**Facultad de Comunicaciones**

**Plan de Comunicación Estratégica**

# El valor de la sustentabilidad para Ilko:

# Un plan de comunicación estratégica

Proyecto de grado para optar a grado de Magíster en Comunicación Estratégica

**Profesor guía: Claudio Racciatti**

**Alumna: María Antonieta Fernández Peña**

**Diciembre 2022**

# ÍNDICE


**1. RESUMEN EJECUTIVO** 4

1.1 Organización 4

1.2 Mandato 4

1.3 Diagnóstico 4

1.4 Problema 4

1.5 Objetivo estratégico 4

**1.6 Lineamientos estratégicos** 4

1.7 KPI estratégico 5

1.8 Plan de acción 5

**2. ANTECEDENTES** 5

**3. METODOLOGÍA** 8

3.1 Levantamiento de Información 10

3.1.2 Fuentes Primarias 10

**3.2 Análisis de Datos** 12

3.2.1 Marketshare 12

3.2.2 FODA 13

3.3 PESTAL 14

3.4 Mapa de Stakeholders 15

3.5. Diagnóstico 17

3.6 Problema 18

3.7 Hallazgos 18

**4. ESTRATEGIA** 19

**5. PLAN DE ACCIÓN** 20

5.1 Indicadores (KPIs) 21

5.2 Carta Gantt 22

5.3 Plan de acción: Discurso corporativo 22

**6. REFERENCIAS** 28

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Organización

Virutex Ilko nace en 1945, fundada por el alemán Herbert Munzer quién migró desde Alemania hasta Cerrillos, donde emplazó la primera fábrica de la empresa. Esta organización se compone de tres marcas: **Virutex**, especialista en artículos de aseo y limpieza del hogar; **Ilko**, productos de cocina; e **Impeke**; limpieza y desinfección. En la organización trabajan 1.500 colaboradores y están presentes en Argentina, Perú, México, Colombia y Asia. Ilko, como marca, nace en 1970 y es pionera en la producción local de utensilios no eléctricos para la cocina.

## 1.2 Mandato

Comunicar que la marca Ilko y sus productos son sustentables

## 1.3 Diagnóstico

Tras recibir el mandato y analizar el contexto en el que se inserta la organización, desarrollamos una metodología de trabajo que permitió detectar el problema comunicacional de Ilko, a través de levantamiento de información y análisis de datos. En el sondeo se utilizaron técnicas de recolección de información como entrevistas de fuentes primarias (8) y documentos de fuentes secundarias. En cuanto al análisis de datos, se utilizan FODA (Organización), PESTAL (Entorno) y la Matriz de Stakeholders. Como diagnóstico concluimos que la organización no está comunicando su estrategia de sustentabilidad ni las acciones sustentables que realiza, y para esto, elaboramos un plan de comunicación estratégica.

## 1.4 Problema

***Los públicos de interés más relevantes para Ilko desconocen las acciones de sustentabilidad que realizan para ser una organización sustentable, lo que podría impactar negativamente en su objetivo de diferenciarse y mantenerse competitivos en el mercado.***

## 1.5 Objetivo estratégico

Que los públicos de interés conozcan el valor de la sustentabilidad para la organización.

## 1.6 Lineamientos estratégicos

- Crear un relato estratégico sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko.
- Mejorar y fortalecer la cultura de sustentabilidad entre los stakeholders internos de Ilko.

- Establecer una relación de confianza con las comunidades cercanas a la planta para que conozcan la estrategia de sustentabilidad y el valor que esta tiene para Ilko.

- Implementar una estrategia de asuntos públicos con foco en autoridades, reguladores y gobiernos nacionales,regionales y locales.

- Visibilizar las prácticas sustentables de la organización a la opinión pública.

### 1.7 KPI estratégico

Indicador de conocimiento del valor de la sustentabilidad para Ilko, por parte de los públicos estratégicos.

### 1.8 Plan de acción

El proyecto considera una duración de 18 meses y se desarrollará en cinco ámbitos de acción:

• Discurso Corporativo.

• Asuntos Públicos.

• Comunicación Interna.

• Relacionamiento Comunitario.

• Comunicaciones Externas.

## 2. ANTECEDENTES

En 1937, Herbert Münzer, alemán que había sido comerciante de artículos para el hogar, decidió migrar a Chile. A principios de 1940 creó una pequeña empresa para importar el mismo tipo de productos, importando principalmente la lana de acero desde Estados Unidos. Debido a la Segunda Guerra Mundial y a la escasez de materiales, comenzaron a fabricarla en Chile. Münzer encargó las máquinas necesarias para la fabricación de lana de acero; telares para la producción de mallas metálicas; y máquinas de tejer para elaborar almohadillas de lana de acero, dando vida a la marca Virutex.

En 1970 decide importar prensas, equipos y matrices para fabricar la línea de utensilios no-eléctricos para la cocina, dando vida a **Ilko**, marca pionera en la producción local de más de 80 productos para la cocina, en un momento en que sus rivales eran productos importados y pequeños fabricantes locales. La línea Ilko se orientó principalmente a productos de primera calidad, y se mostró gran preocupación por el diseño y la apariencia externa. Esta estrategia resultó en que los productos de la empresa adquirieran la imagen de artículos importados en un

momento en que los consumidores chilenos mostraron una clara preferencia por los diseños extranjeros.

Entre 1981 y 1985, Ilko detuvo una parte de la producción propia e importó algunos productos. En el proceso la firma adquirió un conocimiento detallado de los productos vendidos en los mercados desarrollados, identificó a los principales proveedores y sus debilidades, y buscó oportunidades en los mercados internacionales, obteniendo acceso a una valiosa red de contactos.

En la década de los 90 inauguró la primera filial comercial en Argentina, seguida de Colombia, Perú y México. En 1995 la compañía abre una oficina de compras en Hong Kong, visualizando las oportunidades de producción en Asia.

Actualmente, la empresa mantiene su planta de producción en la comuna de Cerrillos y desde el 2017 cuenta con una segunda instalación para producir sartenes en la ciudad de Cali, Colombia. A esto, se suma una red certificada de proveedores de alto estándar en países como China, Italia, Turquía, entre otros relevantes en la producción de artículos para la cocina como moldes de repostería, abrelatas, coladores, ralladores y los reconocidos tostadores de pan, infaltables en los hogares chilenos.

En 2022, la familia Münzer traspasó el control de "Virutex Ilko" al fondo de inversión internacional H.I.G Capital. Los accionistas fundadores vendieron el 60% de la propiedad de la empresa de productos de limpieza y cocina a esta sociedad asentada en Miami y que administra un capital de US$49.000 millones alrededor del mundo.

Nuevos desafíos corporativos

Para el 2022 la organización estableció siete desafíos corporativos para ofrecer la mejor experiencia en las tareas de limpieza y cocina de forma sustentable y así mantenerse competitivos; desafíos que son transversales a toda la organización: innovación, canal digital, sourcing, **sustentabilidad**, automatización productiva, digitalización de sistemas y procesos y talento.

Asimismo, y frente al contexto de emergencia climática, se dio especial énfasis al desarrollo de una "Estrategia de Sustentabilidad 2020-2025", desarrollada por la empresa especializada en sustentabilidad, Edge[1]. Esta estrategia comprendió una evaluación detallada de la materialidad, medición de impactos ambientales y sociales, benchmark de la industria, revisión de tendencias e iniciativas nacionales a internacionales mediante un proceso comprensivo de participación de toda la compañía. El plan de sustentabilidad se organizó entorno a cinco focos, cada uno con una meta a cumplir hacia el 2025:

[1] Disponible: Estrategia de Sustentabilidad para VirutexIlko - Edge Chilie (edgeenvironment.com)

| Foco | Meta |
|---|---|
| Abastecimiento consciente | 100% de los proveedores de insumos incorporando criterios de sustentabilidad. |
| Comprometidos con el planeta | • Reducción de la huella de carbono en Chile acorde a SBTi.<br>• Comprometidos con el pacto del plástico.<br>• Certificados como empresa B. |
| Somos más sustentables | • Cero residuos en instalaciones en Chile, Perú y Colombia.<br>• 100% electricidad de fuentes renovables en instalaciones de Chile y Colombia. |
| Consumidor sabio y comunicación verdadera | Todos los productos con información de sustentabilidad. |
| Innovación en productos | • 100% de los empaques de plástico reciclables.<br>• Una línea más sustentable con al menos un producto por categoría. |

A la fecha, entre los hitos de la compañía en torno a la sustentabilidad identificamos que cerca del 16% de sus productos son sustentables. En junio de 2022, la organización adquirió la calificación de Empresa B, certificación entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos "que mediante una red global crea estándares, políticas y herramientas para los negocios, y certifica a las empresas, conocidas como Empresas B". Para que las empresas, entre ellas Virutex Ilko, obtengan esta certificación deben cumplir con una serie de requisitos[2], tales como llevar más de 12 meses de operaciones, operar en un mercado competitivo, cumplir con el requerimiento legal de Empresa B, ser una entidad con fines de lucro y ser un negocio completo y distinto.

