



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS

GERVACIO SILVA CORREA

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2023



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS

POR: GERVACIO SILVA CORREA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: JOSÉ LUIZ SALAZAR NAVARRETE, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: LORENZO REYES-BOZO, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Diciembre, 2023

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



GERVACIO SILVA CORREA

Firma

Como producto del trabajo realizado se sometió y fue aceptado en siguiente trabajo a conferencia internacional:

Silva-Correa, G. & Valdés-González, H., (2024). PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS. XX Congreso Internacional sobre Sostenibilidad Ambiental, Cultural, Económica y Social. Enero 24 - 26, 2024. Universidad de Aveiro, Aveiro, Portugal (Sometido)

Dedicado a aquel niño que luchó por sus sueños y que superó un sinfín de adversidades para educarse, demostrando que con esfuerzo y perseverancia todo es posible.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi novia Rosmarie por incentivar-me a ir más allá y embarcarme en este programa, su apoyo incondicional fue fundamental para superar cada etapa. Junto a lo anterior, quiero manifestar un sincero agradecimiento a “Cleo” y a “Polo”, nuestros bebés perrunos que con el tiempo se han transformado en un pilar fundamental para sobrellevar todo el estrés que la vida académica y laboral traen consigo.

En segundo lugar, quiero agradecer a Priscilla Molina por darme la confianza y los espacios dentro de Clínica MEDS para poder desarrollar este proyecto. Su apoyo fue fundamental para poder recopilar la información necesaria que permitió redactar un trabajo de calidad. Asimismo, también agradezco a los gerentes y subgerentes de la empresa, puesto que todos ellos estuvieron dispuestos a colaborar en todo momento, tanto en las entrevistas como en dudas puntuales que surgieron. El apoyo de toda la familia MEDS fue crucial para conseguir el propósito deseado.

En complemento, quiero agradecer al profesor Héctor Valdés por su continuo apoyo en todo el proceso, desde aclarar las dudas al momento de matricularme hasta el punto final de este proyecto. Su acompañamiento constante y sus métodos para enseñar sin dudas fueron lo mejor del programa. El tener buena pedagogía hace que un profesor sea querido y respetado por los estudiantes, pero el ir más allá aplicando métodos interactivos de enseñanza, grabando cápsulas audiovisuales e incluso dando mensajes motivacionales permanentes para avanzar con los objetivos hacen que un profesor deje huellas en los estudiantes y en mi opinión Héctor Valdés lo ha logrado con creces.

Finalmente, quiero agradecer a mis padres y a mi círculo de amigos que de una u otra forma estuvieron acompañando y apoyando este importante proceso, siempre pendientes del avance y siempre entregando una palabra de aliento.

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS

GERVACIO SILVA CORREA

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de variables asociadas a la factibilidad de la incorporación de los criterios ESG en el núcleo estratégico de una empresa del sector salud de Chile, así como también las ventajas y desventajas que esto contempla. El objetivo de esta investigación es proponer la integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG para la gestión de riesgos, capitalización de oportunidades, fortalecimiento de la reputación y mejora de relaciones con pacientes, inversores y otros grupos de interés. Para lograrlo, se propone una aproximación mixta, que desde una mirada cualitativa considera diez entrevistas semi estructuradas a la línea gerencial de la empresa, complementado con la revisión documental vinculada con la gestión de sostenibilidad. Cuantitativamente, se analizan las memorias de al menos cuatro clínicas que tienen gestiones concretas en materia de sostenibilidad, se obtienen métricas y se identifica su vinculación con los criterios ESG. Con la información recopilada se realiza un benchmarking que establece un punto de posicionamiento de Clínica MEDS respecto a las clínicas tomadas como referencia para este estudio. Finalmente, con las respuestas obtenidas desde las entrevistas, el resultado del benchmarking y apoyado por un mapa de materialidad, se identifican las brechas y se proponen oportunidades de mejoras que permiten la alineación de la actual estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG. La evidencia muestra que el 85% de los inversores consideran que los ESG son importantes a la hora de decidir dónde invertir, y que este tipo de inversiones ha aumentado significativamente. Percibiéndose que las empresas con estrategias que incorporan estos criterios en su desempeño son más confiables. Se concluye que la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS es factible a través de tres planes de acción que tienen por objetivo la optimización del

desempeño de la sostenibilidad potenciando la gestión ambiental, social y de gobernanza de la empresa.

Palabras clave: Gestión estratégica en salud, integración de inversiones, gobierno ético, impacto social, gestión ambiental, sostenibilidad

HIGHLIGHTS

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS

GERVACIO SILVA CORREA

- Propone integración de criterios ESG con estrategia de sostenibilidad de la empresa
- Considera opiniones gerenciales de MEDS
- Contempla documentación atinente al tema
- ESG da valor agregado a las empresas que los consideran en su estrategia de negocio
- Sugiere planes de acción para integrar ESG a la estrategia de la empresa

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	IMPORTANCIA DE INTEGRAR LOS CRITERIOS ESG A LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	18
1.4	OBJETIVO GENERAL	19
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	19
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	24
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	26
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	26
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	29
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	29
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	31
2.5	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO	32
2.6	ANÁLISIS CUALITATIVO	34
2.7	RESULTADOS CUANTITATIVOS	48
2.8	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
2.9	BRECHAS DETECTADAS POR CADA FASE	57
2.10	PLAN DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG A ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS	58
2.11	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA CIENTÍFICA	60
3	ARTÍCULO	62
4	CONCLUSIONES GENERALES	90
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	92
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	93
6	ANEXOS	98
6.1	REPORTE DE PLAGIO	98
6.2	CARTA DE ACEPTACIÓN PARA PRESENTAR PROYECTO EN TWENTIETH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENVIRONMENTAL, CULTURAL, ECONOMIC & SOCIAL SUSTAINABILITY, UNIVERSITY OF AVEIRO	99

1 INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de las futuras generaciones, equilibrando aspectos económicos, sociales y ambientales. Los criterios ESG, abarcando lo ambiental, social y de gobierno corporativo, son consideraciones adoptadas por empresas para evaluar y gestionar su impacto en estos ámbitos. En lo ambiental, se trata de prácticas que van desde reducir emisiones hasta la conservación de la biodiversidad. En lo social, se refiere al impacto en empleados, comunidades y derechos humanos. En cuanto al gobierno corporativo, aborda prácticas transparentes y éticas. Estos criterios proporcionan un marco para evaluar el desempeño de una empresa, permitiendo decisiones informadas más allá de los aspectos financieros, y su consideración no solo beneficia al medio ambiente y la sociedad, sino que también puede tener impactos positivos en la reputación y rentabilidad a largo plazo de la empresa.

1.1 Importancia de integrar los criterios ESG a la estrategia de sostenibilidad de la empresa

Esta problemática permite efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad?

En efecto la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de un entorno que cada vez exige más que las empresas integren en su estrategia de negocios temas relevantes como la sostenibilidad y los criterios ESG

1.2 Breve discusión de la literatura

La sostenibilidad es un término que se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años, debido a la creciente preocupación por el impacto negativo que la actividad humana tiene en el medio ambiente y en la sociedad. En líneas generales, la sostenibilidad implica la habilidad de atender las necesidades presentes sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones venideras para atender sus propias necesidades (Naredo, 1997; Zarta, 2018).

La utilización del término "sostenible" se basa en el conocimiento de la persona que lo emplea, y no existe una sostenibilidad a largo plazo. Por otro lado, el término "sustentable" se presenta en el discurso como una forma de armonizar el crecimiento económico, expresado en términos de desarrollo, con el equilibrio del ecosistema. Esto implica la mantención de una alta capacidad productiva y la protección simultánea de los recursos naturales, lo que podría ser contradictorio si no se conoce la cantidad y la forma en que debemos conservar. Por lo tanto, la responsabilidad de que el progreso sea sostenible y perdure en el tiempo recae en todos, pero es crucial aplicar los principios que los generaron para evitar caer en la confusión conceptual y técnica, lo que se refleja en explicar lo mismo con diferentes lenguajes (López, 2005). Entendiendo lo anterior, se puede indicar que la diferencia entre sostenible y sustentable radica en que la primera considera los procesos previamente mencionados, que buscan un cambio integral en aspectos medioambientales, sociales, económicos, políticos y culturales. En contraste, la segunda se enfoca en la preservación y el uso responsable de los recursos. En consecuencia, lo que es sostenible sigue una serie de procesos que contribuyen a la creación de un entorno social más favorable y respetuoso con el planeta. Por otro lado, algo sustentable es aquello que puede mantenerse de manera autónoma cuando se gestiona de manera adecuada (Reyna, 2023).

Objetivos de desarrollo sostenible y su relación con los criterios ESG

La ONU describe como desarrollo sostenible aquel enfoque que establece las pautas para la forma en que debemos vivir en la actualidad con el objetivo de construir un futuro más promisorio. Esto implica abordar las necesidades actuales sin poner en peligro las oportunidades de las generaciones venideras para satisfacer las suyas. La continuidad de nuestras sociedades y del planeta que compartimos está ligada a la edificación de un mundo que sea más sostenible. (Departamento de comunicación global, 2023). En septiembre de 2015, líderes mundiales firmaron la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 junto a sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Sanabria, 2023). Esta decisión marcó un hito al adoptar una serie de objetivos y metas universales que buscan transformar de manera significativa y centrada en las personas. La Agenda 2030 reconoce la erradicación de la pobreza extrema como un requisito fundamental para lograr un desarrollo sostenible. Busca lograr un desarrollo equilibrado e integrado, permitiendo a los países trabajar dentro de sus realidades, capacidades y niveles de desarrollo, respetando sus políticas y prioridades

nacionales. Los 17 ODS y sus 169 metas son fruto de un intenso proceso de consultas públicas e interacciones con la sociedad, especialmente con los sectores más desfavorecidos. Estos objetivos son integrados, indivisibles, aplicables globalmente y de alcance universal. Cada país tiene la libertad de incorporar la Agenda 2030 en sus procesos de planificación, políticas y estrategias nacionales de la manera que considere más adecuada (FAO, 2019).

En este contexto, en diciembre de 2019, se introduce una nueva iniciativa en la Agenda 2030 y en los ODS: el European Green Deal o Pacto Verde Europeo. Esta iniciativa abarca cincuenta medidas específicas para combatir el cambio climático y lograr una economía sostenible dentro de la Unión Europea (Mendizábal, 2020). Esta propuesta indica entre otras cosas que las empresas deben integrar en sus planes estratégicos medidas para promover la sostenibilidad a largo plazo, además de proponer ideas novedosas y crear vivencias que ayuden a mitigar la disminución de la biodiversidad y a conservar nuestro entorno natural. En consecuencia, aunque los ODS representan una iniciativa global de la ONU que involucra a gobiernos, instituciones, ciudadanos y empresas para alcanzar metas de alcance global, el marco “Environmental, Social and Governance” (ESG por sus siglas en inglés) se refiere a la responsabilidad específica de cada empresa en relación con sus acciones y su impacto en la sociedad donde operan. A pesar de que sus áreas de aplicación, alcance y los actores a quienes se dirigen son diferentes, ESG y los ODS tienen características que se complementan, siendo ESG una parte integral del negocio y los ODS un complemento temporal de este (Asensio, 2021).

Criterios ESG y su impacto en las empresas

En los últimos años se ha generado un notorio progreso en cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y criterios ESG. Esto se refleja con la adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI) por parte de multitud de inversores institucionales, aumentando el número de 100 firmantes de los PRI en el año de su lanzamiento (2006) a más de 3.000 instituciones de más de 60 países en el año 2019 (Asensio, 2021). Según Fender (2020) el 85% de los profesionales de la inversión ya tienen en consideración los factores ESG en sus inversiones en comparación con el 73% que lo hacía en el 2017.

Desde la concepción de los ODS el desempeño no financiero, particularmente el referido a los criterios ESG ha tomado mayor relevancia en la gestión empresarial. Estos indicadores constituyen una herramienta para que las empresas midan el progreso hacia sus metas

estratégicas de sostenibilidad y generen información cuantitativa y cualitativa en las áreas ambientales, sociales y de gobierno corporativo para comprender cómo esto afecta el desempeño financiero de una compañía (Campillo, 2022).

Los criterios E se refieren a los factores relacionados con la gestión y el impacto ambiental de una empresa. Estos aspectos pueden abarcar desde la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, la administración adecuada de desechos, la utilización responsable de los recursos naturales, hasta la conservación de la biodiversidad.

Los criterios S se refieren a los factores relacionados con el impacto social de una empresa. Estos pueden incluir la equidad social, la justicia y la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la diversidad y la inclusión, y la salud y la seguridad de los trabajadores.

Los criterios G se refieren a los factores relacionados con la gestión y el gobierno corporativo de una empresa. Estos pueden incluir la transparencia, la ética, la responsabilidad empresarial y la calidad de la gestión y supervisión de la empresa.

En la tabla I, se pueden visualizar ejemplos que las empresas gestionan al aplicar estos criterios:

Tabla I: Principales gestiones ESG realizadas por las empresas

ESG	Gestión	Prácticas Principales
E	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero • Uso eficiente de recursos naturales • Gestión de residuos y reciclaje • Desarrollo de productos y servicios • Social y medioambientalmente responsables • Inversión en tecnologías limpias y soluciones sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de energías renovables • Eficiencia energética • Gestión sostenible del agua • Estrategias de reducción de residuos • Desarrollo de productos sostenibles • Investigación en tecnologías limpias
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad e inclusión en la fuerza laboral • Prácticas laborales justas y respetuosas con los derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de diversidad e inclusión • Programas de igualdad de oportunidades • Iniciativas de bienestar para empleados • Participación en comunidades locales
G	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas comerciales éticas y transparentes • Gestión responsable de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos de ética y conducta • Auditorías y cumplimiento normativo. • Estructuras de gobierno transparentes • Participación de accionistas

Fuente: Adaptada desde Matos (2020)

En los últimos años, se ha observado un notable incremento en el número de empresas que recopilan y presentan informes acerca de datos medioambientales, sociales y de gobernanza. A principios de los años 90, apenas unas 20 empresas compartían información relacionada con estos criterios ESG. Sin embargo, para el año 2016, esta cifra ha aumentó significativamente, alcanzando más de 9000 empresas que publicaron informes de sostenibilidad (Amel-Zadeh, 2017).

El aumento en la atención hacia el impacto corporativo ha impulsado la adopción de los criterios ESG. Inversores y ejecutivos reconocen que la adhesión sólida a estos criterios puede asegurar el éxito a largo plazo de una empresa. Los cambios observados en la estructura empresarial e inversiones indican que los criterios ESG no son simplemente una moda pasajera o un ejercicio superficial para generar bienestar (Mateo, 2021). En esta línea Matos (2020) señala que las principales razones por las cuales los inversores consideran los criterios ESG son: el posible valor futuro anticipado de algunos recursos vinculados al medio ambiente y que impulsen una transición hacia una economía más sostenible, o la estrategia previa de inversionistas frente a futuras regulaciones más estrictas hacia activos con un bajo puntaje ESG, así como políticas fiscales desfavorables. Además, las empresas que incorporan ESG en sus operaciones afirman que contribuye a la mejora de sus resultados financieros y a una gestión más efectiva de los riesgos. Un ejemplo de ello es Dow Chemical, que invirtió alrededor de dos mil millones de dólares en 1994 para potenciar su eficiencia energética. En 2010, informó que esta inversión condujo a un ahorro de 9.800.000.000 de dólares en consumo reducido de agua y energía (García-Villanova, 2020).

En base a lo anterior se puede mencionar que la importancia de la incorporación de los criterios ESG en las estrategias de sostenibilidad radica en su capacidad para ayudar a las empresas en la mejora de su desempeño en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, lo que a su vez conduce a una mayor rentabilidad y una mejor reputación empresarial. Adicionalmente, ESG permite la transmisión clara de las acciones implementadas por la empresa con el fin de crear un impacto positivo en su entorno, permitiendo así la divulgación de los principios corporativos que guían a la organización (Hoffman, 2023).

Sostenibilidad en el sector salud de Chile

El sector salud en Chile es uno de los más importantes e influyentes en la sociedad, ya que tiene un impacto directo en la calidad de vida de la población. En consecuencia, es fundamental introducir prácticas sostenibles en el ámbito de la salud para asegurar un futuro más saludable y sostenible para la población de Chile (Ministerio de salud, 2022).

La sostenibilidad en el sector salud abarca muchos aspectos como la gestión y reducción de los residuos hospitalarios, el uso eficiente de los recursos, el uso de energías renovables, recolección y tratamiento de aguas lluvias y aguas grises, la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero, arquitectura sustentable, la optimización de la calidad del aire interior de los hospitales y el apoyo a la salud mental de los trabajadores (Pérez, 2014). Esto último también lo enfatiza Urzúa (2020), quien indica que es importante que se adopten medidas para apoyar la salud mental de los trabajadores del sector salud y mejorar su calidad de vida. Según Muñoz (2011) un hospital sustentable es aquel que cumple con los requisitos tanto del usuario como del entorno, al mismo tiempo que utiliza de manera más eficiente los recursos, disminuye la contaminación y minimiza la generación de residuos. Para lograr esto, Portner (2022) indica que se requiere la implementación de medidas y acciones que limiten la huella de carbono del hospital. Y que según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (GIECC), la emisión continua de Gases de Efecto Invernadero (GEI) contribuirá al calentamiento global y cambios duraderos en el sistema climático, aumentando la probabilidad de impactos severos e irreversibles, por ello, contener el cambio climático implica una reducción significativa y sostenida de las emisiones de GEI, en combinación con medidas de adaptación, para mitigar los riesgos asociados.

Criterios ESG y su integración en el sector salud

La presencia de ESG en la estrategia de sostenibilidad de las empresas es clave, puesto que de este modo logran una mayor rentabilidad y compromiso con la sociedad (Santander investor relations, 2021). Incluso Serafeim (2020) va más allá, indicando que si las empresas descuidan cuestiones relevantes en materia de ESG pueden provocar un deterioro en la reputación de estas, así como también multas masivas, despidos e incluso renuncias de directores ejecutivos. Al extrapolar esto al sector salud Septis (2020) indica que, en la actualidad, es crucial priorizar la implementación de ODS y prácticas financieras sostenibles en el sector de la atención médica y que los líderes ejecutivos de hospitales y clínicas deben enfocarse en obtener financiamiento sostenible que considere factores ESG en las decisiones

de inversión. En el actual sistema de atención médica, los esfuerzos relacionados con ESG deben ser económicamente viables para asegurar el éxito a largo plazo. Los hospitales ya están aplicando medidas de evaluación ESG para ahorrar recursos, y los líderes financieros destacan la importancia de comprender los costos directos e indirectos asociados con ESG a corto plazo, alineándolos con la estrategia comercial a largo plazo. Por lo tanto, la evaluación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza implica analizar la eficacia financiera y el valor a largo plazo de las operaciones hospitalarias actuales.

La adopción de prácticas de gestión ESG ofrece oportunidades significativas para aumentar los ingresos al facilitar la entrada a nuevos mercados y expandirse en los existentes, ganando la confianza de las autoridades gubernamentales. La fortaleza en ESG también se vincula con mayores retornos de capital y una disminución del riesgo de pérdidas. Además, una propuesta ESG sólida puede proporcionar a las empresas mayor flexibilidad estratégica y aliviar la presión regulatoria, reduciendo los riesgos de acciones adversas de los gobiernos. En términos de productividad, ESG ayuda a atraer y retener talento, motivar a los colaboradores con un sentido de propósito y mejorar la productividad general. Asimismo, una propuesta robusta en ESG puede aumentar la rentabilidad de las inversiones al dirigir el capital hacia oportunidades sostenibles y prevenir inversiones a largo plazo irreversibles que podrían resultar en pérdidas. Es crucial reconocer que la inacción en ESG erosiona el valor, y anticiparse a las tendencias futuras, como la reconversión de activos, es esencial para adaptarse a las transformaciones del mercado (Henisz, 2019).

Al implementar políticas de gestión ESG, los líderes de empresas y hospitales privados respaldan selectivamente acciones que maximicen el valor del negocio hospitalario. Buscan mejorar márgenes de beneficio con una capacidad operativa ESG eficiente, anticipan una disminución constante en costos ambientales o sociales, promueven la buena voluntad y reputación para atraer clientes, desarrollan innovaciones ESG, invierten en conocimiento y habilidades del personal en gestión ESG, y garantizan tipos de interés estables y bajos para facilitar el acceso a financiamiento de proveedores de atención sanitaria (Septis, 2020). En base a lo anteriormente mencionado, es factible deducir que la incorporación de ESG en la estrategia de sostenibilidad del sector salud puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y reputación de clínicas y hospitales, así como en la calidad de los servicios de salud que brindan. Al incorporar los criterios ESG en su estrategia, las empresas pueden

reducir los costos operativos, mejorar su relación con la comunidad y el medio ambiente, y fortalecer su gobernanza y transparencia. Además, la adopción de prácticas empresariales sostenibles y responsables puede ayudar a las empresas y organizaciones del sector salud a atraer y retener a los empleados, pacientes y clientes.

Antecedentes de Clínica MEDS

Para este diseño se tomó como referencia Clínica MEDS, la cual nace 1992 y en la actualidad, MEDS se posiciona como el principal centro de medicina deportiva en el país. Su misión consiste en reintegrar a los pacientes a una vida activa y saludable, logrando sus metas de bienestar mediante un modelo de atención integral único. La innovación y la búsqueda de la excelencia, respaldadas por altos estándares de seguridad y calidad en la prestación integral de servicios, han sido reconocidas tanto por destacados deportistas nacionales como por diversas organizaciones deportivas a nivel internacional. Estas instituciones elogian los logros en la rehabilitación y la reincorporación exitosa de los pacientes de MEDS a sus actividades físicas y laborales. Actualmente, Clínica MEDS cuenta con más de 60 especialidades y 8 sucursales a lo largo de Chile. Lo anterior sumado a su modelo de atención integral, ha permitido que más de 500.000 pacientes se atiendan cada año (Memoria anual Clínica MEDS, 2022).

Actualmente MEDS tiene una política de sostenibilidad de la cual se desprende una estrategia basada en cinco pilares: eficiencia energética y huella ambiental, grupos de interés, cadena de suministro, salud accesible y de calidad, y liderazgo y gobernanza. En base a lo anterior, MEDS ha desarrollado un programa de sostenibilidad que contempla los cinco pilares mencionados y para cada uno de ellos se han ido gestionando proyectos que buscan generar un triple impacto (económico, social y ambiental) y una contribución al cumplimiento de estándares, tales como los ODS y Green Hospital (González, 2022). En complemento, MEDS cuenta con un comité de sostenibilidad conformado por un grupo de colaboradores y la línea gerencial, quienes se reúnen mensualmente para ir revisando los avances del programa de sostenibilidad, así como también aportar ideas que le permitan robustecer la actual estrategia asociada a la materia.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores en los cuales

Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad?

En efecto la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de un entorno que cada vez exige más que las empresas integren en su estrategia de negocios temas relevantes como la sostenibilidad y los criterios ESG. Se propone entonces la explicitación de variables relevantes que permiten la realización, de manera certera, de la integración deseada de los criterios ESG en la compañía. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para que se realice la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer una integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG para la gestión de riesgos, aprovechamiento de oportunidades, fortalecimiento de la reputación, mejoramiento de relaciones con pacientes, inversores y grupos de interés, tal que se facilite el acceso a capital, y se asegure el cumplimiento de regulaciones ambientales y sociales, estimulando la innovación, la eficiencia operativa, y atracción-retención de talento.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de Clínica MEDS, información suficiente o certeza, respecto de una propuesta de integración de los criterios ESG a la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

En efecto la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de un entorno que cada vez exige más que las empresas integren en su estrategia de negocios temas relevantes como la sostenibilidad y los criterios ESG. Se propone entonces la explicitación de variables relevantes que permiten la realización, de manera certera, de la integración deseada de los criterios ESG en la compañía. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para que se realice la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer una integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG para la gestión de riesgos, aprovechamiento de oportunidades, fortalecimiento de la reputación, mejoramiento de relaciones con pacientes, inversores y grupos de interés, tal que se facilite el acceso a capital, y se asegure el cumplimiento de regulaciones ambientales y sociales, estimulando la innovación, la eficiencia operativa, y atracción-retención de talento.

1.4.1 Objetivos específicos

- Determinar los elementos clave de la actual estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS, enfocándose en riesgos, oportunidades y relaciones stakeholders para comprender su estado actual.
- Obtener las principales prácticas reales de sostenibilidad que realizan los Centros de Atención de Salud que reportan estos temas que ayuden a la creación de un marco ESG integral alineado con los intereses de los stakeholders y con la estrategia de sostenibilidad y del negocio de Clínica MEDS.
- Establecer planes de acción para la implementación de ESG en la estrategia de Clínica MEDS así como la medición y el reporte continuo.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Tomando en consideración el foco y el tipo de información existente, se ha optado por la utilización de un enfoque que entrelace el enfoque cualitativo y el cuantitativo, es decir, el de carácter mixto (Hernández, 2018). Debido a la descripción del objetivo de esta investigación, el tipo de metodología a ser utilizada es el descriptiva, puesto que el sustento son entrevistas, observaciones y revisión documental. En complemento, el diseño seleccionado es el no experimental, ya que la información se obtiene a partir de los datos existentes de la compañía asociados a la sostenibilidad, todo lo anterior contenido en una temporalidad transversal (Grajales, 2000).

El trabajo considera en una primera instancia una fase de diagnóstico en donde se realiza una revisión documental de las gestiones actuales asociadas a la sostenibilidad por parte de la empresa y su acercamiento con los criterios ESG. Esto se complementa con un proceso de entrevistas a gerentes y subgerentes, con lo cual se busca obtener el grado de entendimiento que poseen los líderes de la compañía en esta materia y su interés de alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios ESG.

Con el diagnóstico realizado, el siguiente paso fue la realización de un “benchmarking” o comparación de éxito, tomando como referencia al menos cuatro clínicas que poseen gestiones concretas sostenibilidad y que participan en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS), mecanismo de evaluación de reputación introducido en el año 2000, fundamentado en un enfoque multistakeholder desarrollado por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información (Merco, 2023).

