



*Sostenibilidad como estrategia de negocio:
cómo las empresas pueden crecer en la nueva economía verde*

**DATOS Y MÉTRICAS
PARA LA SOSTENIBILIDAD**



IMPACTO REAL

Personas beneficiadas
128,000
2023

Resultados sociales
78%
2023

Nuevas contrataciones
+23%
vs. 2022

Contexto global incierto...
pero con transformaciones profundas



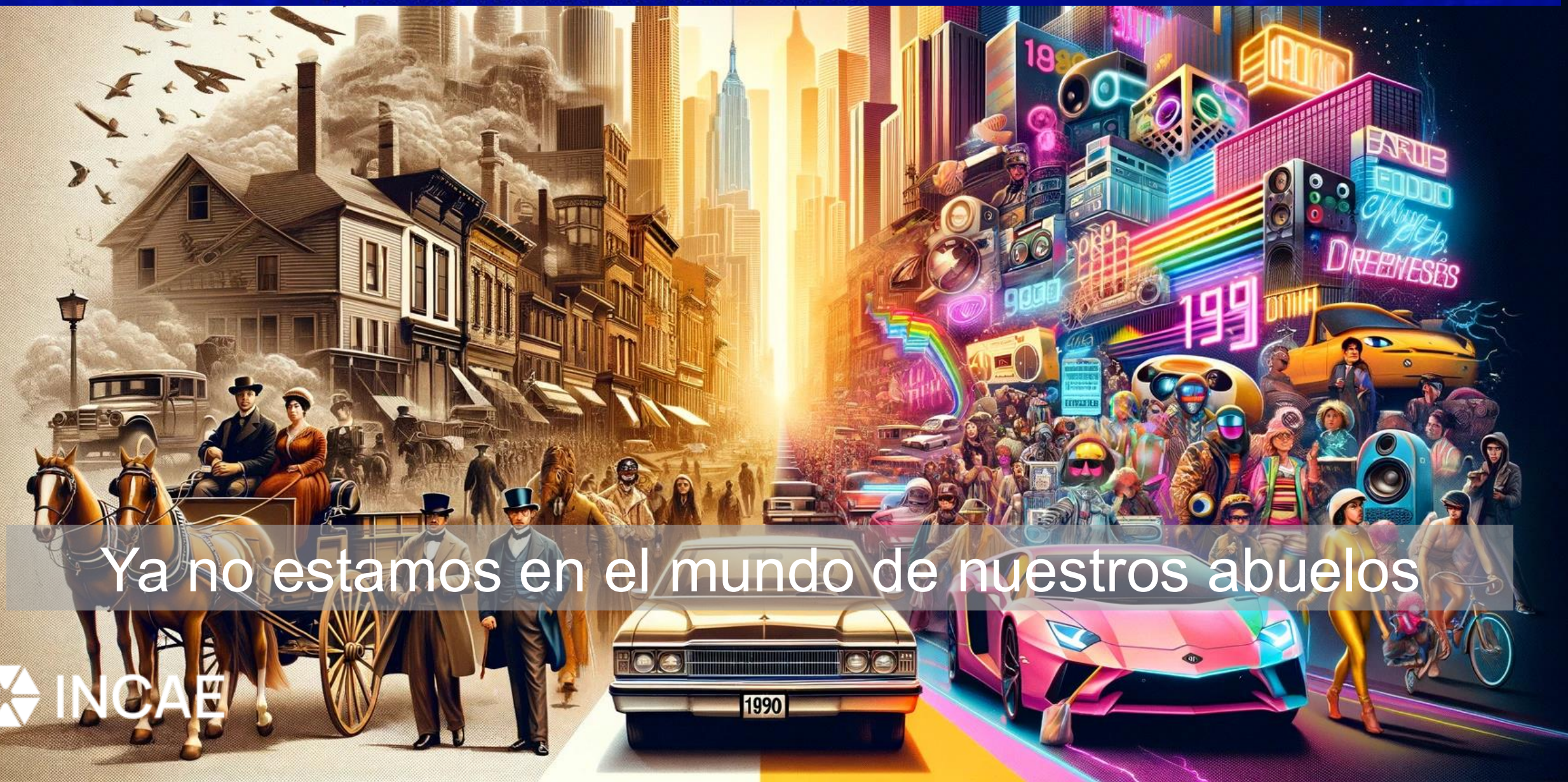
INSTITUTO DE GOBERNANZA CORPORATIVA - PANAMÁ

PRIMERA SEMANA DE LA GOBERNANZA 2026. LA SEMANA QUE IMPULSA Y TRANSFORMA

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



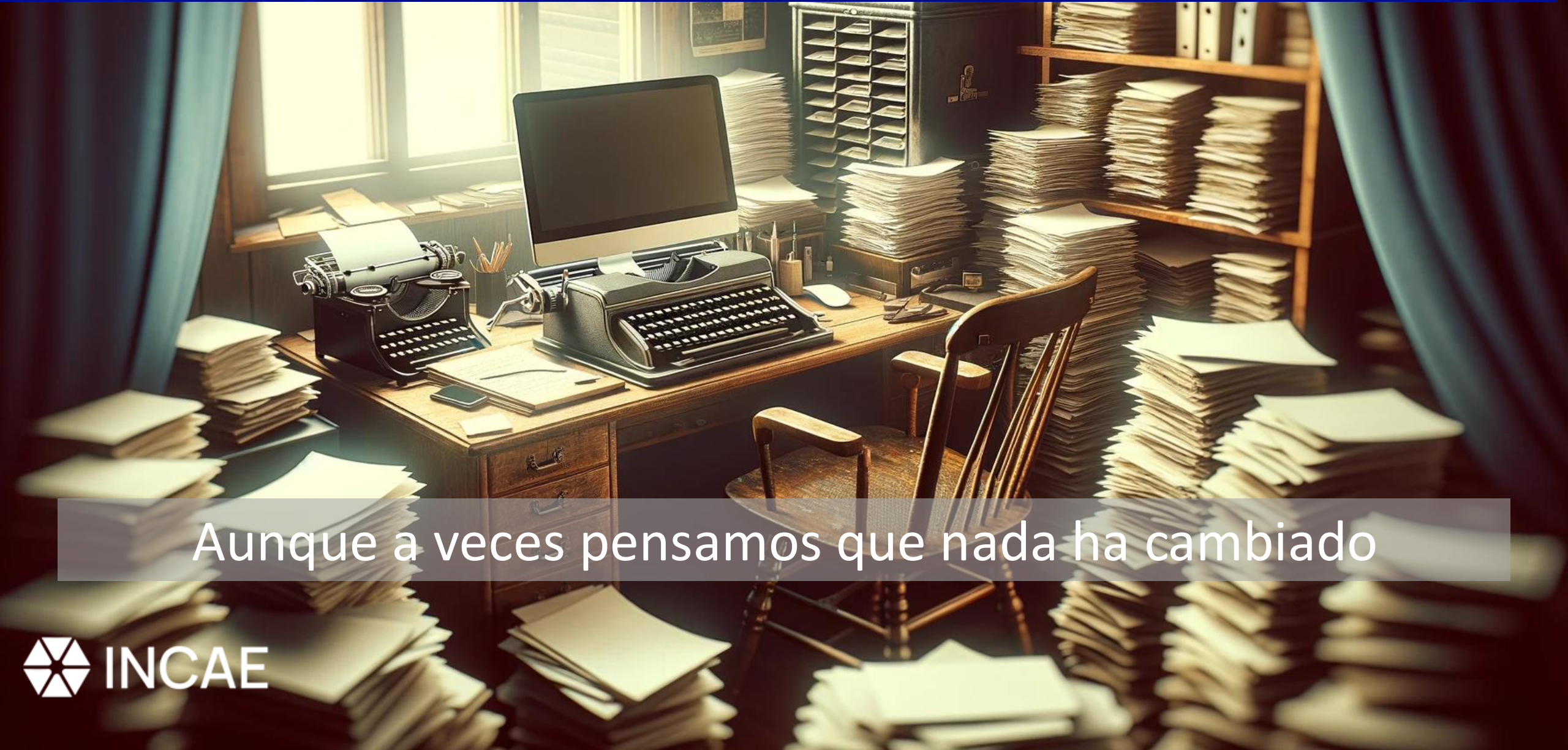
Ya no estamos en el mundo de nuestros abuelos



XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Aunque a veces pensamos que nada ha cambiado

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Tenemos un mundo BANI

EL CONTEXTO: ¿QUÉ ES UN MUNDO BANI?

B

Brittle

Frágil

Los sistemas se rompen ante shocks. Lo que hoy es sólido, mañana colapsa sin aviso previo.

A

Anxious

Ansioso

La incertidumbre crónica paraliza decisiones. El miedo al error supera el impulso a actuar.

N

Non-linear

No-lineal

Causas y efectos ya no guardan proporción. Pequeños cambios generan consecuencias masivas.

I

Incomprehensible

Incomprensible

La complejidad supera la capacidad de análisis. Los datos abundan pero el sentido escasea.

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

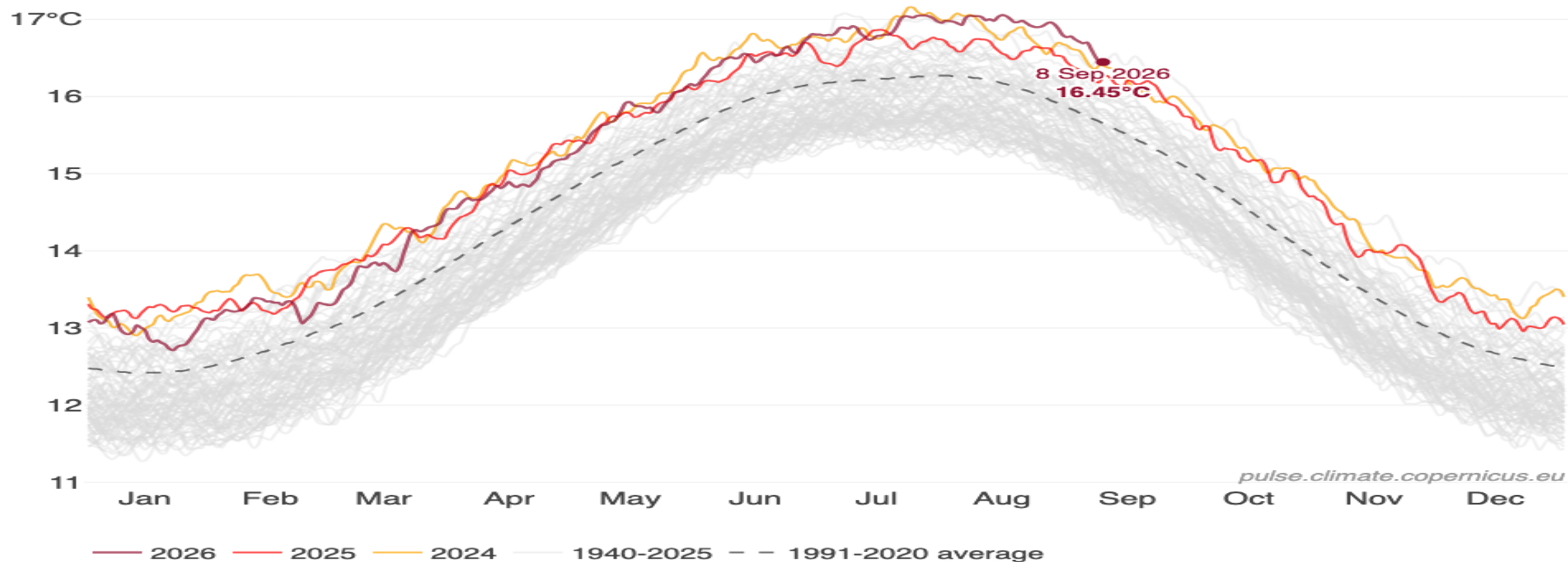
RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Global surface air temperature

