



Riesgos e impactos de la sostenibilidad para las empresas latinoamericanas



Realizado por:

Alberto Muelas

Director Senior de Negocio
Sostenible en KREAB España

Verónica García

Directora Asociada de Negocio
Sostenible en KREAB España

sustainablechange@kreab.com

Marzo 2024



Kreab Madrid

Calle del Poeta Joan Margall
38
28020 Madrid, España
madrid@kreab.com

Kreab Barcelona

Diagonal 609-615 7º E y F
08028 Barcelona, España
barcelona@kreab.com

Kreab Valencia

Calle Isabel la Católica 8
Piso 2 Pta 20, 46004 Valencia.
Tel +34 96 354 53 23
clucas@kreab.com



 twitter.com/KreabEspana

 linkedin.com/company/kreab-espana

 instagram.com/kreabespana

 kreab.com/espana/

Contenidos

04

El informe en 5 claves

05

De la globalización desacelerada a las “geografías del descontento”

08

La sostenibilidad desde el enfoque impacto, riesgo y oportunidad

21

Transformación empresarial basada en el impacto

27

Un decálogo de acción para las empresas latinoamericanas

El informe en 5 claves



1

La región latinoamericana ejerce un **efecto tractor para la economía global** y hace que la estabilidad política de la región sea clave para la estabilidad global y el comercio internacional.

2

El papel de las empresas para responder a los crecientes retos sociales y económicos se vuelve cada vez más importante ante un contexto convulso marcado por la **crisis climática, la transformación tecnológica y los cambios demográficos**.

3

La exposición a **riesgos y oportunidades con potencial disruptivo** a escala global viene marcada por la fuerte dependencia a las materias primas en algunos de los países de la región latinoamericana.

4

El cambio climático, la degradación de los ecosistemas o el agotamiento de recursos no renovables pueden generar efectos importantes sobre el **crecimiento económico y la competitividad de las empresas** mediante una modificación de la disponibilidad y precios de las materias primas que se contagia al conjunto de la economía.

5

Las empresas tienen la capacidad para contribuir a resolver retos actuales mediante un cambio de paradigma en su gestión que sustituya el concepto tradicional de "desempeño" por un **enfoque basado en el "impacto"**, concretamente a través de la transformación de su gobernanza, sus procesos y sus productos.

De la globalización desacelerada

a las "geografías del descontento"



Latinoamérica alberga 658 millones de habitantes¹, el doble que Estados Unidos y un 50% más que la Unión Europea. Y, según el Banco Mundial, seguirá creciendo hasta los 737 millones de habitantes en 2050. Esto significa que las condiciones de desarrollo y el nivel de bienestar de la región afectan a una proporción significativa del planeta.



Su población supone aproximadamente el 8% del consumo mundial, lo que ejerce ***un efecto tractor para la economía global y hace que la estabilidad política de la región sea clave*** para la estabilidad global y el comercio internacional.

Además, su población supone aproximadamente el 8% del consumo mundial², lo que ejerce **un efecto tractor para la economía global** y hace que la estabilidad política de la región sea clave para la estabilidad global y el comercio internacional.

Actuales megatendencias como la crisis climática, la transformación tecnológica o los cambios demográficos tienen un impacto económico y social, a lo que se suma un contexto geopolítico convulso a nivel global. En el caso de Latinoamérica la **desaceleración de la globalización** ya se hizo visible antes de 2020 con la pandemia así como el descontento social alentado por las crecientes desigualdades.³ Este contexto ha dado lugar a las denominadas “geografías del descontento” entendido como el sentimiento de insatisfacción percibido por aquella población que reside en territorios que se sienten abandonados por los decisores políticos.⁴

Por ello, el funcionamiento político, económico, empresarial y ciudadano de Latinoamérica tiene una elevada incidencia en aspectos como el calentamiento global, el agotamiento de los recursos naturales, la preservación de los ecosistemas, la defensa de los derechos humanos o, en términos generales, el bienestar de las personas.

Así, la capacidad de Latinoamérica de generar un **patrón de desarrollo sostenible** es clave, no solo para el bienestar de los países que la componen sino para otras regiones del planeta.



¹ [Population estimates and projections](#), Banco Mundial

² Utilizando el PIB como proxy para el consumo. [PIB por región en el mundo](#), Our World in Data

³ [Globalización y desigualdad en América Latina](#), Banco Interamericano de Desarrollo

⁴ [Atractivo regional en el nuevo entorno global](#); Argentina, Chile y Colombia. OCDE

¿Por qué es tan importante para las empresas?

Ante los crecientes **retos sociales y económicos** que se presentan, las empresas son agentes clave ya que concentran el capital y la riqueza, tienen capacidad de inversión y generan bienestar a través de sus productos y servicios. Por eso son hoy actores protagonistas en la contribución al desarrollo sostenible y tienen cada vez una influencia más relevante para proponer soluciones a problemáticas no resueltas. Tal es así que según el último Barómetro de Confianza de Edelman, las empresas tienen mayor confianza en su capacidad para innovar en las sociedades.⁵

La contribución de las empresas al desarrollo sostenible también viene marcado por el fuerte impulso regulatorio de los últimos años, la atención de los inversores y las demandas de la sociedad en su conjunto. Como resultado las empresas están presentando creciente atención a una gestión responsable de asuntos ambientales, sociales y de buen gobierno (enfoque ESG). Concretamente, las tendencias actuales reflejan la necesidad de adoptar un **enfoque de impacto, riesgo y oportunidad**.

La implementación de **criterios ESG** en las empresas de Latinoamérica ha ido rezagada en comparación con otras regiones como Estados Unidos, la Unión Europea o Este de Asia. En cambio, en los últimos años se está dando una mayor consideración a estos criterios en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos de las organizaciones, especialmente en los temas vinculados a cómo impactan en los empleados y en otros grupos de interés.⁶

Además, el desarrollo de regulación cada vez más exigente en otras regiones, impactará a las empresas latinoamericanas al ser proveedoras de empresas que están directamente afectadas por los **nuevos requerimientos normativos**. Por tanto, es crucial que las organizaciones aborden sus impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad con el fin de responder a las exigencias del regulador y contribuir de manera positiva a sus grupos de interés.

Ante este contexto, ¿qué pueden hacer las empresas para gestionar sus riesgos y oportunidades y mitigar sus impactos en el medioambiente y las personas? ¿Qué temas y enfoques deben tener en cuenta las empresas latinoamericanas en sus agendas de sostenibilidad? ¿Por qué es clave anticiparse y desarrollar una estrategia preventiva ante un contexto cada vez más demandante?

El presente informe aborda los riesgos, oportunidades e impactos de la sostenibilidad para las empresas latinoamericanas. Para ello se sintetizan los aspectos más comunes a los países que componen la región teniendo en cuenta la gran diversidad política, económica, cultural y ambiental de cada uno de ellos, lo cual hace que se enfrente a riesgos y oportunidades singulares.



La gestión de los asuntos ESG se debe abordar actualmente *desde un enfoque de impacto, riesgo y oportunidad*.

⁵ 2024 Edelman Trust Barometer. Edelman
⁶ The Rise of ESG as a Social Pillar in Latin America. Latin Lawyer



La sostenibilidad desde el

enfoque impacto

riesgo y oportunidad

Latinoamérica es una región todavía fuertemente dependiente de sectores considerados de poco valor añadido⁷ en la economía mundial como productos agroalimentarios o minerales.

Incluso en aquellos países en los que hay un mayor desarrollo de la industria, en muchos casos se trata de actividades de menor valor añadido que empresas de países más desarrollados han deslocalizado. Este es el caso, por ejemplo, del sector textil de Nicaragua o El Salvador, o la automoción de México o Argentina.

En cualquier caso, aunque en términos de complejidad económica estos productos no representen un valor elevado, generan unos impactos relevantes sobre el desarrollo sostenible y están expuestos a **riesgos y oportunidades** con un potencial disruptivo a escala global.

