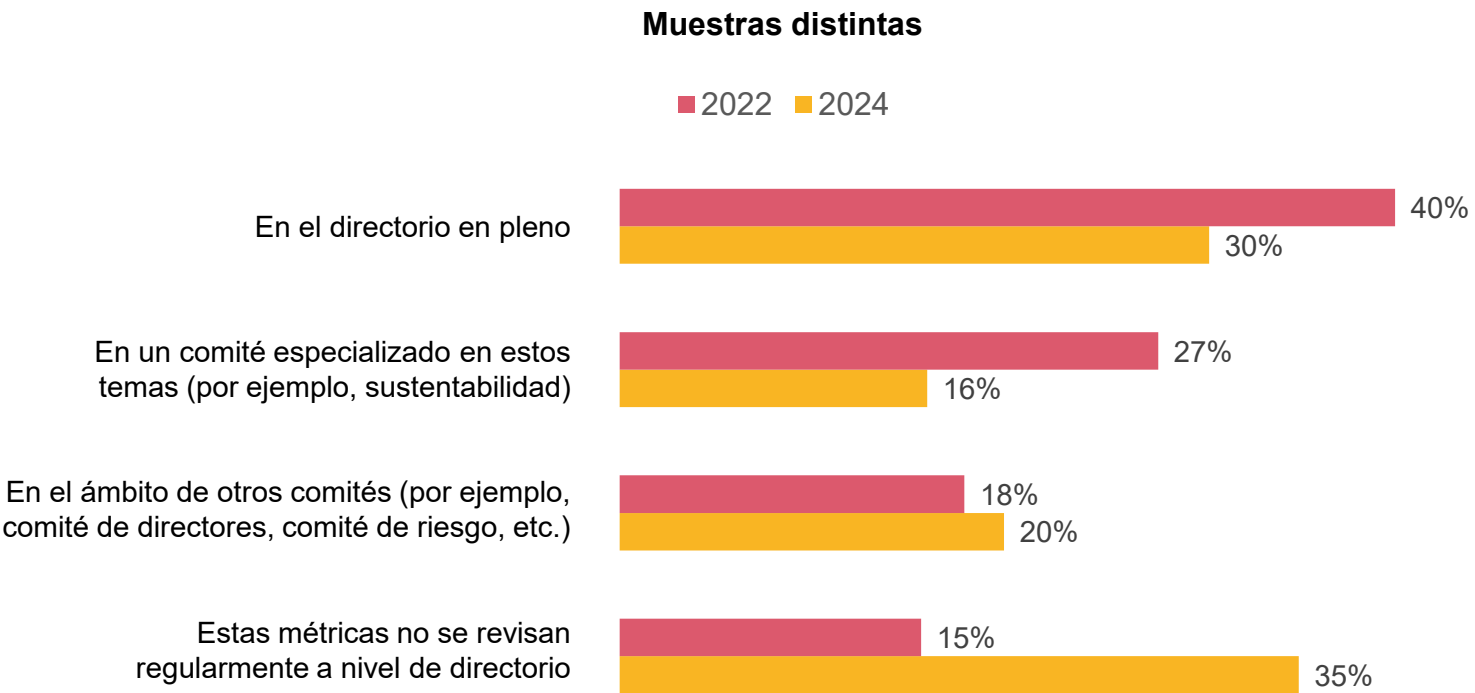
¿Su empresa participa y es evaluada por alguno de los siguientes índices ESG o agencias clasificadoras sobre materias ESG?



¿Con qué frecuencia se revisan en el directorio las métricas ESG sobre la base de objetivos y avances?



¿En qué instancias del directorio se revisan las métricas y avances en materias ESG?