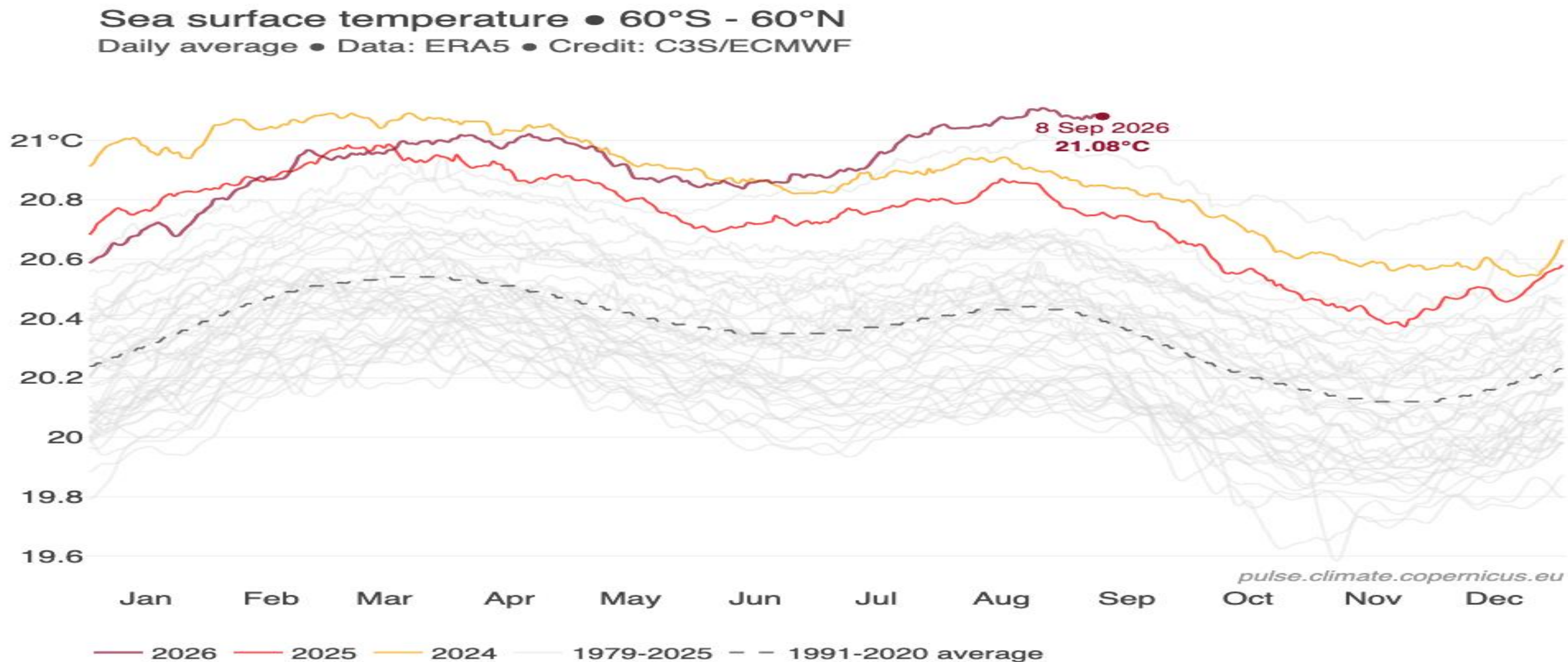
Daily average • Data: ERA5 • Credit: C3S/ECMWF



XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

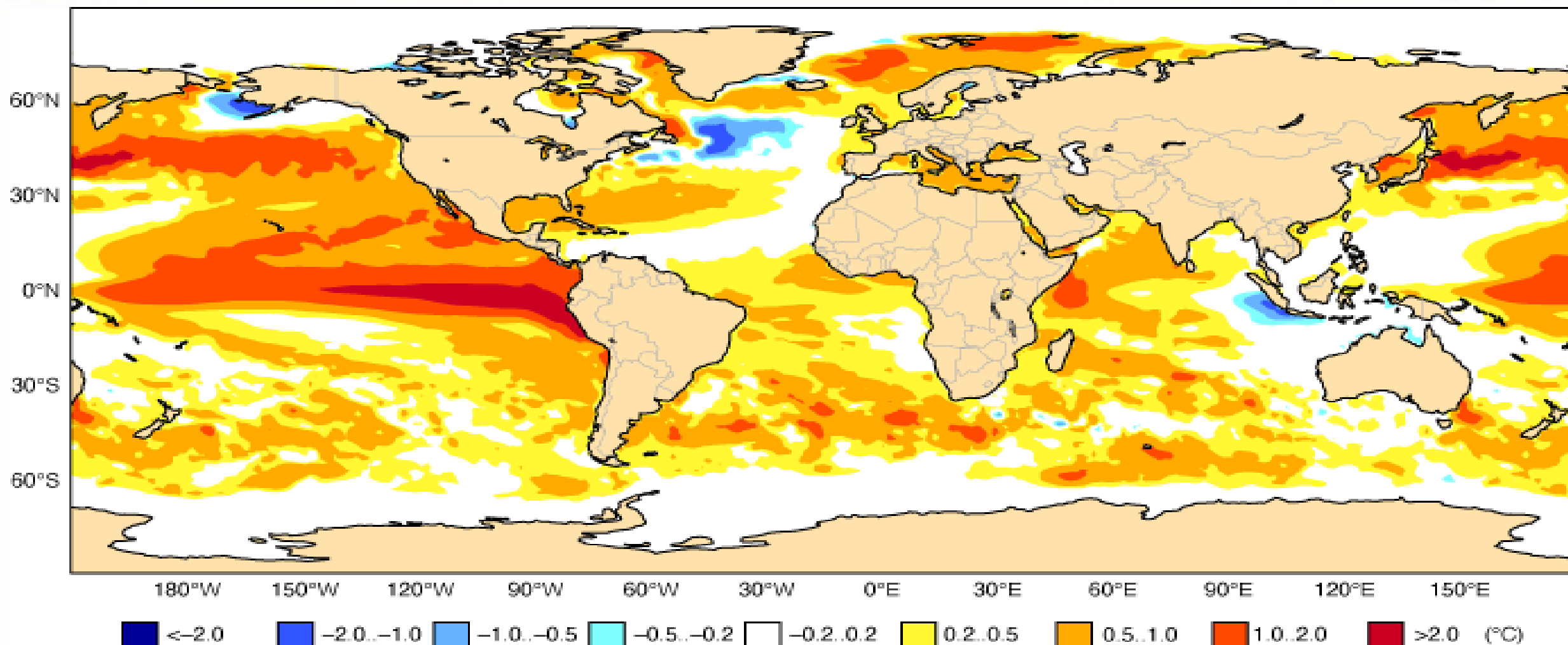
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



ORIGEN CLIMÁTICO

ECONOMÍA REAL restricción crediticia · efectos de 2ª ronda
SISTEMA FINANCIERO

EFFECTO SISTÉMICO

Riesgos físicos

Eventos extremos · nivel del mar
cambios de largo plazo

Empresas

capital · rentabilidad · cadenas

Hogares

riqueza · ingreso · solvencia

Países

fisco · solvencia soberana

Mercados financieros

bancos · aseguradoras · fondos

RIESGO DE CRÉDITO

RIESGO DE MERCADO

RIESGO DE LIQUIDEZ

RIESGO OPERACIONAL

RIESGO DE SEGUROS

contagio y devaluación de activos

Riesgo sistémico

“momento Minsky” climático
crisis financiera · fire sales

EVENTO CISNE VERDE

Riesgos de transición

Política · tecnología · normas
activos varados

interacción

presión fiscal · rescates · estanflación

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

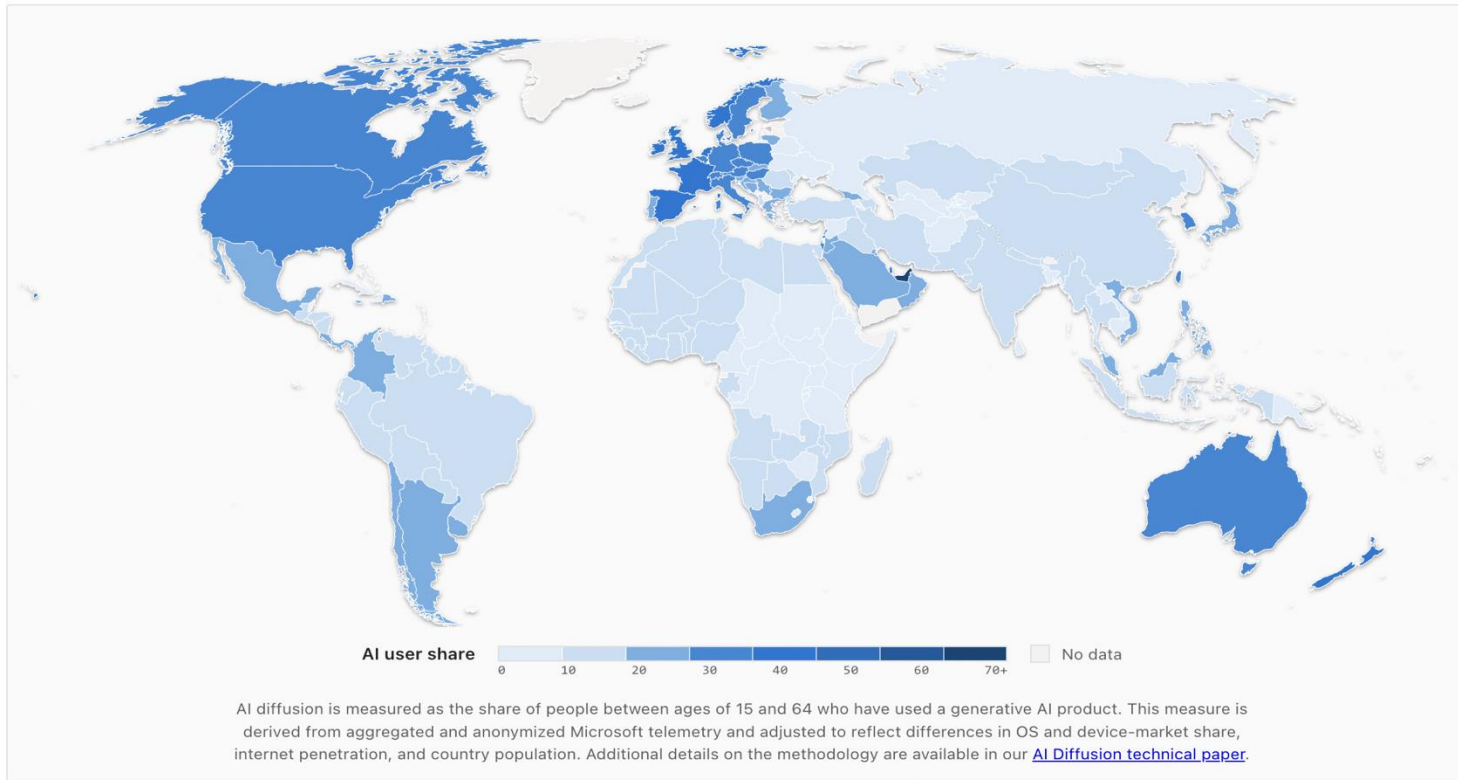
RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Global *AI Diffusion*