Una de las principales razones es que la región acoge algunas de las mayores reservas en minerales y metales como oro, cobre, zinc o hierro, que forman parte de las cadenas de valor de la industria y la electrónica. Gracias a ello, es un socio comercial clave para las economías más relevantes y, especialmente, de los dos mayores países por PIB: Estados Unidos y China.

Figura 1: Principales exportaciones de Latinoamérica



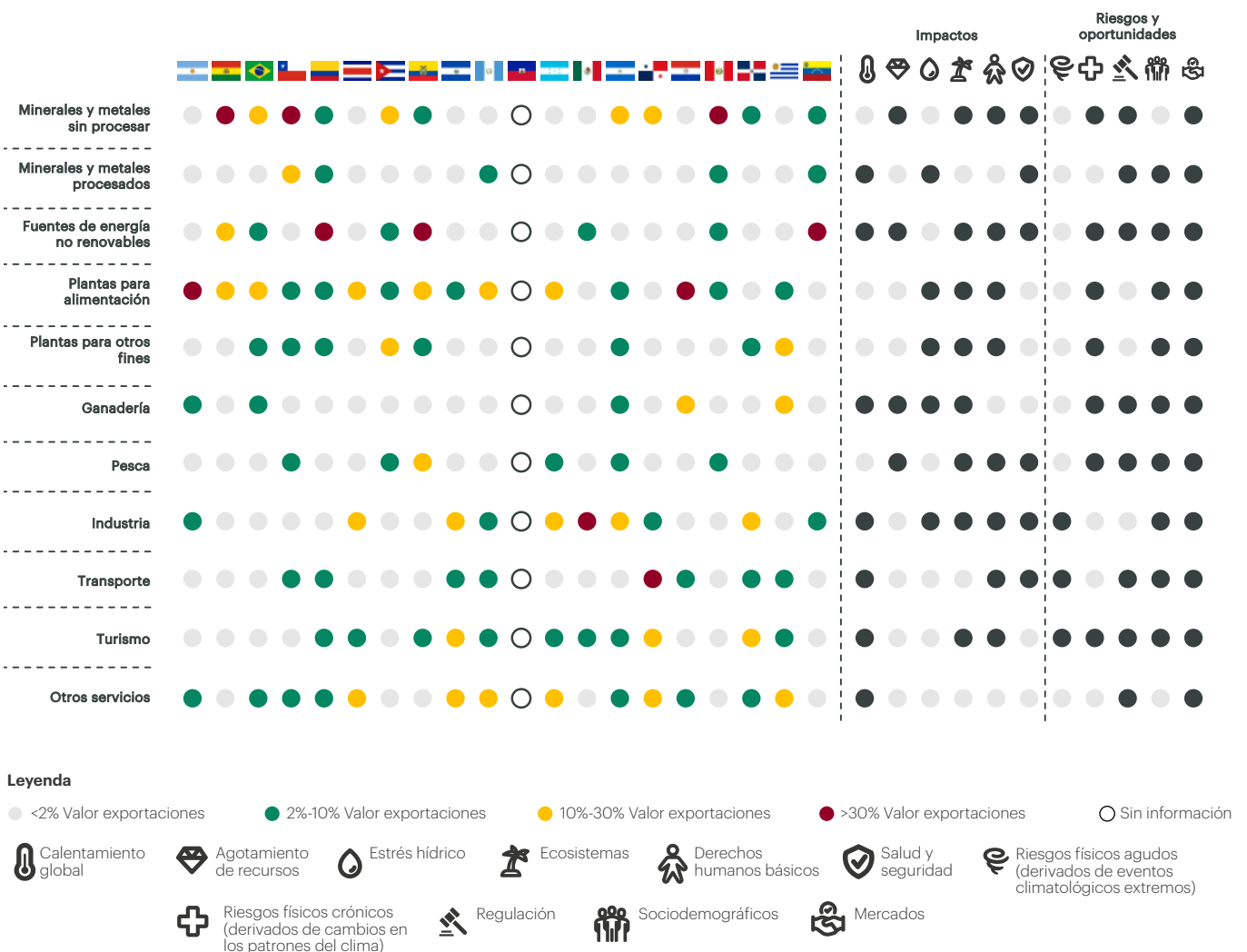
Fuente: *Elaboración propia a partir de The Atlas of Economic Complexity*. Growth Lab

⁷ *El atlas de la complejidad económica*. Growth Lab

Por otro lado, México, Ecuador, Brasil, Perú, Colombia o Venezuela⁸ se encuentran entre los países considerados con mayor riqueza en biodiversidad, con las implicaciones que esto tiene para el medio ambiente a escala global, las cadenas de valor de los alimentos o el turismo, entre otros efectos. Así, sus bosques tropicales, bosques templados y manglares son un pulmón para todo el planeta gracias a su función como sumidero de carbono. Por otro lado, la región es uno de los principales productores mundiales de café, cacao, soja, banana o caña de azúcar y la riqueza de sus paisajes y de su cultura atraen a ciudadanos de todo el mundo y convierten a Latinoamérica en un destino clave para turistas.

Como resultado, las particularidades de la estructura económica⁹ en cada país de Latinoamérica refleja diferentes **impactos, riesgos y oportunidades** vinculados a asuntos clave de sostenibilidad, como se observa a continuación.

Figura 2: Principales impactos, riesgos y oportunidades de los sectores más relevantes por volumen de exportaciones en Latinoamérica



Fuente: [The Atlas of Economic Complexity](#) Growth Lab. / Elaboración propia.

8 [Estos son los países más biodiversos del mundo](#). National Geographic
 9 Nota metodológica: Las exportaciones se han seleccionado como indicador clave de la estructura económica de los países de Latinoamérica ya que: (1) Representa los sectores de actividad más importantes pues aunque pueden existir sectores para "autoconsumo", tenderá a haber cierta correlación entre los sectores exportadores y los más productores de la economía, (2) Ofrece una visión sobre la complejidad de los productos ya que permite hacer un análisis comparado con otros países y el nivel de complejidad de los productos, (3) Representa productos y servicios integrados en las cadenas de valor globales: los efectos asociados a las exportaciones se manifiestan no solo en Latinoamérica sino en todo el globo. Simétricamente, los productos exportados pueden verse afectados, no solo por la regulación local, sino también por la de otras regiones y, especialmente, la de EE.UU. y la UE.

