



# OBSERVATORIO DE RIESGOS

*Reporte anual 2023*

ELABORADO POR

**Upside Risks**



# Introducción

El mundo está en constante movimiento y este año no será la excepción. El 2023 estará marcado por nuevos focos de conflictos estatales y más involucramiento de grupos armados no estatales. La guerra de Ucrania seguirá afectando todas las esferas del sistema internacional. La democracia y la legitimidad política están siendo cada vez más cuestionadas y los gobiernos buscan respuestas para mantener la estabilidad y la paz social. En América Latina, este año estará atravesado por elecciones nacionales en donde los actuales gobiernos buscarán la reelección.

En este informe analizaremos, lo que a nuestro criterio, son los 10 riesgos principales para este año, que pueden afectar a las empresas de la región durante 2023. Los mismos no están ordenados por importancia ya que entendemos, su impacto es distinto para cada organización.

Anticiparse a los hechos es fundamental para poder generar políticas de resiliencia y aprender a adaptarse con el menor costo posible.



# Principales Riesgos 2023

- Gobernabilidad en America Latina
- Incertidumbre geopolitica mundial
- Cambio climático y crisis energetica
- Volatilidad macroeconómica, y recesión global y/o regional
- Gestión de talento
- Cambios regulatorios
- Deficiencias en la cadena de suministros
- Ciberseguridad
- Crimen organizado y terrorismo
- Fallas en la infraestructura



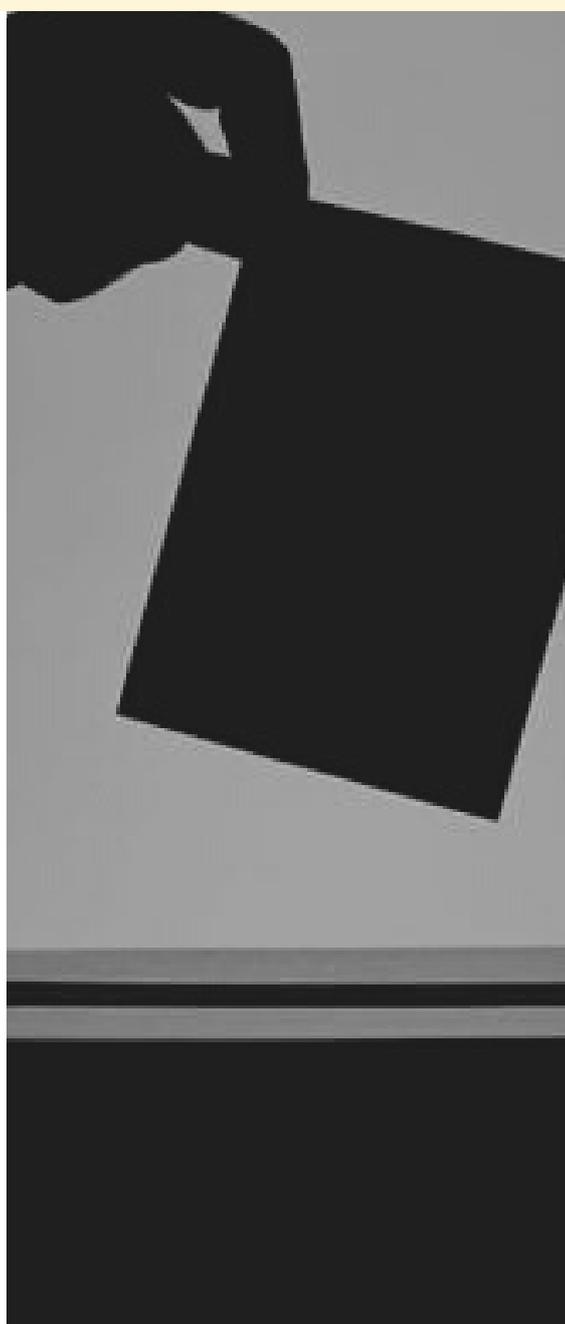
# Gobernabilidad en America Latina

La estabilidad política y social será un gran reto este año en los países de América Latina. Desde elecciones presidenciales hasta grandes manifestaciones sociales ocuparán gran parte de los eventos durante el año.