Con la información obtenida en el diagnóstico y benchmarking se realiza un análisis que permite el desarrollo de la propuesta de integración de los criterios ESG con estrategia de sostenibilidad corporativa de Clínica MEDS. Para ello, se propone un mapa de materialidad tomando como referencia el estándar internacional Sustainability Accounting Standards Board (SASB por su sigla en inglés), que en español puede comprenderse como junta de normas de contabilidad y sustentabilidad. De esta manera se determinan las oportunidades de mejora que la compañía requiere para alinear su actual estrategia con los criterios ESG y de paso, quedar en condiciones de ingresar al MERCOS en la medida que lo desee.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia a partir del universo de la línea gerencial de Clínica MEDS. Para definir la muestra por conveniencia se seleccionaron a todos los Gerentes y a dos Subgerentes de la empresa (Quiénes somos, 2017). Del total de entrevistados, el 80% corresponde a Gerentes y el 20% a Subgerentes. El tipo de muestreo escogido para las entrevistas semi-estructuradas es no probabilístico, ya que se selecciona basado en su conocimiento e injerencia del tema. La muestra considera diez entrevistas y se representa de la siguiente forma: 50% son mujeres y 50% son hombres. El marco muestral se obtiene de las gerencias de: fiscalía, enfermería, comercial, finanzas, personas, operaciones y de tecnología y procesos, y gerencia general.

Respecto a la muestra, esta se consigue a partir de la información proporcionada por los ocho gerentes y los dos subgerentes.

Entorno: Las entrevistas se realizan en las dependencias de Clínica MEDS, ubicada en la comuna de Lo Barnechea de Santiago de Chile. MEDS, establecido en 1992 por un equipo de expertos de la Unidad de Salud del Comité Olímpico de Chile, este centro se erige como el principal referente en medicina deportiva en el país. Su objetivo primordial es ofrecer atención altamente especializada y personalizada con el propósito de lograr la pronta y eficaz recuperación de lesiones. (Quiénes somos, 2017). MEDS cuenta con más de 995 colaboradores, 293.153 consultas médicas anuales, 191.485 pacientes atendidos, 8.292 cirugías realizadas y con una construcción de 2415 metros cuadrados. Esto respaldado por una inversión total de \$8.011 millones de pesos (Memoria anual Clínica MEDS, 2022).

Intervenciones: El estudio considera la revisión y análisis, tanto de diferente literatura asociada a la sostenibilidad y criterios ESG en el mundo empresarial y sector salud, como de la documentación interna de la compañía. La población estudiada corresponde a la línea estratégica de la empresa Clínica MEDS y a sus gestiones vinculadas con la sostenibilidad y los criterios ESG. Previo a la entrevista a cada uno de ellos se les envía una pauta con las preguntas que se van a abordar en el espacio, con el propósito de que se interioricen previamente, de modo que al momento de realizar la entrevista el proceso tenga la efectividad deseada. A continuación, se detallan las preguntas realizadas a los gerentes y a dos subgerentes de la compañía.

Fase 1: Diagnóstico en la compañía para identificar realidad actual en lo que respecta la estrategia de sostenibilidad actual y su relación con los criterios ESG

Esta fase se desarrolla a través de dos etapas: la primera contempla la revisión de documentos internos de la empresa que estén asociados con la sostenibilidad. La segunda etapa se compone de entrevistas realizadas a los gerentes y a subgerentes. Esta entrevista se compone de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por sostenibilidad?
2. ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?

4. ¿Qué entiende usted por criterios ESG?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?
6. ¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?
7. ¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?
8. ¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG?
9. ¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?
10. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?
11. Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?
12. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?

Fase 2: Análisis de memorias y benchmarking con Centros de Atención de Salud (CAT) que tienen integrados los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad

Para esta fase se han tomado como referencia las memorias de los siguientes CAT: Clínica Alemana, Clínica Las Condes, Clínica BUPA y Hospital del Trabajador (ACHS). Cada memoria se analiza y se obtienen datos relevantes que determinan las principales prácticas ESG que tienen implementadas y con esa información se realiza un benchmarking con Clínica MEDS que determina la posición en la que se encuentra la compañía en comparación a los CAT analizados.

Fase 3: Propuesta de integración de criterios ESG con estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS

Con la información recopilada a través del diagnóstico y el benchmarking, se realiza la propuesta de la integración de los criterios ESG con la estrategia de sostenibilidad de Clínica

MEDS. Para ello, utilizando el estándar SASB se propone un mapa de materialidad que identifica cuestiones que pueden afectar la situación financiera o el rendimiento operativo de las empresas dentro del sector salud. La procedencia del concepto de materialidad surge de la materialidad contable y del principio de importancia relativa de la auditoría de cuentas (Gómez, 2018).

Plan de análisis de datos: Para hacer más simple el análisis de los datos obtenidos se construye un documento donde en base a una tabulación por cada pregunta realizada se colocan las respuestas obtenidas por los 10 entrevistados. Con esto se obtienen tendencias de las respuestas a cada pregunta. Lo anterior apoyado con un método descriptivo que permita obtener un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador (Carranza, 2023) permite la elaboración de estadísticas que facilitan la comprensión de los resultados.

Ética: Las entrevistas se inician a través de un contexto en donde se explica el propósito de la actividad y lo que se espera lograr, en el marco de un consentimiento informado. Tras ello se comienzan a realizar las preguntas y las respuestas son anotadas por el entrevistador. Al finalizar las preguntas, se deja un espacio para que los entrevistados aclaren sus dudas y tras ello, se cierra la actividad.

Benchmarking: Esta técnica se utilizó para comparar y medir el rendimiento, procesos, prácticas y resultados asociados a la sostenibilidad por parte de MEDS respecto a Clínica Alemana, Clínica BUPA, Clínica Las Condes y Hospital del Trabajador. Esta técnica se compone de la siguiente manera:

- Identificación, donde se diseñan preguntas estratégicas que permiten determinar un mapeo de la compañía en el aspecto deseado.
- Investigación, donde se establece un punto de referencia competitivo y se compara a MEDS con competidores directos.
- Definición de métrica, la cual contribuye en la obtención de la información que se desea utilizar para el benchmarking, en este caso, se consideran 54 temas.
- Mediciones y comprobación de información, donde se desglosan los 54 temas y se realiza la comparación entre todos los CAT involucrados en el benchmarking.

Mapa de materialidad: Con el cual se identificó cuestiones que pueden afectar la situación financiera o el rendimiento operativo de las empresas dentro del sector salud. A través de esta herramienta se establece la significancia de los criterios ESG en la empresa y la influencia en la valoración y toma de decisiones de sostenibilidad, dando como resultado un mapa que permite posicionar las gestiones que de sostenibilidad que los CAT realizan en una escala con parámetros de: menor importancia, mediana importancia y mayor importancia. Esto permite enfocar los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas según los parámetros que se deseen abordar.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Resultados del diagnóstico interno
 - b. Análisis cualitativo
 - c. Resultados cuantitativos
 - d. Discusión de resultados
 - e. Brechas detectadas por cada fase
 - f. Plan de integración de criterios ESG a estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS

g. Estrategia de evidencia científica

6. Conclusiones

7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación considera la revisión y análisis, tanto de diferente literatura asociada a la sostenibilidad y criterios ESG en el mundo empresarial y sector salud, como de la documentación interna de la compañía. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2023 entrevistas con preguntas abiertas a gerentes y subgerentes de Clínica MEDS con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas explicando sus ideas y respuestas con sus palabras. Es importante mencionar que previo a la entrevista a cada uno de ellos se les envió una pauta con las preguntas que se van a abordar en el espacio, con el propósito de que se interioricen previamente, de modo que al momento de realizar la entrevista el proceso tenga la efectividad deseada.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 02 de octubre de 2023 y 19 de octubre de 2023.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Interés por parte de la empresa
- Apoyo transversal por parte de la gerencia
- Proceso ético
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación
- Generó un interés en la dirección de la empresa, lo que abrió las puertas para iniciar los acercamientos de ESG a la estrategia de la compañía

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor, incluyendo a directores
- Conocimiento escaso del significado ESG por parte de los entrevistados y la relevancia actual en el mercado
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras

Se utilizó un muestreo por conveniencia a partir del universo de la línea gerencial de Clínica MEDS. Para definir la muestra por conveniencia se seleccionaron a todos los Gerentes y a dos Subgerentes de la empresa. El tipo de muestreo escogido para las entrevistas semi-estructuradas es no probabilístico, ya que se selecciona basado en su conocimiento e injerencia del tema. La muestra considera diez entrevistas y se representa de la siguiente forma: 50% son mujeres y 50% son hombres. El marco muestral se obtiene de las gerencias de: fiscalía, enfermería, comercial, finanzas, personas, operaciones y de tecnología y procesos, y gerencia general. Respecto a la muestra, esta se consigue a partir de la información proporcionada por los ocho gerentes y los dos subgerentes.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información que permitiera realizar una propuesta de integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Cualitativos:** Entrevistas semi estructuradas a gerentes y subgerentes de la empresa, así como también análisis documental.
- **Cuantitativos:** Revisión de reportes de sostenibilidad y memorias de otras clínicas y hospitales para establecer métricas comparativas. Tras la revisión, se obtuvieron 54 temas relevantes asociados a ESG y en base a esos temas se realizó la comparación con los CAT analizados, obteniendo como resultado la identificación de los temas que más gestionan dichas instituciones, así como también un ranking para calificar asociado a la materia.

En lo que respecta al análisis documental, este sirve para establecer un parámetro de la situación actual de la empresa y de las otras empresas tomadas como referencia. En cuanto a las entrevistas, estas permiten obtener el grado de entendimiento que poseen los líderes de la compañía en esta materia y su interés de alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios ESG. La entrevista consta de doce preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué entiende usted por sostenibilidad?2. ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?3. ¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?4. ¿Qué entiende usted por criterios ESG?5. ¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?6. ¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?7. ¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?8. ¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG? |
|--|

9. ¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?
10. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?
11. Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?
12. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Pregunta 1	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Qué entiende usted por sostenibilidad?	Sostenibilidad como equilibrio entre las dimensiones sociales, económicas y ambientales	X	X	X					X	X		50
	Sostenibilidad y relación con ESG				X	X		X				30
	Importancia de la sostenibilidad para la empresa						X				X	30
Pregunta 2	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?	Pilares				X			X		X		30
	Integración de aspectos de la sostenibilidad en la estrategia del negocio	X		X		X	X		X		X	60
	Creación de cultura		X									10

Pregunta 3	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?	Posicionamiento y trascendencia de MEDS a través de la sostenibilidad	X	X		X	X						40
	Crecimiento y eficiencia						X		X		X	30
	Crecimiento con la sustentabilidad incorporada			X				X		X		30
Pregunta 4	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Qué entiende usted por criterios ESG?	Conocimiento global		X				X	X	X			40
	Conocimiento parcial	X			X					X		30
	Desconocimiento			X		X					X	30
Pregunta 5	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?	ESG claves para el éxito de las empresas	X	X				X	X	X	X	X	70
	ESG y respaldo financiero			X	X	X						30
Pregunta 6	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?	Ha considerado la integración de ESG en la estrategia de sostenibilidad				X	X	X		X	X	X	60
	No lo ha considerado			X				X				20
	Desconoce el tema	X	X									20
Pregunta 7	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?	Reconocimiento	X				X					X	30
	Ventajas		X	X								20
	Valor agregado				X		X		X	X		40
	Fortalecimiento de la marca							X				10
Pregunta 8	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG?	Incremento de visibilidad con nuestros stakeholders y valor de la empresa	X	X	X	X				X			50
	Mejorar la eficiencia, rentabilidad y disminuir la huella ambiental					X	X	X		X	X	50

Pregunta 9	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?	Cumplimiento de regulaciones	X					X		X			30
	Estrategia poco clara y no alineada con la empresa			X							X	20
	Resistencia al cambio		X			X						20
	No visualiza amenazas				X			X		X		30
Pregunta 10	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?	Se gestionan sin una metodología clara	X		X	X	X	X	X	X	X	X	90
	Desconocimiento del tema		X									10
Pregunta 11	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?	Cumplimiento de regulaciones	X	X									20
	Estrategia de sostenibilidad desalineada con el negocio y con las expectativas del entorno			X			X	X				30
	Estructura organizacional idónea para el tamaño de la empresa				X						X	20
	Relacionamiento con stakeholders					X			X	X		30
Pregunta 12	Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?	Desconocimiento de los planes futuros	X	X		X							30
	Robustecer el programa de sostenibilidad actual			X		X	X	X	X	X	X	70

2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación aplicada. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura solo se incluye la información relevante para este artículo.

2.5 Resultados del diagnóstico interno

Fase 1: Diagnóstico en la compañía para la identificación de la realidad presente en lo que respecta la estrategia de sostenibilidad actual y su relación con los criterios ESG.

En primer lugar, se revisa la documentación institucional asociada a sostenibilidad. Entre la información recabada, destaca la política de sostenibilidad y el programa de sostenibilidad. A continuación, se entrega un resumen de la información recopilada:

A) **Política de sostenibilidad:** Esta declaración corporativa tiene como propósito el establecimiento de un marco que permita la implementación de la estrategia de sostenibilidad de MEDS, logrando así el avance hacia procesos más sostenibles. Se articula desde 5 pilares estratégicos: liderazgo y gobernanza; eficiencia energética y huella ambiental; grupos de interés; cadena de suministro; salud accesible y de calidad.

B) **Comité de sostenibilidad:** Cuyo objetivo es el liderazgo de la implementación de la estrategia de sostenibilidad corporativa de MEDS, participando activamente en la asesoría y monitoreo de los proyectos respectivos, permitiendo el avance hacia procesos más sostenibles.

C) **Programa de sostenibilidad:** Dentro de esta herramienta de gestión se encuentran los proyectos que MEDS está gestionando. Actualmente, la compañía tiene vigentes 29 proyectos que se asocian a cuatro de sus cinco pilares, como se muestra en la figura 1.

Si estos 29 proyectos son presentados en las dimensiones de la sustentabilidad, se pueden observarse o representarse en la figura 2.

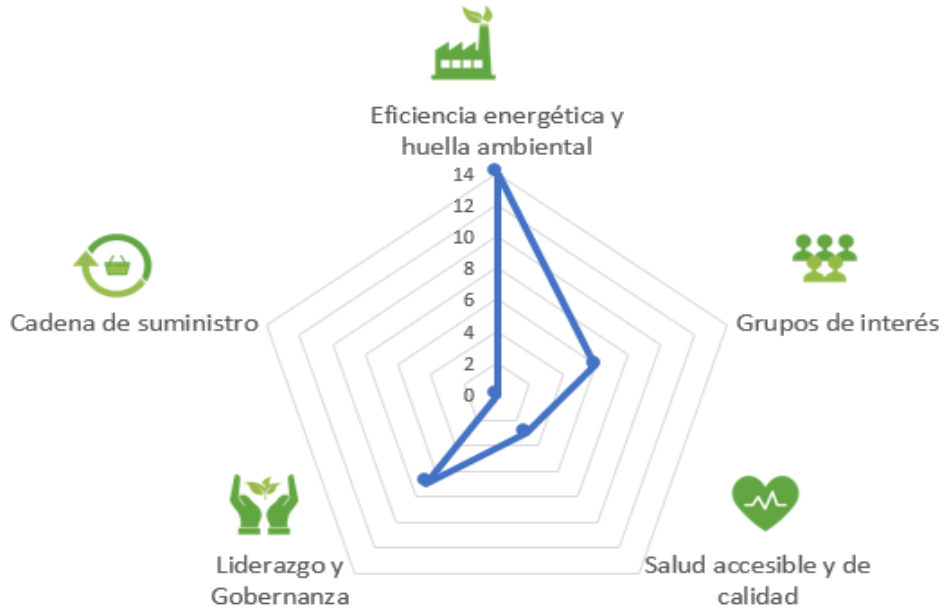


Figura 1: Proyectos de sostenibilidad vigentes a noviembre 2023 (Fuente: elaboración propia)

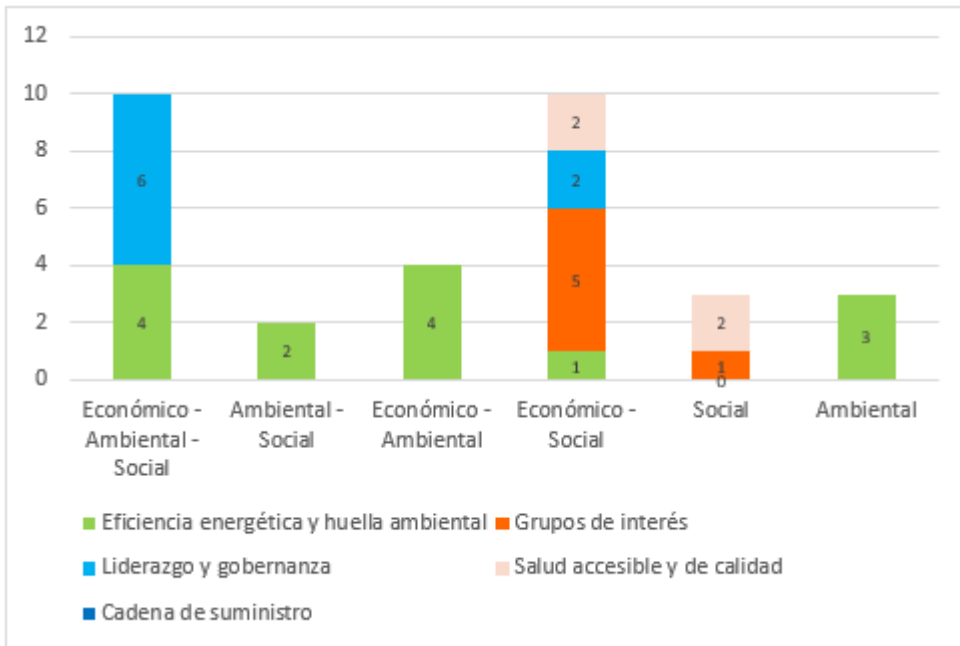


Figura 2: Proyectos de sostenibilidad vigentes a noviembre 2023 enmarcados en las dimensiones de la sustentabilidad (Fuente: elaboración propia)

2.6 Análisis cualitativo

Con la revisión de los principales documentos realizados, la segunda etapa de la fase 1 se enfoca en entrevistar a los gerentes y subgerentes de la compañía. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada pregunta realizada

1. ¿Qué entiende usted por sostenibilidad?

- Sostenibilidad como equilibrio entre las dimensiones sociales, económicas y ambientales: El 50% de los entrevistados concuerdan en que la sostenibilidad es un concepto amplio que abarca aspectos sociales, económicos y ambientales. Esto refleja una comprensión holística de la sostenibilidad en el contexto de la empresa. Junto a lo anterior, gran parte de los entrevistados resaltan la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la definición de la sostenibilidad. Esto indica un enfoque en prácticas empresariales responsables que benefician a la comunidad y el entorno. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones tales como: “Institucionalmente es la habilidad que tiene la empresa para lograr un desarrollo económico sostenible en el tiempo y a la vez protegiendo los recursos naturales y proveyendo una alta calidad de vida de las personas” (Entrevistado 9).
- Sostenibilidad y relación con ESG: El 30% de los entrevistados señalan la estrecha relación entre sostenibilidad y ESG. Esto refleja una tendencia hacia la consideración integral de estos tres pilares en la gestión empresarial. En esta línea se destaca “La sostenibilidad es la interacción de la economía, ambiente, apoyo a la comunidad y la gobernanza” (Entrevistado 7).
- Importancia de la sostenibilidad para la empresa: El 30% restante de los entrevistados pone énfasis en que la sostenibilidad puede determinar la supervivencia de una empresa. Esto indica una percepción de que la sostenibilidad no es solo un concepto ético, sino también un factor clave para el éxito a largo plazo de la empresa. En complemento, la mayoría de los entrevistados subrayan la necesidad de equilibrar el uso de recursos y el cuidado del entorno en la búsqueda de la sostenibilidad. Esto refleja una preocupación por minimizar el impacto ambiental.

Las respuestas sugieren una tendencia hacia un enfoque más equilibrado entre lo social, económico y ambiental en la definición de sostenibilidad. Esto se alinea con las crecientes expectativas de las partes interesadas y la importancia de la RSE, ESG y la gestión sostenible. Una opinión que va en línea con lo anteriormente mencionado indica: “Es desarrollar políticas para que la empresa realice actividades que permitan minimizar la huella en el medio ambiente en el desarrollo futuro. Intentar hacer más eficiente los procesos con menor impactos” (Entrevistado 6)

2. ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?

- Pilares: 30% de los entrevistados indican que la estrategia de sostenibilidad se compone de pilares con acciones específicas que se han mapeado y estandarizado y que esto refleja una organización orientada hacia metas y objetivos claros. Así lo indican respuestas como: “Se compone con pilares, con metas y objetivos” (Entrevistado 7)
- Integración de aspectos de la sostenibilidad en la estrategia del negocio: El 60% de los encuestados destaca que la estrategia de sostenibilidad de MEDS se centra en la integración de dimensiones económicas, sociales y ambientales. Esto refleja un enfoque holístico para abordar la sostenibilidad. Así lo afirman opiniones tales como: “La estrategia es integrar los procesos que existen actualmente con los aspectos económicos, sociales y ambientales para que MEDS tenga visibilidad en estos temas” (Entrevistado 1).
- Creación de cultura: El 10% de los entrevistados indican que esta estrategia busca generar una cultura de sostenibilidad en la empresa y fomentar la eficiencia energética, así mismo señalan la necesidad de validar la estrategia según estándares internacionales, especialmente en aspectos ambientales, como los "green hospitals". En esta misma línea concuerdan en la percepción de que la estrategia aún no está completamente definida y necesita ser más estructurada y compartida por todos. Concuerdan en que un enfoque clave de la estrategia es alcanzar un balance entre la rentabilidad y la generación de impacto social y ambiental positivo. Lo anterior está en línea con afirmaciones tales como: “Instalar la cultura de sustentabilidad en la empresa, estamos informando de a poco. Además, la estrategia está en evidenciar los números (gastos de energía) y las formas que vamos

aplicando para ser más eficientes. Con esto, los mismos Centros MEDS generan iniciativas para bajar los números” (Entrevistado 2).

Las respuestas reflejan una tendencia hacia una sostenibilidad integral que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales. Se enfatiza la responsabilidad corporativa, la eficiencia energética y el equilibrio entre la rentabilidad y el impacto social y ambiental positivo. La validación internacional y la estructuración de la estrategia son áreas de mejora identificadas. A todos los entrevistados les hace sentido la estrategia actual y su composición y concuerdan en que falta darle mayor énfasis a la comunicación de esta a todos los stakeholders. Finalmente, algunos entrevistados complementan en que las metas del programa de sostenibilidad asociadas a cada proyecto deben ser más ambiciosas.

3. ¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?

- Posicionamiento y trascendencia de MEDS a través de la sostenibilidad: El 40% de los entrevistados expresan en que existe un interés en posicionar a MEDS como un usuario de energías renovables y limpias, además de destacar la importancia de ser socialmente colaborativos. Esto refleja un enfoque en la sostenibilidad ambiental y en contribuir a la comunidad. También destacan en el enfoque holístico que se le está dando a la estrategia de sostenibilidad y en cómo se busca trascender en las áreas individuales, como la ambiental, y que se integre en todos los aspectos de la organización. Sin embargo, reconocen la necesidad de involucrar a los pacientes y comunicar de manera efectiva cómo se involucra a las personas en la estrategia de sostenibilidad. Una opinión que sustenta lo indicado anteriormente es: “La visión es holística, trascendiendo más allá del ámbito ambiental e incorporando prácticas como el uso de papel ecológico. Sin embargo, se necesita involucrar a los pacientes desde su experiencia en MEDS y elaborar estrategias de marketing. La organización busca una estrategia móvil y adaptable para integrar diversas perspectivas” (Entrevistado 4).

- Crecimiento y eficiencia: Un 30% de los entrevistados indican que la estrategia de sostenibilidad se centra en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa a través de la eficiencia, al mismo tiempo que se mantiene el respeto por el medio ambiente y los factores sociales. También mencionan, aunque existe una definición inicial, se reconoce la necesidad

de trabajar más en profundidad en la estrategia de sostenibilidad. Algunas opiniones destacadas mencionan: “Es crecer y fortalecernos, que la empresa sea eficiente implementado estrategias que nos permitan crecer y respetando el medio ambiente y factores sociales” (Entrevistado 6).

- Crecimiento con la sustentabilidad incorporada: 30% de los entrevistados indica que MEDS está trabajando arduamente de forma interna para integrar los aspectos de la sustentabilidad de manera transversal en la empresa, de modo que todos los colaboradores la hagan parte de sus procesos. Así queda establecido en la siguiente frase: “Es un tema relevante que se ha puesto en pauta, se ha hecho un llamado a la comunidad interna para que incorpore los aspectos de la sustentabilidad en sus procesos diarios” (Entrevistado 3).

Las respuestas revelan una tendencia hacia un compromiso creciente con la sostenibilidad, la integración de principios ambientales y sociales en la estrategia empresarial, y el deseo de ser reconocidos como una empresa sustentable. La sostenibilidad se considera una parte esencial de la identidad y estrategia de la empresa. El 100% de los entrevistados creen que la visión de la empresa en términos de sostenibilidad está en línea con la estrategia de MEDS

4. ¿Qué entiende usted por criterios ESG?

- Desconocimiento: El 40% de los entrevistados reconocieron no estar familiarizados con los criterios ESG. Esto sugiere la necesidad de una mayor difusión y educación en este campo. En respuestas como: “Desconozco el tema” (Entrevistado 2) queda de manifiesto lo expuesto.
- Conocimiento parcial: El 30% de los entrevistados asociaron los criterios ESG principalmente con aspectos financieros y de gobernanza. Esto refleja la creciente importancia de estos aspectos en la toma de decisiones empresariales. Esto se refleja en respuestas tales: “Los criterios ESG se ocupan en el aspecto financiero. Son una forma de intercambio de información entre los participantes de las empresas, pero se asocian a los pilares de sostenibilidad del pacto mundial. Como tener pilares, finanzas y el desarrollo sostenible” (Entrevistado 4).

- **Conocimiento global:** El 30% de los entrevistados destacaron la integralidad de los criterios ESG, que abarcan aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Esto refleja una comprensión más profunda de la interconexión de estos elementos en la gestión empresarial. Además, hicieron hincapié en la relevancia de los criterios ESG en el ámbito de la sostenibilidad y la conducta ética empresarial. Estos criterios asisten a las empresas en la evaluación de su influencia en la sociedad y el medio ambiente. En la siguiente respuesta se refleja lo anterior: “Son criterios que se vinculan con el ambiente, lo social y la gobernanza, que permite que la empresa sea más atractiva para invertir. Son factores que cada día son más considerados por los inversionistas” (Entrevistado 6).

- En términos porcentuales podemos indicar que un 40% de los entrevistados mostraron un conocimiento limitado de los criterios ESG, mientras que un 30% de los entrevistados destacaron la integralidad de los criterios ESG, enfocándose en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Un 30% de los entrevistados resaltaron la importancia de los criterios ESG en aspectos financieros, de sostenibilidad y ética. Estos porcentajes reflejan la creciente relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?