El vínculo ineludible

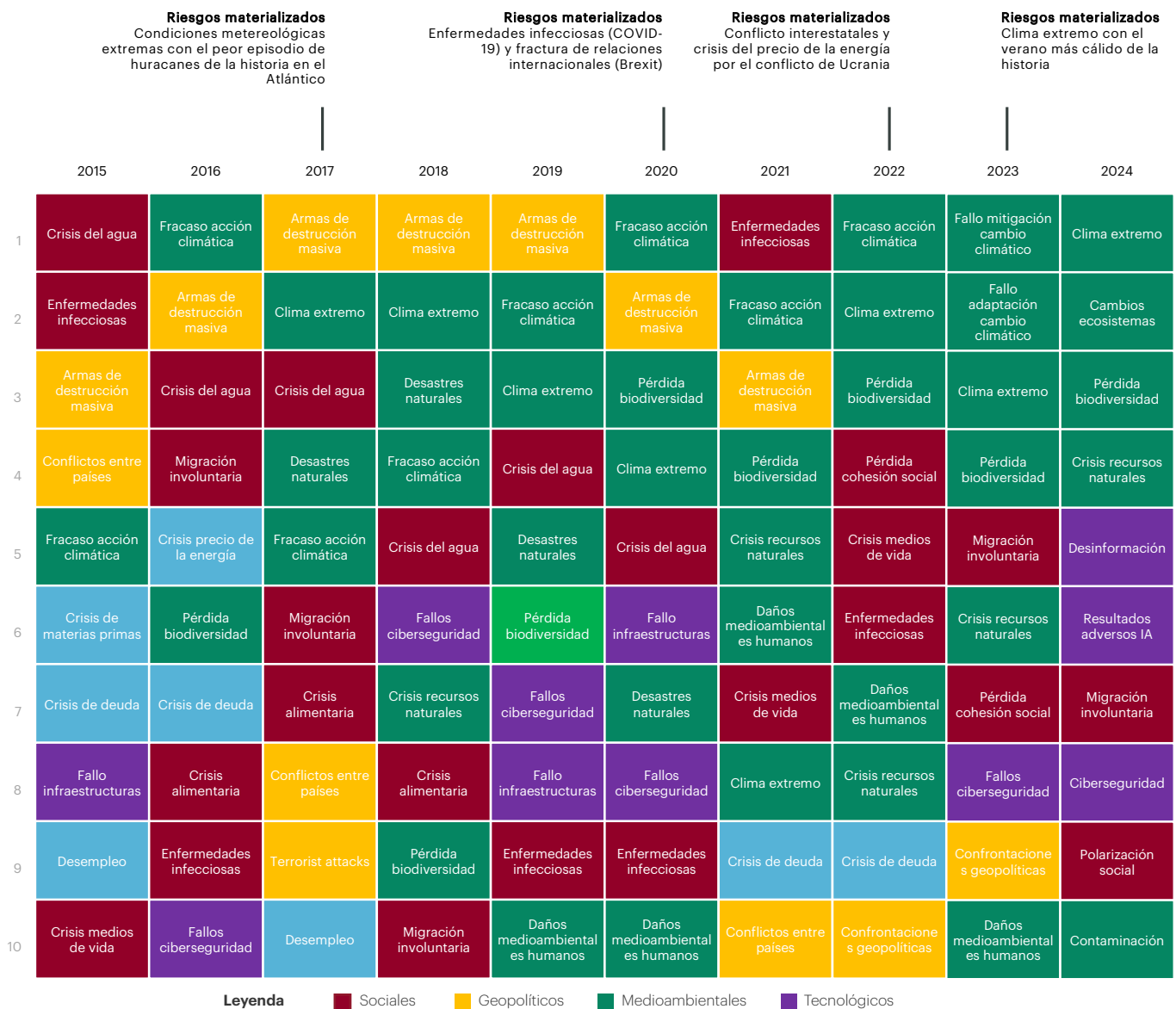
de los riesgos económicos, sociales y medioambientales

El desarrollo sostenible es percibido de forma creciente como un riesgo para la estabilidad del sistema financiero internacional. No en vano, desde 2005 el Foro Económico Mundial (WEF) viene publicando su **Global Risk Report** en el que sintetiza la opinión de representantes del ámbito académico, empresarial, gubernamental, institucional y de la sociedad civil sobre aquellos aspectos que pueden amenazar el sistema económico.

Como se puede observar en la tabla inferior, en los últimos 10 años las preocupaciones a largo plazo de los expertos a escala global se han ido tiñendo progresivamente de verde, rojo y morado, lo que denota una mayor **incidencia de los factores ambientales, sociales y tecnológicos** sobre la estabilidad política y económica mundial.

No obstante, lo que llama también la atención es que, no solo a largo plazo los principales riesgos globales son de naturaleza ambiental, social o tecnológica, sino que cuando se analizan las preocupaciones a corto plazo (horizonte de dos años), este tipo de riesgos también comienzan a aparecer entre las principales preocupaciones de los expertos.

Figura 3. ¿Cómo han evolucionado los riesgos a 10 años a escala global entre 2015 y 2024?



Fuente: [Global Risk Report 2024](#). World Economic Forum (WEF). / Elaboración propia

Figura 4. Ranking de los principales riesgos a 2 años en Latinoamérica en 2024

	1	2	3	4	5
Mundo	Desinformación	Clima extremo	Polarización socia	Ciberseguridad	Conflictos armados interestatal
Argentina	Inflación	Recesión económica	Deuda pública	Erosión cohesión social	Desigualdad
Bolivia	Recesión económica	Deuda pública	Censorship	Inflación	Erosión cohesión social
Brasil	Recesión económica	Inflación	Deuda pública	Censura	Desigualdad
Chile	Recesión económica	Erosión cohesión social	Fragilidad del Estado	Migración involuntaria	Inflación
Colombia	Recesión económica	Inflación	Desempleo	Deuda pública	Conflictos armados interestatal
Costa Rica	Recesión económica	Deuda pública	Erosión cohesión social	Desempleo	Clima extremo
Cuba					
Ecuador	Recesión económica	Terrorismo	Fragilidad del Estado	Actividad económica ilícita	Clima extremo
El Salvador	Recesión económica	Deuda pública	Censorship	Desinformación	Inflación
Guatemala	Fragilidad del Estado	Escasez mano de obra	Erosión cohesión social	Clima extremo	Actividad económica ilícita
Haití					
Honduras	Escasez suministro eléctrico	Recesión económica	Clima extremo	Fragilidad del Estado	Desempleo
México	Recesión económica	Fragilidad del Estado	Escasez suministro eléctrico	Desigualdad	Actividad económica ilícita Erosión cohesión social
Nicaragua					
Panamá	Deuda pública	Escasez mano de obra	Erosión cohesión social	Recesión económica	Desigualdad
Paraguay	Fragilidad del Estado	Actividad económica ilícita	Deuda pública	Recesión económica	Desigualdad
Perú	Recesión económica	Clima extremo	Fragilidad del Estado	Erosión cohesión social	Actividad económica ilícita
Rep. Dominicana	Clima extremo	Deuda pública	Recesión económica	Inflación	Migración involuntaria
Uruguay	Escasez mano de obra	Recesión económica	Clima extremo	Erosión cohesión social	Desigualdad
Venezuela	Recesión económica	Escasez suministro eléctrico	Inflación	Fragilidad del Estado	Escasez mano de obra

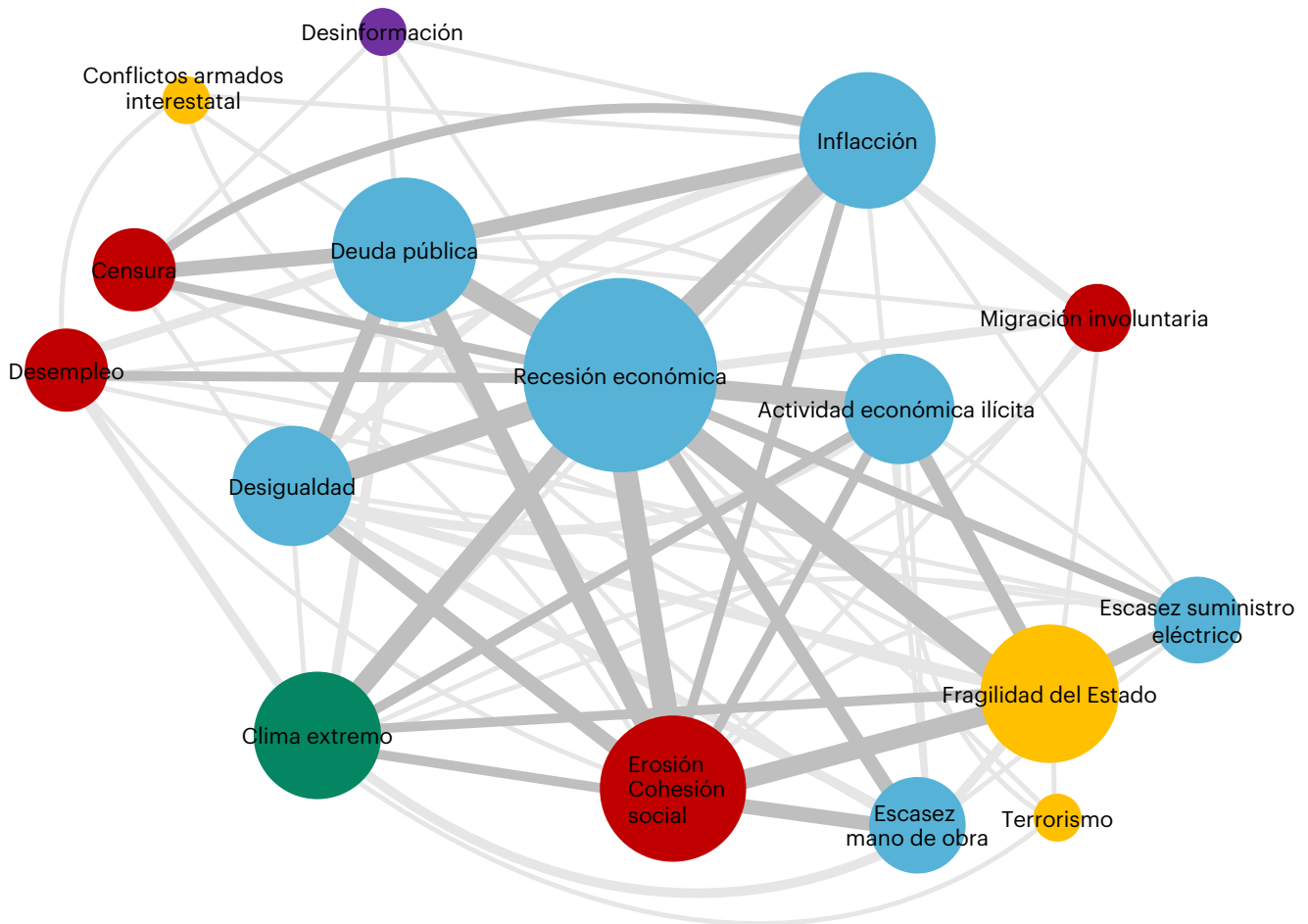
Leyenda ■ Sociales ■ Geopolíticos ■ Medioambientales ■ Tecnológicos