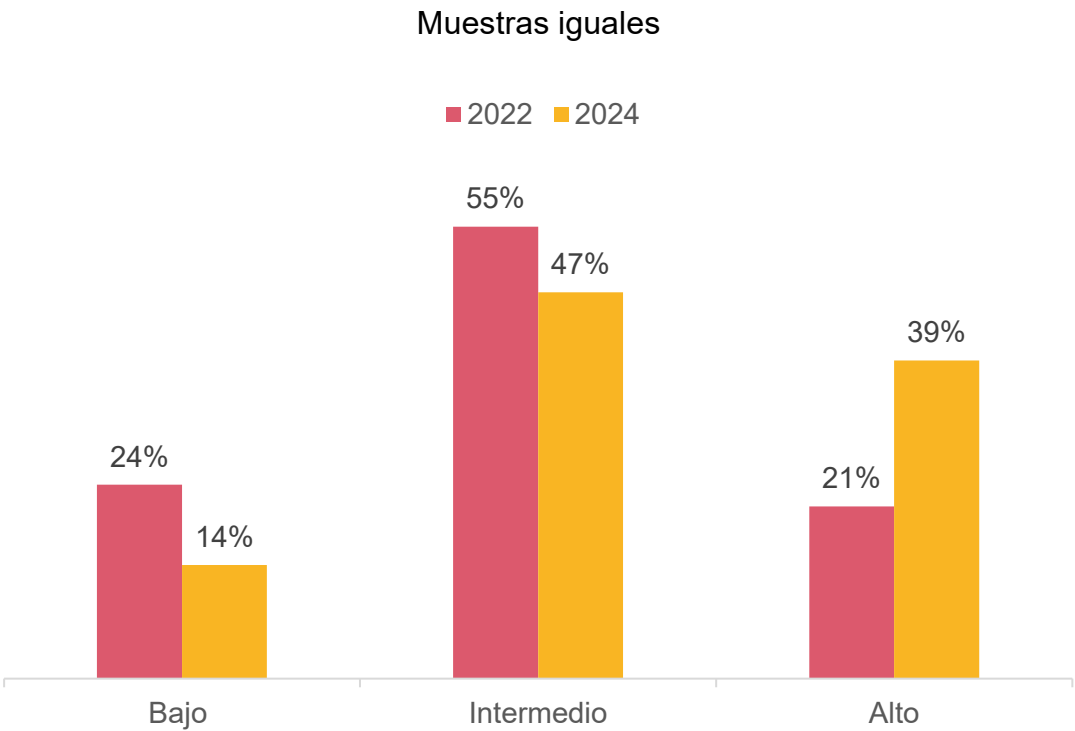
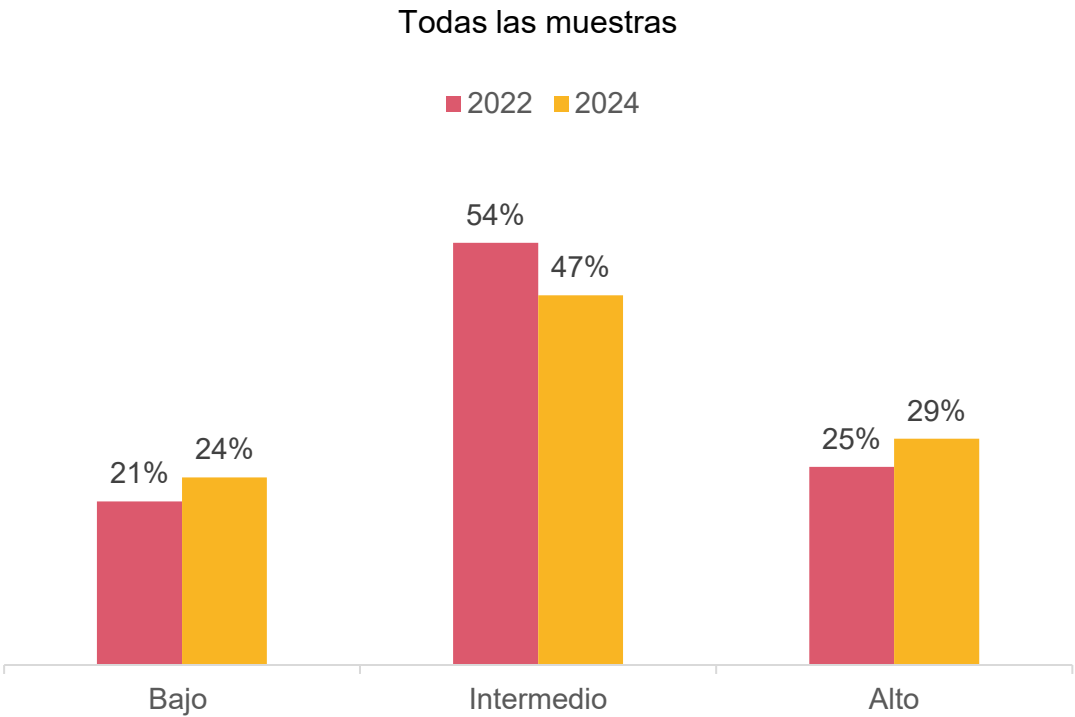


6.1.2 Capacidades

Bajo la teoría de la difusión de innovaciones, a partir de las herramientas mencionadas como parte de la conciencia, se espera que la empresa ocupe el *feedback* del entorno para desarrollar competencias, esto es los recursos, conocimientos, talentos y tecnologías necesarias para mitigar los riesgos y capturar las oportunidades derivadas en el ámbito ESG.

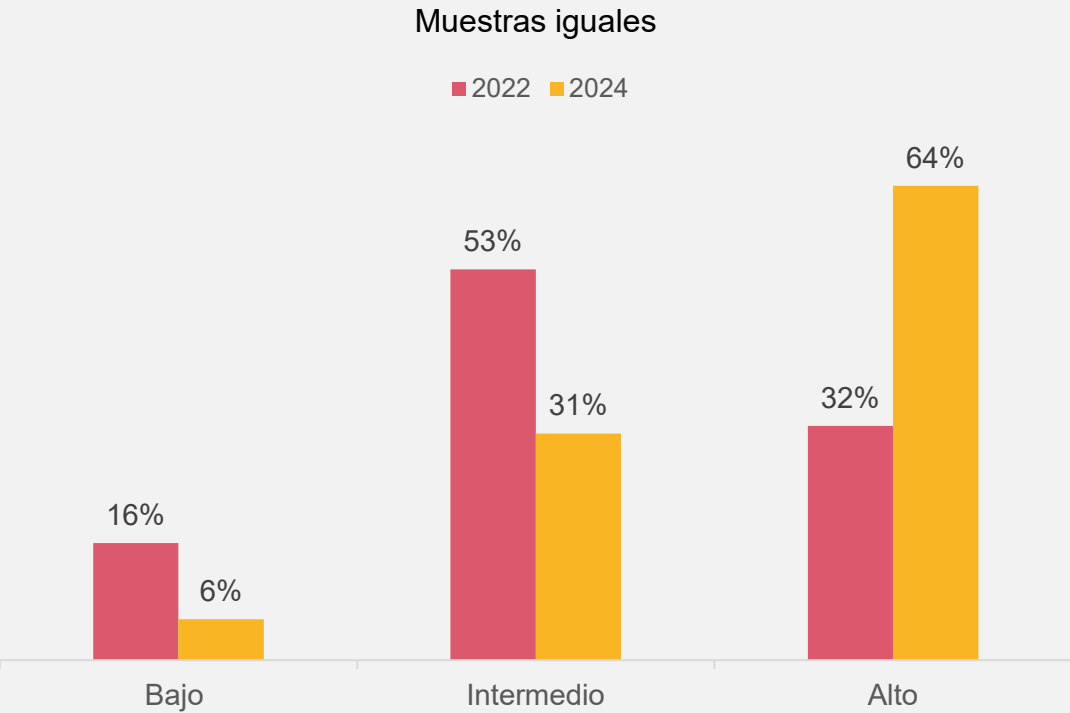
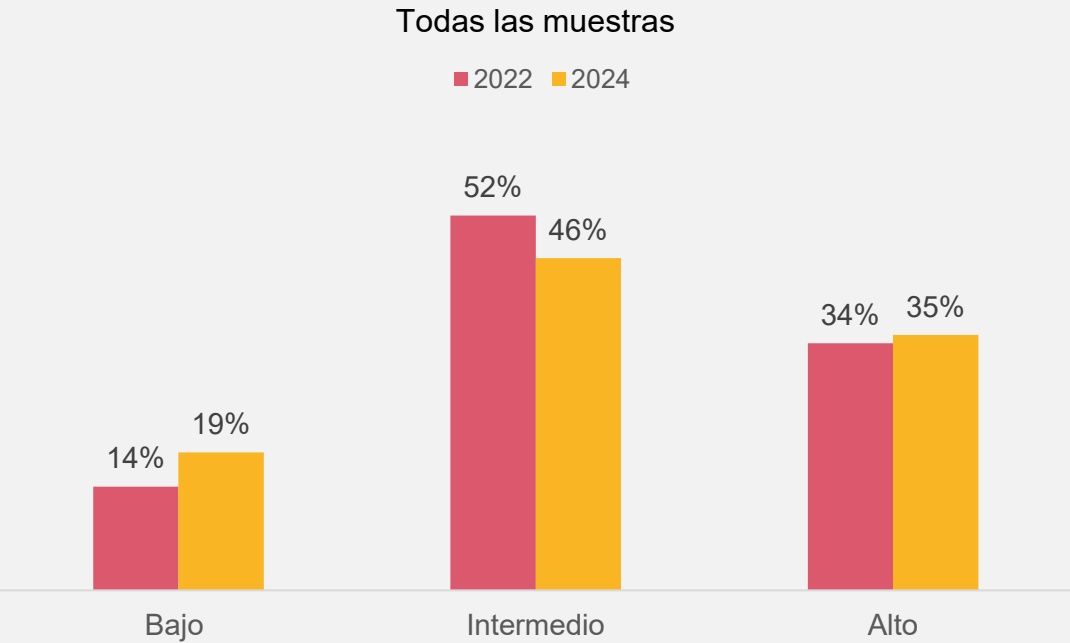
Respecto a la dimensión de Capacidades se puede observar respecto al caso de las muestras iguales, que el aumento en esta dimensión está asociado con un aumento en el nivel de conocimiento del directorio y de los recursos de las empresas para lidiar con los temas ESG. Paralelamente cuando se compara el grado de atención que recibe cada dimensión ESG, vemos que es la de gobernanza la que más ha aumentado su importancia.

