Sostenibilidad en modo operativo

Siete tendencias que están redefiniendo la viabilidad de proyectos en Chile y se acelerarán hacia 2026

TECO Group SpA

Este reporte no habla de sostenibilidad como relato, sino de **viabilidad**: cómo el territorio, los permisos y el escrutinio ya están redefiniendo plazos, costos y continuidad de los proyectos en Chile —y lo harán con más fuerza hacia 2026.

En 2025 quedó claro que la sostenibilidad “blanda” dejó de servir. Afuera, una ciudadanía que ya no cree; adentro, directorios preguntando sin rodeos qué destraba permisos, reduce riesgo y protege la operación. Más reportes y siglas ya no compran licencia social.

El estándar sube, pero la confianza no acompaña. Chile avanza hacia IFRS S1 y S2, mientras el escrutinio se vuelve práctico: acciones, evidencia y cambios en terreno. La brecha entre lo que se reporta y lo que se ejecuta hoy genera reprocesos, judicialización, atrasos y sobrecostos.

Hay una oportunidad: la empresa privada mantiene 60% de aprobación (Cadem). Pero el umbral cambió: **menos relato, más capacidad real**.

Las siete tendencias que siguen no son contexto. Son las nuevas reglas para invertir, expandir y operar en Chile.

TECO, enero 2026

Tendencia 1. Sofisticación de los stakeholder

Un tablero más diverso y menos gestionable a distancia

INSIGHT

Un equipo llega con un plan territorial “perfecto”, pero a la tercera visita confirma que el libreto cambió: el dirigente histórico ya no ordena, el empleo no compra legitimidad y el apoyo/conflicto se define en otros espacios. Además, la comunidad cobra por entregar información para la línea base. Conclusión: ya no sirve gestionar vertical y a distancia; se requiere negociación real y skin in the game.

Qué está pasando y por qué importa

En 2025 se consolida un doble cambio estructural: aumentan las expectativas ciudadanas y se amplía la base social que las expresa. Emerge una ciudadanía transversal altamente informada (80% primera generación universitaria) y con mayor capacidad de articulación, debido al gran manejo digital y de redes sociales.

Al mismo tiempo, la “comunidad” deja de ser un actor homogéneo que espera favores y se transforma en un mosaico dinámico de subgrupos que se coordinan por causas y que entienden que tienen “la llave” del proyecto: científicos, privados (incluso familias empresarias), pescadores, turismo, nuevos migrantes de la ciudad a parcelas de agrado, y etnias con reconocimiento reciente como los Changos. Grupos diversos; alta interrelación.

La controversia del proyecto INNA no se activó desde los actores clásicos locales. Cuando la comunidad astronómica y figuras como José Maza entraron a la conversación, el conflicto cambió de escala y de reglas, logrando que incluso el candidato presidencial con más opciones manifieste en un debate que se opondrá a su aprobación.

En Calama, agrupaciones bien organizadas demandaron al Estado de Chile ante el Primer Tribunal Ambiental por la persistencia de contaminación en una zona saturada por material particulado hace más de 16 años. Con abogados, peritajes e informes técnicos, instalaron una simetría técnico-legal poco común y desplazaron la discusión desde el relato hacia la prueba (estándares, trazabilidad, omisiones), elevando el umbral de gestión y presionando plazos y continuidad.

En paralelo, algunas empresas y gremios que han captado antes la señal están invirtiendo en presencia local, como es el caso de Colbún abriendo una oficina en Antofagasta, y la CCHC que lanzó plataforma digital que permitirá seguir las inversiones públicas en todas las comunas de Chile, reforzando la mirada de inversión con foco comunal.

Proyección 2026

En 2026 este cambio seguirá avanzando. El territorio será más exigente y menos predecible para quien lo mire desde lejos; y más gobernable para quien lo gestione con presencia y método. La ventaja no estará en “hacer más reuniones”, sino en llegar antes con lectura fina y decisiones trazables. En este ciclo, el skin in the game se vuelve condición práctica de viabilidad.

Tendencia 2. Menos lamento y más acción

Menos abuso de los ‘cisnes negros’

INSIGHT

Tras un tropiezo, el directorio recibe excusas externas (SEA, gobernador, ambientalistas, redes, abogados), pero cada vez más surge la pregunta clave —a menudo del CFO o del director más operativo—: “¿Qué estaba bajo nuestro control y no gestionamos?”. El silencio posterior ya no sorprende: confirma responsabilidad interna.

Qué está pasando y por qué importa

2025 marcó un punto de inflexión en cómo gerentes y directorios leen “lo que no salió bien”. Las explicaciones conspirativas internas (“el Gobernador nos tiene mala”) pierden credibilidad: no es aceptable la idea de que los problemas son “cisnes negros” inevitables. Se va diluyendo la “permisología” como la alfombra para barrer debajo todos los problemas.