Fuente: [Global Risk Report 2024](#). World Economic Forum (WEF). / Elaboración propia

En el caso de Latinoamérica, el ranking de riesgos a dos años de 2024 ha estado dominado mayoritariamente por **factores económicos**. Esto muy posiblemente se deba a la ralentización económica que está experimentando la región como consecuencia del endurecimiento de las condiciones monetarias, la desaceleración de la demanda exterior (Estados Unidos y China especialmente) y la incertidumbre política de algunos países que afecta a la inversión¹⁰.

A pesar de esto, llama la atención como, para un horizonte tan corto plazo como dos años, hayan conseguido aparecer en el ranking otros **riesgos no-económicos**, como la climatología extrema o la erosión de la cohesión social. Más allá de la importancia de estos riesgos individualmente, destaca su importancia por su conexión con otros.

Figura 5. Principales riesgos en Latinoamérica



Fuente: [Global Risk Report 2024](#), World Economic Forum (WEF). / Elaboración propia¹¹

¹⁰ [World Economic Situation and Prospects 2024](#), United Nations, Department of Economic and Social Affairs.

¹¹ Nota metodológica: Basado en la medición del número de veces que los riesgos aparecen en el top-5 de riesgos de cada país. Cuantas más veces aparecen juntos un par de riesgos para un país, significa que más probable es que estén relacionados entre sí. Esta relación no necesariamente implica causalidad. Que el riesgo A aparezca a menudo citado con el riesgo B no permite afirmar que A sea causa de B (o B causa de A). Puede haber un factor C que cause los dos riesgos simultáneamente.



Los riesgos económicos están fuertemente relacionados con *la meteorología extrema, la erosión social o la fragilidad de los estados.*

Como se puede apreciar, los riesgos económicos están fuertemente relacionados con la meteorología extrema, la erosión social o la fragilidad de los estados. Además, algunos riesgos clasificados como “Económicos” tienen una profunda connotación social, como es el caso de “Desigualdad”.

Aunque no es posible afirmar, por ejemplo, que la erosión de la cohesión social contribuye a la ralentización económica o, por el contrario, que la ralentización económica puede acentuar la erosión de la cohesión social (o que hay un tercer factor, como la calidad de la política económica que causa simultáneamente ambos riesgos), parece claro que ambos riesgos están relacionados y que, posiblemente, la única solución efectiva es aquella que aborda los **factores económicos y de cohesión social** al mismo tiempo.

En el caso de los fenómenos de meteorología externa, es difícil saber si el menor nivel de desarrollo económico hace que las infraestructuras sean más vulnerables o si el cambio climático resta capacidades de crecimiento económico pero, de cualquier manera, parece que ambos factores están estrechamente relacionados en Latinoamérica.

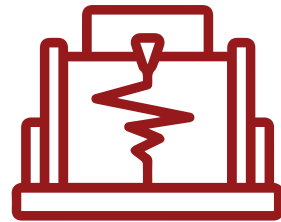
Por lo tanto, la única respuesta que realmente contribuiría a **prevenir o mitigar los riesgos** de la región es aquella que considera de forma holística factores económicos, sociales, ambientales y tecnológicos.

¿Cuáles son los principales riesgos por sectores económicos?

Más allá de los riesgos generales, cuando analizamos los principales sectores de actividad en Latinoamérica (figuras 1 y 2), podemos observar los siguientes riesgos específicos¹²:

O RIESGOS FÍSICOS AGUDOS

Latinoamérica está expuesta a ciertos eventos extremos con capacidad de interrupción social y económica:



Latinoamérica está expuesta a ciertos eventos extremos con capacidad **de interrupción social y económica**.

La costa del Pacífico de Latinoamérica se sitúa sobre el límite de las placas tectónicas de Nazca y Sudamérica. Por su parte, el Caribe se encuentra sobre las placas de Sudamérica, el Caribe y Norteamérica¹³. Esto hace que, durante el último siglo, algunos de los mayores terremotos registrados hayan sucedido en Chile, Perú, Ecuador o Haití¹⁴. La **actividad sísmica** continuará siendo un elemento de incertidumbre para la región.

2023 fue el año más cálido desde que existen registros y en los últimos doce meses (febrero 2023-enero de 2024) se han superado por primera vez en la historia de forma recurrente el **límite de los 1,5°C de calentamiento** frente al periodo preindustrial en todos los meses¹⁵. Como se puede ver en la figura 6, Latinoamérica no ha sido ajena a esta realidad. Todos los países de la región, con la única excepción de Uruguay, han tenido comunidades en las que se han registrado temperaturas récord. Esto se ha puesto de manifiesto en eventos como la mayor actividad de huracanes¹⁶, los incendios de Chile de febrero de 2024¹⁷, o la sequía de Ecuador de octubre de 2023¹⁸, entre otros. El fenómeno de El Niño previsiblemente provoque una interrupción del clima, que se traducirá en una asimetría severa entre regiones, por la que algunas comunidades se verán afectadas por sequías extremas y otras por lluvias torrenciales¹⁹. De esta forma podemos esperar precipitaciones por debajo en el norte de Suramérica (Colombia, Venezuela, Bolivia y el este de Perú) y Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua), y precipitaciones por encima de la media en las zonas costeras de Sudamérica (Ecuador, Perú, Uruguay, Paraguay, Argentina, Brasil). Algunos países o zonas, como Venezuela, Colombia, Perú y partes del Caribe, experimentan los dos extremos del impacto de El Niño, con condiciones tanto de sequía como de aumento de las precipitaciones e inundaciones.

¹² Inspirado en la estructura de riesgos propuesta la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)*, aplicado de forma generalista a factores sociales y ambientales.

¹³ *Tectonic Plates on the Earth*. USGS.