Muchos de los gobiernos de los países de la región están demostrando grandes dificultades para gobernar y elaborar políticas públicas adecuadas. La búsqueda de consensos, tanto dentro del gobierno, como con la oposición, y en la sociedad, no es sencilla y la estabilidad de los gobiernos no parece garantizada. La gran mayoría de los procesos electorales estuvieron muy polarizados y se resolvieron por diferencias insignificantes lo que exacerba la dificultad para gobernar. En base a las últimas encuestas, sólo 5 de los 15 presidentes de países de la región supera el 50% de aprobación en su gestión. A principios de enero Lula da Silva asumió, en medio de disturbios, la presidencia de un Brasil muy polarizado; Perú enfrenta una crisis institucional sin precedentes; Colombia, México y Argentina, sufren las presidencias de Gustavo Petro, Andrés Manuel Lopez Obrador y Alberto Fernandez, etc.

En este contexto, en que los gobiernos entran en “modo supervivencia” difícilmente los países puedan generar ventajas competitivas sostenibles en sus economías de manera de poder competir en el mundo globalizado.

Por otro lado, durante 2023, hay procesos electorales en varios países de la región. Hay elecciones presidenciales en Paraguay en abril, en Guatemala en junio, y en Argentina en octubre, y elecciones regionales o seccionales en Ecuador en febrero, y en Colombia en octubre. Es sabido, que, especialmente en los países de la región, en los años electorales la gobernabilidad es más compleja, y muchas de las decisiones son menos “racionales” y más “electorales”, por lo que sin dudas enfrentamos un año complejo para muchas de las economías de la región.



# Incertidumbre geopolítica mundial

La guerra de Ucrania no pareciera ser el único conflicto que tenga impacto internacional, distintos focos de inestabilidad parecen activarse por todo el mundo

Entramos al segundo año del conflicto derivado por la invasión de Rusia a Ucrania, y no se ven señales que hagan pensar en una pronta solución del mismo. Rusia intensifica los bombardeos a las ciudades ucranianas, y el resto del mundo occidental aumenta la ayuda hacia Ucrania. Adicionalmente se empiezan a ver apoyos preocupantes de algunas potencias a la posición rusa, lo que generaría una potencial escalada del conflicto a niveles globales con riesgos mucho mayores. Esta situación nos obliga a preguntarnos sobre la duración y posible evolución del conflicto. Es difícil hacer hipótesis sobre qué posición tomarán los dos países involucrados directamente, y los países que observan con mayor o menor grado de pasividad. No está claro cómo seguirá el conflicto, ni sus consecuencias en el resto del mundo. Por otro lado tenemos la situación generada por el intento de intromisión de China en Taiwán, que podría tener un potencial impacto económico en el mundo dada la

importancia de Taiwán en la producción de semiconductores. China, además, está aumentando de manera preocupante su relación con los gobiernos de los países de nuestra región, ofreciendo inversiones y financiamiento, quedando con posiciones estratégicas en varios países. Esto debe verse con preocupación ya que involucraría de manera directa o indirecta a los países de la región en un eventual conflicto.

Adicionalmente hay focos de problemas en Turquía, Armenia, Irán, Pakistán, y en varios países de África. Esto genera un mundo más volátil con implicancias de cierto riesgo para los países de la región. Por un lado los flujos de capitales suelen estar reacios a buscar inversiones en mercados emergentes en épocas de alta volatilidad política, y por otro lado, muchos de los países en conflicto son clientes o proveedores de empresas de varios de los países latinoamericanos, lo que puede generar algunos problemas económicos y de competitividad.



# Cambio climático y crisis energética

Los pronósticos estiman que el año 2023 va a ser un año “niña”. Éste sería el tercero consecutivo, lo que podría tener un impacto no menor en varios países cuyas economías dependen del agro. Por otro lado, debemos considerar el impacto del cambio climático en las regulaciones que pueden afectar las operaciones de las empresas.



El impacto de un tercer “año niña” seguido puede ser muy importante en las cosechas de los países de la región, lo que va a tener un impacto en sus economías. Muchas de las economías de los países de la región dependen de la producción de materias primas agrícolas que son altamente dependientes de las condiciones climáticas. Se puede esperar que haya menores cosechas, menor ingreso de divisas, y por lo tanto una mayor presión cambiaría en algunas de las economías de la región. Por otro lado, no podemos dejar de considerar la situación energética mundial, consecuencia de la invasión de Rusia a Ucrania. Esto ha generado incertidumbre sobre la provisión de gas ruso a Europa, lo que produce una gran volatilidad en los mercados energéticos mundiales.