- **ESG claves para el éxito de las empresas:** El 70% de los entrevistados enfatizó en la importancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual. Señalaron que estos criterios son cruciales para guiar a las empresas hacia la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Las respuestas resaltaron aspectos clave como la necesidad de alineación con normas internacionales, la importancia de la gobernanza ética y la responsabilidad de las empresas hacia el medio ambiente y la sociedad. Los entrevistados también expresaron que los criterios ESG no solo son importantes desde el punto de vista del cumplimiento, sino que también impulsan a las empresas a mejorar continuamente. Estos criterios ofrecen una visión más amplia de la gestión empresarial y pueden servir como un motor de crecimiento y estandarización. En respuestas como: “Creo que es importante que existan estos criterios, que las empresas se evalúen y se alineen. Me hace mucho sentido” (Entrevistado 2) se representa la apreciación de este grupo de entrevistados en relación con la pregunta.

- ESG y respaldo financiero: Por otro lado, el 30% de los entrevistados destacaron la importancia de los criterios ESG en términos financieros. Los entrevistados notaron que estas consideraciones son cruciales en un entorno donde los inversionistas y consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad y la ética empresarial. En complemento subrayaron que los criterios ESG abordan aspectos claves de la gobernanza, el comportamiento ético, el impacto ambiental y el compromiso con la sociedad. Estos factores se consideran esenciales para el éxito de una empresa en un entorno que evoluciona constantemente. Lo anterior se alinea con lo expresado en la siguiente respuesta: “Son criterios de unificación que no sólo sirven para la gobernanza interna sino también para potenciar tipos de negocios que son sostenibles a futuros. Creo que es algo que cada vez va a tomar más importancia siempre que las organizaciones le pongan foco, sino sólo se queda en una idea” (Entrevistado 4).

En términos porcentuales podemos indicar que el 100% de los entrevistados expresó que los criterios ESG son importantes para mejorar la empresa más allá del cumplimiento normativo. Algunos de los entrevistados consideraron que la relevancia financiera de los criterios ESG está en aumento, mientras que otros enfatizaron en la importancia de la gobernanza ética en los criterios ESG. El 100% de los entrevistados subrayó la necesidad de considerar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza para la sostenibilidad empresarial.

Todos los datos obtenidos en las respuestas de esta pregunta muestran una fuerte tendencia hacia la valoración de los criterios ESG en el mundo empresarial actual y respaldan la importancia de abordar estos factores de manera integral para lograr el éxito a largo plazo y la sostenibilidad. Además, se concuerda en que estos criterios le dan valor agregado a las empresas.

6. ¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?

- La empresa no lo ha considerado: Un 20 % de los entrevistados indica que la empresa no ha considerado la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad, pero que sin embargo podría estar haciéndolo de manera intuitiva. Esta respuesta refleja una posible falta de conciencia o claridad en la estrategia de sostenibilidad en relación con los

criterios ESG. Lo anterior se refleja en la siguiente respuesta: “No, no de una manera explícita, quizás muy intuitivamente” (Entrevistado 7).

- Desconoce el tema: Otro 20% de los entrevistados desconoce si la empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad. Estas respuestas se encuentran en los dos subgerentes entrevistados. Una muestra clara de esto es lo mencionado en la siguiente respuesta: “Lo desconozco. Espero que sí” (Entrevistado 1).

Los dos puntos anteriores sugieren que la comunicación interna sobre estos temas puede no ser clara o que la relevancia de ESG no se ha destacado lo suficiente dentro de la empresa.

- La empresa si lo ha considerado: Un 60% afirmó que la empresa ha considerado la adopción de estos criterios debido a compromisos a largo plazo y su capacidad de medición dentro de las estrategias de sostenibilidad. Así queda de manifiesto en respuestas tales como: “Totalmente, porque tenemos un subgerente dedicado sólo a esto y está impulsando el tema y ordenando, para desarrollarlo de buena forma.” (Entrevistado 5). Esta respuesta indica que algunos gerentes perciben que los criterios ESG son importantes para establecer metas y medir el desempeño a largo plazo. En esta misma línea, parte del 60% de los entrevistados mencionó que la empresa ya ha avanzado en la adopción de los criterios ESG y ha asignado un subgerente dedicado a estos asuntos. Esto sugiere un enfoque proactivo hacia la implementación de criterios ESG dentro de la estrategia de sostenibilidad. En complemento, también consideran que la empresa está adoptando los criterios ESG debido a la tendencia actual o "moda" en la adopción de estos criterios, en lugar de un propósito estratégico sólido. Finalmente, indican que la empresa ya ha incorporado los criterios ESG en ciertos aspectos, especialmente en el ámbito social, y que esto se está volviendo más consciente. Las respuestas varían en cuanto a la consideración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad corporativa de la empresa. La falta de conocimiento o conciencia sobre este tema es evidente en algunos entrevistados. Sin embargo, otros indican un enfoque proactivo y una asignación de recursos para avanzar en la adopción de criterios ESG. La moda o tendencia actual también influye en la consideración de estos criterios. Esto sugiere la necesidad de una comunicación interna efectiva y una estrategia sólida para la integración de los criterios ESG en la empresa.

7. ¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?

- Reconocimiento: El 30% de los entrevistados percibe que la incorporación de criterios ESG podría llevar a que la empresa sea más reconocida y considerada tanto por profesionales en búsqueda de empleo como por potenciales inversionistas. Así se expone en la siguiente respuesta: “Ser más reconocidos y considerados. Gente que quiera trabajar con nosotros, gente que quiera invertir en la empresa” (Entrevistado 1).
- Ventajas: Un 20% de los entrevistados destacó que la adopción de estos criterios podría otorgar ventajas en términos de acceso a créditos, lo que, a su vez, permitiría el crecimiento de la empresa. Esto queda reflejado en la siguiente respuesta: “Hoy los bancos evalúan que existan en las empresas, por ello, te dan más puntos para solicitar créditos, gracias a eso puedes crecer y con ello se pueden dar y asegurar más trabajos” (Entrevistado 2).
- Valor agregado: El 40% de las respuestas resaltó que la integración de criterios ESG podría beneficiar a la empresa en términos de valorización de recursos, como la gestión de residuos, y mejorar el relacionamiento con comunidades y colaboradores. Además, estos entrevistados enfatizaron en que los criterios ESG están intrínsecamente vinculados a la sostenibilidad, y que la adopción de estos criterios ayudaría a que la empresa sea más innovadora y atractiva para aquellos que valoran la sostenibilidad. En complemento, indicaron que la integración de criterios ESG refuerza la estrategia de sostenibilidad de la empresa y fomenta la incorporación de estos criterios en todas las áreas de la organización. Se destacó que la adopción de criterios ESG podría servir como una fuente de motivación para los colaboradores, y que la empresa podría ser percibida como una entidad que va más allá del simple beneficio económico. En la siguiente respuesta se refleja parte de lo mencionado por este porcentaje de entrevistados: “El desarrollo mediante la consolidación de la empresa y su crecimiento no solo es coherente con nuestra misión, sino que también fortalece nuestra contribución a la sociedad y beneficia a nuestros colaboradores” (Entrevistado 9).

- Fortalecimiento de la marca: Un 10% de los entrevistados considera que la adopción de estos criterios fortalecería la marca MEDS, lo que influiría en la atracción de talento. Además, se destacó que generar un mayor valor de marca podría llevar a que la empresa sea más atractiva para inversionistas, siendo este un efecto secundario positivo. Lo anterior queda de manifiesto en la siguiente respuesta: “Va a reforzar la estrategia de sustentabilidad y permitirá que cada gerencia encarne esos criterios en la ejecución de sus tareas, con lo cual se puede fortalecer la marca” (Entrevistado 7).

Finalmente, los entrevistados consideran que la integración de criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad podría aportar una serie de beneficios a la empresa, incluyendo mayor reconocimiento, acceso a créditos, valorización de recursos, mejora en el relacionamiento con comunidades y colaboradores, fortalecimiento de la marca empleadora, fomento de la innovación y un enfoque más integral en la estrategia de sostenibilidad. Estos resultados reflejan un interés en la adopción de criterios ESG como una vía para mejorar la posición y el desempeño de la empresa en diversos aspectos. Finalmente, todos los entrevistados concuerdan en que la eventual incorporación de ESG a la estrategia de sostenibilidad de MEDS le sumaría valor agregado a la compañía.

8. ¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG?

- Incremento de visibilidad con nuestros stakeholders y valor de la empresa: El 50% de los entrevistados ven la oportunidad de utilizar la estrategia de sostenibilidad y los criterios ESG para establecer convenios con el sector público y contribuir al beneficio de la comunidad, especialmente en la reducción de las listas de espera. Asimismo, mencionan que la integración de criterios ESG se ve como una oportunidad para aumentar el valor de la empresa. Esto incluye la mejora de su marca empleadora y su posición en el mercado. Respuestas como la siguiente indican algunas oportunidades futuras visualizadas: “Una es la posibilidad de obtener créditos, mientras más uso estos criterios y más informo de estos temas y es tangible, los bancos nos verán de otra manera y nos facilitarán el acceso a crédito. También permeará en la cultura de la compañía, con esto permite lograr las metas que uno se propone en este sentido. Otra oportunidad es que nos permite comunicar a los pacientes como ayudar en esta línea” (Entrevistado 7).

- Mejorar la eficiencia, rentabilidad y disminuir la huella ambiental: El 50% de los entrevistados indica que todavía se está en las etapas iniciales de la implementación de la estrategia de sostenibilidad y los criterios ESG. Las oportunidades son numerosas en áreas como la reducción de huella ambiental, eficiencia operativa, y desarrollo de carrera para empleados, lo que sugiere que hay mucho potencial sin explotar. Algunos de los entrevistados mencionan que la adopción de criterios ESG podría mejorar la eficiencia operativa y permitir la accesibilidad a más pacientes y la reducción de costos. Otros señalan que la estrategia de sostenibilidad podría influir en la percepción de los bancos y facilitar el acceso a créditos. Dentro de este 50% mencionan que la estrategia de sostenibilidad puede permear la cultura de la empresa y permitir la comunicación efectiva con los pacientes sobre cómo contribuir a la sostenibilidad. Junto a lo anterior, indican que la adopción de ESG podría abrir nuevas oportunidades en términos de inversores, mercados y recursos humanos. Resumiendo, las respuestas asociadas a esta pregunta, se menciona que las oportunidades futuras para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG son amplias y van desde la mejora de su posición en el mercado hasta la posibilidad de ser un referente en convenios sociales y la apertura a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. La mayoría de los entrevistados considera que todavía se encuentran en las primeras etapas de este proceso y que hay mucho potencial sin explotar. En la siguiente respuesta queda de manifiesto lo mencionado: “En el ámbito ambiental, buscamos mejorar infinitamente nuestro impacto, desde la eficiencia energética hasta el tipo de materiales utilizados. Para ser más accesibles, priorizamos la eficiencia en servicios médicos, lo que nos permite reducir costos, aumentar la cobertura y tener un crecimiento expansivo. Aunque hemos evolucionado de una empresa familiar a una más corporativa, aún estamos en una fase inicial con mucho potencial de desarrollo, especialmente en términos de carreras y estructuras hospitalarias” (Entrevistado 5).

9. ¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?

- Cumplimiento de regulaciones: Al analizar las respuestas puede mencionar que el 30% de los entrevistados ve la amenaza relacionada con el cumplimiento normativo, y un discurso verde que no esté en línea con lo que realmente ocurre en la empresa

(greenwashing). Complementan además que la amenaza se puede vincular a quedar fuera de competencia por no cumplir con regulaciones que impone el mercado. En la siguiente respuesta se menciona e manera global lo expuesto anteriormente: “Cumplir con normas. Por ejemplo, la acreditación es un tema, si bien hacemos un esfuerzo, lo logramos y tras ello todo el mundo se olvida. Después cuando vuelve de nuevo el proceso, comienza nuevamente el estrés. Vivimos mucho en el día a día, no lo mantenemos en el tiempo.” (Entrevistado 1).

- Estrategia poco clara y no alineada con la empresa: Un 20% indica que una de las principales amenazas sería realizar la integración ESG en la estrategia de sostenibilidad de MEDS sin contemplar las variables que esto implica, lo cual puede traer como consecuencia un efecto adverso junto a una pérdida de recursos. Así lo manifiesta la siguiente respuesta: “No pensar bien lo que queremos hacer y terminar haciendo cosas por hacerlas. Los criterios ESG y sustentabilidad se tienen que alinear con la estrategia de la empresa. En la medida que estemos dispuestos a asumir estas inversiones, ya que casi todo requiere invertir un recurso, por eso tenemos que estar convenidos de la necesidad de realizar esa inversión con un enfoque claro” (Entrevistado 3).

- Resistencia al cambio: El 20% de los entrevistados indica que la resistencia al cambio y las preocupaciones culturales pueden ser una amenaza. Lo anterior se resume en la siguiente respuesta: “Que haya personas que no se quieran sumar” (Entrevistado 2).

- No visualiza amenazas: El 30% de los entrevistados no percibe amenazas significativas y considera que esta integración brinda oportunidades de crecimiento y mejora. Se subraya la importancia de abordar estas amenazas identificadas y fomentar la percepción de oportunidades a medida que las organizaciones avanzan hacia la sostenibilidad y la adopción de criterios ESG en sus estrategias corporativas. Así queda reflejado en la siguiente respuesta: “Más que una amenaza, lo que yo veo como una debilidad es que el ápice estratégico necesita incorporar y normalizarlos en su qué hacer. Los proyectos deben traer incorporados estos criterios. Es una curva de aprendizaje, el desafío es como los subo a todos en este discurso” (Entrevistado 7).

10. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?

- Se gestionan sin una metodología clara: Las respuestas muestran una variedad de enfoques hacia la gestión de riesgos ESG en la empresa. Aunque se reconoce la importancia de abordar estos riesgos, queda claro que aún existen desafíos en la implementación efectiva. El 90% de los entrevistados mencionan la necesidad de una cultura organizativa más sólida y una estrategia más integral en relación con la gestión de riesgos ESG. Además, se sugiere que la empresa está trabajando para mejorar en este aspecto y que la gestión de riesgos puede variar según el área, con algunos aspectos bien gestionados y otros que requieren una mayor atención. Entendiendo lo anterior, se puede deducir que la gestión de riesgos ESG en MEDS es deficiente. En complemento, los entrevistados destacan la necesidad de una cultura y estrategia más sólida. En la siguiente respuesta se evidencia parte de lo mencionado: “Los gestionamos inconscientemente porque de esa misma manera tenemos estos criterios involucrados porque nos preocupa. Lo hacemos en base a nuestro objetivo final que son los pacientes, en entregar un buen servicio y de calidad, de ser una empresa transparente” (Entrevistado 9).

- Desconocimiento del tema: Un 10% de los entrevistados desconoce si en la empresa se gestionan los riesgos ESG. Esto lo refleja la siguiente respuesta: “Lo desconozco” (Entrevistado 2).

Estas estadísticas proporcionan una visión general de las tendencias en las respuestas y resaltan la importancia de mejorar la gestión de riesgos ESG y la cultura organizativa en la empresa.

11. Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?

- Cumplimiento de regulaciones: El 20% de los entrevistados señalan el incumplimiento de las normas como un riesgo clave en el ámbito ESG. Esto incluye la necesidad de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes, ya que no hacerlo puede afectar la reputación de la empresa. Así se menciona en la siguiente respuesta: “El principal riesgo

es no cumplir con las Leyes. Al no gestionar los riesgos, las personas nos pueden mirar mal y nuestra reputación puede bajar” (Entrevistado 2).

- Estrategia de sostenibilidad desalineada con el negocio y con las expectativas del entorno: Un 30% señala que gestión ineficiente de los recursos se destaca como otro riesgo. Esto se refiere a la inversión inadecuada o ineficiente de los recursos, lo que podría llevar a la pérdida de tiempo y dinero. La necesidad de mejorar la sostenibilidad, especialmente en términos de reciclaje y eficiencia energética, se destaca por un este grupo de entrevistados como un riesgo a medida que la empresa avanza hacia prácticas más sustentables. Este grupo también menciona la construcción sostenible, indicando que pueden resultar en costos más altos a corto plazo, lo que se percibe como un riesgo. Sin embargo, se reconoce que estas inversiones podrían generar beneficios a largo plazo. Parte de esto se resume en la siguiente respuesta: “Invertir mal o de forma ineficiente los recursos. En post de lograr un objetivo se puede hacer de manera equivocada, se puede hacer perder el tiempo de la gente” (Entrevistado 3).

- Estructura organizacional idónea para el tamaño de la empresa: Un 20% señala que a medida que la organización crece y cambia, se plantean riesgos en términos de gobernanza y gestión. La falta de estructuras de toma de decisiones claras y la necesidad de estandarizar la gestión de riesgos se identifican como desafíos. La resistencia al cambio cultural es un riesgo clave, especialmente en el proceso de convertirse en un "Great Place To Work." La siguiente respuesta ayuda a entender lo planteado: “La organización ha experimentado cambios significativos en los últimos tres años debido a su crecimiento constante. Sin embargo, enfrenta desafíos en la gestión a largo plazo, carece de comités estandarizados y matrices de decisiones, y hay falta de gestión en la gobernanza. Internamente, se identifica un espacio para el desarrollo del personal y mejoras en la distribución de ganancias, que actualmente no reflejan el tamaño y la complejidad de la organización” (Entrevistado 4).

- Relacionamiento con stakeholders: Un 30% señala que la dependencia de las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES) se identifica como un riesgo significativo, especialmente en relación con los cambios en el negocio de las ISAPRES y los riesgos de liquidez que esto podría conllevar. Los riesgos relacionados con el trato y la percepción del consumidor son destacados, puesto que los entrevistados mencionan que los pacientes

podrían castigar a la empresa si se perciben prácticas negativas, como el maltrato. En complemento indicando que otro riesgo identificado es la pérdida del enfoque en el servicio al paciente y la comprensión del propósito de la empresa. . En general, se observa que los riesgos ESG son percibidos de manera diversa por los entrevistados, lo que destaca la importancia de abordar estos riesgos de manera integral en la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Lo anterior queda de manifiesto con lo siguiente: “Que no demos un buen servicio, que nuestro objetivo final lo perdamos. Que nuestros colaboradores no entiendan cual es nuestro propósito como institución, que nuestras gerencias no se preocupen que sus proyectos cumplan con los criterios ESG” (Entrevistado 9)

12. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?

- Desconocimiento de los planes futuros: En cuanto a la pregunta sobre los planes futuros de sostenibilidad y la incorporación de los criterios ESG, el 30% de los entrevistados mencionó la falta de información o conocimiento sobre los planes futuros. Así queda reflejado en la siguiente respuesta: “No sé cómo se está planeando, pero creo que la organización tiene la intención de ir creciendo en esta línea, pero faltan recursos para que esto pueda ser parte de la estrategia. No tiene que ir desde lo perfecto, y vamos bien como lo estamos haciendo hoy, pero no sé si está a largo plazo, lo estamos haciendo porque lo tenemos que hacer” (Entrevistado 4).
- Robustecer el programa de sostenibilidad actual: El 70% de los entrevistados concuerda que los planes futuros están puestos en robustecer el programa de sostenibilidad actual e incluso incluir los criterios ESG en el cuadro de mando integral de la empresa. Dentro de los planes a futuro destacan: acreditaciones, gestiones operativas y cambios en las dimensiones ambiental, social y económica. Estos entrevistados también destacan la importancia de enfocarse en las personas y establecer KPIs claros relacionados con ellas. Además, mencionan proyectos futuros y la necesidad de alinearlos con los criterios ESG, especialmente en el área médica. Estas respuestas sugieren que la empresa está en una etapa de transición hacia la sostenibilidad, con un enfoque en varias dimensiones, pero enfrenta desafíos en términos de recursos y estrategias claras para la implementación de los criterios ESG. La atención a las personas y la definición de metas claras se destacan como aspectos

importantes en la planificación futura En la siguiente respuesta se menciona parte de lo indicado: “Hoy ya los estamos incorporando a la estrategia de negocio, están incluidos en los pilares de la estrategia como sustentabilidad y en una de las líneas de trabajo también están incluidos los criterios ASG” (Entrevistado 9).

2.7 Resultados cuantitativos

Fase 2: Análisis de memorias y benchmarking con CAT que tienen integrados los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad.

Para realizar el benchmarking se revisan los reportes de sostenibilidad y las memorias integradas de las cuatro clínicas. De esta manera se compara el grado de gestión de sostenibilidad que tiene Clínica MEDS con los otros CAT. Para ello, se toman como referencia 54 temas que contemplan con enfoque de sostenibilidad, donde algunos de ellos tienen un triple impacto, es decir, económico, social y ambiental; doble impacto o simplemente impactan en una de las tres dimensiones (ver figura 3).

En base a los resultados mostrados en la figura 3, se puede deducir que, de los 54 temas tomados como referencia, Clínica Alemana es el CAT con más gestión, considerando 33 de ellos. En segundo lugar, está Clínica MEDS con 28 temas abordados. En tercer lugar, se encuentra Clínica BUPA con 15 temas, en cuarto lugar, aparece Clínica Las Condes con 13 temas y en último lugar ACHS con 8 de los 54 temas tomados como referencia para el benchmarking.

Con esta información el siguiente paso es entender cuáles dimensiones de la sustentabilidad abordan las gestiones que estos CAT realizan (económica, social y ambiental). El gráfico que da a conocer cuál es la tendencia promedio de los 5 CAT, se muestra en la figura 4.

Cada uno de los 54 temas considerados tienen una vinculación con las dimensiones de la sustentabilidad, algunos consideran un triple impacto, otro doble y otros un impacto único en una de las tres dimensiones. Entendiendo esto y apoyado por la figura 5 se puede deducir que los CAT realizan más gestiones de sostenibilidad con impactos social-económicos y con impactos ambiental-sociales.

Con las gestiones de sustentabilidad de los CAT ya identificadas es necesario comprender que tan alineadas se encuentran con los criterios ESG. Es importante mencionar que de los cinco CAT tomados como referencia Clínica MEDS no reconoce gestiones ESG y por su parte, Clínica Las Condes no figura en el último reporte MERCOSUR, por lo tanto, estos dos CAT no manifiestan formalmente tener acciones ESG incorporadas en su estrategia de sostenibilidad, mientras que, Clínica Alemana, Clínica BUPA y ACHS sí declaran tener alineada su estrategia de sostenibilidad con estos criterios y sí figuran en el reporte MERCOSUR. A continuación, se entrega un análisis general de cómo los 54 temas considerados en el benchmarking tienen un enfoque ESG o al menos impactan en uno o dos de los tres aspectos de esta sigla:

Si observamos la figura 6 podemos deducir que 18 de las 54 gestiones contempladas por los CAT se enfocan en el aspecto Social-Governance (SG) y con 4 gestiones menos aparecen las enfocadas en los aspectos ESG. La figura 7 muestra esto en porcentajes.

Fase 3: identificación de intereses de stakeholders del sector salud y gestiones realizadas por los CAT

Con el diagnóstico y el benchmarking realizado el siguiente paso es identificar los intereses de los stakeholders en lo que respecta al sector salud. Para ello se realiza un mapa de materialidad apoyado por el estándar SASB.

En la tabla II, se presenta un análisis de materialidad considerando las 15 categorías de interés para el sector salud. Al alinear estas 15 categorías consideradas en este mapa con los 54 temas tomados como referencia para realizar el benchmarking se obtiene la interpretación expresada en la figura 8.

En base a la figura 8, se puede deducir que de las 15 categorías propuestas por el mapa de materialidad SASB, los CAT sólo contemplan 13 y de ellas gestión energética es el que más se alinea con los 54 temas considerados en el benchmarking, le siguen compromiso, diversidad e inclusión de los funcionarios y derechos humanos y relacionamiento comunitario. Si esto lo llevamos a un mapa de materialidad, dicho mapa queda representado por la figura 9.