Sustentabilidad para el consumidor

La sustentabilidad no es noticia. Tal vez en 1987 lo fue cuando la Comisión Brundtland[3], parte de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas, emitió su informe sobre Nuestro Futuro Común, y se formuló una línea que seguiría hasta hoy, enmarcando la preocupación mundial por la degradación del medioambiente en una perspectiva que llamamos **desarrollo sustentable**.

Es innegable que las marcas y las organizaciones han girado hacia una forma de producción que respete el medioambiente porque eso le importa a las personas, a las naciones, a las autoridades y a la supervivencia pero, ¿qué piensa el consumidor? Este rol humano natural en nuestra sociedad que tiene sus valores y

[2]Requisito Empresa B certificada https://www.sistemab.org/ser-b/

[3] https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml

proyecciones de identidad cuando adquiere un producto o un servicio, o dicho de otra manera "Consumidores a la caza de signos y señales para construir su identidad, comunicarse y expresar su estatus y su progreso social" (Tironi & Cavallo, 2006: 69).

La "Encuesta de Sustentabilidad a Consumidores y Ejecutivos 2022"[4], realizada por Boston Consulting Group (BCG) en Chile, Argentina, Colombia, Perú, Ecuador y Panamá, habla sobre lo relevante que es hoy en día la sustentabilidad para empresas e inversionistas. Tomás Latorre, Jefe de Sustentabilidad e Innovación de Ilko, explicó en una entrevista que la certificación de empresa B fue fundamental en la compra del grupo inversionista sobre el % de Virutex Ilko. Además, la misma encuesta explica que esto es relevante también para las personas en sus decisiones de consumo, así como para quienes deciden en el mercado laboral, en qué lugar trabajar.

Hoy en día, los consumidores de todos los grupos de edad están buscando marcas y minoristas que les ayuden a comprar de forma más sostenible[5]. Pero un dato aún más destacable es que de hecho, los consumidores que están impulsados por un propósito en su compra, es decir quienes priorizan marcas que se alinean a sus valores y estilos de vida, constituyen el segmento de consumo más grande en todas las categorías de productos.

## 3. METODOLOGÍA

¿Por qué Ilko necesita reforzar su estrategia de sustentabilidad? y ¿cómo debe hacerlo? Son dos cuestionamientos iniciales que configuran un marco metodológico que nos permite abordar el diagnóstico de la organización, como así también el desarrollo de una estrategia de comunicación robusta, compleja y profunda, en sintonía con las soluciones que se implementarán para resolver el problema identificado. Las preguntas enunciadas -cómo y por qué- tributan la lógica del estudio de caso (Coller, 2005). Enfoque que encuentra sentido en la documentación e interpretación de la realidad observada en un contexto determinado (Simmons, 2011). De esta manera, se entiende un caso como "un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo" (Simmons, 2011: p.20).

El uso de este enfoque se justifica en la necesidad de entender a Ilko inmerso en una realidad que es dinámica y compleja por esencia (Innerarity, 2021; Stake, 1995). Así, podremos, a partir del estudio de caso, vislumbrar las singularidades que presenta la organización en torno a los propios principios que se han fijado respecto a lo que se entiende por sustentabilidad. De esta manera, la estrategia empleada se centra en el levantamiento de datos y formulación de hipótesis en la medida en que se va interactuando con lo observado, generando inferencias que permiten delimitar las fronteras en el diagnóstico de la organización. Este abordaje permite

[4] https://www.bcg.com/publications/2022/sustentabilidad-en-las-empresas-como-oportunidad-de-negocio

[5] https://www.ibm.com/downloads/cas/YZYLMLEV

poner en valor el entorno, lo que allí ocurre y su interpretación (Simmons, 2011), imprimiendo una mirada fundamentalmente cualitativa a la consultoría.

Para realizar este diagnóstico, se revisaron fuentes secundarias y desarrollo de fuentes primarias con el objetivo de obtener una primera fotografía fiel del estado del arte de Ilko, teniendo en consideración de que esta consultoría se enmarca en Chile específicamente. En este sentido, se realizó una revisión de documentos propios de la empresa o relacionados, tales como:

- Información disponible en la web[6];
- La estrategia de sustentabilidad de la marca 2020-2025;
- Informe Marketshare 2022;
- Informe Perfil del consumidor;
- Apariciones en prensa escrita, radios y televisión (publicidad);
- Redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube);
- Encuestas CADEM sobre la tendencia en el consumo (2022);
- Encuesta Nacional Ambiental del Ministerio de Medio Ambiente (2022);
- Encuesta BCG sobre sustentabilidad a consumidores y ejecutivos (2022);
- Informe “Consumers want it all” de IBM/INV - NFR (2022);

También, para el desarrollo de instrumentos de carácter primario, se implementó una pauta de entrevista que tenía por objetivo ir más allá de lo formal con el entrevistado, obteniendo una mirada más genuina de la organización. Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Catalina Oviedo, gerente corporativa de cocina & e-commerce.
- Alfonso Aguirre, gerente corporativo de marketing.
- Lilian Ospina, gerente de personas y talento internacional.
- Tomás Latorre, jefe de sustentabilidad e innovación.
- Carlos Jiménez, jefe de comunicaciones internas.

[6] Disponible en: www.cocinailko.cl

- Marcos Fuentes, encargado de comunicación organizacional.
- Mario Valderrama, jefe de planta metalmecánica.
- Aaron Cabello, product manager Ilko.
- Jessica Charme, dirigente social de la junta de vecinos Don Orione - Cerrillos.

Ahora bien, la información de manera aislada reduce su alcance a solo ser un dato. En consecuencia, para complejizar el análisis, los relatos capturados de las conversaciones sostenidas y las referencias de las fuentes secundarias, fueron contrastados con un análisis por medio de herramientas como el FODA, el PESTEL, y la identificación de stakeholders claves para la marca en su viaje por la sustentabilidad.

## 3.1 Levantamiento de Información

### 3.1.2 Fuentes Primarias

A partir de las entrevistas realizadas, es posible dar cuenta de una serie de debilidades que presenta la organización en la implementación de su estrategia de sustentabilidad. Problemática que reside, fundamentalmente, en la forma de ver las comunicaciones por parte de los equipos encargados. En esta línea, en una lógica de dos niveles, pareciera que al interior de la organización no hay mayor conciencia de lo que significa ser sostenibles; se informa poco y de manera deficiente; a pesar de tener la certificación de empresa B y poner un esfuerzo en la relación producto-consumidor, esto no logra ser comunicado hacia afuera.