La evidencia acumulada va en otra dirección: la conflictividad no es azar. Proyectos comparables, en industrias y regiones similares, muestran desempeños muy distintos. Y cuando se mira con frialdad, la diferencia rara vez está en quién se opuso, sino en cómo se gestionó: decisiones tardías, EIAs o DIAs de baja calidad técnica, participaciones ciudadanas de poco alcance, compromisos amplios sin trazabilidad, ausencia de control, roles difusos, baja coordinación interna interáreas y gobernanza débil.

En un año récord de aprobaciones por el SEIA, esta diferencia quedó expuesta. Hubo proyectos que avanzaron en territorios complejos porque llegaron con estructura, visión integral y disciplina. Y hubo otros que se empantanaron y luego intentaron explicar el resultado mirando solo hacia afuera. Como nunca, en 2025 hubo muy buen benchmark para discriminar entre proyectos que han hecho las cosas bien y los que no.

El caso Volta (MAE) es ilustrativo: aprobación unánime en tiempo récord, no por “mejor relato”, sino por menos improvisación -participación temprana bien conducida, compromisos acotados y ejecutables, estudio robusto, gobernanza clara y control del riesgo social-.

Proyección 2026

En 2026 esta lógica se profundizará. La lectura exigente ganará terreno: la mayoría de los problemas relevantes eran gestionables. Gerentes y directorios pedirán evidencia concreta de control a sus equipos: timing, trazabilidad, robustez de estudios y cumplimiento. La gestión comunitaria se consolida como variable dura de desempeño y se medirá por resultados observables: días ganados o perdidos, reprocesos evitados, fricción contenida y continuidad protegida. La revisión de los fracasos partirá por lo interno antes de echarle la culpa a la permisología o a sorpresas improbables, y quien no lo internalice quedará fuera de juego a mediano plazo.

Tendencia 3. De la sostenibilidad “blanda” a la viabilización del negocio

… o la generación de valor material de la gestión

INSIGHT

Comité de Sustentabilidad de una empresa de energía. Se presenta el Reporte de Sostenibilidad 2024 —más largo, más completo, más lleno de siglas— y, al cerrar, alguien pregunta: “¿Qué de todo esto nos ayuda a destrabar el proyecto que tenemos frenado en el sur?”. Silencio...

Qué está pasando y por qué importa

Aun cuando en 2025 se vio un aumento de 18% en informes de sostenibilidad (Empresas Sumando Valor, 2025) y los reportes son cada vez más extensos, sofisticados y “estandarizados”, ese mayor volumen **no se ha traducido en más confianza externa ni en más claridad interna**. Hacia afuera, la credibilidad de la información corporativa sigue tensionada: en el Barómetro de Confianza en las Empresas (SOFOFA/CADEM), el atributo “**son transparentes en la info. que entregan…**” se mantiene **en torno a un tercio** de evaluación positiva, sin mejoras sustantivas. Hacia adentro, crece la presión por convertir páginas en viabilidad, y la pregunta deja de ser ¿qué reportamos? para volver a lo esencial: **¿esto protege continuidad operacional, reduce riesgos reales y habilita crecimiento?**

No es un giro ideológico; es un ajuste pragmático. En un contexto de mayor escrutinio social, político y mediático, la sostenibilidad deja de tolerarse cuando no agrega valor tangible. Al mismo tiempo, se vuelve indispensable cuando sí lo hace. La licencia social avanza desde ser un activo reputacional a una condición operativa, y la sostenibilidad se toma en serio cuando viabiliza el negocio, no cuando solo lo adorna.

Esto se ve en empresas de energía: reportes de sostenibilidad sólidos (y premiados) conviven con sus proyectos que, en territorios ambiental y socialmente sensibles (Chiloé), enfrentan conflicto y elevan exigencias. El punto es que la confianza no se gana por un buen informe—, sino que a través de decisiones de diseño y en acciones verificables en terreno.

La ingeniería y la tecnología siguen siendo necesarias, pero cada vez menos suficientes. Por esto ya no es posible pensar la operación como algo separado del relacionamiento o de la sostenibilidad.

Proyección 2026

En 2026 este cambio seguirá avanzando: menos relato y más ejecución. Internamente, Asuntos Corporativos, Comunicaciones y Comunidades serán medidos por su capacidad de responder a Finanzas y Operaciones con resultados: días de tramitación evitados, reprocesos reducidos, fricción territorial contenida y continuidad protegida. Hacia afuera, el estándar también sube: comunidades, autoridades e inversionistas exigirán más trazabilidad (compromisos verificables y cumplimiento observable) y menos promesas.