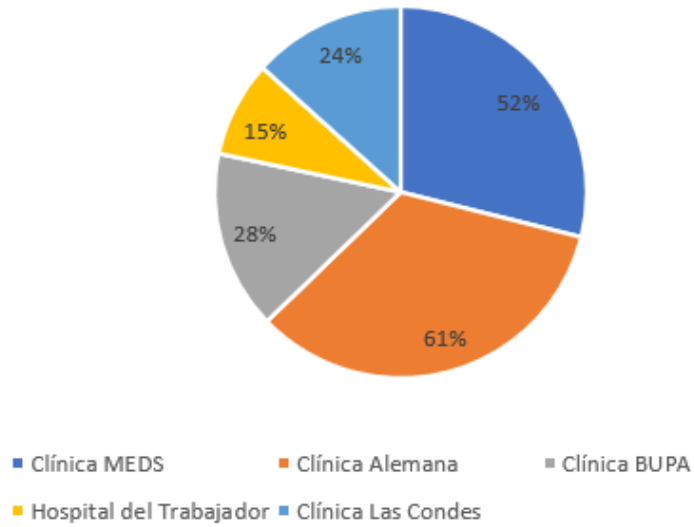


Figura 3: Porcentaje de gestión de sostenibilidad de los CAT analizados considerando los 54 temas tomados como referencia para el benchmarking (Fuente: Elaboración propia)

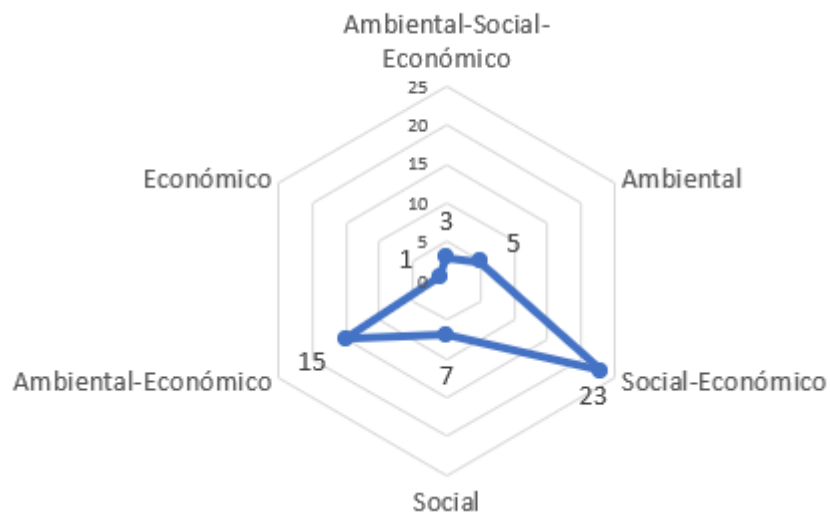


Figura 4: Impactos de las gestiones de sustentabilidad contempladas por los 5 CAT (Fuente: Elaboración propia)

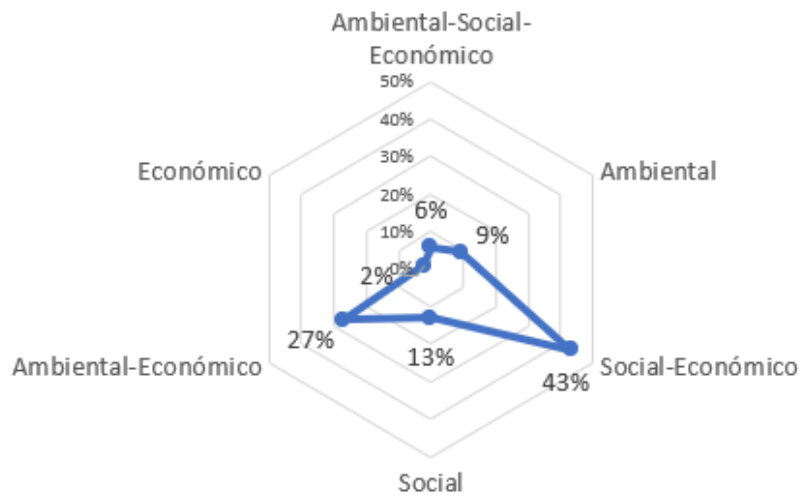


Figura 5: Impactos de las gestiones de sustentabilidad por los 5 CAT representados en porcentaje (Fuente: Elaboración propia)

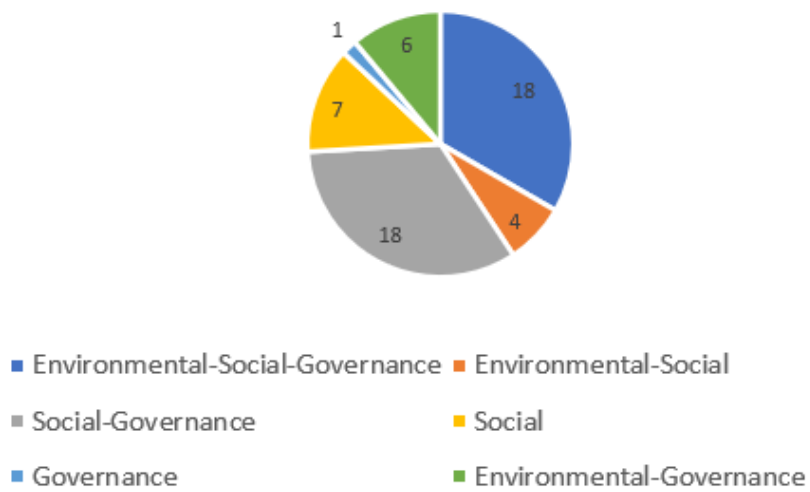


Figura 6: Enfoque ESG de las gestiones de sustentabilidad realizadas por los 5 CAT (Fuente: Elaboración propia)

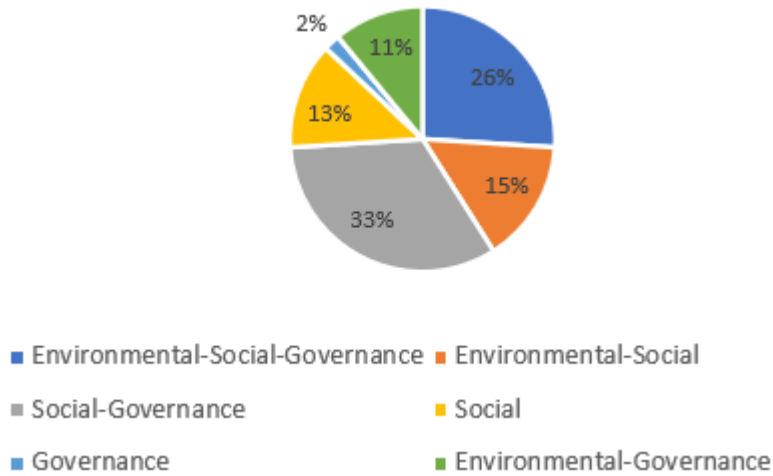


Figura 7: Enfoque ESG de las gestiones de sustentabilidad realizadas por los 5 CAT expresadas en porcentajes (Fuente: Elaboración propia)

Tabla II: Análisis de materialidad bajo estándar SASB en el sector salud

Nivel de importancia en el sector salud	Dimensión	Categoría
Importante para menos del 50% de clínicas y hospitales	Medio Ambiente	Emisiones de gases de efecto invernadero Gestión energética Gestión de residuos
	Capital humano	Salud y seguridad de los colaboradores Compromiso, diversidad e inclusión de los colaboradores
	Modelo de negocio e innovación	Diseño de productos y gestión del ciclo de vida Gestión de la cadena de suministro Impactos físicos del cambio climático
Importante para más 50% de clínicas y hospitales	Capital social	Derechos humanos y relaciones comunitarias Seguridad de datos Acceso y asequibilidad Calidad y seguridad del producto Bienestar del paciente
	Liderazgo y gobernanza	Prácticas de ventas y etiquetado de productos Ética de negocios

(Fuente: Adaptada desde Find industry topics, (2021))

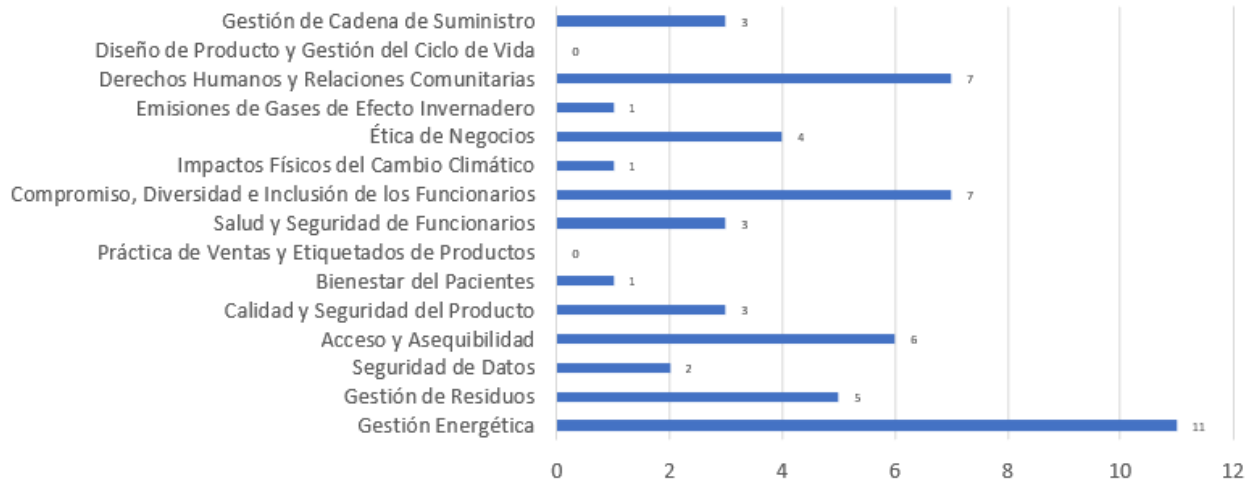


Figura 8: Gestiones consideradas por los CAT alineadas con las categorías contempladas en el análisis de materialidad SASB (Fuente: Elaboración propia)

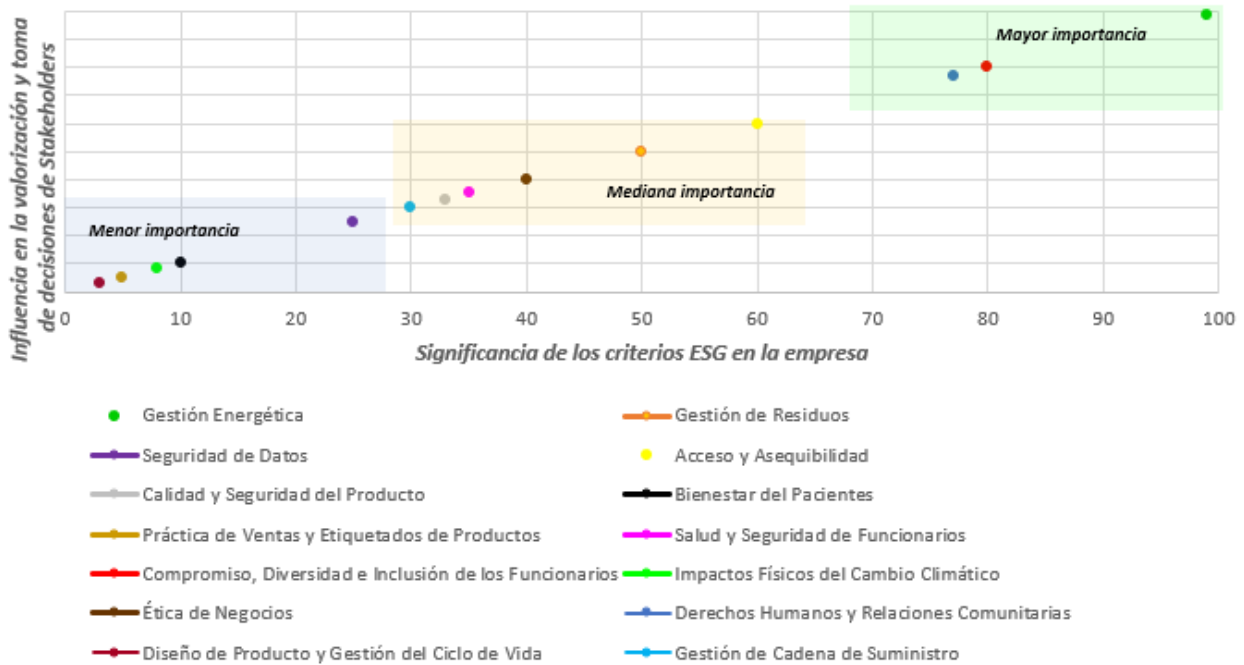


Figura 9: Mapa de materialidad de los 54 temas tomados como referencia en el benchmarking y que vinculan a los cinco CAT contemplados en este estudio (Fuente: Elaboración propia)



Figura 10: Gestiones consideradas por Clínica MEDS alineadas con las categorías contempladas en el análisis de materialidad SASB (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 10 se proporciona información que permite un acercamiento de las gestiones de MEDS y, su vinculación con los criterios ESG, así como también identifica cuántas de las gestiones realizadas por la compañía se alinean con las 15 categorías consideradas en el análisis de materialidad SASB.

Tal como menciona la figura 10 Clínica MEDS enfoca sus esfuerzos en 9 de las 15 categorías propuestas por el análisis de materialidad SASB. De esas 9, gestión energética y compromiso, diversidad e inclusión son las que más gestiones contemplan con 5 cada una y le sigue acceso y asequibilidad con 4 gestiones. En la figura 11 se expresa lo mencionado a través de un mapa de materialidad.

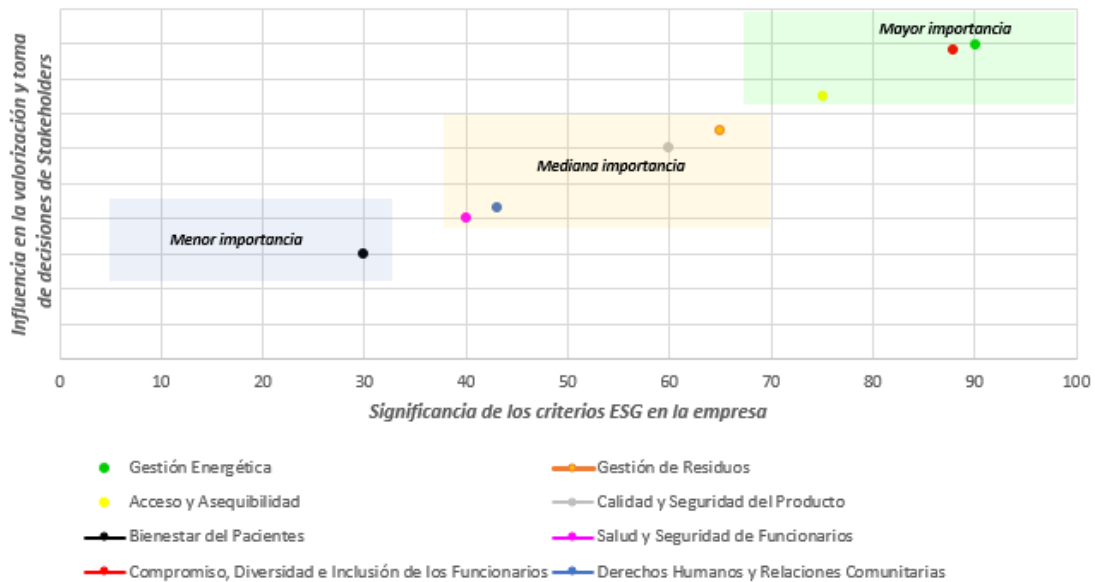


Figura 11: Mapa de materialidad de los temas de sostenibilidad gestionados por Clínica MEDS bajo las 15 categorías propuestas por el estándar SASB (Fuente: Elaboración propia)

2.8 Discusión de resultados

Respecto de los resultados se puede mencionar que al revisar la documentación institucional de MEDS se constata la existencia de una política de sostenibilidad difundida y vigente, articulada por cinco pilares estratégicos. La implementación de esta política, la cual es parte de una estrategia institucional es liderada por el área de sostenibilidad en conjunto con un comité. Asimismo, estos dos organismos son los encargados de planificar, dirigir y controlar el programa de sostenibilidad corporativa que mantiene vigente la empresa. En lo que respecta a las entrevistas, se puede mencionar si bien la empresa tiene una estrategia de sostenibilidad que integra aspectos económicos, sociales y ambientales, aún enfrenta desafíos en la gestión de riesgos ESG y la incorporación efectiva de los criterios ESG en su estrategia de negocio. Estos hallazgos están de acuerdo con los propuestos por Khan (2022), donde se indica que los resultados del estudio “ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis” sugieren que las empresas que se comprometen con la sostenibilidad pueden mejorar su rendimiento financiero y su reputación a largo plazo. Los inversores y los consumidores están cada vez más preocupados por los factores ESG, por lo que las empresas que adopten prácticas sostenibles pueden tener una ventaja competitiva. En esta misma línea Tsang et al (2023) concluye que los factores ESG son un factor

importante para el rendimiento de las empresas. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden mejorar su rendimiento financiero, operativo y reputacional. Dados los hallazgos mencionados se propone continuar con la estrategia de sostenibilidad implementada a través de una política de sostenibilidad difundida y vigente, liderada por el área y un comité conjunto, para el logro de lo planificado, dirigiendo y controlando la sostenibilidad corporativa de la empresa.

Al discutir los resultados de la fase 2, se puede mencionar que Clínica MEDS se posiciona de muy buena manera en lo que compete a gestiones de sostenibilidad en comparación con las clínicas tomadas como referencia. Si bien esto es positivo para la empresa, al profundizar en cómo se obtiene la información tanto de MEDS como de las clínicas tomadas como referencia, se puede mencionar que Clínica MEDS no publica las gestiones que realiza, por lo tanto, la comunidad en general desconoce la estrategia que la empresa posee y las gestiones concretas que realiza, sin embargo, la información de los cuatro CAT considerados para este estudio se obtuvo de internet, lo cual da a entender que todos ellos realizan esfuerzos para publicar su estrategia y gestiones, asegurando la disponibilidad de la información para toda la comunidad. Por lo anterior, es muy importante que MEDS nivele esta brecha, puesto que según lo indicado por Navarrete-Oyarce (2022) hay una relación positiva entre el desempeño financiero y la emisión de informes de sostenibilidad. Esto indica que los participantes del mercado valoran la divulgación de este tipo de información como un paso hacia la transparencia. Lo propio indica Rauf et al (2023), señalando que los informes ESG pueden generar impactos positivos significativos en el crédito y la inversión verde, ya que estos informes mejoran la credibilidad empresarial, facilitando a las compañías el acceso a créditos e inversiones verdes al generar confianza entre inversores y entidades financieras. También señala que, al abordar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, los informes ESG ayudan a las empresas a reducir riesgos, aumentando su atractivo para inversores y bancos. Asimismo, resalta que estos informes fomentan la innovación al permitir a las empresas identificar oportunidades en sostenibilidad, mejorando así su competitividad.

Los resultados de la fase 3 indican que según el estándar SASB las clínicas y hospitales tienen 15 categorías de interés, sin embargo, al alinear estas 15 categorías con las gestiones de sostenibilidad que los CAT tomados como referencia plantean en sus reportes se evidencia

que sólo 13 de ellas son tomadas en consideración. Si esto lo enfocamos en MEDS, de las 15 categorías indicadas por SASB la compañía enfoca sus esfuerzos en 9. Aunque Clínica MEDS tiene un 60% de sus gestiones alineadas con el estándar SASB, el cual está en línea con los criterios ESG, se evidencia una oportunidad de mejora considerable, tanto para alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios mencionados, como para reportar lo que la empresa realiza en esta materia. Esto se puede tomar como una oportunidad para ganar ventaja de los competidores y comenzar a aplicar voluntariamente la Norma de Carácter General número 461 de la Comisión del Mercado Financiero (CMF), realizando un reporte integrado que fusione la memoria anual con el reporte de sostenibilidad. Lo anterior lo respalda Palma (2022) indicando que la norma 461 busca elevar los estándares de ESG en emisores de valores de oferta pública para proporcionar a inversores locales y extranjeros la información necesaria para sus decisiones de inversión y por ello implica reestructurar la memoria anual que las empresas realizan y abandonar cuestionarios anteriores, concentrando la información en un solo instrumento para evitar duplicidades entre reportes de sostenibilidad y memorias anuales, estableciendo así un estándar normativo. Considerando lo anterior, se hace necesario establecer un plan de acción que permita alcanzar el 40% restante, de modo que las gestiones de sostenibilidad que MEDS realice estén alineadas con los criterios ESG y que asegure la reportabilidad de estos temas a sus stakeholders.

2.9 Brechas detectadas por cada fase

- **Brecha n°1:** Falta de un enfoque claro y estratégico para planificar la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad y del negocio.
- **Brecha n°2:** Falta de integración de criterios ESG a estrategia del negocio.
- **Brecha n°3:** Escasa reportabilidad de MEDS hacia sus stakeholders en lo que respecta las gestiones de sostenibilidad de la empresa.

2.10 Plan de integración de criterios ESG a estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS

- **Plan de acción n°1: “Planificación de los pasos a seguir para la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en la estrategia del negocio de la empresa”**

Este plan tiene como propósito crear valor agregado para la compañía a través de la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en los pilares de acción de la empresa, garantizando de esta manera que la línea estratégica de MEDS integre este enfoque en los actuales y futuros proyectos y los haga parte de la cultura de la empresa, lo cual traerá como beneficios: la reducción de costos operativos, mitigación de riesgos legales y regulatorios, mejora de la productividad del personal y optimización de inversiones. Para realizar lo anterior es necesario considerar 4 puntos fundamentales:

a) Análisis inicial: El cual permita identificar las fortalezas y debilidades que posee la estrategia de sostenibilidad de la compañía en relación con temas ambientales, sociales y de gobernanza.

b) Mapa de materialidad: El cual permita identificar el grupo de interés actual y cuáles son las expectativas que tienen respecto a la sostenibilidad y el rol que MEDS cumple en este ámbito.

c) Benchmarking: Con lo anterior realizado, este nuevo benchmarking permitirá establecer un parámetro de comparación más realista con los competidores directos y con los líderes del mercado en lo que respecta al desempeño ESG.

d) Objetivos e indicadores ESG: Establecer objetivos específicos y medibles y definir KPI's ESG permitirá medir el progreso en este ámbito.

- **Plan de acción n°2: “Desarrollo de estrategia ESG alineada con la estrategia de sostenibilidad y del negocio”**

Esto tiene como propósito establecer una estrategia alineada con el propósito y los valores de Clínica MEDS. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

a) Definir prioridades ESG: Determinar las áreas más relevantes para MEDS. Esto puede obtenerse a través del mapa de materialidad que ofrece el estándar SASB para el sector salud.

b) Innovación y tecnología: Se debe investigar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas que mejoren la sostenibilidad.

c) Comunicación: Se debe asegurar una comunicación bidireccional continua con los stakeholders, para estar actualizados en cuanto a las expectativas que poseen respecto a temas de sostenibilidad y criterios ESG. De esta manera, MEDS puede garantizar el cumplimiento de dichas expectativas a través de gestiones certeras.

d) Educación y sensibilización: Que los colaboradores comprendan que es la sostenibilidad, los criterios ESG y la relevancia que estos conceptos tienen para la empresa es fundamental. Por ello, se debe trabajar en generar una cultura interna que valore y promueva estos conceptos de forma transversal en la compañía.

- **Plan de acción n°3: “Implementación y reporte”**

La ejecución efectiva es clave para el éxito. Por ello, es fundamental considerar lo siguiente:

a) Implementación con gradualidad: En esta etapa la línea estratégica de MEDS es fundamental, puesto que deben liderar que la organización se adapte progresivamente a los cambios que traerá consigo el darle un enfoque de sostenibilidad y ESG tanto a los procesos vigentes como a los nuevos proyectos.

b) Rediseño del programa de sostenibilidad: Se debe modificar el actual programa de sostenibilidad de modo que se asegure la integración de los criterios ESG a los proyectos y actividades contempladas.

c) Medición y monitoreo: Se deben medir los KPI's propuestos y se deben ajustar a los resultados esperados.

d) Reporte: Informar a las partes interesadas es clave, para ello, se puede tomar como referencia la norma 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y redactar la

memoria anual en un formato integrado. Con esto, la publicación de la memoria anual adquiere un valor agregado y se ahorra un costo adicional en la publicación de un reporte de sostenibilidad puesto que, con el formato integrado, tanto la información financiera como las gestiones ESG estarían en un mismo documento.

e) Reconocimientos: Se debe apuntar a conseguir reconocimientos a través de sellos y/o certificaciones que respalden y condecoren las gestiones que la empresa realiza en temas de sostenibilidad, de esta manera se puede potencia el compromiso de MEDS para con la comunidad.

2.11 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, durante este proceso se ha utilizado:

- **Triangulación:** A través de entrevistas se realizó la triangulación de informantes con lo cual se pudo recoger datos relevantes de los líderes de las diferentes gerencias de Clínica MEDS para asegurar que las interpretaciones fueran correctas y apegadas a la realidad actual de la empresa.
- **Triangulación de técnicas y fuentes:** Se utilizaron diferentes técnicas y recursos para recoger datos de interés, realizando entrevistas y leyendo información propia de la empresa como por ejemplo: memoria anual, política de sostenibilidad y su programa. Esto se complementó con la lectura de los reportes de sostenibilidad y/o memorias de las clínicas tomadas como referencia para realizar el benchmarking. asociado.

Si revisamos los resultados, los datos muestran que el 96% de los entrevistados parece entender, y poseer conceptos claros respecto del negocio de su empresa y orientación, es decir, logra entender cuál es corazón del negocio y su foco, sin embargo, es también posible encontrar en las mismas respuestas, que algunos de entre ellos (6%), muestran desconocer este el negocio de la empresa y su foco, no pudiendo alinear sus respuestas con la misión, visión o plan de desarrollo estratégico. En contraste, resulta interesante que solo 56% de los intervinientes en el estudio logra dimensionar por completo, la cadena de suministro del que

la empresa es objeto, como parte del negocio mismo, situación que parece, a lo menos compleja desde el punto de vista estratégico.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE CLÍNICA MEDS

GERVACIO SILVA CORREA

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de variables asociadas a la factibilidad de la incorporación de los criterios ESG en el núcleo estratégico de una empresa del sector salud de Chile, así como también las ventajas y desventajas que esto contempla. El objetivo de esta investigación es proponer la integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG para la gestión de riesgos, capitalización de oportunidades, fortalecimiento de la reputación y mejora de relaciones con pacientes, inversores y otros grupos de interés. Para lograrlo, se propone una aproximación mixta, que desde una mirada cualitativa considera diez entrevistas semi estructuradas a la línea gerencial de la empresa, complementado con la revisión documental vinculada con la gestión de sostenibilidad. Cuantitativamente, se revisan las memorias de al menos cuatro clínicas que tienen gestiones concretas en materia de sostenibilidad y se identifica su vinculación con los criterios ESG. Con la información recopilada se realiza un benchmarking que establece un punto de posicionamiento de Clínica MEDS respecto a las clínicas tomadas como referencia para este estudio. Finalmente, con las respuestas obtenidas desde las entrevistas, el resultado del benchmarking y apoyado por un mapa de materialidad, se identifican las brechas y se proponen oportunidades de mejoras que permiten la alineación de la actual estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG. La evidencia muestra que el 85% de los inversores consideran que los ESG son importantes a la hora de decidir dónde invertir, y que este tipo de inversiones ha aumentado significativamente. Percibiéndose que las empresas con estrategias que incorporan estos criterios en su desempeño son más confiables. Se concluye que la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS es factible a través de tres planes de acción que tienen por objetivo la optimización del desempeño de la sostenibilidad potenciando la gestión ambiental, social y de gobernanza de la empresa.

Palabras clave: Gestión estratégica en salud, integración de inversiones, gobierno ético, impacto social, gestión ambiental, sostenibilidad

1. Introducción

La sostenibilidad es un término que se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años, debido a la creciente preocupación por el impacto negativo que la actividad humana tiene en el medio ambiente y en la sociedad. En líneas generales, la sostenibilidad implica la habilidad de atender las necesidades presentes sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones venideras para atender sus propias necesidades (Naredo, 1997; Zarta, 2018).

La utilización del término "sostenible" se basa en el conocimiento de la persona que lo emplea, y no existe una sostenibilidad a largo plazo. Por otro lado, el término "sustentable" se presenta en el discurso como una forma de armonizar el crecimiento económico, expresado en términos de desarrollo, con el equilibrio del ecosistema. Esto implica la mantención de una alta capacidad productiva y la protección simultánea de los

recursos naturales, lo que podría ser contradictorio si no se conoce la cantidad y la forma en que debemos conservar. Por lo tanto, la responsabilidad de que el progreso sea sostenible y perdure en el tiempo recae en todos, pero es crucial aplicar los principios que los generaron para evitar caer en la confusión conceptual y técnica, lo que se refleja en explicar lo mismo con diferentes lenguajes (López, 2005). Entendiendo lo anterior, se puede indicar que la diferencia entre sostenible y sustentable radica en que la primera considera los procesos previamente mencionados, que buscan un cambio integral en aspectos medioambientales, sociales, económicos, políticos y culturales. En contraste, la segunda se enfoca en la preservación y el uso responsable de los recursos. En consecuencia, lo que es sostenible sigue una serie de procesos que contribuyen a la creación de un entorno social más favorable y respetuoso con el planeta. Por otro lado, algo sustentable es aquello que puede

mantenerse de manera autónoma cuando se gestiona de manera adecuada (Reyna, 2023).