Esta volatilidad ha obligado a los diferentes países europeos a salir a buscar nuevas alternativas de suministro de energía, lo que en definitiva genera un mercado energético mundial muy inestable y volátil. Dado que algunos de los países de la región dependen de la importación de energía, es posible que enfrentemos un año con cierta volatilidad en el costo y suministro de energía en varios de los países de la región. Adicionalmente, es importante considerar los efectos del cambio climático que ya hace tiempo se vienen verificando. Calentamiento global, disminución de los niveles de los glaciares, aumento en los niveles de los océanos, etc. Ante la amenaza de estos eventos, es de esperar que la sociedad aumente el nivel de sus reclamos, los reguladores se hagan eco de los mismos, y las nuevas reglamentaciones tengan un impacto en las empresas que se dedican a los recursos naturales en la región.

# Volatilidad macroeconómica, y recesión global y/o regional

Entramos a un 2023 con mucha volatilidad de las principales variables macroeconómicas. La tasa de inflación volvió a niveles que el mundo ya había olvidado, El impacto en las tasas de interés y las cotizaciones de las monedas y los commodities va a ser un factor a mirar con atención. Por otro lado, los analistas internacionales plantean que un buen número de economías van a experimentar recesiones leves en el año 2023.

Según las últimas proyecciones de los organismos internacionales (FMI y Banco Mundial) se espera una intensificación de la desaceleración económica global, por lo que parece probable que se produzcan recesiones leves en Europa y América del Norte. No está del todo claro si todos los países serán exitosos en el control de la inflación, lo que pone algunos signos de pregunta respecto de la continuación de las políticas de estímulo fiscal y políticas monetarias de los gobiernos, y su impacto en las economías emergentes y de los países en desarrollo, muchos de los cuales tienen importantes deudas en los mercados internacionales. El entorno económico mundial es muy incierto desde la salida de la pandemia, los conflictos geopolíticos complican el panorama y dificultan la cooperación internacional.

En este contexto inflacionario, hay incertidumbre respecto de las políticas de los bancos centrales y su impacto en la demanda agregada. Standard & Poor's proyecta que el crecimiento del PIB real mundial (que fue del 5,9% en 2021 y del 2,9% en 2022) desacelere al 1,6% en 2023, lo que plantea serias dudas respecto de la capacidad de generación de empleo de la economía. En este contexto, no sorprende que los mercados financieros sigan con una fuerte volatilidad. Por supuesto que las tasas de interés y las cotizaciones de las monedas también pueden mostrar algunas sorpresas a lo largo del año, lo que nos obligará a seguir con mucha atención estas variables.

A todos estos factores se le agrega la creciente necesidad de fondos de los gobiernos, por un lado para seguir aumentando el gasto social de las políticas de gobierno, y por otro lado para financiar la "bomba demográfica" generada por el aumento de la edad de la población.

# Gestión de talento

La diversificación constante de las posibilidades de trabajo son un reto que las empresas tienen que asumir como parte de los nuevos diseños de estrategias. Ofrecer distintas oportunidades para trabajar, mejorar los ambientes laborales y la flexibilidad de las relaciones laborales son elementos claves.

La gestión del talento es, ya desde hace algunos años, uno de los riesgos emergentes más interesantes que enfrentan las empresas. Lograr estructuras que sean capaces de reclutar y retener el talento, teniendo en cuenta las dificultades operativas y regulatorias, es un objetivo complejo que comparten muchas organizaciones. En estos años el mayor desafío que enfrentan las empresas es retener a los profesionales más jóvenes, de entre 18 y 24 años (la Generación Z) quienes buscan un equilibrio entre la vida social y laboral. Buscan trabajar en empresas que tengan un impacto positivo tanto para la sociedad como para el medioambiente. Una reciente encuesta llevada a cabo por Microsoft a una base de 30.000 trabajadores, mostró que el 54% de los empleados de la Generación Z está considerando dejar su trabajo. Uno de los factores más importantes para analizar este fenómeno fue el efecto de la pandemia que deja al 80% de los jóvenes de todo el mundo vulnerables a la depresión, la ansiedad y la desilusión.