Q1 2026 Trends and Insights

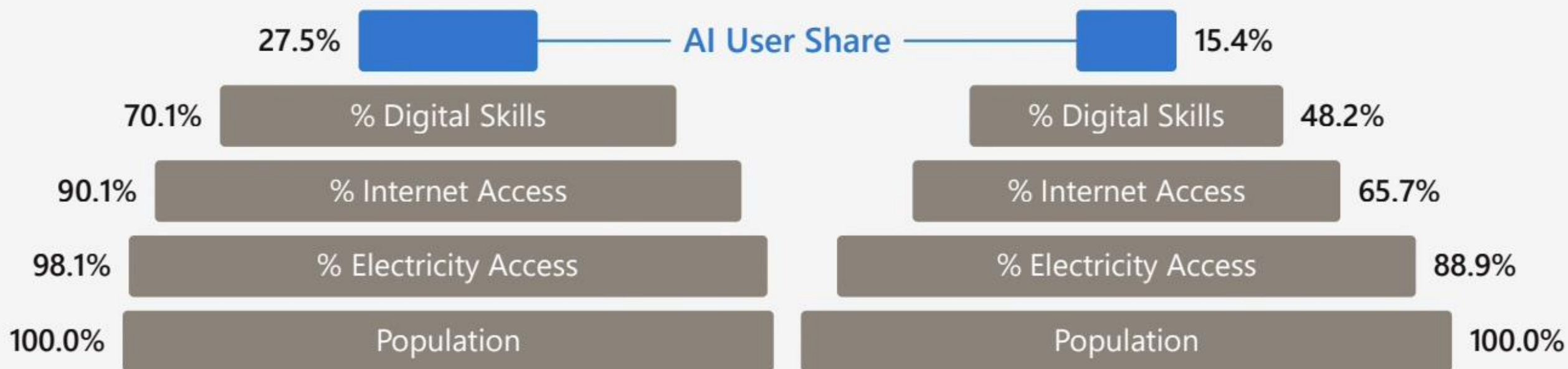


TOP TEN, Q1 2026

01	United Arab Emirates	70.1%
02	Singapore	63.4%
03	Norway	48.6%
04	Ireland	48.4%
05	France	47.8%
06	Spain	44.2%
07	New Zealand	43.0%
08	United Kingdom	42.2%
09	Netherlands	42.1%
10	Qatar	41.8%

Global North

Global South

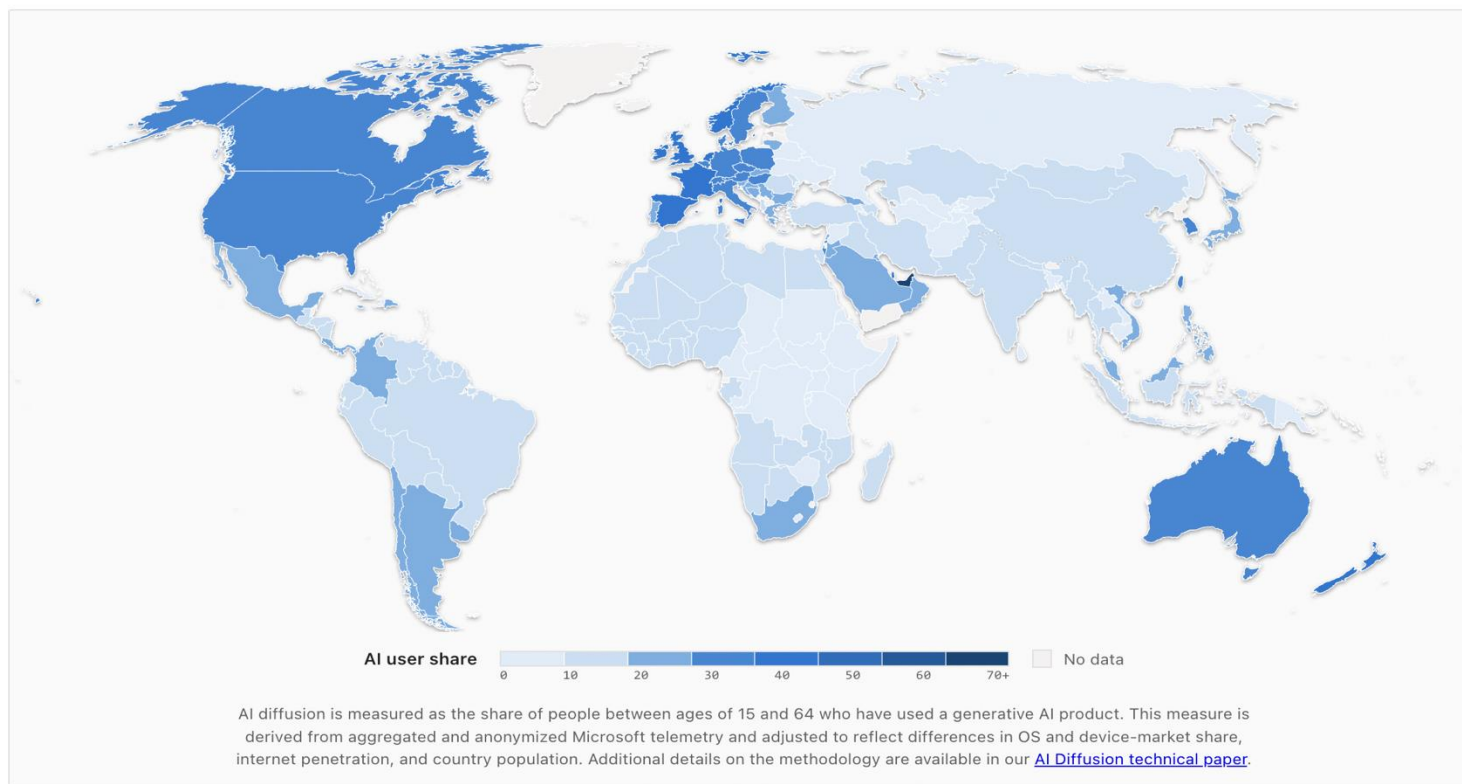


Sources: World Bank Total Population 2024 [4]; Share of the population with access to electricity, Our World in Data [5]; Individuals using the Internet 2024, ITU [6]; Internet users with basic information and data literacy skills, ITU [7].

The AI Diffusion [Index](#)

Global *AI Diffusion*

Q1 2026 Trends and Insights



SELECTION

Panama

Rank 45 of 147

23.3%

AI USER SHARE · Q1 2026

H2 2025

21.5%

Change

▲ 1.8pp

0%

35%

70%

✶ Buenas tardes, Jaime

¿Cómo puedo ayudarle hoy?

+

Sonnet 4.6 ▾



 Escribir

 Aprender

 Código

 Vida personal

 Desde Drive

Explorar plugins



Amplía cómo Claude realiza tareas con flujos de trabajo listos para usar desde Plugins. Personaliza los plugins para conectarte a las herramientas, datos y mejores prácticas que son únicos de tu empresa.

Por Anthropic & Partners

Tu organización

Personal

Q Buscar

Data

v1.0.0

Write SQL, explore datasets, and generate insights faster. Build visualizations and dashboards, and turn raw data into clear...



Sales

Prospect, craft outreach, and build deal strategy faster. Prep for calls, manage your pipeline, and write personalized...



Marketing

Create content, plan campaigns, and analyze performance across marketing channels. Maintain brand voice...

Productivity

Manage tasks, plan your day, and build up memory of important context about your work. Syncs with your calendar, email, an...



Finance

Streamline finance and accounting workflows, from journal entries and reconciliation to financial statements an...



Customer support

Triage tickets, draft responses, escalate issues, and build your knowledge base. Research customer context and turn...

Enterprise search

Search across all of your company's tools in one place. Find anything across email, chat, documents, and wikis without...



Legal

Speed up contract review, NDA triage, and compliance workflows for in-house legal teams. Draft legal briefs, organize...

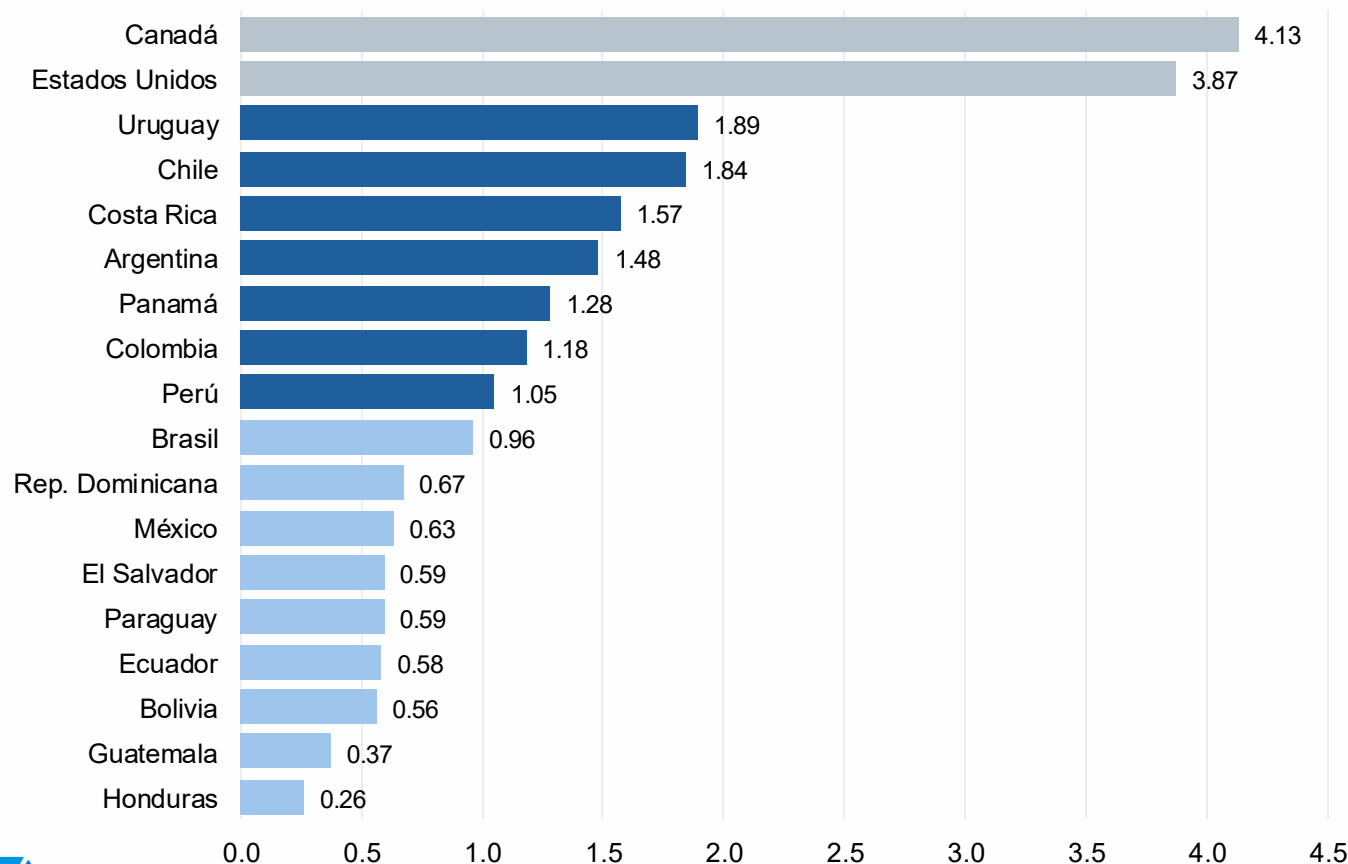


Product management

Write feature specs, plan roadmaps, and synthesize user research faster. Keep stakeholders updated and stay ahead of...