¹⁴ *Earthquakes (1900-2016)*. USGS

¹⁵ *In 2024, the world experienced the warmest January on record*. Copernicus

¹⁶ *La temporada de huracanes 2023 en el Pacífico podría ser más activa de lo normal*. Clima Argentí

¹⁷ *Por qué los incendios en Chile que dejan más de 100 muertos fueron tan destructivos*. BBC

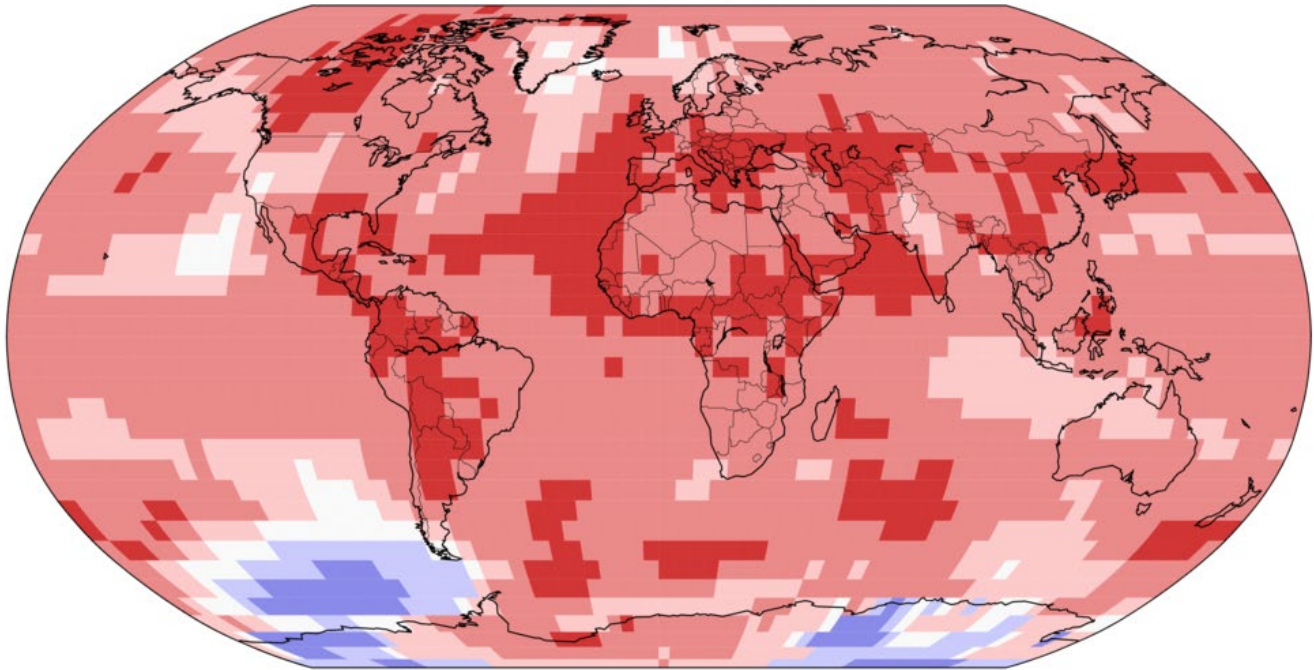
¹⁸ *Histórica sequía en Amazonía causa apagones en Ecuador*. DW

¹⁹ *Efectos y consecuencias humanitarias del fenómeno de El Niño en América Latina y el Caribe 2023/2024*.

UNOCHA

Figura 6: Diferencia de la temperatura superficial de La Tierra respecto a la media del siglo XX

Land & Ocean Temperature Percentiles Jan-Dec 2023

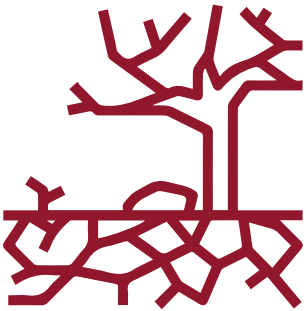


Leyenda

■ Récord de frío	■ Mucho más frío que la media	■ Más frío que la media	■ Cerca de la media	■ Más cálido que la media	■ Mucho más cálido que la media	■ Récord de más cálido
--	---	--	--	---	--	---

Fuente: [Assessing the Global Climate in 2023](#). National Centers for Environmental Information (NOAA).

A través de los daños en infraestructuras (transporte, electricidad, telecomunicaciones) que provocan, estos eventos físicos agudos tienen capacidad para afectar significativamente a todos los sectores de actividad relevantes en Latinoamérica, pero quizá de forma especial a la agricultura, la industria, el transporte o el turismo. Por ello, los gobiernos y las empresas de la región deben poner especial énfasis en una planificación adecuada del desarrollo de infraestructuras (selección de localización, uso de materiales, diseño), la diversificación de las infraestructuras actuales (más alternativas de transporte) o la implantación de tecnologías resilientes a eventos extremos (por ejemplo, comunicaciones satelitales).



El cambio climático, la degradación de los ecosistemas o el agotamiento de recursos no renovables pueden **generar efectos importantes sobre el crecimiento económico y la competitividad de las empresas.**

02 RIESGOS FÍSICOS CRÓNICOS

El cambio climático, la degradación de los ecosistemas o el agotamiento de recursos no renovables pueden generar efectos importantes sobre el crecimiento económico y la competitividad de las empresas, mediante una modificación de la disponibilidad y precios de las materias primas que se contagia al conjunto de la economía:

- ↓ Productos como el café, el cacao o la banana son especialmente sensibles al cambio climático en un contexto en el que, como se puede apreciar en la figura 6, comienza a ser una realidad en casi todos los países de la región. La gran ventaja de Latinoamérica, en este caso, radica en su estructura geográfica. Latinoamérica es un continente más “vertical” que otros como Europa o Asia. Al igual que durante el paleolítico la estructura “horizontal” del continente euroasiático pudo favorecer la expansión de la agricultura, ya que las similitudes climáticas y ambientales posibilitaban una copia de las técnicas de cultivo²⁰, la estructura “vertical” de Latinoamérica (también visible en ciertos países como Argentina, Chile, Perú o México) puede ofrecer una “ruta de huida” para los cultivos, que pueden desplazarse a latitudes más favorables a medida que el nivel de calentamiento aumente. Esto requeriría aumentar el nivel de colaboración y la transmisión de conocimiento entre los países de la región, así como posiblemente una expansión de las empresas fuera de sus países de origen. Más allá de esto, la **diversificación de las cadenas de suministro y de la producción** hacia actividades de mayor valor añadido (industria), también constituye una oportunidad para las empresas de Latinoamérica.
- ↓ Aunque existen diferencias significativas entre los distintos minerales y metales, la naturaleza no-renovable de todos ellos les expone a problemas futuros de disponibilidad y precios en horizontes tan relativamente cercanos como 2050 para el caso del oro²¹, hasta periodos más largos que pueden traducirse en varios siglos para el caso del cobre²². En cualquier caso, cualquier estrategia a largo plazo no puede basarse en el agotamiento de las reservas de ningún recurso crítico. Por ello, Latinoamérica tiene la oportunidad de desarrollar la **industria de recuperación y reciclaje** de minerales y metales para su reintroducción en el sistema productivo. Esto necesariamente plantea una transformación de los mercados secundarios de los productos y el sistema de precios de la materia prima virgen y la reciclada.
- ↓ Al margen de los aspectos ambientales, el crecimiento de la **desigualdad social** tiende a alimentar una creciente desestabilización social y económica, que también se traduce en efectos sobre la productividad de las personas y, consecuentemente, sobre el crecimiento y la competitividad. Será clave que empresas y gobiernos refuercen los sistemas de gobernanza y contribuyan a la reducción de desigualdades sociales y económicas mediante políticas salariales adecuadas.

²⁰ Armas, gérmenes y acero. Jared Diamond. 1997

²¹ The Race is On: When Will the World Run Out of Gold? Yahoo Finance

²² Copper Demand and Long-Term Availability. Cooper Alliance

O RIESGOS REGULATORIOS

En Latinoamérica existen asimetrías significativas en materia de regulación en sostenibilidad. Mientras que algunos países como Chile demuestran un nivel avanzado legislativo en materia como clima²³ o derechos humanos²⁴, otros estados evidencian estadios menos maduros.

En cualquier caso, más allá de la regulación nacional de cada país, cabe destacar como la regulación de otros países puede afectar también a las empresas de Latinoamérica a través de la normativa específica sobre productos en los países destino, mecanismos como los ajustes en frontera a las emisiones²⁵ o las nuevas obligaciones en materia de debida diligencia²⁶. Todo esto hace que, independientemente de la legislación nacional, las empresas de Latinoamérica deban **adaptarse a las mejores prácticas a escala internacional** para preservar su competitividad a escala global y específicamente en un mercado como la Unión Europea (posiblemente el más ambicioso en materia de regulación en sostenibilidad a escala global en estos momentos). Particularmente, las empresas deberán establecer iniciativas relacionadas con estrategias de neutralidad de carbono y procesos que permitan responder a las nuevas exigencias en materia de debida diligencia de derechos humanos, sobre todo en sectores sensibles como minería o textil.