Los trabajadores de la Generación Z, son los que más valoran la flexibilidad y el trabajo con significado social. Un diseño organizacional que contemple la flexibilidad laboral, el conocimiento de las necesidades del empleado y una buena comunicación, van a ser elementos esenciales para que las empresas puedan mitigar este riesgo. Por otro lado, en América Latina se está observando un déficit en personal capacitado para hacer frente a las nuevas demandas de perfiles técnicos que las empresas están requiriendo. La falta de inversión en capacitación y profesionalización sumado a la gran demanda que tienen países como Estados Unidos y Europa, hace que los profesionales más capacitados salgan de la región en búsqueda de mejores oportunidades y beneficios. En Colombia, por ejemplo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, dijo que para el 2025 habrá un déficit de 200 mil trabajadores tecnológicos en su país. Este problema se ve exacerbado por la falta de competitividad de las economías de la región, lo que pone a las empresas latinoamericanas en una clara desventaja en un mundo laboral cada vez más globalizado y sin fronteras

# Cambios Regulatorios

Los efectos de la pandemia, sumados a los cambios tecnológicos y a las dificultades de los gobiernos para gestionar adecuadamente, están generando cambios regulatorios que constituyen nuevos desafíos para las organizaciones.

La incertidumbre regulatoria después de los cambios generados por la pandemia plantea un gran desafío en las empresas. El proceso de planeamiento estratégico debe tener en cuenta los posibles cambios regulatorios derivados de situaciones hasta ahora desconocidas, por lo que la experiencia pasada será de poca utilidad para poder predecir los eventuales cambios en el sistema. Estamos observando nuevos requerimientos en materia de trabajo y teletrabajo, cuidado ambiental, generación y uso de energía, reglas relacionadas con la salud y el cuidado personal,

No deberían sorprendernos cambios en la legislación laboral, la protección de datos, y regulación medioambiental entre otros. A esto, se le debe sumar la complejidad de las condiciones macroeconómicas y las necesidades de fondeo de los gobiernos, una cierta animadversión de las sociedades de ciertos países hacia la propiedad privada, y hacia las empresas, especialmente aquellas que basan su negocio en la extracción de recursos naturales. Por ello es posible hipotetizar un clima de negocios más complejo en los países de la región.



# Deficiencias en la cadena de suministros

2023 será un año con grandes desafíos para las cadenas de suministros, desde el aumento de precios de la energía hasta la falta de inversión en infraestructura y posibles imprevistos que pueden llegar a generar algunas complicaciones.

Las cadenas de suministro se han visto seriamente golpeadas desde la pandemia del 2020. Desde entonces, la volatilidad de los costos de transporte ha generado grandes distorsiones en los costos operativos a nivel mundial. Por otro lado, las sanciones derivadas de los varios conflictos geopolíticos, bélicos y diplomáticos, complica la situación de los suministros; vemos empresas que ya no pueden operar con sus proveedores debido a un embargo o una sanción, o que tiene sus rutas comerciales con complicaciones operativas. Los cambios regulatorios post pandemia afectaron las operaciones de los establecimientos productivos, los puertos y las navieras, demorando adicionalmente los ya demorados suministros.

La provisión de energía sigue siendo un problema que puede dificultar la producción de las empresas proveedoras demorando las operaciones productivas en empresas de la región. A todo esto hay que sumarle las presiones inflacionarias, el entorno recesivo y los eventos meteorológicos relacionados con el cambio climático, entre otros factores, que pueden afectar el acceso a los bienes y su tránsito hacia su destino final.

Esto se exagera en los países de la región dada la falta de inversión en infraestructura; puertos, aeropuertos y



carreteras, suelen ser obsoletos y poco eficientes, lo que complica el ya difícil panorama de la cadena de suministros.

Las inversiones en infraestructura suelen ser costosas y necesitan un alto costo de capital y un panorama con cierta estabilidad política y económica para poder tener cierta esperanza de repago, cosas que parecerían difíciles de conseguir en muchos de los países de la región (este año aparece un riesgo específico relacionado con la infraestructura).