A continuación, la cita principal de cada una de las conversaciones sostenidas para efectos de esta consultoría:

- **Catalina Oviedo, Gerente de negocio corporativo cocina & e-commerce.** *"Es un pilar fundamental (la sostenibilidad) y transversal para todo el desarrollo de nuevos productos. Nos encargamos de que nuestros productos puedan tener distintos atributos sustentables, desde ahorro de energía en el uso cotidiano hasta materias primas de fuentes renovables".*

- **Alfonso Aguirre, Gerente corporativo de marketing.** *"Se busca bajar la estrategia de sustentabilidad a través de líneas que inducen a un menor uso energético, como por ejemplo la línea Just Cook, con menor grosor de aluminio que permite utilizar menos energía en las labores de cocina cotidianas. Además, para la elección de los materiales de los productos de cocina, se han buscado elementos reciclados y también productos con base en materiales de fuentes renovables con manejo responsable. También se busca el desarrollo de productos que aporten a la circularidad y que se puedan reciclar".*

- **Lilian Ospina, Gerente de Personas y Talento Internacional.** *"Toda nuestra comunicación está segmentada en lo que queremos transmitir como cultura organizacional. Queremos fortalecer la cultura. Somos cultura B, ese es nuestro sentido".*

  *"Nosotros tenemos distintos tipos de comunicaciones: interna, gestión de personas, externa (redes sociales) enfocada en los productos, y marketing".*

- **Tomás Latorre, Jefe de sustentabilidad e innovación.** *"Decidimos ser sustentables, pero tenemos que ir de la mano con los proveedores. Por tanto, buscamos mitigar el uso no sustentable de nuestros proveedores en cualquier proceso productivo. Así, nuestra principal fuente de huella de carbono son estos actores".*

  *"Buscamos que cada vez más productos sean sustentables en su hechura. De este modo, de acuerdo a la capacidad adquisitiva del consumidor, ofertar un producto más o menos sustentable".*

- **Carlos Jiménez, Jefe de comunicación organizacional.** *"Sobre la estrategia de empresa B, ahora van a partir y reforzar, está dentro del cronograma de actividades. Por ahora estamos llegando solo a la parte administrativa porque ahí está nuestro nivel de alcance, no nos metemos con el personal operativo, los de planta".*

- **Marcos Fuentes, Analista de comunicación interna.** *"La empresa se enfrenta a un proceso de reestructuración, por ende la estrategia de sustentabilidad está en proceso. No hay una estrategia de comunicación interna respecto de la sustentabilidad. Se considera comunicar hacia afuera pero no hacia dentro. Eso probablemente porque funcionan separados por completo".*

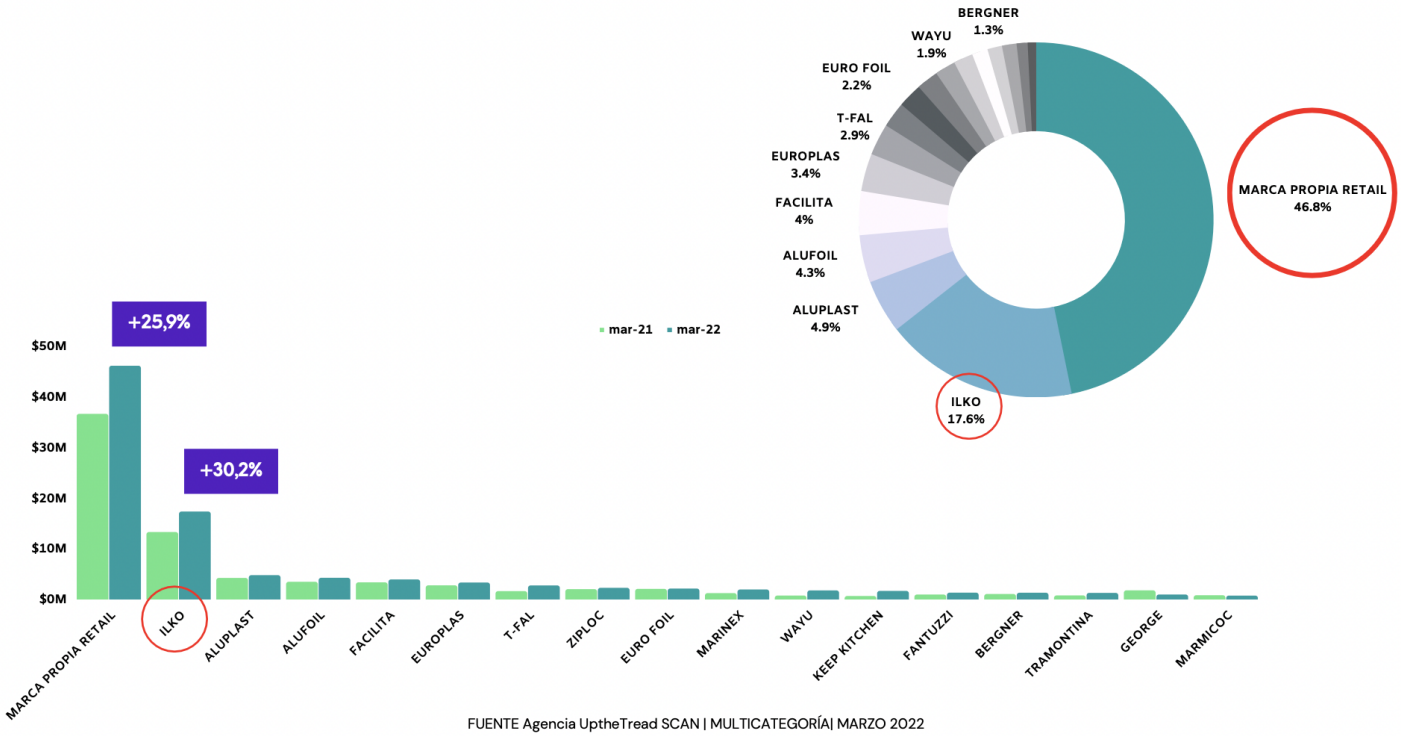
- **Mario Valderrama, Jefe de planta metalmecánica.** *"No se ha comunicado bien lo que es la sustentabilidad. Los trabajadores no conocen la estrategia ni lo que significa ser sustentables. La pandemia afectó la forma de comunicarnos. Hoy está deteriorado".*

- **Aaron Cabello, Product Manager** *"Creo que la sustentabilidad se refleja más en la cultura y acciones internas que en el producto que te llega a la casa. Nos falta comunicar eso hacía afuera y a nivel de producto. Tenemos que empaparnos más de lo que es la cultura B "*

- **Jessica Charme, Vecina de la Planta en Cerrillos y Dirigente.** *"No tengo recuerdos de que Ilko haya hecho algo con nosotros. No obstante, no es un mal vecino, nunca hemos tenido un reclamo."*

## 3.2 Análisis de Datos

### 3.2.1 Marketshare




FUENTE Agencia UptheTread SCAN | MULTICATEGORÍA| MARZO 2022

Hay dos observaciones que surgen a partir del marketshare. Por un lado, que existe un crecimiento del consumo en el mercado que corresponde a las ventas de este tipo de productos y que Ilko es el segundo en la lista de los que más venden, teniendo en primer lugar a las marcas del retail, que se llevan la mitad del marketshare.

Si observamos en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), el ranking ubica al retail en buenos puestos mientras que Ilko no aparece y Virutex apareció sólo en 2012 con uno de sus líderes[7].

### 3.2.2 FODA

Esta herramienta de análisis relaciona los factores internos de las organizaciones y su entorno. De esta mirada podemos desprender que:

1. Dentro de las **fortalezas** de la organización está su presencia relevante en el mercado y su certificación como empresa B. Esto implica un compromiso de mejora continua y un modelo de negocio consciente de su contexto político, social, económico y ambiental.[8]

2. Como **debilidades** encontramos que solo un 16,6% de sus productos son sustentables. Además, no comunican sus acciones en torno a la sustentabilidad, por más que parte de sus colaboradores crean que lo son, pareciera que lo sostenible de la organización es solo un sello del sistema B.

3. Como **oportunidad** podemos identificar que la sustentabilidad es una tendencia instalada en el mercado, donde Chile ha aumentado siete veces su consumo de productos sustentables[9]. Y así, no solo en Chile hay un

[7] Ranking MERCO (2019). Disponible en: https://www.merco.info/cl/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2019&ranking=sectorial

[8] Disponible en: ¿Cómo ser Empresa B? | Sistema B

[9] Disponible en: https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo

cambio de paradigma, sino también a nivel mundial en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, producto de la emergencia climática y otros problemas complejos que atentan con la vida en el planeta.

4. Finalmente, como **amenazas** podemos identificar que la crisis económica[10] podría crear un retroceso en el mercado del retail y afectar a la organización. Otro riesgo amenazante es que al existir déficit en la comunicación en torno a lo sostenible, podrían ser catalogados como empresa que practica el greenwashing.

### 3.3 PESTAL

Esta herramienta permite analizar el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, para dar cuenta de la situación actual de la institución y el entorno en el que se desenvuelve. De acuerdo con esto, podemos decir que en lo **político** un hecho relevante es el programa que ha planteado el gobierno del Presidente Gabriel Boric (2022-2026), el cual está marcado por ser ecológico, con acciones y transformaciones profundas que reafirmen el compromiso socio-ambiental de su coalición gobernante. En lo internacional, los conflictos bélicos afectan la logística. Hay escasez de materias primas. Pactos y acuerdos internacionales en materia de cambio climático como la Conferencias de las Partes - COP.