Objetivos de desarrollo sostenible y su relación con los criterios ESG

La ONU describe como desarrollo sostenible aquel enfoque que establece las pautas para la forma en que debemos vivir en la actualidad con el objetivo de construir un futuro más promisorio. Esto implica abordar las necesidades actuales sin poner en peligro las oportunidades de las generaciones venideras para satisfacer las suyas. La continuidad de nuestras sociedades y del planeta que compartimos está ligada a la edificación de un mundo que sea más sostenible. (Departamento de comunicación global, 2023). En septiembre de 2015, líderes mundiales firmaron la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 junto a sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Sanabria, 2023). Esta decisión marcó un hito al adoptar una serie de objetivos y metas universales que buscan transformar de manera significativa y centrada en las personas. La Agenda 2030 reconoce la erradicación de la pobreza extrema como un requisito fundamental para lograr un desarrollo sostenible. Busca lograr un desarrollo equilibrado e integrado, permitiendo a los países trabajar dentro de sus realidades, capacidades y niveles de desarrollo, respetando sus políticas y prioridades nacionales. Los 17 ODS y sus 169 metas son fruto de un intenso proceso de consultas públicas e interacciones con la sociedad, especialmente con los sectores más desfavorecidos. Estos objetivos son integrados, indivisibles, aplicables globalmente y de alcance universal. Cada país tiene la libertad de incorporar la Agenda 2030 en sus procesos de planificación, políticas y estrategias nacionales de la manera que considere más adecuada (FAO, 2019).

En este contexto, en diciembre de 2019, se introduce una nueva iniciativa en la Agenda 2030 y en los ODS: el European Green Deal o Pacto Verde Europeo. Esta iniciativa abarca cincuenta medidas específicas para combatir el cambio climático y lograr una economía sostenible dentro de la Unión Europea (Mendizábal, 2020). Esta propuesta indica entre otras cosas que las empresas deben integrar en sus planes estratégicos medidas para promover la sostenibilidad a largo plazo, además de proponer ideas novedosas y crear vivencias que ayuden a mitigar la disminución de la biodiversidad y a conservar nuestro entorno natural. En consecuencia, aunque los ODS representan una iniciativa global de la ONU que involucra a gobiernos, instituciones, ciudadanos y empresas para alcanzar

metas de alcance global, el marco “Environmental, Social y Governance” (ESG por sus siglas en inglés) se refiere a la responsabilidad específica de cada empresa en relación con sus acciones y su impacto en la sociedad donde operan. A pesar de que sus áreas de aplicación, alcance y los actores a quienes se dirigen son diferentes, ESG y los ODS tienen características que se complementan, siendo ESG una parte integral del negocio y los ODS un complemento temporal de este (Asensio, 2021).

Criterios ESG y su impacto en las empresas

En los últimos años se ha generado un notorio progreso en cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y criterios ESG. Esto se refleja con la adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI) por parte de multitud de inversores institucionales, aumentando el número de 100 firmantes de los PRI en el año de su lanzamiento (2006) a más de 3.000 instituciones de más de 60 países en el año 2019 (Asensio, 2021). Según Fender (2020) el 85% de los profesionales de la inversión ya tienen en consideración los factores ESG en sus inversiones en comparación con el 73% que lo hacía en el 2017.

Desde la concepción de los ODS el desempeño no financiero, particularmente el referido a los criterios ESG ha tomado mayor relevancia en la gestión empresarial. Estos indicadores constituyen una herramienta para que las empresas midan el progreso hacia sus metas estratégicas de sostenibilidad y generen información cuantitativa y cualitativa en las áreas ambientales, sociales y de gobierno corporativo para comprender cómo esto afecta el desempeño financiero de una compañía (Campillo, 2022).

Los criterios E se refieren a los factores relacionados con la gestión y el impacto ambiental de una empresa. Estos aspectos pueden abarcar desde la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, la administración adecuada de desechos, la utilización responsable de los recursos naturales, hasta la conservación de la biodiversidad.

Los criterios S se refieren a los factores relacionados con el impacto social de una empresa. Estos pueden incluir la equidad social, la justicia y la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la diversidad y la inclusión, y la salud y la seguridad de los trabajadores.

Los criterios G se refieren a los factores relacionados con la gestión y el gobierno corporativo de una empresa. Estos pueden incluir la transparencia, la ética, la responsabilidad empresarial y la calidad de la gestión y supervisión de la empresa.

En la tabla I, se pueden visualizar ejemplos que las empresas gestionan al aplicar estos criterios:

Tabla I: Principales gestiones ESG realizadas por las empresas

ESG	Gestión	Prácticas Principales
E	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero • Uso eficiente de recursos naturales • Gestión de residuos y reciclaje • Desarrollo de productos y servicios • Social y medioambientalmente responsables • Inversión en tecnologías limpias y soluciones sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de energías renovables • Eficiencia energética • Gestión sostenible del agua • Estrategias de reducción de residuos • Desarrollo de productos sostenibles • Investigación en tecnologías limpias
	S	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad e inclusión en la fuerza laboral • Prácticas laborales justas y respetuosas con los derechos humanos
G	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas comerciales éticas y transparentes • Gestión responsable de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos de ética y conducta • Auditorías y cumplimiento normativo. • Estructuras de gobierno transparentes • Participación de accionistas

Fuente: Adaptada desde Matos (2020)

En los últimos años, se ha observado un notable incremento en el número de empresas que recopilan y presentan informes acerca de datos medioambientales, sociales y de gobernanza. A principios de los años 90, apenas unas 20 empresas compartían información relacionada con estos criterios ESG. Sin embargo, para el año 2016, esta cifra ha aumentó significativamente, alcanzando más de 9000 empresas que publicaron informes de sostenibilidad (Amel-Zadeh, 2017).

El aumento en la atención hacia el impacto corporativo ha impulsado la adopción de los criterios ESG. Inversores y ejecutivos reconocen que la adhesión sólida a estos criterios puede asegurar el éxito a largo plazo de una empresa. Los cambios observados en la estructura empresarial e inversiones indican que los criterios ESG no son simplemente una moda pasajera o un ejercicio superficial para generar bienestar (Mateo,

2021). En esta línea Matos (2020) señala que las principales razones por las cuales los inversores consideran los criterios ESG son: el posible valor futuro anticipado de algunos recursos vinculados al medio ambiente y que impulsen una transición hacia una economía más sostenible, o la estrategia previa de inversionistas frente a futuras regulaciones más estrictas hacia activos con un bajo puntaje ESG, así como políticas fiscales desfavorables. Además, las empresas que incorporan ESG en sus operaciones afirman que contribuye a la mejora de sus resultados financieros y a una gestión más efectiva de los riesgos. Un ejemplo de ello es Dow Chemical, que invirtió alrededor de dos mil millones de dólares en 1994 para potenciar su eficiencia energética. En 2010, informó que esta inversión condujo a un ahorro de

9.800.000.000 de dólares en consumo reducido de agua y energía (García-Villanova, 2020).

En base a lo anterior se puede mencionar que la importancia de la incorporación de los criterios ESG en las estrategias de sostenibilidad radica en su capacidad para ayudar a las empresas en la mejora de su desempeño en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, lo que a su vez conduce a una mayor rentabilidad y una mejor reputación empresarial. Adicionalmente, ESG permite la transmisión clara de las acciones implementadas por la empresa con el fin de crear un impacto positivo en su entorno, permitiendo así la divulgación de los principios corporativos que guían a la organización (Hoffman, 2023).

Sostenibilidad en el sector salud de Chile

El sector salud en Chile es uno de los más importantes e influyentes en la sociedad, ya que tiene un impacto directo en la calidad de vida de la población. En consecuencia, es fundamental introducir prácticas sostenibles en el ámbito de la salud para asegurar un futuro más saludable y sostenible para la población de Chile (Ministerio de salud, 2022).

La sostenibilidad en el sector salud abarca muchos aspectos como la gestión y reducción de los residuos hospitalarios, el uso eficiente de los recursos, el uso de energías renovables, recolección y tratamiento de aguas lluvias y aguas grises, la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero, arquitectura sustentable, la optimización de la calidad del aire interior de los hospitales y el apoyo a la salud mental de los trabajadores (Pérez, 2014). Esto último también lo enfatiza Urzúa (2020), quien indica que es importante que se adopten medidas para apoyar la salud mental de los trabajadores del sector salud y mejorar su calidad de vida.

Según Muñoz (2011) un hospital sustentable es aquel que cumple con los requisitos tanto del usuario como del entorno, al mismo tiempo que utiliza de manera más eficiente los recursos, disminuye la contaminación y minimiza la generación de residuos. Para lograr esto, Portner (2022) indica que se requiere la implementación de medidas y acciones que limiten la huella de carbono del hospital. Y que según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (GIECC), la emisión continua de Gases de Efecto Invernadero (GEI) contribuirá al calentamiento global y cambios duraderos en el sistema climático, aumentando la probabilidad de impactos severos e

irreversibles, por ello, contener el cambio climático implica una reducción significativa y sostenida de las emisiones de GEI, en combinación con medidas de adaptación, para mitigar los riesgos asociados.

Criterios ESG y su integración en el sector salud

La presencia de ESG en la estrategia de sostenibilidad de las empresas es clave, puesto que de este modo logran una mayor rentabilidad y compromiso con la sociedad (Santander investor relations, 2021). Incluso Serafeim (2020) va más allá, indicando que si las empresas descuidan cuestiones relevantes en materia de ESG pueden provocar un deterioro en la reputación de estas, así como también multas masivas, despidos e incluso renuncias de directores ejecutivos. Al extrapolar esto al sector salud Septis (2020) indica que, en la actualidad, es crucial priorizar la implementación de ODS y prácticas financieras sostenibles en el sector de la atención médica y que los líderes ejecutivos de hospitales y clínicas deben enfocarse en obtener financiamiento sostenible que considere factores ESG en las decisiones de inversión. En el actual sistema de atención médica, los esfuerzos relacionados con ESG deben ser económicamente viables para asegurar el éxito a largo plazo. Los hospitales ya están aplicando medidas de evaluación ESG para ahorrar recursos, y los líderes financieros destacan la importancia de comprender los costos directos e indirectos asociados con ESG a corto plazo, alineándolos con la estrategia comercial a largo plazo. Por lo tanto, la evaluación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza implica analizar la eficacia financiera y el valor a largo plazo de las operaciones hospitalarias actuales.

La adopción de prácticas de gestión ESG ofrece oportunidades significativas para aumentar los ingresos al facilitar la entrada a nuevos mercados y expandirse en los existentes, ganando la confianza de las autoridades gubernamentales. La fortaleza en ESG también se vincula con mayores retornos de capital y una disminución del riesgo de pérdidas. Además, una propuesta ESG sólida puede proporcionar a las empresas mayor flexibilidad estratégica y aliviar la presión regulatoria, reduciendo los riesgos de acciones adversas de los gobiernos. En términos de productividad, ESG ayuda a atraer y retener talento, motivar a los colaboradores con un sentido de propósito y mejorar la productividad general. Asimismo, una propuesta robusta en ESG puede aumentar la rentabilidad de las inversiones al dirigir el capital hacia oportunidades sostenibles y prevenir inversiones a largo plazo irreversibles que podrían

resultar en pérdidas. Es crucial reconocer que la inacción en ESG erosiona el valor, y anticiparse a las tendencias futuras, como la reconversión de activos, es esencial para adaptarse a las transformaciones del mercado (Henisz, 2019).

Al implementar políticas de gestión ESG, los líderes de empresas y hospitales privados respaldan selectivamente acciones que maximicen el valor del negocio hospitalario. Buscan mejorar márgenes de beneficio con una capacidad operativa ESG eficiente, anticipan una disminución constante en costos ambientales o sociales, promueven la buena voluntad y reputación para atraer clientes, desarrollan innovaciones ESG, invierten en conocimiento y habilidades del personal en gestión ESG, y garantizan tipos de interés estables y bajos para facilitar el acceso a financiamiento de proveedores de atención sanitaria (Septis, 2020). En base a lo anteriormente mencionado, es factible deducir que la incorporación de ESG en la estrategia de sostenibilidad del sector salud puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y reputación de clínicas y hospitales, así como en la calidad de los servicios de salud que brindan. Al incorporar los criterios ESG en su estrategia, las empresas pueden reducir los costos operativos, mejorar su relación con la comunidad y el medio ambiente, y fortalecer su gobernanza y transparencia. Además, la adopción de prácticas empresariales sostenibles y responsables puede ayudar a las empresas y organizaciones del sector salud a atraer y retener a los empleados, pacientes y clientes.

Antecedentes de Clínica MEDS

Para este diseño se tomó como referencia Clínica MEDS, la cual nace 1992 y en la actualidad, MEDS se posiciona como el principal centro de medicina deportiva en el país. Su misión consiste en reintegrar a los pacientes a una vida activa y saludable, logrando sus metas de bienestar mediante un modelo de atención integral único. La innovación y la búsqueda de la excelencia, respaldadas por altos estándares de seguridad y calidad en la prestación integral de servicios, han sido reconocidas tanto por destacados deportistas nacionales como por diversas organizaciones deportivas a nivel internacional. Estas instituciones elogian los logros en la rehabilitación y la reincorporación exitosa de los pacientes de MEDS a sus actividades físicas y laborales. Actualmente, Clínica MEDS cuenta con más de 60 especialidades y 8 sucursales a lo largo de Chile. Lo anterior sumado a su modelo de atención integral, ha permitido que más de

500.000 pacientes se atiendan cada año (Memoria anual Clínica MEDS, 2022).

Actualmente MEDS tiene una política de sostenibilidad de la cual se desprende una estrategia basada en cinco pilares: eficiencia energética y huella ambiental, grupos de interés, cadena de suministro, salud accesible y de calidad, y liderazgo y gobernanza. En base a lo anterior, MEDS ha desarrollado un programa de sostenibilidad que contempla los cinco pilares mencionados y para cada uno de ellos se han ido gestionando proyectos que buscan generar un triple impacto (económico, social y ambiental) y una contribución al cumplimiento de estándares, tales como los ODS y Green Hospital (González, 2022). En complemento, MEDS cuenta con un comité de sostenibilidad conformado por un grupo de colaboradores y la línea gerencial, quienes se reúnen mensualmente para ir revisando los avances del programa de sostenibilidad, así como también aportar ideas que le permitan robustecer la actual estrategia asociada a la materia.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad?

En efecto la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de un entorno que cada vez exige más que las empresas integren en su estrategia de negocios temas relevantes como la sostenibilidad y los criterios ESG. Se propone entonces la explicitación de variables relevantes que permiten la realización, de manera certera, de la integración deseada de los criterios ESG en la compañía. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para que se realice la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer una integración de la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS con los criterios ESG para la gestión de riesgos, aprovechamiento de oportunidades, fortalecimiento de la reputación, mejoramiento de relaciones con pacientes, inversores y grupos de interés, tal que se facilite el acceso a capital, y se asegure el cumplimiento de regulaciones ambientales y sociales, estimulando la innovación, la eficiencia operativa, y atracción-retención de talento.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Tomando en consideración el foco y el tipo de información existente, se ha optado por la utilización de un enfoque que entrelace el enfoque cualitativo y el cuantitativo, es decir, el de carácter mixto (Hernández, 2018). Debido a la descripción del objetivo de esta investigación, el tipo de metodología a ser utilizada es el descriptiva, puesto que el sustento son entrevistas, observaciones y revisión documental. En complemento, el diseño seleccionado es el no experimental, ya que la información se obtiene a partir de los datos existentes de la compañía asociados a la sostenibilidad, todo lo anterior contenido en una temporalidad transversal (Grajales, 2000).

El trabajo considera en una primera instancia una fase de diagnóstico en donde se realiza una revisión documental de las gestiones actuales asociadas a la sostenibilidad por parte de la empresa y su acercamiento con los criterios ESG. Esto se complementa con un proceso de entrevistas a gerentes y subgerentes, con lo cual se busca obtener el grado de entendimiento que poseen los líderes de la compañía en esta materia y su interés de alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios ESG.

Con el diagnóstico realizado, el siguiente paso fue la realización de un “benchmarking” o comparación de éxito, tomando como referencia al menos cuatro clínicas que poseen gestiones concretas sostenibilidad y que participan en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC), mecanismo de evaluación de reputación introducido en el año 2000, fundamentado en un enfoque multistakeholder desarrollado por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información (Merco, 2023).

Con la información obtenida en el diagnóstico y benchmarking se realiza un análisis que permite el desarrollo de la propuesta de integración de los criterios ESG con estrategia de sostenibilidad corporativa de Clínica MEDS. Para ello, se propone un mapa de materialidad tomando como referencia el estándar internacional Sustainability Accounting Standards Board (SASB por su sigla en inglés), que en español puede comprenderse como junta de normas de contabilidad y sustentabilidad. De esta manera se determinan las oportunidades de mejora que la compañía requiere para alinear su actual estrategia con los criterios ESG y de paso, quedar en condiciones de ingresar al MERCOC en la medida que lo desee.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia a partir del universo de la línea gerencial de Clínica MEDS. Para definir la muestra por conveniencia se seleccionaron a todos los Gerentes y a dos Subgerentes de la empresa (Quiénes somos, 2017). Del total de entrevistados, el 80% corresponde a Gerentes y el 20% a Subgerentes. El tipo de muestreo escogido para las entrevistas semi-estructuradas es no probabilístico, ya que se selecciona basado en su conocimiento e injerencia del tema. La muestra considera diez entrevistas y se representa de la siguiente forma: 50% son mujeres y 50% son hombres. El marco muestral se obtiene de las gerencias de: fiscalía, enfermería, comercial, finanzas, personas, operaciones y de tecnología y procesos, y gerencia general. Respecto a la muestra, esta se consigue a partir de la información proporcionada por los ocho gerentes y los dos subgerentes.

Entorno: Las entrevistas se realizan en las dependencias de Clínica MEDS, ubicada en la comuna de Lo Barnechea de Santiago de Chile. MEDS, establecido en 1992 por un equipo de expertos de la Unidad de Salud del Comité Olímpico de Chile, este centro se erige como el principal referente en medicina deportiva en el país. Su objetivo primordial es ofrecer atención altamente especializada y personalizada con el propósito de lograr la pronta y eficaz recuperación de lesiones. (Quiénes somos, 2017). MEDS cuenta con más de 995 colaboradores, 293.153 consultas médicas anuales, 191.485 pacientes atendidos, 8.292 cirugías realizadas y con una construcción de 2415 metros cuadrados. Esto respaldado por una inversión total de \$8.011 millones de pesos (Memoria anual Clínica MEDS, 2022).

Intervenciones: El estudio considera la revisión y análisis, tanto de diferente literatura asociada a la sostenibilidad y criterios ESG en el mundo empresarial y sector salud, como de la documentación interna de la compañía. La población estudiada corresponde a la línea estratégica de la empresa Clínica MEDS y a sus gestiones vinculadas con la sostenibilidad y los criterios ESG. Previo a la entrevista a cada uno de ellos se les envía una pauta con las preguntas que se van a abordar en el espacio, con el propósito de que se interioricen previamente, de modo que al momento de realizar la entrevista el proceso tenga la efectividad deseada. A continuación, se detallan las preguntas realizadas a los gerentes y a dos subgerentes de la compañía.

Fase 1: Diagnóstico en la compañía para identificar realidad actual en lo que respecta la estrategia de sostenibilidad actual y su relación con los criterios ESG

Esta fase se desarrolla a través de dos etapas: la primera contempla la revisión de documentos internos de la empresa que estén asociados con la sostenibilidad. La segunda etapa se compone de entrevistas realizadas a los gerentes y a subgerentes. Esta entrevista se compone de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por sostenibilidad?
2. ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?
4. ¿Qué entiende usted por criterios ESG?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?
6. ¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?
7. ¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?
8. ¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG?
9. ¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?
10. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?
11. Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?
12. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?

Fase 2: Análisis de memorias y benchmarking con Centros de Atención de Salud (CAT) que tienen integrados los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad

Para esta fase se han tomado como referencia las memorias de los siguientes CAT: Clínica Alemana, Clínica Las Condes, Clínica BUPA y Hospital del

Trabajador (ACHS). Cada memoria se analiza y se obtienen datos relevantes que determinan las principales prácticas ESG que tienen implementadas y con esa información se realiza un benchmarking con Clínica MEDS que determina la posición en la que se encuentra la compañía en comparación a los CAT analizados.

Fase 3: Propuesta de integración de criterios ESG con estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS

Con la información recopilada a través del diagnóstico y el benchmarking, se realiza la propuesta de la integración de los criterios ESG con la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS. Para ello, utilizando el estándar SASB se propone un mapa de materialidad que identifica cuestiones que pueden afectar la situación financiera o el rendimiento operativo de las empresas dentro del sector salud. La procedencia del concepto de materialidad surge de la materialidad contable y del principio de importancia relativa de la auditoría de cuentas (Gómez, 2018).

Plan de análisis de datos: Para hacer más simple el análisis de los datos obtenidos se construye un documento donde en base a una tabulación por cada pregunta realizada se colocan las respuestas obtenidas por los 10 entrevistados. Con esto se obtienen tendencias de las respuestas a cada pregunta y de esa manera se elaboran estadísticas que facilitan la comprensión de los resultados.

Ética: Las entrevistas se inician a través de un contexto en donde se explica el propósito de la actividad y lo que se espera lograr, en el marco de un consentimiento informado. Tras ello se comienzan a realizar las preguntas y las respuestas son anotadas por el entrevistador. Al finalizar las preguntas, se deja un espacio para que los entrevistados aclaren sus dudas y tras ello, se cierra la actividad.

Benchmarking: Esta técnica se utilizó para comparar y medir el rendimiento, procesos, prácticas y resultados asociados a la sostenibilidad por parte de MEDS respecto a Clínica Alemana, Clínica BUPA, Clínica Las Condes y Hospital del Trabajador. Esta técnica se compone de la siguiente manera:

- Identificación, donde se diseñan preguntas estratégicas que permiten determinar un mapeo de la compañía en el aspecto deseado.
- Investigación, donde se establece un punto de referencia competitivo y se compara a MEDS con competidores directos.

- Definición de métrica, la cual contribuye en la obtención de la información que se desea utilizar para el benchmarking, en este caso, se consideran 54 temas.
- Mediciones y comprobación de información, donde se desglosan los 54 temas y se realiza la comparación entre todos los CAT involucrados en el benchmarking.

Mapa de materialidad: Con el cual se identificó cuestiones que pueden afectar la situación financiera o el rendimiento operativo de las empresas dentro del sector salud. A través de esta herramienta se establece la significancia de los criterios ESG en la empresa y la influencia en la valoración y toma de decisiones de sostenibilidad, dando como resultado un mapa que permite posicionar las gestiones que de sostenibilidad que los CAT realizan en una escala con parámetros de: menor importancia, mediana importancia y mayor importancia. Esto permite enfocar los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas según los parámetros que se deseen abordar.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación aplicada. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura solo se incluye la información relevante para este artículo.

3.1. Resultados del diagnóstico interno

Fase 1: Diagnóstico en la compañía para la identificación de la realidad presente en lo que respecta la estrategia de sostenibilidad actual y su relación con los criterios ESG.

En primer lugar, se revisa la documentación institucional asociada a sostenibilidad. Entre la información recabada, destaca la política de sostenibilidad y el programa de sostenibilidad. A continuación, se entrega un resumen de la información recopilada:

A) Política de sostenibilidad: Esta declaración corporativa tiene como propósito el establecimiento de un marco que permita la implementación de la estrategia de sostenibilidad de MEDS, logrando así el avance hacia procesos más sostenibles. Se articula desde 5 pilares estratégicos: liderazgo y gobernanza; eficiencia energética y huella ambiental; grupos de interés; cadena de suministro; salud accesible y de calidad.

B) Comité de sostenibilidad: Cuyo objetivo es el liderazgo de la implementación de la estrategia de sostenibilidad corporativa de MEDS, participando activamente en la asesoría y monitoreo de los proyectos respectivos, permitiendo el avance hacia procesos más sostenibles.

C) Programa de sostenibilidad: Dentro de esta herramienta de gestión se encuentran los proyectos que MEDS está gestionando. Actualmente, la compañía tiene vigentes 29 proyectos que se asocian a cuatro de sus cinco pilares, como se muestra en la figura 1.

Si estos 29 proyectos son presentados en las dimensiones de la sustentabilidad, se pueden observarse o representarse en la figura 2.



Figura 1: Proyectos de sostenibilidad vigentes a noviembre 2023 (Fuente: elaboración propia)

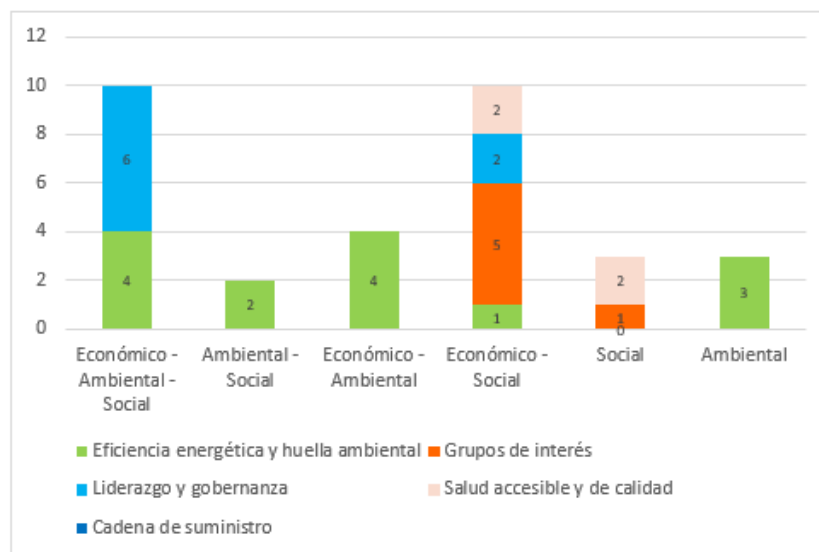


Figura 2: Proyectos de sostenibilidad vigentes a noviembre 2023 enmarcados en las dimensiones de la sustentabilidad (Fuente: elaboración propia)

3.2. Análisis cualitativo

Con la revisión de los principales documentos realizados, la segunda etapa de la fase 1 se enfoca en entrevistar a los gerentes y subgerentes de la

compañía. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada pregunta realizada

1. *¿Qué entiende usted por sostenibilidad?*
 - Sostenibilidad como equilibrio entre las dimensiones sociales, económicas y ambientales: El

50% de los entrevistados concuerdan en que la sostenibilidad es un concepto amplio que abarca aspectos sociales, económicos y ambientales. Esto refleja una comprensión holística de la sostenibilidad en el contexto de la empresa. Junto a lo anterior, gran parte de los entrevistados resaltan la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la definición de la sostenibilidad. Esto indica un enfoque en prácticas empresariales responsables que benefician a la comunidad y el entorno. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones tales como: "Institucionalmente es la habilidad que tiene la empresa para lograr un desarrollo económico sostenible en el tiempo y a la vez protegiendo los recursos naturales y proveyendo una alta calidad de vida de las personas" (Entrevistado 9).