Usando una escala del 1 al 7, ¿cree usted que el nivel de conocimiento en el directorio es suficiente para estimar cómo las diferentes materias ESG impactarán en el valor de la empresa en el corto y mediano plazo?

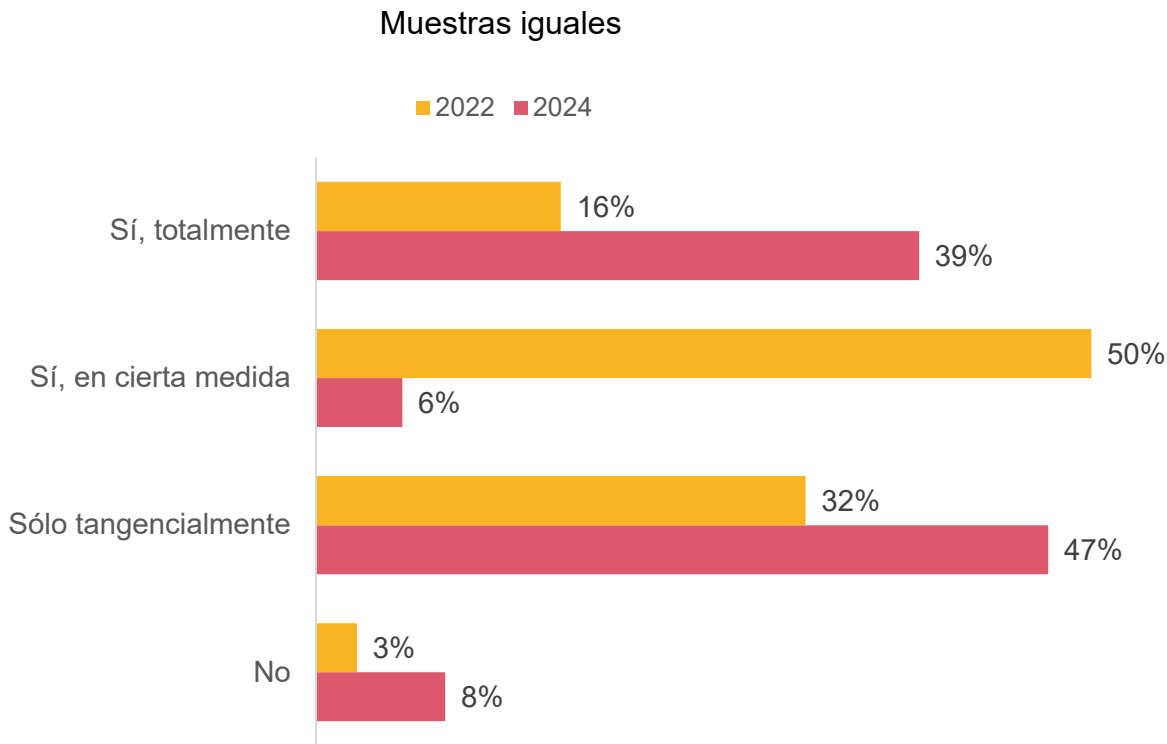
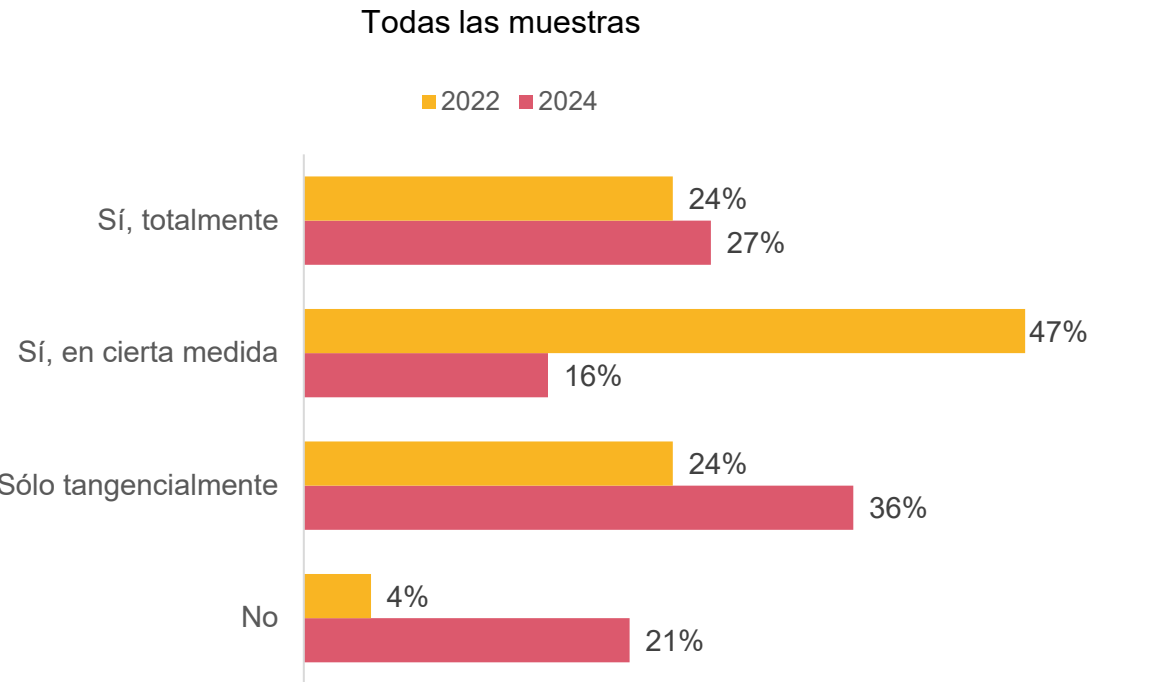