En el aspecto **económico** hay una tendencia hacia la economía social de mercado. Vivimos un contexto mundial de inflación y recesión económica en el que Chile se podría encontrar hasta septiembre del 2023. En este marco también se debe añadir -desde la economía conductual- la toma de decisión consciente de los consumidores, que va al alza respecto a su elección por la sustentabilidad. Y acá nos conectamos con lo **social**. Según encuesta nacional ambiental, 40% de los chilenos recicla y un 30% dice preferir productos con menos empaques[11]. También, el desarrollo de movimientos sociales y grupos de presión con foco climático, acciones que hemos visto en las últimas semanas.

Respecto a lo **tecnológico**, tenemos la Certificación Sistema B, certificación de LAB B donde la empresa, en este caso Ilko, asume un compromiso con la sostenibilidad. Esto implica cambios en estatutos, enmiendas a gobernanzas legales, etc. También hay una aparición de nuevos materiales que permiten reducir el impacto ambiental (producto, envase, servicio, etc.). Se desarrollan tecnologías que permiten bajar la huella de carbono del transporte a través de ecommerce, gracias a un aumento de la capacidad I + D en la industria. El uso de nuevas energías renovables ya es tendencia.

---

[10] Disponible en https://bit.ly/3W7EDgT

[11] Disponible: Encuesta Nacional Ambiental: Casi el 40% de los chilenos recicla y un 30% dice preferir productos con menos empaques - País Circular (paiscircular.cl)

En lo **ambiental**, la emergencia climática es un hecho a la causa. Es en la misma línea que existe crecimiento del interés en la industria respecto a la reducción de la huella de carbono, que está planteado como un compromiso frente a la Organización de Naciones Unidas (ONU)[12], dado que nos enfrentamos a peligros inminentes respecto a nuestra vida en el planeta. Finalmente, en el aspecto **legal**, existe la ley marco de cambio climático, que establece como meta que el país sea carbono neutral y resiliente al clima a más tardar el 2050. La ley REP,[13] de Responsabilidad Extendida del Productor, que fomenta el reciclaje y que en 2023 empieza a regir lo relativo a envases y embalaje. También hay normativas o decretos supremos que hablan de la contaminación en el proceso productivo. La norma ISO 20400, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, regula la compra sostenible, asegurando que las organizaciones bajo esta regulación tienen un impacto positivo a nivel económico, social y ambiental en sus procesos de compras.

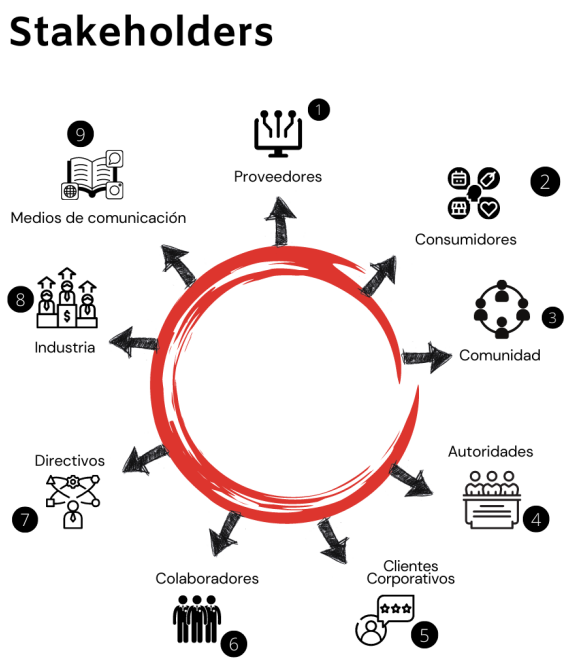
Todos estos escenarios nos suponen un entorno favorable para el desarrollo de Ilko como organización sustentable. Se están dando las posibilidades políticas, avances tecnológicos y sobre todo, la población está más consciente de que tenemos que llevar una forma de vida sustentable, dada la emergencia climática, lo que hace imperativo un cambio en la forma en qué y cómo consumimos. Ahí, se inserta Ilko.

### 3.4 Mapa de Stakeholders

Al analizar el entorno de la organización, los stakeholders relacionados a Ilko, se encuentran 35 grupos de interés, los que se dividen en nueve grupos relevantes. Es importante observar los grupos de interés que vayan apareciendo, debido a que van emergiendo otros que impactan en el resultado de la actividad empresarial, al punto que pueden afectar de manera decisiva (Godoy y Opazo, 2015).

[12] Disponible: 2015-INDC-web.pdf (mma.gob.cl)

[13] Disponible :Ley Rep – Economía Circular (mma.gob.cl)

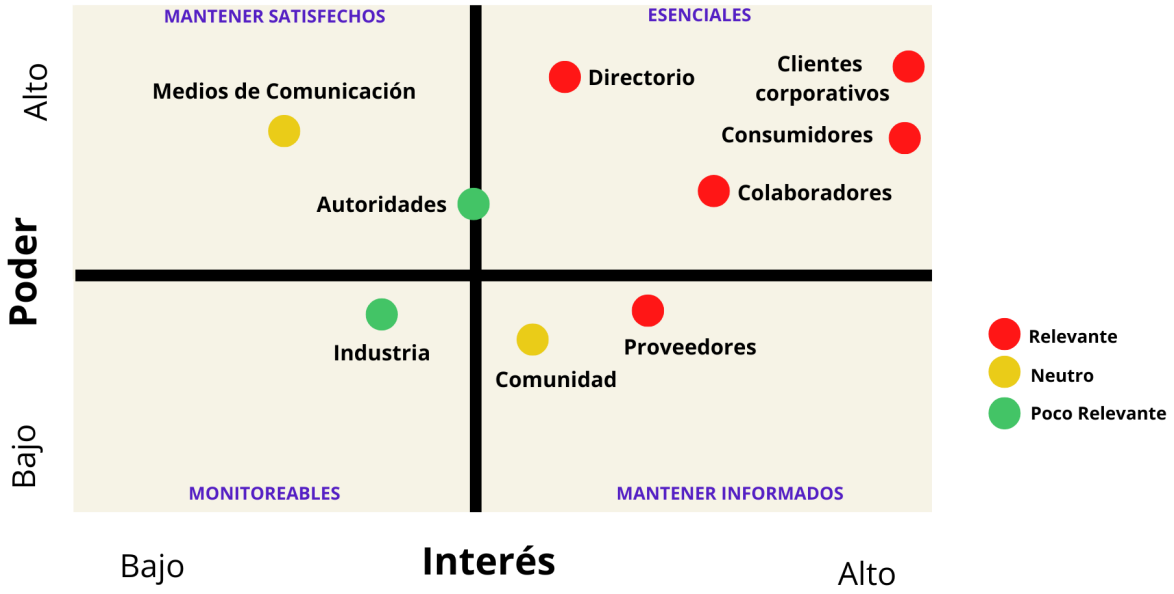



| | Stakeholders |
|---|---|
| 1 | Proveedores de insumos y materias primas.<br>Proveedores de productos terminados.<br>Proveedores de servicios.<br>Maquinaria |
| 2 | Consumidores e commerce y locales comerciales |
| 3 | Organizaciones comunitarias del territorio en que está ubicada la planta en la comuna de Cerrillos |
| 4 | Municipios de Cerrillos y Maipú (Departamento de Educación y medioambiente)<br>Ministerio del Medio Ambiente y Educación; Sernac. Diputados distrito 8, comisión de Medioambiente y Trabajo Congreso |
| 5 | Canal moderno: B2B: Sodimac, Easy, Falabella, Paris, Wallmart, Cencosud, SMU (Unimarc)<br>Canal tradicional: ferias y almacenes. |
| 6 | Trabajadores administrativos, de Planta y Sindicatos. |
| 7 | Fondo de Inversión; dueños de la empresa; directorio. |
| 8 | Tefal; Tramontina; Marcas propias; Fantuzzi. |
| 9 | Medios tradicionales y digitales |

**Fuente: Elaboración propia**

Para la realización de nuestro plan estratégico, definimos y priorizamos los nueve grupos de interés en la matriz Poder/Interés basada en Fleisher y Bensoussan (2003) en Godoy y Opazo (2015). Edward Freeman, en su Teoría de los Stakeholders (1984) pone especial manifiesto en la necesidad de un diálogo constante y honesto con los públicos interesados, pero especialmente en la capacidad de responder a sus necesidades, opiniones y preferencias de estas partes a través de una relación fluida. Lo anterior, según el autor, es un activo estratégico y una ventaja competitiva para cualquier compañía. Por lo tanto, centrarnos en estos grupos de interés para cada plan de acción es estratégico para la organización.