# Ciberseguridad

Con cada vez más ventanas y puertas abiertas para que diferentes stakeholders entren a las organizaciones, se sumó el trabajo remoto impuesto por la pandemia y convalidado por el mercado en la post-pandemia, lo que agravó los desafíos de ciberseguridad de las empresas.



Los riesgos de ciberseguridad muestran un sostenido crecimiento, cada día surgen nuevas amenazas y los actores aprenden nuevas formas de lanzar ataques cada vez más difíciles de detectar y defender. Los equipos de ciberseguridad están sobrecargados y usualmente cortos de personal afectados por los recortes presupuestarios. Adicionalmente, los reguladores de los países de la región, no están, en general, a la altura del desafío, por lo que la integridad del suministro de los servicios públicos, depende, mayormente, de los esfuerzos de protección de las empresas. Los nuevos avances tecnológicos y la "smartificación" de las empresas y organismos públicos, tanto en sus procesos laborales como en la comunicación con los stakeholders, generan una gran cantidad de puertas y ventanas de acceso que constituyen alto riesgo de ciberseguridad.

Esto genera un panorama muy complejo dentro de un rubro que ya es complicado. En los últimos años, hemos visto un fuerte incremento de ataques a empresas e instituciones de todo tipo, con impactos más o menos importantes y conocidos por el público. Por ello, es esperable que las organizaciones deban aumentar sus presupuestos de ciberseguridad, tanto en equipamiento como en capacitación del personal, de manera inmediata. Esta es una tendencia mundial, que viene creciendo,

En línea con lo expuesto, [Cybersecurity Ventures](#) calcula que, en 2025, el costo total del delito cibernético será de alrededor de u\$s 10,5 billones a nivel mundial.

# Crimen organizado y terrorismo

La seguridad y el terrorismo siguen siendo temas principales en la agenda. Los gobiernos latinoamericanos se enfrentan a un crimen organizado y redes de narcotráfico cada vez más complejas y difíciles de desarticular. Las células terroristas representan un riesgo que todos los países del mundo tienen que seguir mirando con atención.

De acuerdo con un ranking elaborado por el Centro de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CEIUC), el crimen organizado es el principal riesgo político en América Latina para 2023. Las organizaciones criminales que se concentran en Centroamérica se han esparcido por toda la región y son uno de los principales problemas que enfrentan los gobiernos a la hora de generar políticas de seguridad eficientes. La porosidad de las fronteras de los países de la región genera una dificultad en su control lo que resulta en la expansión de bandas criminales que, en algunos casos, pueden controlar sectores de la sociedad generando serias dificultades de gobernabilidad. Por otro lado, la amenaza terrorista actual es cada vez más diversa en cuanto a cantidad de grupos y a regiones en las que tienen influencia. El contraterrorismo, que ya no se encuentra en la cima de la jerarquía de seguridad nacional en los Estados Unidos y Europa como lo fue desde el 2001, está muy lejos de ser la prioridad nacional para los gobiernos de muchos de los países latinoamericanos.

Esta aparente facilidad de entrada, sumada al desafío omnipresente de las redes terroristas como Al-Qaeda, Hezbollah y lo residual del ISIS genera un desafío muy grande que no podemos dejar de considerar.

Por otro lado, las organizaciones del narcotráfico hoy están expandiendo rápidamente su poder a todos los países de la región, lo que retroalimenta el problema del terrorismo generando serios desafíos a la gobernabilidad y a la seguridad de la población.



# Fallas en la infraestructura

El desarrollo de la infraestructura permite que los países sean más prósperos y, al a sus empresas a ser más competitivas. Las obras cierran brechas de desigualdad, que dividen a las personas, grupos sociales y regiones, pero también aumentan la competitividad de las economías y las empresas que operan en el. Es importante que los gobiernos incrementen la inversión en infraestructuras que son esenciales para el crecimiento económico de los países.

Varios países de América Latina tienen gobiernos con tendencia hacia el populismo. Habitualmente, estos gobiernos suelen implementar políticas que tienden a fomentar el consumo en desmedro de la inversión, lo que, a la larga, suele generar un deterioro de la infraestructura. Algunos de estos gobiernos vienen después de algunos años de gobiernos pro-mercado que han realizado fuertes inversiones en infraestructura por lo que la misma resiste, mientras que otros son la continuación de años de desinversión y la infraestructura continúa deteriorándose a un ritmo sostenido.