Siete países latinoamericanos usan Claude más que proporcionalmente a su población ($AUI \geq 1,0$). En conjunto, la región concentra el 8,9% del uso global de claude.ai.



8,9%

del uso global de claude.ai
ocurre en los 16 países

7

países con uso al menos
proporcional a su población

- Uruguay (1,89, puesto 32 entre 121), Chile (1,84, puesto 33 entre 121), Costa Rica (1,57, puesto 40 entre 121), Argentina (1,48, puesto 43 entre 121) encabezan la región.
- Brasil y México aportan la mayor parte del volumen (3,3% y 1,3% del uso global), pero por habitante quedan bajo 1,0.
- Honduras (0,26) y Guatemala (0,37) cierran la lista; Estados Unidos y Canadá superan 3,8.

ORIGEN TECNOLÓGICO

restricción crediticia · repricing tecnológico · efectos de 2ª ronda

ECONOMÍA REAL

SISTEMA FINANCIERO

EFFECTO SISTÉMICO

Adopción de IA

automatización · agentes
11x modelos en producción
prima de productividad

Regulación

a favor: incentivos
en contra: AI Acts · datos
energía · agua · chips

interacción

Empresas

capex · márgenes · cadenas

Hogares

prima salarial · empleo

Países

fisco · competitividad

Mercados financieros

bancos · aseguradoras
fondos de inversión

RIESGO DE CRÉDITO

RIESGO DE MERCADO

RIESGO DE LIQUIDEZ

RIESGO OPERACIONAL

RIESGO DE SEGUROS

correlación y contagio

Riesgo sistémico

“momento Minsky” de IA
crisis de confianza

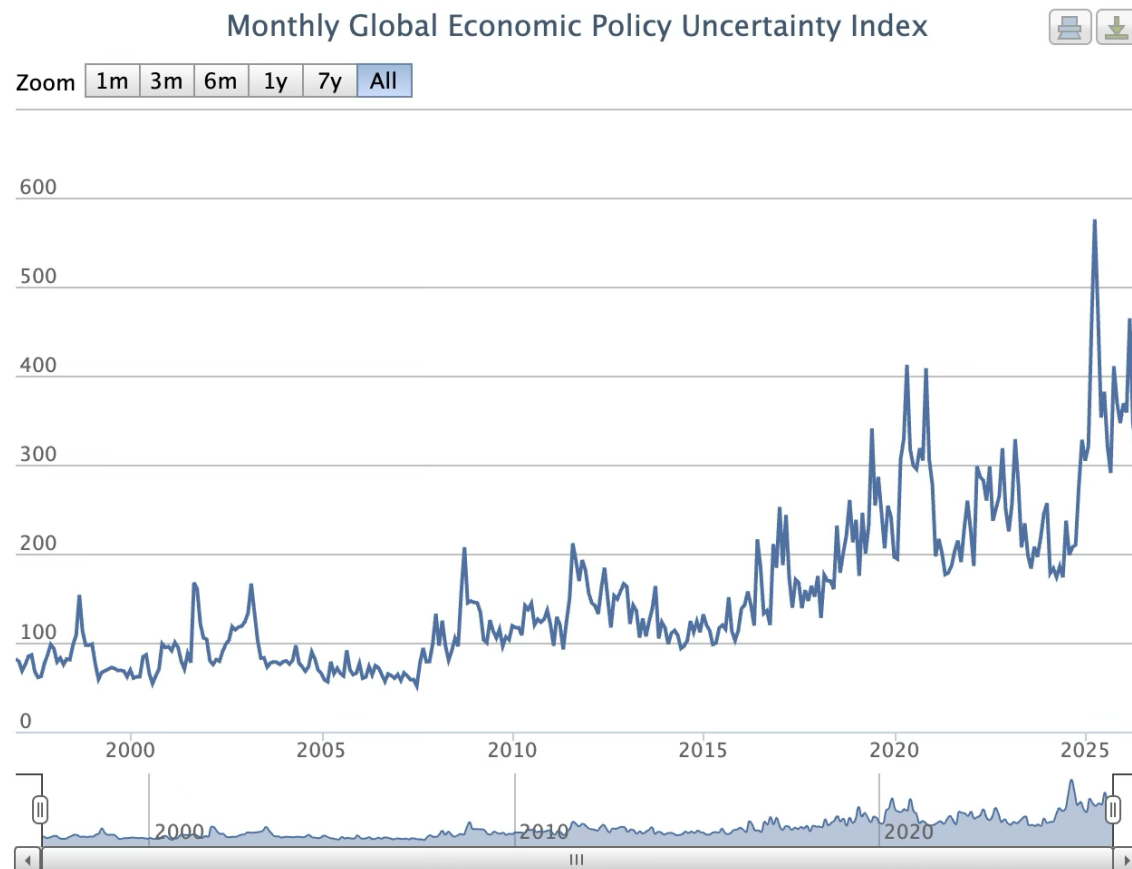
EVENTO CISNE DIGITAL

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



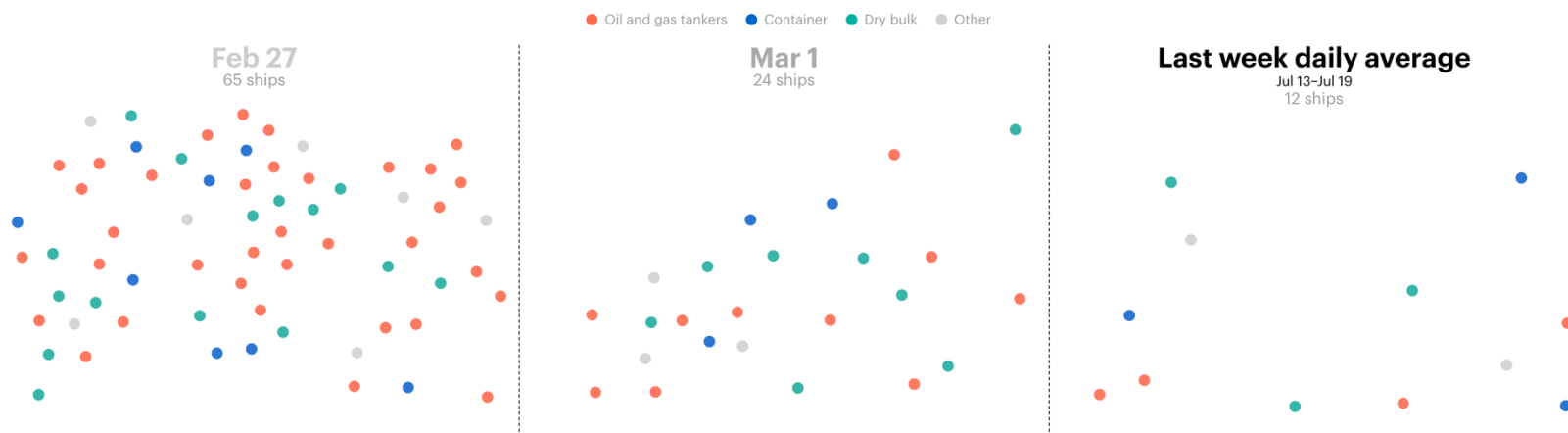
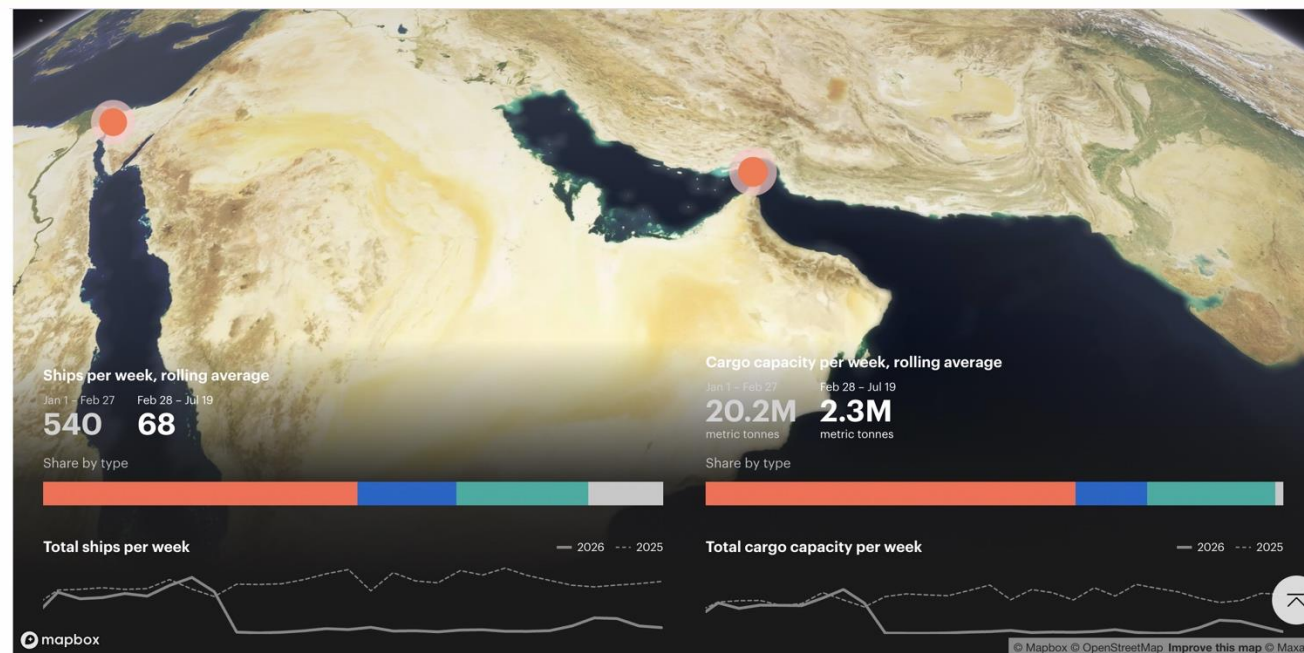