¿Dispone su organización de los recursos necesarios (conocimientos, talentos, tecnologías, etc.) para mitigar los riesgos y capturar las oportunidades que emergen de los desafíos ESG?

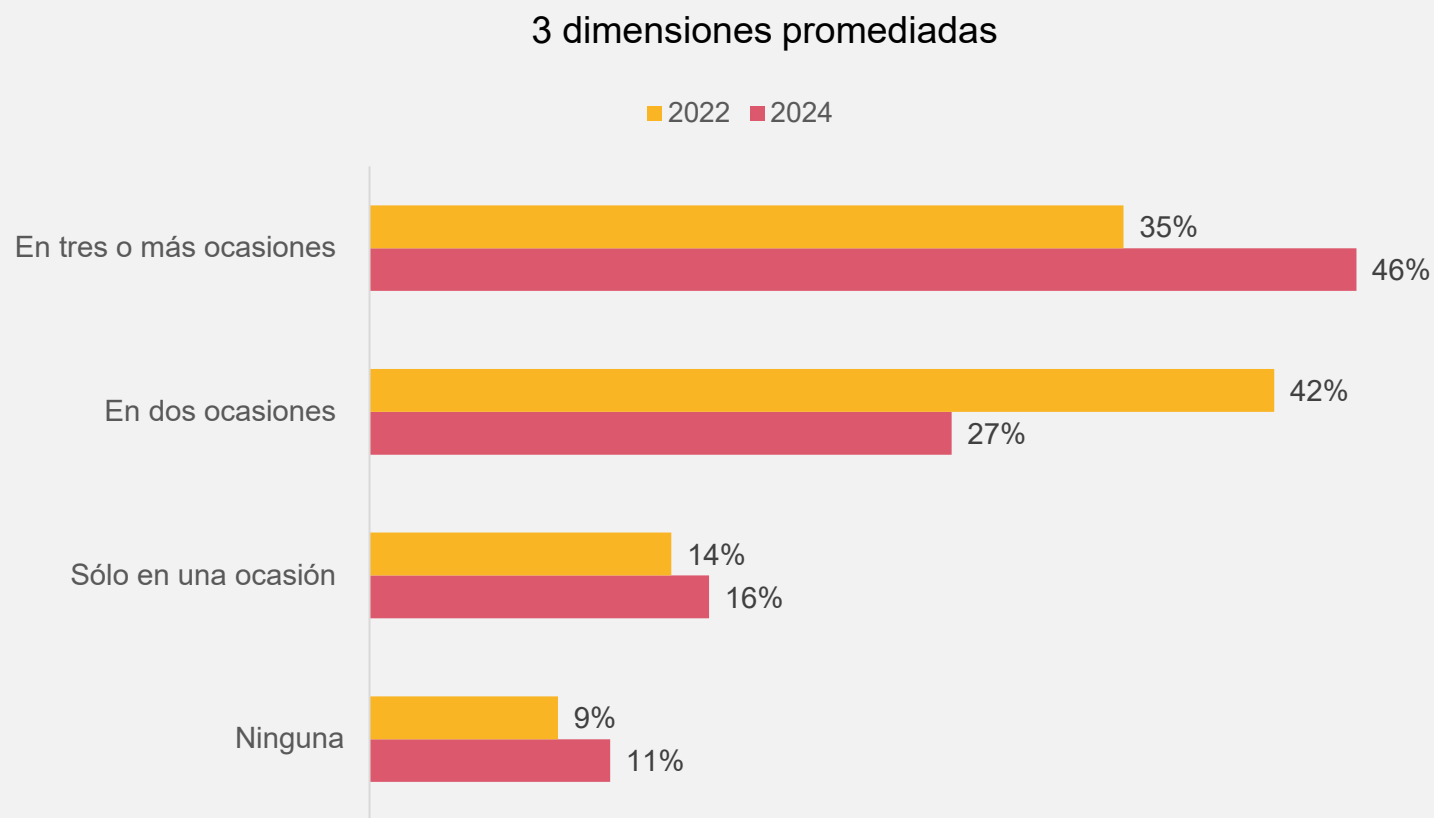
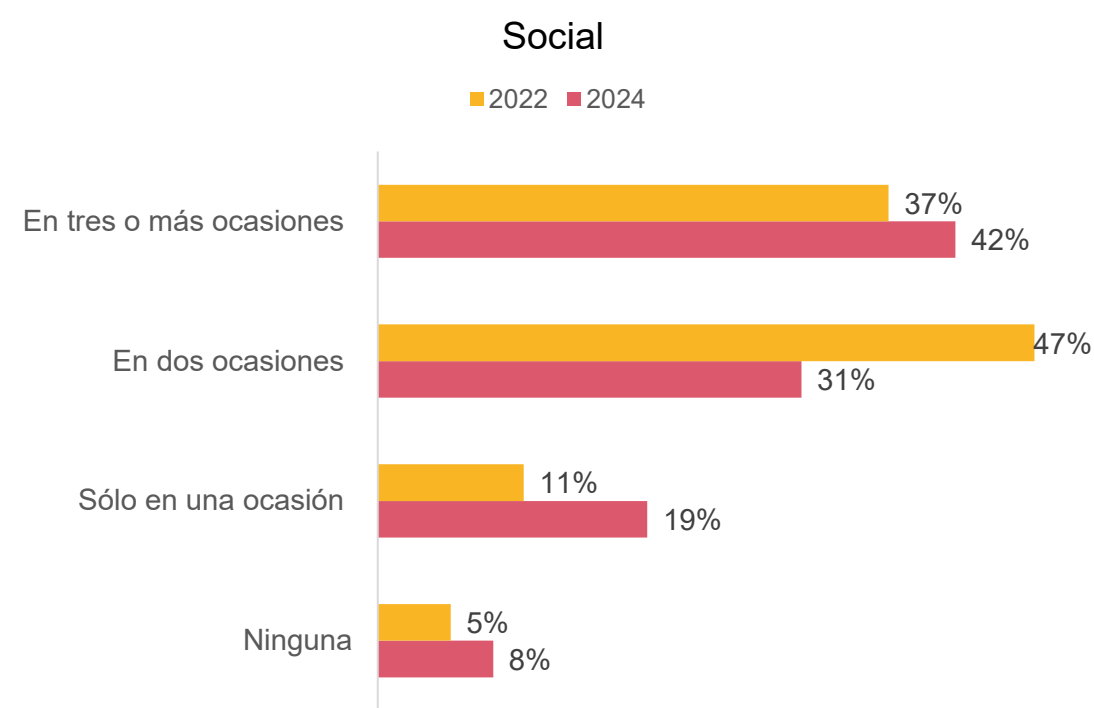
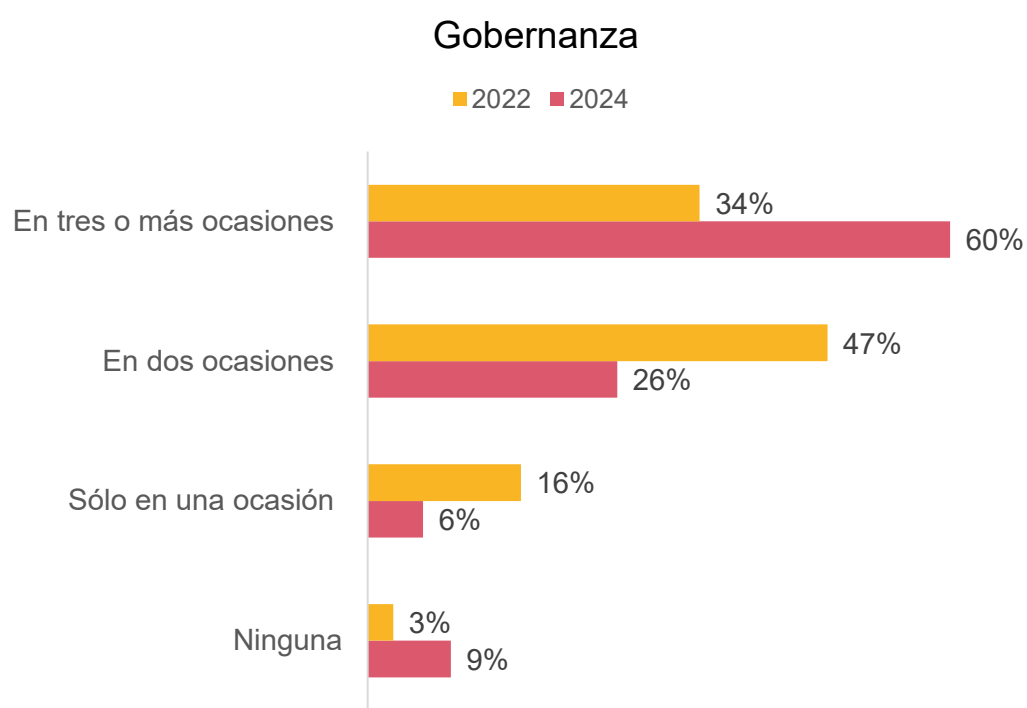
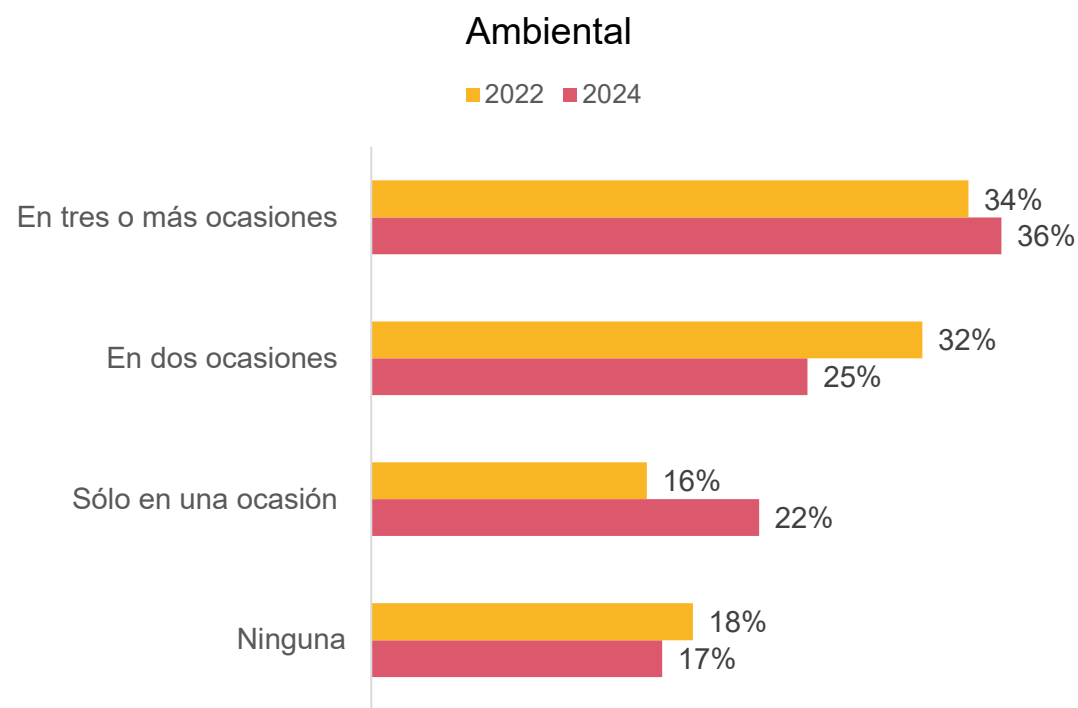