## Matriz de Stakeholders




**Fuente: Elaboración propia**

### 3.5. Diagnóstico

Al analizar estas fuentes se logra, internamente, identificar una menor visibilidad de la estrategia de sustentabilidad en Ilko.

Tras realizar un análisis de la página web de Virutex e Ilko, del desarrollo en tecnología e innovación en sus productos y una revisión de las redes sociales de ambas marcas, es posible identificar que Virutex logra comunicar el desarrollo de la estrategia de sustentabilidad explícitamente en su web, donde acuñan el término de “limpieza más consciente”. En cambio, en la web de Ilko no hay presencia de la sustentabilidad en la organización, ni tampoco mención especial a su línea sustentable denominada *Just Cook*. La página es solo un sitio dedicado al ecommerce.

En la misma línea, las conversaciones con los miembros de la organización, revelan que la implementación de esta estrategia, y las acciones en términos de sustentabilidad que ha llevado a cabo Ilko, no han sido comunicadas internamente, con los colaboradores, ni hacia fuera, con la opinión pública. El conocimiento de esta estrategia por parte de los grupos de interés es mínima.

Lo mencionado anteriormente no es difundido externamente, lo que hace complejo que los grupos de interés, con los que se relaciona la compañía, la identifiquen como

sustentable o con acciones sustentables. En relación a medios de comunicación, durante los doce meses analizados, no se encontraron menciones en medios sobre la sustentabilidad relacionados con Ilko. Y en los medios sociales de la organización, la mención a la sustentabilidad, ya sea en productos o en las acciones que realizan, sólo está presente en tres publicaciones desde marzo del 2020 a la fecha.

### 3.6 Problema

Considerando el estudio de caso realizado, podemos identificar el siguiente problema que requiere nuestra intervención:

***Los públicos de interés más relevantes para Ilko desconocen las acciones de sustentabilidad que realizan para ser una organización sustentable, lo que podría impactar negativamente en su objetivo de diferenciarse y mantenerse competitivos en el mercado.***

### 3.7 Hallazgos

Considerando los instrumentos de análisis previamente expuestos, podemos identificar los siguientes hallazgos relevantes:

1) Los trabajadores de Ilko desconocen, o conocen parcialmente, la estrategia de sustentabilidad y sus acciones, lo que impacta en la implementación de ésta, en tanto los colaboradores son un stakeholder prioritario para la organización. Aunque identifican y relacionan algunas acciones con la estrategia, no tienen claro el concepto ni todo lo que implica.

2) El departamento de sustentabilidad está dentro del área de marketing, por lo cual su desarrollo queda subordinado a los criterios de esa área y no al de sus propios objetivos. A diferencia de otras compañías, las iniciativas sustentables surgen desde esta sección. Ellos detectan necesidades, analizan las variables, y proponen su creación.

3) Débil desarrollo de relacionamiento comunitario, lo cual es esencial para el desarrollo de la sustentabilidad y la vinculación del entorno de la organización. Al consultar a los vecinos y organizaciones relevantes como municipio y comités, no los identifican como una empresa con la que tengan una relación cercana o con gran influencia en la empleabilidad local, por ejemplo.

4) La Estrategia de Sustentabilidad no está integrada en el plan comunicacional de Ilko, ni se contempla comunicar las acciones que esta misma contempla, limitando los recursos disponibles para difundirla y afectando su visibilidad.

5) No se ha difundido que la empresa obtuvo la certificación de Empresa B o lo que eso significa en términos de prácticas o estatutos legales, que por ejemplo, se modificaron para cumplir con el compromiso de ser Empresa B.

6) La empresa se encuentra en un proceso de cambio cultural y reordenamiento del área de comunicaciones que es relevante tener en consideración para la implementación de cualquier plan o estrategia.

Podemos concluir que si bien la sustentabilidad es reconocida como un valor dentro de la organización, existe un tránsito interrumpido entre la intención, el decir y el hacer. En este sentido, los hallazgos permiten rendir cuenta de que no basta con la certificación de empresa B, sino que se debe ir más allá, construyendo un correlato entre el mundo interno y externo de la organización, penetrando a los actores de interés. La sostenibilidad no es un sello, es cultura.

## 4. ESTRATEGIA

La idea de comunicación estratégica está inmersa en un contexto diverso y que contiene interpretaciones variadas. "El denominador común de todas las aproximaciones es la necesidad de un «plan maestro» para elaborar una comunicación convincente" (Díaz-Criado, 2017: 20). " La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos" (Tironi, E y Cavallo, A. 2006, pág 27)

En este respecto, lo estratégico se juega en adaptar lo comunicacional a los fines de la organización, del tipo "un medio para". De esta manera, la comunicación estratégica se ha convertido en un activo, en tanto no sólo "les permite relacionarse con sus públicos, sino que es parte integrante de la gestión operativa y de negocios" (Venturino y Rossi, 2012: 13).

Con base en lo anterior, nuestros lineamientos estratégicos serán:

- Crear un relato estratégico sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko.
- Mejorar y fortalecer la cultura de sustentabilidad entre los stakeholders internos de Ilko.
- Establecer una relación de confianza con las comunidades cercanas a la planta para que conozcan la estrategia de sustentabilidad y el valor que esta tiene para Ilko.
- Implementar una estrategia de asuntos públicos con foco en autoridades, reguladores y gobiernos (nacionales y subnacionales) para posicionar a Ilko en el espacio público como una empresa ejemplo en cultura sostenible.
- Visibilizar las prácticas sustentables de la organización a la opinión pública.

De la mano con cada lineamiento anterior, nuestro objetivo estratégico será que:

**Los públicos de interés conozcan el valor de la sustentabilidad para la organización.**

Y, a su vez, nuestros objetivos específicos serán:

- Elaborar un discurso corporativo en materia de sostenibilidad que permita posicionar a la marca frente a sus públicos de interés y en la opinión pública.

- Establecer mecanismos de concientización sobre la sustentabilidad y su valor para Ilko, segmentados según los públicos de interés.

- Visibilizar las acciones de la estrategia de sustentabilidad.

Así, se propone un plan de acción que permite ejecutar cada uno de los lineamientos estratégicos señalados en este apartado.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, los pilares estratégicos en base a cinco líneas de acción enfocados en nuestros principales stakeholders.

1. **Plan de discurso corporativo:** Crear un discurso corporativo sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko, que haga visible las acciones de sustentabilidad que la organización realiza y llegue a los públicos más relevantes para Ilko. Este discurso corporativo será la base de la comunicación en el plan y su desarrollo consta de dos etapas: una para la construcción del discurso corporativo y otra para la creación de productos estratégicos en relación al discurso.

2. **Plan de asuntos públicos:** Los asuntos públicos se constituyen como el espacio de intersección donde se encuentran distintas corrientes disciplinares que dan origen a una consultoría integral. Y es que, en la complejidad de los tiempos actuales, la realidad no puede ser observada ni abordada desde la simplicidad. El plan consta de dos etapas que buscan posicionar a la organización en el espacio público como una empresa ejemplo en cultura sostenible, y con dos características principales: foco en el mundo local -comunidad, municipio- y ser embajadores de la cultura B.

3. **Plan de comunicación interna:** Mejorar y fortalecer la cultura de sustentabilidad entre los públicos de interés internos a través de canales de comunicación fortalecidos para que este cambio cultural se mantenga en el tiempo. Se dividirá en tres etapas de escucha activa y planificación, canales y acciones organizacionales donde se incorporarán a los agentes de cambio que se detecten en todo el proceso.

4. **Plan de relacionamiento comunitario:** Establecer una relación de confianza con las comunidades cercanas a la planta para que conozcan la

estrategia de sustentabilidad y el valor que esta tiene para Ilko. Nuestro foco será establecer canales de comunicación para identificar nuestro impacto en las comunidades cercanas. Generaremos espacios de trabajo colaborativo que permitan ejecutar iniciativas que mejoren el entorno. Este relacionamiento nos permitirá transmitir e incorporar la estrategia de sustentabilidad en las diversas acciones comprometidas.