Tendencia 4. La inversión social vuelve a Finanzas

La empresa no es fundación: sale SROI; entra ROI

INSIGHT

Un profesional presenta un portafolio social "de impacto": programas, convenios, fotos, ceremonias. El CFO escucha, asiente y hace la pregunta: "¿Dónde está el retorno?". No se refiere al retorno moral, sino al retorno de negocio: ¿Qué riesgo reduce?, ¿Qué detención evita?, ¿Qué día de tramitación acorta?, ¿Qué reproceso elimina? Cuando no hay respuesta, la inversión social cae en la carpeta "gasto discrecional".

Qué está pasando y por qué importa

Durante 2025 se volvió evidente que la inversión social ya no compite contra "nada": compite contra mantenimiento, seguridad, confiabilidad, logística, **CAPEX** y **OPEX**; es decir, contra decisiones con métricas.

El problema no es la ambición, sino el orden: se puso el **SROI** antes del **ROI**. Hubo iniciativas valiosas, pero sin anclaje en continuidad operacional, eficiencia o gestión de riesgo; cuando llegó la racionalización, varias quedaron a medio ejecutar y abrieron brechas de expectativa. En cambio, lo que tiene ROI positivo suele sostenerse porque queda en el core del negocio.

Un ejemplo es **Walmart** y sus murales: más allá del beneficio social, se mantienen por un fundamento "duro" (reducen costos recurrentes de mantención y deterioro). Primero calzan en ROI y luego capturan SROI; por eso es sostenibilidad "dura" y la entiende el **CFO**.

En contraste, programas de alto SROI no siempre protegen lo que hoy define viabilidad: continuidad, permisos, plazos y costos. Esto se ve en proyectos mineros con compromisos sociales de **US$ 60 a US$ 120 millones en 30 años** que aun así no logran legitimidad para iniciar construcción sin fricción.

En 2025 gana valor la "ingeniería social" bien diseñada: acciones acotadas, ejecutables y trazables, conectadas a una palanca operativa (reducir fricción, evitar reprocesos, bajar incidentes o proteger continuidad). Sale el "hacer por hacer"; entra el "hacer para destrabar".

Proyección 2026

En 2026 la inversión social tenderá a aprobarse como cualquier **CAPEX/OPEX**: con línea base, objetivo operativo, indicador (plazo, costo, continuidad), responsable y seguimiento. Los programas "bonitos pero inconexos" perderán espacio; ganarán los que funcionen como infraestructura invisible del proyecto. En suma: habrá que convencer al **CFO**.

Tendencia 5. Compliance y fiscalía que abren oportunidades

Del “no se puede” al “cómo lo hacemos para que sí se pueda”

INSIGHT

El Directorio revisa un proyecto estratégico con su núcleo duro. El fiscal interviene con el habitual “cumple / no cumple” y señala que no se puede avanzar. La mesa lo corta con una exigencia distinta: “Eso no ayuda. ¿Cómo no habrá otro camino para que si avancemos?”. El foco se desplaza desde prohibir a diseñar viabilidad: compromisos acotados pero creíbles, trazabilidad, evidencia, secuencia y gobernanza que resistan presupuesto, tribunales, prensa y territorio.

Qué está pasando y por qué importa

El entorno de 2025 mostró con fuerza que lo social se vuelve legal a gran velocidad. Aumentó la judicialización temprana y, en varios casos, el conflicto se desplazó hacia el Estado —permisos, omisiones, pasivos históricos— elevando el estándar de “defendibilidad” (resguardos necesarios para enfrentar de forma robusta una eventual judicialización) para cualquier proyecto nuevo, aunque esté técnicamente bien diseñado.

En ese contexto, los directorios empezaron a exigir otra cosa de legal y compliance: menos “policía” y más arquitectura de riesgo. Menos validación al final y más participación al inicio. Menos control del texto y más control del impacto.

El ejemplo de Quiñenco es ilustrativo: el rol legal se integra tempranamente a decisiones estratégicas, combinando mirada jurídica con lectura reputacional y de entorno, elevando la capacidad de anticipación del negocio. La señal también viene desde la formación: que Derecho UC incorpore Sostenibilidad Corporativa en su malla refleja que el mercado ya entiende que el Derecho Corporativo del futuro se juega en la intersección entre norma, territorio y legitimidad.

Proyección 2026

En 2026, los directorios seguirán empujando este cambio. Legal y compliance serán medidos menos por cuántas veces dijeron “no” y más por cuántas veces lograron que el negocio avanzara con decisiones defendibles y trazables. Se consolidará la expectativa de integración temprana con Operaciones, Finanzas y Gestión Territorial: compliance como diseño de resiliencia, no como revisión ex post. En un entorno donde la controversia escala rápido, el estándar será simple: no basta con cumplir; hay que poder sostener.

Tendencia 6.