Piense en las principales decisiones estratégicas de la empresa en los últimos 12 meses (por ejemplo, grandes proyectos de inversión, entrada en nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos o líneas de negocios, proyectos de (re)financiamiento, etc. ) ¿En qué medida diría Ud. que estas decisiones han considerado formal y explícitamente los factores ESG?





En los últimos 12 meses, ¿cuántas veces diría usted que en el Directorio se analizaron decisiones de inversión para mejorar el desempeño de la empresa en temas ambientales, sociales/laborales y de gobernanza/*compliance*? (Muestras iguales)



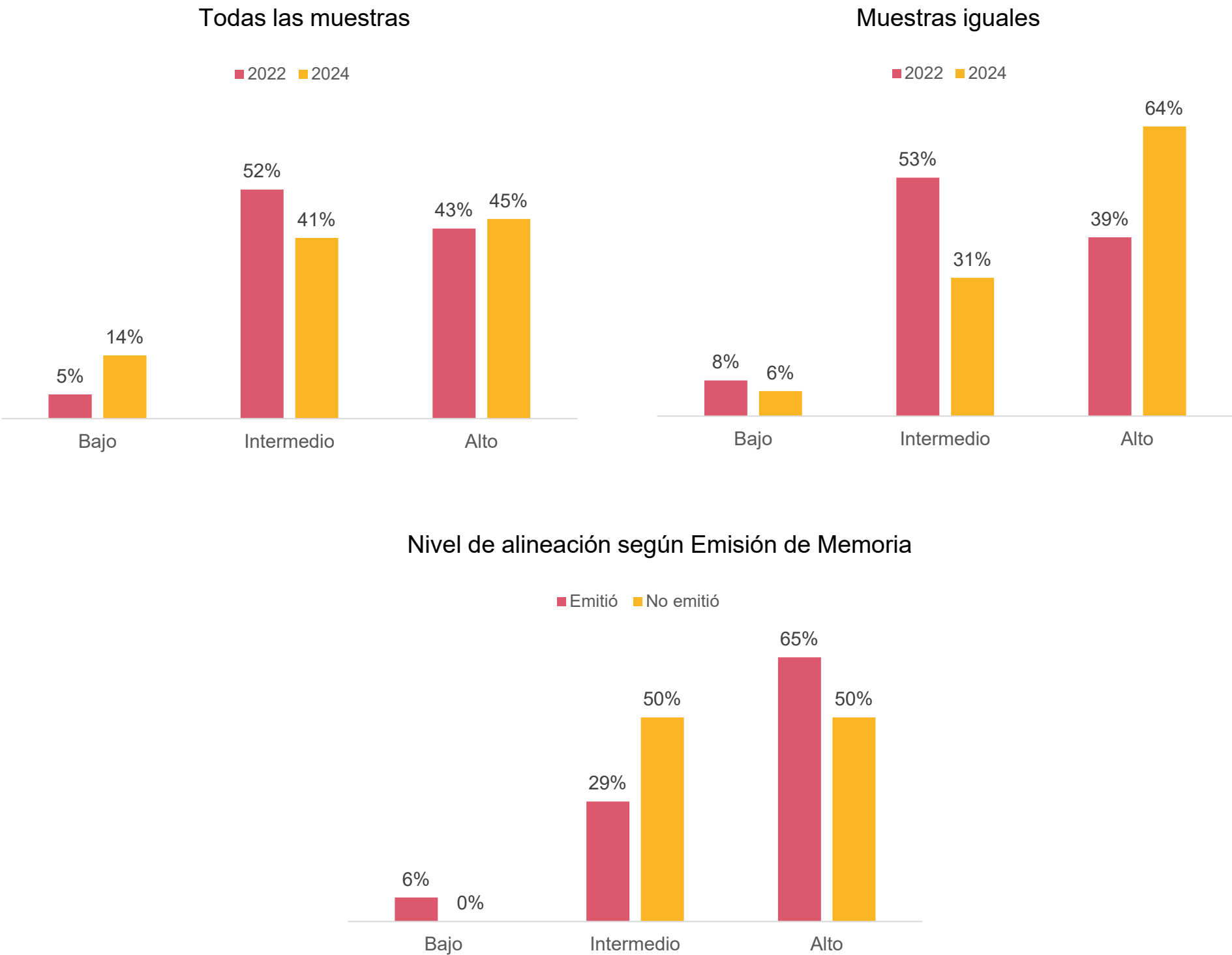
6.1.3 Despliegue

Como se planteó al principio, la dimensión de despliegue se puede dividir en subdimensiones de preparación y ejecución. Respecto a la preparación se consideran elementos como la alineación del modelo de negocio con los objetivos ESG, la cantidad de decisiones de inversión en materias ESG y la consideración de factores ESG en inversiones cotidianas. Respecto a la ejecución se consideran elementos como qué tan ambiciosas son las metas ESG fijadas, el presupuesto dedicado y el grado de avance en éste.