 **ECONOMIC POLICY UNCERTAINTY**

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

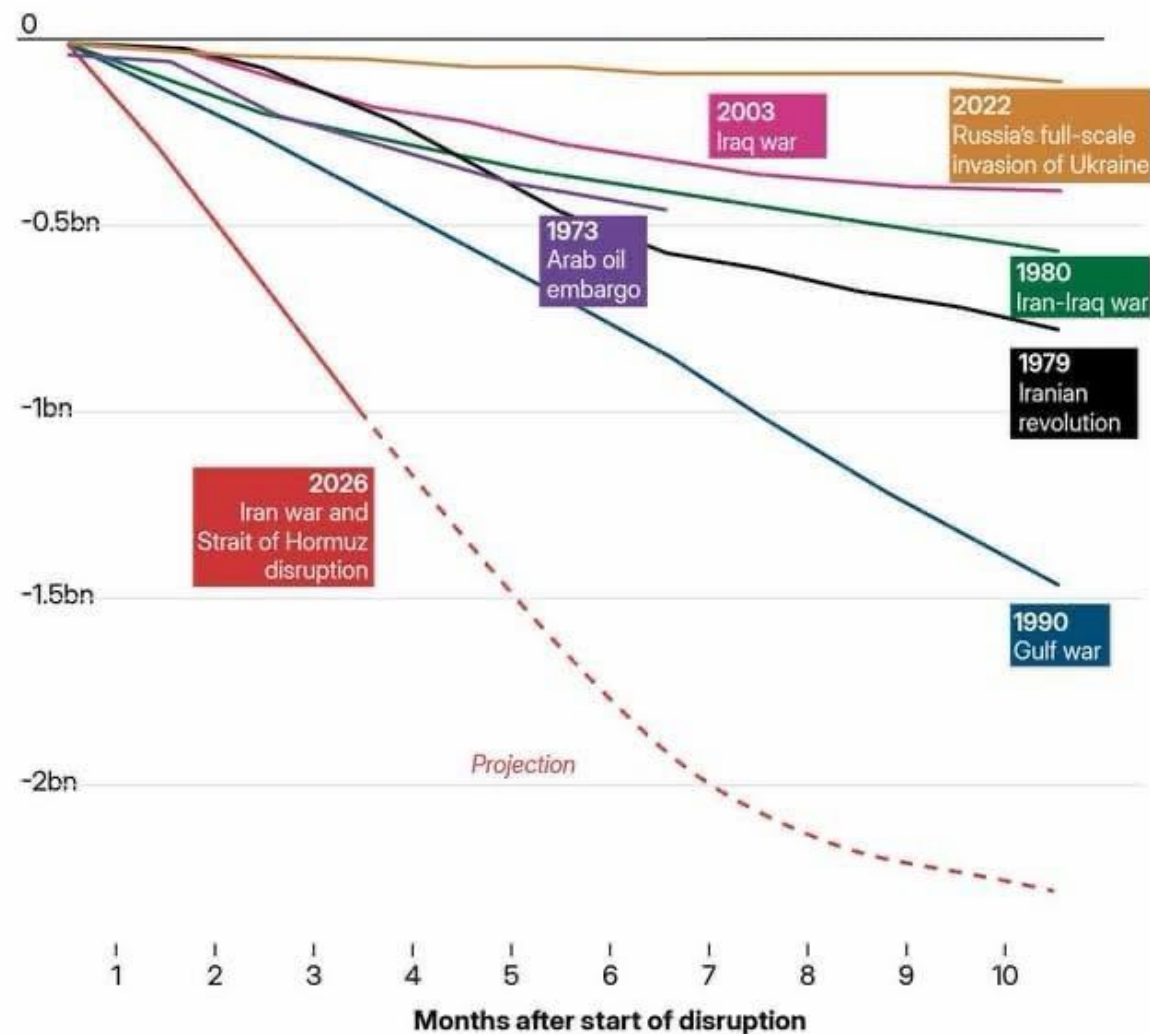
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

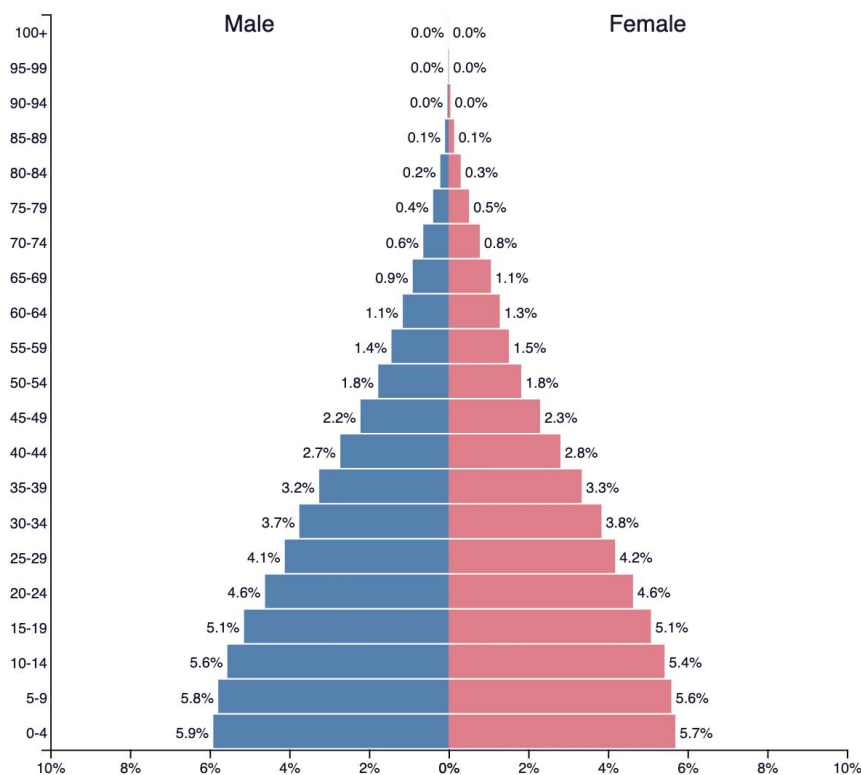
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN ▼