- Sostenibilidad y relación con ESG: El 30% de los entrevistados señalan la estrecha relación entre sostenibilidad y ESG. Esto refleja una tendencia hacia la consideración integral de estos tres pilares en la gestión empresarial. En esta línea se destaca "La sostenibilidad es la interacción de la economía, ambiente, apoyo a la comunidad y la gobernanza" (Entrevistado 7).

- Importancia de la sostenibilidad para la empresa: El 30% restante de los entrevistados pone énfasis en que la sostenibilidad puede determinar la supervivencia de una empresa. Esto indica una percepción de que la sostenibilidad no es solo un concepto ético, sino también un factor clave para el éxito a largo plazo de la empresa. En complemento, la mayoría de los entrevistados subrayan la necesidad de equilibrar el uso de recursos y el cuidado del entorno en la búsqueda de la sostenibilidad. Esto refleja una preocupación por minimizar el impacto ambiental.

Las respuestas sugieren una tendencia hacia un enfoque más equilibrado entre lo social, económico y ambiental en la definición de sostenibilidad. Esto se alinea con las crecientes expectativas de las partes interesadas y la importancia de la RSE, ESG y la gestión sostenible. Una opinión que va en línea con lo anteriormente mencionado indica: "Es desarrollar políticas para que la empresa realice actividades que permitan minimizar la huella en el medio ambiente en el desarrollo futuro. Intentar hacer más eficiente los procesos con menor impactos" (Entrevistado 6)

2. *¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad que tiene la empresa y cómo se compone?*

- Pilares: 30% de los entrevistados indican que la estrategia de sostenibilidad se compone de pilares con acciones específicas que se han mapeado y estandarizado y que esto refleja una organización orientada hacia metas y objetivos claros. Así lo indican respuestas como: "Se compone con pilares, con metas y objetivos" (Entrevistado 7)

- Integración de aspectos de la sostenibilidad en la estrategia del negocio: El 60% de los encuestados destaca que la estrategia de sostenibilidad de MEDS se centra en la integración de dimensiones económicas, sociales y ambientales. Esto refleja un enfoque holístico para abordar la sostenibilidad. Así lo afirman opiniones tales como: "La estrategia es integrar los procesos que existen actualmente con los aspectos económicos, sociales y ambientales para que MEDS tenga visibilidad en estos temas" (Entrevistado 1).

- Creación de cultura: El 10% de los entrevistados indican que esta estrategia busca generar una cultura de sostenibilidad en la empresa y fomentar la eficiencia energética, así mismo señalan la necesidad de validar la estrategia según estándares internacionales, especialmente en aspectos ambientales, como los "green hospitals". En esta misma línea concuerdan en la percepción de que la estrategia aún no está completamente definida y necesita ser más estructurada y compartida por todos. Concuerdan en que un enfoque clave de la estrategia es alcanzar un balance entre la rentabilidad y la generación de impacto social y ambiental positivo. Lo anterior está en línea con afirmaciones tales como: "Instalar la cultura de sustentabilidad en la empresa, estamos informando de a poco. Además, la estrategia está en evidenciar los números (gastos de energía) y las formas que vamos aplicando para ser más eficientes. Con esto, los mismos Centros MEDS generan iniciativas para bajar los números" (Entrevistado 2).

Las respuestas reflejan una tendencia hacia una sostenibilidad integral que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales. Se enfatiza la responsabilidad corporativa, la eficiencia energética y el equilibrio entre la rentabilidad y el impacto social y ambiental positivo. La validación internacional y la estructuración de la estrategia son áreas de mejora identificadas. A todos los entrevistados les hace sentido la estrategia actual y su composición y concuerdan en que falta darle mayor énfasis a la comunicación de esta a todos los stakeholders. Finalmente, algunos entrevistados complementan en que las metas del

programa de sostenibilidad asociadas a cada proyecto deben ser más ambiciosas.

3. *¿Cuál es la visión de la empresa en términos de sostenibilidad?*

- Posicionamiento y trascendencia de MEDS a través de la sostenibilidad: El 40% de los entrevistados expresan en que existe un interés en posicionar a MEDS como un usuario de energías renovables y limpias, además de destacar la importancia de ser socialmente colaborativos. Esto refleja un enfoque en la sostenibilidad ambiental y en contribuir a la comunidad. También destacan en el enfoque holístico que se le está dando a la estrategia de sostenibilidad y en cómo se busca trascender en las áreas individuales, como la ambiental, y que se integre en todos los aspectos de la organización. Sin embargo, reconocen la necesidad de involucrar a los pacientes y comunicar de manera efectiva cómo se involucra a las personas en la estrategia de sostenibilidad. Una opinión que sustenta lo indicado anteriormente es: "La visión es holística, trascendiendo más allá del ámbito ambiental e incorporando prácticas como el uso de papel ecológico. Sin embargo, se necesita involucrar a los pacientes desde su experiencia en MEDS y elaborar estrategias de marketing. La organización busca una estrategia móvil y adaptable para integrar diversas perspectivas" (Entrevistado 4).

- Crecimiento y eficiencia: Un 30% de los entrevistados indican que la estrategia de sostenibilidad se centra en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa a través de la eficiencia, al mismo tiempo que se mantiene el respeto por el medio ambiente y los factores sociales. También mencionan, aunque existe una definición inicial, se reconoce la necesidad de trabajar más en profundidad en la estrategia de sostenibilidad. Algunas opiniones destacadas mencionan: "Es crecer y fortalecernos, que la empresa sea eficiente implementado estrategias que nos permitan crecer y respetando el medio ambiente y factores sociales" (Entrevistado 6).

- Crecimiento con la sustentabilidad incorporada: 30% de los entrevistados indica que MEDS está trabajando arduamente de forma interna para integrar los aspectos de la sustentabilidad de manera transversal en la empresa, de modo que todos los colaboradores la hagan parte de sus procesos. Así queda establecido en la siguiente frase: "Es un tema relevante que se ha puesto en pauta, se ha hecho un llamado a la comunidad interna para que incorpore los

aspectos de la sustentabilidad en sus procesos diarios" (Entrevistado 3).

Las respuestas revelan una tendencia hacia un compromiso creciente con la sostenibilidad, la integración de principios ambientales y sociales en la estrategia empresarial, y el deseo de ser reconocidos como una empresa sustentable. La sostenibilidad se considera una parte esencial de la identidad y estrategia de la empresa. El 100% de los entrevistados creen que la visión de la empresa en términos de sostenibilidad está en línea con la estrategia de MEDS

4. *¿Qué entiende usted por criterios ESG?*

- Desconocimiento: El 40% de los entrevistados reconocieron no estar familiarizados con los criterios ESG. Esto sugiere la necesidad de una mayor difusión y educación en este campo. En respuestas como: "Desconozco el tema" (Entrevistado 2) queda de manifiesto lo expuesto.

- Conocimiento parcial: El 30% de los entrevistados asociaron los criterios ESG principalmente con aspectos financieros y de gobernanza. Esto refleja la creciente importancia de estos aspectos en la toma de decisiones empresariales. Esto se refleja en respuestas tales: "Los criterios ESG se ocupan en el aspecto financiero. Son una forma de intercambio de información entre los participantes de las empresas, pero se asocian a los pilares de sostenibilidad del pacto mundial. Como tener pilares, finanzas y el desarrollo sostenible" (Entrevistado 4).

- Conocimiento global: El 30% de los entrevistados destacaron la integralidad de los criterios ESG, que abarcan aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Esto refleja una comprensión más profunda de la interconexión de estos elementos en la gestión empresarial. Además, hicieron hincapié en la relevancia de los criterios ESG en el ámbito de la sostenibilidad y la conducta ética empresarial. Estos criterios asisten a las empresas en la evaluación de su influencia en la sociedad y el medio ambiente. En la siguiente respuesta se refleja lo anterior: "Son criterios que se vinculan con el ambiente, lo social y la gobernanza, que permite que la empresa sea más atractiva para invertir. Son factores que cada día son más considerados por los inversionistas" (Entrevistado 6).

- En términos porcentuales podemos indicar que un 40% de los entrevistados mostraron un conocimiento limitado de los criterios ESG, mientras

que un 30% de los entrevistados destacaron la integralidad de los criterios ESG, enfocándose en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Un 30% de los entrevistados resaltaron la importancia de los criterios ESG en aspectos financieros, de sostenibilidad y ética. Estos porcentajes reflejan la creciente relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial.

5. *¿Cuál es su opinión sobre la relevancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual?*

- ESG claves para el éxito de las empresas: El 70% de los entrevistados enfatizó en la importancia de los criterios ESG en el mundo empresarial actual. Señalaron que estos criterios son cruciales para guiar a las empresas hacia la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Las respuestas resaltaron aspectos clave como la necesidad de alineación con normas internacionales, la importancia de la gobernanza ética y la responsabilidad de las empresas hacia el medio ambiente y la sociedad. Los entrevistados también expresaron que los criterios ESG no solo son importantes desde el punto de vista del cumplimiento, sino que también impulsan a las empresas a mejorar continuamente. Estos criterios ofrecen una visión más amplia de la gestión empresarial y pueden servir como un motor de crecimiento y estandarización. En respuestas como: "Creo que es importante que existan estos criterios, que las empresas se evalúen y se alineen. Me hace mucho sentido" (Entrevistado 2) se representa la apreciación de este grupo de entrevistados en relación con la pregunta.

- ESG y respaldo financiero: Por otro lado, el 30% de los entrevistados destacaron la importancia de los criterios ESG en términos financieros. Los entrevistados notaron que estas consideraciones son cruciales en un entorno donde los inversionistas y consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad y la ética empresarial. En complemento subrayaron que los criterios ESG abordan aspectos claves de la gobernanza, el comportamiento ético, el impacto ambiental y el compromiso con la sociedad. Estos factores se consideran esenciales para el éxito de una empresa en un entorno que evoluciona constantemente. Lo anterior se alinea con lo expresado en la siguiente respuesta: "Son criterios de unificación que no sólo sirven para la gobernanza interna sino también para potenciar tipos de negocios que son sostenibles a futuros. Creo que es algo que cada vez va a tomar más importancia siempre que las

organizaciones le pongan foco, sino sólo se queda en una idea" (Entrevistado 4).

En términos porcentuales podemos indicar que el 100% de los entrevistados expresó que los criterios ESG son importantes para mejorar la empresa más allá del cumplimiento normativo. Algunos de los entrevistados consideraron que la relevancia financiera de los criterios ESG está en aumento, mientras que otros enfatizaron en la importancia de la gobernanza ética en los criterios ESG. El 100% de los entrevistados subrayó la necesidad de considerar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza para la sostenibilidad empresarial.

Todos los datos obtenidos en las respuestas de esta pregunta muestran una fuerte tendencia hacia la valoración de los criterios ESG en el mundo empresarial actual y respaldan la importancia de abordar estos factores de manera integral para lograr el éxito a largo plazo y la sostenibilidad. Además, se concuerda en que estos criterios le dan valor agregado a las empresas.

6. *¿La empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad? ¿Por qué?*

- La empresa no lo ha considerado: Un 20 % de los entrevistados indica que la empresa no ha considerado la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad, pero que sin embargo podría estar haciéndolo de manera intuitiva. Esta respuesta refleja una posible falta de conciencia o claridad en la estrategia de sostenibilidad en relación con los criterios ESG. Lo anterior se refleja en la siguiente respuesta: "No, no de una manera explícita, quizás muy intuitivamente" (Entrevistado 7).

- Desconoce el tema: Otro 20% de los entrevistados desconoce si la empresa ha considerado la adopción de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad. Estas respuestas se encuentran en los dos subgerentes entrevistados. Una muestra clara de esto es lo mencionado en la siguiente respuesta: "Lo desconozco. Espero que sí" (Entrevistado 1).

Los dos puntos anteriores sugieren que la comunicación interna sobre estos temas puede no ser clara o que la relevancia de ESG no se ha destacado lo suficiente dentro de la empresa.

- La empresa si lo ha considerado: Un 60% afirmó que la empresa ha considerado la adopción de estos criterios debido a compromisos a largo plazo y su capacidad de medición dentro de las estrategias de

sostenibilidad. Así queda de manifiesto en respuestas tales como: “Totalmente, porque tenemos un subgerente dedicado sólo a esto y está impulsando el tema y ordenando, para desarrollarlo de buena forma.” (Entrevistado 5). Esta respuesta indica que algunos gerentes perciben que los criterios ESG son importantes para establecer metas y medir el desempeño a largo plazo. En esta misma línea, parte del 60% de los entrevistados mencionó que la empresa ya ha avanzado en la adopción de los criterios ESG y ha asignado un subgerente dedicado a estos asuntos. Esto sugiere un enfoque proactivo hacia la implementación de criterios ESG dentro de la estrategia de sostenibilidad. En complemento, también consideran que la empresa está adoptando los criterios ESG debido a la tendencia actual o "moda" en la adopción de estos criterios, en lugar de un propósito estratégico sólido. Finalmente, indican que la empresa ya ha incorporado los criterios ESG en ciertos aspectos, especialmente en el ámbito social, y que esto se está volviendo más consciente. Las respuestas varían en cuanto a la consideración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad corporativa de la empresa. La falta de conocimiento o conciencia sobre este tema es evidente en algunos entrevistados. Sin embargo, otros indican un enfoque proactivo y una asignación de recursos para avanzar en la adopción de criterios ESG. La moda o tendencia actual también influye en la consideración de estos criterios. Esto sugiere la necesidad de una comunicación interna efectiva y una estrategia sólida para la integración de los criterios ESG en la empresa.

7. *¿Qué beneficios para esta empresa considera usted que puede traer la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad?*

- Reconocimiento: El 30% de los entrevistados percibe que la incorporación de criterios ESG podría llevar a que la empresa sea más reconocida y considerada tanto por profesionales en búsqueda de empleo como por potenciales inversionistas. Así se expone en la siguiente respuesta: “Ser más reconocidos y considerados. Gente que quiera trabajar con nosotros, gente que quiera invertir en la empresa” (Entrevistado 1).

- Ventajas: Un 20% de los entrevistados destacó que la adopción de estos criterios podría otorgar ventajas en términos de acceso a créditos, lo que, a su vez, permitiría el crecimiento de la empresa. Esto queda reflejado en la siguiente respuesta: “Hoy los bancos evalúan que existan en las empresas, por ello, te dan más puntos para solicitar créditos, gracias a eso

puedes crecer y con ello se pueden dar y asegurar más trabajos” (Entrevistado 2).

- Valor agregado: El 40% de las respuestas resaltó que la integración de criterios ESG podría beneficiar a la empresa en términos de valorización de recursos, como la gestión de residuos, y mejorar el relacionamiento con comunidades y colaboradores. Además, estos entrevistados enfatizaron en que los criterios ESG están intrínsecamente vinculados a la sostenibilidad, y que la adopción de estos criterios ayudaría a que la empresa sea más innovadora y atractiva para aquellos que valoran la sostenibilidad. En complemento, indicaron que la integración de criterios ESG refuerza la estrategia de sostenibilidad de la empresa y fomenta la incorporación de estos criterios en todas las áreas de la organización. Se destacó que la adopción de criterios ESG podría servir como una fuente de motivación para los colaboradores, y que la empresa podría ser percibida como una entidad que va más allá del simple beneficio económico. En la siguiente respuesta se refleja parte de lo mencionado por este porcentaje de entrevistados: “El desarrollo mediante la consolidación de la empresa y su crecimiento no solo es coherente con nuestra misión, sino que también fortalece nuestra contribución a la sociedad y beneficia a nuestros colaboradores” (Entrevistado 9).

- Fortalecimiento de la marca: Un 10% de los entrevistados considera que la adopción de estos criterios fortalecería la marca MEDS, lo que influiría en la atracción de talento. Además, se destacó que generar un mayor valor de marca podría llevar a que la empresa sea más atractiva para inversionistas, siendo este un efecto secundario positivo. Lo anterior queda de manifiesto en la siguiente respuesta: “Va a reforzar la estrategia de sustentabilidad y permitirá que cada gerencia encarne esos criterios en la ejecución de sus tareas, con lo cual se puede fortalecer la marca” (Entrevistado 7).

Finalmente, los entrevistados consideran que la integración de criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad podría aportar una serie de beneficios a la empresa, incluyendo mayor reconocimiento, acceso a créditos, valorización de recursos, mejora en el relacionamiento con comunidades y colaboradores, fortalecimiento de la marca empleadora, fomento de la innovación y un enfoque más integral en la estrategia de sostenibilidad. Estos resultados reflejan un interés en la adopción de criterios ESG como una vía para mejorar la posición y el desempeño de la empresa en

diversos aspectos. Finalmente, todos los entrevistados concuerdan en que la eventual incorporación de ESG a la estrategia de sostenibilidad de MEDS le sumaría valor agregado a la compañía.

8. *¿Cuáles son las oportunidades futuras que visualiza para la empresa en términos de sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG?*

- Incremento de visibilidad con nuestros stakeholders y valor de la empresa: El 50% de los entrevistados ven la oportunidad de utilizar la estrategia de sostenibilidad y los criterios ESG para establecer convenios con el sector público y contribuir al beneficio de la comunidad, especialmente en la reducción de las listas de espera. Asimismo, mencionan que la integración de criterios ESG se ve como una oportunidad para aumentar el valor de la empresa. Esto incluye la mejora de su marca empleadora y su posición en el mercado. Respuestas como la siguiente indican algunas oportunidades futuras visualizadas: “Una es la posibilidad de obtener créditos, mientras más uso estos criterios y más informo de estos temas y es tangible, los bancos nos verán de otra manera y nos facilitarán el acceso a crédito. También permeará en la cultura de la compañía, con esto permite lograr las metas que uno se propone en este sentido. Otra oportunidad es que nos permite comunicar a los pacientes como ayudar en esta línea” (Entrevistado 7).

- Mejorar la eficiencia, rentabilidad y disminuir la huella ambiental: El 50% de los entrevistados indica que todavía se está en las etapas iniciales de la implementación de la estrategia de sostenibilidad y los criterios ESG. Las oportunidades son numerosas en áreas como la reducción de huella ambiental, eficiencia operativa, y desarrollo de carrera para empleados, lo que sugiere que hay mucho potencial sin explotar. Algunos de los entrevistados mencionan que la adopción de criterios ESG podría mejorar la eficiencia operativa y permitir la accesibilidad a más pacientes y la reducción de costos. Otros señalan que la estrategia de sostenibilidad podría influir en la percepción de los bancos y facilitar el acceso a créditos. Dentro de este 50% mencionan que la estrategia de sostenibilidad puede permear la cultura de la empresa y permitir la comunicación efectiva con los pacientes sobre cómo contribuir a la sostenibilidad. Junto a lo anterior, indican que la adopción de ESG podría abrir nuevas oportunidades en términos de inversores, mercados y recursos humanos. Resumiendo, las respuestas asociadas a esta pregunta, se menciona que las oportunidades futuras para la empresa en términos de

sostenibilidad y la aplicación de los criterios ESG son amplias y van desde la mejora de su posición en el mercado hasta la posibilidad de ser un referente en convenios sociales y la apertura a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. La mayoría de los entrevistados considera que todavía se encuentran en las primeras etapas de este proceso y que hay mucho potencial sin explotar. En la siguiente respuesta queda de manifiesto lo mencionado: “En el ámbito ambiental, buscamos mejorar infinitamente nuestro impacto, desde la eficiencia energética hasta el tipo de materiales utilizados. Para ser más accesibles, priorizamos la eficiencia en servicios médicos, lo que nos permite reducir costos, aumentar la cobertura y tener un crecimiento expansivo. Aunque hemos evolucionado de una empresa familiar a una más corporativa, aún estamos en una fase inicial con mucho potencial de desarrollo, especialmente en términos de carreras y estructuras hospitalarias” (Entrevistado 5).

9. *¿Cuáles son las amenazas que visualiza el integrar los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad de la empresa?*

- Cumplimiento de regulaciones: Al analizar las respuestas puede mencionar que el 30% de los entrevistados ve la amenaza relacionada con el cumplimiento normativo, y un discurso verde que no esté en línea con lo que realmente ocurre en la empresa (greenwashing). Complementan además que la amenaza se puede vincular a quedar fuera de competencia por no cumplir con regulaciones que impone el mercado. En la siguiente respuesta se menciona e manera global lo expuesto anteriormente: “Cumplir con normas. Por ejemplo, la acreditación es un tema, si bien hacemos un esfuerzo, lo logramos y tras ello todo el mundo se olvida. Después cuando vuelve de nuevo el proceso, comienza nuevamente el estrés. Vivimos mucho en el día a día, no lo mantenemos en el tiempo.” (Entrevistado 1).

- Estrategia poco clara y no alineada con la empresa: Un 20% indica que una de las principales amenazas sería realizar la integración ESG en la estrategia de sostenibilidad de MEDS sin contemplar las variables que esto implica, lo cual puede traer como consecuencia un efecto adverso junto a una pérdida de recursos. Así lo manifiesta la siguiente respuesta: “No pensar bien lo que queremos hacer y terminar haciendo cosas por hacerlas. Los criterios ESG y sustentabilidad se tienen que alinear con la estrategia de la empresa. En la medida que estemos dispuestos a asumir estas inversiones, ya que casi todo requiere invertir un

recurso, por eso tenemos que estar convenidos de la necesidad de realizar esa inversión con un enfoque claro" (Entrevistado 3).

- Resistencia al cambio: El 20% de los entrevistados indica que la resistencia al cambio y las preocupaciones culturales pueden ser una amenaza. Lo anterior se resume en la siguiente respuesta: "Que haya personas que no se quieran sumar" (Entrevistado 2).

- No visualiza amenazas: El 30% de los entrevistados no percibe amenazas significativas y considera que esta integración brinda oportunidades de crecimiento y mejora. Se subraya la importancia de abordar estas amenazas identificadas y fomentar la percepción de oportunidades a medida que las organizaciones avanzan hacia la sostenibilidad y la adopción de criterios ESG en sus estrategias corporativas. Así queda reflejado en la siguiente respuesta: "Más que una amenaza, lo que yo veo como una debilidad es que el ápice estratégico necesita incorporar y normalizarlos en su qué hacer. Los proyectos deben traer incorporados estos criterios. Es una curva de aprendizaje, el desafío es como los subo a todos en este discurso" (Entrevistado 7).

10. *¿Cómo gestiona la empresa los riesgos ESG que pueden afectar su desempeño?*

- Se gestionan sin una metodología clara: Las respuestas muestran una variedad de enfoques hacia la gestión de riesgos ESG en la empresa. Aunque se reconoce la importancia de abordar estos riesgos, queda claro que aún existen desafíos en la implementación efectiva. El 90% de los entrevistados mencionan la necesidad de una cultura organizativa más sólida y una estrategia más integral en relación con la gestión de riesgos ESG. Además, se sugiere que la empresa está trabajando para mejorar en este aspecto y que la gestión de riesgos puede variar según el área, con algunos aspectos bien gestionados y otros que requieren una mayor atención. Entendiendo lo anterior, se puede deducir que la gestión de riesgos ESG en MEDS es deficiente. En complemento, los entrevistados destacan la necesidad de una cultura y estrategia más sólida. En la siguiente respuesta se evidencia parte de lo mencionado: "Los gestionamos inconscientemente porque de esa misma manera tenemos estos criterios involucrados porque nos preocupa. Lo hacemos en base a nuestro objetivo final que son los pacientes, en entregar un buen servicio y de calidad, de ser una empresa transparente" (Entrevistado 9).

- Desconocimiento del tema: Un 10% de los entrevistados desconoce si en la empresa se gestionan los riesgos ESG. Esto lo refleja la siguiente respuesta: "Lo desconozco" (Entrevistado 2).

Estas estadísticas proporcionan una visión general de las tendencias en las respuestas y resaltan la importancia de mejorar la gestión de riesgos ESG y la cultura organizativa en la empresa.

11. *Según su perspectiva ¿Cuáles son los principales riesgos ESG que pueden afectar el negocio?*

- Cumplimiento de regulaciones: El 20% de los entrevistados señalan el incumplimiento de las normas como un riesgo clave en el ámbito ESG. Esto incluye la necesidad de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes, ya que no hacerlo puede afectar la reputación de la empresa. Así se menciona en la siguiente respuesta: "El principal riesgo es no cumplir con las Leyes. Al no gestionar los riesgos, las personas nos pueden mirar mal y nuestra reputación puede bajar" (Entrevistado 2).

- Estrategia de sostenibilidad desalineada con el negocio y con las expectativas del entorno: Un 30% señala que gestión ineficiente de los recursos se destaca como otro riesgo. Esto se refiere a la inversión inadecuada o ineficiente de los recursos, lo que podría llevar a la pérdida de tiempo y dinero. La necesidad de mejorar la sostenibilidad, especialmente en términos de reciclaje y eficiencia energética, se destaca por un este grupo de entrevistados como un riesgo a medida que la empresa avanza hacia prácticas más sustentables. Este grupo también menciona la construcción sostenible, indicando que pueden resultar en costos más altos a corto plazo, lo que se percibe como un riesgo. Sin embargo, se reconoce que estas inversiones podrían generar beneficios a largo plazo. Parte de esto se resume en la siguiente respuesta: "Invertir mal o de forma ineficiente los recursos. En post de lograr un objetivo se puede hacer de manera equivocada, se puede hacer perder el tiempo de la gente" (Entrevistado 3).

- Estructura organizacional idónea para el tamaño de la empresa: Un 20% señala que a medida que la organización crece y cambia, se plantean riesgos en términos de gobernanza y gestión. La falta de estructuras de toma de decisiones claras y la necesidad de estandarizar la gestión de riesgos se identifican como desafíos. La resistencia al cambio cultural es un riesgo clave, especialmente en el proceso de convertirse en un "Great Place To Work." La siguiente

respuesta ayuda a entender lo planteado: “La organización ha experimentado cambios significativos en los últimos tres años debido a su crecimiento constante. Sin embargo, enfrenta desafíos en la gestión a largo plazo, carece de comités estandarizados y matrices de decisiones, y hay falta de gestión en la gobernanza. Internamente, se identifica un espacio para el desarrollo del personal y mejoras en la distribución de ganancias, que actualmente no reflejan el tamaño y la complejidad de la organización” (Entrevistado 4).