5. **Plan de comunicación externa:** Dar a conocer a los grupos de interés relevantes para este ámbito, que Ilko es una organización en vías de ser sustentable y con acciones que la llevan a ello. Con este objetivo, se desarrollará un plan de comunicación digital y en medios de comunicación bajo el el tema **"Somos Ilko, somos sustentables".** Así, se logrará dar a conocer, mediante mensajes dirigidos, a Ilko como una organización sustentable para los distintos stakeholders más relevantes en este ámbito: los medios de comunicación a través de publicaciones que destaquen la sustentabilidad como un valor distintivo y diferenciados, y a los clientes, mediante la activación y gestión de contenidos en los medios sociales de la organización.

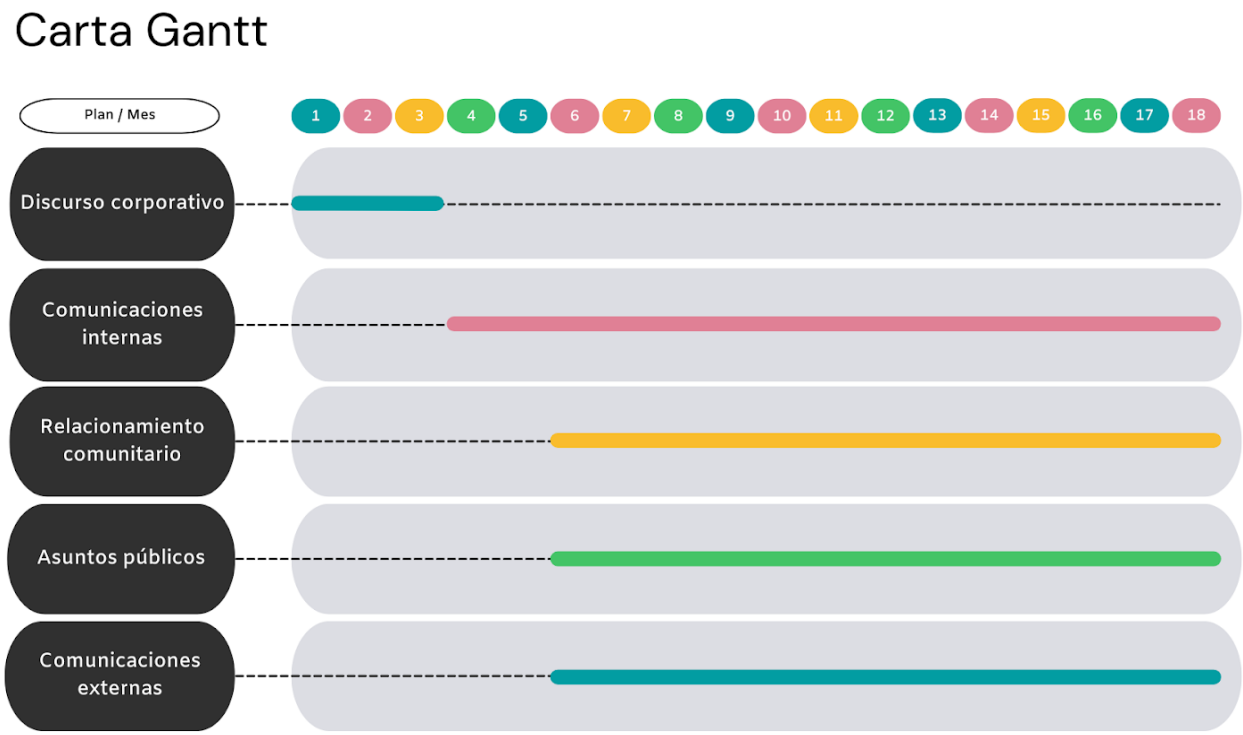
### 5.1 Indicadores (KPIs)

En base al problema detectado, las acciones de nuestro plan de comunicación estratégica sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko, están orientadas a crear, aumentar y fortalecer el conocimiento que tienen de ésta nuestros stakeholders estratégicos. Godoy y Opazo (2015) señalan que con los KPIs se intentará determinar el impacto de las estrategias de comunicación en los stakeholders relevantes en términos de conocimiento, discurso /contenidos, actitudes y comportamientos. Es así como identificamos que nuestro principal indicador es el conocimiento. Para esto, aplicaremos una encuesta al inicio y término de nuestro plan, con el objetivo de determinar cuánto saben y cuánto aumentó este conocimiento al transcurrir los 18 meses propuestos.

| **Objetivo estratégico:** que los stakeholders conozcan el valor que tiene la sustentabilidad para Ilko. | | |
|---|---|---|
| **FOCO** | **INSTRUMENTO** | **INDICADOR** |
| Conocimiento. | Encuesta de conocimiento. | % de conocimiento sobre medidas y acciones sustentables. |
| Disposición. | Encuesta de percepción. | Nota sobre 5.0 respecto a la estrategia sustentable. (Escala de 1 a 7) |

## 5.2 Carta Gantt

A continuación, podemos visualizar los tiempos que hemos considerado para cada etapa, con un horizonte de 18 meses, donde nuestro primer desafío será elaborar el discurso corporativo sobre el valor de la sustentabilidad. Ese pilar nos permitirá avanzar en los siguientes ámbitos de acción: comunicaciones internas, relacionamiento comunitario, asuntos públicos y comunicaciones externas.




## 5.3 Plan de acción: Discurso corporativo

<u>Lineamiento Estratégico:</u>

> Crear un discurso corporativo sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko, que haga visible las acciones de sustentabilidad que la organización realiza y llegue a los públicos más relevantes para Ilko.

<u>Referencias conceptuales</u>

Dentro de los hallazgos que arroja el diagnóstico de este plan de comunicación estratégica, vemos que no existe una idea alineada sobre el valor de la

sustentabilidad para Ilko, algo que parece ser fundamental si buscamos que la sustentabilidad nos haga más competitivos, lo cual es parte de los desafíos corporativos de la empresa.

Porque ya sabemos que efectivamente los empresarios, inversionistas, consumidores e incluso los trabajadores valoran esta forma de desarrollo y producción en el mundo moderno y, además de aquello, esto tiene que ver con generar valor social en el quehacer de la organización.

Es en esa línea que decidimos crear un relato estratégico que hable del valor que tiene la sustentabilidad para ilko en su forma de trabajar y desarrollarse como organización. Trabajar en un mensaje que logre expresar esto claramente y que llegue a los públicos más relevantes para Ilko, cumpliendo con nuestro objetivo estratégico.

Pero ¿por qué es relevante e incidente desarrollar un discurso corporativo cuando se quiere proyectar el valor que tiene la sustentabilidad para Ilko? Como nos explican Tironi & Cavallo (2006) la comunicación estratégica se encarga de "proyectar los valores y objetivos que dan sentido al cuerpo de una organización" (pp. 33)

Por esta razón es relevante hablar de la identidad, que, si bien no es directamente nuestro objetivo principal, se relaciona con nuestro objetivo en tanto los valores de una empresa se relacionan con su identidad y el objetivo es dar a conocer este valor de la sustentabilidad para la organización. "La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo". (Tironi & Cavallo, 2006, p. 33).

Y por eso, si hablamos de proyectar identidad, necesitamos acudir al lenguaje o la forma en que hablamos de un asunto en particular. Como nos dice Rafael Echeverría (2003) "La forma como operamos en el lenguaje es el factor quizás más importante para definir la forma como seremos vistos por los demás y por nosotros mismos. (pp. 25)

Como nos indican Opazo y Godoy (2015) en la construcción de un discurso corporativo debe, "recoger las visiones compartidas de todos sus miembros y utilizar el lenguaje propio de la compañía (...) El discurso resultante será base de toda comunicación y podrá ser adaptado con distintos énfasis a los diversos públicos que enfrenta la organización" (p.33)

En su texto de Jorge Gissi nos dice que el intercambio de información en una comunidad es vital para construir una identidad que interpele a un conjunto diverso y heterogéneo. (Gissi, 2002). Por eso las acciones de este aspecto del plan busca mostrar de forma concreta las acciones de sustentabilidad que hoy realiza la organización e informar sobre todas las otras acciones que se persiguen como una meta.