Parte de la **regulación internacional** (y los mercados de capitales) tiene una incidencia especial para ciertos sectores. En la medida en la que muchos países ya se han fijado objetivos de neutralidad de carbono con horizontes entre 2030 y 2070, esto conlleva una transformación significativa de los sistemas energéticos y de transporte, entre otros, impulsada por las posibles restricciones para operar impuestas por la regulación o el cese de financiación de proyectos relacionados con combustibles fósiles en el mercado de capitales, entre otros.

Esto pone en riesgo a aquellos países de Latinoamérica con mayor dependencia de exportaciones procedentes del petróleo, como Venezuela, Ecuador o Colombia. No obstante, el continente tiene una oportunidad significativa en el desarrollo de energías alternativas²⁷.

Además, los nuevos procesos que permiten la fabricación de hidrógeno a partir de agua de mar sin necesidad de pretratamiento²⁸, hacen posible el desarrollo de la industria del hidrógeno verde sin aumentar el estrés hídrico de los países.



En Latinoamérica existen asimetrías significativas en materia de regulación en sostenibilidad. Mientras que algunos países como Chile demuestran un *nivel avanzado legislativo en materia como clima o derechos humanos, otros estados evidencian estadios menos maduros.*

²³ [Net Zero Tracker](#)

²⁴ [Ley 20405 del instituto nacional de derechos humanos](#), Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

²⁵ [Mecanismo de ajuste en frontera por emisiones de carbono](#), Preguntas y respuestas. Comisión Europea

²⁶ [Directiva de debida diligencia en materia de sostenibilidad](#), Comisión Europea

²⁷ [A Race to the Top Latin America 2023](#), Global Energy Monitor

²⁸ [Obtienen hidrógeno combustible a partir del agua del mar](#), National Geographic



Las dos tendencias que previsiblemente *puedan afectar más a la estructura de las comunidades en los próximos años son la salud y los movimientos migratorios.*

04 SOCIODEMOGRÁFICOS

Más allá del crecimiento constante de la población previsto para las próximas décadas, las dos tendencias que previsiblemente puedan afectar más a la estructura de las comunidades en los próximos años son **la salud y los movimientos migratorios.**

Latinoamérica es un continente de contrastes en el que conviven altas tasas de malnutrición²⁹ con un creciente problema de obesidad³⁰, reflejo de los retos en materia de pobreza y desigualdad social (ver figura 7).

Paradójicamente, el desarrollo económico de la región podría contribuir a reducir los problemas de malnutrición, pero acentuar los problemas de obesidad por la proliferación de hábitos de vida más sedentarios y estilos de alimentación menos saludables, como así está ocurriendo ya en algunos países. Esto puede provocar una transformación social severa asociada a la mayor morbilidad (i.e. enfermedades coronarias, renales, respiratorias, diabetes...), caída de la productividad o aumento de los costes sanitarios y sociales. Aunque el principal instrumento para prevenir y mitigar este riesgo es **la concienciación ciudadana y los cambios en los comportamientos del consumidor**, plantea oportunidades para ciertos sectores como el de alimentación o el del ocio.

Respecto a los movimientos migratorios, en los últimos años, países como Venezuela, Ecuador, Haití, México o Nicaragua han experimentado salidas relevantes de la población hacia otros países de la región o, en muchos casos, hacia Estados Unidos^{31,32}. Mientras que esto puede afectar al nivel de consumo de los mercados nacionales y a la disponibilidad de profesionales en el mercado laboral, también supone una **oportunidad de internacionalización** para las empresas de Latinoamérica hacia los países con un porcentaje significativo de inmigrantes procedentes de la región. En cualquier caso, el reto consiste en reducir la violencia y generar oportunidades económicas para ofrecer alternativas de desarrollo a la población local y esto exigirá la colaboración de todos los agentes sociales: administraciones públicas, empresas y ciudadanos.

La descapitalización del mercado laboral puede afectar especialmente a aquellos sectores que requieren profesionales de mayor cualificación o que se encuentran ante la necesidad de elevar su propuesta de valor, y especialmente la industria y los servicios.

²⁹ [New UN report: 43.2 million people suffer from hunger in Latin America and the Caribbean](#). PAHO





³⁰ [Structural responses to the obesity epidemic in Latin America: what are the next steps for food and physical activity policies?](#) The Lancet

³¹ [Migration Flows in Latin America and the Caribbean: Statistics on Permits for Migrants](#). BID

³² [Increased migration flow in the Americas in 2023](#). PAHO

03 MERCADO

Una parte del problema del poco valor atribuido a los productos exportados por Latinoamérica (ver capítulo 1) radica en que, a menudo, los impactos, riesgos y oportunidades asociados a ellos, no se reflejan adecuadamente en sus precios. Se trata de **externalidades no cuantificadas**:

-  Precios de minerales y metales en bruto que no necesariamente reflejan el nivel de sus reservas a escala global.
-  Precios de productos alimenticios que no cuantifican la huella hídrica o de carbono que llevan implícita.
-  Precios que no reflejan los servicios ecosistémicos del suelo o las especies que desplaza la extracción o producción de un bien.
-  Precios que no permiten garantizar salarios por encima del mínimo vital en algunos países o condiciones laborales decentes y seguras.

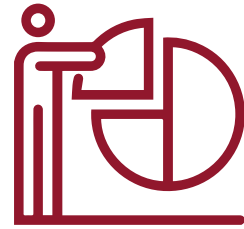
El hecho de que este valor no esté adecuadamente reflejado en el precio significa que terminan asumiendo el coste social del deterioro de los ecosistemas o la vulneración de derechos laborales, son las comunidades locales donde se realizan las actividades, y no los consumidores de los productos exportados. En otras palabras, el consumidor no paga por los impactos que genera.

Los distintos países de Latinoamérica tienen el reto y la oportunidad de **legitimar el valor de los productos y servicios** que exportan para prevenir, mitigar y compensar más adecuadamente los riesgos, oportunidades e impactos en los que incurren.

En los próximos años previsiblemente se experimenten cambios significativos en el funcionamiento de los mercados como consecuencia de la regulación, los cambios tecnológicos y los cambios en los comportamientos del consumidor, que Latinoamérica podría aprovechar para mejorar la competitividad de sus empresas y reivindicar el valor de sus exportaciones.

Un buen ejemplo son las **fuentes energéticas**. No solo las fuentes renovables ya son más baratas que las basadas en combustibles fósiles³³, sino que la curva de adopción de nuevas tecnologías como el hidrógeno verde también promete un abaratamiento en comparación con alternativas como el gas natural³⁴⁻³⁵. Por lo tanto, una adecuada planificación de las inversiones en renovación de equipos energéticos puede generar ventajas para todos aquellos sectores intensivos en el consumo de energético, como la minería o la industria.

Otro mercado en el que previsiblemente los cambios en el mercado puedan representar cambios disruptivos es la **alimentación**. Al igual que en otros ámbitos como la energía o los derechos humanos previsiblemente sea la regulación la que ejerza de driver en la transformación de los sectores, en el caso de los patrones de alimentación saludable y sostenible la presión provendrá del cambio de **comportamientos en el consumidor**. Este cambio en los patrones de comportamiento se podría traducir en una racionalización del consumo de carne de vacuno o productos procesados y azucarados, o una mayor demanda social hacia envases y embalajes más responsables o productos de proximidad, especialmente en aquellas economías más avanzadas. Los países más dependientes de exportaciones de vacuno, como Argentina, Brasil, Nicaragua, Paraguay o Uruguay, tienen la oportunidad de desarrollar una industria alimentaria “plant-based” e incluso aprovechar la transformación del sector para recuperar y regenerar ecosistemas perdidos.