1996

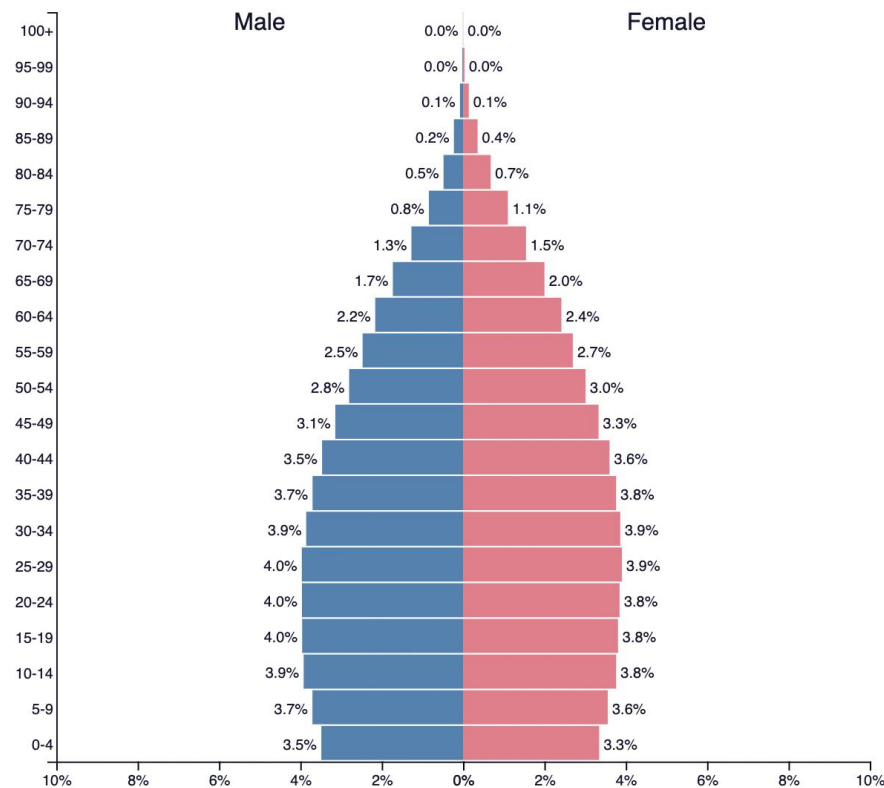
Population: 490,233,949



LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN ▼

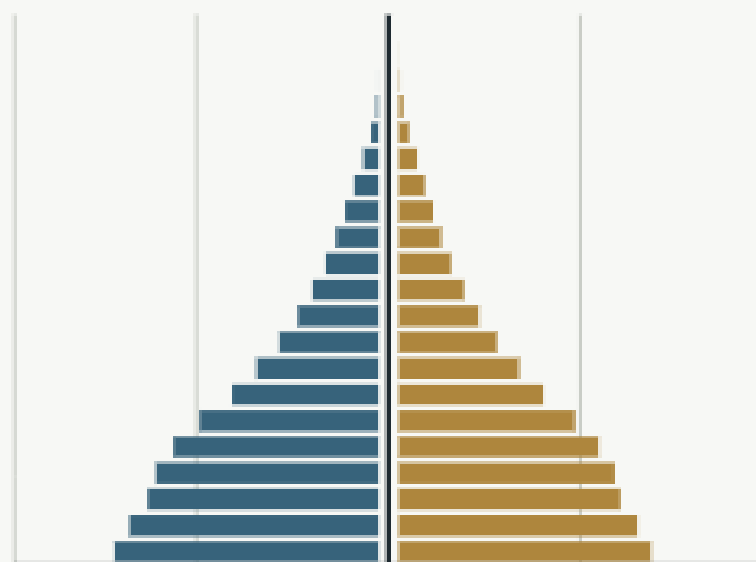
2026

Population: 672,135,561



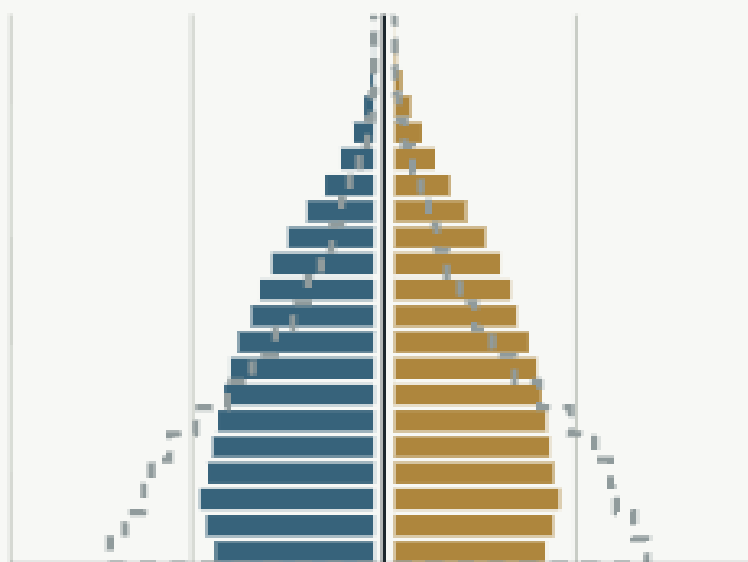
12 Panamá

2,5 M → 5,3 M



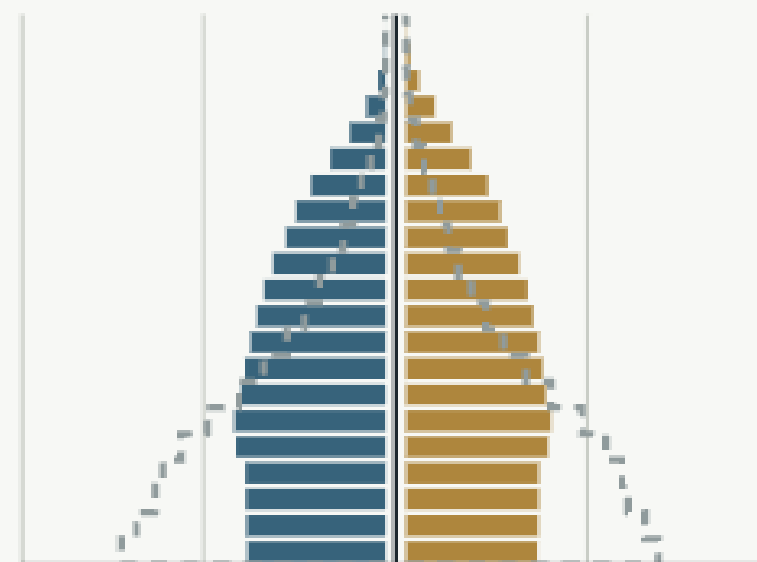
1990

21,5 a · 65+ 4,3%



2026

31,6 a · 65+ 10,0%



2040

36,1 a · 65+ 15,2%

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



¿Qué ven las empresas globales hacia el futuro?

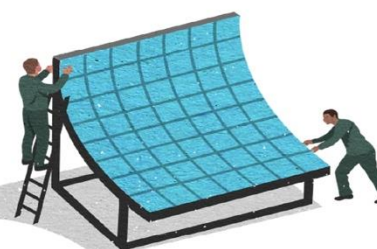
Generadores de cambio en las empresas

Future of Jobs Report 2025

Five key labour-market drivers



Technological change



Green transition



Demographic shifts



Geoeconomic fragmentation



Economic uncertainty



¿Y qué hacen las empresas?

Gestión de Riesgo

Riesgos Físicos (Exposición sectorial de activos y disrupciones climáticas)

Riesgos de Transición (Cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado bajo NIIF S2)



Generación de Oportunidad

Innovación Financiera

Reconversión Productiva

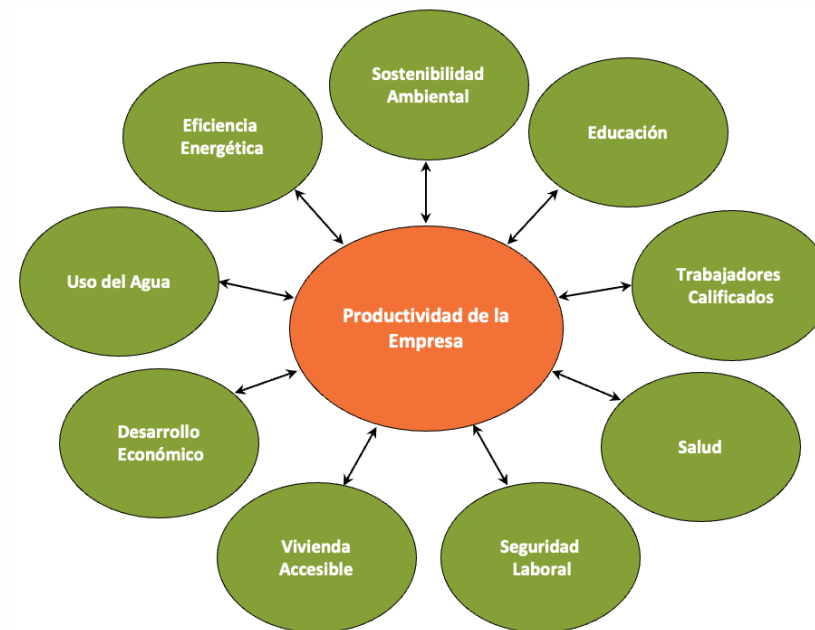
Nuevos Productos (Eficiencia, resiliencia y adaptación)

El cambio climático como palanca estratégica de transformación del modelo de negocio financiero.



Businesses must reconnect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center. We believe that it can give rise to the next major transformation of business thinking.

— Michael Porter —



Fuente: Porter, 2016.

Enfoque estratégico competitivo

“La sostenibilidad es un enfoque estratégico para **crear valor a largo plazo** al tener en cuenta cómo **opera una organización determinada en los entornos ecológico, social y económico**. La sostenibilidad se basa en el supuesto de que el desarrollo de tales estrategias **fomenta la longevidad**” de la empresa”



(Haanaes y Olynec, 2022)

Definición del PNUMA

Una economía verde inclusiva mejora el bienestar humano y la equidad social mientras reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica.

Se caracteriza por ser baja en carbono, eficiente, limpia, circular y resiliente. En este marco, “nueva economía verde” resume cinco transformaciones simultáneas →



Descarbonización y electrificación

Energía, transporte, procesos, edificios y compras migran a electricidad y tecnologías de bajas emisiones. *Ventaja: Menor exposición a carbono; nuevos productos.*



Eficiencia energética y de recursos

Menos energía, agua y materiales por unidad producida. *Ventaja: Menor costo unitario.*



Circularidad

De extraer-producir-desechar a reducir, reparar, reutilizar, reciclar y diseñar para circularidad. *Ventaja: Menos insumos; producto como servicio.*



Naturaleza y resiliencia

Agua, suelo, biodiversidad, bosques y riesgo físico pasan a ser factores productivos y de continuidad. *Ventaja: Seguridad de suministro; capital de impacto.*



Finanzas sostenibles

Bonos verdes, instrumentos vinculados a desempeño, fondos climáticos y blended finance conectan KPIs con capital. *Ventaja: Plazos mayores, coinversión, disciplina de KPIs.*

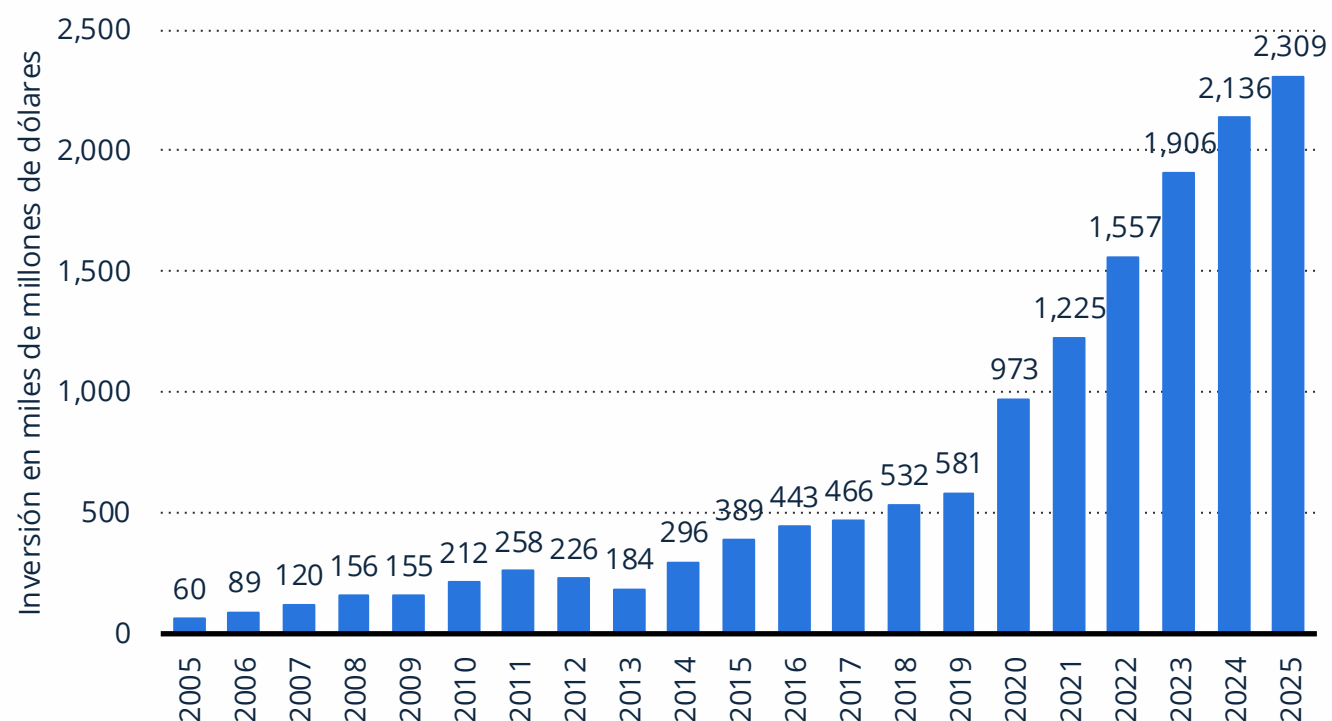
Fuentes: PNUMA, “¿Qué es una economía verde inclusiva?”; IEA, World Energy Investment 2025; Leppold & Yu (2026); Green Climate Fund; BID Invest.