“La construcción del discurso también se ve tensionada cuando acontecen situaciones excepcionales, tales como operaciones de compra, fusiones, comunicación de resultados, emisión de acciones u otras”. (Godoy & Opazo, 2015, pp.34) Nuevamente los autores aseguran que el discurso corporativo cambia y se afecta en tanto la empresa lo hace. Es decir que la implementación de nuevos desafíos corporativos, así como de una Estrategia de Sustentabilidad, debían verse reflejados necesariamente en el discurso corporativo.

**Planificación general**

**Etapa 1:**

**Construcción del discurso corporativo (2 meses)**

**Acción 1:** Dinámicas participativas “Un lenguaje común”
**Acción 2:** Crear el relato estratégico

**Etapa 2:**

**Productos estratégicos (4 meses)**

**Acción 1:** Mostrar cuál es el valor de la sustentabilidad para Ilko
**Acción 2:** Profundizar en los 5 focos de la sustentabilidad
**Acción 3:** Creación del Manual de estilo y diccionario de la sustentabilidad
**Acción 4:** Generación de contenido “Somos Cultura B”
**Acción 5:** Creación de los mensajes clave de la sustentabilidad

## ETAPA 1 Construcción del discurso corporativo (2 meses)

| Acción | Responsables | Stakeholders | KPI salida | KPI resultados |
|---|---|---|---|---|
| Dinámicas participativas "Un lenguaje común" | Gerencia general<br>Gerencia de personas | Gerentes y Jefaturas<br>Colaboradores planta y administrativos | Dinámicas realizadas | % de participación sobre 70% |
| Crear el relato estratégico | Directivos<br>Gerencia general<br>Comunicación organizacional | Gerentes y Jefaturas<br>Colaboradores planta y administrativos | Nuevo slogan, racional creativo y manifiesto de la sustentbilidad | Nota de consistencia del relato y alineamiento corporativo |

**-Acción 1: Dinámicas participativas "Un lenguaje común"**
Estas dinámicas participativas deberán realizarse varias veces entre todos los colaboradores de distintas áreas y cargos, así como los directivos de toda la organización. Idealmente realizar 7 dinámicas, con 3 grupos conformados por 10 integrantes, buscando ser un número representativo de la muestra total en la organización (600) y entre quienes buscamos encontrar un lenguaje común y visiones compartidas sobre la sustentabilidad.

**-Acción 2: Crear el relato estratégico**
Seleccionar contenido que servirá de alimento al discurso corporativo y que proviene de dos fuentes:

1. Búsqueda de insight sobre el diagnóstico realizado
2. Dinámicas participativas "Un lenguaje común" (directivos y colaboradores de Ilko)

## ETAPA 2 Productos estratégicos (4 meses)

| Acción | Responsables | Stakeholders | KPI salida | KPI resultados |
|---|---|---|---|---|
| Video: el valor de la sustentabilidad para Ilko | Comunicación organizacional Gerencia General | Gerentes y Jefaturas Colaboradores planta y administrativos | Video manifiesto sobre el valor de la sustentabilidad | Cantidad de reproducción única de los videos (400) |
| Profundizar en los 5 focos de la sustentabilidad | Gerencia de Personas Equipo de comunicaciones | Gerentes y Jefaturas Colaboradores planta y administrativos | Videos que muestren las acciones concretas que representan los focos | Cantidad de reproducción única de los videos (400) |
| Creación del Manual de estilo y diccionario de la Sustentabilidad | Gerencia de Personas Equipo de Sustentabilidad Equipo de comunicaciones | Gerentes y Jefaturas Colaboradores planta y administrativos | -Diccionario de la sustentabilidad -Manual de estilo | Encuesta percepción % de uso del lenguaje de la sustentabilidad en reuniones de trabajo diarias |
| Generación de contenido "Somos Cultura B" | Comunicación organizacional Gerencia de Persona Equipo de Sustentabilidads | Jefaturas, Colaboradores planta y administrativos | -Entrevistas (personas del mundo de la Cultura B) -Videos Cultura B -Material educativo -Material documental | Diversidad y % de utilización del material (descargas y visitas del sitio) |
| Los mensajes clave de la sustentabilidad | Comunicación organizacional | Gerentes Jefaturas Colaboradores | Pilares estratégicos diferenciados según públicos | % de uso de los mensajes clave para generar la comunicación a los distintos públicos |

**-Acción 1: "Video: el valor de la sustentabilidad para Ilko"**
Producción audiovisual para el video del relato estratégico sobre el valor de la sustentabilidad para Ilko como un valor transversal y la única forma posible para la organización.

**-Acción 2: Profundizar en los 5 focos de la sustentabilidad**
Creación de sub-videos que se desprendan del primero y hablan de un foco de acciones de sustentabilidad que realiza la organización.

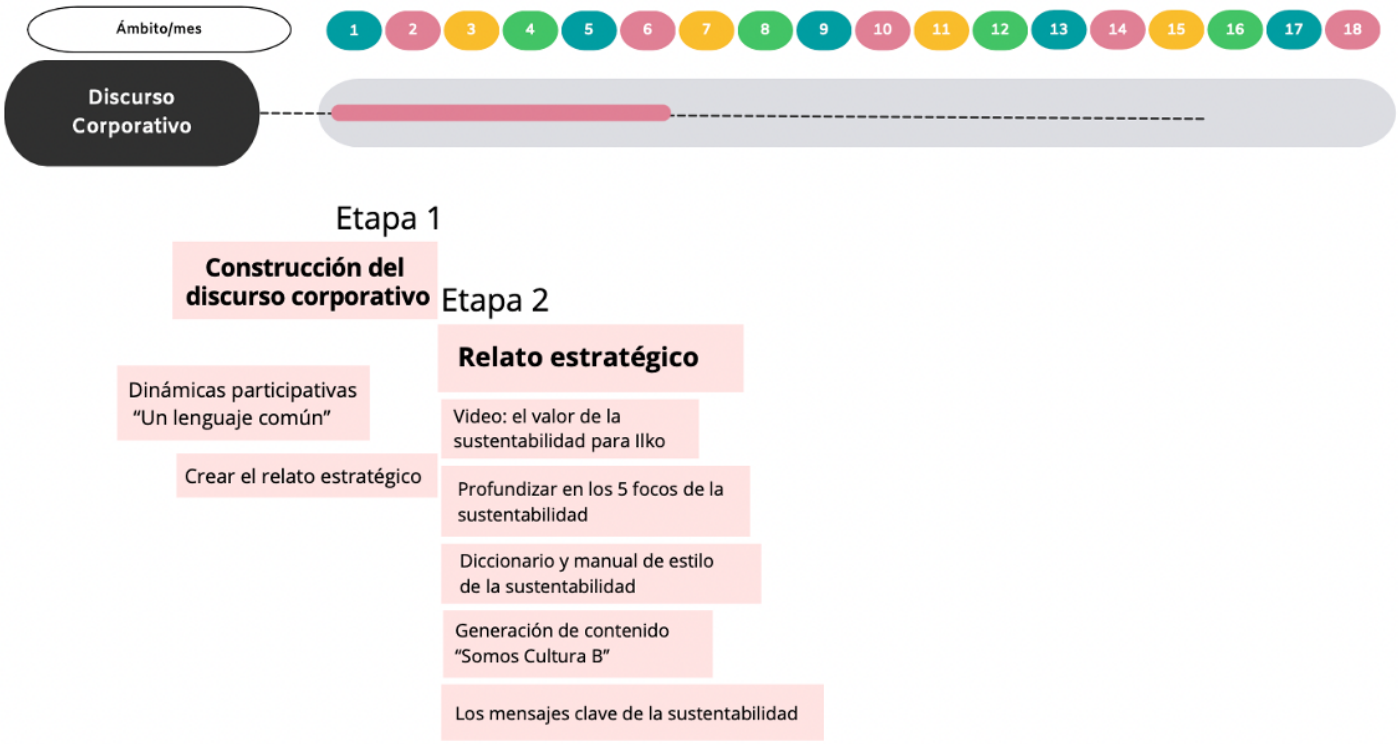
1. Comprometidos con el planeta
2. Abastecimiento más consciente
3. Innovación en productos
4. Somos más sustentables
5. Educar e informar al consumidor

**-Acción 3: Creación del Manual de estilo y diccionario de la Sustentabilidad**
"Los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje", explica Echeverría (2003) (pp.25) por lo cual tendría sentido intervenir cómo hablamos y qué decimos sobre la sustentabilidad, logrando alinear e integrar una idea de lo que es la sustentabilidad para Ilko, en un solo diccionario y manual.