Una parte del problema del poco valor atribuido a los productos exportados por Latinoamérica radica en que, a menudo, **los impactos, riesgos y oportunidades asociados a ellos, no se reflejan adecuadamente en sus precios.**

³³ [Renewables: Cheapest form of power](#), UN

³⁴ [2023 Hydrogen Levelized Cost Update: Green Beats Gray](#), Bloomberg NEF

³⁵ [Green Hydrogen Could Price Gas Out of Power Markets by 2050](#), Bloomberg

Transformación empresarial

basada en el impacto



Es posible **mitigar la probabilidad y la severidad** de todos los riesgos descritos anteriormente desde la gestión de los impactos de las empresas y la sociedad en general. Por este motivo, a menudo, las causas y las consecuencias se confunden. Cuando observamos los principales retos en materia de desarrollo sostenible, en ocasiones se pueden apreciar los mismos factores que definen los riesgos, como la desigualdad, el crecimiento económico o la fragilidad de los estados.

Por ejemplo, la mejor forma de que la desigualdad deje de ser un factor de riesgo para las empresas, por sus efectos sobre la estabilidad social o económica, es que las propias empresas apliquen medidas para reducir la desigualdad retributiva dentro de la organización y en su cadena de valor.

Con más de medio camino recorrido (en 2024 cumplirán su noveno aniversario, y quedarán seis años más para su año objetivo de 2030), los Objetivos de Desarrollo Sostenible están aún lejos de las metas que se habían marcado.³⁶

Aunque esta tendencia es generalizada en todo el mundo, algunos de los retos son específicos de Latinoamérica, como el crecimiento económico, la desigualdad social, el deterioro de ecosistemas terrestres y marinos, y la solidez de las instituciones.

Figura 7: Cumplimiento y evolución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Latinoamérica



Fuente: [Sustainable Development Report 2023](#). / Elaboración propia

³⁶ [Sustainable Development Report 2023](#).



Las empresas tienen una capacidad relevante para contribuir a resolver estos retos mediante un cambio de paradigma en su gestión que sustituya el concepto tradicional de “desempeño” por un **enfoque más basado en el “impacto”** y, más particularmente a través de la transformación de **su gobernanza, sus procesos y sus productos**.

GOBERNANZA



En términos generales, la gobernanza de las organizaciones es todo aquello que ayuda a una mejor toma de decisiones, para mitigar los riesgos, aprovechar las oportunidades y maximizar el valor que se crea para el conjunto de grupos de interés. Para

Latinoamérica donde en muchos casos la solidez y estabilidad de las instituciones continúa siendo un reto (ver figura 7), resulta de todavía mayor importancia que los modelos de gobierno de las empresas ofrezcan tranquilidad a sus grupos de interés y puedan contribuir positivamente al refuerzo de las instituciones de las comunicades en las que operan. Para ello, más allá de los aspectos tradicionales de buen gobierno de las corporaciones (estructura e independencia de los órganos de gobierno, normativa interna o modelo retributivo), cobra una especial relevancia el papel que deben jugar los órganos de gobierno en la supervisión de la gestión no-financiera de las empresas, incluido la gestión de riesgos y la supervisión de los sistemas de control interno.

En este contexto, también resulta fundamental que, para que los órganos de gobierno puedan realizar su función con independencia y la dirijan a la creación de valor para la compañía y la sociedad, involucren a los principales grupos de interés para la compañía. Tal y como está comenzando a exigir la regulación internacional (especialmente la Corporate Sustainability Reporting Directive en la Unión Europea)³⁷, las compañías deben desarrollar canales de relacionamiento que permitan a los órganos de gobierno incorporar las perspectivas y necesidades de los grupos de interés al proceso de toma de decisiones. Esto, además, ayudaría a las compañías a mejorar sus impactos sobre los derechos humanos y laborales de sus grupos de interés.

Precisamente esta mayor involucración de los grupos de interés puede ayudar también a reforzar los derechos humanos en toda la región y específicamente en los países más vulnerables como Venezuela, El Salvador o Haití³⁸.

³⁷ *Corporate sustainability reporting*. Comisión Europea

³⁸ *Global Slavery Index*. Walk Free

La eficiencia de los procesos no solo ayuda a las organizaciones a minimizar los costes, sino que permite hacer un uso más racional de los recursos y minimizar el impacto ambiental, siempre que se tenga una visión holística de los impactos de la empresa.

El aumento de la eficiencia puede estar vinculado tanto a una revisión de los propios procesos, como a la transformación de las infraestructuras, equipamientos y comportamientos asociados a ellos. Cada una de este tipo de actuaciones conllevan un nivel de inversión distinto que condiciona el retorno que tiene cada una de ellas. Mientras que las modificaciones de comportamientos tienden a ser “gratuitas” (más allá de las necesarias iniciativas de sensibilización y formación), las actuaciones más vinculadas a infraestructuras o equipamientos pueden requerir inversiones significativas. En estos casos, resulta necesario realizar una adecuada planificación y análisis financiero de las inversiones para asegurar que tienen el retorno esperado ya que, en muchos casos, elegir el momento adecuado para ejecutar la inversión -en función del contexto regulatorio y tecnológico- puede influir significativamente en el retorno.

En cualquier caso, cualquier mejora en la eficiencia tiene que vigilar sus efectos sobre:

Efecto rebote: en muchos casos, cuando las organizaciones consiguen aumentar la eficiencia en el uso de los recursos esto no se traduce en una reducción de su consumo absoluto, sino que las empresas aprovechan esa mayor rentabilidad para ampliar la capacidad de producción. Contra intuitivamente, las ganancias de eficiencia que deberían traducirse en menor consumo absoluto de recursos, terminan aumentando la presión sobre las materias primas. Dentro de un modelo de desarrollo sostenible, ese aumento de rentabilidad debería aprovecharse para acometer nuevas inversiones que permitan mejorar aún más el perfil de impacto de los procesos y productos de la compañía.

Efectos colaterales de la tecnología: la implantación de nueva tecnología suele ser una herramienta clave para aumentar la eficiencia de los procesos. No obstante, incluso en los casos en los que esto puede llevar a una reducción sobre el consumo de materias primas y los impactos ambientales, pueden producirse efectos colaterales negativos sobre las personas o las comunidades. Un buen ejemplo es la irrupción de la Inteligencia Artificial y cómo en algunos casos se puede llegar a traducir en políticas de reducción de plantilla por parte de compañías^{39 40}.

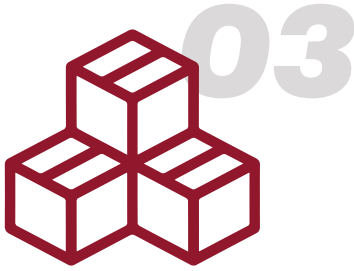
En el caso de las empresas de Latinoamérica, la mayor eficiencia de los procesos puede tener un impacto significativo, no solo en el consumo energético o de recursos, sino también en los ecosistemas y la biodiversidad.

La industria tiene una capacidad singular para conseguir mejoras de eficiencia. Más allá de eso, ciertas innovaciones en ámbitos como el agrícola pueden contribuir a una mejor integración con la naturaleza y la reducción del impacto ambiental. Nos referimos en concreto a métodos de *forest farming* (cultivo de productos de alto valor bajo la protección de una cubierta arbórea. También denominado cultivo en varios pisos), *vertical farming* (cultivos apilados en vertical en una estructura cerrada en zonas urbanas o cerca de ciudades donde los factores de agua, temperatura y luz están controlados) o *pink farming* (técnica de agricultura ex-situ sostenible que cultiva utilizando iluminación de color rosa).

³⁹ La alemana SAP suprimirá 8.000 empleos, más del 7% de la plantilla, tras su nueva estrategia centrada en la IA. El Economista
⁴⁰ Google Might Lay Off 30.000 Employees Due To AI, Mashable



PRODUCTOS



El propósito de una compañía está vinculado a los bienes y servicios que produce y las necesidades que estos cubren en la sociedad.