El verde de los dólares marca la pauta

Inversiones en tecnologías de transición energética a nivel mundial de 2005 a 2025 (en miles de millones de dólares estadounidenses)

Inversiones en transición energética a nivel mundial 2005-2025



Descripción: La inversión mundial total en la transición energética hacia la descarbonización superó los 2.3 billones de dólares estadounidenses en 2025, un máximo histórico. Esto representó un aumento del ocho por ciento frente a la inversión del año anterior. El transporte electrificado se consolidó como el mayor sector de inversión, mientras que la inversión en energías renovables disminuyó por las reformas de mercado en China. [Leer más](#)

Nota(s): A nivel mundial; 2004 a 2025

Fuente(s): BloombergNEF

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

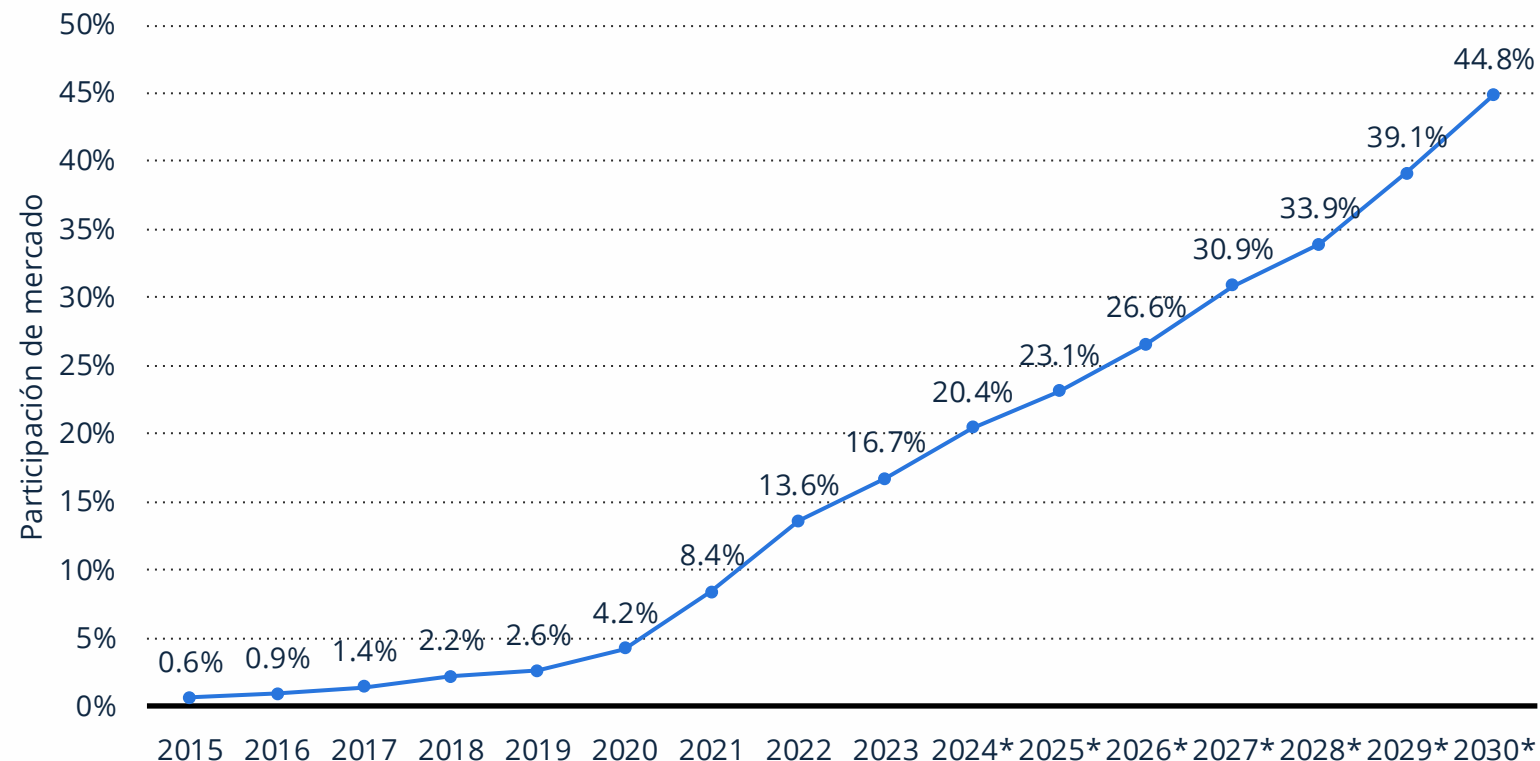
RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



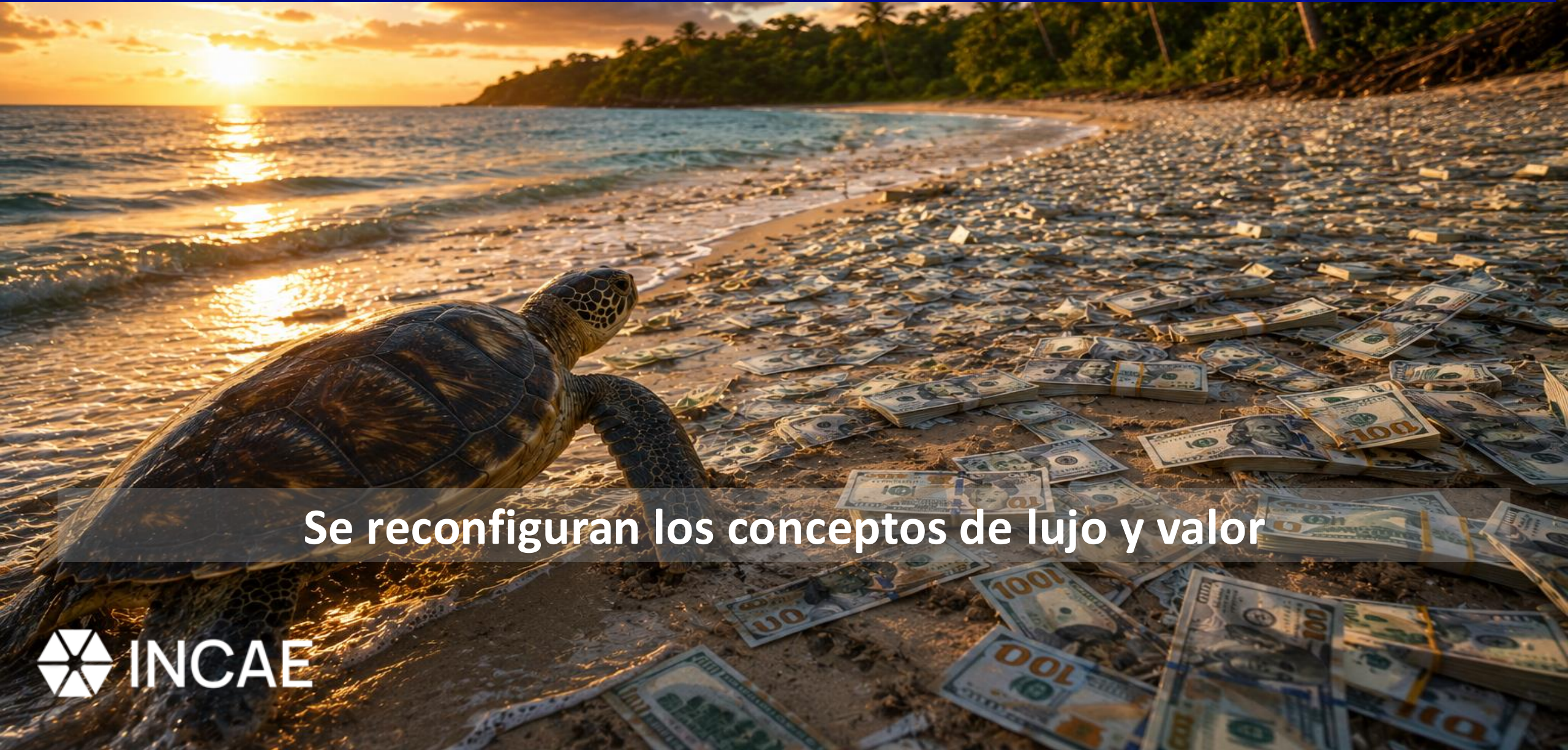
Se están renovando viejos paradigmas

Participación de mercado de vehículos eléctricos a nivel mundial 2015-2030

Participación de mercado mundial de los vehículos eléctricos en las ventas de automóviles de pasajeros entre 2015 y 2023, con pronóstico hasta 2030



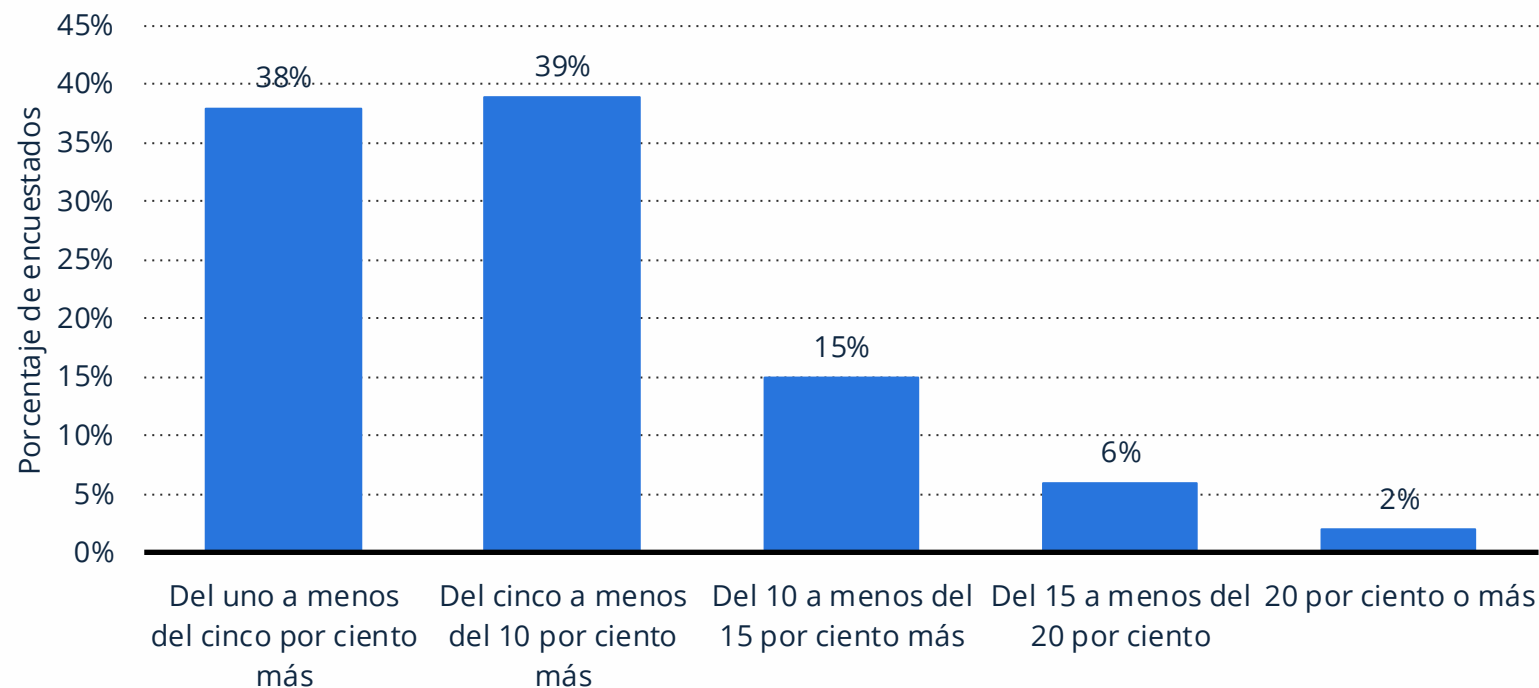
Descripción: Los vehículos eléctricos representaron alrededor del 16.7 por ciento de las ventas mundiales de automóviles de pasajeros en 2023, un aumento de cerca de 3.1 puntos porcentuales interanual. Las ventas de vehículos eléctricos han crecido rápidamente desde 2017, cuando superaron el uno por ciento del mercado, y se aceleraron especialmente a partir de 2020. Muchos consumidores comenzaron a buscar medios de transporte más sostenibles durante la pandemia de COVID-19 debido a una mayor conciencia ambiental. Esto contribuyó al [...] [Leer más](#)
Nota(s): A nivel mundial; 2015 a 2023; *Pronósticos. Las cifras han sido redondeadas. Los vehículos eléctricos incluyen vehículos eléctricos de batería e híbridos enchufables [...] [Leer más](#)
Fuente(s): EV-Volumes.com