La IA entra fuerte en la gestión territorial

Ponerle riendas a un caballo desbocado

INSIGHT

El equipo ambiental sustituyó una lectura territorial fina por un benchmark masivo procesado con IA. El EIA "cumplía" en papel, pero en terreno se evidenció la brecha: faltaban actores y sensibilidades clave y las medidas no calzaban. La IA no falló por inventar, sino por promediar: en gestión territorial, el promedio es riesgo. Puede apoyar, pero la legitimidad sigue siendo territorial y, si la lectura se desacopla de lo local, la consistencia técnica se vuelve una vulnerabilidad operativa, social y reputacional.

Qué está pasando y por qué importa

En 2025 la IA se expandió en tareas intensivas en información: mapeo preliminar de stakeholders, análisis de redes, monitoreo de prensa/RRSS, apoyo a estrategia y redacción de insumos para EIA/DIA. Bien usada, aporta en cuatro funciones: inteligencia de entorno, priorización de presencia humana, seguimiento de compromisos/alertas tempranas y soporte analítico para escenarios.

Pero también aparecieron fallas por uso acrítico: EIAs "clonados" y genéricos, mitigaciones para un "promedio" que no existe, omisión de actores informales y liderazgos emergentes, tableros con falsa precisión y desplazamiento del juicio profesional. A esto se suma el aumento de observaciones ciudadanas generadas con prompts para detectar inconsistencias y preparar futuras judicializaciones.

Proyección 2026

En 2026 la IA seguirá avanzando: ganarán quienes la combinen con presencia real en terreno, control de compromisos y criterio profesional. Quienes reemplacen lectura territorial por inferencia automatizada acelerarán el conflicto. Además, EIA/DIA deberán incorporar IA para anticipar y contrarrestar análisis de debilidades hechos por opositores con la misma tecnología.

Tendencia 7. Exceso de expectativas en un país que despega

Más bonanza percibida → más actores quieren su parte → más fricción si no se gestiona temprano.

INSIGHT

Reunión de avance de un proyecto. El precio del cobre rompe un umbral psicológico y un nuevo gobierno que dice que hay que eliminar permisos. El ánimo cambia: "Chile volvió". La misma semana, un alcalde pide "compensaciones acordes al ciclo", una comunidad exige acelerar obras "porque ahora hay plata", y un proveedor local sube precios con la frase que se repite en pasillos: "en bonanza se paga distinto". El proyecto no enfrenta rechazo ideológico; enfrenta una puja por captura de valor. Y el costo aparece donde duele: compromisos más caros, expectativas más altas y menos margen para errores.

Qué está pasando y por qué importa

Cuando se junta el precio del cobre en niveles récord, la aprobación de una reforma para acelerar permisos sectoriales y un nuevo gobierno que anuncia que hará todo lo posible por aumentar el crecimiento, la conversación pública se recalienta: crecen las promesas, la prensa amplifica, y el territorio internaliza que "hay una torta mayor".

En efecto, más actores (locales, políticos, gremiales, comunitarios y mediáticos) sienten derecho a capturar parte de la bonanza. No siempre desde oposición; muchas veces desde apoyo condicionado: "sí, pero…". El resultado típico es una inflación de demandas (empleo, proveedores, obras, aportes, permisos, plazos), y un estándar más duro hacia la empresa: si el país despega, el proyecto "tiene que dejar más".

Ese combo —bonanza + promesa de velocidad— es bencina: empuja agendas internas, acelera anuncios, y eleva la impaciencia del entorno. Esto implica que gestionar expectativas es tan crítico como viabilizar permisos: quien no lo entienda confunde buen clima político con licencia social automática, y pagará el error más adelante.

Para una buena gestión de expectativas es clave la presencia permanente y la vinculación real, desde Santiago o con relaciones intermitentes, la cuenta puede a salir muy cara.

Proyección 2026

Esta tendencia se profundizará: en un ciclo de precios altos y narrativa de despegue, la disputa ya no será solo por "si el proyecto va", sino por quién captura cuánto y bajo qué reglas. La empresa que anticipe esta lógica (y la convierta en acuerdos operativos claros, medibles y defendibles) gana continuidad. La que la subestime queda atrapada en renegociaciones, escalamiento de expectativas y compromisos crecientes que no siempre compran legitimidad.

CREDITOS

Estas reflexiones son fruto de las observaciones del equipo TECO, que a lo largo del país se dedica a asesorar ejecutivos que necesitan convertir la sostenibilidad en continuidad, con servicios tales como: diagnóstico de viabilidad socioambiental, estrategia de tramitación ambiental con foco en obtención de RCA robusta ante una judicialización, estrategia territorial con foco en ejecución, diseño de compromisos ejecutables y trazables, y gobernanza para decisiones defendibles frente a territorio, prensa y tribunal, ordenar portafolios de inversión social bajo lógica de retorno operacional, entre otros.