**-Acción 4: Generación de contenido "Somos Cultura B"**
Esta acción busca realzar aquellos atributos que tiene la organización y que la certifican como una Empresa de Cultura B. Por eso se creará contenido específico para un minisitio en el cual se alojará material que servirá para los talleres y capacitaciones que se realizarán internamente en la empresa.

**-Acción 5: Los mensajes clave de la sustentabilidad**
Comprendiendo que Ilko necesita llegar a distintos públicos se debe generar un relato que vaya con los distintos énfasis para cada uno de ellos.

## 5.4 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES



## 6. REFERENCIAS


- (n.d.). Cocina Ilko | Tienda Oficial. Tomado de http://www.cocinailko.cl

- Aguilar & Ander Egg. (2001). Diagnóstico social. Conceptos y metodología. Editorial Lumen.

- Aguilar & Ander Egg. (2001). Diagnóstico social. Conceptos y metodología. Editorial Lumen.

- Ahora en DF | Familia Münzer traspasó el control de Virutex Ilko al fondo de inversión internacional H.I.G. Capital. (n.d.). Diario Financiero. Tomado de https://www.df.cl/ahora-en-df-familia-munzer-traspaso-el-control-de-virutex-ilko-al

- Arendt, H. (2017). La verdad y la mentira en política. Colombia: Página Indómita.

- Bourne, Lynda. (2013). Gestión de Stakeholders: Gestión de Grupos de Interés. Ediciones EAN.

- Collier, Xavier. (2005). Estudio de caso. CIS: España

- Contribución Nacional Tentativa de Chile (INDC) para el Acuerdo Climático Paris 2015. (2015). Ministerio del Medio Ambiente. Tomado de https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/05/2015-INDC-web.pdf

(n.d.). Cocina Ilko | Tienda Oficial. Tomado de http://www.cocinailko.cl

- Diaz-Criado, Enrique. (2017). Comunicación estratégica. Origen y evolución del concepto. Disponible en Instituto de Estudios Estratégicos. Vol. 72:13-34.

- Diaz-Ortiz, C (2019), Social Media Success for Every Brand, Harper Collins Leadership

- Echeverría, Rafael (2003). La ontología del lenguaje. LOM

- Edward Freeman, Revista Haz Fundación, 2005

- El Chile que viene: medios y redes sociales. (2022). CADEM. Tomado de https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/02/Chile-que-Viene-Enero-2022-Medios-y-Redes-Sociales.pdf

- Empresas chilenas medirán y aumentarán su grado de circularidad gracias a innovadora herramienta internacional. (2022). Diario Sustentable. Tomado de https://www.diariosustentable.com/2022/08/empresas-chilenas-mediran-y-aumentaran-su-grado-de-circularidad-gracias-a-innovadora-herramienta-internacional/

- Encuesta Nacional Ambiental: Casi el 40% de los chilenos recicla y un 30% dice preferir productos con menos empaques. (2021). País Circular. Tomado de https://www.paiscircular.cl/ciudad/encuesta-nacional-ambiental-casi-el-40-de-los-chilenos-recicla-y-un-30-dice-preferir-productos-con-menos-empaques/

- Entretenidos colores y diseños: Conoce la nueva línea de Ollas, sartenes y moldes de repostería Ilko. (2020). La Tercera. Tomado de https://www.latercera.com/masdeco/entrenidos-colores-y-disenos-conoce-la-nueva-linea-de-ollas-sartenes-y-moldes-de-reposteria-ilko/

- Estrada, C., & Vargas, G. E. (2022). Virutex Ilko, certificada como empresa B por sus acciones de triple impacto en Latam. LaRepublica.co. Tomado de https://www.larepublica.co/empresas/virutex-ilko-certificada-como-empresa-b-por-sus-acciones-de-triple-impacto-en-latam-3380713

- Estrategia de Sustentabilidad (2020). Virutex Ilko

- Estrategia de Sustentabilidad para Virutex Ilko. (2020). Edge Environment. Tomado de https://edgeenvironment.com/cl/virutexilko/

- FMI: solo la economía chilena caería en la región en 2023, pero PIB per cápita superaría los US$ 30 mil al año siguiente. (2022). Diario Financiero. Tomado de https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-solo-la-economia-chilena-caeria-en-la-region-en-2023-pero-pib-per

- Freeman, E (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Cambridge

- Gissi, Jorge (2002). Psicología e identidad latinoamericana: sociopsicoanálisis de cinco premios nobel de literatura. Ediciones UC

- Godoy, S y Opazo, E. (2015): La empresa es el mensaje. Estrategia y Comunicación. Ediciones El Mercurio

- Haller, K., & Wallace, M. (n.d.). Consumers want it all. IBM. Tomado de https://www.ibm.com/downloads/cas/YZYLMLEV

- Innerarity, D. (2021). Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI. España: Galaxia Gutenberg.

- James, L. (2022). Ilko - 500 Empresas. El País Cali. Tomado de https://www.elpais.com.co/500-empresas/directorio-2022/ilko.html

- Ley Rep – Economía Circular. (n.d.). Economía Circular. Tomado de https://economiacircular.mma.gob.cl/ley-rep/

- Llorente y Cuenca. (2021). Desafío New Normal. IDEAS LLYC.

- Mandelli, A y Cantoni, L (2010), Impacto de los medios sociales en la reputación corporativa: Propuesta de un nuevo acercamiento metodológico, Cuadernos.info ; Núm. 27 (2010): TEMA CENTRAL: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA; 61-74

- Maxwell E. McCombs y Donald L. Shaw (1972), The Agenda-Setting Function of Mass Media, Public Opinion Quarterly

- Pescado entero al horno. (2022). La Tercera. Tomado de https://www.latercera.com/publirreportajes/noticia/pescado-entero-al-horno/DIXF7D2QUND2NGMKVNBVJBZIWE/

- Porter & Kramer. (2011). “La creación de valor compartido”. Harvard Bussines Review.

- Pérez, A. (2005). Edward Freeman: “La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo”. Revista Haz. Tomado de https://hazrevista.org/rsc/2005/09/edward-freeman-la-etica-consiste-en-hacer-cosas-por-los-demas-y-por-uno-mismo/

- Ranking Responsabilidad Gobierno Corporativo. (2019). Merco. Tomado de https://www.merco.info/cl/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2019&ranking=sectorial

- Sartori, G. (2002). La política. Lógica y método en ciencias sociales. México:Fondo de Cultura Económica.

- Simmons, Helen. (2011). Estudio de Caso: Teoría y Práctica. Morata: España.

- Sustentabilidad en las empresas como oportunidad de negocio: ejecutivos y consumidores de Latinoamérica. (2022). Boston Consulting Group. Tomado de https://www.bcg.com/publications/2022/sustentabilidad-en-las-empresas-como-oportunidad-de-negocio

- Stake, Robert. (1995). Investigación con Estudios de Caso. Morata: España.

- Tajudeen,F; Jaafar, Ny Ainin, S. (2018), Understanding the impact of social media usage among organizations, Information & Management, Volume 55, Issue 3, April 2018, Pages 308-321

- Tendencias de consumo online con impacto positivo. (n.d.). Sustentabilidad Mercado Libre. Tomado de https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo

- Tironi, E. & Cavallo, A. (2006). Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales. Taurus.

• Tsebellis. G. (2002). Jugadores con poder de veto. Cómo funcionan las instituciones. México: Fondo de Cultura Económica.

• Venturino, Paul y Rossi, Carolina. (2012). La Comunicación Estratégica. Universidad Finis Terrae: Santiago.

• Vico, M. O. (n.d.). Los 5 bloques del modelo Adkar de Prosci (I): Consciencia - ORH. Observatorio de Recursos Humanos. Tomado de https://www.observatoriorh.com/gestion/los-5-bloques-del-modelo-adkar-de-prosci-i-consciencia.html

• ¿Cómo ser Empresa B? (n.d.). Sistema B. Tomado de https://www.sistemab.org/ser-b/