- **Relacionamiento con stakeholders:** Un 30% señala que la dependencia de las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES) se identifica como un riesgo significativo, especialmente en relación con los cambios en el negocio de las ISAPRES y los riesgos de liquidez que esto podría conllevar. Los riesgos relacionados con el trato y la percepción del consumidor son destacados, puesto que los entrevistados mencionan que los pacientes podrían castigar a la empresa si se perciben prácticas negativas, como el maltrato. En complemento indicando que otro riesgo identificado es la pérdida del enfoque en el servicio al paciente y la comprensión del propósito de la empresa. En general, se observa que los riesgos ESG son percibidos de manera diversa por los entrevistados, lo que destaca la importancia de abordar estos riesgos de manera integral en la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Lo anterior queda de manifiesto con lo siguiente: “Que no demos un buen servicio, que nuestro objetivo final lo perdamos. Que nuestros colaboradores no entiendan cual es nuestro propósito como institución, que nuestras gerencias no se preocupen que sus proyectos cumplan con los criterios ESG” (Entrevistado 9)

12. *¿Cuáles son los planes futuros de la empresa en términos de sostenibilidad y cómo se planea incorporar los criterios ESG en su estrategia de negocio?*

- **Desconocimiento de los planes futuros:** En cuanto a la pregunta sobre los planes futuros de sostenibilidad y la incorporación de los criterios ESG, el 30% de los entrevistados mencionó la falta de información o conocimiento sobre los planes futuros. Así queda reflejado en la siguiente respuesta: “No sé cómo se está planeando, pero creo que la organización tiene la intención de ir creciendo en esta línea, pero faltan recursos para que esto pueda ser parte de la estrategia. No tiene que ir desde lo perfecto, y vamos bien como lo estamos haciendo hoy, pero no sé si está a

largo plazo, lo estamos haciendo porque lo tenemos que hacer” (Entrevistado 4).

- **Robustecer el programa de sostenibilidad actual:** El 70% de los entrevistados concuerda que los planes futuros están puestos en robustecer el programa de sostenibilidad actual e incluso incluir los criterios ESG en el cuadro de mando integral de la empresa. Dentro de los planes a futuro destacan: acreditaciones, gestiones operativas y cambios en las dimensiones ambiental, social y económica. Estos entrevistados también destacan la importancia de enfocarse en las personas y establecer KPIs claros relacionados con ellas. Además, mencionan proyectos futuros y la necesidad de alinearlos con los criterios ESG, especialmente en el área médica. Estas respuestas sugieren que la empresa está en una etapa de transición hacia la sostenibilidad, con un enfoque en varias dimensiones, pero enfrenta desafíos en términos de recursos y estrategias claras para la implementación de los criterios ESG. La atención a las personas y la definición de metas claras se destacan como aspectos importantes en la planificación futura. En la siguiente respuesta se menciona parte de lo indicado: “Hoy ya los estamos incorporando a la estrategia de negocio, están incluidos en los pilares de la estrategia como sustentabilidad y en una de las líneas de trabajo también están incluidos los criterios ASG” (Entrevistado 9).

3.3. Resultados cuantitativos

Fase 2: Análisis de memorias y benchmarking con CAT que tienen integrados los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad.

Para realizar el benchmarking se revisan los reportes de sostenibilidad y las memorias integradas de las cuatro clínicas. De esta manera se compara el grado de gestión de sostenibilidad que tiene Clínica MEDS con los otros CAT. Para ello, se toman como referencia 54 temas que contemplan con enfoque de sostenibilidad, donde algunos de ellos tienen un triple impacto, es decir, económico, social y ambiental; doble impacto o simplemente impactan en una de las tres dimensiones (ver figura 3).

En base a los resultados mostrados en la figura 3, se puede deducir que, de los 54 temas tomados como referencia, Clínica Alemana es el CAT con más gestión, considerando 33 de ellos. En segundo lugar, está Clínica MEDS con 28 temas abordados. En tercer lugar, se encuentra Clínica BUPA con 15 temas, en cuarto lugar, aparece Clínica Las Condes con 13 temas y en último

lugar ACHS con 8 de los 54 temas tomados como referencia para el benchmarking.

Con esta información el siguiente paso es entender cuáles dimensiones de la sustentabilidad abordan las gestiones que estos CAT realizan (económica, social y ambiental). El gráfico que da a conocer cuál es la tendencia promedio de los 5 CAT, se muestra en la figura 4.

Cada uno de los 54 temas considerados tienen una vinculación con las dimensiones de la sustentabilidad, algunos consideran un triple impacto, otro doble y otros un impacto único en una de las tres dimensiones. Entendiendo esto y apoyado por la figura 5 se puede deducir que los CAT realizan más gestiones de sostenibilidad con impactos social-económicos y con impactos ambiental-sociales.

Con las gestiones de sustentabilidad de los CAT ya identificadas es necesario comprender que tan alineadas se encuentran con los criterios ESG. Es importante mencionar que de los cinco CAT tomados como referencia Clínica MEDS no reconoce gestiones ESG y por su parte, Clínica Las Condes no figura en el último reporte MERCO, por lo tanto, estos dos CAT no manifiestan formalmente tener acciones ESG incorporadas en su estrategia de sostenibilidad, mientras que, Clínica Alemana, Clínica BUPA y ACHS sí declaran tener alineada su estrategia de sostenibilidad con estos criterios y sí figuran en el reporte MERCO. A continuación, se entrega un análisis general de cómo los 54 temas considerados en el benchmarking tienen un enfoque ESG o al menos impactan en uno o dos de los tres aspectos de esta sigla:

Si observamos la figura 6 podemos deducir que 18 de las 54 gestiones contempladas por los CAT se enfocan

en el aspecto Social-Governance (SG) y con 4 gestiones menos aparecen las enfocadas en los aspectos ESG. La figura 7 muestra esto en porcentajes.

Fase 3: identificación de intereses de stakeholders del sector salud y gestiones realizadas por los CAT

Con el diagnóstico y el benchmarking realizado el siguiente paso es identificar los intereses de los stakeholders en lo que respecta al sector salud. Para ello se realiza un mapa de materialidad apoyado por el estándar SASB.

En la tabla II, se presenta un análisis de materialidad considerando las 15 categorías de interés para el sector salud. Al alinear estas 15 categorías consideradas en este mapa con los 54 temas tomados como referencia para realizar el benchmarking se obtiene la interpretación expresada en la figura 8.

En base a la figura 8, se puede deducir que de las 15 categorías propuestas por el mapa de materialidad SASB, los CAT sólo contemplan 13 y de ellas gestión energética es el que más se alinea con los 54 temas considerados en el benchmarking, le siguen compromiso, diversidad e inclusión de los funcionarios y derechos humanos y relacionamiento comunitario. Si esto lo llevamos a un mapa de materialidad, dicho mapa queda representado por la figura 9.

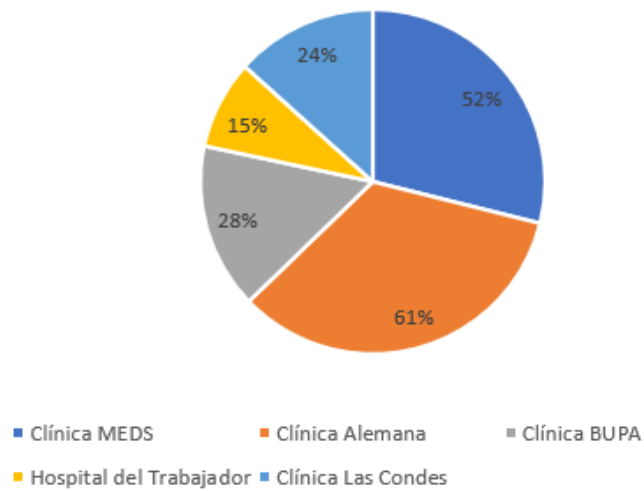


Figura 3: Porcentaje de gestión de sostenibilidad de los CAT analizados considerando los 54 temas tomados como referencia para el benchmarking (Fuente: Elaboración propia)

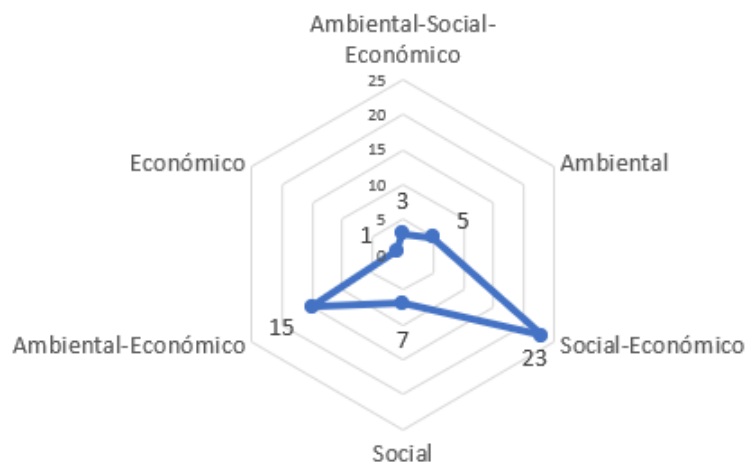


Figura 4: Impactos de las gestiones de sustentabilidad contempladas por los 5 CAT (Fuente: Elaboración propia)

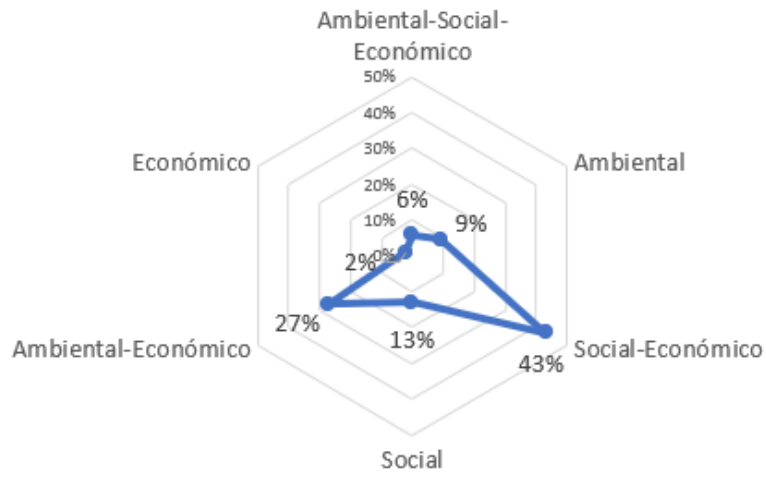


Figura 5: Impactos de las gestiones de sustentabilidad por los 5 CAT representados en porcentaje (Fuente: Elaboración propia)

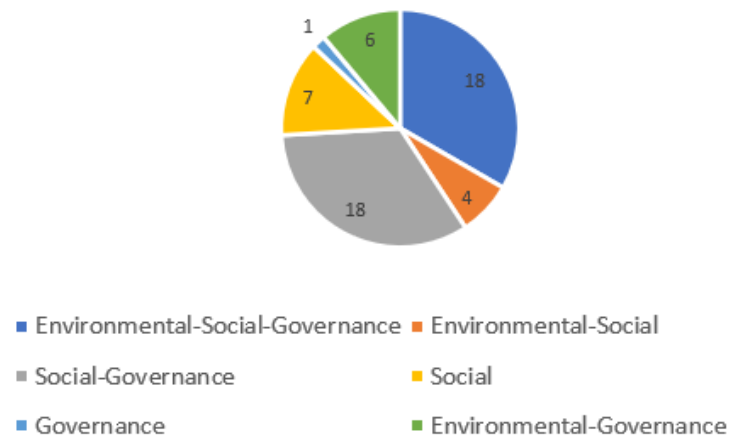


Figura 6: Enfoque ESG de las gestiones de sustentabilidad realizadas por los 5 CAT (Fuente: Elaboración propia)

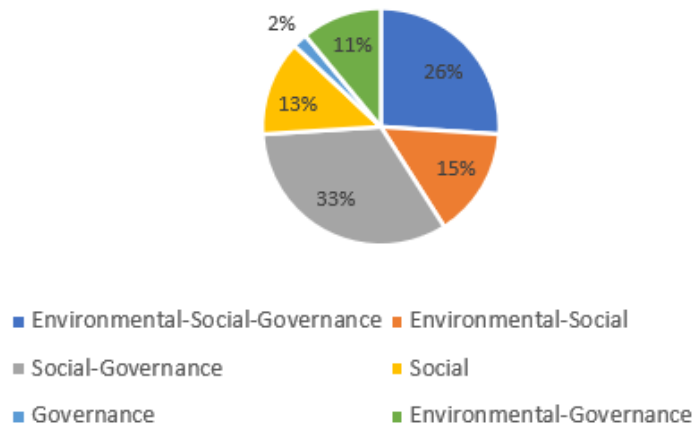


Figura 7: Enfoque ESG de las gestiones de sustentabilidad realizadas por los 5 CAT expresadas en porcentajes (Fuente: Elaboración propia)

Tabla II: Análisis de materialidad bajo estándar SASB en el sector salud

Nivel de importancia en el sector salud	Dimensión	Categoría
Importante para menos del 50% de clínicas y hospitales	Medio Ambiente	Emisiones de gases de efecto invernadero Gestión energética Gestión de residuos
	Capital humano	Salud y seguridad de los colaboradores Compromiso, diversidad e inclusión de los colaboradores
	Modelo de negocio e innovación	Diseño de productos y gestión del ciclo de vida Gestión de la cadena de suministro
Importante para más 50% de clínicas y hospitales	Capital social	Impactos físicos del cambio climático Derechos humanos y relaciones comunitarias Seguridad de datos Acceso y asequibilidad
		Calidad y seguridad del producto Bienestar del paciente
	Liderazgo y gobernanza	Prácticas de ventas y etiquetado de productos Ética de negocios

(Fuente: Adaptada desde Find industry topics, (2021))

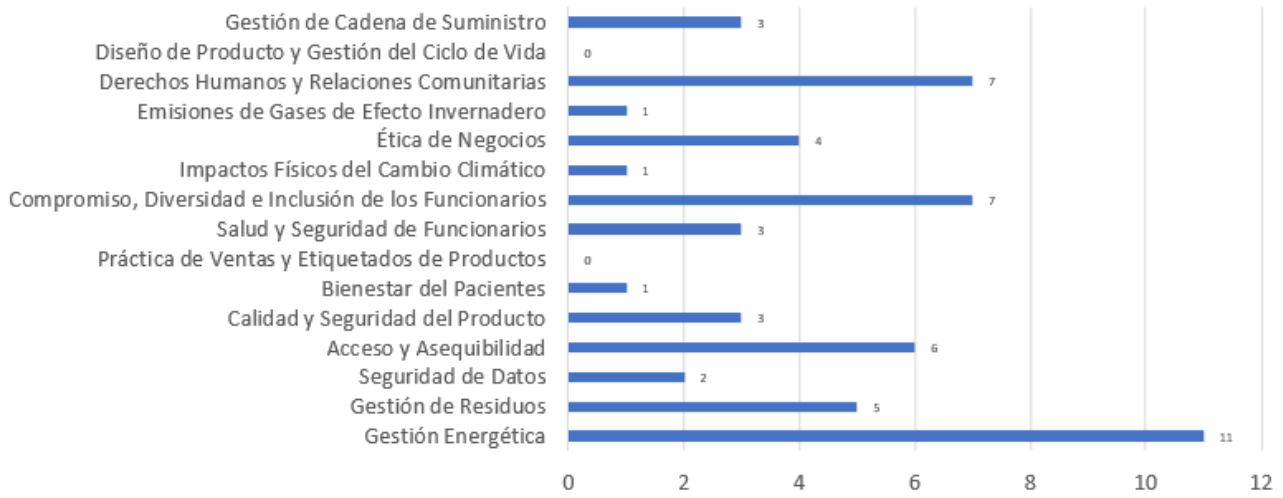


Figura 8: Gestiones consideradas por los CAT alineadas con las categorías contempladas en el análisis de materialidad SASB (Fuente: Elaboración propia)

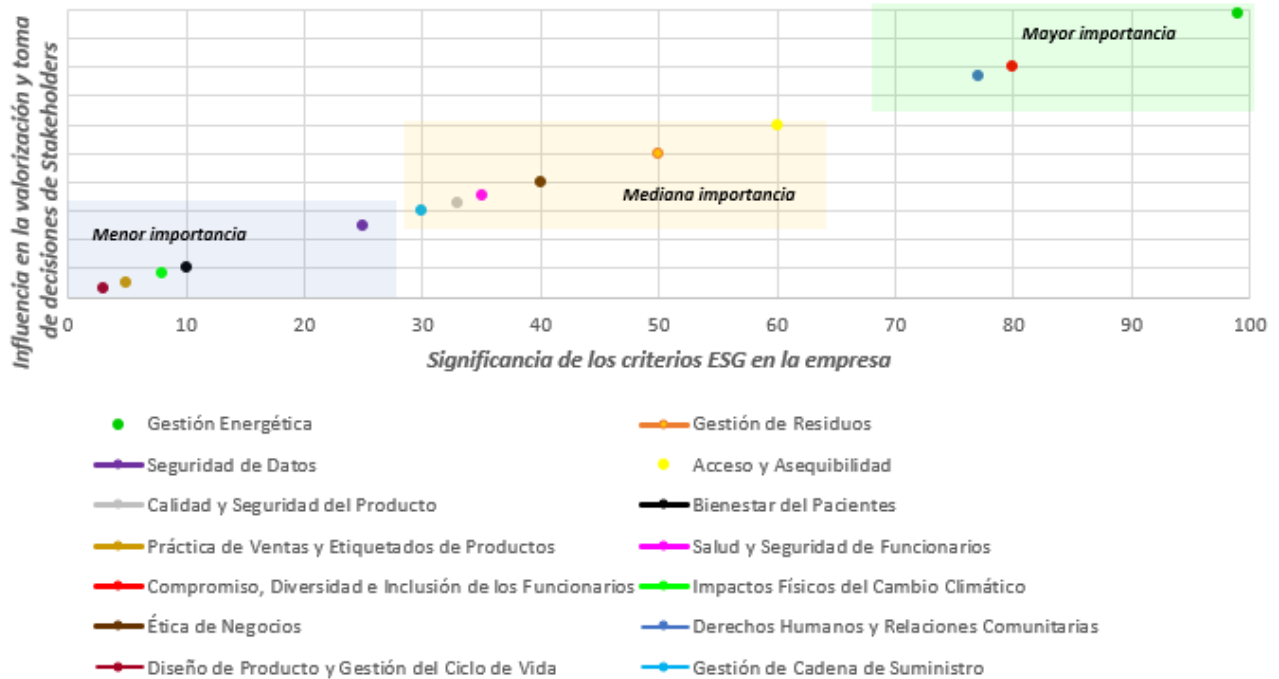


Figura 9: Mapa de materialidad de los 54 temas tomados como referencia en el benchmarking y que vinculan a los cinco CAT contemplados en este estudio (Fuente: Elaboración propia)

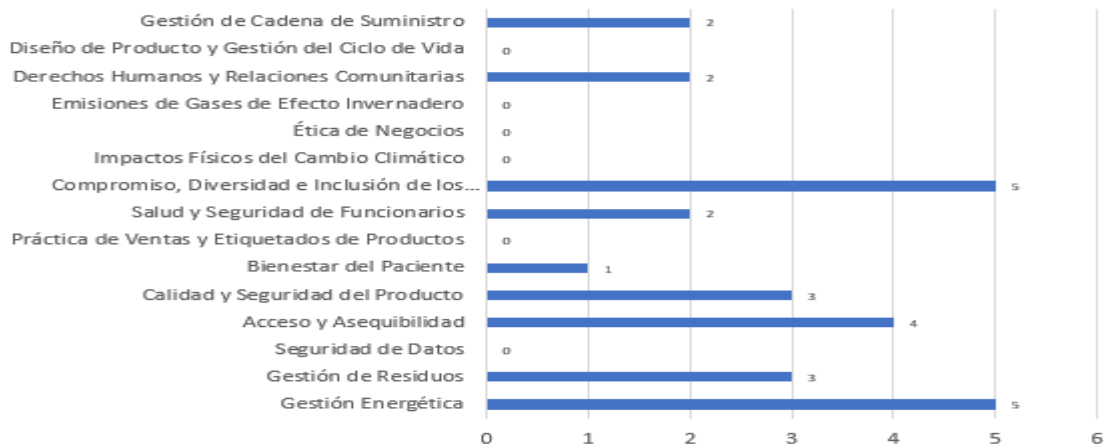


Figura 10: Gestiones consideradas por Clínica MEDS alineadas con las categorías contempladas en el análisis de materialidad SASB (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 10 se proporciona información que permite un acercamiento de las gestiones de MEDS y, su vinculación con los criterios ESG, así como también identifica cuántas de las gestiones realizadas por la compañía se alinean con las 15 categorías consideradas en el análisis de materialidad SASB.

el análisis de materialidad SASB. De esas 9, gestión energética y compromiso, diversidad e inclusión son las que más gestiones contemplan con 5 cada una y le sigue acceso y asequibilidad con 4 gestiones. En la figura 11 se expresa lo mencionado a través de un mapa de materialidad.

Tal como menciona la figura 10 Clínica MEDS enfoca sus esfuerzos en 9 de las 15 categorías propuestas por

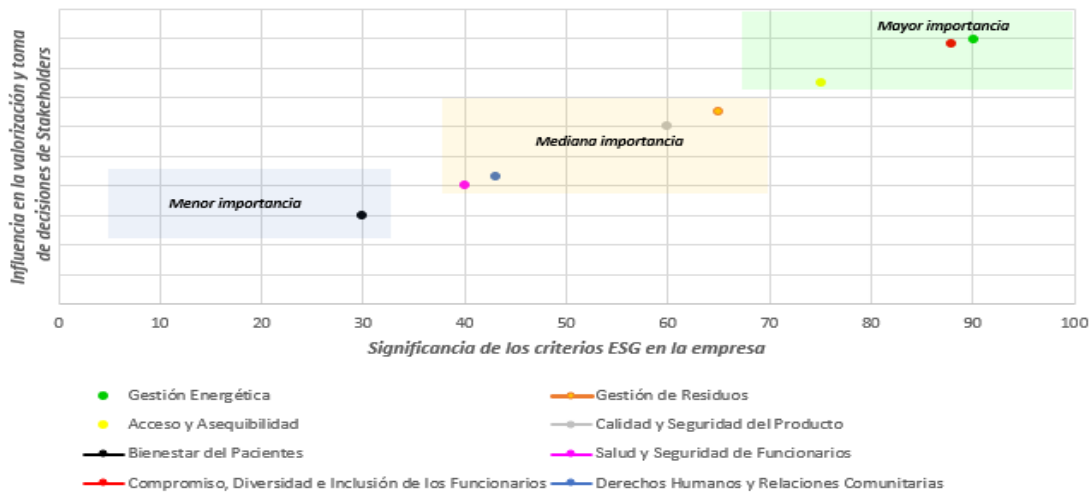


Figura 11: Mapa de materialidad de los temas de sostenibilidad gestionados por Clínica MEDS bajo las 15 categorías propuestas por el estándar SASB (Fuente: Elaboración propia)

3.4. Discusión de resultados

Respecto de los resultados se puede mencionar que al revisar la documentación institucional de MEDS se constata la existencia de una política de sostenibilidad difundida y vigente, articulada por cinco pilares

estratégicos. La implementación de esta política, la cual es parte de una estrategia institucional es liderada por el área de sostenibilidad en conjunto con un comité. Asimismo, estos dos organismos son los encargados de planificar, dirigir y controlar el programa de

sostenibilidad corporativa que mantiene vigente la empresa. En lo que respecta a las entrevistas, se puede mencionar si bien la empresa tiene una estrategia de sostenibilidad que integra aspectos económicos, sociales y ambientales, aún enfrenta desafíos en la gestión de riesgos ESG y la incorporación efectiva de los criterios ESG en su estrategia de negocio. Estos hallazgos están de acuerdo con los propuestos por Khan (2022), donde se indica que los resultados del estudio “ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis” sugieren que las empresas que se comprometen con la sostenibilidad pueden mejorar su rendimiento financiero y su reputación a largo plazo. Los inversores y los consumidores están cada vez más preocupados por los factores ESG, por lo que las empresas que adopten prácticas sostenibles pueden tener una ventaja competitiva. En esta misma línea Tsang et al (2023) concluye que los factores ESG son un factor importante para el rendimiento de las empresas. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden mejorar su rendimiento financiero, operativo y reputacional. Dados los hallazgos mencionados se propone continuar con la estrategia de sostenibilidad implementada a través de una política de sostenibilidad difundida y vigente, liderada por el área y un comité conjunto, para el logro de lo planificado, dirigiendo y controlando la sostenibilidad corporativa de la empresa.

Al discutir los resultados de la fase 2, se puede mencionar que Clínica MEDS se posiciona de muy buena manera en lo que compete a gestiones de sostenibilidad en comparación con las clínicas tomadas como referencia. Si bien esto es positivo para la empresa, al profundizar en cómo se obtiene la información tanto de MEDS como de las clínicas tomadas como referencia, se puede mencionar que Clínica MEDS no publica las gestiones que realiza, por lo tanto, la comunidad en general desconoce la estrategia que la empresa posee y las gestiones concretas que realiza, sin embargo, la información de los cuatro CAT considerados para este estudio se obtuvo de internet, lo cual da a entender que todos ellos realizan esfuerzos para publicar su estrategia y gestiones, asegurando la disponibilidad de la información para toda la comunidad. Por lo anterior, es muy importante que MEDS nivele esta brecha, puesto que según lo indicado por Navarrete-Oyarce (2022) hay una relación positiva entre el desempeño financiero y la emisión de informes de sostenibilidad. Esto indica que los participantes del mercado valoran la divulgación de este tipo de información como un

paso hacia la transparencia. Lo propio indica Rauf et al (2023), señalando que los informes ESG pueden generar impactos positivos significativos en el crédito y la inversión verde, ya que estos informes mejoran la credibilidad empresarial, facilitando a las compañías el acceso a créditos e inversiones verdes al generar confianza entre inversores y entidades financieras. También señala que, al abordar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, los informes ESG ayudan a las empresas a reducir riesgos, aumentando su atractivo para inversores y bancos. Asimismo, resalta que estos informes fomentan la innovación al permitir a las empresas identificar oportunidades en sostenibilidad, mejorando así su competitividad.