En relación con la dimensión de despliegue, se puede observar que el aumento en esta dimensión está principalmente asociado con un incremento en el presupuesto destinado a la mejora en estos temas y también a un incremento en la alineación de los objetivos del negocio con los objetivos ESG.

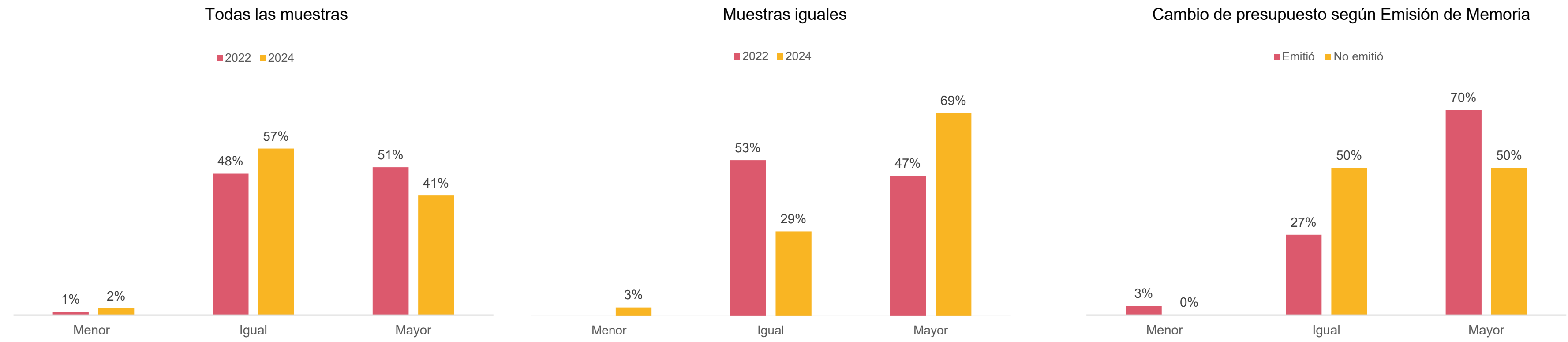
Observamos también que las metas han sido más ambiciosas en la dimensión social y de gobernanza, pero que las mayores mejoras se han visto más en las dimensiones de gobernanza, no así en la dimensión ambiental y social.

¿Cuán alineados diría usted que están en la empresa los "objetivos del negocio" (por ejemplo, crecimiento, rentabilidad, eficiencia, riesgo) con otros objetivos en materias ESG (Impacto ambiental, Inclusión, relaciones con la comunidad, etc.)?



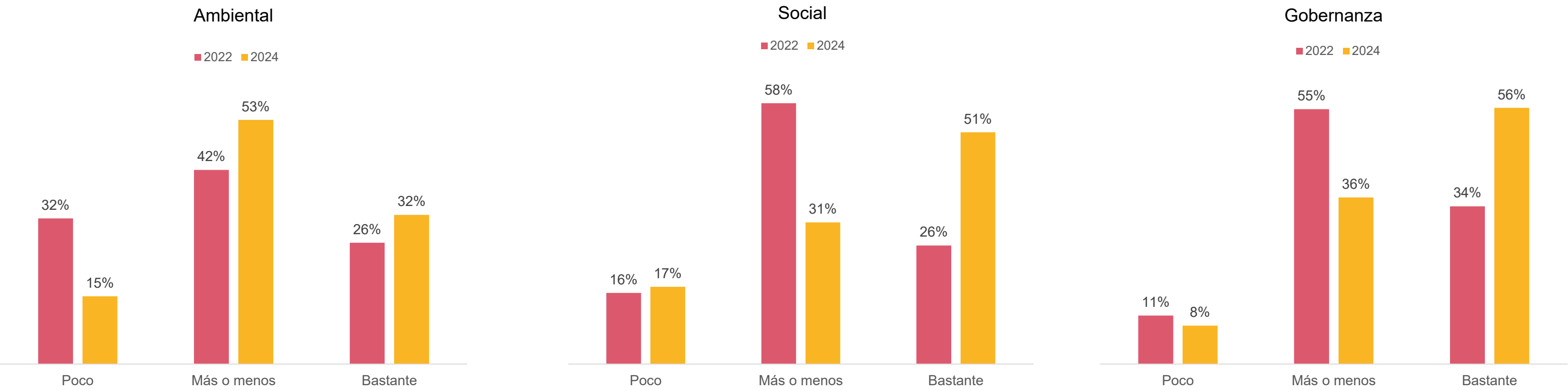


¿Cómo se compara el presupuesto de este año con el año anterior en término de recursos para alcanzar objetivos ESG?