Se reconfiguran los conceptos de lujo y valor

Porcentaje de consumidores que han pagado más por un producto sostenible a nivel mundial en 2024

Porcentaje de consumidores que han pagado más por un producto sostenible a nivel mundial en 2024



Descripción: En 2024, alrededor del 15 por ciento de las personas que habían pagado más por un producto sostenible pagaron entre un 10 y un 15 por ciento adicional. El 38 por ciento de las personas pagó hasta un cinco por ciento más. [Leer más](#)

Nota(s): A nivel mundial; octubre a noviembre de 2024; 4,549*; 18 años y más; * Los encuestados provenían de América del Norte, Europa y Asia-Pacífico y habían pagado más por un producto sostenible. [Leer más](#)

Fuente(s): Capgemini

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD
CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Incluso en segmentos de lujo

LUJO TRADICIONAL

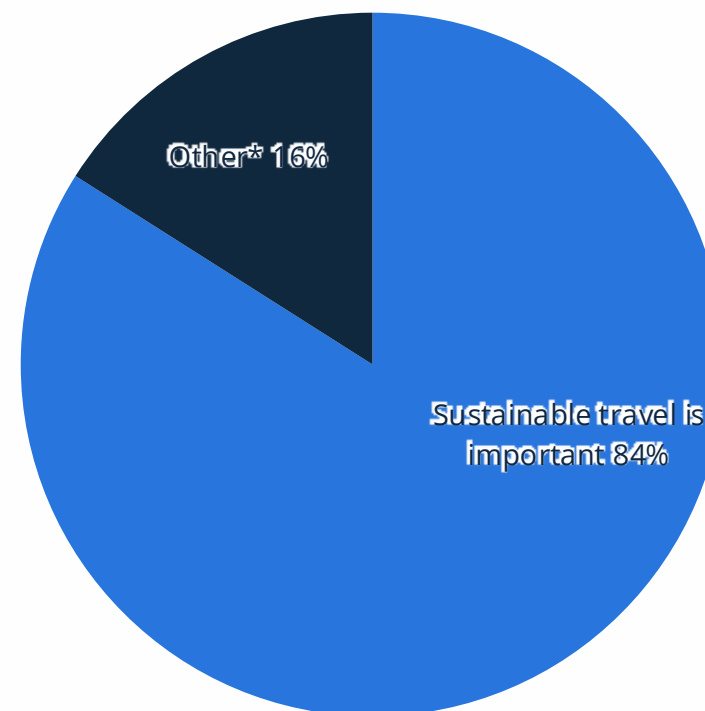
- ✗ Consumo conspicuo y ostentoso
- ✗ Uso intensivo de recursos naturales
- ✗ Exclusividad para pocos, impacto para todos
- ✗ Desconexión con las comunidades locales
- ✗ Métricas de éxito: precio y estatus visible

LUJO SOSTENIBLE Y REGENERATIVO

- ✓ Autenticidad cultural y elegancia discreta
- ✓ Regeneración activa de los ecosistemas
- ✓ Experiencias de bajo impacto y alto valor
- ✓ Gobernanza participativa con comunidades
- ✓ Métricas: huella ecológica y bienestar local

Viajeros globales que creen en la importancia del viaje ecológico 2025

Cuota de viajeros que creen que viajar de forma sostenible es importante a nivel mundial en 2025



Description: As of January 2025, 84 percent of travelers worldwide believed that sustainable travel was important. This represented an increase over the previous year's figure of 83 percent. [Read more](#)
Note(s): Worldwide; January 2025; 32,000 respondents across 34 countries and territories; 18 years and older; all respondents had to have taken a trip in the last 12 months/plan to take a trip in the next 12 months and be either the primary decision maker or involved in the decision making of their travel
Source(s): Booking.com



Hay una convergencia de tecnología y sostenibilidad

IA en sostenibilidad

81%

ya usa IA para sus
metas de sostenibilidad

+16%

planea hacerlo
el próximo año

Schneider Electric

50%+

reducción en tiempo de reporte ESG

IA de IBM Envizi consolida datos de 70,000+ empleados y miles de proveedores. El SSI se calcula en tiempo real cada trimestre. Q4-2024: 7.55/10.

Fuente: SE Sustainability Report Q4-2024

Microsoft

100%

fuentes de energía con IA en tiempo real

Rastrea consumo energético en 200+ países optimizando compra de renovables automáticamente para cumplir su meta de carbono negativo en 2030.

Fuente: Microsoft Sustainability Report 2024

Unilever

900+

proveedores modelados con ML de emisiones

Modelos spend-based + datos primarios híbridos para Alcance 3 de 900+ proveedores estratégicos. Redujo la incertidumbre de Scope 3 en un 40%.

Fuente: Unilever Climate Transition Action Plan

BlackRock

USD 9T

portafolio bajo análisis climático con IA

Aladdin Climate evalúa exposición de USD 9 billones a 100+ escenarios climáticos, informando directamente las decisiones de proxy voting 2025.

Fuente: BlackRock / Aladdin Climate 2024



Evidencia y datos vs slogan aspiracional

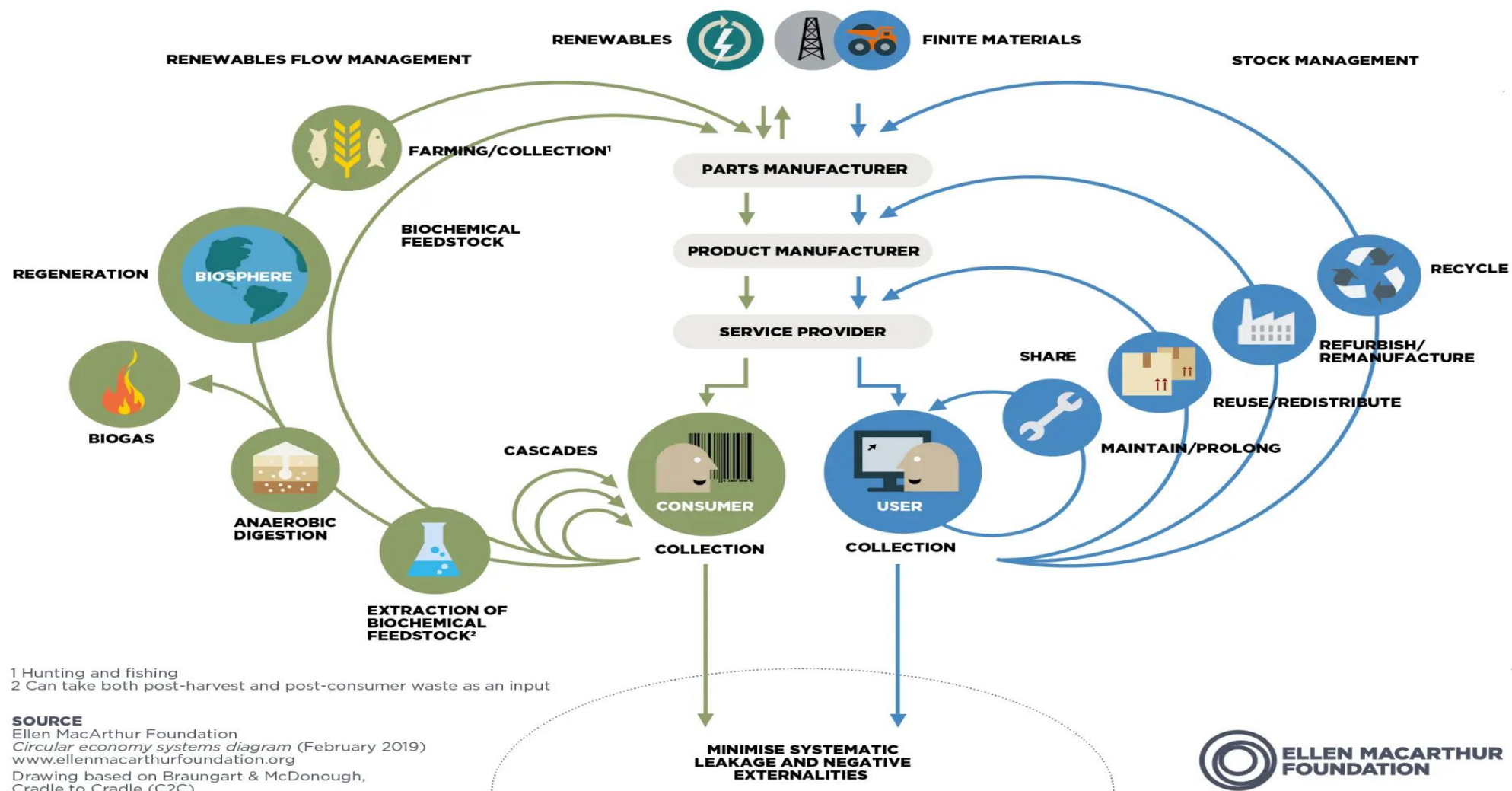
XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



Es atractivo, pero no es fácil



De cumplir a transformar: la escalera de madurez

Cumplimiento como oportunidad

Adelantarse a la norma y convertirla en ventaja frente a competidores rezagados.

1

Cadenas de valor sostenibles

Rediseñar compras, logística y operaciones para reducir costo y huella.

2

Productos y servicios sostenibles

Innovar en portafolio: eco-diseño, materiales, servicios de eficiencia.

3

Nuevos modelos de negocio

Cambiar cómo se captura valor: servitización, circularidad, plataformas.

4

Plataformas de próxima práctica

Redefinir el sector: energía distribuida, movilidad eléctrica, bioeconomía.

5

Adaptado de Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", HBR (2009). ¿En qué peldaño está su empresa? El valor de crecimiento se concentra en los peldaños 3 a 5.

XI CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA GOBERNANZA DEL FUTURO: TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD

CIUDAD DE PANAMÁ, 17 Y 18 DE SEPTIEMBRE DE 2026



El dinero no crece en los árboles

No se trata de olvidarse del valor agregado



Lo que exige convertir recursos en empleo de calidad

- Inversión
- Desarrollo de proveedores locales
- Transferencia tecnológica
- Habilidades y formación técnica
- Instituciones sólidas

Condiciones identificadas por el Banco Mundial para que los recursos de la región generen empleos y crecimiento.



No exportar solo materia prima verde

Una estrategia de mayor valor construye alrededor de las ventajas naturales: servicios técnicos, manufactura, trazabilidad, transformación de materiales, software energético, soluciones de agua, bioingredientes, agricultura regenerativa, reciclaje y proveedores especializados.

CEPAL (2026): el desafío de las nuevas NDC de la región es convertir compromisos climáticos en inversiones efectivas.

Fuentes: Banco Mundial, Economic Review – Latin America and the Caribbean (abril 2026); OCDE, Perspectivas económicas de América Latina 2025; CEPAL (2026).



¿Vale la pena el esfuerzo?



El “business case”

- Genera innovación dentro de la empresa
- Mejora ante los riesgos socio-ambientales
- Atrae y retiene capital humano
 - Aumenta la audiencia
 - Construye lealtad
 - Reduce costos
 - Mejora en imagen
- Se vuelve un diferenciador



En otras palabras: la sostenibilidad es un buen negocio

GRACIAS