Los resultados de la fase 3 indican que según el estándar SASB las clínicas y hospitales tienen 15 categorías de interés, sin embargo, al alinear estas 15 categorías con las gestiones de sostenibilidad que los CAT tomados como referencia plantean en sus reportes se evidencia que sólo 13 de ellas son tomadas en consideración. Si esto lo enfocamos en MEDS, de las 15 categorías indicadas por SASB la compañía enfoca sus esfuerzos en 9. Aunque Clínica MEDS tiene un 60% de sus gestiones alineadas con el estándar SASB, el cual está en línea con los criterios ESG, se evidencia una oportunidad de mejora considerable, tanto para alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios mencionados, como para reportar lo que la empresa realiza en esta materia. Esto se puede tomar como una oportunidad para ganar ventaja de los competidores y comenzar a aplicar voluntariamente la Norma de Carácter General número 461 de la Comisión del Mercado Financiero (CMF), realizando un reporte integrado que fusione la memoria anual con el reporte de sostenibilidad. Lo anterior lo respalda Palma (2022) indicando que la norma 461 busca elevar los estándares de ESG en emisores de valores de oferta pública para proporcionar a inversores locales y extranjeros la información necesaria para sus decisiones de inversión y por ello implica reestructurar la memoria anual que las empresas realizan y abandonar cuestionarios anteriores, concentrando la información en un solo instrumento para evitar duplicidades entre reportes de sostenibilidad y memorias anuales, estableciendo así un estándar normativo. Considerando lo anterior, se hace necesario establecer un plan de acción que permita alcanzar el 40% restante, de modo que las gestiones de sostenibilidad que MEDS realice estén alineadas con los criterios ESG y que asegure la reportabilidad de estos temas a sus stakeholders.

3.5. Brechas detectadas por cada fase

- **Brecha n°1:** Falta de un enfoque claro y estratégico para planificar la integración de los criterios ESG en la estrategia de sostenibilidad y del negocio.
- **Brecha n°2:** Falta de integración de criterios ESG a estrategia del negocio.
- **Brecha n°3:** Escasa reportabilidad de MEDS hacia sus stakeholders en lo que respecta las gestiones de sostenibilidad de la empresa.

3.6. Plan de integración de criterios ESG a estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS

- **Plan de acción n°1:** “Planificación de los pasos a seguir para la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en la estrategia del negocio de la empresa”

Este plan tiene como propósito crear valor agregado para la compañía a través de la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en los pilares de acción de la empresa, garantizando de esta manera que la línea estratégica de MEDS integre este enfoque en los actuales y futuros proyectos y los haga parte de la cultura de la empresa, lo cual traerá como beneficios: la reducción de costos operativos, mitigación de riesgos legales y regulatorios, mejora de la productividad del personal y optimización de inversiones. Para realizar lo anterior es necesario considerar 4 puntos fundamentales:

- Análisis inicial:** El cual permita identificar las fortalezas y debilidades que posee la estrategia de sostenibilidad de la compañía en relación con temas ambientales, sociales y de gobernanza.
 - Mapa de materialidad:** El cual permita identificar el grupo de interés actual y cuáles son las expectativas que tienen respecto a la sostenibilidad y el rol que MEDS cumple en este ámbito.
 - Benchmarking:** Con lo anterior realizado, este nuevo benchmarking permitirá establecer un parámetro de comparación más realista con los competidores directos y con los líderes del mercado en lo que respecta al desempeño ESG.
 - Objetivos e indicadores ESG:** Establecer objetivos específicos y medibles y definir KPI's ESG permitirá medir el progreso en este ámbito.
- **Plan de acción n°2:** “Desarrollo de estrategia ESG alineada con la estrategia de sostenibilidad y del negocio”

Esto tiene como propósito establecer una estrategia alineada con el propósito y los valores de Clínica MEDS. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

a) Definir prioridades ESG: Determinar las áreas más relevantes para MEDS. Esto puede obtenerse a través del mapa de materialidad que ofrece el estándar SASB para el sector salud.

b) Innovación y tecnología: Se debe investigar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas que mejoren la sostenibilidad.

c) Comunicación: Se debe asegurar una comunicación bidireccional continua con los stakeholders, para estar actualizados en cuanto a las expectativas que poseen respecto a temas de sostenibilidad y criterios ESG. De esta manera, MEDS puede garantizar el cumplimiento de dichas expectativas a través de gestiones certeras.

d) Educación y sensibilización: Que los colaboradores comprendan que es la sostenibilidad, los criterios ESG y la relevancia que estos conceptos tienen para la empresa es fundamental. Por ello, se debe trabajar en generar una cultura interna que valore y promueva estos conceptos de forma transversal en la compañía.

- **Plan de acción n°3:** “Implementación y reporte”

La ejecución efectiva es clave para el éxito. Por ello, es fundamental considerar lo siguiente:

a) Implementación con gradualidad: En esta etapa la línea estratégica de MEDS es fundamental, puesto que deben liderar que la organización se adapte progresivamente a los cambios que traerá consigo el darle un enfoque de sostenibilidad y ESG tanto a los procesos vigentes como a los nuevos proyectos.

b) Rediseño del programa de sostenibilidad: Se debe modificar el actual programa de sostenibilidad de modo que se asegure la integración de los criterios ESG a los proyectos y actividades contempladas.

c) Medición y monitoreo: Se deben medir los KPI's propuestos y se deben ajustar a los resultados esperados.

d) Reporte: Informar a las partes interesadas es clave, para ello, se puede tomar como referencia la norma 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y redactar la memoria anual en un formato integrado. Con esto, la publicación de la memoria anual

adquiere un valor agregado y se ahorra un costo adicional en la publicación de un reporte de sostenibilidad puesto que, con el formato integrado, tanto la información financiera como las gestiones ESG estarían en un mismo documento.

e) Reconocimientos: Se debe apuntar a conseguir reconocimientos a través de sellos y/o certificaciones que respalden y condecoren las gestiones que la empresa realiza en temas de sostenibilidad, de esta manera se puede potenciar el compromiso de MEDS para con la comunidad.

3.7. Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, durante este proceso se ha utilizado:

- **Triangulación:** A través de entrevistas se realizó la triangulación de informantes con lo cual se pudo recoger datos relevantes de los líderes de las diferentes gerencias de Clínica MEDS para asegurar que las interpretaciones fueran correctas y apegadas a la realidad actual de la empresa.

- **Triangulación de técnicas y fuentes:** Se utilizaron diferentes técnicas y recursos para recoger datos de interés, realizando entrevistas y leyendo información propia de la empresa como por ejemplo: memoria anual, política de sostenibilidad y su programa. Esto se complementó con la lectura de los reportes de sostenibilidad y/o memorias de las clínicas tomadas como referencia para realizar el benchmarking asociado.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad son:

- a) Planificación de los pasos a seguir para la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en la estrategia del negocio de la empresa.
- b) Desarrollo de una estrategia ESG alineada con la estrategia de sostenibilidad y del negocio.
- c) Implementación gradual y reporte permanente de la gestión a stakeholders

Para ello se propuso una integración de los criterios ESG con la actual estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS para la gestión de riesgos, capitalización de oportunidades, fortalecimiento de la reputación y

mejora de relaciones con pacientes, inversores y otros grupos de interés. En efecto, los resultados obtenidos muestran que, aunque la empresa ha establecido una estrategia de sostenibilidad que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales, todavía se encuentra ante desafíos en la gestión de riesgos ESG y la efectiva incorporación de los criterios ESG en su estrategia empresarial. En general, se percibe que la adopción de estos criterios ofrece oportunidades notables en términos de reconocimiento, acceso a financiamiento y mejora del valor de la empresa, pero al mismo tiempo plantea desafíos relacionados con el cumplimiento de regulaciones y la adaptación cultural. La empresa se encuentra en una fase de desarrollo en este ámbito y presenta un potencial significativo para el futuro.

Respecto al posicionamiento que MEDS tiene en comparación al resto de los CAT que hoy tienen una gestión concreta de sostenibilidad con reportes publicados en diferentes medios, se concluye que la empresa se ubica en segundo lugar respecto a los cuatro competidores tomados como referencia, sin embargo, se evidencia que MEDS no comunica sus gestiones de sostenibilidad de manera externa, mientras que internamente lo hace, pero tiene muchas oportunidades para mejorar. Esto trae consigo que la compañía no sea competitiva en esta materia, puesto que los CAT considerados focalizan sus esfuerzos en comunicar continuamente sus acciones sustentables.

En lo que respecta a los intereses de los stakeholders, al haber realizado un mapa de materialidad permitió entender cuáles son las prioridades que la empresa debe considerar para posicionarse como una empresa líder en sostenibilidad en el sector salud, puesto que este mapa arrojó cuales son las prioridades altas, medias y bajas por parte de los stakeholders del negocio.

En base a lo anteriormente expuesto, este proyecto contribuye al entendimiento de la viabilidad de incorporar los criterios ESG a la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS, analiza los beneficios y riesgos asociados con la implementación de esta fusión y ofrece una hoja de ruta para lograr la integración deseada.

Referencias

- Amel-Zadeh, A. (2017). *Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*. *SSRN Electronic Journal*, 2. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925310>
- Asensio, L. (2021). *La integración de políticas de sostenibilidad y criterios ESG al sector de las PYMES*. 1-51. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47094/TFG-ASENSIOPEREZ%2cLAURA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Campillo Cortés, L. A., & Briano Turrent, G. del C. (2022). *Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas*. *Podium*, 2-20.. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n42/2588-0969-podium-42-73.pdf>
- Departamento de Comunicación Global, ONU . *¿En qué consiste el desarrollo sostenible? 1*. (Agosto de 2023). https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/sites/3/2023/09/En_que_consiste_el_desarrollo_sostenible.pdf
- FAO, (2019). *El apoyo de la FAO para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América del Sur Panorama Santiago de Chile*. 13. <https://www.fao.org/3/ca3884es/CA3884ES.pdf>
- Fender, R. (2020). *Future of sustainability in investment management: from ideas to reality*. 4.. <https://rpc.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/future-of-sustainability.pdf>
- Find industry topics. (2021, octubre 7). SASB. <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?lang=es-es&industry%5B0%5D=HC-DY>
- García-Villanova, R. (2020). *Impacto de la aplicación de los criterios ESG en el comportamiento en bolsa*. 32. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37458/Impacto%20de%20la%20aplicacion%20de%20los%20criterios%20ESG%20en%20el%20comportamiento%20en%20bolsa%20-%20Garcia-Villanova%20Sanguinetti%2c%20Rafael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzalez, N. (2022, septiembre 12). *MEDS, recibe el sello de Green Hospital - MEDS - MEDS*. <https://www.meds.cl/meds-recibe-el-sello-de-green-hospital/>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. 1-4. <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1FOL42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. 10. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5ª2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=enfoque+mixto+en+metodolog%C3%Ada+de+la+investigaci%C3%B3n&ots=Tj-m0ZzkE6&sig=aFyNxzsr8qDoRF3_RyQf38g4lvc#v=onepage&q=enfoque%20mixto%20en%20metodolog%C3%Ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false
- Henisz, W. (2019). *Cinco maneras en que ESG crea valor*. 5-8. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/es-ES?cid=soc-web#/>
- Hoffman, N. (2023). *¿Qué son los criterios ESG y cuál es su importancia para las empresas?* 1-1. <https://hoffman-latam.com/blog/que-son-los-criterios-esg-sostenibilidad-importancia-empresas/#:~:text=Los%20criterios%20ESG%20permiten%20comunicar,valores%20corporativos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>
- Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J., & Jiménez-Munive, C. (2022). *Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad*. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(1), 138-145. <https://doi.org/10.33975/riuv.vol34n1.558>
- Khan, M. A. (2022). *ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis*. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668. Gómez, P. (2018). *La materialidad en la RSC. Implantación en las empresas del IBEX 35 en el 2016*. 8. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14975/GOMEZFERNANDEZPABLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, C. (2005). *Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual*. 4(2), 6. <https://www.redalyc.org/pdf/4578/457845044002.pdf>

- Mateo, I. (2021). Estudio de la inversión en sostenibilidad en el sector textil. 15. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47430/TFG%20-%20Mateo%20Estrugo%2c%20Ignacio.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Matos, P. (2020). ESG and responsible institutional investing around the world. 13. <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-lit-review/2020/rflr-esg-and-responsible-institutional-investing.pdf>
- Memoria anual 2022, Clínica MEDS [Archivo PDF].
- Mendizábal, J. (2020). El Pacto Verde Europeo y su importancia actual. Breve articulación. 2-3. https://www.derechocambiosocial.com/revista060/EL_Pacto_Verde_Europeo.pdf
- Merco, (2023). Qué es Merco. 1. <https://www.merco.info/cr/que-es-merco>
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (2022). Estrategia nacional de salud para los objetivos sanitarios al 2030. 1-196. <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Salud-2022-MINSAL-V8.pdf>
- Muñoz, R. (2011). Hospitales públicos sustentables en México y su medio ambiente institucional. 2. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/146/129>
- Naredo, J. (1997). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. 1-8. http://www.buyteknet.info/filesshare/data/ambides_lect/Sostenible.pdf
- Navarrete-Oyarce, J., Gallizo Larraz, J. L., & Guzmán-Cofré, C. (2022). Reporte integrado y desempeño financiero en una economía emergente: análisis del mercado chileno. *Información tecnológica*, 33(2), 89-98.
- Palma, M. F. V. (2022). La autorregulación adoptada en Chile como instrumento de mejora del buen gobierno corporativo societario: análisis crítico y desafíos pendientes. *Revista chilena de derecho privado*, (39), 201-250.
- Pérez, T. (2014). Hospitales sustentables. 1-5. https://sistemamid.com.ar/panel/uploads/biblioteca/2014-04-27_01-41-1298117.pdf
- Portner, H. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Intergovernmental Panel on Climate Change, https://report.ipcc.ch/ar6/wg2/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf*
- Quiénes Somos. (2017, septiembre 11). MEDS. <https://www.meds.cl/quienes-somos/>
- Rauf, F., Wanqui, W., Naveed, K., Qadri, S. U., & Ali, M. S. E. (2023). How ESG Reporting Effects on Green Credit, Green Investment: Moderating Role of Growth Sales.
- Reyna, A. (2023). ¿Cuál es la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad?. 1. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cual-es-la-diferencia-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad/>
- Sanabria, J. (2023). La implementación del ODS 16 en América latina. Una mirada basada en la promoción y protección de los derechos humanos. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/136039/1/La_implementacion_del_ODS_16_en_America_Latina_Sanabria_Vivas_Jorge_Elieser.pdf
- Santander investor relations, (2021). Towards a more sustainable world. 1-48. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/presentacion-esg/2021/do-esg-presentacion-2s-21-es.pdf>
- Septis, A. (2020). Sustainable Finance in Sustainable Health Care System. 3-11. https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2019123014335105.pdf
- Serafeim, G. (2020). Sustainability, Business, and Health. 2. <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/2767585>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- Urzúa, A. (2020). Salud mental en trabajadores de la salud durante la pandemia por COVID-19 en Chile. 1-7. <https://www.scielo.cl/pdf/rmc/v148n8/0717-6163-rmc-148-08-1121.pdf>
- Zarta, P- (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. 5-15. <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n28/1794-2489-tara-28-00409.pdf>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que los factores en los cuales Clínica MEDS debe centrar su esfuerzo para la integración de los criterios ESG en su estrategia de sostenibilidad son la planificación de los pasos a seguir para la integración de la sostenibilidad y los criterios ESG en la estrategia del negocio de la empresa, el desarrollo de una estrategia ESG alineada con la estrategia de sostenibilidad y del negocio, y la implementación gradual de esta complementada con un reporte permanente de la gestión a stakeholders.

Para llevar a cabo este trabajo, se revisa la gestión de sostenibilidad de la empresa a través del análisis documental y se aplican entrevistas a gerentes y subgerentes obteniendo así el grado de entendimiento que poseen estos líderes de la compañía en esta materia y su interés de alinear la estrategia de sostenibilidad actual con los criterios ESG.

Adicionalmente, se realiza una búsqueda de memorias y reportes de sostenibilidad de cinco Centros de Atención de Salud, incluyendo Clínica MEDS, que tienen integrado en sus procesos la sostenibilidad y los criterios ESG. A cada uno de ellos se le aplica un análisis y se definen las principales prácticas de cada uno de ellos con lo cual se elabora un benchmarking que determina en qué posición se ubica MEDS respecto a las otras empresas y que permite establecer un marco ESG alineado con el negocio y el grupo de interés de la empresa.

En complemento, se establecen tres planes de acción, cada uno de ellos articulado por etapas que apuntan a alcanzar la integración de los criterios ESG con la estrategia de sostenibilidad y del negocio de Clínica MEDS.

En base a lo anteriormente expuesto, este proyecto contribuye al entendimiento de la viabilidad de incorporar los criterios ESG a la estrategia de sostenibilidad de Clínica MEDS, analiza los beneficios y riesgos asociados con la implementación de esta fusión y ofrece una hoja de ruta para lograr la integración deseada.

En efecto, los resultados obtenidos muestran que, aunque la empresa ha establecido una estrategia de sostenibilidad que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales, todavía se encuentra ante desafíos en la gestión de riesgos ESG y la efectiva incorporación de los criterios ESG en su estrategia empresarial. En general, se percibe que la adopción de estos criterios ofrece oportunidades notables en términos de reconocimiento, acceso a financiamiento y mejora del valor de la empresa, pero al mismo tiempo plantea desafíos relacionados con el cumplimiento de regulaciones y la adaptación cultural. La empresa se encuentra en una fase de desarrollo en este ámbito y presenta un potencial significativo para el futuro.

Respecto al posicionamiento que MEDS tiene en comparación al resto de los CAT que hoy tienen una gestión concreta de sostenibilidad con reportes publicados en diferentes medios, se concluye que la empresa se ubica en segundo lugar respecto a los cuatro competidores tomados como referencia, sin embargo, se evidencia que MEDS no comunica sus gestiones de sostenibilidad de manera externa, mientras que internamente lo hace, pero tiene muchas oportunidades para mejorar. Esto trae consigo que la compañía no sea competitiva en esta materia, puesto que los CAT considerados focalizan sus esfuerzos en comunicar continuamente sus acciones sustentables.

En cuanto a los intereses de los stakeholders, al haber realizado un mapa de materialidad permitió entender cuáles son las prioridades que la empresa debe considerar para posicionarse como una empresa líder en sostenibilidad en el sector salud, puesto que este mapa arroja cuáles son las prioridades altas, medias y bajas por parte de los stakeholders del negocio.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Entrevistar a directores y inversionistas del sector salud para la comprensión de cómo visualizan a una empresa que tiene gestiones de sostenibilidad con enfoque ESG en sus procesos.
- Realizar un análisis a un Centro de Atención de Salud que tenga incorporada en su estrategia de negocio los criterios ESG y que lleve al menos cinco años reportando para así cuantificar el valor agregado que esto trae consigo.
- Profundizar en los pros y contras que tienen las empresas que miden y divulgan sus gestiones de sostenibilidad y ESG en sistemas globales.
- Implementar en una empresa del sector salud los planes de acción mencionados en este trabajo y medir los resultados que se obtengan.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amel-Zadeh, A. (2017). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. SSRN Electronic Journal. 2. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925310>
- Asensio, L. (2021). La integración de políticas de sostenibilidad y criterios ESG al sector de las PYMES. 1-51. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47094/TFG-ASENSIOPEREZ%2cLAURA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Campillo Cortés, L. A., & Briano Turrent, G. del C. (2022). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas. Podium, 2-20.. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n42/2588-0969-podium-42-73.pdf>
- Carranza Montalván, J. B. (2023). Estadísticas, medidas preventivas, correctivas y tendencias por accidentabilidad y morbilidad laboral del subsector productivo CIU-C 2021-fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario, perteneciente al CIU-C-20 fabricación de sustancias y productos químicos (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial.).
- Departamento de Comunicación Global, ONU . ¿En qué consiste el desarrollo sostenible? 1. (Agosto de 2023). https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/sites/3/2023/09/En_que_consiste_el_desarrollo_sostenible.pdf
- FAO, (2019). El apoyo de la FAO para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América del Sur Panorama Santiago de Chile. 13. <https://www.fao.org/3/ca3884es/CA3884ES.pdf>

- Fender, R. (2020). Future of sustainability in investment management: from ideas to reality. 4.. <https://rpc.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/future-of-sustainability.pdf>
- Find industry topics. (2021, octubre 7). SASB. <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?lang=es-es&industry%5B0%5D=HC-DY>
- García-Villanova, R. (2020). Impacto de la aplicación de los criterios ESG en el comportamiento en bolsa. 32. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37458/Impacto%20de%20la%20aplicacion%20de%20los%20criterios%20ESG%20en%20el%20comportamiento%20en%20bolsa%20-%20Garcia-Villanova%20Sanguinetti%2c%20Rafael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzalez, N. (2022, septiembre 12). MEDS, recibe el sello de Green Hospital – MEDS –. MEDS. <https://www.meds.cl/meds-recibe-el-sello-de-green-hospital/>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. 1-4. <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. 10. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5ª2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=enfoque+mixto+en+metodolog%C3%Ada+de+la+investigaci%C3%B3n&ots=Tj-m0ZzkE6&sig=aFyNxzsr8qDoRF3_RyQf38g4lvc#v=onepage&q=enfoque%20mixto%20en%20metodolog%C3%Ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5ª2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=enfoque+mixto+en+metodolog%C3%Ada+de+la+investigaci%C3%B3n&ots=Tj-m0ZzkE6&sig=aFyNxzsr8qDoRF3_RyQf38g4lvc#v=onepage&q=enfoque%20mixto%20en%20metodolog%C3%Ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&=false)
- Henisz, W. (2019). Cinco maneras en que ESG crea valor. 5-8. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/es-ES?cid=soc-web#/>
- Hoffman, N. (2023). ¿Qué son los criterios ESG y cuál es su importancia para las empresas? 1-1. <https://hoffman-latam.com/blog/que-son-los-criterios-esg-sostenibilidad-importancia->

empresas/#:~:text=Los%20criterios%20ESG%20permiten%20comunicar,val
ores%20corporativos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

- Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J., & Jiménez-Munive, C. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(1), 138–145. <https://doi.org/10.33975/riuv.vol34n1.558>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668.
- Gómez, P. (2018). La materialidad en la RSC. Implantación en las empresas del IBEX 35 en el 2016. 8. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14975/GOMEZ_FERNANDEZPABLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, C. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. 4(2), 6. <https://www.redalyc.org/pdf/4578/457845044002.pdf>
- Mateo, I. (2021). Estudio de la inversión en sostenibilidad en el sector textil. 15. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47430/TFG-%20-%20Mateo%20Estrugo%2c%20Ignacio.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Matos, P. (2020). ESG and responsible institutional investing around the world. 13. <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-lit-review/2020/rflr-esg-and-responsible-institutional-investing.pdf>
- Memoria anual 2022, Clínica MEDS [Archivo PDF].
- Mendizábal, J. (2020). El Pacto Verde Europeo y su importancia actual. Breve articulación. 2-3. https://www.derechocambiosocial.com/revista060/El_Pacto_Verde_Europeo.pdf
- Merco, (2023). Qué es Merco. 1. <https://www.merco.info/cr/que-es-merco>
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (2022). Estrategia nacional de salud para los objetivos sanitarios al 2030. 1-196. <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Salud-2022-MINSAL-V8.pdf>

- Muñoz, R. (2011). Hospitales públicos sustentables en México y su medio ambiente institucional. 2.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/146/129>
- Naredo, J. (1997). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. 1-8.
http://www.buyteknet.info/filesshare/data/ambides_lect/Sostenible.pdf
- Navarrete-Oyarce, J., Gallizo Larraz, J. L., & Guzmán-Cofré, C. (2022). Reporte integrado y desempeño financiero en una economía emergente: análisis del mercado chileno. *Información tecnológica*, 33(2), 89-98.
- Palma, M. F. V. (2022). La autorregulación adoptada en Chile como instrumento de mejora del buen gobierno corporativo societario: análisis crítico y desafíos pendientes. *Revista chilena de derecho privado*, (39), 201-250.
- Pérez, T. (2014). Hospitales sustentables. 1-5.
https://sistemamid.com.ar/panel/uploads/biblioteca/2014-04-27_01-41-1298117.pdf
- Portner, H. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Intergovernmental Panel on Climate Change*,
https://report.ipcc.ch/ar6/wg2/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf
- Quiénes Somos. (2017, septiembre 11). MEDS. <https://www.meds.cl/quienes-somos/>
- Rauf, F., Wanqui, W., Naveed, K., Qadri, S. U., & Ali, M. S. E. (2023). How ESG Reporting Effects on Green Credit, Green Investment: Moderating Role of Growth Sales.
- Reyna, A. (2023). ¿Cuál es la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad?. 1.
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cual-es-la-diferencia-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad/>
- Sanabria, J. (2023). La implementación del ODS 16 en América Latina. Una mirada basada en la promoción y protección de los derechos humanos.

- https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/136039/1/La_implementation_de_l_ODS_16_en_America_Latina_Sanabria_Vivas_Jorge_Elieser.pdf
- Santander investor relations, (2021). Towards a more sustainable world. 1-48. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/presentacion-esg/2021/do-esg-presentacion-2s-21-es.pdf>
- Septis, A. (2020). Sustainable Finance in Sustainable Health Care System. 3-11. https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2019123014335105.pdf
- Serafeim, G. (2020). Sustainability, Business, and Health. 2. <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/2767585>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- Urzúa, A. (2020). Salud mental en trabajadores de la salud durante la pandemia por COVID-19 en Chile. 1-7. <https://www.scielo.cl/pdf/rmc/v148n8/0717-6163-rmc-148-08-1121.pdf>
- Zarta, P- (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. 5-15. <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n28/1794-2489-tara-28-00409.pdf>

6 ANEXOS

6.1 Reporte de plagio

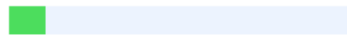
El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 10%



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

10%



Overall Similarity

Date: dic. 1, 2023
Matches: 1403 / 13598 words
Sources: 35

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:
Scan this QR Code



6.2. Carta de aceptación para presentar proyecto en Twentieth International Conference on Environmental, Cultural, Economic & Social Sustainability, University of Aveiro, Aveiro



onsustainability.com

Letter of Acceptance

December 9, 2023

Dear Gervacio Silva,

On behalf of the Review Committee for the Twentieth International Conference on Environmental, Cultural, Economic & Social Sustainability, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, 24-26 January 2024, this letter confirms your presentation proposal "Propuesta De Integración De Criterios Esg En La Estrategia De Sostenibilidad De Clinica Meds" has been accepted. We believe that your presentation and participation in general discussions will make a significant contribution to the conference.

The annual conference is an integral component of the On Sustainability Research Network. Founded in 2005, the On Sustainability Research Network is brought together by a common concern for sustainability in a holistic perspective, where environmental, cultural, economic and social concerns intersect.

You can find regularly updated information about the conference on our website: <https://lasostenibilidad.com/congreso-2024>
Should you require further information or have any questions, please visit the Knowledge Base: https://cgscholar.com/cg_support/es

We do hope you will be able to attend this important and timely event.

Yours Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bill Cope".

Dr. William Cope
President, Common Ground Research Networks, USA
Professor, Department of Education Policy, Organization & Leadership, College of Education, University of Illinois, Urbana-Champaign, USA