



Carla Toranzo
CEO Global Water
Maastricht School of
Management, Países Bajos
PERÚ



EL AGUA: DE RIESGO SILENCIOSO A VENTAJA ESTRATÉGICA

Durante décadas, el agua se trató como un insumo abundante y barato, sin ocupar un lugar estratégico en la agenda de la alta dirección. Hoy, en medio de la crisis climática, sequías históricas, inundaciones devastadoras, contaminación creciente y mayores exigencias regulatorias, el agua ha dejado de ser invisible para convertirse en un riesgo sistémico que define la sostenibilidad de los negocios.

Las compañías que comprendan este cambio de paradigma no solo perdurarán: estarán en condiciones de liderar la transición y traducir la sostenibilidad en crecimiento, confianza e inversión.

De cumplir a liderar. La gestión del agua ya no se limita a abastecimiento y normativas. El desafío actual se mide en cuatro frentes que impactan directamente en el valor empresarial: operaciones seguras y resilientes frente a sequías e inundaciones; continuidad de cadenas de valor en escenarios climáticos cambiantes; economía circular del agua: tratar y reutilizar aguas residuales como motor de eficiencia; y reputación y licencia social: asegurar confianza en comunidades, inversionistas y mercados.

El agua está en el centro de la rentabilidad, estabilidad financiera y competitividad global.

El nuevo rol empresarial en la cuenca. Ninguna organización opera aislada: todas forman parte de una cuenca hidrográfica. Entender los equilibrios entre usuarios agrícolas, industriales, urbanos y ecosistémicos es clave para evitar conflictos y garantizar disponibilidad futura. Las compañías que asumen un rol activo en la gobernanza del agua pasan de ser actores pasivos a convertirse en socios estratégicos: generan alianzas público-privadas, consolidan la confianza comunitaria y acceden con mayor facilidad a financiamiento climático.

Tres movimientos clave de la alta dirección: 1. Diagnóstico integral de riesgos asociados al agua: evaluar vulnerabilidades de plantas, cadenas de suministro y mercados frente a la variabilidad climática, la presión regulatoria, la gestión de vertimientos, y a nivel de cuenca. 2. Planificación estratégica del agua: diseñar marcos estratégicos y programas con indicadores de productividad del agua, innovación tecnológica y planes de contingencia. 3. Gobernanza corporativa: instalar el agua en la agenda del directorio, al mismo nivel que energía, finanzas y clima, para garantizar decisiones de largo plazo.

La nueva métrica de competitividad. En los próximos años, las empresas líderes serán aquellas capaces de transformar cada metro cúbico de agua en valor económico, social y ambiental, y de demostrar cuánto impacto son capaces de generar. Las compañías que se adelanten a integrar la gestión hídrica en su estrategia lograrán ventajas tangibles: acceso a mercados más exigentes, capital verde, resiliencia operativa y reputación de liderazgo global en sostenibilidad.

Un llamado a los CEO y directorios. El agua ya no es solo un tema técnico: es una prioridad de presidencias, directorios y alta dirección. La pregunta dejó de ser “si debemos gestionarla” y pasó a ser “cómo la transformamos en motor de resiliencia y competitividad global”.

En distintos países de América Latina y del mundo he visto cómo las empresas que dan este paso se convierten en referentes de sostenibilidad, ganan confianza de inversionistas y consolidan su liderazgo en mercados internacionales.

Estamos en un punto de inflexión. Las compañías que actúen hoy marcarán la diferencia mañana. Y esa diferencia no será solo para ellas: se reflejará en la seguridad de las comunidades, la solidez de las economías y la salud de los ecosistemas de los que todos dependemos.