Dados los gobiernos de la mayoría de los países de la región, en líneas generales podemos esperar que en el año 2023, continuaremos asistiendo a un deterioro de la infraestructura, lo que va a impactar en la competitividad de las empresas radicadas en éstos países. La decadencia de la infraestructura, puede generar mayor cantidad de accidentes, roturas de equipos, mayores tiempos y costos de transporte, etc. Esto redundará en una pérdida de competitividad, en menos generación de puestos de trabajo y menor ingreso de divisas por comercio exterior.



# Conclusiones

A lo largo de este informe hemos analizado los principales riesgos que posiblemente protagonicen este año. La previsibilidad a largo plazo es cada vez más difícil en un mundo que es cada vez más imprevisible. Las democracias y el Estado moderno ya no parecen tan estables, las posiciones políticas extremas están surgiendo con más fuerza, la convivencia pacífica en el sistema internacional está cada vez más inestable y los gobiernos buscan aumentar la capacidad militar para hacer frente a posibles amenazas.

El cambio climático es uno de los principales factores que va a afectar al planeta y el principal foco de crisis, desatando desastres naturales, migraciones forzadas, falta de estabilidad y hasta posibles faltantes de productos de primera necesidad. Los gobiernos parecen estar comprometidos en combatir estos efectos pero los resultados no son los esperados.

Este año las empresas tendrán que hacer frente a nuevos marcos regulatorios, amenazas cibernéticas y dificultades para la retención del talento, en un marco en donde los cambios tecnológicos y las presiones de la sociedad aumentan poniendo en riesgo las estructuras convencionales.

Desde la invasión a Ucrania, la energía está en el foco principal de preocupación de los Estados y las empresas, se han tenido que tomar medidas poco agradables, buscar nuevos mercados alternativos y acelerar la búsqueda de fuentes futuras de energía limpia.

Para hacer frente a este contexto tenemos que estar preparados para anticipar y desarrollar herramientas de gestión para que ningún acontecimiento sea un imprevisto. O en el peor de los casos, que dichos imprevistos cuenten con planes de contingencia que permitan mitigar el impacto.

**Fuentes consultadas:** S&P, BBC, Crisis Group, KPMG Global, CIGODESE, Infobae, CNN, Oxford Business Group, ITIC, Ernst & Young, World Economic Forum, Data Center Knowledge, Combating Terrorism Center y Randstad

..

# ¿Quiénes somos?

Upside Risks nace en 2015 con el objetivo de ayudar a las empresas a mejorar sus habilidades para gestionar sus riesgos. A medida que fueron pasando los años, fuimos creciendo para acompañar el aumento de la demanda de los clientes pero siempre mantuvimos el espíritu emprendedor de nuestros comienzos.

Nuestros servicios son:

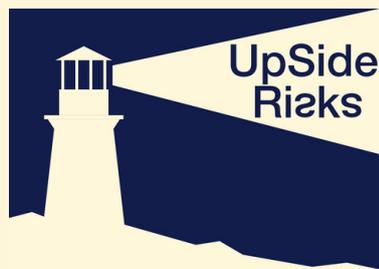
- Diseño e implementación de modelos de Risk Management
- Apoyo permanente en la gestión de los riesgos
- Planeamiento estratégico y financiero
- Diseño de modelos de Compliance
- Análisis de riesgo geopolítico
- Valuación de empresas
- Evaluación de proyectos de inversión
- Fusiones y adquisiciones

Dos rasgos principales caracterizan nuestros servicios. (i) Por un lado, la solvencia académica y conceptual de los miembros del equipo; todos sus socios son consultores profesionales y profesores en escuelas de grado y posgrado en diferentes universidades en Argentina y la región. (ii) En segundo lugar, los socios de Upside Risks acompañan a los clientes durante toda la vida de los proyectos mediante un involucramiento constante y detallado.



# ¡Muchas gracias!

ELABORADO POR  
UPSIDE RISKS



Upside Risks



@UpSideRisks

[www.upsiderisks.com](http://www.upsiderisks.com)