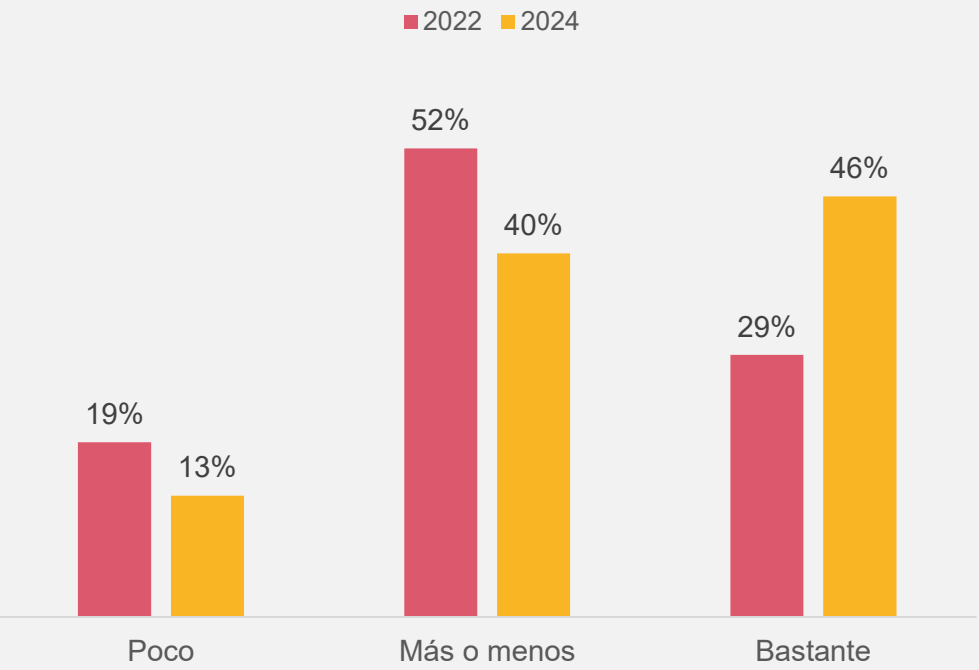




¿Cuán ambiciosas han sido según usted las metas fijadas por el directorio el año pasado en las siguientes materias ESG?

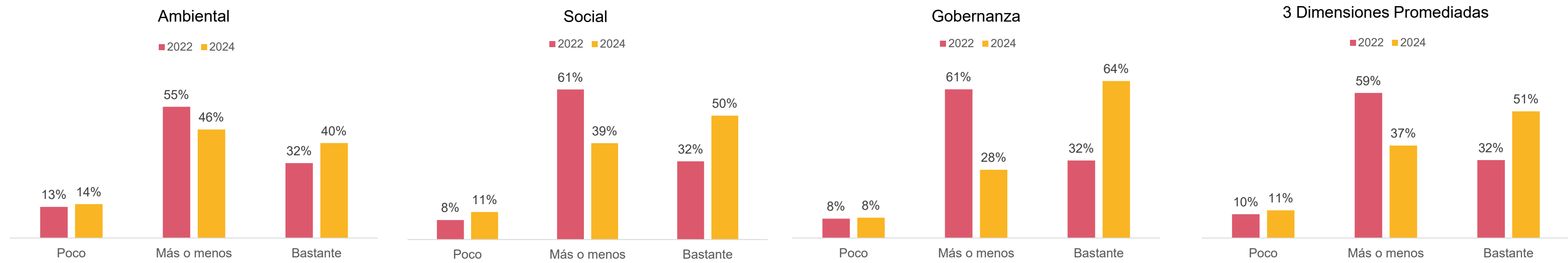


3 dimensiones promediadas

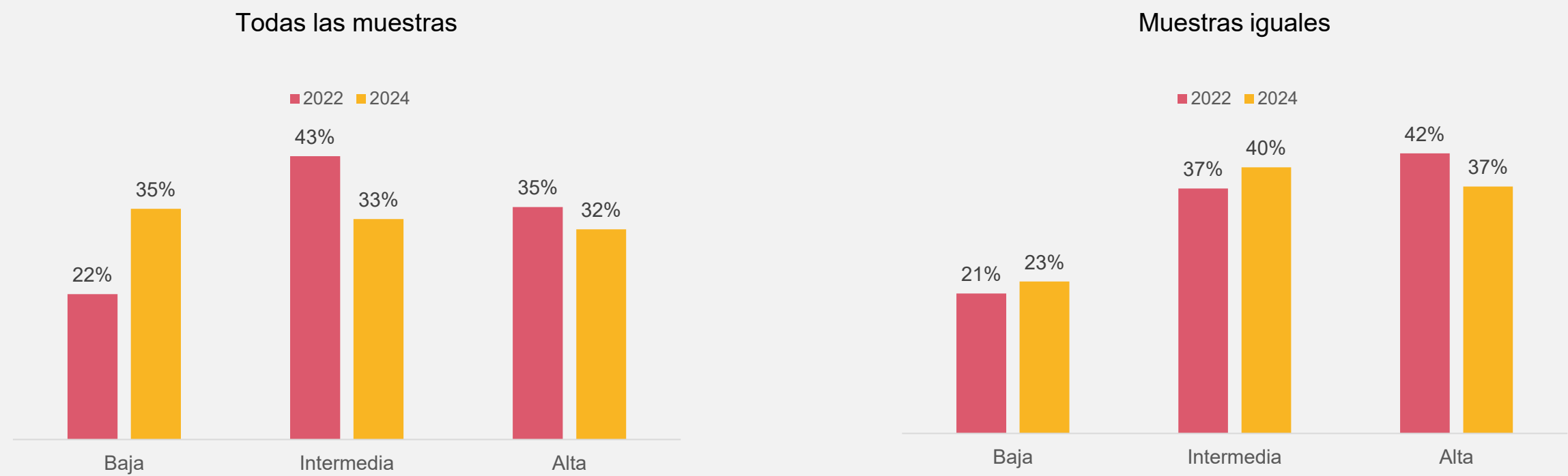




¿Cuál es el grado de avance respecto a las metas fijadas por el directorio el año pasado en las siguientes materias ESG?



¿En qué medida cree usted que la situación económica, social y política del país puede afectar en el corto plazo los esfuerzos de su empresa en las áreas ESG?



## Colaboraron en este estudio

### Héctor Cabrera M.

Socio, ESG Assurance  
PwC Chile

[hector.cabrera@pwc.com](mailto:hector.cabrera@pwc.com)

### María Ignacia García

Senior Manager, ESG Assurance  
PwC Chile

[maria.ignacia.garcia@pwc.com](mailto:maria.ignacia.garcia@pwc.com)

### Alfredo Enrione

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

[alfredo.enrione.ese@uandes.cl](mailto:alfredo.enrione.ese@uandes.cl)

### Francisco Pavlic

Investigador, Centro de Gobierno  
Corporativo y Sociedad  
ESE Business School –  
Universidad de Los Andes

[fpavlic.ese@uandes.cl](mailto:fpavlic.ese@uandes.cl)



110 años  
en Chile



CENTRO  
GOBIERNO  
CORPORATIVO  
Y SOCIEDAD

©PwC. Reservados todos los derechos. PwC se refiere a la red de firmas y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada es una empresa chilena, miembro de la red.