Por lo tanto, el impacto más relevante de una compañía siempre será el vinculado a sus productos. En términos generales, las compañías tienen la capacidad de incorporar criterios de sostenibilidad en el desarrollo de nuevos bienes y servicios, integrarlos en su cadena de valor, y transformar todo esto en una posible ventaja competitiva en el mercado mediante una adecuada comunicación del perfil sostenible de los productos. Aunque cada vez hay más presencia en el mercado de sellos y certificaciones de sostenibilidad de producto, y el marketing de productos con calificación está empezando a estar crecientemente regulado (especialmente en la UE), las compañías aún tienen margen para definir sus propios criterios de sostenibilidad en el desarrollo de productos y servicios.

Algunos de los productos agroalimentarios de Latinoamérica ya se están apoyando en certificaciones en materia de gestión agrícola sostenible o comercio justo como ventaja competitiva en el mercado global.

Otros sectores clave para la región como el turismo todavía tienen la oportunidad de reforzar su apuesta por la sostenibilidad como atributo diferencial. Esto pasaría por incorporar la regeneración de los ecosistemas como parte del sector turístico de Latinoamérica por "de su sector turístico."

Un decálogo de acción *para las empresas latinoamericanas*



Recomendaciones generales

01

Anticiparse a los riesgos y oportunidades mediante la aplicación de escenarios.

Nos encontramos en entornos fuertemente dinámicos e impredecibles. Es difícil asegurar, por ejemplo, el nivel de calentamiento global al que nos deberemos enfrentar porque depende de la voluntad y capacidades de un conjunto amplio de agentes o las consecuencias exactas que puede desencadenar. Por eso, preparar a una empresa significa identificar todos los posibles escenarios a los que se puede enfrentar, evaluar los efectos que tendrían sobre la compañía, estimar el coste de mitigarlos y priorizar medidas de respuesta. Los marcos de [TCFD](#) o [TNFD](#) (y previsiblemente en el futuro, el [TIFD](#)), aportan instrumentos teóricos de cómo afrontarlo e integrarlo en el modelo global de riesgos y la estrategia de las compañías.

02

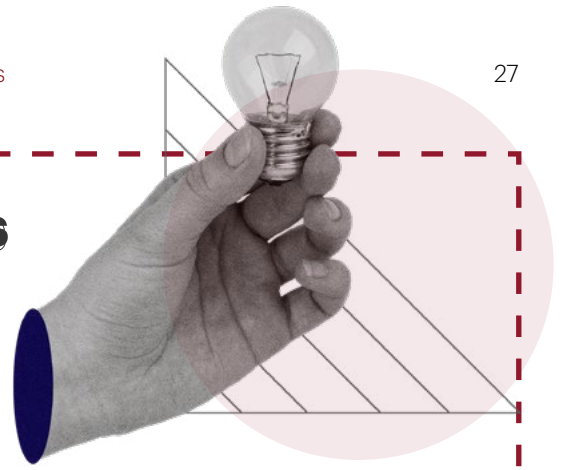
Implantar modelos de debida diligencia.

Más allá del puro cumplimiento normativo con regulación presente o futura, los modelos de debida diligencia permiten una adecuada gestión de los riesgos e impactos de las organizaciones mediante la implantación y el refuerzo de los sistemas para la identificación de riesgos y el desarrollo de los controles adecuados. En último término, los modelos de debida diligencia permiten mitigar riesgos e impactos operacionales, legales o reputacionales.

03

Fomentar colaboración público-privada.

Muchos de los retos a los que nos enfrentamos como sociedad y a los que se enfrentan las empresas son suficientemente complejos como para que no puedan ser resueltos por un solo agente de forma independiente. La respuesta a la desigualdad, la estabilidad de las instituciones, el cambio climático, o la preservación de la naturaleza, requiere necesariamente la colaboración entre empresas y gobiernos no solo a nivel nacional sino también supranacional. La colaboración entre las empresas y los gobiernos de los distintos países de Latinoamérica puede determinar el éxito de las estrategias de desarrollo sostenible.



04

Hacer un análisis, idealmente monetario, de los impactos

asociados a los productos y procesos de la compañía que permita obtener nuevos indicadores de gestión y aumentar la transparencia en la relación con grupos de interés. En la medida en la que los grupos de interés juzgan cada vez más a las empresas por sus impactos, los análisis de impacto facilitan los procesos de relacionamiento y el posicionamiento de las compañías, especialmente con el regulador. Afortunadamente, cada vez hay más metodologías, como las desarrolladas por la [Value Balancing Alliance](#), [Harvard Business School \(IWA\)](#) o [The Capitals Coalition](#), que permiten a las organizaciones abordar la monetización y gestión de sus impactos.

05

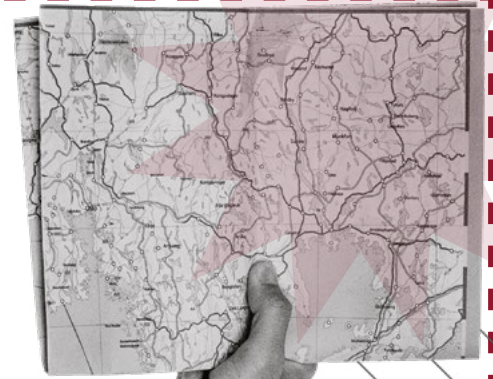
Relación con grupos de interés y transparencia

para que la apuesta por el desarrollo de modelos de negocio sostenibles se traduzca en ventajas competitivas, necesariamente deben llevar asociado el establecimiento de modelos de relacionamiento con grupos de interés. Los grupos de interés son los proveedores de los capitales (en el sentido amplio de la palabra, y de acuerdo con la definición de [International Integrated Reporting Council](#) que alude al capital financiero, manufacturado, humano, intelectual, social y ambiental) que necesita la compañía para poder operar. Las compañías han dejado de ser sistemas cerrados y ahora solo se entienden como el ecosistema de las relaciones que facilitan entre los distintos grupos de interés. Construir relaciones de confianza es clave para asegurar el suministro de dichos capitales, y la confianza solo se puede desarrollar desde la transparencia. Comunicar de forma abierta la propuesta de valor de la compañía y estar abiertos a escuchar las necesidades y deseos de los grupos de interés es la única forma de crear modelos de negocio sostenibles.

Recomendaciones temáticas

06

Regeneración de ecosistemas. La preservación de los ecosistemas es clave para conservar su valor económico y función social, ayuda a combatir el cambio climático y ejerce de reclamo turístico. Los sectores mineros, agrícolas y turísticos tienen un papel especialmente importante en la recuperación de los ecosistemas de Latinoamérica mediante la transformación de sus procesos y productos.



07

Diversificación de actividades, colaboración internacional e internacionalización. Las amenazas del cambio climático y la presión sobre materias primas, puede exigir que las empresas de Latinoamérica diversifiquen su suministro de materias primas y transformen sus actividades. Esto puede ser especialmente importante para los sectores agrícolas y ganadero.

08

Reciclaje de materias primas y economía circular. Las capacidades de Latinoamérica para la extracción de materias primas vírgenes y, especialmente, minerales y metales puede ayudarle a desarrollar una industria de recuperación y reciclaje de productos secundarios con una elevada importancia para las cadenas de valor globales.

10

Salud de las personas. Si un cambio de comportamiento en los consumidores no lo impide, el crecimiento económico que experimentará la región en los próximos años previsiblemente contribuya al desarrollo de hábitos de vida más sedentarios y dietas menos saludables que derivará en un aumento de la morbilidad de las personas. Sectores como la alimentación y el ocio tienen el reto y la oportunidad de contribuir al cambio social. En este sentido es fundamental que las empresas refuercen sus agendas de sostenibilidad social, con implicaciones no solo en la salud y el bienestar de los grupos de interés sino en asuntos como los derechos humanos, la desigualdad social o la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión en las organizaciones.

09

Planes de descarbonización. Una adecuada planificación de las inversiones en materia de eficiencia energética e integración de fuentes energéticas limpias puede ayudar a las compañías a reducir significativamente su huella ambiental y a cumplir con los requisitos que previsiblemente le impondrán los reguladores, los inversores o los clientes.

